

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SKUPINSKO MAGISTRSKO DELO

**VPLIV KRIZE COVID-19 NA TRŽENJSKO IN PRODAJNO
STRATEGIJO PODJETJA RIKO RIBNICA**

Ljubljana, marec 2023

MATIJA BRODNIK in MIHA KOKALJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisan Matija Brodnik, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpliv krize covid-19 na trženjsko in prodajno strategijo podjetja Riko Ribnica, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Barbaro Čater

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot moj lastni – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentov: _____

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisan Miha Kokalj, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpliv krize covid-19 na trženjsko in prodajno strategijo podjetja Riko Ribnica, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Barbaro Čater

IZJAVLJAM

11. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
12. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
13. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
14. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot moj lastni – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
15. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
16. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
17. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
18. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
19. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
20. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentov: _____

KAZALO

UVOD	1
1 SPLOŠNO O ZDRAVSTVENI KRIZI COVID-19	3
1.1 Izbruh virusa.....	3
1.2 Ukrepi za preprečevanje širjenja virusa	5
1.3 Cepljenje in problemi s cepivi	5
2 VPLIV ZDRAVSTVENE KRIZE NA GLOBALNO GOSPODARSTVO.....	8
2.1 Splošni pregled posledic zdravstvene krize	8
2.2 Vpliv zdravstvene krize na delniške trge.....	9
2.3 Kriza z dobavo polprevodnih elementov	16
2.4 Cene surovin.....	18
3 VPLIV ZDRAVSTVENE KRIZE NA SLOVENSKA PODJETJA	21
3.1 Pridobivanje podatkov o vplivu zdravstvene krize na podjetja.....	22
3.1.1 Pridobivanje podatkov prek sekundarnih virov.....	22
3.1.2 Pridobivanje podatkov prek intervjuja	22
3.2 Predstavitev metodologije in rezultatov pregleda sekundarnih podatkov in intervjujev z direktorji slovenskih podjetij iz različnih panog	24
3.3 Gradbeništvo	26
3.3.1 Pregled sekundarnih podatkov gradbeništva	26
3.3.2 Povzetek intervjujev s predstavniki gradbeništva	32
3.4 Turistična dejavnost	33
3.4.1 Pregled sekundarnih podatkov v gostinstvu in drugih dejavnostih, povezanih s turizmom.....	33
3.4.2 Povzetek intervjujev s predstavniki turizma.....	35
3.5 Trgovinska dejavnost	37
3.5.1 Pregled sekundarnih podatkov v trgovinski dejavnosti.....	37
3.5.2 Povzetek intervjujev s predstavniki trgovinske dejavnosti.....	40
3.6 Informacijska in komunikacijska dejavnost	41
3.6.1 Pregled sekundarnih podatkov informacijske in komunikacijske dejavnosti	41
3.6.2 Povzetek intervjujev s predstavniki informacijske dejavnosti	42
3.7 Predelovalna dejavnost	45

3.7.1	Pregled sekundarnih podatkov v predelovalni dejavnosti.....	45
3.7.2	Povzetek intervjujev s predstavniki predelovalne dejavnosti – kovinska industrija.....	48
4	RAZVOJ PRODAJNIH IN TRŽENJSKIH STRATEGIJ MED ZDRAVSTVENO KRIZO COVID-19 IN PO NJEJ	49
4.1	Internacionalizacija podjetij.....	49
4.2	Razumevanje prodaje in trženja	51
4.3	Orodja za analizo potencialnih trgov	53
4.4	Tradicionalni pristop k strateški prodaji in trženju	57
4.5	Digitalni pristopi k trženju in prodaji	58
4.5.1	Orodja za digitalni pristop k trženju in prodaji	59
4.5.1.1	<i>Družbeni mediji.....</i>	59
4.5.1.2	<i>Spletni seminarji</i>	61
4.5.1.3	<i>Video klic</i>	61
4.5.1.4	<i>Blog.....</i>	61
4.5.1.5	<i>Elektronska pošta.....</i>	62
4.5.1.6	<i>Oglaševanje na spletu</i>	62
4.5.2	Digitalno trženje	62
4.6	Optimizacija spletne strani.....	64
4.6.1	Kako Google rangira spletno stran.....	64
4.6.2	Organski zadetki na Googlu	65
4.6.3	Kako povečati organski promet.....	67
4.6.4	Identifikacija in modifikacija spletne vsebine, ki ne generira prometa.....	67
4.6.5	Iskanje novih ključnih besed	67
4.6.6	Optimizacija CTR	68
4.6.7	Dodatna vsebina	68
4.6.8	Struktura spletne strani	68
4.6.9	Izpostavitve	69
5	NOV HIBRIDNI PRISTOP K PRIPRAVI TRŽENJSKE IN PRODAJNE STRATEGIJE	71
5.1	Odziv mednarodnih trgov na zdravstveno krizo	71
5.2	Odziv podjetij na zdravstveno krizo za stabilizacijo poslovanja	72
5.3	Komuniciranje s poslovnimi partnerji na sodoben način.....	73

5.4	Trženjska strategija za sodobnega kupca.....	75
5.5	Hibridni model trženja.....	76
5.5.1	Digitalizacija v postcovidni dobi.....	77
5.5.2	Posebnosti uporabe hibridnih strategij pri majhnih in srednjih podjetjih.....	78
6	PRODAJNE IN TRŽENJSKE STRATEGIJE MED ZDRAVSTVENO KRIZO IN PO NJEJ Z VIDIKA PODJETJA RIKO RIBNICA.....	79
6.1	Vpliv zdravstvene krize na podjetje Riko Ribnica, d. o. o.	79
6.1.1	Predstavitev podjetja	79
6.1.2	Kadri	80
6.1.3	Prodaja	81
6.1.4	Trženje	82
6.1.5	Nabava	84
6.1.6	Finance podjetja.....	85
6.2	Razvoj hibridnih in digitalnih orodij v podjetju Riko Ribnica po zdravstveni krizi	86
6.2.1	Družbena omrežja.....	86
6.2.2	Spletna stran podjetja Riko Ribnica	88
6.2.3	Druga digitalna in hibridna orodja	89
	SKLEP	91
	LITERATURA IN VIRI	93
	PRILOGE.....	105

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Pregled sogovornikov in podjetij.....	25
Tabela 2:	Pregled podjetij po dejavnosti F Gradbeništvo po SKD 2008	27
Tabela 3:	Pregled povprečne bruto mesečne plače po dejavnosti F	27
Tabela 4:	Pregled števila dokončanih stavb po tipu gradbene aktivnosti in po letih.....	27
Tabela 5:	Število in skupna vrednost sklenjenih kupoprodajnih pogodb za nepremičnine.	28
Tabela 6:	Gibanje cen stanovanj in hiš po letih.....	29
Tabela 7:	Pregled gradbenih podjetij, ki so sodelovala v intervjuju	30
Tabela 11:	Pregled turističnih podjetij, ki so sodelovala v intervjuju	30
Tabela 15:	Pregled trgovskih podjetij, ki so sodelovala v intervjuju	31
Tabela 8:	Pregled podjetij po dejavnosti po SKD 2008	34
Tabela 9:	Pregled povprečne bruto mesečne plače po dejavnostih I in N.....	34

Tabela 10: Pregled prihodov in prenočitev domačih in tujih turistov po letih.....	34
Tabela 12: Pregled podjetij po dejavnosti po SKD 2008 glede na število oseb.....	37
Tabela 13: Pregled povprečne bruto mesečne plače po dejavnosti G	37
Tabela 14: Letne stopnje rasti cen po skupinah po letih (v %)	39
Tabela 16: Primerjava prodaje	40
Tabela 17: Pregled podjetij po dejavnosti J	42
Tabela 18: Pregled povprečne bruto mesečne plače po dejavnosti J	42
Tabela 19: Pregled podjetij informacijske in komunikacijske dejavnosti.....	44
Tabela 22: Pregled podjetij predelovalne in kovinske industrije	44
Tabela 20: Pregled števila podjetij po dejavnosti po SKD 2008.....	46
Tabela 21: Pregled povprečne bruto mesečne plače po dejavnosti C	46
Tabela 23: Razdelitev med trženjem in prodajo.....	53

KAZALO SLIK

Slika 1: Število potrjenih okužb v Sloveniji.....	3
Slika 2: Število smrti v Sloveniji.....	4
Slika 3: Število potrjenih okužb v svetovnem merilu	4
Slika 4: Število smrti v svetovnem merilu	5
Slika 5: Vrednost indeksa S&P 500 (od januarja 2020 do februarja 2021)	10
Slika 6: Donos na delnico v obdobju A.....	11
Slika 7: Donos na delnico v obdobju B.....	12
Slika 8: Donos na delnico v obdobju C.....	13
Slika 9: Donos na delnico v obdobju D.....	14
Slika 10: Povečanje tržne kapitalizacije 25 tehnoloških podjetij v milijardah dolarjev	15
Slika 11: Gibanje cene delnice Ford Motor Company (od junija 2020 do maja 2021)	18
Slika 12: Relativna sprememba cene jekla v enem letu (od junija 2020 do maja 2021)	19
Slika 13: Cena nafte (»Crude Oil«) od julija 2019 do oktobra 2022	20
Slika 14: Cena bakra	21
Slika 15: Indeks cen stanovanjskih nepremičnin	29
Slika 16: Pregled prenočitev domačih in tujih turistov po mesecih in letih.....	35
Slika 17: Zasebna potrošnja in razpoložljivi dohodek po četrletjih leta 2020 v Sloveniji. 38	
Slika 18: Prihodki v trgovini na drobno po pošti in internetu v Sloveniji	39
Slika 19: Prikaz indeksa rasti prometa računalniških podjetij v Sloveniji.....	43
Slika 20: Indeks industrijske proizvodnje za C Predelovalne dejavnosti po SKD.....	47
Slika 21: Poslovne tendence v predelovalni dejavnosti C (SKD 2008).....	48
Slika 22: Nakupni lijak.....	52
Slika 23: Digitalizacija po svetu.....	59
Slika 24: Število prodanih pametnih telefonov v letih 2007–2021 (v milijonih enot).....	64
Slika 25: Neposredna povezava na podstran »Site Link«	69
Slika 26: Primer izpostavitve s funkcijo »snippet«	70

Slika 27: Spletni pristopi in osebni pristopi k trženju in prodaji	73
Slika 28: Komuniciranje in sodelovanje s stranko prej in v prihodnje.....	74
Slika 29: Pregled trgov po prometu v € v letih 2016–2021.....	81
Slika 30: Pregled prometa v € in razdelitev programa po letih 2016–2021	82
Slika 31: Pregled sledilcev na Facebooku po spolu in državah na dan 12. 12. 2022	83
Slika 32: Pregled sledilcev na Instagramu po spolu in državah na dan 12. 12. 2022.....	83
Slika 33: Pregled obiskovalcev spletne strani na dan 12. 12. 2022.....	84
Slika 34: Pregled gibanja cen železove rude v odstotkih	85

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Primer opomnika in opornih točk za pripravo na intervju.....	1
---	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

5G – (angl. Fifth-generation technology standard for broadband cellular networks); brezžično mobilno omrežje pete generacije

B2B – (angl. Business to business); medpodjetniško poslovanje

BDP – (angl. Gross domestic product); bruto domači proizvod

BIM – (angl. Building Information Modeling); informacijsko modeliranje stavb

CIA – (angl. Central Intelligence Agency); Centralna obveščevalna agencija

CRM – (angl. Customer Relationship Management); management odnosov z odjemalci

CTR – (angl. Click Through Rate); razmerje med prikazi in kliki

EMA – (angl. European Medicines Agency); Evropska agencija za zdravila

EU – (angl. European Union); Evropska unija

IoT – (angl. Internet of things); internet stvari

IT – (angl. Information technology); informacijske tehnologije

MMS – (angl. Multimedia Messaging Service); storitev večpredstavnostnih sporočil

OPEC – (angl. Organization of the Petroleum Exporting Countries); Organizacija držav izvoznic nafte

PPC – (angl. pay-per-click); plačilo na klik

QR – (angl. quick response); hiter odziv

R&D – (angl. Research and development); raziskave in razvoj (R&R)

SEO – (angl. Search engine optimization); optimizacija iskalnika

SKD – Standardna klasifikacija dejavnosti

SMS – (angl. Short Message Service); storitev kratkih sporočil

SWOT – (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats); prednosti, slabosti, priložnosti in tveganja

UMAR – Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj

SURS - Statistični urad Republike Slovenija

URL – (angl. Uniform Resource Locator); naslov spletne strani

USP – (angl. Unique selling proposition); edinstvena prodajna vrednost

WHO – (angl. World Health Organization); Svetovna zdravstvena organizacija

ZDA – Združene države Amerike

ZGD-1 – Zakon o gospodarskih družbah

UVOD

Izbruh zdravstvene krize po svetu v začetku leta 2020 je močno zatresel svetovno gospodarstvo. Glede na trenutne informacije o stanju okužb (29. 12. 2022), ki je visoko, vse kaže na to, da bo kriza trajala še nekaj časa oz. da se bomo morali navaditi na novo realnost (Jacobides & Reeves, 2020). Kaj se bo dejansko zgodilo, bo seveda pokazal čas, dejstvo pa je, da je virus oslabil. Na začetku zdravstvene krize so spremembe znatno vplivale na gospodarstvo. Nekatere panoge so doživele popolno zaporo in tako prekinile s poslovanjem, po drugi strani so druge panoge doživele pravi razcvet (Smart, 2020).

Statista Research Department (2020) prikazuje podatke o vplivu korona krize na posamezne panoge. Stopnja prizadetosti je opisana z vidika osebja, delovanja (operacij), oskrbovalnih poti, prihodkov in drugih vidikov. Najbolj prizadete panoge so bile tako proizvodnja, turizem, transport in trgovina na drobno. Po drugi strani pa so bile najmanj prizadete panoge bančništvo, finančne storitve, zavarovalništvo in javni sektor. Po eni strani je stopnja prizadetosti vezana na obseg digitalizacije, po drugi strani pa na naravo panoge. Glede na podatke bova v magistrskem delu proučila stopnjo prizadetosti v posameznih panogah v povezavi s trenutno in potencialno stopnjo vpliva na podjetje Riko Ribnica.

Riko Ribnica poleg razvoja in prodaje lastnih izdelkov širi svoj prodajni program s preprodajo izdelkov večjih podjetij, ki so v večini delniške družbe, ki kotirajo na borzi. Izbruh korona krize je zamajal večino delniških družb (Ellul, Erel & Rajan, 2020), tudi partnerje podjetja Riko Ribnica. Po padcu vrednosti delnic so investitorji glede na situacijo prilagodili svojo investicijsko strategijo. Nekatere družbe so po korekciji pospešeno izgubljale na vrednosti, druge družbe so prosperirale. V nalogi bova proučila vrednotenje podjetij, ki so kakor koli povezana s panogo podjetja Riko Ribnica, in na ta način ocenila perspektivo omenjene panoge z vidika korigirane strategije investitorjev.

Vsako podjetje ne glede na zdravstveno krizo oz. na turbulentno nesigurno dogajanje, ki smo mu priča sedaj, mora stremeti k razvijanju in rasti. Le nenehna rast, iskanje novih priložnosti, kupcev ali trgov lahko dolgoročno prinašajo zadovoljstvo vseh deležnikov ali zainteresiranih strani. Podjetje v nenehnem iskanju novih priložnosti lahko hitro preseže meje domačega trga in se tako sreča z nujnostjo vstopanja na nove nepoznane trge. Vstopanje na nove trge – internacionalizacija podjetja je dolgotrajen proces, ki ga je treba skrbno načrtovati. Internacionalizacija podjetja je pomemben podvig, toda ko pristopimo k njemu metodično in premišljeno, lahko podjetje spremeni in privede do neverjetnih priložnosti (Cuervo-Cazurra, Ciravegna, Melgarejo & Lopez, 2018). Priprava prodajnih in trženjskih strategij zahteva poglobljeno analizo in raziskovalni pristop.

V času zdravstvene krize in po njej so se pristopi k raziskovanju trga, tako primarne kot sekundarne raziskave, močno spremenili. Mnoge bolj ali manj preproste metode in analize trga v času zdravstvene krize ne delujejo več. V nalogi bova predstavila tradicionalna orodja in

sodobne pristope k raziskovanju trga ter na primeru podjetja Riko Ribnica pripravila predloge za izboljšanje prodajne in trženjske strategije.

Namen magistrskega dela je prispevati k bazi znanja o vplivu zdravstvene krize na gospodarstvo in pomagati podjetju Riko Ribnica oblikovati ustrezno strategijo trženja in prodaje kot odziv na spremenjene razmere. Cilj magistrskega dela je raziskati vplive zdravstvene krize covid-19 na glavne funkcije v slovenskih podjetjih v različnih panogah ter proučiti, kako je zdravstvena kriza covid-19 vplivala na poslovanje podjetja Riko Ribnica. S pomočjo analize panog in podjetja Riko Ribnica želiva oblikovati del nove strategije trženja in prodaje za podjetje Riko Ribnica. Glavna vprašanja, ki bodo vodila najino raziskavo, so naslednja:

- Kako podjetja pridobivajo nove posle in kupce ter trg v času med zdravstveno krizo in po njej?
- Kako podjetja zagotavljajo svojo finančno stabilnost podjetij v času med zdravstveno krizo in po njej?
- Na kakšen način se je spremenila digitalizacija podjetij v smislu hitrosti in uporabe tehnologij?

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Pri teoretičnem delu si pomagava z domačo in tujo literaturo. Uporabiva metode kompilacije (povzemanje spoznanj in ugotovitev) različnih člankov in literature. Vpliv na slovensko gospodarstvo raziščeva tudi s primarno kvalitativno raziskavo z 21 intervjuji direktorjev slovenskih podjetij iz različnih panog. Z metodami analize in sinteze proučiva vplive zdravstvene krize covid-19, in sicer razčlenjeno po panogah in z združevanjem podobnosti med panogami. Pri empiričnem delu pregledava tudi notranje sekundarne vire podjetja Riko Ribnica. S pomočjo metode analize in sinteze dognanj iz raziskave panog in podjetja Riko Ribnica pripraviva nove strategije trženja in prodaje za krizni in pokrizni čas. Magistrsko delo je v večjem delu nastajalo v času pred rusko invazijo na Ukrajino, ki se je začela 24. februarja 2022, zato posledice vojne niso zajete v nalogi.

Magistrsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij. V prvem poglavju predstaviva začetek in spremljajoče dogodke ob izbruhu virusa. V drugem poglavju predstaviva vpliv zdravstvene krize na globalno ekonomijo s splošnim pregledom in vplivom na delniški trg. V tretjem poglavju predstaviva vpliv krize na slovenska podjetja, ki sva jih razvrstila glede na različne panoge. V četrtem poglavju predstaviva razvoj prodajnih in trženjskih strategij, ki so osnova za peto poglavje, kjer opisujeva hibridni model trženja in prodaje. V šestem poglavju predstaviva poslovanje podjetja Riko Ribnica pred in med zdravstveno krizo covid-19 z vidika človeških resursov, prodaje, trženja, nabave in financ. Stanje v smislu prizadetosti zaradi krize v podjetju Riko Ribnica primerjava s stanjem v drugih podjetjih na podlagi izsledkov intervjujev s predstavniki različnih slovenskih podjetij. V zadnjem delu navajava predloge, ki bodo podjetju Riko Ribnica koristili pri analizi obstoječih in oblikovanju prihodnjih prodajnih in trženjskih strategij.

1 SPLOŠNO O ZDRAVSTVENI KRIZI COVID-19

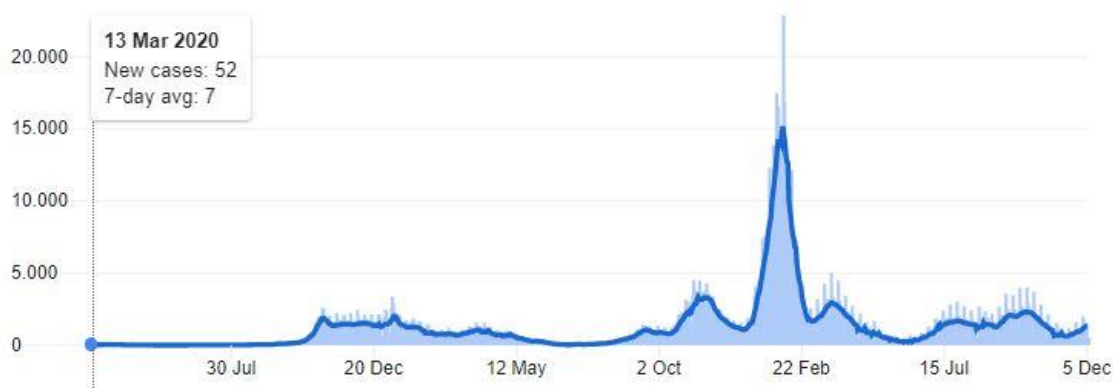
Koronavirusna bolezen (covid-19) je nalezljiva bolezen, ki jo povzroča novi koronavirus (SARS-CoV-2). Večina (80 %) okuženih je poročala o blagih do zmernih dihalnih težavah in preboleli bolezen brez posebnega zdravljenja (Goodwin, 2020). Od teh ljudi je 16,6 % lahko razvilo hude simptome, kot je oteženo dihanje. Ljudje, ki imajo že pridružene kronične bolezni, kot so srčno-žilne bolezni, diabetes, kronične dihalne bolezni in rak, so pogostejše razvili težjo obliko bolezni. Najboljši način za preprečevanje prenosa bolezni je predvsem dobra informiranost o bolezni in uporaba preventivnih ukrepov (WHO, brez datuma a). Zaščita pred širjenjem bolezni je zelo klasična in preprosta, kot so pogosto umivanje in razkuževanje rok in ne dotikanje obraza. Primarno se virus prenaša kapljično, torej s slino in z izcedkom iz nosu ali ust pri kihanju. Zato je pomembno, da se kiha na način, da se aerosoli ne širijo po prostoru, npr. kihanje v rokav ali uporaba maske.

1.1 Izbruh virusa

Prva poročila o izbruhu virusa segajo v december 2019 v mesto Wuhan, ki leži v provinci Hubei na Kitajskem. V Sloveniji je bil prvi primer okužbe potrjen 4. marca 2020 (Ministry of Health, 2023). Od takrat naprej je slovenska vlada začela sprejemati ukrepe za preprečevanje okužb z namenom zaščite ljudi in zaščite zdravstvenega sistema. Podatki o virusu in vseh ostalih njegovih posledicah so postali glavna tema pogovorov in poročanja praktično vseh medijev. V medijskem smislu je to obdobje trajalo do 24. februarja 2022, ko je Rusija napadla Ukrajino.

V Sloveniji je bilo do 6. decembra 2022 potrjenih približno 1,26 milijona primerov okužbe, pri čemer je 6973 ljudi umrlo. Dinamika potrjenih primerov v Sloveniji (slika 1) prikazuje sedemdnevno povprečje potrjenih okužb od 13. marca 2020 do 5. decembra 2022. Največje število potrjenih primerov so odkrili februarja 2022, ko je bilo pozitivnih več ko 20 tisoč ljudi. Po tem datumu je število potrjenih primerov nihalo, verjetno glede na letni čas.

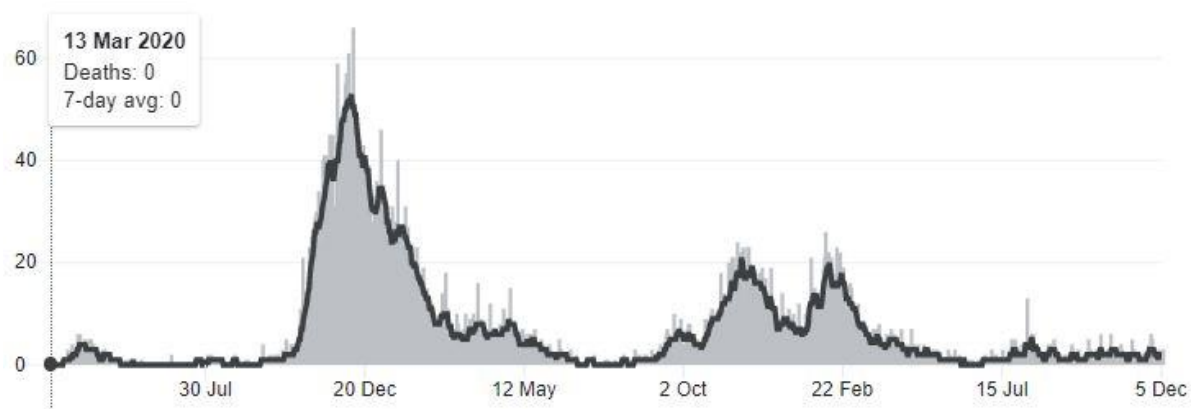
Slika 1: Število potrjenih okužb v Sloveniji



Vir: Google News (brez datuma).

Zaradi uporabe različnih strategij testiranja v Sloveniji in celotnem svetu je lahko primerjava potrjenih okužb zavajajoča. Število smrti zaradi virusa je tako lahko bolj pomenljivo. Bolezen je v Sloveniji do 5. decembra 2022 kumulativno povzročila 6973 smrti (Google News, brez datuma). Umrljivost je dosegla vrh v začetku decembra 2020, ko je v enem dnevu umrlo 66 ljudi. Po tem datumu je začela umrljivost padati oz. se je povečevala ob valovih. Umrljivost s sedemdnevni povprečjem zaradi covid-19 v Sloveniji je prikazana na sliki 2.

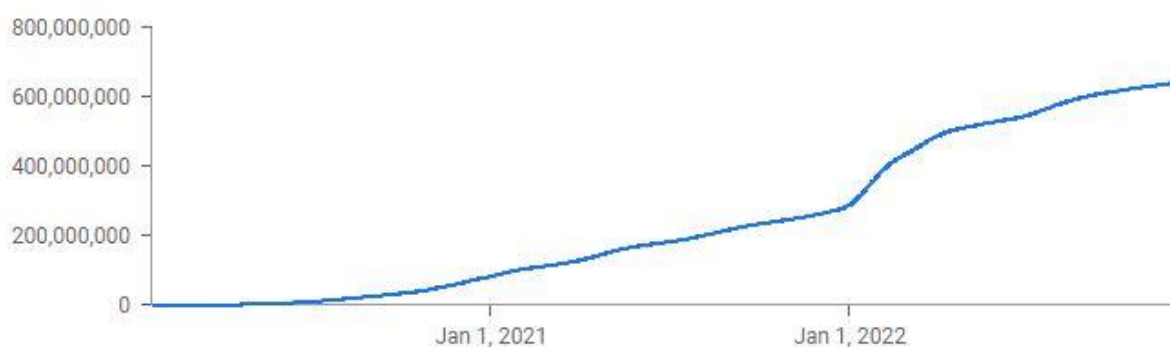
Slika 2: Število smrti v Sloveniji



Vir: Google News (brez datuma).

V svetovnem merilu je bilo do 6. decembra 2022 potrjenih več kot 645 milijonov primerov kumulativno. Bolezen je do 6. decembra 2022 povzročila 2,86 milijona smrti (Google News, brez datuma). Slika 3 prikazuje število potrjenih primerov okužb v svetovnem merilu do 6. decembra 2022. Število okuženih je doseglo vrh nekje v prvi polovici januarja 2022. Po tem datumu in prej je število potrjenih okužb prihajalo v valovih.

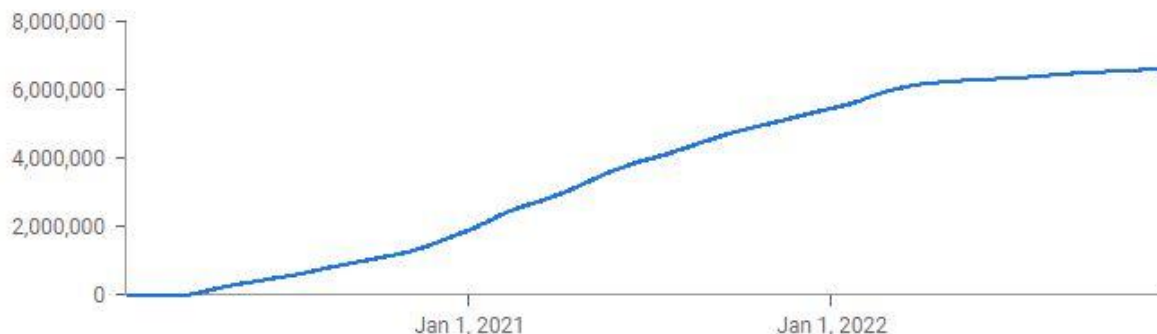
Slika 3: Število potrjenih okužb v svetovnem merilu



Vir: Google News (brez datuma).

V svetovnem merilu je bilo do 6. decembra 2022 število smrtnih primerov več kot 6,6 milijona (slika 4).

Slika 4: Število smrti v svetovnem merilu



Vir: Google News (brez datuma).

1.2 Ukrepi za preprečevanje širjenja virusa

Zaradi izbruha virusa in hitre širitve okužb so države po svetu začele uvajati različne ukrepe za zaježitev širjenja in tako skušale obvarovati zdravstveni sistem pred kolapsom. V Sloveniji je vlada ustavila pouk v šolah, uvedla uporabo zaščitnih sredstev v notranjih in zunanjih prostorih, uvedla omejitev gibanja ponoči, prepovedala zbiranja in javne prireditve, uvedla prepoved prehajanj med statističnimi regijami, omejila prodajo blaga in storitev, ustavila športno vadbo, zaprla knjižnice, galerije in muzeje, prepovedala verske obrede in omejila izstop in vstop v državo (Ministrstvo za zdravje, 2023).

Določeni ukrepi so se sicer pogosto spreminjali glede na regijo in pojavnost okužb. Vlada Republike Slovenije je za ublažitev gospodarske škode sprejela vrsto zakonov, katerih namen je socialna zaščita zaposlenih v najbolj prizadetih panogah, splošna ohranitev delovnih mest in amortizacija negativnih vplivov za lažji izhod iz gospodarske krize. Ukrepi po svetu so bili precej podobni in so imeli enak namen.

Ne glede na primerjavo stanja v Sloveniji in svetu je treba poudariti, da je virus najbolj nevaren za ljudi, ki so starejši od 60 let. Še posebej so izpostavljeni ljudje s pridruženimi boleznimi, kot so srčno-žilne bolezni, diabetes in druge bolezni, ki vplivajo na imunski sistem. Več kot 95 % smrtnih primerov je pri osebah, starejših od 60 let. Več kot 50 % vseh smrti je bilo pri osebah nad 80 let starosti (WHO, brez datuma b).

1.3 Cepljenje in problemi s cepivi

Epidemija je prizadela svet na skoraj vseh ravneh, od ustavitve globalnega gospodarstva, novega načina dela (delo od doma), spremenjenega načina, kako komuniciramo med seboj, do preobremenitve zdravstvenih sistemov. V začetku leta 2021 je bilo urgentno potrjenih več

ceprav, ki so se potem začela uporabljati po vsem svetu. Znanstveniki so poročali, da bi neuporaba cepiv in torej naravna prekuženost onesposobila vračanje družbe v normalnost, poleg tega bi utrpeli visoko stopnjo smrtnosti. To je navajala tudi Svetovna zdravstvena organizacija (angl. World Health Organization, v nadaljevanju WHO) (WHO, brez datuma c).

Na začetku leta 2021 smo dobili številne odobritve cepiv, kar je vneslo velik optimizem po svetu. Do meseca marca 2021 je bilo sicer lansirano 300 milijonov cepiv, kar je dejansko predstavljalo zelo nizko številko v svetovnem merilu. Čeprav so cepiva vnašala optimizem, je bilo na drugi strani problematično, ker je bila dostopnost cepiva v tem času enostavno zelo omejena (Richter, 2022)

Cepiva, ki so bila lansirana na trg, temeljijo na treh različnih tehnologijah. Zaradi modifikacije virusa in drugih dilem javnosti so se pojavljala številna vprašanja o učinkovitosti uporabe cepiv. Raziskave cepiv mRNA (Moderna in Pfizer) so pokazale, da so učinkovito dosegla stopnjo 94–95 %. Podatki so bili pridobljeni tudi na študijah najbolj ogroženih skupin ljudi. Učinkovitost s stopnjo 95 % ne pomeni, da je 95 % ljudi zaščitene in 5 % ljudi nezaščitene. Učinkovitost zdravila je treba razumeti na način, da če cepiva ne bi imeli, bi 1 % populacije dobilo bolezen. V primeru, da cepivo uporabimo, ta odstotek zmanjšamo na 0,05 %. S tako nizko stopnjo okuženosti (Moore, 2022) bi lahko začeli dokončno sproščati ukrepe in se začeli vračati v normalnost. Ker so se nove različice virusov hitro pojavljale, ni bilo možno popolnoma pravilno zadeti učinkovitega cepiva. Cepiva so bila razvita v smer, da četudi je prišlo do okužbe, je bil potek blažji, kot pa če cepiva ne bi prejeli.

Uporaba cepiv je bila torej takrat edina alternativa, ki bi lahko normalizirala družbo. Vedno bolj se je namreč kazalo, da so dolgotrajni ukrepi nevzdržni, saj se vedno bolj pojavlja odpor ljudi, tudi z neracionalnim obnašanjem. Primer neracionalnega obnašanja je npr. namerna okužba z namenom, da bi dobili potrdilo o prebolelosti in tako lažje prehajali meje (Kralj, 2021).

V Sloveniji se je cepljenje pričelo decembra 2020. Prvi prejemniki cepiva so bili oskrbovanci domov za ostarele, cepivo so prejeli tudi nekateri zdravstveni delavci. V prvi pošiljki cepiva je bilo 9750 odmerkov ameriškega proizvajalca Pfizer in BioNTech (Delo, 2020). Ker je bilo na svetovni ravni zelo veliko povpraševanja po cepivih, je bila torej dostopnost močno omejena. To je tudi eden izmed razlogov, da je do splošnega cepljenja populacije trajalo še nekaj mesecev od lansiranja. Splošno cepljenje prebivalstva zahteva veliko odmerkov cepiva, zdravstveni kader in dobro organiziranost, zato je Nacionalni inštitut za javno zdravje (v nadaljevanju NIJZ) pripravil načrt cepljenja (NIJZ, brez datuma b), v katerem so navedene splošne informacije o nalezljivih boleznih in o potrebnosti cepljenja, o varnosti cepiv, o začetku splošnega cepljenja, o logistiki itd. Logistika opredeljuje nabavo cepiv, transport v centralno skladišče, razdeljevanje cepiva, zagotavljanje hlajenja na transportni poti in v skladišču, zagotovitev zdravstvenega osebja, sledenje stranskim učinkom, določitev revakcinacije (drugi odmerek cepiva) in osveževanje informacijskega sistema (NIJZ, brez datuma a).

Splošni sistem cepljenja je bil torej organiziran v verigi proizvajalec – centralno skladišče – cepilni center – mobilne cepilne enote – cepilna mesta. Logistika je bila podprta tudi z elektronskim registrom, kjer so bile zbrane informacije o številu cepljenih in o stranskih učinkih. Vrstni red cepljenja je bil določen na podlagi ogroženosti. Prvi v vrsti so bili torej oskrbovanci in zaposleni v domovih starejših občanov, kjer je skupno 70.000 oseb. Drugi v vrsti so starejši od 60 let in zdravstveni delavci, kjer je skupno 550.000 oseb. Tretji v vrsti so bili bolniki s kroničnimi boleznimi (bolniki z rakom, diabetesom, debelostjo, kroničnimi obolenji dihal, srca, ledvic, jeter, nevrološki bolniki, bolniki z možgansko-žilnimi obolenji in imunsko oslabljeni bolniki). Skupaj je takšnih oseb 400.000. Četrty v vrsti za cepljenje so bili zaposleni v nujnih službah, kot so vzgojno-izobraževalni zavodi (50.000 oseb), policija (9.000), civilna zaščita (50.000), vojska (9.000) in zaposleni v kmetijskem in živilskem sektorju. Nazadnje so cepili še vse ostale, torej splošno populacijo. Osebe, ki so že prebolele covid-19, niso bile v vrsti za cepljenje šest mesecev po bolezni. Na podlagi vrstnega reda cepljenja posameznih skupin je bilo opredeljeno število potrebnih cepiv in število potrebnih cepiv do 70 % precepljenosti (NIJZ, brez datuma b).

Prag imunosti populacije naj bi bil po WHO dosežen med 65- in 70-odstotno precepljenostjo (D'Souza & Dowdy, 2021). Ta odstotek se lahko spreminja glede na učinkovitost cepiv. Npr. podatki cepiv Pfizer-BioNTech in Moderne nakazujejo, da je cepivo 90-odstotno učinkovito. Znanstveniki poročajo, da je sicer 70-odstotna precepljenost dober cilj za doseg pragu imunosti, vendar bi se ta odstotek lahko znatno spremenil ob manj učinkovitih cepivih (Burger & Kelland, 2020). Številne evropske države so zaradi dvomov o varnosti uporabe cepiva omejile uporabo za populacijo nad 65 let. V medijih so se pojavila številna pričevanja o stranskih učinkih, predvsem je bilo govora o krvnih strdkih. Nemčija in Francija sta zato v prvi polovici marca 2021 sprožili postopek o ponovni odobritvi cepiva za populacijo med 65 in 74 let starosti. Revizija postopka odobritve cepiva je bila uspešna (Escritt, 2021).

Kmalu po tem so se spet pojavile informacije o krvnih strdkih in 13 evropskih držav je ponovno prekinilo s cepljenjem s cepivom AstraZeneca. Evropska agencija za zdravila (v nadaljevanju EMA) je konec marca 2021 ponovno objavila podatke o tem, da ni nobenih dokazov o tem, da cepivo povzroča krvne strdke. V začetku aprila 2021 je EMA ponovno objavila poročilo o varnosti cepiva, ki je vsebovalo nekoliko drugačno vsebino, saj je bilo objavljeno, da obstaja verjetna povezava med cepivom AstraZeneca in med krvnimi strdki. Poleg tega so zapisali, da starost in spol ne predstavljata varnosti tveganja in da priporočajo cepljenje za vse starosti. Po tem poročilu je npr. Danska popolnoma prepovedala cepivo. Večina držav Evropske unije (v nadaljevanju EU) pa je izdala določena priporočila. Poleg tega je nacionalni regulator za zdravila v Združenem kraljestvu izdal priporočilo, da se populaciji, mlajši od 30 let, ponudi alternativno cepivo od AstraZenece (Deutsche Welle, 2021).

Zaradi vse večje zmede mnenj različnih agencij in regulatorjev ter poročil s terena se je v evropski javnosti povečal dvom o varnosti cepiv. Po raziskavi YouGov (Smith, 2021) se je zaupanje v cepivo AstraZeneca v evropskih državah zmanjšalo približno na 30 %. Pojavilo se je tudi veliko nezaupanje med Združenim kraljestvom in EU, saj so številni proizvajalci cepiva

AstraZeneca locirani v državah EU, ki so npr. v obdobju februar–marec 2021 dobavili Združenemu kraljestvu skoraj 11 milijonov cepiva, v EU pa naj ne bi bilo nazaj dobavljeno niti eno cepivo. Afera je skoraj rezultirala v prekinitev izvoza iz EU, vendar se to na koncu ni zgodilo. EU je odreagirala diplomatsko in zahtevala večjo transparentnost in dobavo obljubljenega cepiva. Še ena težava je pripomogla k počasni distribuciji cepiva v EU. Države EU so se junija 2020 združile v shemo centralne nabave cepiv, vendar so bile zelo počasne in neučinkovite pri pogajanju s proizvajalci v primerjavi z Združenim kraljestvom, kar je priznala tudi predsednica Evropske komisije Ursula von der Leyen (European Commission, 2021).

Zaradi vseh težav je EU pospešeno iskala alternative v cepivih, kot so Johnson & Johnson/Janssen in Sanofi-GSK in CureVac. Madžarska in Slovaška sta med tem kupili rusko cepivo Sputnik. O tem je razmišljala tudi Češka republika, čeprav EMA še do sedaj ni odobrila tega cepiva. Avstrija in Danska sta se začeli povezovati z Izraelom o proizvodnji druge generacije cepiva, ki bi bila učinkovita tudi na znane modifikacije virusa. Nemčija, ki je gonilna sila EU, je medtem podpisala pogodbo za neposredno dobavo 30 milijonov cepiv mimo centralne sheme EU. Evropska komisija sicer Nemčiji ni očitala kršenja centralne sheme za nabavo cepiv. Zaradi neučinkovite centralne nabave EU je vsaka država po vsej tej zmešnjavi iskala rešitve samostojno. Če bi bilo Združeno kraljestvo še vedno del EU, bi verjetno to negativno vplivalo na dobavo cepiv glede na vso zmedo v EU (BBC, 2021), kar meče še dodatno slabo luč na EU.

2 VPLIV ZDRAVSTVENE KRIZE NA GLOBALNO GOSPODARSTVO

Hitro širjenje novic po svetu o virusu in njegovih zdravstvenih posledicah so kmalu začele vplivati na gospodarstvo. Podjetja so začela zaznavati spremenjeno strukturo povpraševanja na katerega so se hotela pripraviti. Ker se je dinamika povpraševanja tako hitro spremenila, podjetja niso mogla slediti s ponudbo in to je povzročilo velike presežke na eni strani npr. presežek nafte in velika pomanjkanja na drugi strani npr. ponudba čipov. V naslednjih podpoglavjih so opisani splošni vplivi zdravstvene krize s poudarkom na delniške trge, krizo s polprevodniškimi elementi in ceno surovin.

2.1 Splošni pregled posledic zdravstvene krize

Na izbruh zdravstvene krize so se vlade po svetu odzivale precej podobno v smislu zapiranja gospodarstva, omejitev gibanja in uvedbe zaščitnih ukrepov. To se je v globalni ekonomiji precej hitro odrazilo v naslednjih posledicah (Priya, Cuce & Sudhakar, 2021):

- Nižja cena nafte zaradi manjšega povpraševanja in povečanih zalog. Manj povpraševanja lahko pripišemo omejitvi transporta (avtomobili, letala, ladijski promet, vlak). Poleg nafte je bilo manjše povpraševanje tudi po drugih energentih, kot so elektrika, oglje in plin.

- Prekinjene globalne oskrbovalne verige in posledično pomanjkanje surovin, ki je globalno vplivalo na produktivnost podjetij. Posebej so bila na udaru nelikvidna podjetja, ker niso mogla pokrivati sprotne obveznosti.
- Zaradi omejenih surovin so tržne cene industrijskih kovin precej narasle, npr. baker, železo, litij, nikelj, cink in kobalt.
- Države so poskušale pomagati podjetjem z nadomestili in se za ta namen izdatno zadolževale po sicer ugodnih obrestnih merah.
- Zlom delniškega trga.
- Skupek vseh posledic je rezultiral tudi v inflaciji.

V nadaljevanju opisujeva vpliv zdravstvene krize na delniške trge. Ločeni podpoglavji sta namenjeni problematiki z dobavo polprevodniških elementov in ceni surovin.

2.2 Vpliv zdravstvene krize na delniške trge

Delniški trgi razkrivajo trende posameznih panog, ki se hitro razvijajo in širijo, kažejo pa nam tudi razlike med zelo uspešnimi podjetji in tistimi, ki stagnirajo in nazadujejo. Po drugi strani pa se delniški trgi spreminjajo zaradi političnih odločitev, podnebnih sprememb in navsezadnje zaradi izbruha koronavirusa. Trendovska gibanja (Charles, 2023), kot je digitalizacija in generalno širša uporaba sodobnih tehnologij, ki so posledica tehnološkega napredka, spreminjanja navad in potrošnje prebivalstva, so večino počasi se spreminjajoči pojavi in do neke mere predvidljivi. Izbruh koronavirusa pa je bil zunanji nepredvidljiv dejavnik, ki je povzročil hitro znižanje tržne vrednosti podjetij.

Padec tržne kapitalizacije se je zgodil 19. februarja 2020 (Yahoo Finance, brez datuma), ko se je vrednost najbolj znanega ameriškega indeksa S&P 500 samo v štirih dneh znižala s 3370 na 2237 točk oz. za 33,6 % (slika 5).

V tem času so bila prizadeta praktično vsa podjetja, kasneje pa se je kapitalska struktura spremenila. Gre za proces rotacije kapitala, ko investitorji iščejo najbolj perspektivne panoge. V teh časih smo na kapitalskih trgih zaznavali precejšnjo volatilnost. Zaradi sprejetih ukrepov vlad po svetu in negotovosti, kako se bo epidemija razvijala, se je naše življenje spremenilo. To vpliva na celotno ekonomijo, kar se odraža tudi v dinamiki delniških trgov. Že 23. marca 2020 smo zaznali pospešeno kapitalizacijo podjetij. Vrednost delnic je namreč začela pospešeno naraščati, torej veliko hitreje kot pred 19. februarjem 2020. Investitorji so zaznali nove priložnosti za velike dobičke in zato so določene panoge precej pridobivale na vrednosti, medtem ko so druge še naprej izgubljale. Investicijske organizacije vlagajo izdatna sredstva v raziskavo trgov in trendovskih panog in nemalokrat dejansko napovejo prihodnost v smislu, kako se bo razvijala ekonomija. Običajno je tudi, da trgi ob pomembnih novicah pretirano odreagirajo. Ko se strasti pomirijo, se trgi običajno stabilizirajo v smislu, da začnejo odražati dejansko stanje ekonomije. Ob hitri dinamiki lansiranja pomembnih novic, ki so imele globalni

vpliv, npr. število okuženih, učinkovitost cepljenja, cene energentov, oskrbovalne verige ipd., so trgi reagirali zmedeno v eno ali drugo skrajnost.

Slika 5: Vrednost indeksa S&P 500 (od januarja 2020 do februarja 2021)



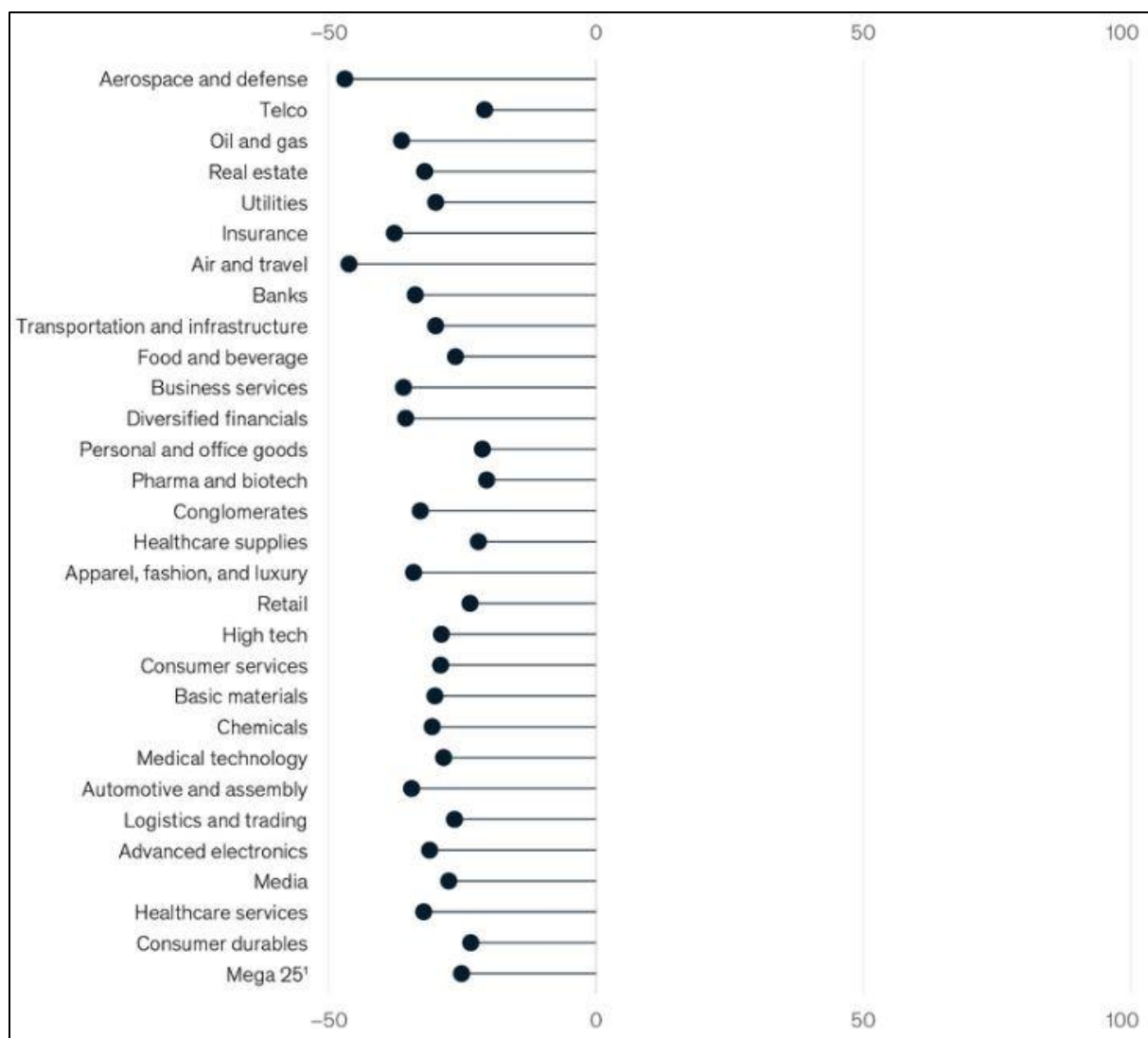
Vir: Yahoo Finance (brez datuma).

Rotacijo trga (Moadel, 2023) lahko opazujemo v smislu donosa na delnico po posameznih panogah v štirih časovnih obdobjih A, B, C in D (A – marec 2020, B – junij 2020, C – oktober 2020 in D – februar 2021). Donos na delnico je treba razumeti kot povprečen donos delnice v odstotkih v posamezni panogi glede na 19. februar 2020 (Bradley & Stumpner, 2021). Ob izbruhu virusa so bile vse novice slabe, negotovost je bila velika, razsežnost krize pa nepoznana. Delniški trg je doživel prosti pad, ki je znižal donos na delnico precej enakomerno po panogah. Letalske družbe so izgubile največ, kjer se je donos zmanjšal za 50 %, najmanj vpliva je bilo na farmacevtska podjetja, kjer se je donos zmanjšal za približno 25 % (obdobje A). Do sredine marca 2020 se je vročica delno pomirila, saj so vlade začele sprejemati pakete pomoči za amortizacijo izhoda iz krize (OECD, 2020) in to je pozitivno vplivalo na praktično vse panoge, pri čemer so farmacevtska in biotehnološka podjetja že popolnoma nadoknadila izgubo iz 19. februarja 2020. Druge panoge, kot so letalstvo, turizem, bančništvo, zavarovalništvo in naftna industrija, so še vedno ostale na zelo nizki stopnji glede na 19. februar 2020. V drugem obdobju (junij 2020, obdobje B) se je situacija na delniških trgih že bolj stabilizirala, zato so praktično vse panoge ponovno povečale donos na delnico, vendar se je že opazil proces rotacije, kjer so nekatere panoge dejansko povečale donos na delnico v primerjavi z 19. februarjem 2020. Izstopajo farmacevtska, zdravstvena podjetja in podjetja, ki zagotavljajo trajne potrošne dobrine. Najbolj sta še vedno zaostajali panogi bančništva (–19 % glede na 19. februar 2020) in letalstva (–20 % glede na 19. februar). V tretjem obdobju (oktober 2020, obdobje C) se je rotacija že precej poznala, saj je bil prepad med poraženci in zmagovalci že precej velik. V četrtem obdobju (obdobje D) se je prvič pojavilo nekaj optimizma z novicami o cepivu, ki je

nakazovalo popolno okrevanje. Prepad med panogami pa je še vedno rasel. V sredini marca 2020 je bil prepad med panogami ocenjen na 27 %, februarja 2021 pa se je povečal na celo 80 %, kar predstavlja največjo razliko v novejši zgodovini.

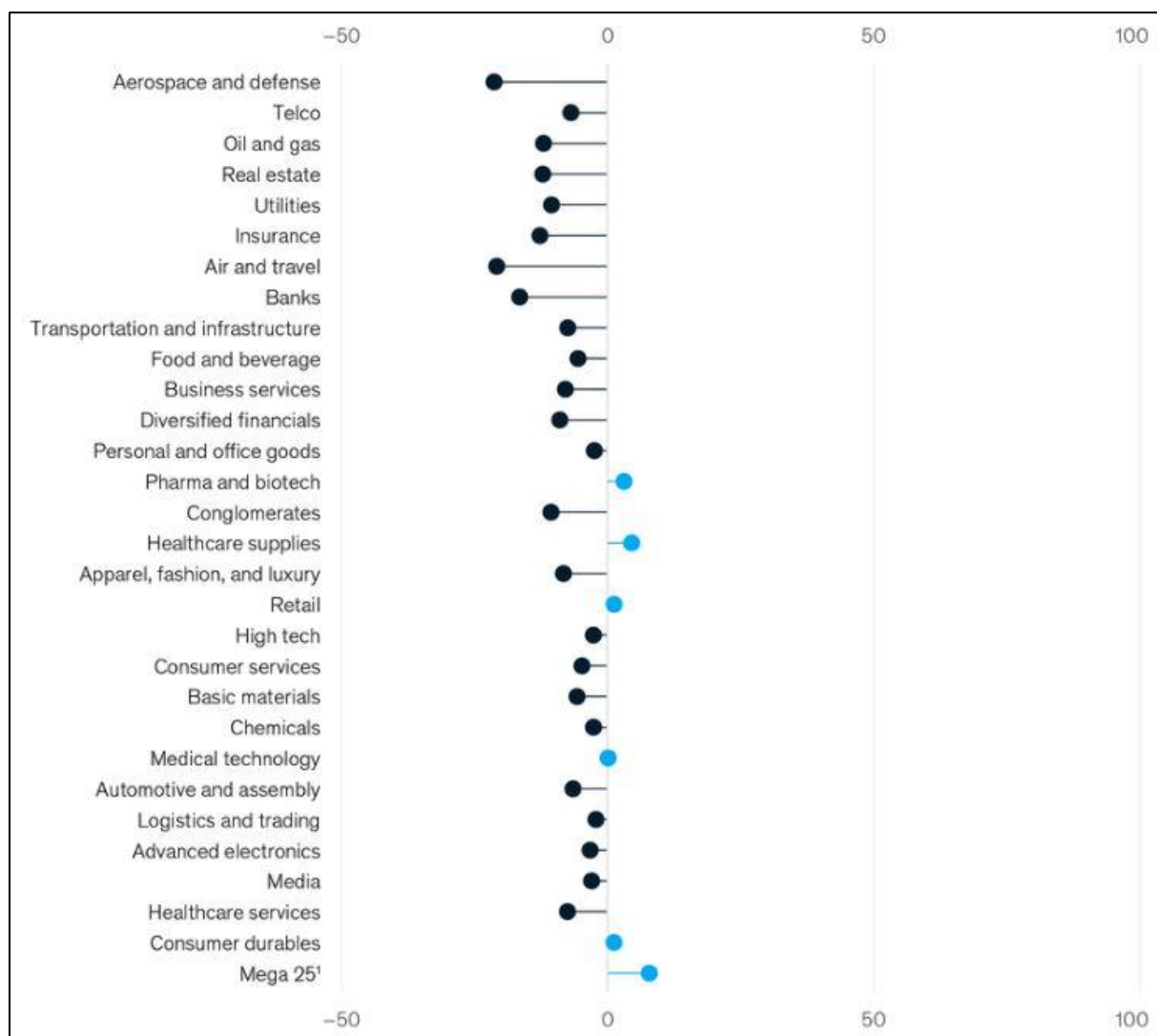
Na slikah (Slika 6, Slika 7, Slika 8, Slika 9) je prikazan povprečen donos delnice v odstotkih glede na 19. februar 2020 v posameznih obdobjih, kronološko označenih z A, B, C in D.

Slika 6: Donos na delnico v obdobju A



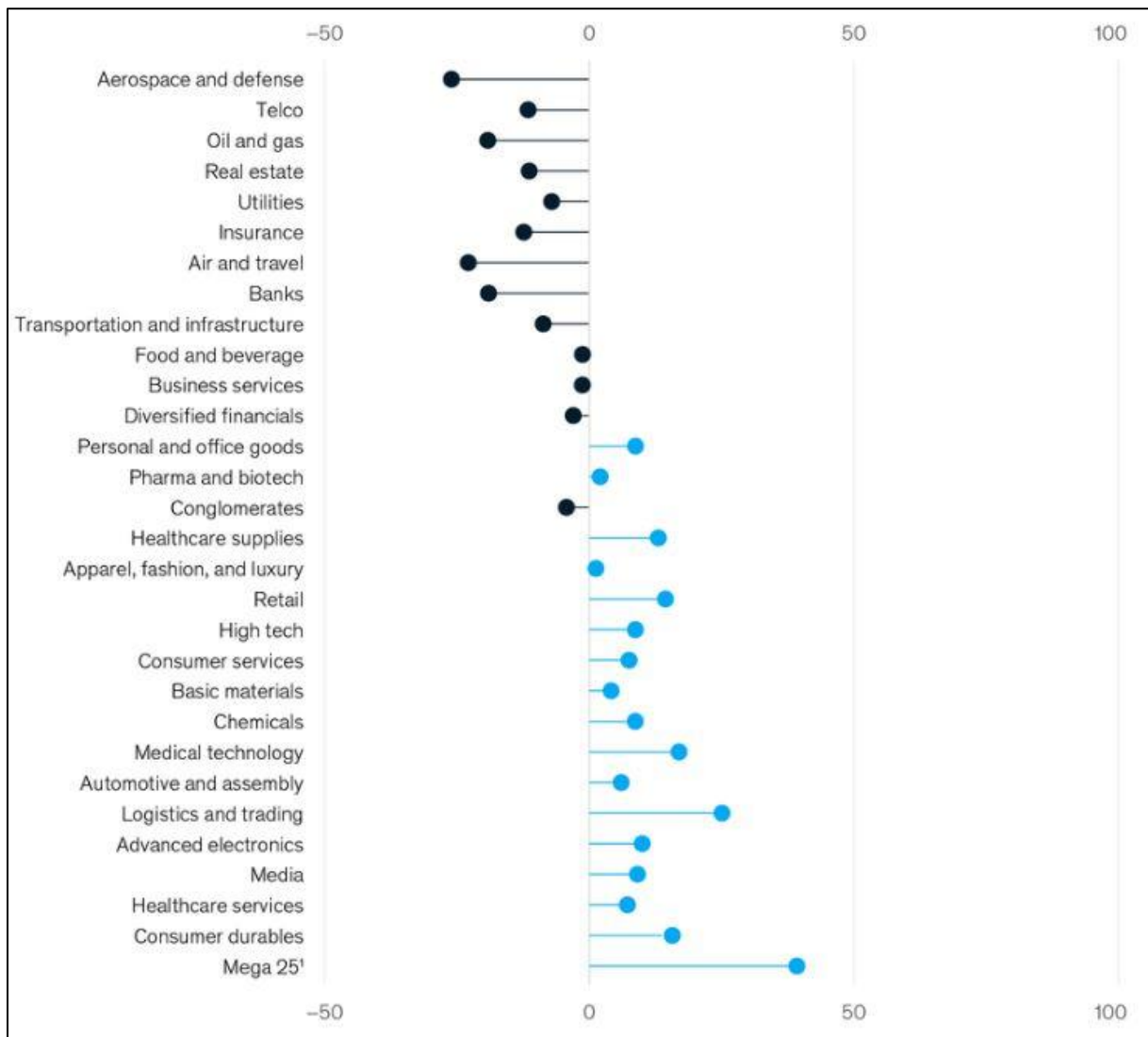
Vir: Bradley & Stumpner (2021).

Slika 7: Donos na delnico v obdobju B



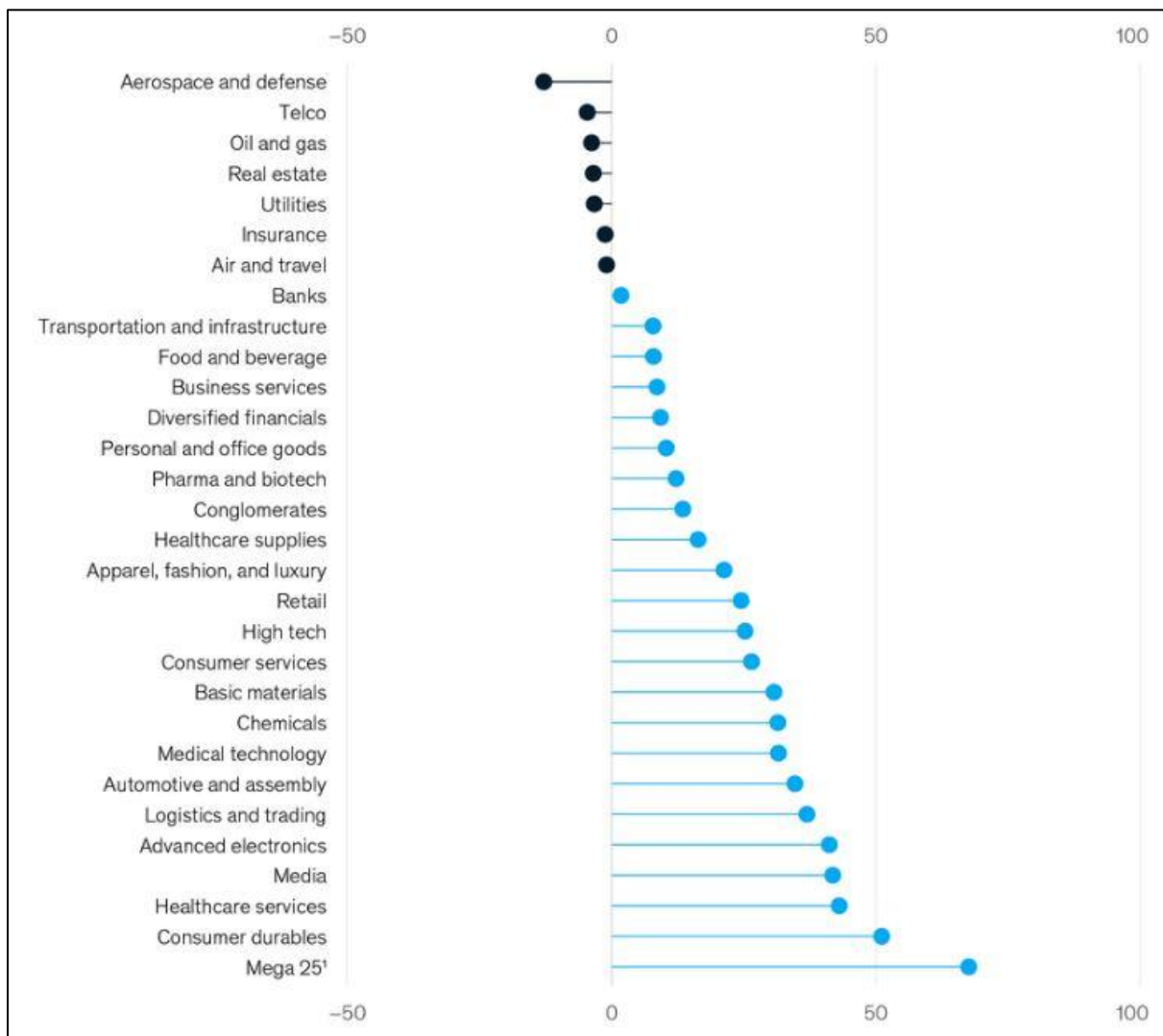
Vir: Bradley & Stumpner (2021).

Slika 8: Donos na delnico v obdobju C



Vir: Bradley & Stumpner (2021).

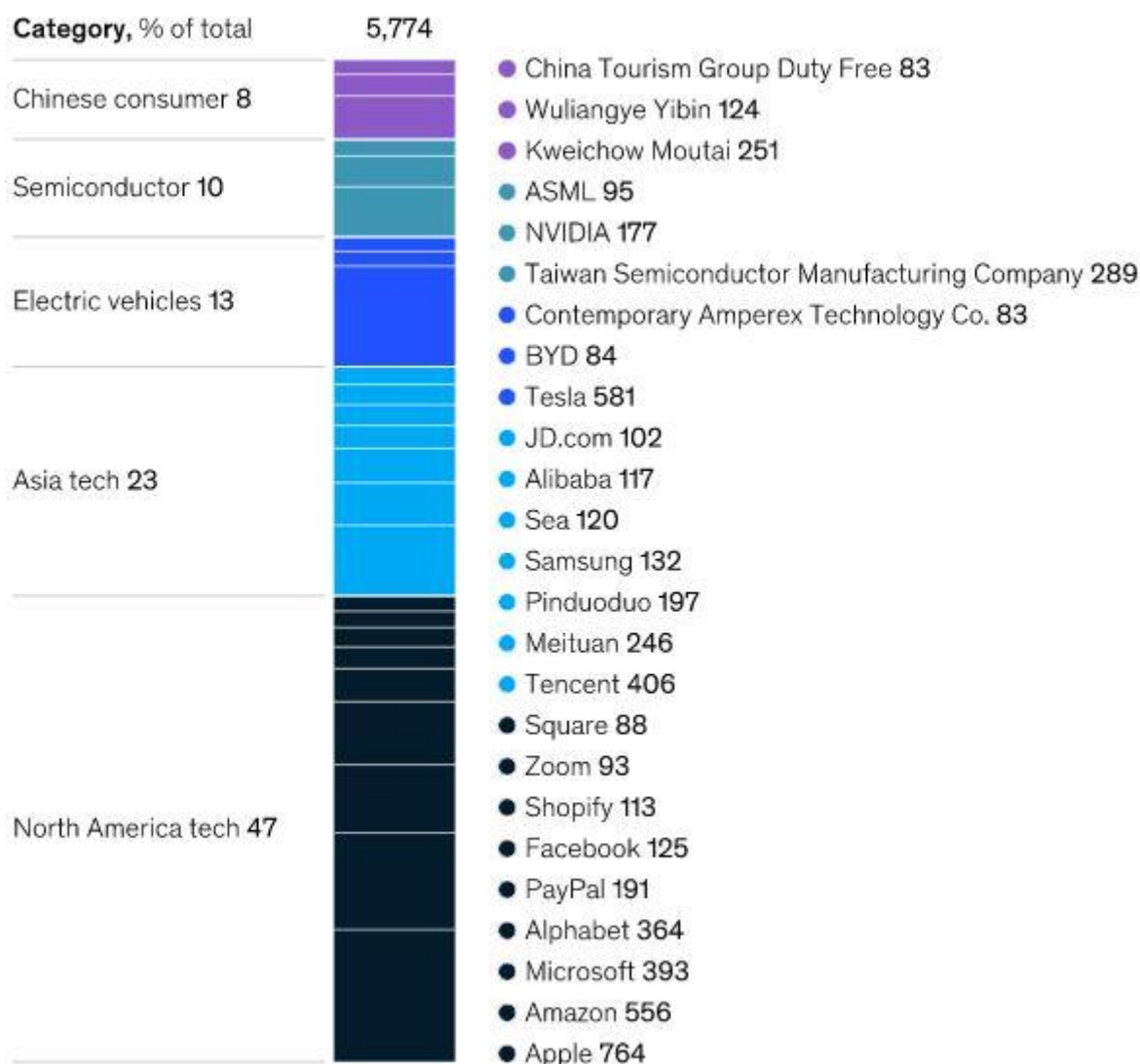
Slika 9: Donos na delnico v obdobju D



Vir: Bradley, C. & Stumpner (2021).

Čeprav je veljalo, da epidemija prinaša slabe novice za razvoj in vrednost podjetij, se je izkazalo ravno nasprotno. Ne glede na rotacijo trga se je dejanska kapitalizacija glede na indeks S&P 500 povečala za približno 25 % glede na stanje pred epidemijo (februar 2020), kar nakazuje novo dinamiko razvoja delniških trgov. Epidemija je dejansko pospešila trendovska gibanja, kjer še posebej izstopa 25 tehnoloških podjetij, ki so dosegala rekordne tržne vrednosti s povečanjem tržne kapitalizacije za 5,8 trilijona ameriških dolarjev in s povprečnim povečanjem kapitalizacije za 231 milijard ameriških dolarjev. Poleg tega ta podjetja predstavljajo 40-odstotni delež povečanja tržne kapitalizacije v obdobju enega leta glede na rast celotnega trga. Slika 10 prikazuje povečanje tržne kapitalizacije od 19. februarja 2020.

Slika 10: Povečanje tržne kapitalizacije 25 tehnoloških podjetij v milijardah dolarjev



Vir: Bradley & Stumpner (2021).

Epidemija je prispevala znaten pospešek k razvoju tehnološkega sektorja vse od električnih vozil, polprevodniških tehnologij, medicinskih podjetij in raznoraznih digitalnih storitev, kot so spletno kupovanje, digitalne plačilne storitve in programska oprema za delo od doma. Vsa ta podjetja so imela že pred epidemijo rekordno visoke tržne kapitalizacije, ki so svoj delež v epidemiji le še povečale na račun večjega povpraševanja po tehnoloških izdelkih in storitvah, nekaj pa tudi na račun rotacije trga, saj panoge, kot so turizem, letalstvo in naftna industrija, niso zanimiva področja za investitorje, ker čutijo največji negativen vpliv (Borett, 2020).

Zaradi zaprtja restavracij in barov je v splošnem panoga zelo prizadeta, vendar obstaja nekaj svetlih izjem. Klasične restavracije, ki nudijo gostom kosilo v restavraciji, so doživele popolno zaustavitev. Nekatera podjetja so se znala hitro prilagoditi novim razmeram z vzpostavitvijo sistema dostave hrane, podprto s tehnološko rešitvijo naročanja prek digitalnih platform in

optimizacije dostave. Primer dobre prakse je podjetje Domino's Pizza, ki je uspelo doseči relativno visok donos na delnico s stopnjo 26 %. Torej tudi nekatera podjetja iz močno ogroženih panog so uspela ohraniti tržno kapitalizacijo in donos na delnico s hitro prilagoditvijo poslovnega modela, ki je največkrat temeljil na tehnoloških rešitvah in digitalnih platformah (Kalogeropoulos, 2020).

2.3 Kriza z dobavo polprevodnih elementov

Polprevodniki so v času tehnološkega razcveta in širše uporabe elektronike eden glavnih izdelkov, ki poganjajo gospodarsko rast, saj se pojavljajo v vedno večjem številu izdelkov, kot so prenosni računalniki, pametni telefoni, avtomobili, hladilniki in številne druge naprave, ki jih uporabljamo vsak dan.

Začetek zdravstvene krize je povzročil ogromno povpraševanje po polprevodnikih, ki pa jih obstoječa proizvodna infrastruktura ne more narediti, zato je prišlo do globalnega pomanjkanja čipov. Pomanjkanje čipov ima veliko razsežnosti, saj se je reševanja te problematike lotila tudi Bela hiša z ameriškim predsednikom Joejem Bidnom na čelu, ki je ukazal pregled in izboljšanje oskrbovalnih verig in njenih vrzeli predvsem v smislu ocene tveganja za ameriško gospodarstvo (CNBC, 2021). Polprevodniška panoga za Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA) predstavlja pomemben segment gospodarstva, saj predstavljajo ZDA 47-odstotni delež globalne prodaje polprevodnikov, pri čemer jih dejansko proizvede le 12 % (Semiconductor Industry Association, 2020).

Vse večje povpraševanje po polprevodnikih zaradi krize covid-19 je povečalo prodajo z leta 2019 na 2020 za 6,4 % (s 412,3 milijarde na 439 milijard ameriških dolarjev). V letu 2000 so tehnološka podjetja večinoma sama izdelovala čipe, ki so jih potem vgrajevala v svoje tehnološke izdelke. Ker je izdelava čipov zelo zahteven in drag tehnološki proces, se je večina podjetij odločila, da izdelavo čipov preselijo izven svojega podjetja (angl. outsourcing) (The Verge, 2021). Podjetja, kot so Sony, Apple, Qualcomm, AMD, nVIDIA in Microsoft, dejansko ne proizvajajo čipov, ampak jih za njih izdeluje tajvansko podjetje TSMC. Zanimiv je primer podjetja Intel, ki je dejansko proizvodno podjetje, del proizvodnje se izvede prav tako v podjetju TSMC (Blye, 2022).

Postavitev tovarne čipov je zelo kompliciran in dolgotrajen proces, ki je odvrnil tehnološka podjetja v postavitev lastnih tovarn. Epidemija je povzročila poleg večjega povpraševanja po polprevodnikih tudi prekinitev oz. zaostrovanje dobaviteljskih poti, kar je močno podaljšalo proizvodni proces. K problematiki je pripomogla tudi trgovinska vojna med ZDA in Kitajsko, nezaupanje zaradi političnih odločitev, varnost podatkov in kraja patentov. Zahodna podjetja so spet začela razmišljati, da bi del proizvodnje le imela v lokalnem okolju in tako omenjena tveganja zmanjšala, čeprav je postavitev takšnih tovarn draga in na prvi pogled nedobičkonosna naložba (Ramsey, brez datuma).

Intel je npr. v marcu 2021 investiral 20 milijard ameriških dolarjev v postavitev nove tovarne čipov v zvezni državi Arizona, da bi tako zmanjšal negativne posledice proizvodnje pri zunanjih izvajalcih in dolge globalne verige vrednosti. Tudi TSMC investira v tovarne v ZDA, da bi tako skrajšali dobaviteljsko pot. Direktorji podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo polprevodnikov, poročajo, da ne bo lahko v zelo kratkem času povečati proizvodnje, da bi zadovoljili povpraševanje. Postavitev tovarn in usposabljanja ljudi za tako kompleksno panogo je dolgotrajen proces. Povpraševanje po polprevodnikih pa se obenem še povečuje in kljubuje že tako nastali krizi (Clark, 2022).

Vedno bolj kompleksni tehnološki izdelki, kot so električna vozila, pametne naprave, internet stvari (angl. Internet of things, v nadaljevanju IoT) in vzpostavitev najsodobnejšega 5G-omrežja (angl. Fifth-generation technology standard for broadband cellular networks, v nadaljevanju 5G) še dodatno povečujejo potrebo po polprevodnikih, zato se ocenjuje, da te krize še ne bo kmalu konec in bi lahko trajala še vsaj dobro leto, verjetno pa še precej več (Graham, brez datuma).

Kitajska trenutno večinoma uvaža polprevodnike, vendar zaradi krize že pospešeno dela na tem, da bi vzpostavila verigo polprevodniških tovarn in tako postala samozadostna do leta 2025. Kitajska je največji proizvajalec elektronike na svetu, poleg tega ima tudi svoja tehnološka podjetja in vojsko, ki razvijajo vse mogoče pametne naprave, vendar so glede polprevodnikov večinoma odvisni od tajvanskega TSMC. Ker je tudi za Kitajsko polprevodniška panoga zelo pomemben segment gospodarstva, smo lahko prepričani, da bodo naredili vse, da vsaj delno zmanjšajo vpliv zunanjih dobaviteljev (Lanhee Lee, Horwitz & Alper, 2022).

Zdravstvena kriza torej močno vpliva na dobavo, zato države in podjetja stremijo k regionalizaciji oskrbovalnih verig in na nek način prispevajo k deglobalizaciji svetovnega gospodarstva. Ker se globalna prodaja povečuje, lahko predvidevamo, da se bodo tržna kapitalizacija in cene delnic tehnoloških podjetij v naslednjih letih povečale.

Povečano povpraševanje po čipih in posledično pomanjkanje sta prisilila določena podjetja k zaustavitvi proizvodnje. Npr. 5. maja 2021 je bilo nemogoče kupiti PlayStation 5. Na portalih, kot je Amazon, je v tem času vztrajal napis »Currently unavailable« (6. maj 2021). Kasneje (leta 2023) se je situacija izboljšala glede na izjave podjetja Sony (Shepard, 2023), kar se tiče dobave čipov. V resnici pa je bilo še vedno težko dobiti napravo PlayStation 5 (Burton, 2023).

Pomanjkanje čipov je prisililo proizvajalce avtomobilov k ustavitvi proizvodnje. Takšen primer je podjetje Ford Motor Company, kjer v prvem kvartalu 2021 poročajo o izgubah od 10 do 20 % (Goldman, 2021). Prihodki podjetja so bili neposredno zmanjšani zaradi pomanjkanja čipov, saj beležijo znižanje prihodkov v vrednosti 3 milijarde ameriških dolarjev primerjalno z istim obdobjem lani, kar predstavlja 9 % slabši rezultat. Zaradi pomanjkanja so morali ustaviti proizvodnjo modela F-150, ki predstavlja najbolj popularen in visoko dobičkonosen model. V obdobju enega leta (od 5. maja 2020 do 5. maja 2021) je delnica podjetja Ford Motor Company povečala vrednost za 135,05 %. Podjetje je poslovalo dobro in investitorji so ceno delnice začeli

dvigovati proti vrednosti 20 ameriških dolarjev. Po 19. februarju je cena namreč strmo naraščala, od sredine marca 2021 pa se očitno kaže vpliv pomanjkanja osnovnih materialov, zato podjetje ne bo moglo uresničiti poslovnih planov, čeprav je povpraševanje po vozilih veliko. Gibanje cene delnice Ford Motor Company od junija 2020 do maja 2021 je prikazano na sliki 11.

Slika 11: Gibanje cene delnice Ford Motor Company (od junija 2020 do maja 2021)



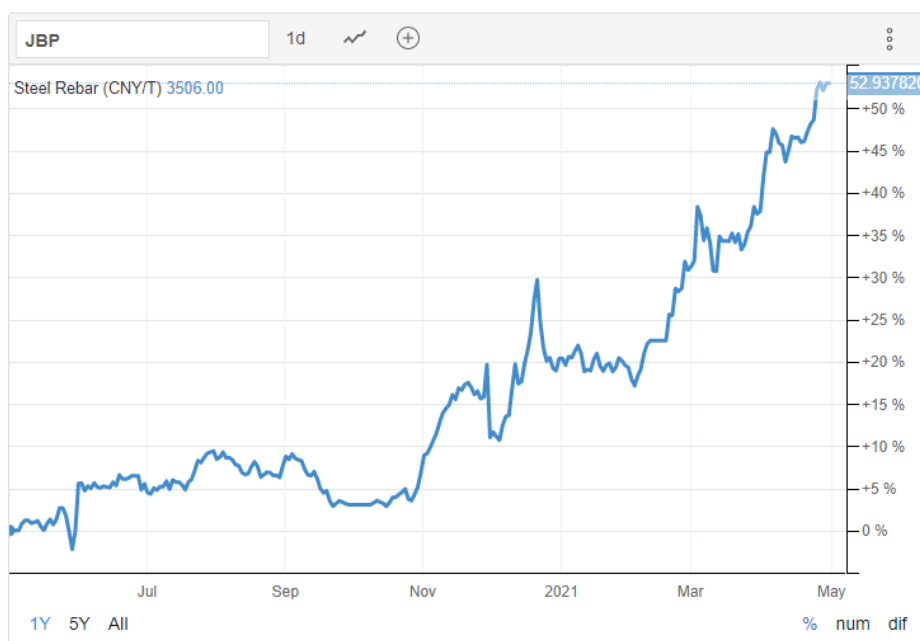
Vir: Yahoo Finance (brez datuma).

2.4 Cene surovin

Poleg pomanjkanja čipov avtomobilsko panogo pesti še znatno višja cena surovin za izdelavo avtomobilov. V enem letu (od maja 2020 do maja 2021) se je cena jekla glede na vrednostni papir oznake JBP podražila za 50 % (slika 12). Jeklo je najbolj pomemben material za gradbeništvo, avtomobilsko industrijo in industrijo strojev nasploh. Največji proizvajalec jekla je Kitajska, sledijo EU, Japonska, ZDA, Indija, Rusija in Južna Koreja.

V zadnjih desetletjih je globalno gospodarstvo spodbudilo trg surovin. Finančni trgi so vedno bolj dostopni, kar je še dodatno spodbudilo vlagatelje. Trg surovin je danes zelo volatilen, saj nanj vplivajo naslednji dejavniki: ponudba in povpraševanje, gibanje valut, geopolitična situacija, politika držav in gospodarska rast (Plus 500, 2021).

Slika 12: Relativna sprememba cene jekla v enem letu (od junija 2020 do maja 2021)



Vir: Trading Economics (brez datuma).

Ponudba in povpraševanje je najbolj klasičen faktor, ki vpliva na gibanje cen surovin in je s tega stališča tudi najbolj predvidljiv, npr. glede na večanje števila prebivalstva na določenem trgu lahko pričakujemo, da se bo povpraševanje po žitu povečalo. Drugi parameter je gibanje valut, ki je precej bolj nepredvidljiv. Surovine se trgujejo v ameriških dolarjih, torej gibanje cene dolarja neposredno vpliva na ceno surovin. Npr. če cena dolarja znatno naraste glede na druge valute v IMF košarici valut, potem se cene surovin (npr. nafta) znižajo. Gibanje cen surovin sicer ni tako enostavno, da bi vedno veljala ta relacija. Pri trgovanju pa je to eden izmed faktorjev, ki ga je treba upoštevati (Wells, 2022).

Nekatere surovine so vezane na geopolitični položaj, kot je npr. nafta, ki se večino črpa na področju držav Srednjega vzhoda. Najbolj tipičen primer tega so gospodarske sankcije ZDA proti Iranu. V tem primeru se navadno cene nafte dvignejo, saj vlagatelji pričakujejo prekinitev ali omejitev dobave, kar bo spremenilo razmerja med ponudbo in povpraševanjem. Cene surovin lahko določa tudi gospodarska kondicija ali gospodarska rast v državi. Če je država gospodarsko uspešna, se bruto domači proizvod na prebivalca poveča, kar zviša kupno moč in povpraševanje, zato se cene surovin tudi trgujejo po višjih cenah, ker med vlagatelji vlada pozitivna klima o nadaljnji rasti cen (EIA, 2022). Torej na cene surovin vpliva več različnih faktorjev, ki so lahko do neke mere predvidljivi ali pa totalno nepredvidljivi, kot je npr. kriza covid-19. Povprečne cene surovin predvsem na področju energetike so ob izbruhu krize padle za približno 30 %. Čeprav so se ob manjšem povpraševanju takoj pojavile informacije o omejenem črpanju nafte, so cene vseeno strmoglavile (Johnston, 2022).

Tehnološki proces od načrpane nafte do izdelave pogonskih goriv in drugih naftnih izdelkov je dolg, zato ga ni mogoče ustaviti ali pa ponovno vzpostaviti čez noč. Zapiranje črpališč je zelo

boleča odločitev, ki vpliva na fiksne stroške podjetij, odpuščanja delavcev in cel kup drugih organizacijskih stvari (Domonoske, 2020). Podjetja si zaradi bolečih posledic trudijo čim manj zapirati proizvodnjo, saj je proces zapiranja in vzpostavljanja kapacitet v obe smeri drag in težaven. Izbruh zdravstvene krize in sprejeti ukrepi so bili veliko hitrejši v primerjavi z regulacijo tehnološkega procesa črpanja nafte. Zaradi negativnih informacij o povpraševanju je cena nafte takoj padla, vendar se padanje cen ni ustavilo zaradi nezmožnosti praznjenja zalog. Aprila 2020 je tako nafta dosegla najnižjo ceno na trgu (rdeča puščica, slika 13). Države OPEC (angl. Organization of the Petroleum Exporting Countries, v nadaljevanju OPEC) so v tem času dejansko znižale črpanje nafte in po aprilu 2020 se je odvil obraten proces, torej naraščanje cene.

Slika 13: Cena nafte (»Crude Oil«) od julija 2019 do oktobra 2022



Vir: Yahoo Finance (brez datuma).

Države so v začetku leta 2021 pričele s cepljenjem prebivalstva. Ukrepi so se postopoma začeli rahljati in povpraševanje po nafti se je hitro povečalo. Države OPEC so počasi povečevale kapacitete zaradi pokrivanja preteklih izgub in špekulacij. Ceno gibanja nafte je dejansko povzročilo nesinhrono delovanje ponudbe in povpraševanja.

Resnost pandemije je bila negotova, kar je vplivalo na ceno energetskih in neenergetskih surovin. Na trgu je vseeno vladal optimizem, zato se je v letu 2021 pričakovala zmerna rast (GZS, 2021). V letu 2021 se je pričakovala rast cen kovin, ki naj bi jo spodbudilo splošno okrevanje gospodarstva in spodbude s Kitajske. Tveganje je predstavljala le izrazita šibkost ameriškega dolarja. Rahljanje ukrepov in odpiranje večjih industrijskih panog sta povzročila hitro rast cen surovin od lesa do žita. Zanimiv primer je tudi gibanje cen bakra (Slika 14), ki je zaradi epidemije najnižjo ceno dosegel marca 2020, od takrat dalje je cena strmo naraščala. Trenutni trendi za cene kovin so predobri (Bloomberg, 2021), saj se ocenjuje vzpon cen še za nekaj let naprej.

Države po svetu so v trendu nižanja izpustov ogljikovih oksidov in prehoda na električna vozila, vetrne in sončne elektrarne, kar povečuje povpraševanje po kovinah. Največje države izvoznice bakra so Čile (31 %), Peru (20,5 %) in Avstralija (7,4 %), ki bi lahko močno vplivale na ceno bakra. Npr. v Čilu se napoveduje progresivni davek na izvoz bakra, ki bi lahko še dodatno podražil to kovino. Razmere so volatilne, saj se vsaka država posebej bori z epidemijo in gospodarskim okrevanjem.

Slika 14: Cena bakra



Vir: Yahoo Finance (brez datuma).

Na eni strani se beležijo velike izgube, na drugi veliki dobički. Dokler se epidemija ne bo zaustavila ali stabilizirala, ne moremo pričakovati stabilnih razmer na področju cen surovin. V negotovih razmerah je celoten trg izpostavljen rotaciji kapitala iz neperspektivne v perspektivno panogo. Vlagatelji v takšnih časih špekulirajo, kako se bo razvijala ekonomija in posledično kam se bo prelil večji del kapitala. Zagotovo pa so tako velika nihanja posledica negotovih globalnih novic o zdravstveni krizi.

3 VPLIV ZDRAVSTVENE KRIZE NA SLOVENSKA PODJETJA

Spremembe v globalni ekonomiji so na svoj način prizadele tudi slovensko gospodarstvo. V tem poglavju bova predstavila vpliv zdravstvene krize na slovenska podjetja preko primarne raziskave v različnih gospodarskih panogah.

3.1 Pridobivanje podatkov o vplivu zdravstvene krize na podjetja

Za boljši vpogled in razumevanje vpliva zdravstvene krize na slovensko gospodarstvo v različnih panogah sva se odločila, da zbereva in urediva čim več sekundarnih podatkov, ki nam bodo orisali panoge skozi leta in trende, ki se dogajajo. Pridobljene sekundarne podatke sva potem primerjala in upoštevala pri opravljenih intervjujih s predstavniki podjetij.

3.1.1 Pridobivanje podatkov prek sekundarnih virov

Sekundarne tržne raziskave so pridobivanje in analiziranje literatur in povzetkov podatkov, ki so jih iz primarnih raziskav pridobili, obdelali in objavili drugi. Za sekundarne raziskave je priporočljivo iskati po preverjenih ali zaupanja vrednih virih. Sekundarne raziskave lahko pridobimo iz naslednjih virov (Bouchrika, 2022):

- akademske strokovne revije in publikacije;
- strokovne knjige in članki, ki se sklicujejo na primarne vire;
- vladne agencije in poročila, npr. na spletni strani Centralne obveščevalne agencije (v nadaljevanju CIA) lahko pridobimo veliko podatkov o kateri koli državi ali trgu in je dostopna na »<https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/slovenia/>«. Za analizo trga in pridobivanje podatkov o trgovanju, investicijah in izvoznem potencialu je zelo uporabna spletna stran »International trade center«, dostopna na »<https://www.intracen.org/itc/market-info-tools/overview/>«, kjer lahko dobimo zelo dober vpogled v stanje gospodarstva v Sloveniji;
- panožne analize: to so raziskave različnih panog in pregledi preteklih let;
- izobraževalne in raziskovalne ustanove, fakultete in univerze, ki objavljajo strokovne raziskave.

Veliko sekundarnih raziskav je na voljo tudi na spletu. S preprostim iskanjem ključnih besed in besednih zvez nam le-te mnogo olajšajo ali pospešijo raziskavo. Vsekakor je treba preveriti vir in tudi datum objave, da pridobimo čim boljši in najaktualnejši podatek. Sekundarne tržne raziskave so tako lahko cenejše in hitreje (Bouchrika, 2022).

3.1.2 Pridobivanje podatkov prek intervjuja

Kvalitativne raziskave so vrsta raziskave trga, ki temeljijo na mnenju in občutkih kupcev, ki se nanašajo na izdelek in storitev podjetja. Tovrstne raziskave poizkušajo pridobiti informacijo o ustreznosti in ugajanju izdelka ali storitve neposredno od kupcev oziroma uporabnikov. Najpogostejše so kvalitativne raziskave opravljene z intervjuji in sodelovanjem v fokusnih skupinah (Belyh, 2020).

Poglobljeni intervju je pogovor, namenjen zbiranju informacij. Intervju je primeren za zbiranje poglobljenih informacij o mnenju ljudi, mislih, izkušnjah in občutkih. Raziskovalni intervju je

pogovor med spraševalcem, ki vodi pogovor in postavlja vprašanja, in anketirancem, ki odgovarja na vprašanja. Intervju lahko poteka osebno, po telefonu in tudi z uporabo različnih komunikacijskih orodij (Easwaramoorthy & Zarinpoush, 2006).

Intervjuje ločimo tudi glede na vrste (Brinkmann, 2013):

- Strukturiran intervju se izvaja z vnaprej točno določenim vrstnim redom vprašanj, s katerimi spraševalec pridobiva informacije anketiranca.
- Nestrukturirani intervju za razliko od strukturiranega intervjuja nima vnaprej določenih vprašanj ali seznama možnosti. Postavljena so mogoče le nekatera splošna vprašanja ali tema pogovora. Spraševalec poizveduje o temi s podvprašanji in poizkuša vzpostaviti spontan pogovor. Nestrukturirani intervjuji se uporabljajo za pridobivanje zgodb ali izkušenj anketiranca na teme, o katerih je manj splošno znanih informacij.
- Polstrukturiran oziroma delno strukturiran intervju je intervju, kjer spraševalec uporablja že vnaprej določena vprašanja. Anketiranec odgovarja s svojimi besedami, da se zgodba še lažje razvija, pa si izpraševalec pomaga s podvprašanji, ki dodatno pomagajo raziskovalcu in anketirancu, da se pridobi še več informacij, obenem pa se prilagodi toku pogovora ali situaciji. Delno strukturirani intervjuji se uporabljajo, kjer je treba zbrati poglobljene informacije na sistematičen način od več anketirancev.

Pomembni koraki pred izvedbo intervjuja so (Easwaramoorthy & Zarinpoush, 2006):

- opredelitev ciljev oziroma kaj želimo doseči in katere informacije želimo pridobiti;
- izbira vrste intervjuja – strukturiran, polstrukturiran ali nestrukturiran intervju – je odvisna od želenih informacij, ki jih želimo pridobiti, časa, proračuna oziroma sredstev, namenjenih za intervjuje in sogovornika ali anketiranca;
- izbor primernih sogovornikov in števila sogovornikov za raziskavo;
- kako se bo intervjuju izvajal (osebno, telefonsko ali prek spletnih komunikacijskih orodij);
- kako se bo pridobilo primerne sogovornike, kako navezati stik, predstaviti namen intervjuja, pomembnost njihovega sodelovanja in dogovoriti sestanek oziroma srečanje;
- kako se bo beležilo odgovore (snemanje, zapisovanje, predpripravljeni obrazci ipd.);
- priprava vprašanj in preizkus na vzorcu anketirancev;
- odločitev, kdo bo intervjuje opravljal v smislu njegovih/njenih kompetenc za različno vrsto intervjuja.

Po opravljenih intervjujih sta pomembna analiza in pregled vseh pridobljenih informacij. Za še boljšo analizo je treba poiskati tudi dodatne kvalitativne in kvantitativne podatke, s katerimi dodatno podkrepimo zbrane informacije, po možnosti s statistično obdelavo podatkov.

3.2 Predstavitev metodologije in rezultatov pregleda sekundarnih podatkov in intervjujev z direktorji slovenskih podjetij iz različnih panog

V nadaljevanju bova za vsako panogo najprej predstavila sekundarne podatke, ki sva jih pridobila iz različnih virov in nam dajejo osnovni pogled v panogo. Predstavljeni bodo primarnimi podatki, povzetki iz intervjujev direktorjev slovenskih podjetij.

Glavnina sekundarnih podatkov je bila pridobljena prek spleta različnih vladnih organizacij in nacionalnih odborov, kot so Statistični urad Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS), Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR) in Geodetska uprava. Za različne panoge sva podatke pridobivala tudi iz publikacij različnih poročil Gospodarske zbornice Slovenije in združenj, ki predstavljajo zanesljive oziroma strokovne vire. Sekundarni podatki so bili zbrani v obdobju od septembra 2021 do oktobra 2022.

Primarni podatki bodo v nadaljevanju predstavljeni kot povzetki intervjujev direktorjev slovenskih podjetij iz različnih panog.

Namen raziskave je ugotoviti, kako so se podjetja po različnih panogah odzivala med zdravstveno krizo in po njej. Glede na več valov oziroma vrhuncev različnih oblik covid-19 sva se osredotočala na leta pred začetkom krize, to je pred letom 2020, med zdravstveno krizo, to je leto 2020 od razglasitve pandemije naprej, in po zdravstveni krizi, to je po zaključku drugega vala spomladi 2021 naprej. Trenutno, ko so na obzorju novi vali in nove zdravstvene krize, pa razumeva obdobje po zdravstveni krizi kot nova oblika ekonomije ali novo gospodarsko stanje ali nova realnost.

V nadaljevanju predvsem proučujemo, kako sta se trženje in prodaja spreminjala med zdravstveno krizo in po njej in kako bo to v prihodnje vplivalo na pripravo različnih prodajnih in tržnih strategij. Zaradi lažjega pridobivanja podatkov in vodenja pogovora oziroma intervjuja sva se odločila za delno strukturiran intervju.

Intervjuji so bili opravljeni s tremi do petimi vodilnimi delavci ali direktorji podjetij na panogo. V tabeli 1 so prikazani funkcija sogovornika v podjetju, leta izkušenj sogovornika na delovnem mestu, panoga podjetja in velikost po Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1), Ur. l. RS, št. 18/2023, in lastništvo podjetja. Intervjuji so bili opravljeni v obdobju od avgusta 2021 do oktobra 2022.

Tabela 1: Pregled sogovornikov in podjetij

Podjetje	Sogovornik	Funkcija v podjetju	Število let izkušenj na delovnem mestu	Panoga	Velikost podjetja po ZGD-1 (55. člen)	Lastništvo
Podjetje 1	Sogovornik 1	Direktor	7	Gradbeništvo	Srednje podjetje	Domače
Podjetje 2	Sogovornik 2	Tehnični direktor	20	Gradbeništvo	Srednje podjetje	Domače
Podjetje 3	Sogovornik 3	Direktor	10	Gradbeništvo	Srednje podjetje	Domače
Podjetje 4	Sogovornik 4	Komercialni direktor	2	Gradbeništvo	Srednje podjetje	Domače
Podjetje 5	Sogovornik 5	Vodja financ	3	Gostinstvo	Majhno podjetje	Domače
Podjetje 6	Sogovornik 6	Direktor	7	Turizem	Mikro podjetje	Domače
Podjetje 7	Sogovornik 7	Direktor	5	Turizem	Majhno podjetje	Domače
Podjetje 8	Sogovornik 8	Direktor	4	Gostinstvo	Majhno podjetje	Domače
Podjetje 9	Sogovornik 9	Tehnični direktor	8	Trgovina	Veliko podjetje	Tuje
Podjetje 10	Sogovornik 10	Vodja oddelka	6	Trgovina	Veliko podjetje	Tuje
Podjetje 11	Sogovornik 11	Finančna direktorica	3	Trgovina	Srednje podjetje	Tuje
Podjetje 12	Sogovornik 12	Direktor	12	Trgovina	Srednje podjetje	Domače
Podjetje 13	Sogovornik 13	Tehnična direktorica	8	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	Srednje podjetje	domače 27 %, tuje 73 %
Podjetje 14	Sogovornik 14	Tehnični direktor	12	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	Majhno podjetje	Tuje
Podjetje 15	Sogovornik 15	Tehnični direktor	10	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	Srednje podjetje	Tuje
Podjetje 16	Sogovornik 16	Direktor	3	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	Mikro podjetje	Domače
Podjetje 17	Sogovornik 17	Direktor	12	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	Mikro podjetje	Domače
Podjetje 18	Sogovornik 18	Direktor	8	Predelovalna (kovinska industrija)	Sprednje podjetje	Domače
Podjetje 19	Sogovornik 19	Vodja prodaje	6	Predelovalna (kovinska industrija)	Majhno podjetje	Domače
Podjetje 20	Sogovornik 20	Direktor	4	Predelovalna (kovinska industrija)	Srednje podjetje	Domače
Podjetje 21	Sogovornik 21	Tehnični direktor	15	Predelovalna (kovinska industrija)	Srednje podjetje	Domače

Vir: lastno delo.

Sogovornike sva pridobila večinoma prek prijateljskih ali poslovnih sodelovanj. Za lažjo izvedbo in pripravo je bila večjim podjetjem poslana tudi uradna prošnja oziroma povabilo z razlago o namenu in ciljih intervjuja. Ko sva imela določene sogovornike, so bila oporna vprašanja in namen intervjuja poslani naprej na predogled. Sledil je intervju, ki je večinoma potekal v živo. Nekateri intervjuji pa so bili izpeljani tudi prek aplikacije Zoom. Odgovori in pridobljeni podatki iz intervjuja so se beležili pisno na vnaprej pripravljene obrazce. V nekaterih primerih pa se je intervju tudi snemal. Transkript intervjujev se zaradi občutljivosti podatkov in poslovnih skrivnosti ni opravil. V povprečju je intervju trajal do 45 minut.

Poleg osnovnih oziroma splošnih podatkov o podjetju in poslovanju podjetja je bil glavni poudarek na kadrih, digitalizaciji podjetij, načinih pridobivanja poslov v obdobju pred in med zdravstveno krizo ter po njej, vpogled v delovanje panoge, trendi in pričakovanja razvoja panoge ter izkušnje z zdravstveno krizo, kaj smo se naučili in kaj bi bilo treba v prihodnje spremeniti. V prilogi 1 je primer opomnika in opornih točk za pripravo na intervju.

Skupaj je bilo opravljenih 21 intervjujev po različnih panogah, za katere sva se dogovorila prek primarnih ali sekundarnih poznanstev. Omejitev raziskave je, da število intervjuvanih podjetij predstavlja le marginalen del posamezne panoge, zato statistična obdelava podatkov ni možna. Ker je bil zajet precej širok nabor panog, obstaja negotovost, da posamezno intervjuvano podjetje ne odraža dejanskega stanja v panogi. Zaradi omenjenih negotovosti sta bila za vsako panogo opravljena tudi študija in pregled sekundarnih podatkov, ki zmanjšujeta negotovost ocene realnega stanja v posamezni panogi. Za vsako panogo torej v prvi fazi predstavlja pregled sekundarnih in nato še primarnih podatkov raziskave.

3.3 Gradbeništvo

V tem podpoglavju so predstavljeni sekundarni podatki in intervjuji v panogi gradbeništva.

3.3.1 Pregled sekundarnih podatkov gradbeništva

Gradbeništvo v Sloveniji predstavlja več kot šest milijard evrov prihodkov ali 8 % bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP). Gradbeništvo je ena izmed panog, ki je bila najmanj prizadeta v času zdravstvene krize. V tabeli 2 lahko vidimo statistične podatke za panogo gradbeništva v Sloveniji z oznako F po standardni klasifikaciji dejavnosti (v nadaljevanju SKD) 2008.

Tabela 2: Pregled podjetij po dejavnosti F Gradbeništvo po SKD 2008

	F Gradbeništvo			
Leto	2017	2018	2019	2020
Število podjetij	18.666	19.042	19.602	20.264
Število oseb, ki delajo	62.417	67.310	73.297	74.556
Prihodek (v 1000 EUR)	4.854.588,00	5.954.625,00	6.299.433,00	6.337.250,00

Prirejeno po Statistični urad Republike Slovenije (brez datuma).

Število podjetij je število registriranih pravnih ali fizičnih oseb, ki so izkazale prihodke, in število oseb, ki delajo pri opazovanih podjetjih. Število podjetij, število oseb, ki delajo v tej panogi, in prihodki se od leta 2017 strmo povečujejo.

V tabeli 3 je prikazan pregled povprečne bruto plače po dejavnosti F Gradbeništvo po SKD 2008 po letih v Sloveniji. Plače so se v gradbeništvu enakomerno dvigovale do leta 2021. V letu 2021 (začasni podatki) pa vidimo večji skok.

Tabela 3: Pregled povprečne bruto mesečne plače po dejavnosti F

Leto	2018	2019	2020	2021 (začasni podatki)
Povprečje (bruto plača) (v EUR)	1.379,00	1.429,00	1.477,00	1.612,00

Prirejeno po Statistični urad Republike Slovenije (brez datuma).

V tabeli 4 je prikazano število dokončanih stavb skupaj (novogradnje, povečave, sprememba namembnosti) po letih. Lahko opazimo, da je bil v letu 2020 upad glede na preteklo leto 2019. Skoraj v vseh kategorijah pa lahko za leto 2021 zasledimo veliko povečanje glede na 2020 ali celo najvišji rezultat do sedaj.

Tabela 4: Pregled števila dokončanih stavb po tipu gradbene aktivnosti in po letih

	Število dokončanih stavb			
Leto	2018	2019	2020	2021
Novogradnja	7.188	8.648	8.436	8.741
Povečava	614	457	417	438
Sprememba namembnosti	131	116	112	106
Tip gradbene aktivnosti – SKUPAJ	7.933	9.221	8.965	9.285

Prirejeno po Statistični urad Republike Slovenije (brez datuma).

Iz letnega poročila o trgu nepremičnin in tabele 5 je razvidno, da sta v korona letu 2020 število poslov (evidentiranih kupoprodajnih pogodb za nepremičnine) in vrednost poslov močno upadla (Geodetska uprava Republike Slovenije, 2021). V primerjavi z letom 2019 je vrednost poslov upadla za 21 %. Število pogodb in vrednost poslov sta bila za leto 2020 najnižja po letu 2015. Velikemu upadu je botrovalo zaprtje celotnega gospodarstva in s tem nezmožnost terenskih ogledov nepremičnin in prodaje. Po prvem spomladanskem valu se je prodaja zopet močno povečala in do drugega vala jeseni celo presegla prodajo v primerjavi z enakim obdobjem 2019. V drugem valu pa je zaradi ponovnega zaprtja prodaja oziroma sklepanje poslov ponovno močno upadlo (Geodetska uprava Republike Slovenije, 2022).

Začasni podatki za leto 2021 kažejo, da je vrednost pogodb dosegla predkoronsko vrednost 2,8 milijarde evrov, vendar se ocenjuje, da bo število pogodb preseglo 37 tisoč, njihova vrednost pa bo 2,9 milijarde evrov. Tako bosta število in vrednost sklenjenih poslov z nepremičninami rekordna od začetka spremljanja nepremičninskega trga leta 2007 (Geodetska uprava Republike Slovenije, 2022).

Tabela 5: Število in skupna vrednost sklenjenih kupoprodajnih pogodb za nepremičnine

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 (začasni podatki)
Število pogodb (v tisočih)	30,7	34,4	37	35,4	36,7	32,3	35,9
Vrednost pogodb (v milijardah €)	1,8	2,3	2,5	2,6	2,8	2,3	2,8

Prirejeno po Geodetska uprava Republike Slovenije (2022).

Cene nepremičnin se po obratu leta 2015 stalno povečujejo. V tabeli 6 lahko opazimo, da je največjo rast nepremičnin v letu 2018 prehitela rast nepremičnin v letu 2021. V primerjavi z letom 2020 so se cene stanovanj v večstanovanjskih stavbah zvišale za okoli 15 %, cene stanovanjskih hiš pa za 13 % (Geodetska uprava Republike Slovenije, 2022).

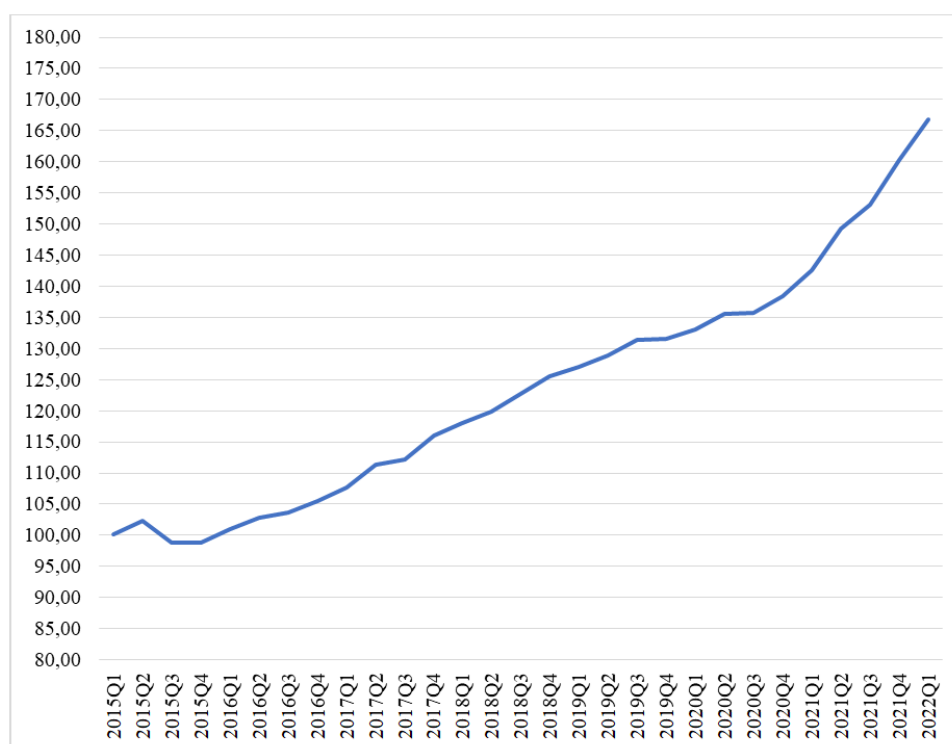
Tabela 6: Gibanje cen stanovanj in hiš po letih

Vrsta nepremičnine	2015–2016	2016–2017	2017–2018	2018–2019	2019–2020	2020–2021
Stanovanje	+6 %	+9 %	+10 %	+6 %	+4 %	+15 %
Hiše	+5 %	+4 %	+5 %	+4 %	+2 %	+13 %

Prirejeno po Geodetska uprava Republike Slovenije (2022).

V primerjavi z letom 2015 so se cene stanovanj na ravni države zvišale za več kot 66 % glede na prvo četrletje 2022. Slika 15 prikazuje indeks cen stanovanjskih nepremičnin po četrletju v primerjavi s povprečjem četrletja 2015.

Slika 15: Indeks cen stanovanjskih nepremičnin



Prirejeno po Statistični urad Republike Slovenije (brez datuma a).

Tabela 7: Pregled gradbenih podjetij, ki so sodelovala v intervjuju

Podjetje	Dejavnost podjetja po SKD	Celotni prihodki podjetja					Število zaposlenih		
		2019 (v EUR)	2020 (v EUR)	2021 (v EUR)	Indeks 2020/2019	Indeks 2021/2020	2019	2020	2021
Podjetje 1	F 42	24.663.000,00	21.652.000,00	35.171.000,00	0,88	1,62	118	115	130
Podjetje 2	F 43	16.059.000,00	14.698.000,00	14.026.200,00	0,92	0,95	38	36	38
Podjetje 3	F 43	4.040.000,00	3.083.000,00	3.304.000,00	0,76	1,07	30	30	30
Podjetje 4	F 43	4.799.000,00	5.295.000,00	4.364.000,00	1,10	0,82	23	25	25

Vir: lastno delo.

Tabela 8: Pregled turističnih podjetij, ki so sodelovala v intervjuju

Podjetje	Dejavnost podjetja po SKD	Celotni prihodki podjetja						Število zaposlenih		
		2019 (v EUR)	2020 (v EUR)	2021 (na dan intervjuja, 1.6.2020)	2021 (v EUR)	Indeks 2020/2019	Indeks 2021/2020	2019	2020	2021
Podjetje 5	I 56	4.042.000,00	2.305.000,00	1.221.650	2.624.000,00	0,57	1,14	68	34	36
Podjetje 6	N 82	226.000,00	166.000,00	45.000	206.000,00	0,73	1,24	3	3	3
Podjetje 7	N 79	2.148.000,00	86.000,00	21.450	179.000,00	0,04	2,08	8	3	3
Podjetje 8	I 56	428.000,00	311.000,00	207.736	348.000,00	0,73	1,12	8	5	5

Vir: lastno delo.

Tabela 9: Pregled trgovskih podjetij, ki so sodelovala v intervjuju

Podjetje	Dejavnost podjetja po SKD	Celotni prihodki podjetja					Število zaposlenih		
		2019 (v EUR)	2020 (v EUR)	2021 (v EUR)	Indeks 2020/2019	Indeks 2021/2020	2019	2020	2021
Podjetje 9	G 47	756.834.000,00	827.014.000,00	874.261.000,00	1,09	1,06	4399	4498	4520
Podjetje 10	G 47	1.245.595.000,00	1.273.085.000,00	1.237.930.000,00	1,02	0,97	8833	9216	7919
Podjetje 11	G 46	11.443.000,00	15.358.000,00	12.483.000,00	1,34	0,81	32	34	35
Podjetje 12	G 47	23.908.000,00	25.083.000,00	32.281.000,00	1,05	1,29	67	67	67

Vir: lastno delo.

3.3.2 Povzetek intervjujev s predstavniki gradbeništva

Intervjuji so bili opravljeni s štirimi vodstvenimi delavci, predstavniki gradbenih podjetij. Podjetja sodijo v dejavnosti F 42 in F 43 po SKD 2008. Tabela 7 prikazuje pregled podjetij po SKD 2008, prihodke in število zaposlenih v letih 2019, 2020 in 2021.

Intervjuvana podjetja so korona leto dobro prebrodila. Omejitve v prvem valu so delno upočasnile delo, vendar so vsa podjetja delovala na gradbiščih z ustrezno zaščito. Delo od doma je potekalo le v redkih primerih, kjer so ga lahko organizirali. Predvsem so to dela inženirjev in razna administrativna dela. Tudi sedaj, po umirjenem stanju korona krize, ne vidijo možnosti, da bi se delo opravljal od doma. V začetnem valu korona krize (pomlad 2020) je bilo naročil dovolj, vendar so vseeno bili zelo zadržani pri novih zaposlovanjih. Po prvem in drugem valu se je pričelo pospešeno zaposlovati. Problem, ki ga opažajo že več let, je pomanjkanje kadrov na vseh področjih gradbeništva. Velika večina delavcev na gradbiščih prihaja iz regije oziroma iz območja bivše Jugoslavije. Sogovornik iz podjetja 2 komentira: »Bazen kadrov za gradbeništvo se na Balkanu prazni in vedno težje je pridobivati delavce v gradbeništvu.« Pri teh kadrih je tudi višja fluktuacija. Kadre privabljajo z oglaševanjem na kadrovskih portalih, veliko se poslužujejo tudi agencijskih delavcev.

Digitalizacija v podjetjih je na zelo nizki ravni. Podjetja tudi niso veliko vlagala v digitalizacijo. Korona čas je digitalizacijo malo pospešil, vendar ne vidijo potrebe po večjih vlaganjih. Večinoma so pričeli uporabljati različne oddaljene pristope do dokumentov in »share pointov« in različna komunikacijska orodja za sestanke. Pričelo se je razvijanje in poenotenje sistema za spremljanje stanja projektov. »Vedno bolj razmišljamo z vpeljavo BIM tehnologije,¹ »end to end« digitalni proces z enkratnim vnosom od nabave do realizacije in poročanja,« je povedal sogovornik podjetja 1.

Pridobivanje poslov je v tej panogi zelo specifično, saj trženje poteka večinoma z enostavnim oglaševanjem, različnim sponzorstvom in neposrednim pristopom. Zanimivo je, da imajo podjetja zelo skromne internetne strani, nekatera pa jih sploh nimajo. Podjetja že pred krizo niso namenjala veliko sredstev v trženje. V času krize pa se je to še zmanjšalo. Posle pridobivajo od znanih investorjev, inženiring podjetij in večjih gradbincev, s katerimi imajo že dolgo let razvite poslovne odnose. Veliko poslov je pridobljenih tudi prek javnih razpisov. Večino prihodkov, več kot 95 %, ustvarjajo na slovenskem trgu. Zaradi veliko ugodnih finančnih spodbud EU ter velikega povpraševanja na nizkih in visokih gradnjah podjetja vedno bolj vstopajo na Hrvaško in na južne trge. »Trend, ki se pojavlja v slovenskem gradbeništvu, je vse

¹ Tehnologija BIM – »Building Information Modeling«. Gre za tridimenzionalni (3D) model zgradbe ali infrastrukture, kjer so vsi elementi opredeljeni z določenimi atributi (lastnostmi, dimenzijami, definirane so medsebojne odvisnosti). Virtualno je možno prikazati časovni potek gradnje (4D) in finančno spremljavo (5D). Model se uporablja tudi v fazi obratovanja in vzdrževanja (6D) (Marc, brez datuma).

večja prisotnost ter pridobivanje poslov na južnih trgih, kjer smo kot slovenska podjetja zelo znana in priznana,« navaja sogovornik 1.

Večini podjetij, s katerimi je bil opravljen intervju, so prihodki glede na leto 2019 padli od 5 do 10 %, enemu podjetju pa je uspelo prihodke celo povečati za 10 %. Vsi pa zelo optimistično gledajo na leto 2021, saj so v času opravljenih intervjujev vsi beležili mnogo višji promet, kot pa so ga imeli v enakem obdobju lani. Večina podjetij je leto 2021 zaključila z mnogo boljšimi rezultati kot leta 2020. Zadolževanja v veliki večini ni bilo, mogoče le za krajši čas za premostitev oziroma za dokončanje projekta iz likvidnostnih razlogov. Sogovornik podjetja 2 pravi: »Varčuj takrat, ko imaš, ko nimaš, si prisiljen varčevati.« Tako so podjetja likvidnost zagotavljala iz lastnih virov.

Vse sodelujoče v raziskavi je kriza ujela nepripravljene, saj so bili digitalizacija, delo od doma in vodenje projektov na zelo nizki ravni. Veliko presenečenje je tudi eksplozija cen materialov in podaljševanje rokov dobav. V gradbeništvu veliko razmišljajo o povečevanju zalog za podobne primere pred podražitvijo, pri sklepanju pogodb dodajajo tudi člene o možnosti povečanja cen, če se npr. cene materialov spremenijo na trgu, ter možnost podaljševanja dobavnega oziroma izvedbenega roka zaradi nedobavljivosti materialov.

3.4 Turistična dejavnost

V tem podpoglavju so predstavljeni sekundarni podatki in intervjuji v panogi turizma.

3.4.1 Pregled sekundarnih podatkov v gostinstvu in drugih dejavnostih, povezanih s turizmom

Turizem je gotovo panoga, ki je utrpela največji upad zaradi zdravstvene krize. Od začetka zdravstvene krize in prvih zaprtij konec februarja 2020 se je večina turističnih dejavnosti in dejavnosti, povezanih s turizmom, čez noč ustavila. Malo boljši časi za turizem so se pojavili v poletnih mesecih, vendar nikakor niso mogli nadoknaditi izpada v spomladanskem in jesenskem valu zdravstvene krize. V tabeli 8 je prikazano, kako se je spreminjalo število podjetij, število zaposlenih in stanje prihodkov v gostinstvu in drugih raznovrstnih dejavnostih, v skupinah I in G po SKD.

V tabeli 9 je prikazan pregled povprečne bruto plače po dejavnosti I Gostinstvo in N Druge raznovrstne dejavnosti po SKD 2008 po letih v Sloveniji. Plače so v turizmu rastle hitreje kot v gradbeništvu. V letu 2020 je zaznan rahel upad. V letu 2021 (začasni podatki) pa je bil zaznan večji skok rasti plač.

Tabela 10: Pregled podjetij po dejavnosti po SKD 2008

	I Gostinstvo			
	2017	2018	2019	2020
Število podjetij	11.420	12.236	12.844	12.588
Število oseb, ki delajo	38.423	40.707	42.209	39.655
Prihodek (v 1000 EUR)	1.944.234,00	2.103.892,00	2.234.161,00	1.461.309,00
	N Druge raznovrstne poslovne dejavnosti			
	2017	2018	2019	2020
Število podjetij	7.748	8.002	8.360	8.406
Število oseb, ki delajo	41.774	42.604	41.206	3.813
Prihodek (v 1000 EUR)	2.233.514,00	2.016.469,00	2.030.489,00	1.413.286,00

Prirejeno po Statistični urad Republike Slovenije (brez datuma c).

Tabela 11: Pregled povprečne bruto mesečne plače po dejavnostih I in N

		2018 (v EUR)	2019 (v EUR)	2020 (v EUR)	2021 (začasni podatki) (v EUR)
Povprečje bruto plače	I Gostinstvo	1.266,00	1.321,00	1.304,00	1.407,00
	N Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	1.287,00	1.337,00	1.401,00	1.503,00

Prirejeno po Statistični urad Republike Slovenije (brez datuma c).

V tabeli 10 je prikazano, kako sta se v letu zdravstvene krize 2020 prihod in prenočitve turistov v Sloveniji prepolovila. Prihod in nočitve tujih turistov na letni ravni sta upadla na četrtino. V letu 2021 lahko opazimo izboljšanje, vendar so prihodi in prenočitve za tretjino slabši kot leta 2019.

Tabela 12: Pregled prihodov in prenočitev domačih in tujih turistov po letih

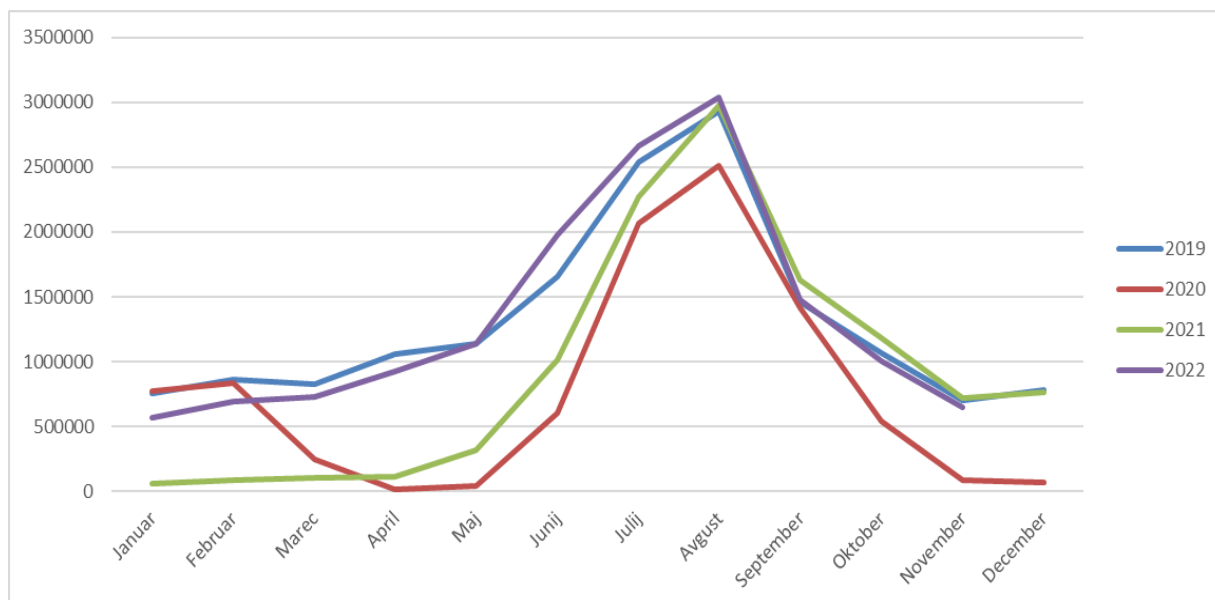
	Prihodi turistov						
	2018	2019	2020	2021	Indeks 2019/2018	Indeks 2020/2019	Indeks 2021/2020
Država – SKUPAJ	5.933.266	6.229.573	3.065.085	4.003.682	1,05	0,49	1,31
Domači	1.508.128	1.527.695	1.848.971	2.171.236	1,01	1,21	1,17
Tuji	4.425.139	4.701.878	1.216.114	1.832.446	1,06	0,26	1,51
	Prenočitev turistov						
	2018	2019	2020	2021	Indeks 2019/2018	Indeks 2020/2019	Indeks 2021/2020
Država – SKUPAJ	15.694.705	15.775.331	9.204.374	1.125.1158	1,01	0,58	1,22
Domači	4.518.695	4.404.565	5.850.018	6.456.686	0,97	1,33	1,10
Tuji	11.176.010	11.370.766	3.354.356	4.794.472	1,02	0,29	1,43

Prirejeno po Statistični urad Republike Slovenije (brez datuma d).

Slika 16 prikazuje, kako so se prenočitve domačih in tujih turistov v Sloveniji zmanjšale oziroma izničile v času zdravstvene krize. V poletnih mesecih 2020 so se nočitve izboljšale, vendar na račun domačih gostov, ki so poizkušali unovčevati turistične bone. Turistični bon je

izdala Finančna uprava Republike Slovenije z namenom odprave posledic epidemije v turizmu za izboljšanje gospodarskega položaja na področju potrošnje turizma. Za leto 2022 zaznamo podoben rezultat letu 2019, in sicer za prvih sedem mesecev.

Slika 16: Pregled prenočitev domačih in tujih turistov po mesecih in letih



Prirejeno po Statistični urad Republike Slovenije (brez datuma d).

Podjetja z vsaj 10 zaposlenimi in samozaposlenimi v gostinskih nastanitvenih dejavnostih (I 55 po SKD 2008), v katero skupino spadajo tudi podjetja, ki smo jih intervjuvali, so skupaj s spletno prodajo v letu 2020 ustvarila okoli 42 milijonov evrov ali 12,5 % celotnega prihodka. 44 % tega zneska so podjetja ustvarila prek lastne spletne strani in 56 % prek e-tržnic (npr. booking.com in podobnih portalov). Večino prihodka, 91 %, so tako ustvarila s spletno prodajo fizičnim osebam, preostalih 9 % pa s spletno prodajo drugim podjetjem ali državnim ustanovam. 58 % tega prihodka je bilo ustvarjenega s spletno prodajo strankam iz Slovenije, 33 % strankam iz drugih držav članic EU in 9 % iz drugih držav (Zupan, 2021).

3.4.2 Povzetek intervjujev s predstavniki turizma

Intervjuji so bili opravljeni z lastniki oziroma vodstvenimi delavci podjetij iz I in N dejavnosti po SKD 2008. Tabela 11 prikazuje pregled podjetij po dejavnosti SKD 2008, prihodke in število zaposlenih v obdobju 2019, 2020 in 2021 na dan intervjuja ter podatke za konec leta 2021. (ebonitete.si, brez datuma)

Intervjuvana podjetja se ukvarjajo z gostinstvom in hotelirstvom, organizacijo potovanj, trženjem turističnih kapacitet in trženjem športnih aktivnosti. Vsa podjetja, ki smo jih intervjuvali, so ob popolnem zaprtju spomladi in jeseni 2020 utrpela velik izpad prihodkov. Večina jih deluje na domačem trgu, kjer so se prihodki prepolovili, ostali prihodki, ki pa prihajajo s tujih trgov, pa so skoraj v celoti izginili. Trendi v teh panogah pred zdravstveno krizo so bili zelo spodbudni. Nenehna rast in povpraševanja po storitvah v turizmu in gostinstvu sta marsikatero podjetje uspavala, da ni bilo pripravljeno na pretese, ki jih je zdravstvena kriza prinesla.

Velik padec prometa ob prvem zaprtju je posledično prepolovil tudi število zaposlenih. Pred korona časom so veliko zaposlovali tako sezonsko kot tudi ob širjenju dejavnosti njihovih podjetij. V času zdravstvene krize oziroma prvih zaprtij zaposlovanja ni bilo. Ravno obratno, veliko podjetij v tej panogi je moralo delavce odpuščati. Veliko se jih je posluževalo čakanja na delo, poizkušali so pridobiti državne subvencije za povrnitev stroškov za čakanje na delo in povrnitev fiksnih stroškov. Zaradi spremenjenega in okrnjenega poslovanja so združevali različna delovna mesta in optimizirali tudi kadre. Velik izziv je postal, ko se je gospodarstvo zopet pričelo pod strogimi pogoji odpirati. »Primanjkovanje različnih kadrov, natakarjev, kuharjev, pomivalcev posode, strežbe hrane je bil velik problem že pred zdravstveno krizo. Med zdravstveno krizo se je veliko kadrov preusmerilo v druge dejavnosti tako, da je sedaj borba za dobre kadre v turizmu še večja,« je komentiral sogovornik podjetja 5. Delo od doma v tej panogi je skoraj nemogoče, izvedljivo bi bilo le za nekaj delovnih mest, vendar zelo težko.

Digitalizacija v intervjuvanih podjetjih je bila pred krizo dokaj dobro razvita. Podjetja, ki se ukvarjajo s trženjem turističnih kapacitet, so že pred krizo zelo dobro komunicirala prek spleta. Veliko pa jih je v času krize pričelo uporabljati še več digitalnih orodij ali aplikacij za komuniciranje s potencialnimi kupci. Družbena omrežja, komuniciranje po e-pošti in prek video povezav ter posodabljanje internetnih strani so se v času zdravstvene krize še povečali.

Pridobivanje poslov in trženje pred zdravstveno krizo sta potekala prek tradicionalnih trženjskih kanalov (letaki, plakati, družbena omrežja, dolgoročni odnosi s kupci, ustno izročilo in priporočilo). Med krizo so pospešeno iskali stike oziroma komunikacijo z obstoječimi in potencialnimi kupci prek družbenih omrežij. Podjetja so v želji ohranitve delavcev in poslovanja iskala nove možnosti dodatne ponudbe oziroma širjenja programa. Veliko podjetij je tudi spremenilo prvotni poslovni model ali pa ga je nadgradilo z dodatno ponudbo. Veliko gostinskih podjetij je pričelo s povezovanjem oz. vzpostavljanjem dostavne službe za pripravljene obroke. Le na tak način so lahko obdržali delovna mesta, poslovanje podjetja in likvidnost. Večina pričakuje, da se bosta trženje in prodaja po zdravstveni krizi vrnila na način pred krizo, le da bodo uporabljali še več digitalnih orodij.

Velik upad prodaje je močno vplival na finančno stanje podjetij. Likvidnost se je poslabšala. Prišlo je tudi do zadolževanja. Na veliko srečo so intervjuvana podjetja imela tudi veliko lastnih prihrankov, tako da so zaprtja oziroma okrnjeno delovanje lažje prebrodila. »Povračilo fiksnih stroškov s strani države ni niti zdaleč pokrilo dejansko nastalih fiksnih stroškov v obdobju

pandemije,« je na temo zagotavljanja stabilnosti in finančnega stanja podjetja v času zdravstvene krize povedal sogovornik 5.

Panoga je zelo zanimiva in ima veliko potenciala. »Zdravstvena kriza nas je prisilila, da smo optimizirali stroške in pričeli razmišljati o dodatni ponudbi podjetja,« je pojasnil sogovornik podjetja 8. Vsa intervjuvana podjetja pričakujejo, da se bo panoga po zdravstveni krizi ponovno začela hitro razvijati, vendar z nekaterimi dodatnimi omejitvami oziroma ukrepi za preprečevanje širjenja nalezljivih bolezni.

3.5 Trgovinska dejavnost

V tem podpoglavju so predstavljeni sekundarni podatki in intervjuji v trgovinski dejavnosti.

3.5.1 Pregled sekundarnih podatkov v trgovinski dejavnosti

Trgovinska dejavnost je od začetka zdravstvene krize, konec februarja 2020, do prvega zaprtja doživela velik porast prodaje. V velikih primerih je prišlo skoraj do ekstremnega povečanja povpraševanja in prodaje. Negotovost in kopičenje zalog porabnikov sta tako ob prvem valu pripeljala skoraj do zloma trgovine in oskrbovalnih verig. Zaprtje gospodarstva ob različnih valih je dodatno prispevalo, da je celotna panoga dejavnosti G Trgovine, vzdrževanja in popravila motornih vozil po SKD 2008 v letu 2020 upadla. V tabeli 12 lahko razberemo, da sta prihodek in število oseb, ki delajo v tej panogi, naraščala do prihoda zdravstvene krize. Prihodek v tej panogi je upadel skoraj za 10 % glede na leto 2019.

Tabela 13: Pregled podjetij po dejavnosti po SKD 2008 glede na število oseb

	G Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil			
	2017	2018	2019	2020
Število podjetij	26.391	26.148	26.051	25.848
Število zaposlenih oseb	117.043	120.141	122.344	120.590
Prihodek (v 1000 EUR)	33.805.457,00	36.668.890,00	37.113.534,00	34.082.856,00

Prirejeno po Statistični urad Republike Slovenije (brez datuma c).

V tabeli 13 je prikazan pregled povprečne bruto plače po dejavnosti G Trgovina, vzdrževanje in popravilo motornih vozil po SKD 2008 po letih v Sloveniji. Plače so v trgovini rastle podobno kot v gradbeništvu. V letu 2021 (začasni podatki) pa je rast manjša kot v turizmu.

Tabela 14: Pregled povprečne bruto mesečne plače po dejavnosti G

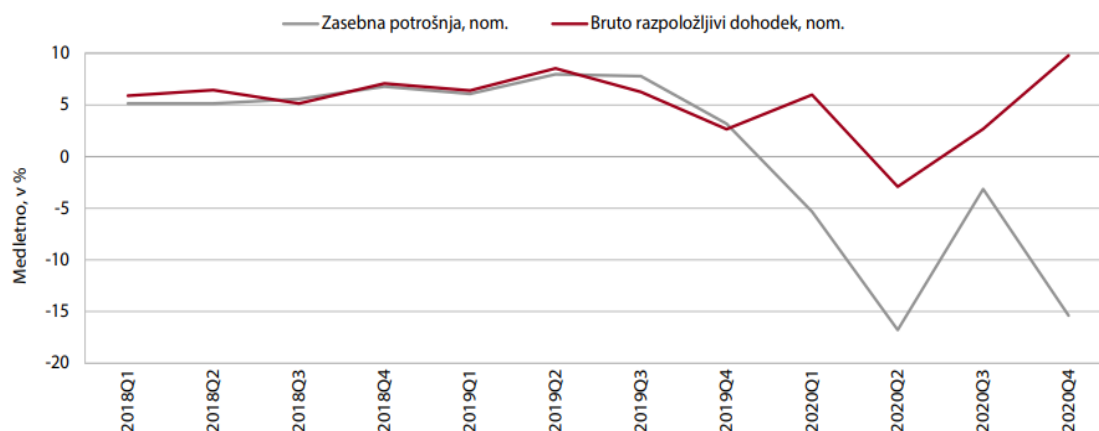
	2018 (v EUR)	2019 (v EUR)	2020 (v EUR)	2021 (začasni podatki) (v EUR)
Povprečje (bruto plača)	1.648,00	1.708,00	1.789,00	1.909,00

Prirejeno po Statistični urad Republike Slovenije (brez datuma c).

Leta 2020 so rast zasebne potrošnje prekinili zdravstvena kriza covid-19 in ukrepi za njeno zaježitev. Zaradi daljšega zaprtja vseh nenujnih trgovin in storitev, različnih ukrepov za omejitve fizičnih stikov, oteženih potovanj v druge države in bolj previdnejših odločitev gospodinjstev o potrošnji in odlaganju nenujnih nakupov se je zasebna potrošnja gospodinjstev v letu 2020 zmanjšala za 9,7 % (Koprivnikar Šušteršič, 2021).

Slika 17 prikazuje, kako je upadla zasebna potrošnja v drugem in četrtem četrtletju. Ob razglasitvi prvega in drugega vala in posledično tudi zaradi zaprtja nenujnih trgovin in storitev se je zasebna potrošnja močno zmanjšala, tudi do 17,2 % v Q2 2022.

Slika 17: Zasebna potrošnja in razpoložljivi dohodek po četrtletjih leta 2020 v Sloveniji



Vir: Koprivnikar Šušteršič (2021, str. 3).

Pomemben vidik je prikazan tudi v tabeli 14, kjer je prikazana letna stopnja rasti cen po različnih skupinah. V prvem letu zdravstvene krize 2020 beležimo skupaj padec za 1,1 %. Le v nekaterih blagovnih skupinah je bila zaznana rast cen, npr. alkoholne pijače in tobak. V letu 2021 pa je slika povsem drugačna, kjer skupaj beležimo 4,9-odstotno rast cen. Gotovo bo rast za leto 2022 še mnogo višja, saj se je v začetku leta 2022 poleg zdravstvene krize pojavila tudi ukrajinska kriza, ki je dodatno pospešila rast cen.

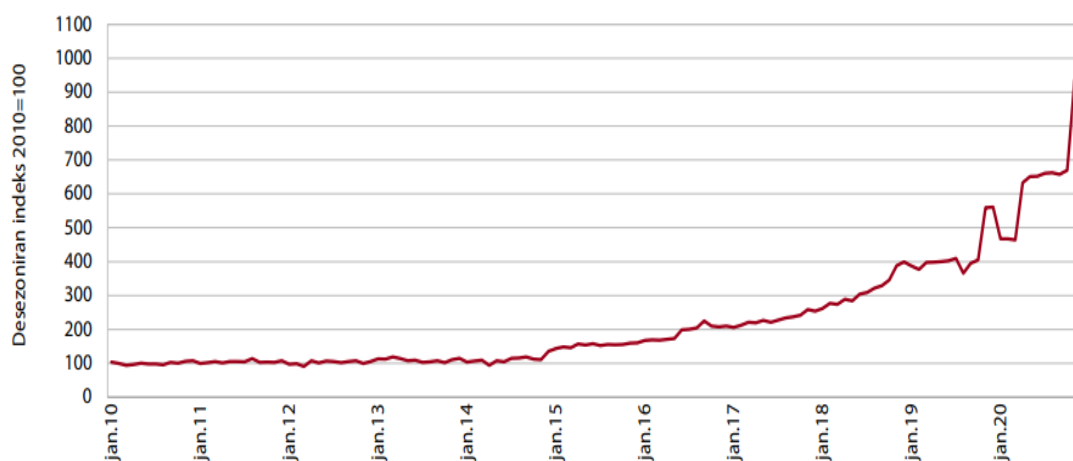
Tabela 15: Letne stopnje rasti cen po skupinah po letih (v %)

	2018	2019	2020	2021
SKUPAJ	1,4	1,8	-1,1	4,9
01 Hrana in brezalkoholne pijače	0,6	3,3	1	3,9
02 Alkoholne pijače in tobak	0,4	1,9	3,2	2,4
03 Oblačila in obutev	0,3	0,5	-5,4	5,9
04 Stanovanja, voda, električna energija, plin in drugo gorivo	4,7	2,7	-0,6	8,6
05 Stanovanjska in gospodinjska oprema in tekoče vzdrževanje stanovanj	0,9	0,4	-0,4	5,7
06 Zdravstvo	1,3	1,4	4,9	-0,5
07 Prevoz	-0,7	0,1	-5,9	12,5
08 Komunikacije	3,3	-0,4	0,6	-3,6
09 Rekreacija in kultura	1,9	0,6	-3,9	3,4
10 Izobraževanje	1,7	5,6	0,7	0,5
11 Restavracije in hoteli	2,4	3,2	0,6	6,1
12 Raznovrstno blago in storitve	1,7	4,4	0,7	-2,1
Blago	0,7	1,3	-1,7	6,7
Storitve	3	2,9	0,2	1,5

Prirejeno po Statistični urad Republike Slovenije (2022).

Zaradi zaprtja gospodarstva oziroma zaprtja nenujnih trgovin in storitev se je v letu 2020 močno povečalo tudi nakupovanje prek spleta. Slika 18 prikazuje, kako so se prihodki v trgovini na drobno po pošti in internetu v letu 2020 povečali za 58 % (Koprivnikar Šušteršič, 2021).

Slika 18: Prihodki v trgovini na drobno po pošti in internetu v Sloveniji



Vir: Koprivnikar Šušteršič (2021, str. 7).

Največ nakupov prek spleta se opravi za nakup oblačil, čevljev in modnih dodatkov. Druga najbolj priljubljena skupina izdelkov pri nakupih prek spleta je pohištvo, dodatki za dom in izdelki za vrt. Sledijo prehranska dopolnila, hrana iz restavracij, športna oprema, zabavna elektronika in gospodinjski aparati, kozmetika ter izdelki za sprostitev. Med storitvami je pri

nakupih prek spleta prevladovala sklenitev ali podaljšanje naročniških rešitev za internet ali mobilno telefonijo. Sledile so nastanitvene storitve, vstopnice za kulturne in druge prireditve, prevozne storitve in vstopnice za športne prireditve (Šmajdek, 2021).

Med podjetji v dejavnosti Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil po SKD 2008 (G 45–47), v katero skupino spadajo tudi podjetja, ki smo jih intervjuvali, je bilo v letu 2020 pol takih, ki so prihodke v tem letu ustvarila tudi s spletno prodajo (v 2019: 37 %). 7,5 % vrednosti celotnega skupnega prihodka (brez DDV) ali okoli 1.850 milijonov evrov je 55 % podjetij ustvarilo s spletno prodajo drugim podjetjem ali državnim ustanovam in 45 % s spletno prodajo fizičnim osebam (Zupan, 2021).

3.5.2 Povzetek intervjujev s predstavniki trgovinske dejavnosti

Intervjuji s predstavniki trgovskih podjetij iz skupine dejavnosti G Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil po SKD 2008 so bili opravljeni z vodji oddelkov in direktorji podjetij. Vodje oddelkov so predstavljali tako širšo sliko celotnega podjetja kot tudi bolj podrobno oddelke, ki ga vodijo. V tabeli 15 lahko vidimo pregled podjetij po prihodkih in številu zaposlenih v obdobju 2019, 2020 in 2021 na dan intervjuja ter podatke konec leta 2021 (ebonitete.si, brez datuma).

Intervjuvana trgovska podjetja se ukvarjajo s prodajo na drobno (živilske trgovine in trgovina z gradbenim materialom) in posredništvom, tj. trgovina na debelo, npr. prodaja medicinskih aparatov in laboratorijske tehnike. Vsa podjetja so v času pred zaprtjem, teden pred prvim večjim zaprtjem v mesecu marcu 2020, doživela skorajšnji kolaps. V veliki paniki so ljudje kupovali in pripravljali zaloge, saj si nihče ni predstavljal, kaj bo zaprtje trgovin prineslo. »Ljudje so v paniki pred zaprtjem razgrabili vse zaloge WC-papirja in različna živila z daljšim rokom uporabe,« je pojasnil sogovornik podjetja 9. Sogovornik nam prikaže tudi podatke v tabeli 16, kako sta se v tednu pred zaprtjem (teden 9.–15. marec 2020) povečala prodaja in upad prodaje ob zaprtju (teden 16.–22. marec 2020) v primerjavi z enakim obdobjem lani.

Tabela 16: Primerjava prodaje

	Teden 9.–15. marec 2020		Teden 16.–22. marec 2020	
	V primerjavi s preteklim tednom (v %)	V primerjavi s preteklim letom (v %)	V primerjavi s preteklim tednom (v %)	V primerjavi s preteklim letom (v %)
Slovenija	66	67	–37	7
Hrvaška	66	65	–17	46
Srbija	36	61	–11	43

Prيرهeno po Nielsen IQ (brez datuma).

Trendi v tej panogi so zelo spodbudni, saj vsi sogovorniki govorijo o »ekspanziji« tako po prometu, novih trgovinah in kot zaposlenih. Vsa trgovska podjetja so se že pred zdravstveno krizo ukvarjala s pomanjkanjem kadra. »Vedno težje je pridobiti prodajalce, mesarje v

postrežbo, voznike za dostavo in pomočnike za zalaganje polic,« nam je pojasnil sogovornik podjetja 10. Zaposlovanje v letu 2020 je raslo v skladu s širitvijo. V letu 2021 pa se je zaposlovanje še povečalo. »Delo od doma v tej panogi je skoraj nemogoče, saj so trgovke in trgovci bili v prvi bojni liniji skozi celotno zdravstveno krizo in v nenehnem stiku s strankami. Možnost dela od doma je bilo le za delovna mesta v režiji,« nam je povedal sogovornik podjetja 12.

Digitalizacija se je dodatno pospešila v obdobju zdravstvene krize. Veliko podjetij je dodatno pričelo z on-line trgovino in dostavo, ki je najbolj prišla do izraza ob zaprtjih. Dodatno so bila razvita internetna orodja ali aplikacije za naročanje različnih izdelkov. Močno se je povečalo tudi digitalno trženje (e-pošta, družbena omrežja, vedno več digitalne komunikacije). Velik del sestankov se je preselil na splet (predvsem Skype in podobne programe za konferenčne sestanke). Vsi sogovorniki se strinjajo, da je digitalizacija močno povečala in pozitivno vplivala na raven poslovanja.

Pridobivanje poslov se je s pomočjo zdravstvene krize pričelo spreminjati. Sogovornik podjetja 9 opozarja, da se navade porabnikov spreminjajo. Vedno več je dela od doma, on-line naročanja in nabave živil.

Finančno stanje podjetij pred in med zdravstveno krizo ter po njej je dobro. Zadolževanje se je zmanjševalo, likvidnost je dobra in tudi dobički rastejo. Skoraj vsi sogovorniki so leto 2021 zaključili dobro in vidijo dober potencial za leto 2022.

3.6 Informacijska in komunikacijska dejavnost

V tem podpoglavju so predstavljeni sekundarni podatki in intervjuji v komunikacijski dejavnosti.

3.6.1 Pregled sekundarnih podatkov informacijske in komunikacijske dejavnosti

Informacijska in komunikacijska dejavnost je že pred zdravstveno krizo dobro delovala in imela spodbudne trende. V tabeli 17 je prikazan pregled števila podjetij, števila zaposlenih oseb in prihodkov, ki delujejo v dejavnosti J Informacijske in komunikacijske dejavnosti po SKD 2008. Skozi vsa leta opazujemo pozitiven trend. Upad je zaznan le v prometu za leto 2020, letu zdravstvene krize.

Tabela 17: Pregled podjetij po dejavnosti J

	J Informacijske in komunikacijske dejavnosti			
	2017	2018	2019	2020
Število podjetij	9.580	9.999	10.239	10.434
Število zaposlenih	29.218	30.503	31.798	32.872
Prihodek (v 1000 EUR)	3.533.944,00	3.664.420,00	3.923.974,00	3.900.827,00

Prirejeno po Statistični urad Republike Slovenije (brez datuma c).

V tabeli 18 je prikazan pregled povprečne bruto plače po dejavnosti J Informacijske in komunikacijske dejavnosti po SKD 2008 po letih v Sloveniji. Povprečne bruto plače so v tej panogi najvišje od vseh obravnavanih v magistrskem delu. Rast je skozi vsa leta konstantna, tudi za leto 2021 (začasni podatki).

Tabela 18: Pregled povprečne bruto mesečne plače po dejavnosti J

	2018	2019	2020	2021 (začasni podatki)
Povprečje bruto plače (v EUR)	2.324,00	2.431,00	2.589,00	2.752,00

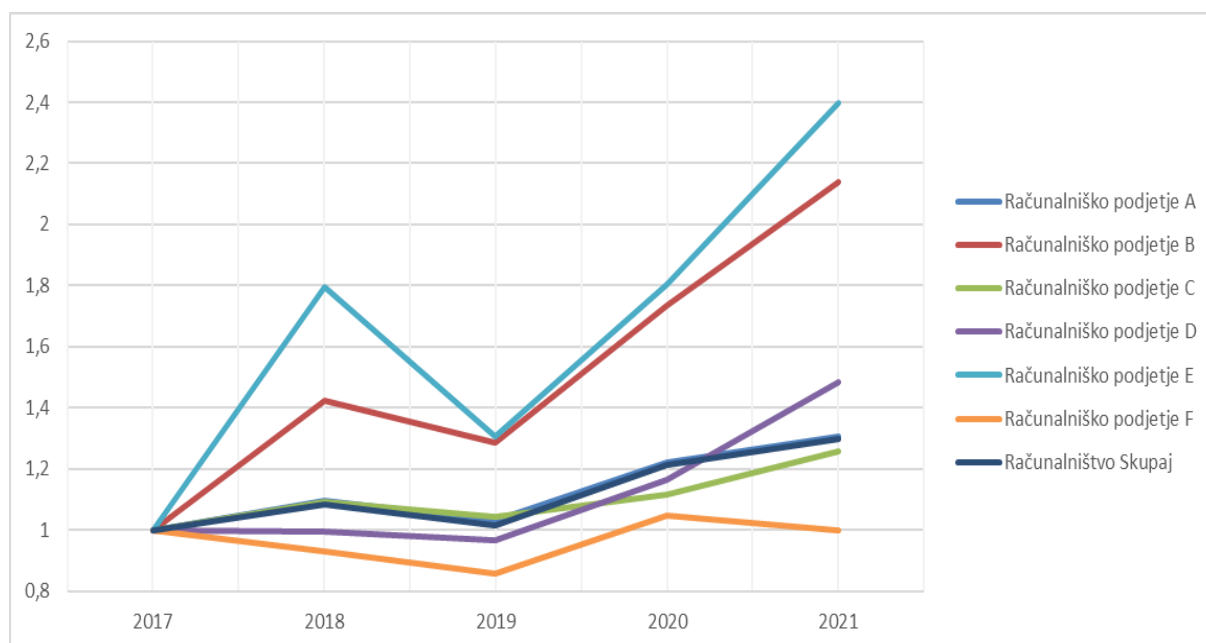
Prirejeno po Statistični urad Republike Slovenije (brez datuma c).

3.6.2 Povzetek intervjujev s predstavniki informacijske dejavnosti

Intervjuji so bili opravljeni s petimi predstavniki ali lastniki podjetij, ki delujejo v informacijski in komunikacijski dejavnosti. Intervjuvana podjetja se ukvarjajo z računalniškim programiranjem, svetovanjem in drugimi informacijskimi storitvami že več let. Tabela 19 prikazuje dejavnost po SKD 2008, prihodke podjetij in število zaposlenih v letih 2019, 2020 in 2021 na dan intervjuja ter konec leta 2021 (ebonitete.si, brez datuma).

Večina intervjuvanih podjetij je leto zdravstvene krize dobro zaključila. Panoga je gotovo v zadnjih letih oziroma še širše gotovo ena najbolj prodornih in hitro rastočih. Sogovornik podjetja 17 navaja, da je rast v tej panogi skozi vsa leta zelo visoka. Opozoril pa je na leto 2019 in naštel kar nekaj podjetij, ki so ravno v letu pred zdravstveno krizo doživela upad prodaje. Slika 19 prikazuje indeks rasti in padca prometa glede na leto 2017. Glavnina računalniških podjetij je v letu 2019 doživela padec prometa. Spodbudno za panogo pa je, da je rast po letu 2019 ponovno močno poskočila.

Slika 19: Prikaz indeksa rasti prometa računalniških podjetij v Sloveniji



Vir: lastno delo.

Kadri, ki jih zaposlujejo nekatera podjetja, so visoko šolani in strokovno zelo podkrepljeni. Vsa podjetja so pred in med zdravstveno krizo zaposlovala. Problem pridobivanja kadra je velik, saj so zaželeni zelo specifična znanja. »Da nekdo postane samostojen svetovalac in programer za xxx informacijski sistem, je potrebno od enega do dveh let uvajanja,« pojasnjuje sogovornik podjetja 14. Kadre pridobivajo s pomočjo kadrovskih agencij, razpisov na različnih portalih in po priporočilih. Potencialne kandidate nato povabijo na razgovor v svoja podjetja. Za različne projekte si pomagajo tudi z zunanjimi sodelavci. Lažje je pridobiti zunanje sodelavce za projekt, kot pa pridobiti nove, ki so že v delovnem razmerju pri drugih podjetjih. Pred zdravstveno krizo so v nekaterih primerih delali tudi od doma. V času zdravstvene krize pa so večinoma delali od doma. Vsi so mnenja, da je delo od doma lahko prednost v njihovi panogi. »Delo od doma bo tudi po krizi najverjetneje deloma ostalo stalnica – razmišljamo o uvedbi vzdržnega in učinkovitega hibridnega sistema,« je svoje razmišljanje podala sogovornica iz podjetja 13.

Kot podjetje iz panoge informacijskih tehnologij (angl. Information technology, v nadaljevanju IT), so že pred zdravstveno krizo uporabljali najrazličnejša digitalna orodja. Za komunikacijo s kupci pa so v času zdravstvene krize še bolj pospešeno prešli na konferenčna orodja (Skype, Teams, Meet, Zoom, WhatsApp ...). Sogovornik iz podjetja 17 je pojasnil: »Razvoj tehnologije dnevno prinaša nova orodja za optimizacijo dela, oblčnih storitev in tehničnega načrtovanja in razvoja spletnih rešitev. Zaradi specifičnosti panoge je nadpovprečna IT-pismenost in napredna uporaba orodij nujen pogoj za delo v sektorju.«

Tabela 19: Pregled podjetij informacijske in komunikacijske dejavnosti

Podjetje	Dejavnost podjetja po SKD	Celotni prihodki podjetja					Število zaposlenih		
		2019 (v EUR)	2020 (v EUR)	2021 (v EUR)	Indeks 2020/2019	Indeks 2021/2020	2019	2020	2021
Podjetje 13	J 62	4.130.000,00	4.576.000,00	5.845.000,00	1,11	1,28	60	65	77
Podjetje 14	J 62	2.089.000,00	2.011.000,00	1.761.000,00	0,96	0,88	16	15	14
Podjetje 15	J 62	14.010.000,00	17.132.000,00	16.375.000,00	1,22	0,96	55	57	61
Podjetje 16	J 63	75.000,00	188.900,00	220.000,00	2,52	1,16	0,5	3	3
Podjetje 17	J 63	65.500,00	90.500,00	120.256,00	1,38	1,33	1	1	1

Vir: lastno delo.

Tabela 20: Pregled podjetij predelovalne in kovinske industrije

Podjetje	Dejavnost podjetja po SKD	Celotni prihodki podjetja					Število zaposlenih		
		2019 (v EUR)	2020 (v EUR)	2021 (v EUR)	Indeks 2020/2019	Indeks 2021/2020	2019	2020	2021
Podjetje 18	C 28	10.400.000,00	10.500.000,00	10.550.000,00	1,01	1,00	43	43	45
Podjetje 19	C28	1.850.000,00	2.160.000,00	3.135.000,00	1,17	1,45	14	15	18
Podjetje 20	C 29	12.805.500,00	9.954.000,00	15.207.000,00	0,78	1,53	114	100	98
Podjetje 21	C28	6.811.000,00	7.213.000,00	8.952.900,00	1,06	1,24	81	91	91

Vir: lastno delo.

Pospešek digitalne transformacije je sogovornica iz podjetja 13 komentirala z naslednjimi besedami: »Pandemija je pospešila zavedanje v podjetjih, da je digitalna transformacija nujna za dolgoročno uspešno delovanje podjetij. Agilno digitalno poslovanje pomeni pospešek za rast in razvoj, pomeni večjo produktivnost, boljše uporabniško izkušnjo, optimizacijo stroškov, dvig konkurenčnosti in na splošno učinkovitejše poslovanje. V pandemiji so se morali vsi hitro prilagoditi in najti pot, kako na eni strani zavarovati zdrave ljudi in na drugi strani zagotoviti čim manj okrnjeno poslovanje ter nemoteno povezovanje s timi, partnerji, kupci ...«.

Načini pridobivanja poslov se pred in med zdravstveno krizo ter po njej niso spremenili. Mnenja sogovornika podjetja 14 je: »Vse se je preselilo na splet (Skype, Teams), internetna kava, sestanki, odgovori na probleme v posameznih podjetjih. Verjetno bo ostala mešanica obeh obdobj.«

Sogovornik podjetja 17 nam pojasni njihov pristop k trženjski strategiji: »Marketinške strategije v samem jedru nismo spreminjali, smo pa v celoti prenovili katalog izdelkov in storitev in temu ustrezno prilagodili načine vstopa na trg. Še vedno pa glavnina sloni na tipskih produktih prodajnih prezentacij, študijah primerov preteklih naročil, PR-zapisih, »Cold emailing« in »Follow up« procesu in konkretnih vsebinskih zasnovah projektov za potencialne naročnike.«

Sogovorniki podjetij so povedali, da so med zdravstveno krizo dobro poslovali in da zdravstvena kriza ni pretirano vplivala na poslovanje. Likvidnostnih problemov niso imeli. Sogovornik podjetja 17 je za svoje podjetje opazil: »Nenapisano so se podaljšali plačilni roki za 14–30 dni.«

3.7 Predelovalna dejavnost

V tem podpoglavju so predstavljeni sekundarni podatki in intervjuji v predelovalni dejavnosti.

3.7.1 Pregled sekundarnih podatkov v predelovalni dejavnosti

Pri pregledu sekundarnih podatkov predelovalne dejavnosti skupine C po SKD 2008 bomo poleg celotne panoge pozornost namenili tudi delu panoge »predelovalne dejavnosti, kovinska industrija«. Kovinsko industrijo v okviru Združenja kovinske industrije uvrščamo naslednje panoge: C25, C28, C29, C30 in C33 po SKD 2008. Združenju kovinske industrije pripadajo tudi sogovorniki v intervjuju in podjetje Riko Ribnica, kateremu se bomo posvetili v zadnjem poglavju.

Predelovalna dejavnost in kovinska industrija sta v času zdravstvene krize leta 2020 beležila upad prihodkov in upad števila oseb, ki delajo v omenjenih dejavnostih. V tabeli 20 so

prikazani število podjetij in število oseb, ki delajo, ter prihodki skozi leta za predelovalno dejavnost in kovinsko industrijo.

Tabela 21: Pregled števila podjetij po dejavnosti po SKD 2008

	C Predelovalne dejavnosti			
	2017	2018	2019	2020
Število podjetij	19.376	19.671	19.928	20.090
Število oseb, ki delajo	204.929	213.814	220.319	214.890
Prihodek (v 1000 EUR)	29.353.035,00	31.279.096,00	31.858.493,00	29.970.890,00
	Kovinska industrija			
	2017	2018	2019	2020
Število podjetij	7.704	7.848	8.066	8.150
Število oseb, ki delajo	74.532	77.217	79.823	78.547
Prihodek (v 1000 EUR)	9.541.443,00	10.296.849,00	10.468.468,00	9.600.928,00

Prirejeno po Statistični urad Republike Slovenije (brez datuma c).

Tabela 21 prikazuje pregled povprečne bruto plače po dejavnosti C »Predelovalna dejavnost in Kovinske industrije« po SKD 2008 po letih v Sloveniji. Povprečne bruto plače so v tej panogi rasle primerljivo z gradbeništvom, vendar so povprečne bruto plače v kovinski industriji višje kot pa v panogi gradbeništva.

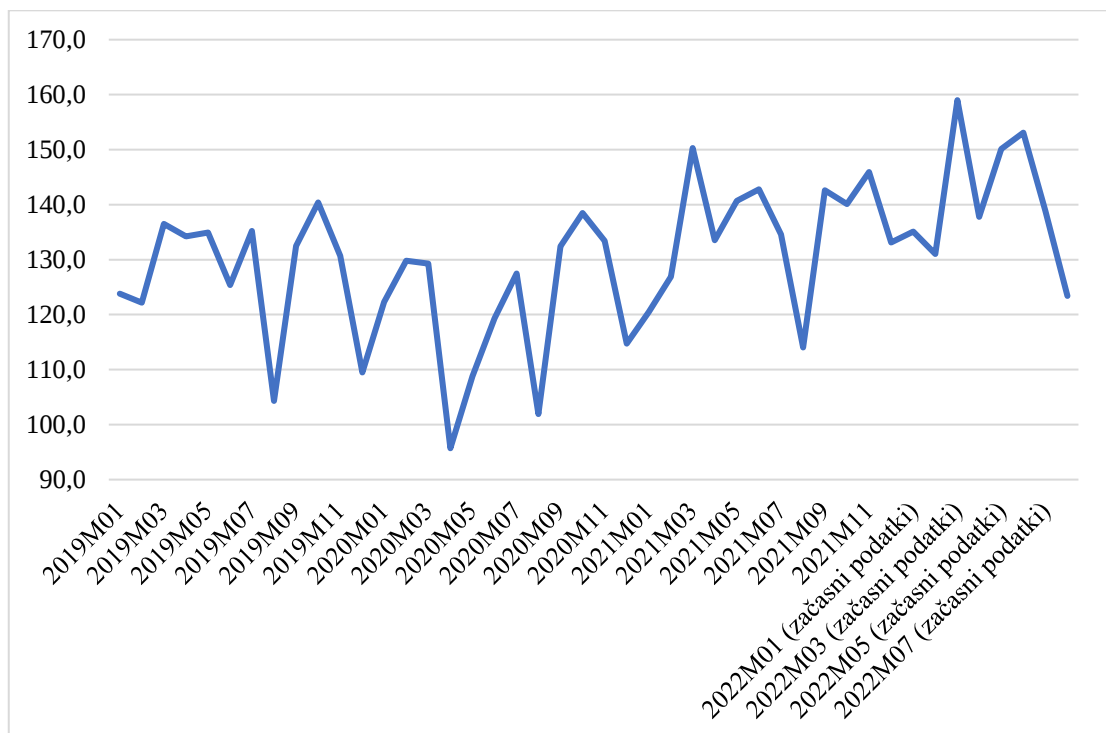
Tabela 22: Pregled povprečne bruto mesečne plače po dejavnosti C

		2018 (v EUR)	2019 (v EUR)	2020 (v EUR)	2021 (začasni podatki) (v EUR)
Povprečna bruto plača	C Predelovalna dejavnost	1.707,00	1.765,00	1.852,00	2.004,00
	Kovinska industrija	1.748,00	1.810,20	1.877,60	2.018,00

Prirejeno po Statistični urad Republike Slovenije (brez datuma c).

Indeks industrijske proizvodnje kaže gibanje obsega dodane vrednosti in se izračunava iz prihodkov od prodaje in zalog dokončane in nedokončane proizvodnje (Zorič Lapuh, 2022). V času zdravstvene krize (april 2020) je indeks industrijske proizvodnje dosegel stopnjo 95,7. Prvič po letu 2016, ko je avgusta indeks dosegel stopnjo 92,7, beležimo upad indeksa industrijske proizvodnje pod 100. Slika 20 prikazuje pregled indeksa industrijske proizvodnje za predelovalno dejavnost C po SKD 2008 za leta 2019, 2020, 2021 in 2022 (začasni podatki). Indeks je definiran kot mesec/povprečje leta 2015.

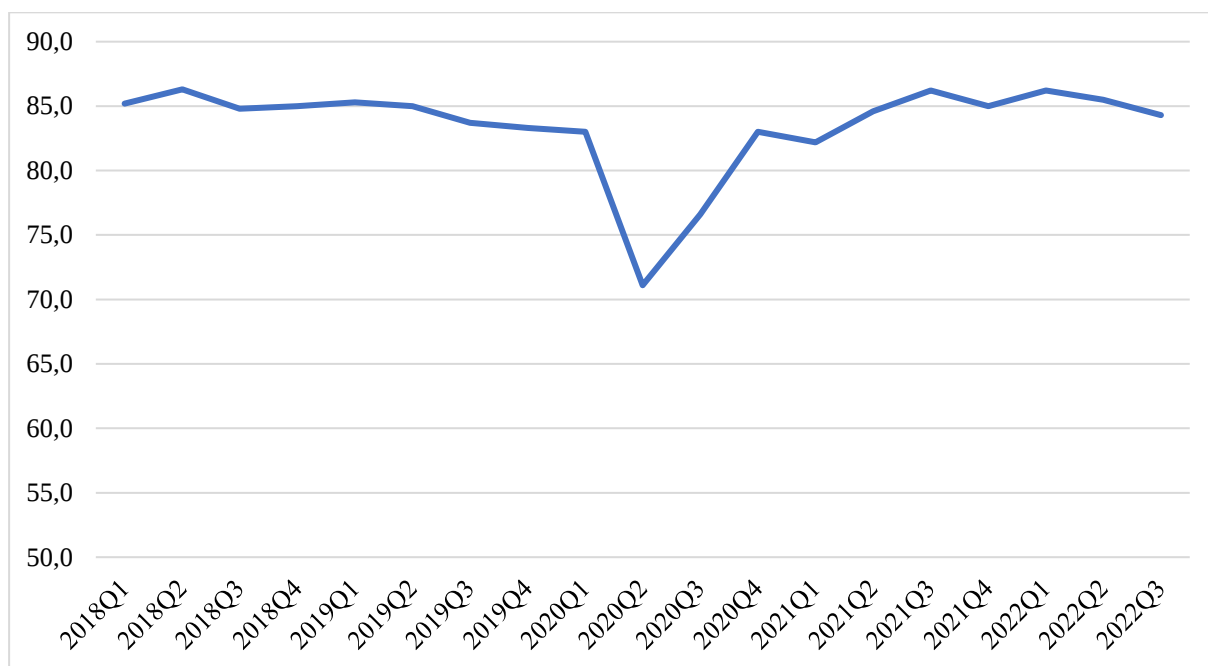
Slika 20: Indeks industrijske proizvodnje za C Predelovalne dejavnosti po SKD



Prirejeno po Zorič Lapuh (2022).

Poslovne tendence v predelovalni dejavnosti v smislu izkoriščenja proizvodnje merimo v stopnji izkoriščenih zmogljivosti (tehnično tehnološko, človeški viri), ki je izražena v odstotkih. Slika 21 prikazuje izkoriščenost proizvodnje za predelovalno dejavnost C po SKD 2008 za leta 2019, 2020 in 2022 (začasni podatki). V začetku zdravstvene krize, drugi kvartal 2020, beležimo najnižjo izkoriščenost s stopnjo 71,1 % po letu 2010 (prvi kvartal, 72,6 %). Nižja izkoriščenost je bila zaznana le še leta 2009 v tretjem kvartalu (68,7 %) po znanih podatkih Statističnega urada v obdobju od 1996 Q1 do 2022 Q3. Po najvišji izkoriščenosti izstopa leto 2018 Q2 (86,3 %), drugo in tretjo najvišjo izkoriščenost smo zaznali v letu 2021 Q3 (86,2 %) in letu 2022 Q1 (86,2 %).

Slika 21: Poslovne tendence v predelovalni dejavnosti C (SKD 2008)



Prirejeno po Statistični urad Republike Slovenije (brez datuma c).

3.7.2 Povzetek intervjujev s predstavniki predelovalne dejavnosti – kovinska industrija

Intervjuji so bili opravljeni s predstavniki kovinske industrije, tj. Predelovalna dejavnost C28 in C29 po SKD 2008. V tabeli 22 so prikazani podjetja po dejavnosti SKD 2008, prihodki podjetij in število zaposlenih v letih 2019, 2020 in 2021 na dan intervjuja ter konec leta 2021 (ebonitete.si, brez datuma).

Vsa podjetja, ki so sodelovala v intervjujih, več kot 50 % svoje proizvodnje izvažajo v tujino. Obdobje zdravstvene krize so dobro prebrodila. Vsa podjetja so promet glede na leto 2020 povečala. Sogovornik podjetja 20 nas je opozoril: »Pomanjkanje povpraševanj in s tem povezana naša proizvodnja strojev se je začela zmanjševati že v začetku 2019. K sreči je prišla zdravstvena kriza v začetku 2020 in s tem tudi večja vlaganja v gradbeništvo na naših tujih trgih, kar je prineslo ponoven zagon gradbeništva, na katero so naši stroji vezani.«

Podjetja so tako pred kot tudi v času zdravstvene krize zaposlovala. Kadre so pridobivali prek različnih zaposlitvenih portalov in na priporočilo znancev. Iščejo se vsi mogoči kadri, od kovinarjev, ličarjev, mehanikov do razvojnih kadrov. Sogovornik podjetja 18 poudari: »Pri nas zaposlimo vsakega, za katerega dobimo priporočilo sodelavcev, pa četudi ga trenutno ne rabimo. Kdor se je pripravljen učiti in delati, vedno dobi možnost v našem podjetju.« Dela od doma se zaradi narave dela večinoma niso posluževali. Poskrbeli so za primerno zaščito, da je lahko delovni proces potekal nemoteno. Za komunikacijo znotraj podjetja in s strankami se je dodatno pričelo uporabljati komunikacijska orodja (Outlook, Teams, Zoom, Viber, WhatsApp). Polovica intervjuvanih podjetij ima starejše internetne

strani in v digitalno trženje skoraj ne vlagajo. Druga polovica pa je v obdobju zdravstvene krize dodatno vlagala v novo spletno stran, novo celostno grafično podobo in razvoj različnih aplikacij za kupca. Sogovornik podjetja 19 obrazloži: »Vsa podjetja v branži smo se morali čim hitreje prilagoditi in vpeljati različna digitalna orodja, če smo želeli tekmovati s konkurenco.«

Podjetja so pred zdravstveno krizo pridobivala posle in izvajala trženje na tradicionalne načine s sejmi, obiski potencialnih strank, neposrednim povpraševanjem in mreženjem. Med zdravstveno krizo se je večino teh pristopov spremenilo ali pa so povsem izginili. Uveljavljati se je začelo oglaševanje na družbenih omrežjih in različnih portalih. Uporaba komunikacijskih orodij je nadomestila obiske in sestanke pri strankah. V prihodnosti se pričakuje, da bo manj fizičnih prisotnosti na sejmih in se bo dodatno razvijalo oglaševanje in prodaja na spletu.

Vsa podjetja so med zdravstveno krizo dobro poslovala in niso imela nikakršnih likvidnostnih težav. Prav tako ni bilo nobene potrebe po zadolževanju. Sogovornik podjetja 19 nam predstavi svoj pogled: »Politika našega podjetja je v zmernem (konservativnem) zadolževanju in nizki izpostavljenosti kreditnemu tveganju. Predvsem se poslužujemo načela, da v investicije vlagamo svoja lastna sredstva. Trend podjetja gre tudi v smer povečevanja bruto marž (»Gross profit«) in razvoju izdelkov in storitev z višjo dodano vrednostjo.« Zdravstvena kriza v letu 2020 ni prinesla večjih problemov v nabavi, vendar so se problemi konec leta 2020 pričeli stopnjevati s podaljševanjem dobavnih rokov in postopnim dvigovanjem cen. Sogovornik podjetja 21 komentira: »Trend zmanjševanja zalog in dobav »just in time« se spreminja. Sedaj bo bolj pomembno imeti večjo zalogo, da bo proizvodnja nemoteno delovala.«

4 RAZVOJ PRODAJNIH IN TRŽENJSKIH STRATEGIJ MED ZDRAVSTVENO KRIZO COVID-19 IN PO NJEJ

V poglavju 4 bova predstavila pomembnost rasti in razvijanja podjetja. Razumevanje prodaje in trženja je gotovo najpomembnejši steber podjetja, ki omogoča podjetju stabilno poslovanje. Predstavila bova pristope k pridobivanju informacij in pripravi strategij za trženje in prodajo v času pred zdravstveno krizo covid-19 in po njej. Na koncu poglavja bova predstavila tudi nekatere napotke za optimizacijo spletne strani.

4.1 Internacionalizacija podjetij

Vsako podjetje, ne glede na zdravstveno krizo oziroma na turbulentno nesigurno dogajanje, ki smo mu priča sedaj, mora stremeti k razvijanju in rasti. Le nenehna rast, iskanje novih priložnosti, kupcev ali trgov lahko dolgoročno prinašajo zadovoljstvo vseh deležnikov ali zainteresiranih strani. Trženje in prodaja sta dva najpomembnejša stebra v podjetju. Brez njiju in njune strategije je težko pričakovati rast podjetja. Podjetje v nenehnem iskanju novih

priložnosti lahko hitro preseže meje domačega trga in se tako sreča z nujnostjo vstopanja na nove nepoznane trge. Vstopanje na nove trge – internacionalizacija podjetja – je dolgotrajen proces, ki ga je treba skrbno načrtovati.

Internationalizacija podjetja je pomemben podvig, toda ko se pristopi k njemu metodično in premišljeno, lahko podjetje spremeni in privede do neverjetnih priložnosti. Internationalizacijo podjetja lahko pričnemo s poglobljenim razmislekom, kaj z njo želimo doseči. Poznamo dve vrsti internacionalizacije, in sicer izvažanje in premestitev (Altus Financial, 2018).

Izvažanje lahko delimo na (Altus Financial, 2018):

- Neposredni izvoz predstavlja neposredno prodajo brez posrednika. Tako ima podjetje popoln nadzor pri prodajnih taktikah in postavljanju prodajne mreže.
- Posredni izvoz pa predstavlja izvoz z uporabo posrednika, kot so mednarodna trgovska podjetja, posredniki ali partnerji. Posredni izvoz nam ne zagotavlja nobenega nadzora nad izdelki na ciljnem trgu, ker ni neposrednega stika s strankami.

Pri premestitvi pa gre predvsem za preselitev delnega ali celotnega procesa v želji po zniževanju stroškov. Premestitev delimo na kooperativno premestitev in nekooperativno premestitev. Pri kooperativni premestitvi gre za selitev oziroma ustanovitev podjetja v tujini z enim ali več partnerji, ki so lahko tudi konkurenca, s katerimi se deli sredstva in vire. Pri nekooperativni premestitvi pa gre za selitev oziroma ustanavljanje lastnega podjetja v tujini z lastnimi sredstvi in viri (Judéaux, 2016).

Altus Financial (2018) predlaga internacionalizacijo podjetja v osmih korakih, ki nas dodatno vodijo in spodbujajo k raziskovanju in premišljenemu pristopu. Izvozni koraki, ki jih omenja, so naslednji:

- Izbira države ali trga, v katere se želimo širiti, na podlagi zanesljivih in natančnih meritev in ocene privlačnosti trga. Poišče se najbolj primerne izdelke in storitve ob upoštevanju obstoječega povpraševanja, lokalnih predpisov, licenc, certifikatov in obdavčitev.
- Izvedba analize trga z najrazličnejšimi orodji (od Porterjevega modela petih silnic do klasičnih analiz, na primer analiza prednosti, slabosti, priložnosti in tveganja (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, v nadaljevanju SWOT). Velik poudarek je vedno na zunanjem okolju, saj je to najpomembnejši odmik od trenutnega poslovanja.
- Načrtovanje vstopa na trg, proučitev trenutnega poslovnega modela in ali bo le-ta ustrezen tudi v novi državi ali trgu.
- Oceniti položaj tako na obstoječem kot na potencialnem, mednarodnem trgu. Oceniti konkurenco in njihovo pozicioniranje.

- Proučiti in se prilagoditi svojim ciljnim strankam, saj so lahko okolje, okus, slog in poraba drugačni kot na obstoječih trgih. Natančne geografske, vedenjske in demografske analize lahko zožijo ciljni nabor strank.
- Prilagoditev izdelka in storitev potrebam strank v novi državi oziroma trgu. S trženjskimi raziskavami se bo lažje določilo potencialno povpraševanje.
- Ocena in opredelitev ključnih kompetenc na podlagi analize položaja na trgu, ciljnih kupcev ter izdelkov in storitev. Na tej podlagi je treba proučiti trenutni dostop do potrebnih zunanjih virov, jih nadgraditi ali celo pridobiti nove.
- Analiza oskrbovalnih verig in globalnih verig vrednosti. Internacionalizacija podjetja zahteva pozornost pri uvozu in izvozu, predpisih in licencah.

4.2 Razumevanje prodaje in trženja

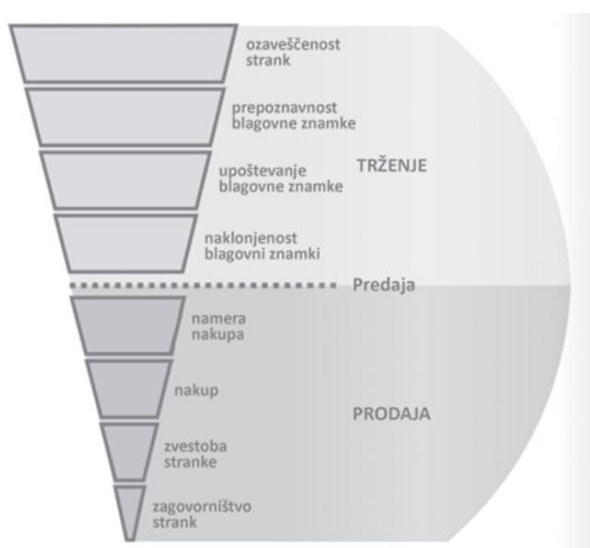
Prodaja in trženje sta dve najpomembnejši funkciji v podjetju in se močno razlikujeta med posameznimi podjetji ali organizacijami. Trženje informira in privablja potencialne stranke v podjetje in k uporabi izdelka ali storitve. Prodaja, na drugi strani, pa deluje neposredno na potencialne kupce, da dodatno okrepi vrednost in rešitve podjetja, izdelka ali storitve ter pretvori potencialne stranke v kupce (Hart, 2021). Trženje informira in izobražuje ljudi o podjetju, izdelku ali storitvi, ki jih podjetje ponuja, da bi lahko zadovoljili njihove potrebe ali želje. Trženje prevzema glavno vlogo pri določanju edinstvene prodajne vrednosti (angl. unique selling proposition, v nadaljevanju USP), v bistvu ustvarja tisto, zaradi česar se podjetje, izdelek ali storitev razlikuje od konkurence. Trženjske raziskave ciljajo na ciljne skupine, kaj te potrebujejo in kako lahko izdelek ali storitev podjetja najbolj približajo tem potrebam. Ko trženje privabi ali ustvari potencialne stranke, je prodaja tista, ki je odgovorna, da pretvori potencialne stranke ali kupce v kupce (Walls, 2021).

Trženje ni samo funkcija, ampak je način dela podjetja. Sprva je bil namen trženja in prodaje v podjetju samo prodati in pobrati denar (brez usmiljenja in spoštovanja kupca). Takšen način trženja in prodaje je bil znan za obdobja, kjer je bilo povpraševanja več kot ponudbe. Ko pa preidemo v obdobje, kjer je ponudbe več kot povpraševanja, pa so se morala podjetja preobraziti in spremeniti trženje in prodajo v kupcu in uporabniku prijazen način. Vzpostavljanje odnosa s kupcem in gradnja blagovne znamke sta postala ključna za obstoj podjetja. Zaupanja vredno podjetje je podjetje, kjer so izpolnjene vse potrebe, želje in misli kupca, ki se bo vračal po še več (McKenna, 1991). V istem članku avtor tudi opisuje, da je cilj trženja postati »lastnik trga«, ne samo, da se proda izdelek. Lastnik trga pomeni imeti največji tržni delež, biti vodilen pri inovacijah in razvoju, postavljati trende, delati na drugačen način in narekovati hitrost ter privabljati nove kupce.

Pri množični proizvodnji in ponudbi tudi komunikacija poteka prek množičnih medijev. Tako sta se tudi trženje in prodaja premaknila iz monolognega nagovarjanja (enosmerno predstavljanje izdelka in storitve) v dialognega, kjer se mora vzpostavljati dialog s kupcem. Samo dialog, obojestransko spoštovanje in pogovarjanje, lahko privede do obojestranskega

informiranja in na koncu tudi do večje prodaje (McKenna, 1991). Toda vseeno je težko določiti mejo, do kje sega trženje in od kje naprej je prodaja. Nekateri avtorji predstavljajo prodajo kot kratkoročno aktivnost, ki predstavlja trenutne finančne rezultate in marketing kot dolgoročno aktivnost, ki bo na dolgi rok prinašala prodajo. Kotler, Rackham in Krishnaswamy (2006) določajo mejo med trženjem in prodajo na primeru nakupnega lijaka (angl. buying funnel). To prikazuje slika 22. Trženje je zadolženo za ozaveščenost strank in prepoznavnost blagovne znamke, upoštevanje blagovne znamke ter poudarjanje prednosti blagovne znamke. Prodaja pa se prične z namenom nakupa, nadaljuje z nakupom, ki se potem nadgradi v ponavljajoč nakup. Kupec se ob tem transformira v stalno oziroma zvesto stranko.

Slika 22: Nakupni lijak



Prirejeno po Kotler, Rackham & Krishnaswamy (2006).

Walls (2021) določa mejo med trženjem in prodajo na drugačen način. Tabela 23 predstavlja cilje, plane in strategijo za trženje in prodajo. Cilji trženja so promoviranje podjetja, izdelkov ali storitev in ustvarjanje potencialnih strank. Cilji so torej dolgoročni. Na drugi strani so cilji prodaje delovati kot predstavnik podjetja ali blagovne znamke in zaključevati prodajo. Osredotočenost je torej kratkoročna – doseganje prodajnih ciljev. Načrti trženja so torej določanje izdelka ali storitve, ugotavljanje in prepoznavanje ciljnih strank, določitev cene izdelka ali storitve ter določitev načina trženja izdelka ali storitve. Plani prodaje pa so ustvarjanje prodajnih akcijskih načrtov, določitev prodajnih postopkov, določitev prodajne ekipe in teritorija ter določitev prodajnih ciljev. Strategije trženja so spletno trženje, tiskovno trženje, elektronsko-poštno trženje, trženje prek družbenih medijev in video trženje.

Tabela 23: Razdelitev med trženjem in prodajo

	Trženje	Prodaja
Cilji	– Promocija podjetja, njegovih izdelkov in/ali storitev – Ustvariti potencialne stranke – Osredotočenost je običajno na dolgoročno uporabo kampanj	– Delovanje kot ambasadorji blagovne znamke podjetja – Zaključevanje prodaje – Osredotočenost je običajno kratkoročna na dosegu prodajnih ciljev
Načrti	– Opredelitev izdelka in /ali storitev – Identificiranje in opis ciljne stranke – Cena izdelka in/ali storitve – Določitev, kako tržiti izdelek in/ali storitev	– Izdelava prodajnega akcijskega načrta – Določitev prodajnega procesa – Določitev strukture ekipe – teritorija itd. – Določitev prodajnih ciljev
Strategije	– Spletno trženje – Trženje prek tiskanih medijev – Trženje po e-pošti – Trženje v družbenih medijih – Video trženje	– Prodaja koncepta – Prodaja ponujene vrednosti – Prodaja rešitev – Prodaja prednosti – Vhodna prodaja

Prerejeno po Walls (2021).

Strategija prodaje je definirana kot konceptualna prodaja, prodaja vrednosti, prodaja rešitev, prodaja ugodnosti in vhodna prodaja (Walls, 2021). Razliko med trženjem in prodajo lahko na preprost način razložimo tudi sledeče. Trženje je razlog, da oseba odide v določeno trgovino, medtem ko je prodaja razlog, da oseba kupi v določeni trgovini (Berry, 2021). Prodaja je ključna pri generiranju prihodkov in rasti podjetja. Brez nje podjetje ne more obstajati. Prav tako je tudi trženje zelo pomembno, da bo podjetje tudi v prihodnosti lahko ustvarjalo prodajo. Brez marketinga stranke in potencialne stranke mogoče ne bi nikoli prepoznale podjetja, izdelka ali storitve. In obratno, tudi brez prodaje podjetje ne bi moglo vzdrževati nujne funkcije in obstoj podjetja. Tako je več kot očitno, da morata trženje in prodaja sodelovati (Walls, 2021).

4.3 Orodja za analizo potencialnih trgov

Priprava prodajnih in trženjskih strategij zahteva poglobljeno analizo in raziskovalni pristop. V času zdravstvene krize in po njej so se oziroma se bodo pristopi k raziskovanju trga, vstopanja na trg, tržne poti in načini trženja močno spremenili. Zavedati se je treba, da je vsak trg zelo specifičen, z lastnimi zakonitostmi in posebnostmi, kar vpliva na njegovo segmentacijo in posledično mora biti takšno tudi vedenje podjetja na trgu. Trženjske raziskave obsegajo zelo široko področje aktivnosti in se izvajajo z namenom, da dopolnjujejo potrebe podjetij in njihovih managerjev z dodatnimi spoznanji o trgu (Spletnik, 2021). Glavna vloga trženjskih raziskav je zagotoviti podjetju poglobljen vpogled v kupce ali porabnike, da bi lahko bolje zadovoljili njihove potrebe. Tržna raziskava je aktivnost, ki omogoča, da lahko tekmujejo z drugimi akterji v isti panogi, in pomaga analizirati velikost

trga, konkurenco, potrebe trga itd. (Belyh, 2020). Dejavniki, ki jih je treba proučiti s trženjskimi raziskavami in s katerimi pridobimo širšo predstavo o potrebah kupcev, so lahko naslednji (Belyh, 2020):

- tržni trendi v določenem časovnem obdobju;
- segmentacija trga, ki je delitev trga na podskupine s podobnimi značilnostmi, to je na primer razlikovanje med demografskimi podatki, po spolu, osebnosti itd.;
- tržne informacije o cenah, kakovosti in fizičnih lastnostih, izdelkov, ki so na voljo na trgu;
- analiza SWOT – analiza prednosti, slabosti, priložnosti in groženj podjetju in poslovanju podjetja;
- učinkovitost trženja – upoštevati je treba analizo tveganja, raziskavo izdelkov, analizo kupcev in analizo konkurentov itd.

Raziskave trga so zelo pomembne, predno gre izdelek na trg, pri izboljšavi obstoječega izdelka ali celo pri izboljšanju poslovanja podjetja pred konkurenti. Pridobljeni podatki nam omogočajo lažje odločanje in naslednje prednosti:

- Boljše razumevanje strank. Razumevanje, kdo so naše stranke, kdo kupuje naše izdelke, kako pogosto, kaj so njihova pričakovanja, zakaj bi se odločili za nas itd. Več podatkov, ko bomo zbrali o naših strankah, bolje jih bomo razumeli in lažje bomo delovali v konkurenčnem okolju. S tem bomo lahko določili profil idealne stranke, katero bomo lahko v nadaljnjih fazah lažje nagovarjali oziroma prilagodili tržne cilje in oglaševalske kampanje (Spletnik, 2021).
- Spodbujanje komunikacije. S tržnimi raziskavami lahko pomagamo najti najboljšo komunikacijo s strankami. Spoznamo lahko, kaj kupcem ugaja in kaj ne (Belyh, 2020).
- Zmanjšanje tveganja. Pomembno pri tržnih raziskavah je, da podjetju pomagajo zmanjšati tveganje z izvajanjem določenih tržnih aktivnosti ali nekaterih lastnosti izdelka ali storitve (Belyh, 2020). S testiranjem izdelka ali storitve pridobimo pomembne informacije o izdelku, s katerimi se lahko zavarujemo pred dostavo slabega ali nedodelanega izdelka na trg.
- Spremljanje trendov in tržnega položaja. Trg se nenehno spreminja in le s temeljitimi raziskavami trga lahko ugotavljamo trenutne trende in oblikujemo načrte glede na trenutne potrebe kupcev (Belyh, 2020). Pomembno je, da prepoznamo trende in smer razvoja, v katero gredo spremembe.
- Omogoča poslovno rast podjetja. Pomen raziskovanja in pridobivanja informacij pripomore k boljšemu razumevanju kupcev, odkrivanju poslovnih priložnosti, načrtovanju kakovostnih tržnih kampanj, zmanjševanju izgub in sledenju konkurenci. Prepoznavanje trendov, sprememb in tudi težav, preden se zgodijo, je ključnega pomena. Učinkovite raziskave trga lahko pomagajo napovedati nekatere pasti, ki se lahko pojavijo. Z zmanjšanjem tveganja in tržno strategijo lahko pomagajo prihraniti tudi veliko denarja (Spletnik, 2021).

Schmidt (brez datuma) opisuje, kako lahko tržne raziskave koristijo poslovanju podjetij. Z raziskavo trga se zmanjšajo riziki in izboljša poslovna strategija. Predvsem gre za kakovostnejše poznavanje zakonitosti trga na podatkih in ne občutkih (»občutek iz želonca«). Štirje načini, kako lahko tržne raziskave koristijo poslovanju, so (Schmidt, brez datuma):

- tržne raziskave identificirajo, kaj stranka potrebuje in želi;
- tržne raziskave pomagajo razumeti trg;
- tržne raziskave pomagajo razvijati izdelek ali storitev, ki jo stranka želi kupiti;
- tržne raziskave pomagajo učinkovito tržiti celotno podjetje, izdelke in storitve.

Vrste in tehnike tržnih raziskav lahko delimo na primarne, sekundarne, kvalitativne in kvantitativne. Primarne tržne raziskave oziroma nekateri avtorji jih poimenujejo tudi terensko raziskovanje, so raziskave trga, ki jih opravi podjetje z namenom zbiranja informacij, ki jih je mogoče uporabiti za izboljšanje izdelkov, storitev in funkcij. Pri tej vrsti raziskav gre za raziskovanje iz nič, brez kakršnih koli informacij, ki so že na voljo iz drugih virov. Primarne raziskave so najpogostejša vrsta raziskovanja in so tudi najbolj dragocene (Belyh, 2020). Primarne raziskave so običajno dražje in navadno dolgotrajnejše kot sekundarne tržne raziskave, vendar lahko dajo bolj oprijemljive rezultate.

Najpogostejše vrste primarnih raziskav so (Bouchrika, 2022):

- Ankete. Ankete so zbiranje informacij na točno določena vprašanja. Anketiranje je za večjo skupino ljudi, s fiksnimi vprašanji in lahko tudi predlaganimi odgovori. Zaradi tega je ta oblika gotovo manj fleksibilna kot intervjuji. Ankete so lahko osebne, telefonske, spletne ali po elektronski pošti.
- Intervju. Intervjuji so priporočeni za zbiranje informacij od posameznikov ali manjših skupin. Z intervjuji se lahko pridobi več strokovnih mnenj in odgovorov. Potekajo lahko osebno ali telefonsko, v zadnjih časih pa tudi prek videokonferenc.
- Opazovanje. Opazovanje je metoda opazovanja ljudi, pojavov in različnih spremenljivk. Vključuje merjenje in beleženje kvalitativnih in kvantitativnih podatkov. Opazovalna metoda je uporabna za pridobivanje informacij brez pristranskih stališč, ki jih lahko pridobimo z intervjuji.
- Analiza podatkov. Analiza podatkov zahteva zbiranje podatkov in njihovo organiziranje v skladu z merili, ki jih je razvil raziskovalec. Uporablja se za odkrivanje trendov ali vzorcev v podatkih.
- Fokusne skupine. Informacije se zbira prek fokusnih skupin, ki običajno sestavljajo do 12 ljudi. Te skupine sodelujejo v vodeni razpravi o temah, ki jih določi raziskovalec.

Sekundarne tržne raziskave so pridobivanje in analiziranje literature ter povzetkov podatkov, ki so jih iz primarnih raziskav pridobili, obdelali in objavili drugi. Za sekundarne raziskave je priporočljivo iskati po preverjenih ali zaupanja vrednih virih. Sekundarne raziskave lahko pridobimo iz naslednjih virov (Belyh, 2020):

- akademske strokovne revije in publikacije;
- strokovne knjige in članki, ki se sklicujejo na primarne vire;
- vladne agencije in poročila, npr. na spletni strani CIA lahko pridobimo veliko podatkov o kateri koli državi ali trgu (<https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/slovenia/>). Za analizo trga in pridobivanje podatkov o trgovanju, investicijah in izvoznem potencialu je zelo uporabna spletna stran International trade center (<https://www.intracen.org/itc/market-info-tools/overview/>), kjer lahko dobimo zelo dober pregled;
- panožne analize – raziskave različnih panog in pregledi preteklih let;
- izobraževalne in raziskovalne ustanove, fakultete in univerze, ki objavljajo strokovne raziskave.

Veliko sekundarnih raziskav je na voljo tudi na spletu. S preprostim iskanjem ključnih besed in besednih zvez nam le-te mnogo olajšajo ali pospešijo raziskavo. Vsekakor je treba preveriti vir in tudi datum objave, da pridobimo čim boljši in najaktualnejši vir. Sekundarne tržne raziskave so lahko cenejše in hitrejšje.

Kvalitativne raziskave so vrsta raziskave trga, ki temelji na mnenju in občutkih kupca, ki se nanašajo na izdelek in storitev podjetja. Tovrstne raziskave poizkušajo pridobiti informacijo o ustreznosti in ugajanju izdelka ali storitve neposredno od kupcev oziroma uporabnikov. Najpogostejše so kvalitativne raziskave, opravljene z intervjuji in sodelovanjem v fokusnih skupinah (Belyh, 2020).

Kvantitativne raziskave temeljijo na trdnih dejstvih in statističnih podatkih in ne le na občutkih ter mnenjih posameznih kupcev. Če pa se te občutke in mnenja kupcev s pomočjo anket, eksperimentov in z različnimi opazovanji ustrezno zbira, seštevata in statistično analizira, pa jih lahko tudi uvrstimo v kvantitativne raziskave. Kvantitativne raziskave se lahko uporabijo tako pri primarnih kot sekundarnih tržnih raziskavah. Kvantitativne raziskave npr. vključujejo raziskovanje predhodno obstoječih finančnih poročil in raziskovalnih člankov. Ta vrsta raziskav vsebuje široko paleto statistik, ki nam lahko pomagajo do različnih ugotovitev (Belyh, 2020).

Medtem ko se tradicionalne tehnike tržnih raziskav še vedno pogosto uporabljajo, je nastalo tudi veliko novih metod in tehnik. S spreminjanjem tehnologije in družbeno ekonomskih trendov se bodo spreminjala tudi naša sredstva za pridobitev vpogleda v stranke in trg. Novejša orodja so usmerjena bolj v analizo kot pa zbiranje podatkov. Proces pridobivanja podatkov o vedenju strank je lažji kot pa njihova analiza (Market Research Man, 2020). Na primer z Googlovimi orodji (angl. Google analytics tools) lahko pridobimo veliko koristnih podatkov o obiskovalcih spletne strani (promet na spletni strani, jezik obiskovalca, koliko časa se je zadržal na določeni strani itd.). Informacije o obiskovalcih nam lahko pomagajo, da bolje prilagodimo stran za obiskovalce, v želji, da bi obiskovalce spremenili v kupce.

Naslednji preskok v razmišljanju pri analizah gre iz tehnik anket ciljnih skupin v smer opazovanja, kjer se poizkuša izvedeti, kaj stranke resnično počnejo ali želijo, in ne, kaj stranke mislijo, počnejo ali želijo. Raziskovanje trga s pomočjo družbenih medijev je eden od novejših načinov pridobivanja informacij. S pomočjo družbenih medijev na spletnih mestih lahko pridobimo neskončno podatkov. Mnoga podjetja imajo veliko sledilcev na družbenih medijih in jih lahko vprašajo za mnenje glede predlaganih novih izdelkov ali storitev, merijo njihov odziv in komentarje. Če je sledilec pripravljen pogosto komentirati, všečkati in/ali deliti objave podjetja, je to lahko zelo dober promotor podjetja. Velika količina sledilcev je za podjetje zelo dragocena, saj ima v hipu dostop do velike količine podatkov za raziskavo trga (Hart, 2021).

Nove metode raziskovanja trga se lahko izvajajo tudi prek mobilnih telefonov. Pametni telefoni in tablični računalniki so preplavili svet. S pomočjo najrazličnejših aplikacij lahko izvajamo hitre in kratke ankete. Na primer, uporabnik s pametnim telefonom prebere QR-kodo, ki ga pripelje na spletno anketo, kjer lahko oceni izdelek ali storitev in doda svoje mnenje o tem. Tak proces se lahko zgodi v nekaj sekundah in je v tem smislu zelo primeren za hitro pridobivanje večje količine podatkov, ki omogočajo statistično analizo. Tako lahko podjetje pridobljene informacije uporabi za prilagajanje svojih izdelkov, da najbolj ugajajo uporabniku (Market research guy, 2020).

Virtualno nakupovanje ali simulacija navidezne resničnosti je postala tudi ena od možnih metod pridobivanja podatkov. S pomočjo orodij navidezne resničnosti se simulira situacija in namesto spraševanja se opazuje vedenje. Podobna orodja so lahko tudi biometrične raziskovalne metode, ki merijo fizične odzive stranke na dražljaje. To so lahko dragoceni podatki, ki jih stranka mogoče ne bi želela ali mogla ustrezno ustno izraziti. Biometrične metode tržnih raziskav vključujejo merjenje srčnega utripa, spremljanje dihanja, aktivnost možganov, sledenje očem itd. (Market research guy, 2020).

4.4 Tradicionalni pristop k strateški prodaji in trženju

Tradicionalno trženje in prodaja se poslužujeta orodij, ki so nam zelo znana ali celo samoumevna in jih velikokrat ne prepoznavamo kot orodja za trženje in prodajo.

- Neposredna prodaja vključuje trženje in prodajo neposredno kupcu, najpogosteje na lokaciji potencialnih strank ali njihovih delovnih mestih. Neposredna prodaja se lahko vrši tako na sestankih iz oči v oči kot tudi prek telefona. Virtualni sestanki pa postajajo vse bolj popularni, v času zdravstvene krize, pa so postali celo nujnost. S telefonskimi in virtualnimi sestanki ter pogovori se izgublja čustva in različne neverbalne komunikacije, ki lahko bistveno pripomorejo k boljšemu razumevanju in poteku sestanka oziroma prodaje (Walls, 2021).
- Neposredna pošta je trženje po pošti, ki ozavešča o izdelku ali storitvi prek razglednic, pisem, letakov, brošur in podobnih tiskanih vsebin. Ta vrsta trženja je namenjena

določeni skupini ljudi. Trženje z neposredno pošto je lahko drago, saj mora podjetje plačati stroške oblikovanja, tiskanja in pošiljanja (Kimbarovsky, 2013).

- Tiskani oglasi. Trženje prek tiskanih medijev ustvarja ozaveščenost o izdelku ali storitvi z oglasi v časopisih, revijah in na oglasnih panojih. Trženje prek tiskanih oglasov je drago in mogoče za nekatere ciljne skupine zastarelo. Vsekakor pa še vedno ostaja populacija, ki si želi tiskano oglaševanje, kljub vsej poplavi digitalnega oglaševanja.
- Sejmi in predstavitve. Sejmi so v medpodjetniškem poslovanju (angl. business to business, v nadaljevanju B2B) eden bolj pomembnih tržnih kanalov. Predstavitve s testiranjem pa poleg trženja še dodatno pospešijo prodajo izdelka ali storitve.
- Napotitveno trženje – trženje od ust do ust. Z izkoriščanjem obstoječih strank se predstavlja podjetje ali izdelek. Izvedba ni draga in jo lahko spodbudimo z nagrajevanjem stranke, ki pripelje novo stranko (Kimbarovsky, 2013). Trženje od ust do ust pa ima lahko v primeru nezadovoljne stranke še mnogo večji vpliv, saj se slaba izkušnja in nezadovoljstvo stranke širita hitreje kot dobra.
- Mreženje. Poslovno mreženje je premik k ciljni publiki. Cilj se je povezovati s ciljno publiko za globlje razumevanje potreb in želja. To je tudi priložnost za povečevanje prepoznavnosti blagovne znamke. Mreženje je tudi povezovanje s strokovnjaki iz iste panoge, ki pomaga pri vpogledu v celotno panogo in ne samo v kupca (HubSpot, 2022). Povezovanje se je v času zdravstvene krize iz osebnega povezovanja prestavilo na splet prek različnih skupin, dogodkov ali aplikacij.
- Oddajanje (angl. broadcast). Trženje prek televizijskega in radijskega oglaševanja. Uspešnost je zelo odvisna od panoge in izdelka ali storitve, ki se trži.

4.5 Digitalni pristopi k trženju in prodaji

Od začetka zdravstvene krize lahko rečemo, da so se pretežno vsi pristopi in aktivnosti pri prodaji in trženju prestavili na splet. To je bilo najhitrejše obdobje digitalne transformacije, saj se je skoraj vsako podjetje moralo skozi noč preseliti na splet. Digitalizacija je preplavila svet. Slika 23 prikazuje, kako velik pomen ima digitalizacija ter kakšne možnosti in razsežnosti lahko z njo dosežemo. Podatki za april 2021 (Slika 23) nam povedo, da je po svetu 7,85 milijarde prebivalcev, od katerih jih živi v urbanih naseljih 56,5 %. 5,27 milijarde prebivalcev poseduje mobilne telefone in od tega 4,72 milijarde uporablja internet. Aktivnih uporabnikov družbenih medijev pa je 4,33 milijarde, kar je 55,1 % celotne populacije. Veliko orodij in aplikacij, ki so že bili v uporabi, je doživelo še večji razcvet, veliko pa se jih je razvilo na novo.

Slika 23: Digitalizacija po svetu



Prirejeno po Kemp (2022).

V naslednjem podpoglavju bova predstavila orodja, ki so pripomogla, da sta se lahko trženje in prodaja nadaljevala tudi v času zdravstvene krize, in so skoraj povsem nadomestila tradicionalna orodja. V nadaljevanju bova predstavila digitalno trženje in optimizacijo spletne strani.

4.5.1 Orodja za digitalni pristop k trženju in prodaji

V naslednjih poglavjih so predstavljena orodja za digitalno trženje. Vsebina je osredotočena na družbene medije, spletne seminarje, video klic, blog, elektronsko pošto in oglaševanju na spletu.

4.5.1.1 Družbeni mediji

Družbeni mediji so se v času zdravstvene krize še bolj razvijali in postali pomembna orodja pri prodaji in trženju. V času zdravstvene krize od januarja 2020 je število uporabnikov družbenih omrežij strmo naraščalo s 3,71 milijarde uporabnikov na 4,33 milijarde, kar predstavlja že 55 % celotne populacije (Kemp, 2022).

Pomembnejša družbena omrežja, ki so prisotna oziroma so bolj priljubljena v našem okolju:

- Facebook ni le največje družbeno omrežje na svetu, temveč tudi najbolj razvit kanal za organsko in plačljivo družbeno trženje. Vedno več odraslih opravlja nakupe prek Facebooka oz. Facebook Marketplaca. Blagovne znamke, ki so prisotne na platformi, lahko uporabljajo raznovrstne vsebine za ozaveščanje o blagovni znamki in tako skrbijo za negovanje odnosa s strankami. Tržniki lahko uporabljajo tudi podatke o uporabnikih

s Facebooka, da z ustreznim oglaševanjem dosežejo nove stranke. Facebook ima več kot 2,8 milijarde mesečnih aktivnih uporabnikov (Martin, 2022).

- YouTube lahko poimenujemo video platforma ali drugi največji iskalnik na svetu. Aktivnih mesečnih uporabnikov je več kot 2,29 milijarde. Eden od načinov krepitev blagovne znamke je objavljane izvirnih videoposnetkov na YouTube kanalu podjetja. Oglasi, ki se predvajajo pred ali med izvirnim videoposnetkom, niso nič drugega kot oglasi na televiziji. 70 % gledalcev je kupilo pri blagovni znamki potem, ko so jo videli na YouTubu (Cooper, 2021).
- WhatsApp je tretja največja družbena aplikacija po številu uporabnikov z več kot 2,0 milijarde mesečnih aktivnih uporabnikov. WhatsApp je v lasti Facebooka od leta 2014. Aplikacija je namenjena za pošiljanje sporočil (besednih, glasovnih, slikovnih in video) in klicanje s pametnimi telefoni. Uporablja se za komuniciranje s posameznikom ali večjo skupino (Winokur Munk, 2022).
- Facebook Messenger je druga aplikacija za sporočanje v lasti Facebooka. Od aplikacije WhatsApp se razlikuje, da uporabniku ne ponuja šifriranja, prav tako povezuje vse uporabnikove stike z Instagrama in Facebooka. Za razliko od WhatsAppa pa uporabniku ponuja različne oglase. Vsekakor pa je odvisno od panoge, ciljne skupine in trženjskega pristopa, ali je oglaševanje prek Messengerja primerno. Mesečno aktivnih uporabnikov je 1,3 milijarde (Cooper, 2021).
- Instagram je še ena aplikacija v lasti Facebooka. Aplikacija, ki je bila namenjena izmenjavi slik, je v zadnjih letih postala najpomembnejša aplikacija na svetu na področju družbenega trženja. Instagram je postal pripomoček podjetjem pri prodaji in trženju. Instagram mesečno aktivno uporablja več kot 1,22 milijarde uporabnikov (Dixon, 2023).
- LinkedIn je poslovno orientirano družbeno omrežje. Uporabnikom omogoča kreiranje uporabniškega profila in povezovanje uporabniških računov med seboj. Gre za družbeno omrežje, ki predstavlja poslovna poznanstva iz realnega sveta. Priljubljenost z leti narašča, saj so uporabniki in tržniki blagovnih znamk prepoznali, da je edino družbeno omrežje namenjeno strokovnjakom. LinkedIn že dolgo ni več oglasna deska za delovna mesta in nadomestna beležka stikov. Aplikacija LinkedIn je postala del trženja v podjetjih, zlasti za tržnike v B2B, ki se osredotočajo na pridobivanje strank. Vedno več se uporabljajo plačani oglasi in sponzorirana neposredna sporočila za trženje blagovne znamke (Cooper, 2021).

Poleg omenjenih poznamo še naslednja popularna spletna družbena omrežja:

- TikTok,
- Telegram,
- Snapchat,
- Pintarest,
- Twitter.

4.5.1.2 Spletni seminarji

Spletni seminarji so v času zdravstvene krize postali glavno komunikacijsko orodje tako v službah kot tudi v šolah ter v zasebnem času z namenom ohranjanja stikov v času zaprtja. Pomembna orodja, ki so pomagala ohranjati stike s strankami, partnerji in sodelavci, so naslednja:

- Zoom je odlično orodje za spletne seminarje, s katerim se izvajajo spletni sestanki in videokonference. Uporaba programa Zoom je zelo preprosta. Omogoča enostavno organizacijo (povabila udeležencem in ustvarjanje povezav za dostop) in preprosto izvedbo seminarjev. Brezplačno lahko Zoom sestanek izvaja skupaj do 100 udeležencev s trajanjem do 40 minut. Za povečanje števila udeležencev in daljše sestanke pa je aplikacija plačljiva.
- Microsoft Teams je platforma za poslovno komunikacijo, ki jo je razvil Microsoft kot del družine izdelkov Microsoft 365. MS Teams nadomešča oz. nadgrajuje druge platforme za poslovno sporočanje, ki jih upravlja Microsoft, kot so »Skype for business« in »Microsoft Classroom«. Med zdravstveno krizo pa se je orodje še nadgradilo in razširilo. MS Teams je aktivno dnevno uporabljalo več kot 145 milijonov uporabnikov (27. april 2021) (Warren, 2021).
- GoToWebinar je eden od vodilnih programov za spletne seminarje. Vsebuje vabila po meri za spletne seminarje, stran za registracijo in samodejne opomnike. Uporabnike spodbuja k sodelovanju z različnimi vprašanji in prikazovanji rezultatov v živo. Omogoča tudi vnaprej posnete spletne seminarje, kar olajša spletno izvajanje. Program je poizkusno na voljo za sedem dni, sicer je program plačljiv.

4.5.1.3 Video klic

Telefonski video klici so postali skoraj vsakdanjost pri ohranjanju stikov, naštevamo najbolj popularne:

- Skype,
- Google duo,
- Discord,
- FaceTime,
- Facebook Messenger,
- Viber.

4.5.1.4 Blog

Blog ali spletni dnevnik je spletno mesto, na katerem lahko avtorji s pomočjo vmesnika objavljajo besedila, slike in posnetke. Bralci imajo možnost komentiranja. Prednost bloga je enostavno oblikovanje.

Pogovor sproži avtor, obiskovalci pa lahko komentirajo (Barney, 2022). Vsebina bloga lahko pripomore k pridobitvi nove stranke, spodbujajo zaupanje bralcev in izboljšujejo uvrstitve na iskalnikih.

4.5.1.5 *Elektronska pošta*

Generiranje elektronskih sporočil v tržne in prodajne namene je lahko časovno zelo potratno. Z v nadaljevanju nešteti orodji lahko pripravimo različne vsebine in promocije ter lahko tako elektronsko pošto personaliziramo. Poznamo naslednja orodja:

- MailChimp,
- HubSpot Email marketing,
- Sender.

4.5.1.6 *Oglaševanje na spletu*

Če želimo naše vsebine dodatno izpostaviti, da povečamo njeno vidnost uporabnikom omrežij, lahko za to enostavno plačamo. Odvisno od tipa našega posla se lahko poslužimo naslednjih platform:

- Facebook Ads,
- Google Ads,
- LinkedIn Ads,
- YouTube Ads.

Posamezno omrežje izberemo glede na tip našega posla. V določenih primerih je smiselno oglaševati tudi na vseh platformah.

4.5.2 Digitalno trženje

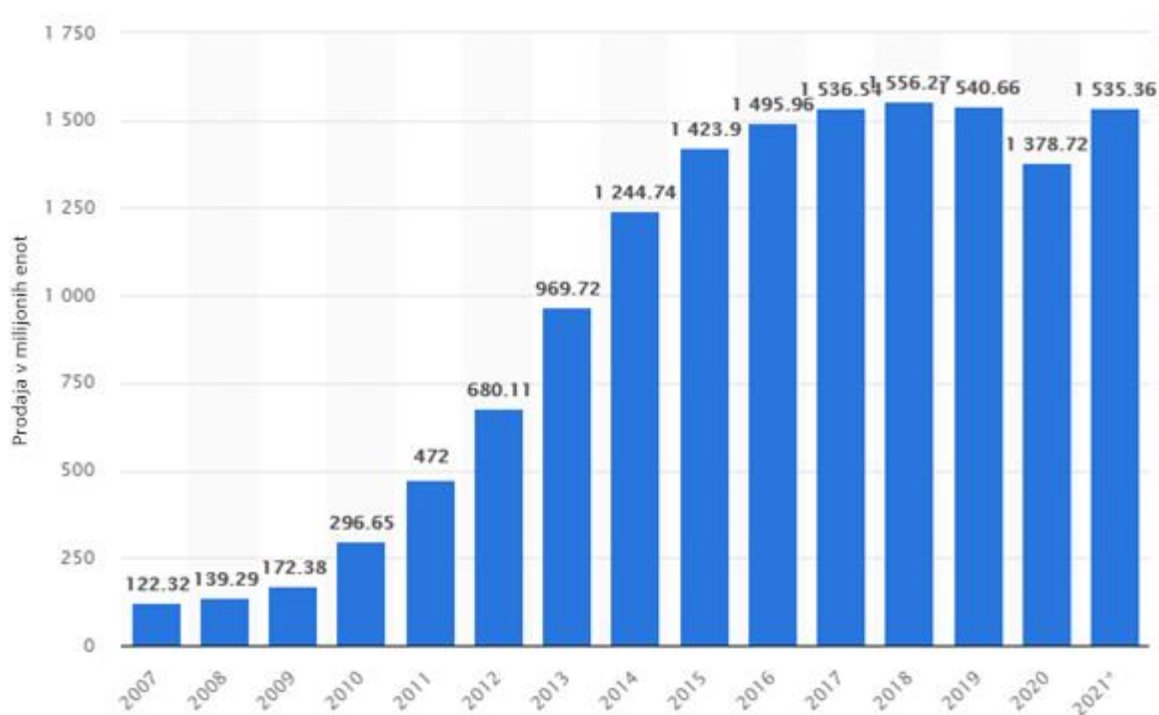
Barone (2022) definira digitalno trženje na naslednji način: Digitalno trženje se nanaša na uporabo digitalnih kanalov za oglaševanje izdelkov in storitev z namenom prenosa informacij do končnega porabnika. Vključuje spletne strani, mobilne naprave, družbena omrežja, iskalnike in druge podobne kanale. Digitalno trženje je postalo popularno s prihodom interneta od leta 1990 dalje. V večini primerov je cilj spletnega trženja krepitev blagovne znamke in neposredno povečanje prodaje, s ciljanjem na potencialne stranke. Poznanih je več načinov digitalnega trženja:

- Iskalno trženje se osredotoča na promocijo prek iskalnikov (Google, Bing). Obstajata dve različni obliki trženja z iskalniki: organski zadetki (angl. Search engine optimization, v nadaljevanju SEO) in plačan klik (angl. pay-per-click, v nadaljevanju PPC). SEO se osredotoča na optimizacijo spletnega mesta za povečanje uvrstitve spletnega mesta v

rezultatih iskanja, tako da več strank klikne rezultat in obiše spletno mesto podjetja (Kimbarovsky, 2013). Podjetje ima lahko izdelano zelo napredno in zanimivo stran, vendar če se pri iskanju različnih izrazov, ki bi lahko pripeljali do spletne strani, pojavi šele na drugi ali tretji strani iskanja, se možnost obiska drastično zniža. To pa predstavlja neučinkovit način za promocijo naših izdelkov in storitev. PPC se osredotoča na nakup oglasov, da postane povezava podjetja bolj vidna pri iskanju, še posebej če podjetje nima primerno urejene spletne strani, ki spodbuja organske zadetke.

- Prikazni oglasi (angl. Display Ads). Gre za kratke prikazane oglase oziroma spletne pasice, ki se pojavljajo pri iskanju na spletu. V poplavi prikaznih oglasov je tovrstno promoviranje postalo bolj moteče za iskalca kot pa uspešno za podjetje.
- E-poštno trženje (angl. E-mail marketing). Trženje po elektronski pošti vključuje dostavljanje vsebin in promocijskih ponudb strankam po e-pošti. Za učinkovito trženje po e-pošti je treba skrbno načrtovati, da je sporočilo jasno in sprejeto, saj lahko hitro konča kot moteč element v nabiralniku potencialnega kupca.
- Trženje prek družbenih omrežij. S pomočjo družbenih omrežij, kot so Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, se poskuša promovirati podjetje ali izdelek. Trženje lahko poteka brezplačno, kjer se objavljajo različne vsebine, ali pa plačljivo, in sicer z nakupi oglasnih prostorov in promoviranih vsebin. Vsekakor pa je trženje prek družbenih vsebin zanimivo, saj se lahko doseže veliko populacijo. Trženje prek družbenih omrežij je treba skrbno načrtovati in prilagoditi tako panogi kot tudi uporabnikom družbenih omrežij.
- Vsebinsko trženje (angl. Content marketing). Pri vsebinskem trženju gre za podajanje in ustvarjanje vsebin zainteresiranim skupinam.
- Partnersko trženje (angl. Affiliate marketing). Partnersko trženje je vrsta napotitvenega trženja. Partnerji pomagajo pri promociji izdelkov in storitev vašega podjetja. Partnersko trženje temelji na uspešnosti, partner je nagrajen za vsakega obiskovalca ali kupca, ki ga pripelje v podjetje.
- Mobilno trženje je trženje, ki vključuje doseganje strank prek mobilnih naprav. Trženje prek mobilnih naprav vključuje besedilna kratka sporočila (angl. Short Message Service, v nadaljevanju SMS), slikovna večpredstavnostna sporočila (angl. Multimedia Messaging Service, v nadaljevanju MMS) in sporočila s kodo hitrega odziva (angl. Quick response, v nadaljevanju QR), ki uporabnika pripeljejo na želeno spletno mesto (angl. Landing page). Glede na porast uporabe mobilnih telefonov je tovrstno trženje zelo zanimivo. Slika 24 prikazuje število prodanih novih pametnih telefonov končnim uporabnikom po letih.

Slika 24: Število prodanih pametnih telefonov v letih 2007–2021 (v milijonih enot)



Vir: Laricchia (2022).

4.6 Optimizacija spletne strani

Večina novih poslovnih priložnosti nakupovanja in prodaje se danes izvede prek digitalnih kanalov. Seveda je tip poslovanja precej odvisen od panoge. V vsakem primeru je biti viden na internetu pomemben dejavnik, ki vpliva na prvi vtis potencialnega naročnika. Tudi če potencialni naročnik dobi informacije o podjetju izven interneta, se ta na podlagi svojega zanimanja navadno odloči poiskati dodatne informacije na spletni strani. Torej, če te ni na internetu, praktično ne obstajaš. Spletna predstavitev podjetja je zelo pomembna, saj lahko potencialnega naročnika še bolj pritegne ali pa še bolj odvrne, zato je zelo pomembno, da je spletna stran relevantna, pregledna, informativna in na nek način privlačna. Še preden potencialni naročnik pride na našo spletno stran, je treba vzpostaviti pogoje, da nas bo sploh našel. Na voljo imamo različne načine plačljivega in neplačljivega trženja, ki bodo potencialnega kupca pripeljali k nam. Primer plačljivega trženja so oglaševanje na Googlu, Facebooku, LinkedInu in podobnih platformah. Obstaja pa tudi način, kako pritegniti potencialnega naročnika k nam z razumevanjem delovanja rangiranja iskanih spletnih strani na Googlu (Waykar, 2023).

4.6.1 Kako Google rangira spletno stran

Google pri iskanju spletnih strani uporablja algoritem PageRank, ki ocenjuje in rangira pomembnost spletnih strani (Spanning Tree, 2020). Vsaka spletna stran vsebuje več

podstrani, ki so med seboj povezane s povezavami (»linki«). Če je npr. več podstrani povezanih z določeno stranjo, to pomeni, da je ta stran verjetno bolj pomembna. Enako velja tudi obratno, torej če je določena stran povezana z manj povezavami, jo algoritem rangira kot manj pomembno. Ker je princip dobro poznan, bi ga lahko izkoriščali na način, da bi umetno povezali podstrani na določeno stran. V praksi to pomeni, da bi ustvarili ogromno podstrani (praznih), ki bi bile vse povezane na določeno podstran. Algoritem to mahinacijo prepozna in torej še vedno slabo rangira to podstran. Algoritem to težavo rešuje tako, da ovrednoti pomembnost podstrani z iterativnim modelom, imenovanim »Random Surfer Model«, ki beleži, kako naključni internetni iskalec (»surfer«) potuje po spletnih podstraneh. Če ga pot večkrat pripelje na določeno stran, ta dobi višjo relativno pomembnost. Algoritem potrebuje nekaj iteracij naključnih »surferjev«, da izračuna relativno pomembnost podstrani. Več kot je iteracij, manjša je negotovost izračuna relativne pomembnosti. Ta model slabo deluje, če so podstrani med seboj nepovezane. Za rešitev tega problema algoritem uporablja faktor dušenja (angl. damping factor), ki pove, kolikšna je verjetnost, da bo uporabnik, ki je prenehal surfati na določeni povezavi, kjer je sledil sosednjim povezavam, ponovno začel surfati na drugem mestu. Ta efekt imenujemo tudi teleportacija. Namen faktorja dušenja je, da prepreči navidezno relativno pomembnost podstrani, ki nimajo izhodnih povezav. Algoritem PageRank (Global Software Support, 2017) na ta način izračunava relativno pomembnost spletnega mesta. Več kot je zabeleženih povezav, bolj je izračun relativne pomembnosti kakovosten (Varagouli, 2020).

4.6.2 Organski zadetki na Googlu

Pri iskanju informacij Google prikazuje plačane vsebine, ki so pravzaprav oglasi (angl. ads), in neplačane vsebine, ki jih imenujemo organski zadetki. To so vsebine, ki jih Google prikazuje glede na kakovost in relevantnost na podlagi vpisane iskalne besede ali gesla. Google je sicer najbolj popularen spletni iskalnik, vendar obstajajo še drugi, kot so Bing, Yahoo, Baidu in DuckDuckGo. Google beleži spletni promet z lastnim orodjem Google Analytics, ki analizira različne aktivnosti uporabnika ob uporabi iskalnika. Tipični parametri so: trajanje seje, število obiskanih strani v posamezni seji, stopnja vključenosti (angl. bounce rate) idr. Google Analytics je trenutno najbolj široko uporabljeno orodje za analizo uporabniških aktivnosti na internetu. Organski zadetki so tisti, ki si jih najbolj želimo, ker to pomeni, da nas uporabniki najlažje najdejo in da je naša spletna stran dobra, tj. informativna. Za boljše razumevanje je dobro poznati vse vrste izvorov (Berry, 2020), ki generirajo spletni promet:

- plačani zadetki: to so plačani oglasi s strani podjetij, ki želijo, da se njihovi zadetki pojavijo čim višje pri iskanju;
- neposredni zadetki: to je promet, ki se ustvari brez znanega izvora, npr. ko uporabnik neposredno v iskalnik napiše naslov spletne strani;
- napotitveni zadetki: to je promet, ki se ustvari, ko je povezava na določeno stran izvedena prek povezave na tretji spletni strani, pri čemer ti dve strani nista nikakor povezani;

- zadetki z družbenih omrežij: to je promet, ki se ustvari s povezavami na družbenih omrežjih;
- oglasne pasice: to je promet, ki se ustvari prek oglasnih pasic, to so izpostavljena oglaševalska okna, ki se pojavljajo tipično na vrhu ali ob robu spletnih strani;
- promet po e-pošti: to je ves promet, ki se ustvari s povezavami po e-pošti.

Google Analytics omogoča, da analiziramo obisk spletne strani glede na različne izvore, torej načine, kako je uporabnik prišel do spletne strani. Na podlagi tega se lahko prilagaja digitalne kampanje, da dosežemo potencialne stranke oz. vidimo, kaj deluje dobro in kaj ne. Če je naš cilj organski promet, nam Google Analytics pomaga s statistiko besed ali gesel, ki so generirale organski promet. Organski promet igra pomembno vlogo pri digitalnem trženju, saj vsi vemo, da so plačani oglasi ali kateri koli oglasi velikokrat irelevantni in torej slabo transformirajo iskalce v naročnika. Organski promet je torej najboljši in najcenejši način za uspešno digitalno trženje. Iskanje izdelkov in storitev je eden izmed najlažjih načinov, kako priti do rešitve. Glede na tehnološke trende in digitalizirano družbo pričakujemo, da se bo digitalno trženje še bolj razvilo in sofisticiralo. Organski zadetki trenutno poganjajo polovico prometa na internetu in prispevajo 40 % prihodkov. Vidnost na internetu in visoko rangiranje naše spletne strani predstavljata ključno prednost proti našim konkurentom. Tri četrtine uporabnikov na internetu namreč pregleda le prvo stran zadetkov. Če je naša stran na drugi ali tretji strani, bomo zelo verjetno ob znaten tržni delež (Chai, 2021).

Organski promet se generira s kakovostno in relevantno vsebino, to pomeni, da so obiskovalci naše spletne strani pristno zainteresirani za vsebino, znamko in naše izdelke in storitve. Če uporabnik pride na našo spletno stran prek organskega prometa, to pomeni, da je pristno zainteresiran za naše storitve, kar bistveno poveča možnost konverzije v primerjavi z drugimi tipi prometa. Organski zadetki prispevajo k večji kredibilnosti naše strani, ki se povezuje s povečanjem ugleda znamke. Vsak namreč lahko plača za visoko rangiranje pri iskanju, vendar le organski zadetki dejansko predstavljajo kakovostno vsebino glede na iskalno geslo (Kadish, 2022).

Ureditev spletne strani z relevantno in kakovostno vsebino ni lahek projekt, vendar v končni fazi prinaša najcenejši način digitalnega trženja, saj nas bo Google avtomatsko rangiral višje, ne da bi za to kaj plačali. Bolj smotno je torej vlagati sredstva v kakovost vsebin kot v stalno oglaševanje brez prilagajanja naše spletne strani. Seveda se ta razmislek razlikuje od panoge do panoge. Najbolj trženjsko intenzivne panoge verjetno potrebujejo vse možne načine trženja, da dosežejo željen tržni delež. Verjetno pa je vseeno ogromno priložnosti za izboljševanje kakovosti vsebin, ki bodo prispevale k organskemu prometu.

4.6.3 Kako povečati organski promet

Višje kot je spletna stran rangirana, višji bo organski promet. V primeru, da je spletna stran rangirana med prvimi tremi, lahko pričakujemo eksponentno rast spletnega prometa. Če pa spletna stran ne bo uvrščena na prvo stran zadetkov, lahko pričakujemo eksponentni upad spletnega prometa in potencialno znaten upad prihodkov. Povečati organski promet je torej največja želja vseh, ki se ukvarjajo z digitalnim trženjem (Kosaka, 2020). V nadaljevanju bodo predstavljene različne taktike, kako optimizirati spletno stran in povečati organski promet (Nkhoma, 2022).

4.6.4 Identifikacija in modifikacija spletne vsebine, ki ne generira prometa

Spletna vsebina, ki je slabo obiskana, znižuje organski promet, ker spletna stran izgublja točke v algoritmu PageRank. Nerelevantna in slaba vsebina torej duši spletno stran, čeprav so morda ostale vsebine pripravljene z dobro prakso. Radom Surfer Model v primeru slabih vsebin določi nizko stopnjo relevantnosti in jo po algoritmu PageRank začne uvrščati nižje. Slabo vsebino je treba odstraniti, jo popraviti oz. zagotoviti, da je teh vsebin čim manj. Za analizo spletne strani in iskanje napak, ki dušijo organski promet, lahko uporabimo različna orodja, kot je Google Analytics. Obstajajo pa seveda tudi druga orodja (Click, brez datuma), npr.: Heat Mapping, Speed Test, Readability Test, Usability Test, A/B Split Testing, Mobile Website Test, SEO reports itd. (Gola, 2020).

Orodja za analizo spletnih strani lahko iščemo tudi z geslom, npr. »analyze website performance«. Ključni parametri za analizo spletne strani so povezave (angl. back links), ključne besede, prepletanje povezav (angl. cross-reference) za vsak naslov na spletni strani (angl. Uniform Resource Locators, v nadaljevanju URL), stopnja vključenosti oz. »bounce rate«, čas trajanja seje in razmerje med prikazi in kliki (angl. click through rate, v nadaljevanju CTR). To so kvantitativni faktorji, ki opisujejo stanje spletne strani. Tipični rezultati analize so podatki o prekinjenih in mrtvih/praznih povezavah in podvajanju vsebin. Po drugi strani je pomembno, da naredimo presojo spletne strani v smislu kakovosti in brezčasnosti vsebin. Priporočljivo je, da se takšno analizo in odpravo napak izvaja periodično, npr. vsak kvartal, da se spletna stran stalno posodablja in tako kotira višje v spletnih iskalnikih (Storm, 2021).

4.6.5 Iskanje novih ključnih besed

Ključne besede se nahajajo v naslovih spletnih strani, povezavah, vsebini, slikah, metapodatkih, URL-naslovih in sami strukturi spletne vsebine. Ključne besede se spreminjajo, nekatere postanejo manj relevantne, druge bolj. Novi izdelki in storitve na spletni strani morajo imeti svoje relevantne ključne besede, saj slabo izbrane ključne besede znižajo organski promet (Lyons, 2022). Z uporabo orodij za analizo lahko analiziramo ključne besede v smislu popularnosti, relevance in kako dobro delujejo za konkurenco. Na

podlagi teh podatkov in vsebine odstranimo nedelujoče ključne besede in dodamo nove. Delovanje učinkovitosti ključnih besed v praksi nato testiramo z iskalnikom (Lahey, 2022).

4.6.6 Optimizacija CTR

Pozicioniranje na stran 1 predstavlja le polovico organskega prometa v seji, zato je treba za dober CTR (angl. Click Through Rate) in povečanje prometa prepričati uporabnike, da klikajo tudi po podstraneh. Optimizacija CTR prinaša dvojno prednost. Prvič, uporabniki bodo raje uporabljali spletno stran od konkurence. Drugič, algoritem bo višje rangiral spletno stran. CTR lahko izboljšamo na več načinov. Najbolj klasična metoda je enostavno analizirati spletno stran z analitičnim orodjem in preveriti, katera vsebina ima visok in katera nizek CTR. Preveriti moramo tudi, katera vsebina dobro konvertira in ima morda nizek CTR. To je idealna kombinacija in priložnost za optimizacijo. CTR lahko izboljšamo z izboljšanjem metanaslovov, ki so bolj prijazni algoritmu. To pomeni, da se morajo ključne besede pojavljati čim prej in naj dodatno zaposlijo uporabnika. Najbolj vplivna strategija za povečanje CTR pa so metapodatki, kjer so vpisana gesla, ključne besede in fraze, ki jih bo uporabnik najverjetneje iskal (Polacek, 2021).

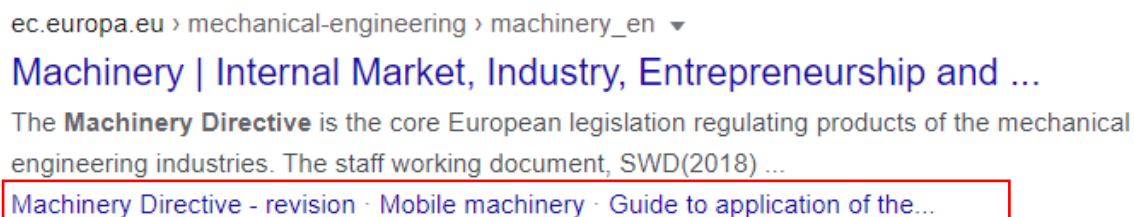
4.6.7 Dodatna vsebina

Z dodatno vsebino je mišljeno pisanje bloga ali redno objavljane vsebine, ki je polna ključnih besed in ki dodatno opisuje izdelek ali storitev. Na ta način izobrazimo oz. napeljemo uporabnika, kako naj išče storitve. Vsebina mora biti seveda kakovostna, informativna in relevantna, ki bo uporabniku zanimiva in ki bo reševala njegov problem. Nerelevantna vsebina namreč ne bo obiskana (Jones, 2020).

4.6.8 Struktura spletne strani

Naključni uporabnik ne ve, katere strani so na strani pomembne in katere niso. Pot, kako se brska po podstraneh, mora biti logična in relevantna, da uporabnik hitro dobi relevantno informacijo. Tipični primer slabe strukture je preveč podstrani oz. preveč ravni. Uporabnik nerad »pleza« preveč v globino. Če uporabnik ne dobi informacije hitro, bo najverjetneje hitro odjadril stran, kar negativno vpliva na algoritem. Pomembne so tudi povezave med spletno stranjo, da uporabnik razume strukturo in v kateri ravni se nahaja. Tudi pot nazaj proti višjim ravnam mora biti jasna in pregledna, da se uporabnik rad vrača. Če je stran popularna, iskalnik avtomatsko ustvari povezave že v iskalnem oknu, kar imenujemo »Site Links«. To pomeni, da se uporabnik lahko poveže na podstran že s prvim klikom na iskalni strani. Primer »Site Linka« je označen z rdečim okvirjem na sliki 25 (Roos, 2019).

Slika 25: Neposredna povezava na podstran »Site Link«



Vir: lastno delo.

Na »Site Link« na žalost ne moremo vplivati. Dobra struktura spletne strani nam pa seveda omogoča večjo verjetnost, da bodo »Site Linki« dodeljeni. Dobro strukturo strani lahko dosežemo z naslednjimi napotki (Google Help Center, brez datuma):

- Večje strani naj imajo organizirane kategorije in podkategorije. Kategorije naj se določijo na podlagi analize konkurenčnih spletnih strani, da se določi imena kategorij in podkategorij, ki so tipične za določeno gospodarsko panogo.
- Navigacija spletne strani naj bo plitva, torej ne multi nivojska. S tem ukrepom povečamo možnost, da bo uporabnik odkril določeno podstran hitreje.
- Prepletanje spletne strani z notranjimi povezavami. Uporabnik mora razumeti, v kateri ravni se nahaja, in imeti na razpolago povezave do višje, nižje ravni in povezavo na sam vrh spletne strani. Nepovezanost daje uporabniku občutek togosti in težavnosti jadrnanja po strani, zato se lahko hitro odloči, da bo spletno stran zapustil. Podstrani brez povezav »Dead End Pages« moramo ponovno povezati. Za odkrivanje strani brez notranje povezave si lahko pomagamo z analitičnimi orodji.
- Ureditev spletnega zemljevida »sitemap«, ki omogoča uporabniku razumeti, katere strani so pomembne. Takšen zemljevid bo tudi osnova, da bo algoritem ustvaril »Site Linke«. Zemljevid se v primeru Google doda v »Google Search Console account«.

4.6.9 Izpostavitve

Leta 2016 je Google predstavil funkcijo izpostavitve (angl. Dominate Featured Snippets), ki omogoča, da ko uporabnik vpiše iskalno geslo, iskalnik že v zadetku ponudi rešitev oz. ponudi odgovor na vprašanje. To pomeni, da uporabniku za hitro rešitev ni treba iskati po spletnih straneh, ampak se odgovor najde že po prvem iskalnem vnosu. Glede na statistiko uporaba te funkcije ne zmanjšuje prometa po spletnih straneh. Organski promet se z uporabo te funkcije še poveča. Kako doseči, da se bo naša vsebina pojavila znotraj te funkcije? Uporabnik sam neposredno ne more vplivati na prikaz vsebine v izpostavitvi, takšna izpostavitve je možna le, če algoritem prepozna našo vsebino kot zelo relevantno, torej da uporabnik z izpostavljenjo vsebine takoj najde rešitev. Kar lahko naredimo, je, da sledimo določenim korakom, da povečamo možnost naše vsebine v izpostavitvi (Ghergich, 2020):

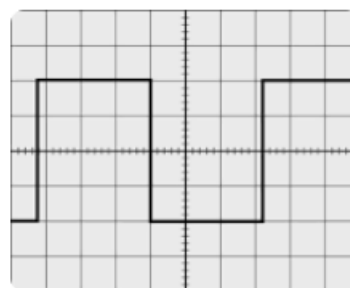
- Analiza ključnih besed, ki vplivajo na »snippet«. To so ključne besede, ki pripeljejo spletno stran na najvišje mesto pri iskanju. Funkcija »snippet« se dobro razume z odgovori, na katere uporabnik zastavlja vprašanja s kaj, kako in zakaj. Vsebina na spletni strani mora odgovarjati na ta vprašanja s kakovostno vsebino. Odgovori se morajo pojavljati čim višje na spletni strani.
- Funkcija izpostavitve običajno odgovarja na vprašanja s sliko, ki mora biti visokokakovostna. To pomeni, da moramo paziti, kako je slika integrirana v spletno stran. Torej slika naj bo visokokakovostna, relevantna in opremljena z metapodatki, ki odgovarjajo na vprašanja uporabnika.
- Če se odgovor na iskano geslo lahko segmentira, potem naj se odgovori razdelijo v korake. Primer je prikazan na sliki 26, kjer smo našli odgovor na geslo »How to calibrate oscilloscope«. Če je korakov več, kot jih lahko prikazuje funkcija »snippet«, potem nam funkcija ponudi povezavo na spletno stran, kar seveda generira dodaten organski promet.

Slika 26: Primer izpostavitve s funkcijo »snippet«

Measure Electronic Waves: How to Calibrate an Oscilloscope

1. Examine all the controls on your scope and set them to normal positions. ...
2. Turn your **oscilloscope** on. ...
3. Set the VOLTS/DIV control to 1. ...
4. Set the TIME/DIV control to 1 ms. ...
5. Set the Trigger switch to Auto. ...
6. Connect a probe to the input connector. ...
7. Touch the end of the probe to the scope's **calibration** terminal.

[More items...](#)



Vir: lastno delo.

Četudi navedeni koraki ne bodo izpostavili naše vsebine, bo strategija še vedno pozitivno vplivala na organski promet. Uporabnik vedno išče hitre rešitve, še posebej so popularne rešitve v korakih. Opisana strategija je opisana kot splošno vodilo, kako izboljšati organski promet, vendar to ni edini način, kako pridemo do rezultatov. Vsaka panoga ima namreč svoje zakonitosti, kot so vrsta uporabnikov, število uporabnikov, kultura trga, specifika panoge itd.

Pred implementacijo digitalne strategije je treba do obisti proučiti zakonitosti trga ter razumeti ključne stranke in njihove potrebe. Če bo digitalna vsebina reševala njihove težave učinkovito in hitro, si lahko obetamo povečanje organskega prometa in večji tržni delež. Digitalno trženje je v teh časih pomembna dejavnost, ki pospešuje poslovanje in nam pomaga povečevati tržni delež. Za najboljše rezultate je treba dobro poznati svoj posel,

konkurenco in stalno spremljati razmere na trgu, da lahko učinkovito uporabljamo spletna orodja in prilagajamo našo vsebino ter tako trajnostno razvijamo svojo dejavnost.

5 NOV HIBRIDNI PRISTOP K PRIPRAVI TRŽENJSKE IN PRODAJNE STRATEGIJE

V naslednjem poglavju bova predstavila odziv multinacionalnih podjetij na zdravstveno krizo v smislu sprejetih ukrepov za stabilizacijo poslovanja. Predstavljeni bodo posamezni ukrepi od načina komunikacije s strankami do tega, kako so podjetja začela spreminjati svoje strategije do poslovnih partnerjev zaradi vseh izzivov, ki jih je zdravstvena kriza prinesla.

5.1 Odziv mednarodnih trgov na zdravstveno krizo

Pri pripravi nove trženjske in prodajne strategije se je treba vprašati, kakšne bodo dejanske spremembe na svetovnih trgih. Ali se bodo trgi dejansko popolnoma spremenili zaradi prevelikih tveganj, ki so se pokazala ob nastopu epidemije, ali bodo spremembe vendar le marginalne? Dejstvo je, da je bil odziv mednarodnih trgov hipen in pojavljati so se začela vprašanja o protekcionizmu, vzpostavljanju lokalnih oskrbovalnih verig, deglobalizaciji in povečanju nacionalizma. V človeški naravi je, da ob krizah začutimo strah, na katerega se odzovemo s preživitvenim nagonom. Vprašanje je torej le, ali bodo zaznana tveganja fundamentalno spremenila ekonomijo ali pa gre le za manjše deviacije, na katere se bomo morali prilagoditi, če bomo želeli uspešno voditi organizacije (Mahmud, Ding & Hasan, 2021).

Literatura nam ponuja morje raznih analiz in informacij nasploh, kjer je navedeno, da bo kriza spremenila delovanje korporacij in način poslovanja ter predvsem povzročila spremembo oskrbovalnih verig, kjer navajajo, da je 94 % podjetij v klubu Fortune 1000 (1000 največjih ameriških podjetij glede na prihodke) imelo motnje v oskrbovalnih verigah. Nekateri viri tudi namigujejo na konec globalnega izmenjevanja dobrin, kot ga poznamo danes. V procesu globalizacije je svet postal zelo prepleten, posledično tudi globalne verige vrednosti, saj se ocenjuje, da 60 % globalne prodaje generirajo izdelki ali storitve, ki pri tem vsaj dvakrat potujejo preko državnih meja (UNCTAD, 2013).

V začetku februarja 2020 so različni indikatorji, ki merijo stopnjo globalizacije, pokazali nižje vrednosti, kar samo po sebi ne predstavlja presenečenja zaradi že navedenih razlogov. Po drugi strani pa moramo upoštevati, da je svet še vedno razdeljen na države, ki se razlikujejo po bruto domačem proizvodu (v nadaljevanju BDP), kulturi, zakonodaji, delovanju uprave in navsezadnje poslovni praksi. Ravno te razlike, ki obstajajo na svetu, predstavljajo priložnosti za multinacionalke, da povežejo svet na način, da optimizirajo nakup in prodajo v globalnem smislu. Mednarodno sodelovanje prinaša koristi na obeh straneh, npr. prinaša finančne koristi izvoznih podjetij in prinaša blaginjo državi uvoznici.

Ker je obojestranska korist tako močna, je težko pričakovati, da bi se trend globalizacije začel drastično zmanjševati (Sachs, Funke, Krezuer & Weiss, 2020).

Ljudje si želijo blaginje, torej je treba vzpostaviti konkurenco in pluralno mednarodno sodelovati. Večino stroškov multinacionalnih podjetij predstavljajo centralna organizacija, raziskave in razvoj in ne dejanska proizvodna kapaciteta. Ta podjetja torej veliko vlagajo v raziskave in razvoj novih tehnologij, ki se potem uporabljajo za razvoj dejanskih izdelkov in storitev tudi na lokalni ravni. To je seveda omogočeno z ogromnimi finančnimi sredstvi, ki so neprimerljiva z manjšimi domačimi podjetji.

5.2 Odziv podjetij na zdravstveno krizo za stabilizacijo poslovanja

Od začetka epidemije je bilo veliko fokusa na temo, kako izboljšati mednarodno sodelovanje v smislu integracije mednarodnih povezav za odpornejše trgovske poti, ki bodo zmanjšale tveganje zaradi raznih pretresov, kot so epidemije, nacionalizem, protekcionizem in politična nestabilnost. Vse to lahko podraži mednarodno trgovanje in celo povzroči pomanjkanje. Epidemija je vsekakor povzročila veliko negotovosti glede tega, kar ne pomeni, da je to razlog za zmanjševanje mednarodnega poslovanja, pač pa za ponovno oceno tveganja in pripravo dodatnih mehanizmov, ki bodo to tveganje vsaj omilili (Pisani, 2021).

Odpornost globalnih verig vrednosti lahko dosežemo na štiri načine: povečamo število dobaviteljev za enak izdelek, geografsko diverzificiramo dobavitelje na več držav, zblizamo dobavitelje v geografskem in političnem smislu ter povečamo zaloge. Vsi našeti mehanizmi na žalost povečujejo stroške in tako negativno vplivajo na ceno izdelka. Ravno konkurenčna cena je ključna motivacija, ki poganja mednarodno sodelovanje, zato obstaja velika verjetnost, da so omenjene strategije le marginalne (Contractor, 2022), saj ne morejo obstajati na dolgi rok, ampak le v tranzientnih časih. Optimizacija oskrbovalnih verig je torej uravnoteženje med vitkostjo in mehanizmi za zagotavljanje odpornosti, ki so lahko le marginalni. Podjetja, ki bodo pretiravala z vložki v robustni sistem oskrbovalnih verig, bodo kmalu postala nekonkurenčna. Eden izmed glavnih faktorjev, ki poganja globalna podjetja, je namreč še vedno konkurenčna oz. nizka cena izdelkov in storitev.

Multinacionalke bodo torej še vedno tekmoval na podoben način kot sedaj, pri čemer bodo stroški na izdelek minimalno večji. Bolj verjetno je, da se bo tveganje zmanjševalo z uporabo tehnologije, kot so: veriženje blokov (angl. blockchain), integracija oskrbovalnih verig med kupcem in prodajalcem s tehnološko podporo in z uporabo umetne inteligence. V zadnjih tridesetih letih je razvoj tehnologije ključno vplival na rast mednarodnih poti in s tem na globalizacijo. Vendar tehnologija še ni razvita do te mere, da bi npr. kupec v vsakem trenutku vedel, kaj se dogaja z naročenimi izdelki. Tehnologija torej trenutno deluje lokalno, nesinhrono in z omejenimi informacijami. Ključna tehnologija za zmanjševanje negotovosti informacij in nižjih transakcijskih stroškov je veriženje blokov (Schmidt & Wagner, 2019).

5.3 Komuniciranje s poslovnimi partnerji na sodoben način

Komunikacija med poslovnimi partnerji se lahko izboljša z uporabo računalniške podpore in tako doseže večjo transparentnost med posameznimi fazami poslovnega procesa, npr. monitoring blaga v vsakem trenutku. Tehnologija 5G bo omogočala prav to, torej monitoring celo v realnem času. Uporaba umetne inteligence v računalniški poslovni sistem bo omogočala analizo velikih količin podatkov, npr. vpliv vremena, politike, konkurence, cene surovin itd., in bo tako znižala tveganje upravljanja tržne poti. Marginalno povečanje stroškov in tveganja zaradi epidemije bodo multinacionalna podjetja lahko omilila z uporabo tehnoloških orodij, ki bodo izboljšala upravljanje, koordiniranje in učinkovitost mednarodnih tržnih poti (The Jeffrey Group, brez datuma).

Razumevanje bližnje prihodnosti delovanja ustroja multinacionalnih podjetij je pomembno za ustrezno korekcijo trženjskih in prodajnih strategij. Hibridni pristop trženjske in prodajne strategije torej sloni na uvedbi tehnoloških pristopov. Čas med zdravstveno krizo je vsekakor prinesel velik razcvet digitalnih orodij ter selitev uporabnikov in podjetij na splet in v digitalni svet nasploh. Prodaja in trženje zaradi novih razmer potrebujeta posodobitev, saj vse kaže na to, da bo število uporabnikov na spletu večje. Čeprav se bo velika večina dobrih digitalnih praks in orodij ohranila, bo za uspešno trženje in prodajo še vedno treba ohranjati človeški stik in osebno noto (JBP, brez datuma). Hibridni pristop bo mešanica tako digitalnih kot tradicionalnih pristopov. Digitalni pristopi so vsekakor dober pripomoček, ki nam omogoča globalno ali pa vsaj precej širšo dostopnost do potencialnih naročnikov. Na sliki 27 je prikazana razdelitev spletnega in osebnega pristopa k trženju in prodaji.

Slika 27: Spletni pristopi in osebni pristopi k trženju in prodaji



Prirejeno po Brooke (2023).

Vsa predstavljena orodja imajo svoje prednosti in slabosti. Osebni sestanki in stiki bodo vedno imeli pomembno vlogo pri vzpostavljanju globljih odnosov. Še posebej bo to pomembno pri sprejemanju pomembnih odločitev in velikih poslih. Spletni sestanki in

srečanja pa omogočajo vsaj rutinsko delo na daljavo, kar se je v času zdravstvene krize pokazalo kot nujna. Oba načina, tako digitalni kot osebni, sta potrebna v sodobnem delovnem okolju, ki uporabnikom omogočata, da kar najbolje izkoristijo vsako srečanje, bodisi digitalno bodisi iz oči v oči (Liimatainen, 2020).

Obdobje zdravstvene krize nas je gotovo pripeljalo do novih spoznanj in načinov dela, tako v prodaji kot v trženju. Slika 28 nakazuje prehod iz tradicionalnega komuniciranja in sodelovanja s stranko v novi digitalni način komuniciranja. Prihodnost torej prinaša mešanico obojega, kar imenujemo hibridno komuniciranje oz. splošno hibridni pristop.

Slika 28: Komuniciranje in sodelovanje s stranko prej in v prihodnje



Prirejeno po Konzelmann & Lawson (brez datuma).

Komunikacija s strankami ali potencialnimi strankami je lahko osebna ali neosebna. Podjetja se nenehno borijo najti pravo ravnovesje med uporabo promocije z osebnimi in neosebnimi kanali. Koliko se nagniti v eno ali drugo stran, je odvisno od naslednjih dejavnikov (Konzelmann & Lawson, brez datuma):

- Zapletenost izdelka ali storitve, ki jo predstavljamo. Uvajanje novega zelo zahtevnega in zapletenega izdelka na trg zahteva visoko raven strokovnosti in pravilne komunikacije s strankami, da dobro predstavimo in zagotovimo uspešno uporabo izdelka. To je veliko lažje doseči z osebnim pristopom. V primeru, da je izdelek manj zapleten, pa se lahko lažje uporablja vse možne neosebne pristope.
- Življenjska doba izdelka. Pri bolj zapletenih izdelkih je prvi stik predstavitev in kasneje izobraževanje zelo pomembno. Ob daljši življenjski dobi, ko je izdelek že znan ali pa je izdelek enostaven, se tudi komunikacija lahko seli vedno bolj v digitalno smer.
- Osebni dostop do kupca. V času zdravstvene krize so bili gibanje in osebni stiki zelo omejeni. Tu se je pokazala prednost različnih možnih digitalnih orodij, da se je lahko vzpostavilo stik s kupci.

- Želje in potrebe kupcev. Kaj kupec želi? Kakšno izkušnjo potrebuje? Da bi ustvarili pozitivno izkušnjo, mora tudi podjetje zgraditi ali zagotoviti ustrezne komunikacijske zmogljivosti.
- Vizija podjetja. Kakšna je vizija podjetja? Kaj želimo biti za kupca? Če želimo biti »zanesljiv partner za varne ceste in zeleno prihodnost«, je treba vlagati v obe obliki, tako osebno kot digitalno.

5.4 Trženjska strategija za sodobnega kupca

Razmerje med digitalnim in tradicionalnim pristopom se bo v prihodnosti po zdravstveni krizi gotovo prilagodilo okolju, podjetju in njegovi strategiji, panogi kot tudi potrebam in navadam kupcev. Zagotovo se bodo digitalni pristopi še okrepili zaradi dostopa do tehnologije, lahkotnosti uporabe in lažjega dostopa do globalnega trga.

Sodobni kupci dandanes pred nakupom sami naredijo raziskavo izdelka ali storitve. Kupci B2B povprečno izvedejo 12 iskalnih ciklov, preden obiščejo spletno stran dotičnega prodajalca. Preden kupec stopi v stik s prodajalcem, je že opravil 57 % nakupovalnega procesa pred nakupom (Cairns, 2020).

V klasičnih proizvodnih panogah 67 % nakupov izvira iz digitalnih kanalov. 63 % sodobnih tržnikov v digitalnem trženju navaja, da sta povečanje digitalnega prometa in ustvarjanje sledi glavni trženjski prioriteti v podjetjih (Cairns, 2020). Ti podatki kažejo na to, da je digitalna prisotnost vedno bolj pomembna, še posebej v času epidemije.

Cairns (2020) v svoji raziskavi trženjske strategije pojasnjuje, da je pri postavljanju trženjske strategije bolj kot kreativni pomemben znanstveni pristop. Pojasnjuje, da je kreativnost sicer dobra, vendar je dostop do ljudi, ki odločajo o nakupu, precej kompleksen. Poznati je treba korake, ki jih izvajajo kupci v nakupovalnem procesu, šele potem lahko pripravimo trženjsko strategijo za naše podjetje. V svoji raziskavi Cairns (2020) navaja osem korakov kreiranja trženjske strategije. Vrstni red korakov in orodij je lahko poljuben:

- definiranje trženjskega prostora z naslednjimi analizami:
 - situacijska analiza,
 - segmentacija in poznavanje tržnih poti,
 - analiza makro okolja,
 - SWOT, vezana na trženje,
 - persone kupca,
- analiza konkurence,
- sporočilo, blagovna znamka in pozicioniranje,
- izbira medijev in komunikacijskih poti,
- izbira trženjskih orodij,
- določanje ciljev,

- definiranje nalog s časovnim planom realizacije, določitev proračuna,
- periodično poročanje posameznih nalog in iskanje priložnosti za optimizacijo.

5.5 Hibridni model trženja

Hibridni model trženja se nanaša na trženjsko strategijo, ki vključuje tradicionalno in digitalno trženje. Zdravstvena kriza je povzročila destabilizacijo poslovanja podjetij zaradi že večkrat omenjenih razlogov, zato so podjetja začela spreminjati način trženjske strategije na način, da so razširila nabor trženja in tako poskušala ohraniti tržni delež ter stabilizirati denarni tok, ki odraža poslovno dejavnost podjetja in je eden od glavnih parametrov, ki določa vrednosti podjetja. Vrednost podjetja se zviša, ko se denarni tok pospešeno generira bodisi s povečanimi prihodki bodisi z nižjimi stroški. Denarni tok se lahko poveča z različnimi trženjskimi strategijami, npr. s hitrejšim pretokom ali s povečanjem volumna izdelkov ali storitev, z višjimi cenami ali s povečanjem portfelja naročnikov. Stabilnost denarnega toka se lahko zagotovi z inovacijami izdelkov in storitev, novimi programi za družbeno odgovornost in s povečanjem zadovoljstva naročnikov (Schooley, 2023).

Podjetja preživijo krize z uravnoteženjem različnih strategij, ki vplivajo na pozitivni denarni tok. Podjetja lahko stabilizirajo denarni tok tudi z defenzivno strategijo, ki vključuje odpuščanje delavcev, opuščanje proizvodnje in zmanjšanje poslovne aktivnosti na določenem segmentu. V tem primeru se stroški zmanjšajo, kar zmanjša odlive in torej omogoča pozitivni denarni tok, vsaj na kratek rok. Omenjene rešitve s seboj prinašajo tveganja, predvsem so rizične na dolgi rok, saj zmanjšanje poslovne aktivnosti ne prinaša pozitivnega denarnega toka na dolgi rok. Za zagotovitev pozitivnega denarnega toka v prihodnosti podjetja uporabljajo strategije, kot so: razvoj novih trgov, inovacije, raziskave in razvoj (angl. Research and development, v nadaljevanju R&D), trženje, investicije v opremo in tovarne ter seveda ohranitev trenutnega portfelja naročnikov. V podjetjih obstajajo tri osnovna ogrožja, ki vplivajo na denarni tok (Kang, Diao & Tulio Zanini, 2020).

Razvoj izdelka:

- iskanje rešitev za stranke,
- novi tehnološki izdelki,
- digitalne platforme, ki rešujejo način življenja v krizi (dostava hrane, izvajanje storitev na daljavo, video konference, delo od doma).

Management oskrbovalnih verig:

- ravnanje z dobavitelji, iskanje novih dobaviteljev,
- digitalizacija procesov logistike povpraševanja in ponudbe,
- skrajševanje oskrbovalnih verig.

Ravnanje z naročniki:

- povečevanje navzkrižne prodaje,
- povečevanje prodaje posamezni stranki,
- prodaja prek spleta,
- digitalne kampanje,
- povečevanje zaupanja in zvestobe,
- prisotnost na družbenih omrežjih,
- povečevanje prisotnosti na mobilnih napravah.

Za vodje trženja je bilo v tem času pomembno predvsem se izogibati kratkoročnim rešitvam. Hipne odločitve, npr. rezanje stroškov za trženje, so imele lahko zelo slabe dolgoročne posledice. Torej, trženje je treba razvijati na dolgi rok v smeri povečanega sodelovanja z drugimi oddelki in čim boljše ciljati (angl. targeting) potencialnega naročnika, pridobiti konkurenčno prednost in ob tem paziti na porabo stroškov. Trženje mora sodelovati z razvojem, nabavo in prodajo ter komunikacijo z naročnikom, še posebej v kriznih časih. Podjetje mora skrbeti za razvoj novih izdelkov, iskati sodobne tehnološke rešitve za predstavitev njihovega izdelka in tako pozitivno vplivati na denarni tok (O'Brien, 2021).

5.5.1 Digitalizacija v postcovidni dobi

Digitalizacija je v resnici že nekaj let eden izmed procesov, ki ga organizacije uvajajo v svojo poslovno prakso. Stranke vedno več iščejo rešitve prek spleta. Radi imajo personalizirane rešitve. 80 % jih preferira odnose prek spleta (Lindecrantz, Tjon Pian Gi & Zerbi, 2020). Kriza covid-19 je pospešila digitalizacijo in uporabo večkanalnih poslovnih poti (Lindh, Rovira Nordman, Melén Hånell, Safari & Hadjikhani, 2020). Digitalna transformacija izboljša delovanje organizacije, povečuje kompetence in poveča kreativnost. Posledično se tako poveča vrednost podjetja. Učinkovitost komuniciranja s poslovnimi subjekti se je v času epidemije spremenila v smislu učinkovitosti interakcije in koordinacije ter v smislu digitalnega zaupanja (Fready, Vel & Nyadzayo, 2022). Učinkovitost interakcije in koordinacije se izkazuje v smislu prihranka časa, povečanja poslovnih priložnosti in lažjega dostopa do mednarodnih strank. Stalna povezanost in lažje ohranjanje odnosov povečujeta zaupanje in dobro vplivata na odnos med poslovnimi subjekti.

Tehnologija in digitalizacija sta omogočila širjenje in bolj učinkovit prodajni sistem s povezavo s strankami in povezanimi deležniki. Izkazalo se je, da je organizacija prodajnih ekip v manjših skupinah bolj učinkovita, ker lažje digitalno komunicira in tako tudi hitreje sprejema odločitve. Uporaba digitalnih orodij s sabo prinaša namreč cel kup slabosti, kot so: zvočne zakasnitve, slaba kakovost slike, prekinjanje itd., in tako onemogoča, da bi večje število ljudi med seboj učinkovito komuniciralo. Digitalizacija s seboj prinaša slabšo interakcijo s partnerji, če želimo le posnemati analogni svet. Npr. digitalizacija masovnih dogodkov, kot so sejmi, se je izkazala za povsem nefunkcionalno. Kot alternativo za to so

začeli uvajati digitalna orodja, kot je »dashboard«, ki omogoča predstavitev izdelkov podjetja na način, kot bi se to izvajalo na sejemski stojnici (Srinka, 2022).

Digitalno zaupanje/nezaupanje je eden od najbolj vplivnih faktorjev za uspešno digitalno poslovanje. Procesi v digitalnem svetu potekajo hitro. Če se nekaj dogaja hipno in to človek dojame kot prehitro, se v človeku sproži alarm nezaupanja. Človek začne dvomiti v transparentnost procesa. Zato se tudi podjetja ne fokusirajo le na izdelke, temveč tudi na transparentnost odnosa. Npr. uravnotežena izmenjava podatkov med podjetji je eden od načinov za ohranjanje visoke stopnje zaupanja. Izogibati se je treba dvoumnosti. Zanimivo je tudi, da se tehnologija »blockchain« vedno več omenja, kar nakazuje, da podjetja razmišljajo v to smer, da bi bila izmenjava podatkov še bolj transparentna in sledljiva z uporabo omenjene tehnologije. Zaradi hitre spremembe zakonodaje vodje potrebujejo agilno upravljanje poslovnih dogovorov z uporabo »pametnih pogodb« (Corsaro & D'Amico, 2022). Do leta 2025 bo 80 % interakcij B2B opravljenih v digitalni obliki (TOBB Chicago Trade Center, 2020), zato je nujno, da se organizacije ustrezno prilagodijo v smislu umestitve tehnoloških rešitev v kontekst podjetja.

5.5.2 Posebnosti uporabe hibridnih strategij pri majhnih in srednjih podjetjih

Multinacionalke imajo veliko resursov za raziskavo trga in iskanje ustreznih odzivov na trenutno krizno situacijo. Manjša in srednja podjetja nasprotno nimajo sredstev za raziskave dogajanja na trgih in iskanje najboljših rešitev, zato po najboljših močeh sledijo trendom, ki jih postavljajo multinacionalke, in iščejo načine za implementacijo nekih rešitev za njihov kontekst. Enako, kot so bile zaradi epidemije prizadete multinacionalke, so bila prizadeta manjša podjetja. Enako so iskala načine za določitev prioritet za zagotovitev poslovanja, protekcijo naročnikov, uvedbo preventivnih ukrepov zaradi virusnih okužb, obdržati kontinuiteto poslovanja s trenutnimi naročniki, zagotavljati informacije naročnikom prek digitalnih kanalov. Torej podobno kot pri multinacionalkah. Veliko obremenitev za majhna podjetja je predstavljalo že dosledno upoštevanje vseh odlokov, ki so jih vlade po svetu hitro sprejemale in ukinjale. Potrebno je bilo izvajanje vrste birokratskih (npr. računovodskih) procesov, da je podjetje delovalo znotraj zakonodaje in to izdatno bremenilo kader (Benedic, 2023).

Hitro se je pokazalo, da je digitalizacija nujno potrebna za uspešno delovanje podjetja, vsaj v časih epidemije. Nekateri so sicer menili, da se bo po epidemiji stanje v podjetjih in v družbi vrnilo nazaj na stare tire. Kmalu je to mišljenje izzvenelo, saj je celotna svetovna ekonomija spoznala, da digitalizacija prinaša veliko koristi, torej poti nazaj ni bilo več. Nastalo pa je vprašanje, kako naj se prilagodijo manjša podjetja, da obvarujejo svoj portfelj naročnikov in še naprej uspešno delujejo. Poleg uvedbe že večkrat omenjenih komunikacijskih poti so se majhna podjetja soočila z motnjo dobave in prodaje, zato so iskala rešitve v enostavnem in poceni oglaševanju. Namreč, veliko manjših podjetij sploh ne razmišlja o trženju in prodaji, ampak delujejo v skladu z organsko rastjo. Epidemija je

spremenila stanje naročnikov in dobaviteljev, zato je tudi za majhna podjetja postalo nujno iskati nove rešitve, ki so bile v tem času predvsem vezane na digitalne kanale. Torej, majhna in srednja podjetja so bila primorana uporabiti sodobne komunikacijske poti za izvajanje rednih poslov, po drugi strani pa so morala tudi aktivno iskati nove kupce, dobavitelje, seveda z uporabo sodobnih orodij. Seveda niso bila vsa podjetja primorana začeti uporabljati digitalne kanale. Določeni sektorji so še vedno dobro organsko rastle, npr. gradbeništvo, zato v določenih panogah teh razmišljanj ni bilo (Ying, 2023).

Majhna podjetja so torej pričela aktivno tržiti izdelke prek digitalnih platform in s postavljanjem digitalnih kampanj, ki so v večini primerov precej pozitivno vplivale na posel, zato bodo te prakse seveda ostale. Neke stare tehnike trženja, npr. tiskanje promocijskega materiala in pošiljanje in deljenje obstoječim strankam, pa se bodo gotovo uporabljale v manjši meri oz. bo prišlo do ponovnega razmisleka, kako učinkovito implementirati analogno trženje (Moi & Cabiddu, 2022).

6 PRODAJNE IN TRŽENJSKE STRATEGIJE MED ZDRAVSTVENO KRIZO IN PO NJEJ Z VIDIKA PODJETJA RIKO RIBNICA

V naslednjih podpoglavjih je predstavljeno podjetje Riko Ribnica iz vidika kadrov, prodaje, trženja, nabave in financ.

6.1 Vpliv zdravstvene krize na podjetje Riko Ribnica, d. o. o.

V drugem poglavju sva se osredotočila na makroanalizo vpliva krize na podjetja v različnih panogah. V tem poglavju se bova bolj poglobila na mikroraven, na raven podjetja Riko Ribnica, d. o. o. (v nadaljevanju Riko Ribnica), v času zdravstvene krize. S pomočjo internih gradiv podjetja, pravilnikov, letnih poročil in poročil oddelkov ter izkušenj direktorja sva pridobila podrobni vpogled v poslovanje podjetja v času zdravstvene krize.

6.1.1 Predstavitev podjetja

Po razpadu velike družbe Riko v začetku devetdesetih let se je 26. aprila 1993 ustanovilo novo podjetje Riko Ribnica, d. o. o., ki je nadaljevalo s proizvodnjo in prodajo strojev za komunalne potrebe. Riko Ribnica sodi med srednje velika podjetja (ZGD-1, 55. člen). V času zdravstvene krize, v letih od 2020 do 2021, je podjetje uspešno pridobilo sredstva in izpeljalo več projektov, ki jih je financirala EU, v sodelovanju s Spirit in Ministrstvom za gospodarstvo (Digitalizacija podjetja, Trajnostna strateška strategija, Trajnostna strateška strategija B – projekt, krepitev blagovne znamke na tujih trgih – »showroom«, razvojni projekt – Modularni avtomatizirani traktorski posipalnik s predpripravo za IoT povezljivost).

V letu 2021 so izdelali tudi novo trajnostno strategijo podjetja do leta 2025. V podjetju Riko Ribnica so v strateškem planu zasnovali zaveze, ki so osnovno vodilo k bolj trajnostnemu delovanju in bolj zeleni prihodnosti (Riko Ribnica, 2022b).

Te zaveze so:

- učinkovita uporaba naravnih virov in energije med proizvodnjo,
- skrbno ravnanje z odpadki,
- preudarna raba surovin in materialov,
- uporaba okolju prijaznih olj in barv,
- skrb za razvoj trajnostnih kompetenc in sposobnosti zaposlenih,
- zagotovitev varnih pogojev dela,
- dobri medsebojni odnosi,
- spodbujanje zdravih življenjskih navad,
- skrb za ohranjanje tradicije kovinske industrije v regiji in širše,
- podpiranje trajnostnega razvoja podjetništva v lokalni skupnosti,
- širjenje znanja in dobrih praks.

Podjetje je v strategiji do 2025 opredelilo več strateških ciljev po različnih področjih, s katerimi želijo podjetje še bolj razviti tako digitalno kot tudi trajnostno.

6.1.2 Kadri

V Riko Ribnica je trenutno zaposlenih 48 ljudi. V času zdravstvene krize, v letih 2020 in 2021, je podjetje zapustilo osem ljudi, od tega štirje zaradi upokojitve. Na novo pa se je zaposlilo 12 ljudi. Na območju Ribnice je bila ob začetku zdravstvene krize (marec in april 2020) večja ponudba delavcev za delo v proizvodnji, saj se je več podjetij odločilo za odpuščanje. Stanje se je konec leta 2020 umirilo oziroma se je povpraševanje po delavcih za delo v proizvodnji povečalo.

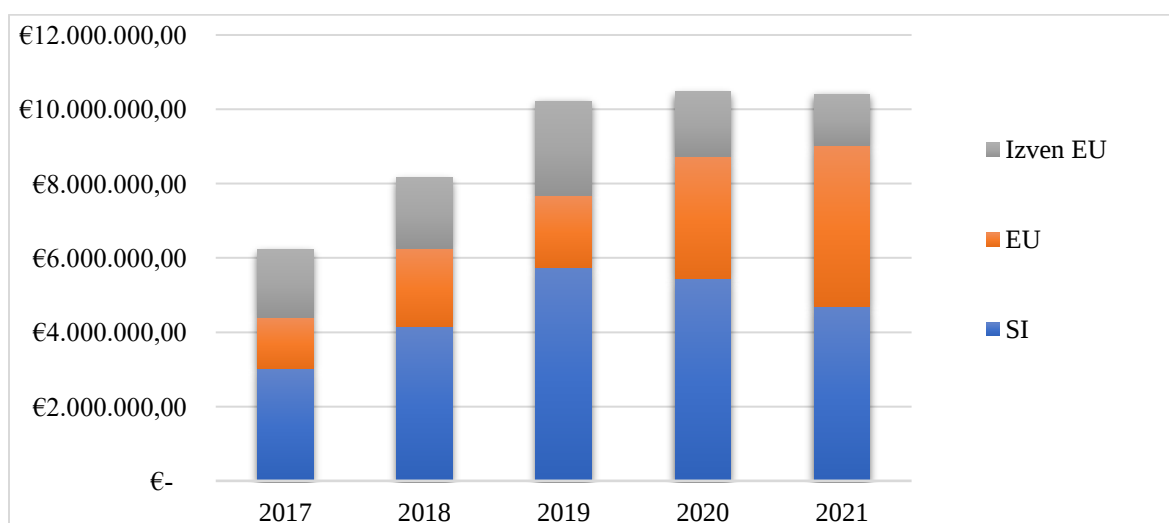
Zdravstvena kriza je s 1. januarjem 2021 prinesla dvig minimalne plače z 940,58 € na 1024,24 €. S tem se je dvignil tudi dodatek za regres. V celotnem obdobju krize so se plače v Sloveniji medletno dvignile za 14,2 %. Za predelovalno industrijo pa je bila povprečna mesečna bruto plača marca 2021 okoli 1.867,06 €, kar je 10,1 % več kot v enakem obdobju lani (Dakić, 2021).

Zaradi zdravstvene krize se v podjetju v tem obdobju ni izvajalo nobenih skupinskih aktivnosti za promocijo zdravja na delovnem mestu. Tudi izobraževanja zaposlenih zunaj podjetja so bila odpovedana, nekatera pa so se preselila na splet. Šolanje serviserjev in nekatera šolanja uporabnikov so se tako preselila na splet oziroma so se opravljala prek video povezav.

6.1.3 Prodaja

Prodaja se v podjetju izvaja v dveh oblikah. Neposredno, to je prodaja izdelkov Riko Ribnica in storitev ter trgovskega blaga partnerskih podjetij in neposredno končnim uporabnikom. Posredna prodaja, to je prodaja izdelkov Riko Ribnica in storitev ter trgovskega blaga partnerskih podjetij, za katera imajo zastopstva tudi za tuje trge. Prodaja poteka prek zastopnikov, s katerimi imajo sklenjene pogodbe o dolgoročnem sodelovanju. Riko Ribnica deli trge na slovenski, evropski in neevropski (ostali). Na sliki 29 je predstavljen pregled trgov po prometu v letih.

Slika 29: Pregled trgov po prometu v € v letih 2016–2021



Vir: lastno delo.

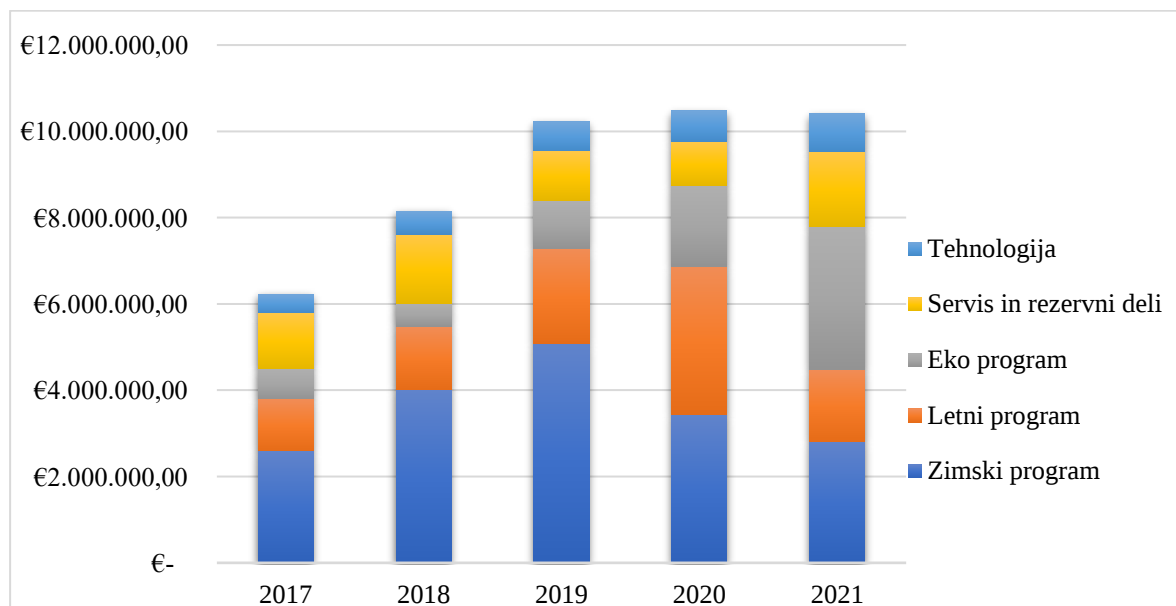
S slike 29 je razvidno, da se promet na trgu EU povečuje predvsem na račun večjega projekta v Bolgariji ter boljše prodaje pri partnerjih na Hrvaškem, v Nemčiji in na Nizozemskem. Glavni trgi v letu 2021 so bili: Slovenija, Hrvaška, Nemčija, BiH, Danska, Nizozemska in Srbija. Podjetje izvaja prodajo v 27 različnih državah.

Riko Ribnica ima prodajni program ločen na pet stebrov: zimski program, letni program, ekološki program, tehnologija in servis ter prodaja rezervnih delov. Prodajni program lastnih izdelkov se dopolnjuje s trgovskim programom partnerskih podjetij, za katera imajo zastopstva za Slovenijo in države bivše Republike Jugoslavije. Slika 30 prikazuje promet in razdelitev programov po letih.

S slike 30 je razvidno, da sta se poletni in ekološki program v letu 2021 močno povečala. Vse to se lahko pripiše nekaterim projektom, ki so se izvedli v letu 2021. V času zdravstvene krize, od marca 2020 naprej, se je ustavilo veliko prodajnih aktivnosti, vendar je podjetju vseeno uspelo doseči podoben rezultat kot v letu 2019. Prodajne aktivnosti (predstavitve, sestanki s kupci in partnerji, obiski različnih dogodkov in sejmov) so se preselile na splet ali pa so se popolnoma prekinile. Za komunikacijo s strankami in partnerji se je pričelo

uporabljati še dodatna orodja (Zoom, MS Teams, Telegram, WhatsApp, Viber, GoogleDuo, Signal in FB Messenger).

Slika 30: Pregled prometa v € in razdelitev programa po letih 2016–2021



Vir: lastno delo.

6.1.4 Trženje

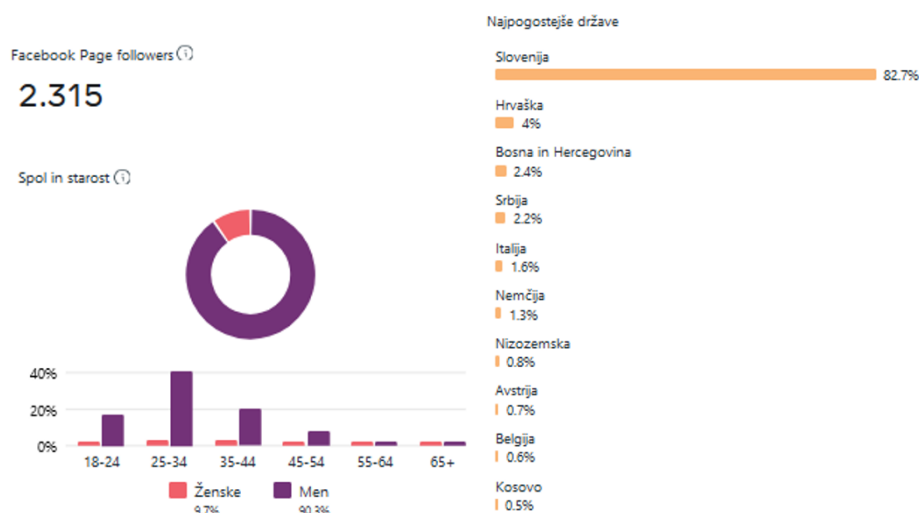
V času zdravstvene krize so bili v obravnavanem podjetju primorani aktivnosti sejmov, predstavitev, demonstracije novih izdelkov popolnoma prekiniti. Vse sejemske aktivnosti so bile odpovedane. Predstavitve na sejmihi v tujini sicer predstavljajo eno boljših možnosti za pridobitev velikega števila stikov in novih potencial kupcev, ker sejem obišče mnogo podjetij iz iste panoge. Tako sta bila odpovedana sejma komunalne opreme Demopark v Nemčiji (najpomembnejši sejem za nemški trg) in največji svetovni sejem IFAT, ki se prav tako odvija v Nemčiji in gosti obiskovalce s celega sveta. Sejma se odvijata le na vsaki dve leti. Poizkusili so se predstaviti na virtualnem sejmu, vendar je bila zasnova virtualnega sejma in kakršna koli predstavitev potencialnim kupcem nemogoča.

Zaradi zaprtja in prepovedi potovanj ter zbiranj več ljudi jim je v letu 2020 pod strogimi pogoji uspelo izpeljati le eno predstavitev in demonstracijo opreme. Z nekaterimi poslovnimi partnerji so opravili več predstavitev prek video klicev (WhatsApp, Viber, GoogleDuo). Popolna ukinitve sejmov in pomanjkanje predstavitev ter demonstracij opreme bosta gotovo vplivala na prodajo v prihodnjem obdobju.

Riko Ribnica trži svoje proizvode in proizvode partnerjev ter s tem krepi blagovno znamko na več družbenih omrežjih. Prisotni so na Facebooku, Instagramu, LinkedInu (LinkedIn, brez datuma), YouTube-u (Riko Ribnica, 2022a) in internetni strani Riko Ribnica.

Na sliki 31 je pregled sledilcev Facebook Riko Ribnica, po spolu in državah. Večina sledilcev je moških srednjih let, ki prihajajo iz Slovenije.

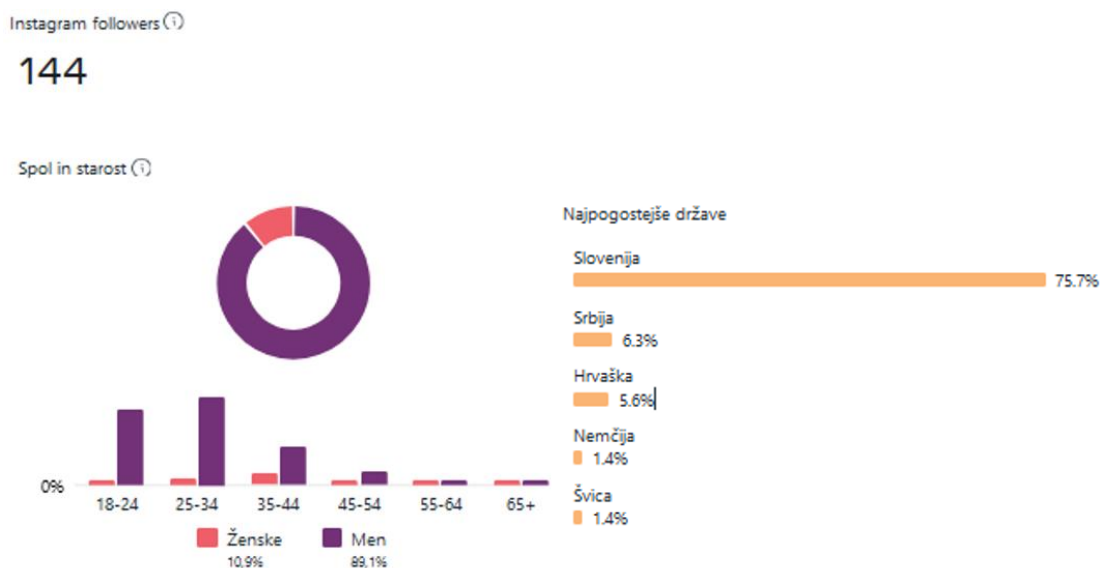
Slika 31: Pregled sledilcev na Facebooku po spolu in državah na dan 12. 12. 2022



Vir: lastno delo.

Na sliki 32 je prikazan pregled sledilcev Instagram Riko Ribnica po spolu in državah. Večina sledilcev je moških srednjih let, ki prihajajo iz Slovenije.

Slika 32: Pregled sledilcev na Instagramu po spolu in državah na dan 12. 12. 2022



Vir: lastno delo.

Skupaj sledilcev na LinkedIn profilu Riko Ribnica na dan 12. 12. 2022 je 298.

Skupaj naročnikov YouTube kanalu Riko Ribnica na dan 12. 12. 2022 je 275.

Internetna stran Riko Ribnica: nova internetna stran je bila lansirana v začetku septembra 2021. V dobrem letu je stran obiskalo 20.344 različnih uporabnikov. Povprečno trajanje seje je ena minuta in 25 sekund. S slike 33 lahko razberemo prvih deset držav, iz katerih prihajajo obiskovalci, in povprečni čas trajanja seje.

Slika 33: Pregled obiskovalcev spletne strani na dan 12. 12. 2022

Država ?	Pridobitev	Povpr. trajanje seje ?
	Uporabniki ? ↓	
	20.344 % od skupne vrednosti: 100,00 % (20.344)	00:01:25 Povpr. za pogled: 00:01:25 (0,00 %)
1.  Slovenia	8.629 (42,10 %)	00:01:43
2.  Croatia	1.852 (9,04 %)	00:01:00
3.  Serbia	1.671 (8,15 %)	00:01:22
4.  Germany	1.222 (5,96 %)	00:00:52
5.  United States	1.074 (5,24 %)	00:00:08
6.  Bosnia & Herzegovina	537 (2,62 %)	00:01:15
7.  Austria	452 (2,21 %)	00:00:56
8.  Netherlands	430 (2,10 %)	00:00:33
9.  United Kingdom	317 (1,55 %)	00:00:24
10.  Switzerland	273 (1,33 %)	00:00:55

Vir: lastno delo

Nove stike in prodajne nagovore poizkušajo izvajati prek telefonov in po elektronski pošti, vendar je tovrsten izplen zelo majhen. Tiskane publikacije skoraj niso uporabljali zaradi pomanjkanja fizičnih stikov. So pa tako vso možno publikacijo dostavljali elektronsko.

6.1.5 Nabava

Nabava materialov in dobava komponent sta v času zdravstvene krize doživeli veliko pretresov. V začetku leta 2020 je bilo začutiti nekaj motenj v dobavi nekaterih materialov, na primer železa in nerjavečega jekla, saj je veliko podjetij v paniki povečalo naročila na zalogo. Dobave so do konca poletja 2020 potekale nemoteno. Jeseni pa se je pričelo noro dvigovanje cen vseh materialov in daljšanje dobavnih rokov.

Nabava hidravličnih komponent je že pred zdravstveno krizo imela več motenj. V času zdravstvene krize pa je postala dobava še bolj motena z velikim povečanjem cen. Cene kovin so bile v prvih štirih mesecih leta 2021 medletno višje za 52,6 % v USD (+39,3 % v EUR), poganjale so jih višje cene železove rude (+90,8 % v USD), bakra (+58 % v USD), kositra

(+62 %), niklja (+39 %) in aluminija (+32 % v USD). Cene bakra so se zvišale tudi zaradi motenj v oskrbi iz Peruja in Čila, medtem ko so višje cene železove rude posledica motenj v oskrbi iz Avstralije (GZS, 2022).

Cena železove rude se je od julija 2020 do junija 2021 podvojila. Gibanje cene železove rude je prikazano na sliki 34.

Slika 34: Pregled gibanja cen železove rude v odstotkih



Vir: Trading economics (brez datuma).

Cene surovin so bile eden od glavnih gonilnikov svetovne inflacije v letu 2021 in bodo ponovno tudi v letu 2022. Dejavniki, ki so spodbudili dvig cen surovin v letu 2021 (motnje v oskrbovalni verigi, valovi covid-19 in okrevanje svetovnega povpraševanja), so še vedno bili aktualni v letu 2022, pridružila se jim je še nova kriza, tj. vojna v Ukrajini in sankcije Zahoda proti Rusiji, ki omejujejo dobavo energentov in kmetijskih surovin. Posledično so se cene energentov, večine kovin in različnih kmetijskih surovin dvignile v prvem četrtletju 2022 in bodo ostale visoke večino leta (GZS, 2022).

6.1.6 Finance podjetja

Zdravstvena kriza na finance podjetja zaenkrat ni bistveno vplivala. Podjetje ni potrebovalo nobenih dodatnih zadolžitev. V podjetju stalno stremijo k izterjavi zapadlih obveznosti kupcev. Podjetje viške sredstev na računu porablja za predplačila in pogajanja za boljše

pogoje pri dobaviteljih. Namreč, v slovenskem bančnem prostoru se je pričelo zniževanje meje in zaračunavanje nadomestila za visoko stanje na bančnih računih pravnih oseb. Kazenske obresti se tako v Sloveniji gibljejo okoli 0,5 % na leto za zneske od 100.000 € naprej (Šimac, 2021).

6.2 Razvoj hibridnih in digitalnih orodij v podjetju Riko Ribnica po zdravstveni krizi

V naslednjih poglavjih so predstavljeni predlogi za izboljšanje digitalnega pristopa k trženju podjetja Riko Ribnica. Predloge sva razvila iz pregleda sekundarnih podatkov podjetja Riko Ribnica, ugotovitev iz intervjujev sogovornikov različnih podjetij v tem magistrskem delu, pregleda literature in lastnih izkušenj.

6.2.1 Družbena omrežja

Podjetje je pričelo z dodatnim oglaševanjem na družbenih omrežjih, kjer svoje sledilce obvešča o projektih, novostih in širi različne strokovne informacije, povezane z njihovo dejavnostjo. Podjetje želi krepiti blagovno znamko in se približati kupcem, tako podjetjem kot fizičnim osebam. Podjetje želi komunicirati s kupci v Sloveniji in tujini, torej želi biti prisotno na globalnem oz. predvsem na evropskem trgu.

Zaradi negotovih razmer v smislu dražitve materialov, energije, inflacije in morebitnih višjih plač predlagava, da se trenutna finančna sredstva, ki so namenjena trženju, v večji meri preusmeri na digitalne platforme. Glede na vrsto prodaje in specifiko končnega kupca predlagava uporabo različnih platform, kot so Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn in YouTube.

Facebook: Riko Ribnica velik del storitev in blaga proda z neposredno prodajo tudi končnim uporabnikom, s katerimi najbolj učinkovito lahko komunicira prek Facebooka. Analiza kupcev je pokazala, da je večji del končnih kupcev, ki kupujejo izdelke Riko Ribnica, zaenkrat iz Slovenije. V tem primeru predlagava oglaševanje v slovenskem jeziku. Oglaševanje naj bo čim bolj vezano na trenutni tip kupca, pri katerem želimo doseči povečanje prodaje (angl. upselling) in prek njih širiti mrežo sledilcev. Oglaševanje naj bo ločeno na sezonske in nesezonske izdelke. Pred pričetkom sezone (npr. priprava na zimo) naj imajo sezonski izdelki prednost pri oglaševanju pred nesezonskimi.

Če je to smiselno, vsekakor predlagava uporabo kratkih videov s kratkim opisom, ki prikazujejo učinkovitost uporabe izdelkov. Če gre za bolj kompleksen izdelek, naj bo video opremljen z dodatnimi informacijami v avdio ali tekstovni obliki. Video se lahko seveda potem večkrat uporabi ali reciklira.

Končne kupce pri opisu vedno povabimo na »všečkanje« in komentiranje, s čimer bo podjetje dobilo povratno informacijo o tem, kako je uporabnikom všeč določen izdelek, in morda tudi informacijo o primernosti načina podajanja informacij temu tipu kupca.

Če je objava pomembnejša, predlagava uporabo plačljivih oglasov (npr. nov izdelek ali nova funkcionalnost). Frekvenca objav različnih vsebin naj bo vsaj trikrat mesečno. Predlagava tudi kvartalni trženjski sestanek, kjer se bo pregledalo učinkovitost oglaševanja na Facebooku z analitskimi parametri, interpretacijo, številom povpraševanj, izdanih ponudb, torej kakšno korelacijo imajo aktivnosti na Facebooku na prodajo. Na podlagi teh sestankov naj se potem trženjska strategija iterativno izboljšuje in prilagaja glede na kontekst potencialnih kupcev oziroma uporabnikov. Npr. v primeru, da se bo število končnih kupcev začelo povečevati, je treba razmisliti tudi o oglaševanju v tujih jezikih oz. o uvedbi novega Facebook profila, npr. v hrvaščini. Strateški cilj do leta 2025 je imeti vsaj 20.000 sledilcev.

Instagram: predlagava objavo krajših »storyjev«, ki temeljijo na dnevnem dogajanju v podjetju. Vsa ostala logika naj bo enaka kot pri Facebooku.

TikTok: družbeno omrežje je v velikem porastu. Predlagava, da se prouči postavitve profila in pričetek objavljanja zelo kratkih vsebin, različnih filmov in slik. Objave bi bile lahko podobne objavam na Instagramu ali Facebooku.

LinkedIn: LinkedIn je spletna platforma, ki je primarno namenjena profesionalnemu mreženju, razvoju kariere, oglaševanju delovnih mest in omogoča iskalcem zaposlitve objavo njihovega življenjepisa.

LinkedInov profil podjetja Riko Ribnica je treba najprej skrbno in profesionalno urediti, da resnično podamo vse relevantne informacije, da si bo lahko potencialni obiskovalec profila ustvaril pravilno sliko o podjetju. Poleg tega moramo poskrbeti za ustrezno vizualno podobo, torej logotipe, slogane, napise in barvno podobo. Na internetu zlahka najdemo informacijo o tem, kako je treba urediti LinkedIn profil, poleg tega nas tudi LinkedIn sam opozarja, če določene informacije manjkajo.

Predlagava, da Riko Ribnica na LinkedInu poišče vsa posredniška podjetja, s katerimi sodeluje, in se z njimi poveže (»Connect«, »Follow«). Poleg tega naj poiščejo tudi potencialna nova posredniška podjetja z uporabo iste platforme. Ko nas enkrat profil zelenega podjetja sprejme, predlagava, da se povežemo tudi s ključnimi ljudmi (npr. vodjo nabave). Na tak način začnemo širiti mrežo vseh posredniških podjetij.

Objave na LinkedInu naj bodo čim bolj profesionalne, zanimive, jedrnate in informativne. Lahko gre tudi za objavo nekega posebnega uspeha. Objava ima običajno boljšo konverzijo, če vsebuje zanimivo sliko ali video, ni pa to ključno. Video naj ne bo predolg. Glede na tip platforme in uporabnikov naj bodo torej objave namenjene posrednikom. Objava naj vsebuje povezavo na spletno stran v angleščini ali na video na YouTube ali kanal, ki naj bo seveda tudi v angleščini.

Na LinkedInu ni pomembno samo to, kaj objavljamo mi, ampak je pomembno tudi, kaj objavljajo drugi, torej naše povezave in sledilci in kako se mi na to odzivamo. Predlagava, da se LinkedIn dnevno spremlja, dodaja nove povezave, všečka, deli in tudi komentira objave drugih profilov. LinkedInov algoritem namreč našo aktivnost do drugih deležnikov skrbno spremlja in na podlagi teh podatkov preračunava relevantnost ali celo podobnost določenih profilov. To pomeni, da če mi pogosto všečkamo, delimo in komentiramo objave določenega partnerja, se bo temu partnerju hitreje in bolj pogosto prikazal naš oglas/objava. Spremljanje novic naših partnerjev ima še druge koristi, saj instantno dobimo uvid o dogajanju na njihovi strani, kar lahko morebiti vpliva tudi na nas in našo strategijo.

Torej predlagava profesionalno ureditev profila, povezavo s partnerskimi podjetji, povezavo s ključnimi ljudmi, redno iskanje novih povezav, dnevno spremljanje novic, všečkanje, deljenje in komentiranje objav podjetij in ključnih ljudi. Objave naj bodo informativne, jedrnat in zanimive s frekvenco štirikrat na mesec. Kot pri Facebooku tudi tu predlagava kvartalni sestanek z analizo učinkovitosti objav, novih povezav itd. V primeru, da imamo bolj udarno novico, predlagava plačljiv LinkedIn oglas, to pomeni, da bo naša objava bolj pogosto in višje prikazana na omenjeni platformi.

YouTube: predlagava profesionalno ureditev profila (vsebinsko in vizualno), pripravo in objavo več krajših filmov z naslednjimi vsebinami:

- predstavitev podjetja,
- navodila za namestitev opreme,
- navodila za uporabo opreme,
- nasveti za vzdrževanje opreme,
- predstavitev novosti in prednosti opreme Riko Ribnica.

Videi naj bodo opremljeni z napisi ali zvokom (npr. posnet govor z navodili o namestitvi pluga na traktor). Uporabljen naj bo slovenski ali tuj jezik glede na kontekst izdelka. YouTubeov kanal naj podjetju služi kot baza vseh video vsebin, do katerih bodo iskalci dostopali prek povezav na LinkedInu, Facebooku, Instagramu ali TikToku.

6.2.2 Spletna stran podjetja Riko Ribnica

V času zdravstvene krize je podjetje popolnoma prenovilo in posodobilo spletno stran. Stran vsebuje poleg predstavitve podjetja in programa tudi podstran za blog (Naše zgodbe), podstran B2B (portal za uporabnike), trajnostno naravnano podstran (Skrb za zeleno prihodnost) itd. Za povečanje obiska spletne strani predlagava oglaševanje z orodjem Google AdWords. Za povečanje organskih zadetkov predlagava redno objavljane strokovnih člankov prek funkcionalnosti bloga. Predlagava tudi, da se zgradi baza rednih bralcev, ki se jih bo obveščalo o novostih prek orodja Mailchimp. Za posodobitev poslovnih procesov in komunikacijo s strankami predlagava razmislek o uvedbi enotnega informacijskega sistema oz. sistema management odnosov z odjemalci (angl. customer relationship management, v

nadaljevanju CRM). Za krepitev blagovne znamke predlagava povezavo z računalniško igro. V nadaljevanju so ti predlogi bolj podrobno razdelani.

6.2.3 Druga digitalna in hibridna orodja

Google AdWords: predlagava oglaševanje spletne strani z uporabo orodja Google AdWords. Predlagava čim bolj ozko oglaševanje določenega izdelka ali storitve končnemu kupcu. Oglasi naj bodo vezani na sezonske in nesezonske ter naj bodo regijsko pogojeni.

- Slovenskemu kupcu oglašujemo v slovenščini samo na področju Slovenije. Nesezonski izdelki naj se oglašujejo celo leto. Njihova vsebina naj se kvartalno prilagaja. Sezonski izdelki naj se oglašujejo pred pričetkom sezone, npr. pred zimskim časom zaženemo kampanjo s ključnimi besedami o zimskem programu. Če imamo z določenim slovenskim podjetjem že sklenjeno pogodbo, redno komuniciramo in je naš večji odjemalec, potem naj kampanja ne zajema njega. Kampanja je namenjena izključno tistim, ki iščejo tovrstne izdelke na Googlu.
- V primeru, da želimo povečati prodajo prek tujega posrednika, se moramo postaviti v njegovo vlogo in razumeti, kaj išče prek Googla, ali išče določen izdelek ali pa potrebuje rednega dobavitelja oz. partnerja. V tem primeru lahko kreiramo dva tipa oglasov. Torej, prvi je namenjen iskanju izdelkov. Oglas naj vsebuje ključne besede in naj iskalca vodi do naše spletne strani v tujem jeziku, kjer predstavljamo ta izdelek. Če pa posrednik želi novega dobavitelja, je treba ključne besede temu prilagoditi in iskalca voditi do spletne podstrani, kjer mu je razloženo, na kakšen način posluje Riko Ribnica s posredniškimi podjetji.

Uspešnost oglaševalskih kampanj lahko spremljamo z orodjem Google Analytics, ki ponuja vrsto različnih parametrov, ki kažejo na uspešnost naše kampanje. Predlagava, da se digitalne kampanje kvartalno prilagaja, ukinja nedelujoče in postavlja nove na podlagi trenutnih podatkov.

Blog: predlagava ustvarjanje strokovnih člankov na teme, povezane s prodajnim programom, in strokovne vsebine, povezane s panogo. Vse objave člankov se tako lahko dodatno promovira tudi na družbenih omrežjih.

Mailchimp: predlagava postavitve mail baze in obveščanje po mailih o dogodkih, blogih, novostih in morebiti prodajnih akcijah.

CRM in informacijski sistem: CRM je sistem za management odnosov s strankami. Podjetje trenutno ne uporablja centralnega sistema ali programa za vodenje, organizacijo ali ravnanje s svojimi strankami. Predlagava, da pričnejo z iskanjem primernih programskih rešitev in izkoristijo podatke in informacije za še boljšo izkušnjo stranke.

V primeru, da je možno CRM integrirati v informacijski sistem podjetja, ki pokriva celovit poslovni proces (od povpraševanja, ponudbe, naročila, sledenja izvedbe in fakture) in komunikacijo s strankami ter upravljanje internih podatkovnih baz (zaloga, material, kader itd.), potem naj podjetje razmisli tudi o tem. V prihodnosti bo namreč vedno bolj pomembna in cenjena kibernetična varnost, zato bo delo s podatki postalo pomembno, še posebej če bomo hoteli naše podatke povezati z drugimi podjetji (npr. monitoring storitve v realnem času, monitoring dobave itd.). Navsezadnje tudi standardi za informacijsko varnost (npr. ISO 27001, ISO 27002 in drugi) vedno bolj dobivajo na veljavi in omogočajo sodelovanje z večjimi podjetji, ki zahtevajo od partnerjev certificiran sistem varnosti podatkov. Skratka, predlagava, da se temeljito razmisli o strategiji informacijskega sistema na dolgi rok, ker je menjava informacijskega sistema, torej podatkovne hrbtnice organizacije, boleč proces.

Zagotavljanje informacijske varnosti je trenutno precej zahtevna naloga, še posebej zato, ker tehnologija hitro napreduje, kar pomeni, da moramo stalno vlagati sredstva v kompetence kadra in novo opremo. Trend kompleksnosti se ne ustavlja. Večje organizacije si nekako lahko privoščijo lasten informacijski sistem z vsemi varnostnimi mehanizmi. Pri srednjih in manjših organizacijah pa to postaja nemogoče, zato se te organizacije poslužujejo zunanjih podjetij, ki upravljajo varnost podatkov za njih. Za primer navajava nekaj znanih ponudnikov informacijskih platform:

- Microsoft,
- Oracle,
- SAP,
- Zoho,
- SugarCRM,
- Sage,
- Zendesk,
- HubSpot.

Seveda pri informacijskem sistemu ne gre le za izbiro ponudnika in je potem zgodba končana. Vsako platformo je treba še prilagoditi kontekstu podjetja, da je sistem učinkovit in funkcionalen. Osnova pa deluje kot npr. Windows, ki v ozadju stalno posodablja varnostne in funkcionalne luknje, da je sistem varen in učinkovit. Srednja ali manjša podjetja enostavno nimajo resursov, da bi pokrivala tako kompleksen sistem.

Pri uvajanju novih informacijskih sistemov je treba torej upoštevati tudi varnostno komponento in oceniti, kako bi potencialni informacijski sistem deloval npr. v obdobju desetih let, ko se pričakuje povečanje deljenja podatkov za uvedbo novih funkcionalnosti, in ob tem zagotoviti varnosti podatkov.

Virtualna komunikacija: podjetje je v času zdravstvene krize uporabljalo veliko različnih orodij za komuniciranje (Zoom, MS Teams, Telegram, WhatsApp, Viber, GoogleDuo, Signal in FB Messenger). Vsa omenjena orodja so preprosta za uporabo in so lahko

dostopna. Tudi stranke so se zelo hitro navadile na tovrstno komuniciranje. Pri tem je pomembno predvsem to, da se zna podjetje hitro prilagoditi na nov način komuniciranja, da s tem spodbuja in ne ovira komunikacije s strankami. Sedaj že lahko rečemo, da bodo nekatera orodja postala stalnica v komunikaciji s strankami, kar je v interesu obeh strani zaradi nižanja stroškov in prihranka časa. V tem smislu predlagava le, da se spremlja tovrstno komuniciranje in uporabo orodij ter se po potrebi organizira trening za učinkovito uporabo, da bo komunikacija s strankami kakovostna, učinkovita, hitra, profesionalna, transparentna in navsezadnje tudi prijetna.

Virtualni sejmi: podjetje se ne udeležuje virtualnih sejmov. Tudi po izkušnjah iz tujine se je izkazalo, da virtualni sejmi ne delujejo. Če je v virtualno komunikacijo vključeno veliko število ljudi, trenutno še ni ustrezne tehnologije, da bi dosegli podoben učinek kot pri udeležbi na fizičnem sejmu. Enako je bilo opaženo tudi pri organizaciji konferenc. Trenutno nam tehnologija omogoča le organizacijo manjših dogodkov, predavanj in predstavitev.

Krepitev blagovne znamke že pri najmlajših: Riko Ribnica je v preteklosti že izdeloval igrače, kjer so bili vključeni tipični Riko Ribnica izdelki, npr. tovornjak s plugom. S takšnim načinom lahko dosežemo le majhno populacijo otrok, zato predlagava, da se razmisli o vključitvi izdelkov Riko Ribnica v računalniško igro. Zelo popularna igra je trenutno Farming Simulator. To je igra, ki simulira upravljanje kmetije. V igri lahko kupujemo in uporabljamo kmetijske stroje, ki se uporabljajo tudi v resničnem življenju. Gre za traktorje, tovornjake, prekučnike, nakladalnike, buldožerje, prikolice in vse možne kmetijske stroje. V igro bi torej lahko vključili tudi proizvode Riko Ribnica, npr. pluženje snega s plugom Riko Ribnica. Na ta način bi bili že najmlajši spoznani s podjetjem, kar bi zagotovo pozitivno vplivalo na prepoznavo blagovne znamke.

SKLEP

V letu 2020 je svet pretresla zdravstvena kriza, ki je zelo hitro spremenila način življenja ljudi z zapiranjem javnega življenja. To je vplivalo na vse sfere družbenega dogajanja. Svet je začel iskati rešitve, kako čim bolj omiliti negativne vplive. Ker so bili stiki omejeni, se je večino dejavnosti začelo seliti v digitalni svet. Določene dejavnosti pa so praktično izginile, npr. turizem. Trg se je začel spreminjati s preusmeritvijo denarja s čez noč propadlih dejavnosti na druge. Zmanjšalo se je povpraševanje po turističnih in športnih dejavnostih, potovanjih, prevozi in gostinstvu. Po drugi strani pa se je povečalo povpraševanje po hrani, poslovnih storitvah, finančnih storitvah, farmaciji, luksuznih dobrinah, nepremičninah, tehnoloških izdelkih in medijskih storitvah. Ekonomija je bila v teh časih generalno močna, tako da ni prišlo do recesije, ampak le do rotacije, torej preusmeritve kapitala.

Podjetja so bila v teh časih soočena z več izzivi. Najprej so se morala prilagoditi novim razmeram in v svoj poslovni proces prenesti zakonske dolžnosti. V maksimalni meri so digitalizirali svoje procese, da je podjetje lahko normalno delovalo na trgu in komuniciralo

s poslovnimi partnerji. Odloki vlad so povzročili prekinitve oskrbovalnih verig, pomanjkanje zalog, višje cene surovin, manjši denarni tok in posledično odpuščanje delavcev zaradi nezmožnosti opravljanja dejavnosti.

Na kratek rok so podjetja reševala te težave s pospešeno digitalizacijo. Vsa fizična komunikacija je bila prekinjena, zato so podjetja začela uporabljati najrazličnejša orodja za oddaljeno komunikacijo. Treba je bilo kupiti opremo, izobraziti zaposlene in zagotoviti, da je oddaljena komunikacija praktično uporabna. Kmalu se je izkazalo, da ima digitalizacija vrsto dobrih lastnosti, kot so nižji stroški in hitrost, zato je kmalu postalo jasno, da se bodo vsaj nekatere prakse nadaljevale tudi v postcovidnem obdobju.

Čeprav se je o prednostih digitalizacije govorilo že vrsto let, je bil proces digitalizacije generalno počasen. To velja predvsem za srednja in manjša podjetja, ki imajo manj resursov za uvajanje sprememb in le sledijo trendom. Zdravstvena kriza je tako le pospešila ta proces, ki bi se v nasprotnem primeru vseeno zgodil, le veliko počasneje. Kriza covid-19 je tako glavni faktor za pospešek digitalizacije.

Seveda digitalizacija ni nekaj, kar bi rešilo podjetja v splošnem smislu. Vsako podjetje mora še vedno poskrbeti za osnovne temelje uspešnega poslovanja. Torej imeti dober izdelek, kompetentne zaposlene, skrbeti za inovacije, optimizirati stroške in seveda skrbeti za uspešno prodajo ter širiti bazo kupcev.

Opazila sva, da predvsem srednja podjetja v Sloveniji, ki imajo že razvit portfelj naročnikov in stabilno poslovanje, malo vlagajo v trženje in neke sodobne rešitve, kako si razširiti bazo potencialnih strank. Kriza covid-19 je v tem primeru prizadela ta podjetja v smislu, da so določeni, sicer v preteklosti zelo stabilni naročniki, čez noč izginili s trga ali postali zelo nestabilen poslovni partner. Srednja podjetja, ki sicer imajo dovolj resursov, so začela vlagati v digitalno trženje in nekako transformirala pasivno prodajo v aktivno z uporabo digitalnih kanalov. Z aktivnim trženjem so pridobili nove stranke, stabilizirali poslovanje, ob tem pa se naučili, da lahko z aktivnim digitalnim trženjem dosežejo veliko več, torej izdatno povečajo poslovanje. V postcovidni eri torej pričakujemo, da se bodo ti trendi vsaj ohranili, če ne razširili še na podjetja, ki še niso začela optimizirati svoje prodaje s pomočjo digitalizacije.

Kriza covid-19 je med drugim povzročila tudi deglobalizacijo. Zaradi prekinitve oskrbovalnih verig in protekcionizma se je povečalo povpraševanje po lokalnih storitvah. S tem se je odprla tudi debata o tem, ali je to začetek deglobalizacije. Morda za tranzientne čase, vendar v splošnem pa ne. Ekonomija je uspešna ravno zaradi globalizacije. Če ljudje med seboj sodelujemo in vsak prispeva tisto, kar najboljše zna, bo to poganjalo gospodarsko rast in povečevalo blaginjo. Lokalizacijo bi lahko razumeli kot zapiranje vase in ne več sodelovati, kar prinaša s seboj vrsto negativnih učinkov, od gospodarskih do političnih. V prihodnosti bo treba še več mednarodno sodelovati, izmenjavati izdelke in storitve ter iskati nove priložnosti za povečevanje učinkovitosti gospodarstva. Kriza covid-19 je tem smislu le

premešala karte in povzročila, da se bodo nekatere trgovske poti in mednarodne povezave osvežile ali pa celo postavile na novo. Seveda ni smiselno kar vse povprek globalizirati. Npr. popolnoma nesmiselno je, da dobrine, kot je hrana, prepotujejo pol sveta, preden pridejo na prodajne police, še posebej, če se enako hrano lahko pridela lokalno. Torej v prihodnosti bomo potrebovali še več sodelovanja in iskanja inovativnih rešitev za uspešno vodenje gospodarstva.

Podjetje Riko Ribnica je srednje veliko podjetje in se sooča s podobnimi težavami kot ostala, po velikosti podobna podjetja v Sloveniji. Globalni in lokalni vpliv krize covid-19 je prisilil podjetja v določen digitalni napredek. Slovenska podjetja so se začela odpirati v trženjskem smislu in si tako na dolgi rok zagotovila širšo bazo naročnikov z namenom vzpostavitve stabilnega poslovanja.

Namen magistrskega dela je pomagati podjetju Riko Ribnica in podobnim slovenskim podjetjem pri stabilizaciji in povečanju poslovanja s prilagoditvijo trženjske in prodajne strategije. V nalogi so predstavljeni vplivi zdravstvene krize na globalni in lokalni ravni, kar prispeva k razumevanju širšega konteksta zdravstvene ali katere koli druge krize. V nalogi predstavlja nabor orodij in idej za prilagoditev trženjske in prodajne strategije, ki je primarno vezana na uporabo v malih in srednjih podjetjih.

Vse predlagane prodajne aktivnosti so v skladu s svetovnimi trendi in delujejo predvsem na dolgi rok. V panogi, kjer deluje Riko Ribnica, ni enostavno hitro pridobiti nove stranke, ker navadno odjemalci delujejo prek dolgoročnih pogodb. Z uvajanjem sodobnih trženjskih pristopov bo torej podjetje Riko Ribnica v svetu postalo bolj prepoznavno, kar bo na dolgi rok povečalo verjetnost novih naročnikov in tako zagotovilo stabilnejše poslovanje, rast in večjo odpornost ob morebitni novi krizi.

LITERATURA IN VIRI

1. Altus Financial (2018). *8-steps-to-internationalise-your-business* [objava na blogu]. Pridobljeno 13. aprila 2021 iz <https://www.altusfinancial.com.au/blog/8-steps-to-internationalise-your-business>
2. Barney, N. (2022). TechTarget. *Weblog*. Pridobljeno 7. februarja 2023 iz <https://www.techtarget.com/whatis/definition/weblog>
3. Barone, A. (2022, 23. junij). Digital marketing overview: types, challenges, and required skills. *Investopedia*. Pridobljeno 29. januarja 2023 iz <https://www.investopedia.com/terms/d/digital-marketing.asp>
4. BBC. (2021, 21. junij). *Covid: What is happening with the EU vaccine rollout?* Pridobljeno 18. aprila 2022 iz [https://www.bbc.com/news/explainers-52380823#:~:text=The%20European%20Union%20\(EU\)%20has,of%20the%20Oxford%20DAstraZeneca%20vaccine](https://www.bbc.com/news/explainers-52380823#:~:text=The%20European%20Union%20(EU)%20has,of%20the%20Oxford%20DAstraZeneca%20vaccine)

5. Belyh, A. (2020, 2. november). Market research techniques: primary and secondary market research. *Cleverism*. Pridobljeno 18. maja 2021 iz <https://www.cleverism.com/market-research-techniques-primary-secondary/>
6. Benedic, M. (2023). Hybrid work for small businesses: strategies for reaping benefits. *Journal of Business Strategy* [pred tiskom]. <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2022-0163>
7. Berry, P. (2021, 14. avgust). Razlika med prodajo in trženjem. *Natapa*. Pridobljeno 14. maja 2021 iz <https://sl.natapa.org/difference-between-sales-and-marketing-1303>
8. Berry, S. (2020, 28. december). *What is organic search in Google analytics?* [objava na blogu]. Pridobljeno 2. junija 2021 iz <https://www.webfx.com/blog/seo/what-is-organic-search-in-google-analytics/>
9. Bloomberg. (2021, 6. maj). *Copper and iron ore surge as chinese investors unleash demand*. Pridobljeno 6. maja 2021 iz <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-06/copper-holds-near-10-000-as-china-s-return-puts-focus-on-demand>
10. Blye, A. (2022, 7. december). Tim Cook and president Joe Biden came to Arizona to announce plans for American-made chips. *The Verge*. Pridobljeno 29. januarja 2023 iz <https://www.theverge.com/2022/12/6/23497417/apple-tsmc-phoenix-fab-plans-biden-amd-nvidia>
11. Borett, A. (2020, 16. december). Why Big Tech stocks boomed in the pandemic. *TechMonitor*. Pridobljeno 29. januarja 2023 iz <https://techmonitor.ai/technology/cloud/why-big-tech-stocks-boomed-covid-19>
12. Bouchrika, I. (2022, 9. december). Primary research vs secondary research: definitions, differences, and examples. *Research*. Pridobljeno 27. januarja 2023 iz <https://www.guide2research.com/research/primary-research-vs-secondary-research>
13. Bradley, C. & Stumpner, P. (2021, 10. marec). McKinsey & Company. *The impact of COVID-19 on capital markets, one year in*. Pridobljeno 4. maja 2021 iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-impact-of-covid-19-on-capital-markets-one-year-in#>
14. Brinkmann, S. (2013). *Qualitative interviewing*. Oxford: Oxford University Press.
15. Brooke, C. (2023, 4. januar). Business 2 Community. *7 offline marketing strategies that support your online brand*. Pridobljeno 5. februarja 2023 iz <https://www.business2community.com/marketing/7-offline-marketing-strategies-support-online-brand-01191059>
16. Burger, L. & Kelland, K. (2020, 18. november). Reuters. *Analysis: Can first COVID-19 vaccines bring herd immunity? Experts have doubts*. Pridobljeno 18. aprila 2021 iz <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-immunity-analysis-idUSKBN27Y124>
17. Burton, C. (2023, 20. februar). PS5 stock: latest updates on where to buy the PlayStation. *Eurogamer*. Pridobljeno 29. januarja 2023 iz <https://www.eurogamer.net/ps5-stock-where-to-buy-playstation-5>

18. Cairns, A. (2020). B2B Marketing. *The 8 moves of B2B – A marketing strategy framework for Manufacturing, Science & Tech companies*. Pridobljeno 30. januarja 2022 iz <https://www.b2bmarketing.net/en-gb/partner-downloads/8-moves-b2b-marketing-strategy-framework-manufacturing-science-tech-companies>
19. Chai, W. (2021). TechTarget. *Google Analytics*. Pridobljeno 29. januarja 2023 iz <https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/Google-Analytics>
20. Charles, A. (2023, 24. januar). Koenig. *Top 19 new technology trends for 2022–2023* [objava na blogu]. Pridobljeno 29. januarja 2023 iz <https://www.koenig-solutions.com/blog/top-new-technology-trends>
21. Clark, D. (2022, 21. januar). Intel to invest at least \$20 billion in new chip factories in Ohio. *The New York Times*. Pridobljeno 29. januarja 2023 iz <https://www.nytimes.com/2022/01/21/technology/intel-chip-factories-ohio.html#:~:text=Intel%20has%20selected%20Ohio%20for,shortage%20of%20the%20vital%20components>
22. Click, L. (brez datuma). *7 handy tools to analyze website performance* [objava na blogu]. Pridobljeno 7. junija 2021 iz <https://flybluekite.com/tools-analyze-website-performance/>
23. CNBC. (2021, 26. februar). *How the global computer chip shortage happened* [YouTube]. Pridobljeni 7. maja 2021 iz https://www.youtube.com/watch?v=sfAyXjRFUJk&ab_channel=CNBC
24. Contractor, F. J. (2022). The world economy will need even more globalization in the post-pandemic 2021 decade. *Journal of International Business Studies*, 53, 156–171.
25. Cooper, P. (2021, 17. maj). *11 best social media apps for marketers in 2023* [objava na blogu]. Pridobljeno 21. junija 2021 iz https://blog.hootsuite.com/best-social-media-apps-list/#All_the_social_media_apps_you_should_know_in_2021
26. Corsaro, D. & D'Amico, V. (2022). How the digital transformation from COVID-19 affected the relational approaches in B2B. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(10), 2095–2115.
27. Cuervo-Cazurra, A., Ciravegna, L., Melgarejo, M., Lopez, L. (2018). Home country uncertainty and the internationalization-performance relationship: Building an uncertainty management capability. *Journal of World Business*, 53(2), 209–221
28. Dakić, L. (2021, 17. maj). Plače v Sloveniji marca medletno višje za 14,2 odstotka – zakaj tolikšna rast?. *Finance*. Pridobljeno 6. junija 2021 iz <https://topjob.finance.si/8975243/Place-v-Sloveniji-marca-medletno-visje-za-142-odstotka-zakaj-toliksna-rast?src=live>
29. Delo. (2020, 27. december). *V Sloveniji se je pričelo cepljenje*. Pridobljeno 18. aprila 2021 iz <https://www.delo.si/novice/slovenija/v-sloveniji-se-je-primelo-cepljenje/>
30. Deutsche Welle. (2021, 15. marec). *Germany suspends use of AstraZeneca vaccine*. Pridobljeno 29. januarja 2023 iz <https://www.dw.com/en/germany-suspends-use-of-astrazeneca-vaccine-along-with-italy-france-spain/a-56878920>

31. Dixon, S. (2023, 15. februar). Statista. *Instagram: number of global users 2020-2025*. Pridobljeno 19. februarja 2023 iz <https://www.statista.com/statistics/183585/instagram-number-of-global-users/>
32. Domonoske, C. (2020, 22. april). Why the world is still pumping so much oil even as demand drops away. *NPR*. Pridobljeno 10. maja 2021 iz <https://www.npr.org/2020/04/22/839851865/why-the-world-is-still-pumping-so-much-oil-even-as-demand-drops-away?t=1620632656353>
33. D'Souza, G. & Dowdy, D. (2021, 13. september). Rethinking herd immunity and the Covid-19 response end game. *Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health*. Pridobljeno 18. oktobra 2021 iz <https://www.jhsph.edu/covid-19/articles/achieving-herd-immunity-with-covid19.html>
34. Easwaramoorthy, M. & Zarinpoush, F. (2006). Imagine Canada. *Interviewing for research*. Pridobljeno 4. oktobra 2021 iz http://sectorsource.ca/sites/default/files/resources/files/tipsheet6_interviewing_for_research_en_0.pdf
35. Ellul, A., Erel, I. & Rajan, U. (2020). The COVID-19 Pandemic Crisis and Corporate Finance. *Oxford Academic*. Pridobljeno 4. marca 2021 iz <https://academic.oup.com/rcfs/pages/the-covid-19-pandemic-crisis-and-corporate-finance>
36. Energy Information Administration – EIA. (2022, 25. februar). *Oil and petroleum products explained*. Pridobljeno 29. januarja 2023 iz <https://www.eia.gov/energyexplained/oil-and-petroleum-products/prices-and-outlook.php#:~:text=Crude%20oil%20prices%20are%20determined,materials%20from%20producers%20to%20consumers>
37. Escritt, T. (2021, 4. marec). Reuters. *Germany approves AstraZeneca for over-65s, extends gap between doses*. Pridobljeno 29. januarja 2023 iz <https://www.reuters.com/business/healthcare-pharmaceuticals/germany-approves-astrazeneca-over-65s-2021-03-04/>
38. European Commission. (2021, 10. februar). *Speech by President von der Leyen at the European Parliament Plenary on the state of play of the EU's COVID-19 Vaccination Strategy*. Pridobljeno 18. aprila 2021 iz https://ec.europa.eu/comm/ission/presscorner/detail/en/speech_21_505
39. Fready, S., Vel, P. W. & Nyadzayo, M. (2022). Business customer virtual interaction: enhancing value creation in B2B markets in the post-COVID-19 era – an SME perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(10), 2075–2094.
40. Geodetska uprava Republike Slovenije. (2021). *Poročilo o slovenskem trgu nepremičnin za leto 2020*. Pridobljeno 15. septembra 2021 iz https://www.mvn.e-prostor.gov.si/fileadmin/user_upload/MVN/Dokumenti/Porocila/Letno_porocilo_za_leto_2020.pdf
41. Geodetska uprava Republike Slovenije. (2022). *Poročilo o slovenskem nepremičninskem trgu za leto 2021*. Pridobljeno 13. septembra 2022 iz <https://www.>

- e-prostor.gov.si/fileadmin/Podrocja/Trg_vrednosti_nep/Trg_nepremicnin/Porocila_o_trgu_nepremicnin/2021/Letno_porocilo_za_letno_2021.pdf
42. Ghergich, A. J. (2020, 12. november). *How to optimize for Google featured snippets [research]* [objava na blogu]. Pridobljeno 29. januarja 2023 iz <https://www.semrush.com/blog/featured-snippet/>
 43. Global Software Support. (2017, 25. april). *PageRank algorithm – final formula* [YouTube]. Pridobljeno 1. junija 2021 iz <https://www.youtube.com/watch?v=EvVPoDMDTM8>
 44. Gola, M. (2020). *How to check for bad organic traffic?* [objava na blogu]. Pridobljeno 29. januarja 2022 iz <https://www.curvearro.com/blog/how-to-check-for-bad-organic-traffic/>
 45. Goldman, M. C. (2021, 28. april). Ford beats estimates but outlook slammed by chip shortage. *The Street*. Pridobljeno 4. maja 2021 iz <https://www.thestreet.com/investing/ford-first-quarter-earnings-chip-shortage-cars-electric-vehicles>
 46. Goodwin, M. (2020, 30. junij). Coronavirus cause: Origin and how it spreads. *Medical News Today*. Pridobljeno 12. aprila 2021 iz <https://www.medicalnewstoday.com/articles/corona-virus-causes>
 47. Google Help Center. (brez datuma). *Manage your sitemaps using the Sitemaps report*. Pridobljeno 7. junija 2021 iz <https://support.google.com/webmasters/answer/7451001?hl=en>
 48. Google News. (brez datuma). *Coronavirus (COVID-19)*. Pridobljeno 6. aprila 2021 iz <https://news.google.com/covid19/map?hl=en-US&mid=%2Fm%2F06t8v&gl=US&ccid=US%3Aen>
 49. Gospodarska zbornica Slovenije – GZS. (2021, 5. februar). *Cene svetovnih surovin v 2020 in napoved za 2021*. Pridobljeno 10. maja 2021 iz <https://analitika.gzs.si/Novice/ArticleId/78381/cene-svetovnih-surovin-v-2020-in-napoved-za-2021>
 50. Gospodarska zbornica Slovenije – GZS. (2022, 18. maj). *Napoved cen svetovnih surovin 2022-2023*. Pridobljeno 23. avgusta 2022 iz <https://analitika.gzs.si/Novice/ArticleId/83214/napoved-cen-svetovnih-surovin-2022-2023>
 51. Graham, S. (brez datuma). *Why the chips are down: navigating the global chip shortages and beyond* [objava na blogu]. Pridobljeno 29. januarja 2023 iz <https://www.jabil.com/blog/global-chip-shortages.html>
 52. Hart, M. (2021, 21. julij). *What's the difference between sales and marketing? a simple & easy primer* [objava na blogu]. Pridobljeno 4. avgusta 2021 iz <https://blog.hubspot.com/sales/sales-and-marketing>
 53. HubSpot. (2022, 11. januar). *12 traditional marketing tactics with surprisingly high ROIs* [objava na blogu]. Pridobljeno 1. junija 2022 iz <https://blog.hubspot.com/agency/12-traditional-marketing-tactics-with-surprisingly-high-rois>

54. Jacobides, M. G. & Reeves, M. (2020). Adapt your business to the new reality. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 24. februarja 2023 iz <https://hbr.org/2020/09/adapt-your-business-to-the-new-reality>
55. JBP. (brez datuma). *Communicating post Coronavirus – how the pandemic will shape the way we communicate and engage in the future*. Pridobljeno 30. januarja 2022 iz <https://www.jbp.co.uk/communicating-post-coronavirus/>
56. Johnston, M. (2022, 22. februar). What happened to oil prices in 2020. *Investopedia*. Pridobljeno 29. januarja 2022 iz <https://www.investopedia.com/articles/investing/100615/will-oil-prices-go-2017.asp>
57. Jones, M. (2020, 16. april). 9 ways to improve Google Ads CTR (click through rate). *Hallam*. Pridobljeno 7. junija 2021 iz <https://www.hallaminternet.com/improve-adwords-ctr/>
58. Judéaux, P. A. (2016, 3. februar). *How to internationalise your company* [objava na blogu]. Pridobljeno 13. aprila 2021 iz <https://www.tradonline.fr/en/blog/how-to-internationalise-your-company/>
59. Kadish, Z. (2022, 20. oktober). What is organic search?. *Search Engine Journal*. Pridobljeno 29. januarja 2023 iz <https://www.searchenginejournal.com/what-is-organic-search/466746/>
60. Kalogeropoulos, D. (2020, 6. julij). The Motley Fool. *Why domino's pizza stock has risen 26% so far in 2020*. Pridobljeno 29. januarja 2023 iz <https://www.fool.com/investing/2020/07/06/why-dominos-pizza-stock-rose-26-so-far-in-2020.aspx>
61. Kang, J., Diao, Z. & Tulio Zanini, M. (2020). Business-to-business marketing responses to COVID-19 crisis: a business process perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, 39(3), 454–468.
62. Kemp, S. (2022, 26. oktober). *Reels grew by 220m users in last 3 months (and other jaw-dropping stats)* [objava na blogu]. Pridobljeno 5. decembra 2022 iz <https://blog.hootsuite.com/simon-kemp-social-media/>
63. Kimbarovsky, R. (2013). Entrepreneur. *How to Turn Your Startup Into a Lean, Mean Marketing Machine*. Pridobljeno 25. februarja 2023 iz <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/how-to-turn-your-startup-into-a-lean-mean-marketing-machine/226889>
64. Konzelmann, J. & Lawson, R. (brez datuma). ZS. *Face-to-face vs. digital promotion: Finding the right balance*. Pridobljeno 6. junija 2015 iz <https://www.zs.com/insights/face-to-face-vs-digital-promotion-finding-the-right-balance>
65. Koprivnikar Šušteršič, M. (2021). UMAR. *Zasebna potrošnja pred in med epidemijo covid-19*. Pridobljeno 28. decembra 2021 iz https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/kratke_analize/Zasebna_potrosnja_MKoprivnikar/Zasebna_potrosnja_pred_in_med_epidemijo_covid-19.pdf
66. Kosaka, K. (2020). *How to increase organic traffic to your site*. *Alexa blog* [objava na blogu]. Pridobljeno 3. junija 2021 iz <https://blog.alexa.com/how-to-increase-organic-traffic/>

67. Kotler, P., Rackham, N. & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 15. oktobra 2022 iz <https://hbr.org/2006/07/ending-the-war-between-sales-and-marketing>
68. Kralj, A. (2021, 12. april). Logarjeva: Opazili smo nevarno vedenje ljudi, ki se želijo okužiti s koronavirusom. *POP TV*. Pridobljeno 12. aprila 2021 iz <https://www.24ur.com/novice/korona/logarjeva-opazili-smo-nevarno-obnasanje-ljudi-ki-se-zelijo-okuziti-s-covid-19.html>
69. Lahey, C. (2022, 30. junij). *Keyword analysis for SEO: how to analyze your keywords* [objava na blogu]. Pridobljeno 29. januarja 2023 iz <https://www.semrush.com/blog/keyword-analysis-how-to-evaluate-the-best-keywords/>
70. Lanhee Lee, J., Horwitz, J. & Alper, A. (2022, 13. december). Reuters. *Analysis: China's massive older chip tech buildup raises U.S. concern*. Pridobljeno 29. januarja 2023 iz <https://www.reuters.com/technology/chinas-massive-older-chip-tech-buildup-raises-us-concern-2022-12-13/>
71. Laricchia, F. (2022, 18. oktober). Statista. *Global smartphone sales to end users 2007-2021*. Pridobljeno 1. junija 2021 iz <https://www.statista.com/statistics/263437/global-smartphone-sales-to-end-users-since-2007/>
72. Liimatainen, H. (2020, 8. oktober). HowSpace. *What's the difference between digital and face-to-face facilitation?* Pridobljeno 6. junija 2021 iz <https://www.howspace.com/resources/difference-between-digital-virtual-and-face-to-face-facilitation>
73. Lindecrantz, E., Tjon Pian Gi, M. & Zerbi, S. (2020). McKinsey & Company. *Personalizing the customer experience: Driving differentiation in retail*. Pridobljeno 25. februarja 2023 iz <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/personalizing-the-customer-experience-driving-differentiation-in-retail>
74. Lindh, C., Rovira Nordman, E., Melén Hånell, S., Safari, A. & Hadjikhani, A. (2020). Digitalization and International Online Sales: Antecedents of Purchase Intent. *Journal of International Consumer Marketing*, 32(4), 324-335.
75. LinkedIn. (brez datuma). *Riko Ribnica*. Pridobljeno 28. decembra 2022 iz <https://www.linkedin.com/company/riko-ribnica>
76. Lyons, K. (2022, 6. november). *Keyword optimization: why optimizing for the right keywords is 'do or die'* [objava na blogu]. Pridobljeno 7. decembra 2022 iz <https://www.wordstream.com/blogs/ws/2010/04/14/keyword-optimization>
77. Mahmud, A., Ding, D. & Hasan, M. (2021). Corporate social responsibility: business responses to coronavirus (COVID-19) pandemic. *Sage Open*, 11(1), 2158244020988710.
78. Marc, K. (brez datuma). DRI upravljanje investicij. *BIM v Sloveniji in vključitev v evropske procese*. Pridobljeno 22. septembra 2021 iz <https://www.gzs.si/Portals/Panoga-Svetovalni-Inzeniring/Vsebine/novice-priponke/Marc%20Ksenija%20-%20BIM%20v%20Sloveniji%20in%20vklju%C4%8Ditev%20v%20evropske%20processe.pdf>

79. Market research guy. (2020, 7. julij). *New market research methods*. Pridobljeno 16. maj 2022 iz <https://www.mymarketresearchmethods.com/new-market-research-methods-techniques/>
80. Market Research Man. (2020, 7. julij). *New market research methods and techniques*. Pridobljeno 4. junija 2021 iz <https://www.mymarketresearchmethods.com/new-market-research-methods-techniques/>
81. Martin, M. (2022, 8. avgust). *Facebook marketing in 2023: a very complete guide* [objava na blogu]. Pridobljeno 21. oktobra 2022 iz <https://blog.hootsuite.com/facebook-marketing-tips/>
82. McKenna, R. (1991). Marketing is everything. *Harward business review*. Pridobljeno 29. januarja 2023 iz <https://hbr.org/1991/01/marketing-is-everything>
83. Ministrstvo za zdravje. (2023, 9. januar). *Koronavirus (SARS-CoV-2)*. Pridobljeno 30. januarja 2023 iz <https://www.gov.si teme/koronavirus-sars-cov-2/>
84. Ministry of Health. (2023, 9. januar). *Coronavirus disease COVID-19*. Pridobljeno 30. januarja 2023 iz <https://www.gov.si/en/topics/coronavirus-disease-covid-19/>
85. Moadel, D. (2023, 26. januar). Finmasters. *What is market rotation and how to use it to your advantage?* Pridobljeno 29. januarja 2023 iz <https://finmasters.com/market-rotation/#gref>
86. Moi, L. & Cabiddu, F. (2022). Navigating a global pandemic crisis through marketing agility: evidence from Italian B2B firms. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(10), 2022–2035.
87. Moore, S. (2022, 17. januar). The importance of global COVID-19 vaccination. *News-Medical*. Pridobljeno 12. aprila 2022 iz <https://www.news-medical.net/health/The-Importance-of-Global-COVID-19-Vaccination.aspx#:~:text=The%2095%25%20effectiveness%20actually%20means,%2C%20this%20reduces%20to%200.05%25>
88. Nacionalni inštitut za javno zdravje – NIJZ. (brez datuma a). *Cepljenje*. Pridobljeno 18. aprila 2021 iz <https://www.nijz.si/sl/podrocja-dela/nalezljive-bolezni/cepljenje>
89. Nacionalni inštitut za javno zdravje – NIJZ. (brez datuma b). *Načrt cepljenja v Sloveniji*. Pridobljeno 18. aprila 2022 iz https://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/uploaded/nacrt_cepljenja_nijz.pdf
90. NielsenIQ. (brez datuma). *How inflation is impacting private label sales trends globally*. Pridobljeno 25. februarja 2023 iz <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2022/how-inflation-is-impacting-private-label-sales-trends-globally/>
91. Nkhoma, K. (2022, 16. maj). Aioseo. *10 unique methods to generate traffic for your site*. Pridobljeno 29. januarja 2023 iz <https://aioseo.com/10-methods-to-generate-organic-traffic/>
92. O'Brien, C. (2021, 23. november). *The future of marketing after Covid-19* [objava na blogu]. Pridobljeno 30. januarja 2023 iz <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/the-future-of-marketing-after-covid-19>

93. OECD. (2020). *Global financial markets policy responses to COVID-19*. Pridobljeno 4. maja 2021 iz https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=127_127003-tvl9kqbfy9&title=Global-Financial-Markets-Policy-Responses-to-COVID-19
94. Pisani, N. (2021). Industrial Analytics Platform. *The changing landscape of international business post-COVID-19*. Pridobljeno 29. januarja 2023 iz <https://iap.unido.org/articles/changing-landscape-international-business-post-covid-19>
95. Plus 500. (2021). *What are the main drivers of commodity prices?* Pridobljeno 9. maja 2021 iz <https://www.plus500.com/en-IE/Trading/Commodities/What-Are-the-Most-Traded-Commodities~2>
96. Polacek, D. (2021, 2. december). *What is CTR (Click-Through Rate) and how to measure it?* [objava na blogu]. Pridobljeno 29. januarja 2023 iz <https://mangoals.com/blog/ctr/>
97. Priya, S. S., Cuce, E. & Sudhakar, K. (2021). A perspective of COVID 19 impact on global economy, energy and environment. *International Journal of Sustainable Engineering*, 14(6), 1290–1305.
98. Ramsey, B. (brez datuma). Supplyframe. *The complicated (and expensive) process of manufacturing semiconductors*. Pridobljeno 29. januarja 2023 iz <https://supplyframe.com/resources/complex-expensive-manufacturing-semiconductors/>
99. Richter, F. (2022, 4. januar). Statista. *From zero COVID-19 vaccines to 11.2 billion in a year*. Pridobljeno 29. januarja 2023 iz <https://www.weforum.org/agenda/2022/01/covid-19-vaccines-2021/>
100. Riko Ribnica. (2022a). *Extreme test of the RPS snow plough protection system* [YouTube]. Pridobljeno 28. decembra 2022 iz <https://www.youtube.com/channel/UCqEr-SNu4a8REqA-S59yodQ/featured>
101. Riko Ribnica. (2022b). *Skrb za zeleno prihodnost*. Pridobljeno 22. oktobra 2022 iz <https://rikoribnica.com/zelena-prihodnost/>
102. Roos, P. (2019, 24. junij). Ryte. *How to analyze your website structure*. Pridobljeno 29. januarja 2022 iz <https://en.ryte.com/product-insights/analyze-website-structure>
103. Sachs, A., Funke, C., Krezuer, P. & Weiss, J. (2020). *Globalization report 2020*. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.
104. Schmidt, C. G. & Wagner, S. M. (2019). Blockchain and supply chain relations: A transaction cost theory perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(4), 100552.
105. Schmidt, S. (brez datuma). AllBusiness. *4 ways market research can benefit your business*. Pridobljeno 27. maja 2021 iz <https://www.allbusiness.com/4-ways-market-research-can-benefit-business-102147-1.html>
106. Schooley, S. (2023, 21. februar). Business News Daily. *Struggling for cash flow? Strategies for survival*. Pridobljeno 3. februarja 2023 iz <https://www.businessnewsdaily.com/15017-cash-flow-strategies.html>
107. Semiconductor Industry Association. (2020, 3. februar). *Worldwide semiconductor sales decrease 12 percent to \$412 billion in 2019*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz

- <https://www.semiconductors.org/worldwide-semiconductor-sales-decrease-12-percent-to-412-billion-in-2019/>
108. Shepard, K. (2023, 5. januar). Kotaku. *Sony claims the Playstation 5 shortage is over in 2023*. Pridobljeno 29. januarja 2023 iz <https://kotaku.com/sony-ps5-supply-stock-availability-where-to-find-1849953356>
 109. Smart, T. (2020, 24. december). Winners and Losers of the COVID-19 Pandemic. US News. *USnews*. Pridobljeno 4. marca 2021 iz <https://www.usnews.com/news/the-report/slideshows/winners-and-losers-of-the-covid-19-pandemic>
 110. Smith, M. (2021, 22. marec). YouGov. *Europeans now see AstraZeneca vaccine as unsafe, following blood clots scare*. Pridobljeno 18. aprila 2021 iz <https://yougov.co.uk/topics/international/articles-reports/2021/03/22/europeans-now-see-astrazeneca-vaccine-unsafe-follo>
 111. Spanning Tree. (2020, 17. junij). *How Google's pagerank algorithm works* [YouTube]. Pridobljeno 1. junija 2021 iz <https://www.youtube.com/watch?v=meonLcN7LD4>
 112. Spletnik. (2021, 13. januar). *Tržne raziskave in analiza trga* [objava na blogu]. Pridobljeno 18. maja 2021 iz <https://spletnik.si/blog/analiza-trga/>
 113. Srinka. (2022, 1. junij). YoCover. *21 advantages and disadvantages of digital technology*. Pridobljeno 30. januarja 2023 iz <https://yocover.com/advantages-and-disadvantages-of-digital-technology/>
 114. Statista Research Department. (2020, 22. januar). *Coronavirus (COVID-19) impact index by major sector and dimension 2020*. Pridobljeno 4. marca 2021 iz <https://www.statista.com/statistics/1106302/coronavirus-impact-index-by-industry-2020/>
 115. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (brez datuma a). *Indeksi cen stanovanjskih nepremičnin po vrstah stanovanjskih nepremičnin, Slovenija, četrtno*. Pridobljeno 13. septembra 2022 iz <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/0419001S.px/table/tableViewLayout2/>
 116. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (brez datuma b). *Indeksi cen življenjskih potrebščin in letne stopnje rasti cen po glavnih skupinah, Slovenija, letno*. Pridobljeno 28. januarja 2022 iz <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/0400615S.px/>
 117. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (brez datuma c). *Podjetja (SKD 2008) po: SKD, LETO, MERITVE*. Pridobljeno 15. septembra 2021 iz <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/1418801S.px/>
 118. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (brez datuma č). *Pregled števila dokončanih stav po tipu gradbene aktivnosti in po letih v Sloveniji*. Pridobljeno 13. septembra 2022 iz <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/1418801S.px/>
 119. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (brez datuma d). *Prihodi in prenočitve domačih in tujih turistov po: OBCINE, DRŽAVA, MERITVE, LETO*. Pridobljeno 17. januarja 2023 iz <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/1418801S.px/>

120. Storm, M. (2021, 28. november). *Website analysis 101: how to analyze a website (and 4 tools you can use)* [objava na blogu]. Pridobljeno 29. januarja 2023 iz <https://www.webfx.com/blog/marketing/website-analysis-how-to/>
121. Šimac, J. (2021, 11. januar). Ležarine za podjetja: banke znižujejo mejo za zaračunavanje kazenskih obresti. *Finance*. Pridobljeno 6. junija 2021 iz <https://www.finance.si/8970355/Lezarine-za-podjetja-banke-znizujejo-mejo-za-zaracunavanje-kazenskih-obresti>
122. Šmajdek, J. (2021, 4. november). Spletna trgovina se krepi; kdo, kaj in koliko kupujemo prek spleta. *Finance*. Pridobljeno 28. januarja 2022 iz <https://www.finance.si/8981871/Spletna-trgovina-se-krepi%3B-kdo-kaj-in-koliko-kupujemo-prek-spleta?src=live>
123. The Jeffrey Group. (brez datuma). *Corporate communications in a post-COVID world*. Pridobljeno 30. januarja 2023 iz <https://www.jeffreygroup.com/agency-perspectives/corporate-communications-in-a-post-covid-world/>
124. The Verge. (2021, 7. april). *The global chip shortage, explained* [YouTube]. Pridobljeno 4. maja 2021 iz https://www.youtube.com/watch?v=IUfobGJVszs&ab_channel=TheVerge
125. TOBB Chicago Trade Center. (2020). *By 2025 80% of B2B sales interactions between suppliers and buyers will occur in digital channels*. Pridobljeno 25. februarja 2023 iz https://www.linkedin.com/pulse/2025-80-b2b-sales-interactions-between-suppliers-/?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card
126. Trading Economics. (brez datuma). *Iron ore*. Pridobljeno 21. junija 2021 iz <https://tradingeconomics.com/commodity/iron-ore>
127. United nations conference on trade and development – UNCTAD. (2013). *World investment report 2013: Global value chains: Investment and trade for development*. Pridobljeno 7. maja 2021 iz https://unctad.org/system/files/official-document/wir2013_en.pdf
128. Varagouli, E. (2020, 23. december). *Everything you need to know about Google PageRank (why it still matters)* [objava na blogu]. Pridobljeno 29. januarja 2023 iz <https://www.semrush.com/blog/pagerank/>
129. Walls, O. (2021, 14. julij). *What is the difference between sales and marketing?* [objava na blogu]. Pridobljeno 4. avgusta 2021 iz <https://www.intouch-marketing.com/blog/what-is-the-difference-between-sales-and-marketing>
130. Warren, T. (2021, 27. april). Microsoft Teams usage jumps to 145 million daily active users. *The Verge*. Pridobljeno 21. junija 2021 iz <https://www.theverge.com/2021/4/27/22406472/microsoft-teams-145-million-daily-active-users-stats>
131. Waykar, S. (2023, 13. februar). *Importance of a website – why website is important for a business* [objava na blogu]. Pridobljeno 29. januarja 2023 iz <https://www.infidigit.com/blog/importance-of-website/>

132. Wells, T. (2022, 23. avgust). Taylor Wells. *Why enterprises with fluctuating raw material costs need strategic pricing*. Pridobljeno 29. januarja 2023 iz <https://taylorwells.com.au/raw-material-cost/#:~:text=Raw%20material%20cost%20is%20affected,and%20become%20unusable%20over%20time>
133. Winokur Munk, C. (2022, 7. avgust). Why Mark Zuckerberg is talking so much about Meta's Whatsapp for business. *CNBC*. Pridobljeno 29. januarja 2023 iz <https://www.cnn.com/2022/08/07/why-meta-and-mark-zuckerberg-are-betting-big-on-whatsapp-for-business-.html>
134. World Health Organization – WHO. (brez datuma a). *Coronavirus disease (COVID-19)*. Pridobljeno 12. aprila 2021 iz https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1
135. World Health Organization – WHO. (brez datuma b). *COVID-19: vulnerable and high risk groups*. Pridobljeno 12. aprila 2021 iz <https://www.who.int/emergencies/covid-19/information/high-risk-groups#:~:text=COVID%20D19%20is%20often,their%20immune%20system.%E2%80%8B>
136. World Health Organization – WHO. (brez datuma c). *COVID-19 vaccines*. Pridobljeno 12. aprila 2021 iz <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/covid-19-vaccines>
137. Yahoo Finance. (brez datuma). *Chart S&P 500*. Pridobljeno 4. maja 2021 iz <https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC?p=%5EGSPC>
138. Ying, Z. (2023, 16. januar). Ant Group. *How digitalization will drive the global recovery for small businesses*. Pridobljeno 30. januarja 2023 iz <https://www.weforum.org/agenda/2023/01/how-digitalization-lead-recovery-small-businesses-davos2023/>
139. Zorič Lapuh, I. (2022). Statistični urad Republike Slovenije. *Indeks industrijske proizvodnje, prihodka od prodaje in zalog v industriji*. Pridobljeno 15. oktobra 2022 iz <https://www.stat.si/statweb/File/DocSysFile/8183>
140. Zupan, G. (2021, 4. november). Statistični urad Republike Slovenije. *V 2020 ustvarila prihodek s spletno prodajo skoraj četrtina podjetij z vsaj 10 zaposlenimi in samozaposlenimi*. Pridobljeno 28. decembra 2021 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9890>

PRILOGE

Priloga 1: Primer opomnika in opornih točk za pripravo na intervju.

1. Splošno o podjetju

- Naziv podjetja (ne bo objavljeno, če izrecno ne bo želja sogovornika)
- Velikost podjetja po ZGD
- Lastništvo (domače/tuje)
- Panoga
- Trendi v vaši panogi (rast prometa, števila zaposlenih, vstopanje na nove trge ...)

2. Kadri

- Število zaposlenih pred, med zdravstveno krizo in po njej
- Zaposlovanje pred, med zdravstveno krizo in po njej
- Kako vpliva kriza na kadrovanje v podjetju v času med zdravstveno krizo in po njej?
- Kakšne kadre potrebujete, kako jih izbirate?
- Kakšna digitalna orodja uporabljate za HR?
- Delo od doma pred, med zdravstveno krizo in po njej
- Pravni vidik dela na domu (primernost delovnega mesta, primer poškodbe, okoliški pogoji ...)
- Ocena tveganja dela na domu
- Trendi v vaši panogi

3. Digitalizacija in informacijska tehnologija

- Katera orodja uporabljate za komuniciranje v podjetju?
- Katera orodja uporabljate za komuniciranje s partnerji in kupci, s trgom in kako se je to spremenilo v pandemiji?
- Oglaševanje (spremembe finančnih vložkov digitalne vsebine)
- Katera nova digitalna orodja ste vpeljali v obdobju zdravstvene krize?
- Računalniška pismenost (razvoj kadra v IT-smislu)
- Trendi v vaši panogi
- Novo sprejete strategije s smislu digitalne transformacije
- Ocena pospeška digitalne transformacije v pandemiji
- Ocena tveganja prehitre digitalizacije
- Kako se je spremenila digitalizacija podjetij v smislu hitrosti in uporabe tehnologij?

4. Način pridobivanja poslov, trženje, prodaja

- Pridobivanje poslov pred, med zdravstveno krizo in po njej
- Prodaja pred, med zdravstveno krizo in po njej
- Kako se bo pridobivanje poslov spremenilo po zdravstveni krizi?
- Trendi v vaši panogi (pridobivanje poslov)
- Trženje (»budget«, aktivnosti, novosti, orodja, načini ...) pred, med zdravstveno krizo in po njej

- Sprememba marketinške strategije pred, med zdravstveno krizo in po njej
- Sprememba prodajne strategije pred, med zdravstveno krizo in po njej

5. Finančno stanje

- Promet (2019, 2020, 2021)
 - Glavni trgi (razdelitev % na SI, EU, izven EU)
 - Kako je zdravstvena kriza vplivala na finančno stanje podjetja?
 - Zadolževanje
 - Likvidnost
 - Kakšni so trendi v vaši panogi (zadolževanje, likvidnost, dobiček ...)?
 - Kako se je zagotavljalo finančno stabilnost v času zdravstvene krize?
 - Kateri ukrepi so bili uporabljeni?
6. Kaj bi spremenili (v podjetju, poslovanju, kadrih, prodaji, trženju ...) glede na izkušnjo z zdravstveno krizo covid-19?

Glede na izkušnjo z zdravstveno krizo boste pripravili »contingency plan« krizni načrt za podobe prihodnje situacije. Kaj bi bile glavne točke/izkušnje/predlogi?