VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA

MARIBOR

Trženje v povezanih družbah ter priložnosti digitalizacije

Kandidatka: Lucija Misja

Vrsta študija: višješolski strokovni študij

Študijski program: Ekonomist

Mentorica predavateljica: mag. Vida Perko, univ. dipl. ekon.

Mentorica v podjetju: Tadeja Jegrišnik, univ. dipl. slov.

Lektoriranje: Marjeta Vozlič, prof. slov. jez.

Maribor, 2023

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Lucija Misja, sem avtorica diplomskega dela z naslovom Trženje v povezanih družbah ter priložnosti digitalizacije, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Vide Perko, univ. dipl. ekon.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbel/a, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia Maribor,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne kaznivo po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/13, 56/15 in 63/16 – ZKUASP); prekršek pa podleže tudi ukrepom Višje strokovne šole Academia Maribor skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32.a členom ZASP dovoljujem Višji strokovni šoli Academia Maribor objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Maribor, julij 2023 Podpis študenta:

ZAHVALA

Za pomoč pri pisanju diplomskega dela se želim iskreno zahvaliti obema mentoricama, gospe Perko in gospe Jegrišnik, ki sta me vse preteklo šolsko leto usmerjali pri pisanju in skrbno spremljali potek mojega diplomskega dela. Njuno vodenje in pomoč sta mi bila v veliko podporo.

Prav tako želim izraziti iskreno zahvalo vsem, ki so sodelovali pri raziskovanju, za njihovo pripravljenost in nudenje priložnosti. Vaša podpora je bila ključnega pomena pri uspešni izvedbi raziskave.

Zahvaljujem se vsem, ki so prispevali svoje znanje, nasvete in izkušnje ter mi pomagali pri diplomskem delu. Vaša predanost in strokovnost sta bili neprecenljivi in sem izjemno hvaležna za vso pomoč.

Najlepša hvala vsem.

POVZETEK

V naslednjem besedilu je opisano razvijanje izbranega matičnega podjetja in sovpadnost razvoja lokalne okolice. Iz zgodovine in materiala, ki ga je ponujalo ozemlje Šaleške doline, so se je v preteklosti razvili številni obrati močnega podjetja v energetski panogi, ki oskrbuje našo državo. V zadnjem stoletju se je iz teh obratov razvilo več hčerinskih družb, ki so postale samostojna podjetja in pravni subjekti. Trenutno so tri družbe še vedno tesno povezane z matičnim podjetjem, kar ustvarja ugledno skupino v lokalnem okolju in močno medsebojno povezanost.

V diplomskem delu je raziskano, kakšne so želje izbrane skupine glede nadaljnjega razvoja in izboljšav na področju trženja. Vsako podjetje ima svoj tržni delež, tako interno kot eksterno. V delu sem raziskala izdelke in storitve vsake družbe ter predlagala priložnosti, povezane z digitalizacijo in strokovnimi strategijami.

V današnjem času je digitalizacija prisotna v vsakdanjem življenju, še posebej med mlajšo generacijo. Ta trend se bo nadaljeval v prihodnosti, zato je ključno, da skupina podjetij s tako dolgo zgodovino sledi času. Razvijajo se nove oblike poslovanja, tehnološko napredni izdelki in storitve, ki ustrezajo trenutnemu povpraševanju. Predstavitev izdelkov in storitev postaja vedno pomembnejša, zato se razvijajo nove tržne strategije, kot je digitalni marketing.

V Sloveniji smo še vedno na nizki ravni glede uporabe sodobnih strategij. Za prihodnje delovanje je to kritično in ključnega pomena. V posebnih delih opisujem trenutne vrste izdelkov in storitev ter njihove značilnosti v izbranih skupinah ter njihov vpliv na prebivalce države in trenutno spreminjanje trga.

Prav tako predstavljam smernice za prihodnost na podlagi izbrane literature. Poleg tega obravnavam tudi okrevanje gospodarstva po pandemiji in uveljavljanje novih načinov dela v 21. stoletju. Pandemija je povzročila velike spremembe in vplivala na naš pogled na svet. Opisano bo, ali je v izbrani skupini podjetij vplivala na način dela.

Ključne besede: »razvijanje, matično podjetje, tržni vidik, digitalizacija, okrevanje gospodarstva«

ABSTRACT

MARKETING IN ASSOCIATED COMPANIES AND THE OPPORTUNITIES OF DIGITALISATION

The following text describes the development of a selected parent company and its alignment with the development of the local environment. From the history and resources offered by the Šaleška Valley, numerous facilities of a strong energy company have emerged in the past, supplying our country. Over the past century, these facilities have developed into several subsidiary companies that have become independent entities. Currently, three companies are still closely connected to the parent company, creating a reputable group in the local community with a strong interdependence.

The thesis explores the desires of the selected group regarding further development and improvements in marketing. Each company has its market share, both internally and externally. In this work, I have researched the products and services of each company and proposed opportunities related to digitization and professional strategies. In today's world, digitization is present in everyday life, especially among the younger generation. This trend will continue in the future, making it crucial for a group of companies with such a long history to keep up with the times. New forms of business, technologically advanced products, and services that meet current demands are being developed. The presentation of products and services is becoming increasingly important, leading to the development of new marketing strategies, such as digital marketing.

In Slovenia, we are still at a low level regarding the implementation of modern strategies. This is critical and of paramount importance for future operations. In specific sections, I describe the current types of products and services, their characteristics within the selected groups, and their impact on the country's residents and current expansion. I also present future guidelines based on selected literature. Additionally, I address the economic recovery after the pandemic and the establishment of new work methods in the 21st century. The pandemic has caused significant changes and influenced our perspective on the world. It will be discussed whether it has affected the working methods within the selected group of companies.

Keywords: »development, parent company, market perspective, digitalisation, economic recovery«

KAZALO VSEBINE

1. UVOD 7

1.1 OPIS PODROČJA IN OPREDELITEV PROBLEMA 8

1.2 NAMEN, CILJI IN HIPOTEZE 8

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE 9

1.4 UPORABLJENE RAZISKOVALNE METODE 9

2. PREMOGOVNIK IN SODELOVANJE Z OKOLJEM 10

2.1 RAZVOJ ŠALEŠKE DOLINE 10

2.2 ZGODOVINA OBJEKTOV, PRODAJE IN KUPCEV 11

2.3 METODE ODKOPA 14

2.4 VPLIVI NA OKOLJE 15

3. TRŽENJE V SKUPINI PREMOGOVNIKA 17

3.1 MATIČNA DRUŽBA PREMOGOVNIKA 17

3.1.1 Trajnosti razvoj 18

3.1.2 Poslovna uspešnost 18

3.1.3 Povezanost z drugimi družbami 20

3.1.4 Tržni delež 22

3.2 HČERINSKA DRUŽBA HTZ 24

3.2.1 Predstavitev družbe 24

3.2.2 Interne tržne dejavnosti 24

3.2.3 Eksterne tržne dejavnosti 25

3.2.4 Intervju z odgovornim 27

3.2.5 Priložnosti 28

3.3 HČERINSKA DRUŽBA PLP 30

3.3.1 Predstavitev družbe 30

3.3.2 Trženjske dejavnosti 30

3.3.3 Lesnopredelovalna panoga v Sloveniji 31

3.3.4 Priložnosti 31

3.4 HČERINSKA DRUŽBA SIPOTEH 34

3.4.1 Predstavitev družbe 34

3.4.2 Trženjske dejavnosti 34

3.4.3 Trženje (B2B, B2C) in digitalni marketing ... *35*
3.4.4 Priložnosti ... *36*
4. KROVNA TEMA ... **38**
4.1 POSLOVANJE PRED PANDEMIJO COVID-19 IN PO NJEJ ... *38*
4.2 ANALIZA REZULTATOV ANKETE ... *39*
4.3 INTERPRETACIJA PODATKOV ... *40*
4.4 GRAFIČNI PRIKAZ REZULTATOV ... *41*
5. SKLEP ... **44**
6. VIRI, LITERATURA ... **46**
7. PRILOGE ... **50**

KAZALO SLIK

SLIKA 1: KONTEKST ORGANIZACIJE ... 17
SLIKA 2: POLNJENJE Z VODO ... 21
SLIKA 3: UNIČEVANJE ZGRADB ... 21

KAZALO TABEL

TABELA 1: ODJEMALCI LIGNITA PREMOGOVNIKA V VELENJU ... 13

KAZALO GRAFIKONOV

GRAFIKON 1: PROIZVODNJA ENERGIJE V SLOVENIJI, 2021 ... 22
GRAFIKON 2: PROIZVODNJA ENERGIJE V SLOVENIJI, 2016 ... 22
GRAFIKON 3: Q4 ... 41
GRAFIKON 4: Q2 ... 42
GRAFIKON 5: Q6 IN Q8 ... 42
GRAFIKON 6: Q3 ... 42
GRAFIKON 7: Q5 ... 43
GRAFIKON 8: Q7 ... 43

1. UVOD

V diplomskem delu bo potekalo proučevanje podjetja, ki se ukvarja z izkopavanjem surovin, natančneje lignita. Zanima me, kako poteka trženje v takšnem podjetju, na katerih področjih je to uporabljeno in na katerih manj. V zadnjih desetletjih je bilo veliko govora o prestrukturiranju in uvajanju novih pristopov, vključno s trženjem podjetja. V diplomskem delu želim raziskati razvoj v zadnjih nekaj letih. Na podlagi obsega zbranih in dostopnih informacij bom lahko nadgradila svoje praktično izobraževanje, pridobljeno z usposabljanjem v podjetju in podala končne zaključke.

S pregledom spletnih strani podjetja in njegovih hčerinskih družb bom raziskala sodobne pristope v trženju ter njihovo povezanost z digitalnimi kanali. Ker gre za veliko državno podjetje, ki je že doseglo pomembne dosežke, bo to predstavljalo velik izziv. Ključni dejavnik pri izbiri teme je tudi osebni razlog. Velenje je mesto, kjer je bila moja družina vedno tesno povezana s tem podjetjem oz. delom v podjetju. Moj oče je bil rudar na čelu v rudniku, pred njim je že njegov dedi opravljal rudarsko delo in bil inštruktor v rudarski šoli. Moja babi je delala v kadrovski službi, druga babica v knjigovodstvu, njen mož pa je bil več let dežurni električar v jami. Vse, kar so mi sami povedali iz lastnih izkušenj, me je pritegnilo in vzbudilo zanimanje za način delovanja rudarstva, predvsem pa za bogato zgodovino tega več kot stoletja starega podjetja. Veselje, da sem imela priložnost opraviti celotno študijsko prakso ravno v tem podjetju, je odločilno vplivalo na mojo odločitev za raziskovanje v okviru diplomskega dela. Skozi ves čas izobraževanja sem pridobivala nova znanja in razširjala svoj pogled na rudarski svet. Izbrano področje izobraževanja je bilo osredotočeno na digitalni marketing in komercialo, ki se vsakodnevno razvijata in postajata pomemben del poslovnega sveta. V ospredju bo proučevanje povezovanja in sodelovanja med podjetji ter njihovih ključnih dejavnosti in proizvodov.

Glavne teme, ki jih bom obravnavala, so trženje kot funkcija v skupini podjetij, v matičnem podjetju in hčerinskih družbah, ter priložnosti digitalizacije za poslovanje izbrane skupine. Hkrati ugotavljam, da v skupini obstajajo še različna področja, ki so nastala zaradi izkopavanja premoga, vendar so predstavljena na drugačen način. Razlogi za širjenje dejavnosti segajo v velikost in obseg podjetja ter tesno povezanost z okoljem. Zato moram proučiti tudi preteklost in uradne zapise ljudi ter uporabiti vire, kot so časopisi, knjige, poslovna poročila in statistični podatki. Dodatno bom opisala lastne raziskave, ki zajemajo intervju z odgovorno osebo ter anketni vprašalnik.

1.1 Opis področja in opredelitev problema

Področje raziskovanja vključuje trženje in predstavitev podjetja širši javnosti. Glede na to, da gre za večjo skupino podjetij, sem se v diplomskem delu osredotočila predvsem na tržno sodelovanje, zlasti na interne in eksterne trge. Predstavljene bodo glavne dejavnosti matičnega podjetja, hčerinskih podjetij ter njihove aktivnosti. Čeprav je osnovna dejavnost še vedno izkopavanje premoga (lignita), verjamem, da obstaja še veliko drugih priložnosti in potenciala, ki segajo preko samega izkopavanja. Zaradi različnih globalnih vplivov, interesov in dogovorov se bo podjetje sčasoma moralo odmakniti od osnovne dejavnosti, zato je pomembno, da se izpostavijo preostale. To vključuje inovacije, sodelovanje z okoljem in druge manj znane aktivnosti podjetja, ki so lahko pomembne za prihodnost. Med delom v podjetju sem spoznala te možnosti, cilj pa je najti načine, kako jih bolje tržiti javnosti, in opredeliti nove ideje glede vloge in poslovanja podjetja v prihodnosti.

1.2 Namen, cilji in hipoteze

Namen raziskovanja je proučiti trende v trženju izbranega podjetja, ki že več stoletij uspešno posluje. S ciljem optimizacije želim identificirati nove poslovne priložnosti za prihodnost. Osredotočila se bom na raziskavo trenutnih načrtov podjetja ter identifikacijo potenciala za nadaljnji razvoj. Poleg tega želim proučiti tržne deleže povezanih skupin ter oceniti delovanje hčerinskih družb tako na notranjem kot na zunanjih trgih. Poseben poudarek bo na opisu trženja v premogovniški dejavnosti in njenih posebnosti ter specifikacij. Poleg tega me zanima tudi analiza sodobnih tržnih trendov ter vpliv pandemije covid-19 na proces digitalizacije v podjetju.

Trditve diplomskega dela oziroma hipoteze, ki jih želim preveriti, so naslednje:

- H1: Skupina Premogovnika Velenje ima močan ekonomski in socialni vpliv na mesto in dolino.
- H2:. Trženje kot funkcija v skupini podjetij nima velikega vpliva in pomena.
- H3: Podjetja v skupini ne izkoriščajo v celoti potenciala digitalnega marketinga.
- H4: Pandemija je sprožila proces digitalizacije poslovanja, ki se še naprej uporablja v postkovidnem času in ima pozitiven vpliv na poslovanje.

1.3 Predpostavke in omejitve

Pred začetkom raziskovanja sem že prepričana, da se bom srečala z omejitvami, ki bodo predstavljale izzive pri izdelavi diplomskega dela. V skupini podjetij bo pridobivanje vseh informacij in njihovo ustrezno urejanje predstavljalo pomemben izziv. Zaradi obsega in razpršenosti strukture organizacije, ki vključuje matično podjetje in tri hčerinske družbe, vsako s svojim oddelkom za trženje, prodajo, nabavo itd., bo postopek zbiranja informacij obsežen. Kljub temu bom podrobno raziskala vse javno dostopne podatke, ki so na voljo preko tržnih kanalov. V podjetju se bom potrudila najti ustrezne zaposlene, ki so pripravljeni za udeležbo v intervjujih in anketah. Vendar se bojim, da morda zaposleni v organizaciji ne bodo pripravljeni sodelovati, saj lahko to privede do potencialnega problema varovanja poslovnih informacij. Vsako podjetje ima določena pravila za varovanje poslovanja, vključno z varovanjem osebnih podatkov ipd. Vsaka zaposlitvena pogodba vsebuje določbe o varovanju poslovnih skrivnosti, osebnih podatkov in konkurenčnih klavzulah. Tega pravila se moramo držati tako študenti kot tudi zaposleni. Pri raziskavi bom morala paziti na uporabo javno dostopnih informacij ter skrbno ravnati z internimi podatki v skladu s predpisi.

1.4 Uporabljene raziskovalne metode

Uporabiti nameravam kvalitativne in kvantitativne raziskovalne pristope. V kvantitativnih raziskavah bom uporabila metode, kot sta zbiranje in analiza podatkov iz različnih dokumentov, vključno z uporabo ankete. V kvalitativnih raziskavah pa intervju ipd. V okviru raziskave se bom osredotočila na naslednje:

- Raziskala bom podatke iz zgodovine premogovnika z metodo zbiranja in analize dokumentov ter raziskovanjem statističnih podatkov.
- Pri raziskovanju trženja v skupini podjetij bom uporabila kvalitativno metodo, kot je intervju z odgovorno osebo v hčerinskem podjetju.
- Pri raziskovanju priložnosti bom uporabila metodo opazovanja in merjenja, da bi ugotovila obseg digitalnega trženja in količine tržnega deleža, ki ju izvaja celotna skupina podjetij in posamezna hčerinska podjetja.
- Za oceno pomena pandemije covid-19 bom uporabila metodo anketiranja s kombiniranimi vprašanji ter si prizadevala zagotoviti reprezentativni vzorec.

2. PREMOGOVNIK IN SODELOVANJE Z OKOLJEM

2.1 Razvoj Šaleške doline

Prvi razvojni mejniki premogovnika segajo daleč nazaj, v leto 1829. V tem obdobju so bili v dolini odkriti prvi zapisi, ki so nastali kot posledica intenzivnega raziskovanja površja zemlje in globljih plasti. Vendar takrat še niso vedeli za ogromne količine lignita, ki se skrivajo pod zemljo v dolini. Lignit je vrsta premoga z nižjo kurilno vrednostjo, ki se je oblikoval skozi tisočletja stiskanja in premikanja zemeljske površine. Naravno površje, zlasti šota, je bilo stisnjeno, kar je privedlo do nastanka lignita. Francoski in nemški raziskovalci so opravljali raziskave in se trudili oceniti približno količino lignita v dolini, pri čemer so pridobili prve podatke o približno 417 milijonih ton. (Seher, 1995, str. 19-56)

Izkopavanje lignita se je začelo proti koncu 19. stoletja, čeprav lastništvo zemljišč v tistem času še ni bilo zabeleženo v zemljiških knjigah. Sprva so plemiči kupovali ozemlje zaradi lastnih interesov, kasneje pa je Zagorska premogokopna družba kot prva pridobila pravico do pridobivanja lignita. Habsburška monarhija jim je izdala fevdalna pisma, v katerih sta bila opredeljena dva jamska rova. Skozi leta se je območje izkopavanja lignita prenašalo iz rok v roke skupaj z dokumenti o pravicah pridobivanja, dokler ni prišlo v last Daniela pl. Lappa. Vsi imetniki pravic pridobivanja lignita so predstavljali potencialni razvoj za dolino, raziskovalna in iskalna dovoljenja pa so služila kot varovala pred neprimernim izkoriščanjem zemlje. Pl. Daniel Lapp je s širjenjem obsega in nakupom jamskih mer postavil prvi premogovnik v Šaleški dolini. (Seher, 1995, str. 70-106)

24. junija 1888 je premogovnik omenjen v takratnem časopisu Deutsche Wacht, ki je izhajal v Celju. V tem časopisu so poročali o napredku in o prvem prevažalnem jašku. Prav tako so spodbujali pridobivanje lignita in poročali o dosegu sloja visoke kurilne kakovosti. Že istega leta so omenili prevoz lignita skozi Celje na vozovih, kar je spodbudilo gradnjo železniške proge v bližini premogovnika zaradi prvih prodajnih dejavnosti. (Seher, 1995, str. 109-113)

Sledijo začetki 20. stoletja, ki so zaznamovani z obdobjem državnega lastništva in okupacije premogovnika. V kraljevini SHS in kasneje v nekdanji Jugoslaviji so se intenzivno trudili razvijati premogovništvo v dolini, vendar so se soočali s številnimi izzivi, kot so vdori vode in zasipavanje jam. Med drugo svetovno vojno so Nemci izkoriščali vse razpoložljive vire in

za ta namen so prevzeli parcele lastnikov zemljišč ter namestili črpalke in ventilatorje za zračenje jaškov.

Že leta 1942 so Nemci načrtovali ambiciozen cilj pridobiti 3.000.000 ton lignita. V ta namen so odprli nov jašek ob vzhodnem robu Družmirja in načrtovali zaposlitev večjega števila delavcev. Za novi premogovnik je bil predviden skupni stalež 3502 delavcev. Da bi ustrezno podprli te delavce, bi morali zgraditi tudi spremljajoče objekte, kot so elektrarna, zdravstvene ustanove, trgovine, šole in drugo. V teh zamislih je bila že takrat predvidena ideja gradnje novega naselja za približno 11.000 prebivalcev v povezavi z razvijanjem premogovnika. Zaradi vojnih razmer so bili vsi načrti opuščeni. (Seher, 1995, str. 130-149)

V tistem času je bilo območje Šaleške doline skoraj nenaseljeno. Vendar se je kasneje začelo prebivalstvo povečevati, večinoma zaradi ustvarjanja delovnih mest. Na tem območju so potekale migracije iz južnih krajev in uvoz delovne sile, kar se dogaja še danes.

Po koncu vojne se je začelo obdobje industrializacije, kar je predstavljalo veliko priložnost za premogovnik in pospešeno rast podjetja. Slovenska skupnost v Demokratični federativni Jugoslaviji ter kasneje Socialistični federativni republiki Jugoslaviji (SFRJ) je prevzela načrte in ustvarila lastne strategije. V naslednjih desetletjih je premogovnik doživel širitev na več področjih. Prodaja lignita na trgu se je povečala, uvedle so se nove mehanizacije v proizvodnji, gradbeništvo se je razširjalo, hkrati pa se je povečalo prebivalstvo in število zaposlenih. (Seher, 1995, str. 56-61)

2.2 Zgodovina objektov, prodaje in kupcev

V drugi polovici 20. stoletja se je povpraševanje po lignitu začelo povečevati. S tem je prišlo do rasti prodaje in potrebe po razširitvi zmogljivosti izkopa. Vendar je povpraševanje po lignitu nihalo in na trgu so se pojavljale občasne krize, ki so ji sledili naraščajoči trendi. Premogovnik je imel med krizami preveliko zmogljivost, medtem ko se je ob naraščajočem povpraševanju situacija obrnila. Kljub temu je bil cilj doseči maksimalno kakovost in količino lignita, kar je vodilo k izkopavanju tudi manj kakovostnih surovin ob povečanem povpraševanju. Leta 1955 je bil pripravljen investicijski program, ki je vključeval širitev strukture premogovnika. Vodstvo se je odločilo za rušenje starih objektov in gradnjo novih. Odpirali so nove jaške, jamo Preloge so prestavili in preimenovali v jamo Nove Preloge. V dolini je bila zgrajena nova termoelektrarna, izkopavanje pa se je začelo na vseh že obstoječih

poljih in jamah. V tistem času so številni gospodarski in politični kadri dvomili o trženju domačega lignita. Vendar je okolica doline ponujala ugodne možnosti za dobičkonosno poslovanje in zagotavljanje oskrbe z električno in toplotno energijo na slovenskem in jugoslovanskem trgu. Tako lokalno kot tudi na državni ravni so bila visoka pričakovanja do premogovnika in njegovega vpliva na okolico. (Seher, 1995, str. 333-349)

Slovensko elektrogospodarstvo je sprejelo odločitev o dodatni gradnji termoelektrarne in povečanju načrtov za pridobivanje premoga. Letno naj bi termoelektrarni v Šoštanju dobavljali 4.200.000 ton lignita, medtem ko naj bi Toplarna v Ljubljani uporabljala 300.000 ton lignita letno. Premogovnik je večinoma prodajal na domačem trgu, v nadaljevanju pa bom predstavila tudi tuje odjemalce. (Seher, 1995, str. 130-185)

V začetku leta 1974 so bile izvedene obsežne organizacijske spremembe, ki so vključevale preoblikovanje enotnega podjetja v devet temeljnih organizacij združenega dela (TOZD). Premogovnik je postal samostojna družba in matično podjetje. V začetku leta 1978 pa se je pet obratov popolnoma ločilo od matičnega podjetja in nadaljevalo svojo poslovno pot kot samostojne delovne organizacije. Med temi obrati je bil tudi Elektro strojni obrat (ESO), ki je prispeval k nadgradnji in dopolnitvi premogovnika s sodobno mehanizacijo. (Seher, 1995, str. 213-226)

S strani republiških energetskih virov so bila usmerjena pomembna finančna sredstva v investicije. Poleg izgradnje jaškov so začeli graditi tudi različne objekte na površju premogovnika, med katerimi so bile velike delavnice, hale, upravna zgradba za pisarniška dela, energokemični kombinat za potrebe kemijskih laboratorijev, skladišča, delovišča in še preostalo. V tem obdobju je bil ustanovljen nov oddelek za predelavo lesa in izdelavo lesnih izdelkov. Med letoma 1985–1986 so izvedli tudi izgradnjo energetskega in telefonskega omrežja na območju Novih Prelog ter uredili dodatne komunalne zadeve. V nadaljevanju so premestili delo iz Novih Prelog na območje Pesja. Ta odločitev je bila tvegana, saj so bili objekti za takšno delo preblizu naselja, ki je že bilo poseljeno s prebivalci občine. Kljub temu so na tem območju zgradili obsežno klasirnico, znano tudi kot drobilnico lignita, kjer so lignit pretvorili v različne frakcije. S tem predelovanjem lignita so pridobili različne prodajne vrste, kot so kosovec (10,6 % delež), kocka (4,3 % delež) in zdrob (85,1 % delež). Pri tem postopku nastane tudi četrta prodajna vrsta, imenovana jalovina in ksilit. Ksilit je nezaželen lesni odpadek, ki so ga prodajali. Gradnja in razvoj premogovnika v tej obliki je trajal kar

sedemnajst let in oblikoval temelje premogovniškega kompleksa, kakršnega so poznali še več let. (Seher, 1995, str. 163-315)

Ob polnem teku so dosegli dosežek odkopa leta 1985, ki je vseboval kar 5.106.400 ton letno. Za primerjavo lahko navedem, da so v letu 1977 v termoelektrarni potrebovali tako velike količine premoga, da so v naslednjih trinajstih letih uvozili dodatnih 5.245.334 ton rjavega premoga in lignita iz drugih virov. Zaradi tega je bil premogovnik prisiljen na eni strani povečevati obseg pridobivanja in drobljenja lignita, po drugi strani pa odpovedati dobavo nekaterim prejšnjim odjemalcem velenjskega lignita. (Seher, 1995, str. 333-342)

Odjemalci premogovnika v 20. stoletju so predstavljeni v tabeli. Oblikovana je na osnovi izbranih in urejenih podatkov iz navedenega vira. Podatki se nanašajo na leto 1993.

Tabela 1: Odjemalci lignita premogovnika v Velenju

Skupine odjemalcev (gospodarske panoge)	**Deleži odjema v %**	**Večji odjemalci**
Energetika	91,6 %	TE Šoštanj, TO Ljubljana,
Industrija	3,3 %	Celuloza Videm, Usnjarna Šoštanj itd.
Železnica (od leta 1970)	0,0 %	Železnice v nekdanji Jugoslaviji
Trgovina	4,1 %	Kurivo Celje, Kurivo Kranj, Bazen (Era) Velenje, Smreka Maribor itd.
Ostalo	1,0 %	Druge jugoslovanske republike
Skupaj	**100 %**	**Celotna prodaja**

(Seher, 1995, str. 326-329)

Poročilo iz leta 1993 navaja več nazivov prodajnih vrst lignita, ki so bile v uporabi v tistem času in so se uporabljale za različne namene, odvisno od velikosti zrn in toplotne vrednosti.

Naslednje so nazivi prodajnih vrst lignita iz poročila:

1. ksilit, z merami zrn med 100 mm in 260 mm ter toplotno vrednostjo 13,36 JM/kg;
2. kosovec, z merami zrn med 100 mm in 260 mm ter toplotno vrednostjo 12,26 JM/kg;
3. kocka, z merami zrn med 40 mm in 100 mm ter toplotno vrednostjo 12,08 JM/kg;
4. zdrob, z merami zrn med 0 mm in 40 mm ter toplotno vrednostjo 9,85 JM/kg.

Premogovnik je največ lignita prodajal termoelektrarnam, kar se je povečevalo v drugi polovici 20. stoletja. V industriji se je lignit uporabljal kot gorivo za taljenje in kotlovnice. Glavni kupci so bili predelovalci v kemijski industriji, kot na primer Cinkarna Celje, Tovarna aluminija Kidričevo, Tovarna papirja itd. Prav tako so bile železnice pomemben odjemalec, saj so kupovale lignit za lastne potrebe. Vendar se je prodaja železnicam ustavila med letom 1970 in 1980, po pridobitvi motornih vlakov. Trgovci so lignit nabavljali predvsem za oskrbo posameznih gospodinjstev, kar je omogočalo prodajo lignita na drobno preko trgovskih franšiz. Tako je bil lignit dostopen vsakomur in ljudje so ga takrat kurili v domačih pečeh za ogrevanje bivalnih prostorov. (Seher, 1995, str. 315-333)

Med leti 1965 in 1993 je premogovnik izvozil čez državno mejo skupno 1.980.962 ton lignita ali skoraj dva milijona ton. Glavni kupci so bili v Italiji in na Norveškem. Med okupacijo, pred izgradnjo termoelektrarn in toplarne, je bil presežek premoga prodajan na srbska in hrvaška tržišča ter njihovim elektrarnam. V tistem času je zmogljivost premogovnika presegala slovenski trg. Sčasoma so se tuji trgi zmanjševali in prodaja se je zmanjšala. Kljub temu je poslovanje potekalo na tujih trgih, predvsem zaradi zahtev po tujih plačilnih sredstvih, predvsem v obliki deviz. (Seher, 1995, str. 325-330)

2.3 Metode odkopa

Pred uvedbo mehanizacije so delavci za pridobivanje lignita iz jaškov uporabljali metodo bočnega podkopavanja in prečne odkopne metode. Na začetku so bila odkopna delovišča majhna, v njih se delali približno trije do štirje delavci v eni izmeni. Vendar so se stvari začele spreminjati z uvajanjem širokočelnega odkopavanja, kar je omogočilo sočasno pridobivanje v podkopnem in stropnem delu. Delavci so se soočali z izzivom slabega podpornega sistema in težke uporabe strojev, kar je oteževalo pridobivanje večjih količin lignita v neugodnih razmerah. Kljub temu so bili rezultati pridobivanja v Velenju, zlasti v času jugoslovanskih premogovnikov, dobri, zaradi česar se je metoda odkopavanja hitro uveljavila pod imenom "velenjska odkopna metoda". Ta metoda se še danes razvija in je rezultat dolgoletnega dela

rudarskih strokovnjakov. Zaradi konkurenčnosti premogovnika je postala mednarodno priznana blagovna znamka. V naslednjih letih so se izboljšali postopki izkopavanja z mehanizacijo in izpopolnjevanjem opreme. Leta 1991 je elektrostrojni obrat velenjski jami dobavil prvo hidravlično odkopno podporo, ki je bila plod znanja strokovnjakov iz Šaleške doline. Premogovnik v Velenju je bil med vodilnimi v Evropi na področju odkopavanja podzemnih rud.

Ob vseh teh informacijah je pomembno omeniti, da je pridobivanje lignita v obdobju od leta 1960 do leta 1993 letno preseglo dva milijona ton, po letu 1975 pa kar štiri milijone ton. V obdobju med 1981 do 1987 je bilo povprečno letno izkopanih pet milijonov ton lignita. Ta obseg pridobivanja lignita je predstavljal veliko tveganje za varnost okolja. (Seher, 1995, str. 311-342)

2.4 Vplivi na okolje

S pretvorbo toplotne moči lignita v električno energijo dosegamo kar zadovoljive rezultate oskrbe. Pomemben del energetskih potreb Slovenije je izhajal in še vedno izhaja iz premogovnika.

Lignit se predeljuje v procesu, ki ga opisujem v nadaljevanju. Torej, osnovna vhodna materiala, uporabljena v termoelektrarnah za pridobivanje električne energije sta poleg lignita zrak in voda. Lignit sam vsebuje gorljivo organsko snov, negorljivi pepel, hlapno vodo in manjši delež gorljivega žvepla. Para, ki nastane med gorenjem, ima ogromno pritiska, ki gre v turbino. Ko vroča in plinasta para teče mimo vrtečih se lopatic turbine, se para razširi, ohladi in sprosti večino svoje energije. Ta para neprekinjeno poganja lopatice, ki pretvorijo večino potencialne energije pare v kinetično energijo. Ta proces je pozitiven v smislu pridobivanja elektrike, vendar ima negativno plat, saj pusti za seboj precejšnje količine negorljivega pepela. Elektrarna odstranjuje pepel hidravlično, kar povzroči visoko stopnjo alkalnosti pri izlivanju vode, s pH-vrednostjo večjo od deset. V drugem primeru odlaganja pepela na suhem območju pa lahko vsebuje majhne količine radioaktivnih elementov, kot sta uran in torij. Iz teh elementov nastaja nevaren stranski produkt v njuni razpadni verigi, imenovan radon. Gre za radioaktivni plin, ki po slabih štirih dneh razpade v štiri še bolj nevarne "potomce". Ti razpršeni kovinski delci se lahko prilepijo na sluznico človeških pljuč in so neposredno povezani z rakom. Med druge pline, ki nastajajo pri zgorevanju lignita, spada tudi ogljikov dioksid, ki prispeva k povečanju učinka tople grede in posledično dviga temperature v

zemeljski atmosferi. Ta pojav imenujemo globalno segrevanje, pri čemer vsaka dejavnost te vrste prispeva k temu pojavu. Še en škodljiv plin, ki se tvori pri uporabi lignita za proizvodnjo električne energije, je žveplov dioksid. Gre za izjemno strupen plin, ki lahko povzroči smrt že ob kratkotrajnem stiku. Čeprav je v lignitu žvepla relativno malo, se pri gorenju poveže s kisikom in tvori žveplov dioksid. V primeru stika z vlago ali vodo pa nastane kislina, ki lahko raztaplja snovi. Pri visokih temperaturah, kot pri gorenju v kotlih, se dušik veže v različne okside, ki so večinoma strupeni. Dušikova kislina je dokazano škodljiva za okolje. Poleg tega pri kurjenju lignita nastaja tudi škodljiv plin, imenovan ozon. Gre za nestabilen plin, ki razpada v kisik in proste atome kisika. Zaradi tega je močan oksidant, ki odvzema elektrone drugim snovem in je škodljiv za okolje.

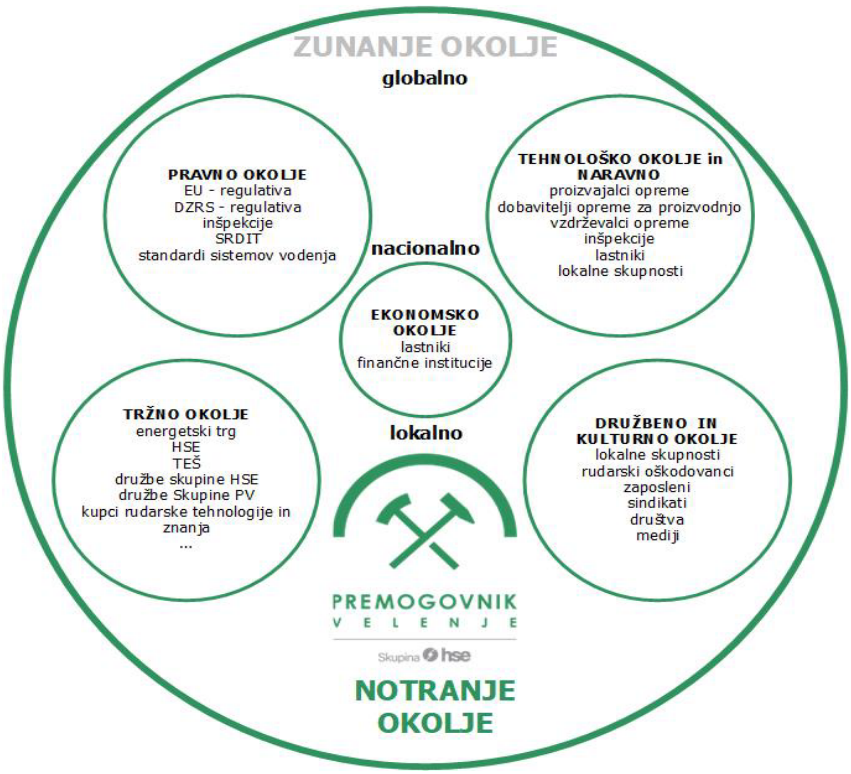
Leta 1990 je skupna količina prahu znašala 5.731 ton. Termoelektrarna je imela elektrofiltre v dimnikih, vendar niso bili stoodstotno učinkoviti. Za reševanje problemov in izboljšanje učinkovitosti elektrofiltrov je bila leta 1989 zgrajena posebna ekološko-informacijska mreža z merilnimi postajami. S tem so pridobili podatke o največji ogroženosti okolja. Med ogrožena območja je spadalo naselje Pesje, ki je še danes naseljeno. Na tem območju je bilo takrat približno 270 zgradb. Prisotni so bili hrup, prašenje, plini, posedanje terena, najbolj šokantno pa je bilo dejstvo, da je bilo naselje zgrajeno na območju premogovniškega izkopnega polja. V prvih analizah vzorcev deponiranega pepela in vode v Velenjskem jezeru so našli štiri naravne radioaktivne elemente: radij, radon, polonij in svinec. Alkalnost vode v ugreznem jezeru je bila očitna že leta 1988, kar je pomenilo, da v tem okolju ni moglo obstajati življenje. Zmanjšanja vsebnosti teh plinov ni enostavno doseči. Filtracija dimnih plinov, sanacija vode, vezi iz apnenca za žveplov dioksid, uvajanje katalizatorjev in podobni ukrepi pomagajo, vendar je najbolj očitna razlika dosežena z zmanjšanjem obsega pridobivanja lignita in njegovega sežiga. (Seher, 1995, str. 461-477)

V današnjem času je voda v Velenjskem jezeru redno sanirana in čista, v njej obstaja jezerno življenje in se sproti ureja ekološko stanje. S strani organov za ekologijo potekajo stalne meritve škodljivosti vode, da sledijo mejam okoliških standardov. Zgoraj navedene prve meritve se drastično razlikujejo od današnjih.

3. TRŽENJE V SKUPINI PREMOGOVNIKA

3.1 Matična družba premogovnika

Vizija podjetja je s prestrukturiranjem in reorganizacijo postaviti temelje za prihodnost, da bo podjetje priznano kot zaupanja vreden dobavitelj ključne energetske surovine za Republiko Slovenijo. Glavna dejavnost podjetja ostaja pridobivanje premoga, ki še naprej usmerja in prevladuje v aktivnostih. Prihodnji razvoj je osredotočen na racionalizacijo procesov, pri čemer razvojne dejavnosti igrajo ključno vlogo. Cilj skupine podjetij je zagotavljati trajnostno poslovanje in obenem ohranjati, razvijati ter tržiti znanje na področju podzemnega pridobivanja rud. Prehod v okolje zelenega razvoja bo pomemben mejnik za skupino podjetij, saj se dejavnosti pridobivanja energije na zelen način bistveno razlikujejo in zahtevajo drugačno strokovno znanje. Kljub temu bodo še naprej sledili doseganju zastavljenih ciljev skozi preoblikovanje podjetja. Želijo omogočati poslovanje, v skladu z načeli trajnostnega razvoja, hkrati z ohranjanjem, razvijanjem in trženjem znanj na podzemnih pridobivalnih delih. (Premogovnik Velenje, d.d., 2023)



Slika 1: Kontekst organizacije

3.1.1 Trajnosti razvoj

V primerjavi med rudarjenjem na Kitajskem in v Sloveniji se pojavljajo razlike v regulativah in trendih. V Evropi, vključno s Slovenijo, se premogovniki v zadnjem času soočajo s spremembami zaradi globalnih premikov v industriji in družbi. Kljub temu da je premogovnik v Velenju eden izmed najbolj modernih v Evropi, s tehnološko naprednimi in inovativnimi pristopi ter ekološko naprednimi filtracijskimi sistemi, je število premogovnikov v Evropi manjše v primerjavi s Kitajsko. (Garside, 2023)

Kitajska in Indija sta državi z največjo porabo premoga na svetu. Kitajska predstavlja približno 53,8 % svetovne porabe premoga, medtem ko Indija predstavlja 12,5 %. Kljub zmanjševanju porabe na Kitajskem od leta 2013, ostaja poraba premoga še vedno visoka. Varnost v kitajskih rudnikih je problematična, saj so nesreče pogoste in povzročijo smrt rudarjev. Rezultati varnosti na Kitajskem so slabši v primerjavi z drugimi državami. (Mark Gregory, 2010)

Glede na te podatke je zapiranje velenjskega premogovnika, čeprav ima pomembnost na lokalni ravni, v globalnem kontekstu manj relevantno za globalno segrevanje. Vendar pa ima Slovenija, kot del Evropske unije, pomembno vlogo pri prehodu na zeleno energijo in trajnostno gospodarstvo, kar ima širše vplive na globalni ekonomski vidik. (Arnold, 2020)

Regulacije, politika, državne strategije in zakoni so v državah, kot sta Kitajska in Indija, zelo različni od držav Evropske unije. V okolju in organizacijah, med katere spada Republika Slovenija, so prilagoditve in nove smernice ter ukrepi in priporočila za nadaljnje razvijanje ekonomije v skladu s standardi Agende 2030, trajnostnega razvoja in zelene družbe.

3.1.2 Poslovna uspešnost

Iz pisem direktorjev v letnih poročilih zadnjih štirih let sem pridobila naslednje podatke:

- Prodajna cena lignita že desetletje ostaja na isti ravni, kar ob tržnih spremembah povzroča nestabilnost in ovira napredno poslovanje podjetja. Na rast stroškovne cene premoga in dobičkonosnosti ali donosnosti močno vplivajo novi dejavniki, kot so zunanje spremembe cen električne energije, komunalnih storitev in podobno. Dodatne stroške predstavljajo sanacijska dela v premogovniku v jami in na površini. Skrb za jamo ima določene

posledice. Koncesijska pogodba in dolgoročno delovanje premogovništva sta pomembna za delovanje matičnega podjetja in njegovih hčerinskih družb, zato so potrebne nenehne izboljšave.

- Letno poročilo (2020) za leto 2019 opisuje, da so v premogovniku podpisali pričakovano triletno kolektivno pogodbo za premogovništvo Slovenije in zaključili projekt, povezan s službami znotraj skupine. Potekala so pomembna srečanja projektnih skupin, skupina pa je prejela tudi dve bronasti priznanji za inovacije. Nasprotno pa je likvidnostna situacija podjetja izjemno zahtevna. Prodaja delov podjetja in izdelkov v skupini iz prejšnjega stoletja postaja iz leta v leto težja. Življenjski cikel lignita kot izdelka in tržnega proizvoda se približuje koncu, zato se intenzivno trudijo pri strategijah za prihodnost.

- Letno poročilo (2021) za leto 2020 poudarja ohranjanje lignita in energetsko neodvisnost Slovenije. Na začetku poudarja epidemijo in prizadevanja za njeno obvladovanje. Težave so imeli pri zagotavljanju zadostnega kadra za optimalno odkopavanje. Poudarek je bil na družbeni odgovornosti podjetja in preudarnosti pri doseganju realnih ciljev. Dolgoročna dinamika odkopavanja in doseganja ekonomičnosti se lahko določi šele ob določitvi letnice prekinjanja proizvodnje. Poleg stabilizacije poslovanja sta prioriteti obvladovanje proizvodnosti in zanesljivost obratovanja. Zaradi hitrega upokojevanja se pojavljajo težave pri iskanju in zaposlovanju novega kadra. Sočasno pa se omogoča kmetijskim ali drugim primarnim gospodarskim dejavnostim ustrezne površine za delo ob odkopavanju. Zato se poudarjajo aktivnosti za podaljšanje koncesijske pogodbe in trajnostni vidik premogovništva za ohranjanje kakovosti življenja ljudi, povezanih s podjetjem. Operativne delovne skupine za prestrukturiranje, priprava nacionalne strategije za skladnost z evropskimi standardi in načelo pravičnega prehoda predstavljajo prizadevanja za prihodnost.

- 13. januarja 2022 je Vlada Republike Slovenije sprejela določitev letnice prenehanja rabe premoga v Sloveniji in s tem sprejela nacionalno strategijo za postopno opustitev in prestrukturiranje najkasneje do leta 2033. Generalna direktorja sta naslovila pismo, ki poudarja odvisnost od različnih drugih mejnikov, ki se lahko zgodijo v prihodnjih 10 letih in vplivajo na energetsko oskrbo v Sloveniji. Pravočasni in konkretni pogovori o preoblikovanju in sredstvih, ki omogočajo ekonomsko, socialno in pravično preobrazbo, bodo nujni. Sprejet je bil Zakon o postopnem zapiranju, ki služi kot podlaga za nadaljnje

dejavnosti, kot so postopno opuščanje lastniških objektov, sanacija itd. Vse to močno vpliva na stroškovno ceno premoga.

- Kljub številnim izzivom je podjetje zagotavljalo nemoteno pridobivanje premoga med epidemijo. Ponovno so se uvrstili med najboljše inovatorje, del strateške usmeritve pa je usmerjen v odpravljanje negativnih posledic in prenos specializiranega znanja. Koncesijska pogodba je bila podaljšana za dodatnih 18 mesecev, in poudarjena je bila kadrovska strategija za prihodnjih 15 let po letu 2033, ko bodo potekala vsa zapiralna dela premogovnika. Cilj je ohraniti obstoječa delovna mesta in ustvariti nova. Verjamem, da je trenutna situacija pomemben člen pri doseganju novih uspehov.

(Premogovnik Velenje)

3.1.3 Povezanost z drugimi družbami

Matična družba skupaj z odvisnimi oz. hčerinskimi družbami, v katerih ima prevladujoč vpliv, sestavlja skupino podjetij. Njihov lastnik je na dan 31. 12. 2020 (od dne 17. 8. 2017) državno podjetje Holding Slovenske elektrarne (HSE, d. o. o.) in ima 100 % delež premogovnika oz. vložek v višini 1.000.000 EUR. V letnem poročilu je navedeno, da je premogovniška glavna dejavnost po SKD šifra B 05.200 Pridobivanje rjavega premoga in lignita. Dodatno ima družba registrirane druge šifre po SKD, ki so potrebne za izvajanje svojih dejavnosti. Jasnejša je slika, če navedem, da je poleg Premogovnika Velenje tudi Termoelektrarna Šoštanj v skupini HSE. Prej je bila količina prodaje premogovnika in trženje odvisna od povpraševanja na trgu, zdaj pa je bolj odvisna od zahtev in sposobnosti proizvodnje električne energije v termoelektrarni. Termoelektrarni mora premogovnik omogočati rentabilnost, uspešno uporabo sredstev (v tem primeru lignita), termoelektrarna pa omogoča likvidnost premogovniku. (Skupina Premogovnik Velenje, 2021)

V povezavi s termoelektrarno ima pomemben vpliv na okolico tudi Komunalno podjetje Velenje. To podjetje skrbi za ogrevanje Šaleške doline, kjer živi približno 35.000 prebivalcev in več kot 650 industrijskih uporabnikov. Pod njihovo upravljanje sodijo mestna občina Velenje, občina Šoštanj, zaselki Podkraj pri Velenju, Topolšica, Lokovica in okolica. Leta 2017 je komunalno podjetje s termoelektrarno sklenilo pogodbo o dobavi toplotne energije za nedoločen čas, vendar so dolgo časa potekala pogajanja glede cene toplotne energije. (lpc/jb, 2017)

Zaradi distribucijskih značilnosti toplotne energije in elektrike so cene oskrbe, ki jih plačujejo gospodinjstva, nižje, kot če teh objektov v dolini ne bi bilo. Dviganje cen bi porušilo ekonomsko ravnovesje. Pomembni koraki, ki se dogajajo v zvezi s komunalno oskrbo, vključujejo tudi posodabljanje toplotnih postaj, obnovo podpornih distribucijskih omrežij ter razširjanje infrastrukture za daljinsko ogrevanje in nove vrste zelene energije. Obnova poteka na več desetletij starih objektih ogrevanja. V zadnjih desetletjih so podjetja, povezana s premogovnikom, pogosto tarča odškodninskih tožb s strani lokalne skupnosti v Šaleški dolini. (Komunalno podjetje Velenje, d.o.o., 2022)

Razlogi za vložitev odškodninskih tožb izhajajo iz uničevanja zemljišč zaradi izkopavanja lignita. Posledično se degradira površina zemlje, kar povzroča številne težave. Eden od takšnih primerov posegov v rodovitno zemljo se je zgodil v vasi Družmirje, ki je obsegala približno 112 stavbnih zemljišč. Leta 1996 so porušili še zadnjo domačijo, nato pa je območje poplavila voda, ki se uporablja med rudarjenjem in se skladišči v posebnih rezervoarjih. Voda ni pitna. Danes je na tem mestu največje jezero v dolini, pod katerim so še vedno vidni ostanki stavb (Muzej Velenje, 2020).

Uprava premogovnika se še danes sooča s težavami, ki so nastale zaradi rudarske škode, saj je zaradi izkopavanja prešlo v njihovo last kar 583 hektarjev zemljišč. Od tega je 31,7 % zemljišč zalitih z vodo (Krajnc, 2006). Na območjih, kjer se še vedno izkopava lignit, se zemlja še vedno pogreza, kar vpliva na omejitve pri postavljanju kakršnihkoli objektov. Prvi takšen primer je bil na območju Škal, kjer se je ugreznilo središče njihove vasi, nato pa se je ugrezalo še površje, kjer se je nahajala cerkev s pokopališčem. (S. Bandur, 2012)



Slika 2: Polnjenje z vodo



Slika 3: Uničevanje zgradb

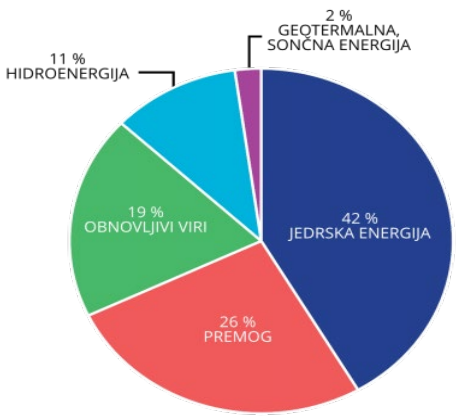
3.1.4 Tržni delež

Kar zadeva podjetji premogovnika in termoelektrarne, ki delujeta v okviru družbe HSE, sta pomembna elementa za zagotavljanje električne energije tako v Velenju kot v celotni Sloveniji. Predstavljata pomemben del energetske oskrbe Slovenije. Na domačem trgu sta leta 2016 zagotovili električno energijo za približno tretjino slovenskih gospodinjstev. Slovenija se zanaša na uvoz več kot polovice energetskih virov, zato bi prenehanje oskrbe s strani termoelektrarne in premogovnika pomenilo zmanjševanje domačih virov proizvodnje.

Leta 2016 je domači vir energije predstavljal 53 % celotne energetske oskrbe v Sloveniji, v tem deležu je bilo 26 % premoga, 32 % obnovljivih virov (hidroenergija, geotermalna energija, sončna energija) in 42 % jedrska energija. (SURS, 2018-2020) Pridobivanje energije je ključnega pomena za delovanje današnjega sistema in zagotavljanje osnovnih potreb. Zanimivo je opazovati, kakšen tržni delež prispeva premogovnik državnem trgu. Leta 2016 je premogovnik prispeval 14 % tržnega deleža celote, medtem ko je leta 2021 ta delež upadel na 11 % celote. Dejstvo je, da Slovenija uvaža polovico energetskih virov. Glede na podatke za leto 2021, pet let kasneje, se značilnosti trga niso bistveno spremenile, vendar že lahko opazimo nekatere spremembe. Slovenija še vedno zadovolji več kot polovico (nekoliko manj kot 53 %) svojih energetskih potreb z domačimi viri energije. Od tega je skoraj 44 % domačih virov energije prispevala jedrska energija, 35 % energije je bilo pridobljenih iz obnovljivih virov energije (vključno s hidroenergijo), 21 % pa iz premoga. (T. Božič, 2022)

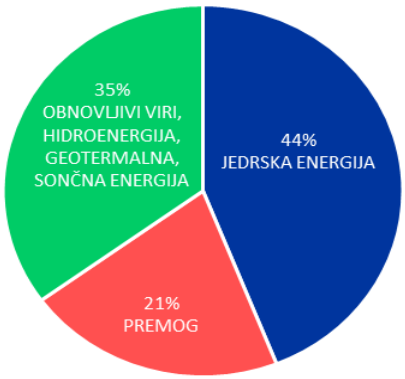
Grafični prikaz deležev virov proizvodnje energije na domačem trgu (približno polovica celotnega trga) v Sloveniji leta 2016 v primerjavi z letom 2021 je naslednji:

Grafikon 2: Proizvodnja energije v Sloveniji, 2016



(SURS, 2018-2020)

Grafikon 1: Proizvodnja energije v Sloveniji, 2021



Vir (lastni)

Hkrati želim izpostaviti, da je Slovenija kot članica Evropske unije dolžna v prihodnosti zagotavljati standarde, ki bodo imeli velik vpliv na predstavljen domači trg proizvodnje energije in virov energije. Države članice EU so se s podpisom Pariškega sporazuma o podnebnih spremembah zavezale k uporabi obnovljivih virov energije in pridobivanju zelene energije. Sporazum je bil podpisan kot globalni odziv držav članic z vseh delov sveta, vendar so se države EU odločno zavezale ciljem sporazuma, ki jih želijo doseči do leta 2030. (Generalni sekretariat Sveta, 2023)

Ker je premogovnik še vseeno zelo vpleten v vsakodnevno življenje, glede na navedene podatke in se tržni delež zagotavljanja energije zelo počasi zmanjšuje, je Agenda 2030 še vedno vprašljiva in teoretična. Realno stanje je lahko drugačno.

Poleg vseh preostalih organizacij, s katerimi ima skupina premogovnika stike, se želim osredotočiti predvsem na podjetja, ki so nastala poleg premogovnika in so njegova last, ter poslujejo zaradi potreb premogovnika, zaradi česar so tudi uspešna. V vseh treh hčerinskih podjetjih ima matična družba 100-odstotni kapitalski delež. Zaradi ugodne lokacije in povezanosti (nabava in prodaja) so se ta podjetja razvila v okolici Šaleške doline, kar je omogočilo minimalne transakcijske stroške in boljše poslovne možnosti zaradi bližine povezanih družb. Poleg tega imajo navedena podjetja enako velik vpliv kot matična družba na mesto Velenje, njegovo kulturo, tradicijo in razvoj.

3.2 Hčerinska družba HTZ

Prva odvisna družba je invalidsko podjetje, ki nosi naziv HTZ, kar pomeni »Harmonija tehnologije in znanja«. Med delom v skupini premogovnika so mi povedali, da je bilo veliko zaposlenih premeščenih v to družbo zaradi poškodb, ki so jih utrpeli med delom v rudniku, in so nato začeli opravljati drugačno delo v tej družbi. Delodajalec je po zakonu dolžan zagotoviti zaposlenemu s pogodbo za nedoločen čas delo, in ko tega dela ni več mogoče opravljati, mora poiskati drugo primerno delovno mesto zanj. Premogovnik in kolektivna pogodba o premogovništvu Slovenije imata stroga pravila, ki preprečujejo podzemno delo invalidom ali moškim, ki so se lažje in tudi težje poškodovali pri rudarjenju. Zaradi posebnih omejitev za varstvo in zdravje pri delu v premogovništvu so zagotovljeni zdravniški pregledi. Omejitve so na primer prepoved dela za ženske, ki odraža naravo nevarnosti, povezane s premogovništvom. (Uradni list RS, 2019)

3.2.1 Predstavitev družbe

Družba je del skupine premogovnika in ima širok nabor dejavnosti, vključno z izgradnjo sončnih elektrarn, grafično dejavnostjo, filtracijskimi sistemi za vodo AquaVallis, proizvodnjo delovne zaščite, lakirnico, pralnico, čistilnim servisom, varovanjem, strojnimi in elektro inštalacijami, pregledom in servisiranjem protieksplozijskih naprav, elektro in strojnim remontom ter ravnanjem s sekundarnimi surovinami. Dejavnosti so razdeljene na tržne dejavnosti in rudarske dejavnosti. Poslanstvo družbe je zagotavljati storitve za osnovni proces pridobivanja premoga ter obenem ohranjati programe, ki bodo v prihodnosti omogočali razvoj in ohranitev tržnega deleža zunaj Skupine HSE. (HTZ Velenje, I.O., d.o.o., 2023)

3.2.2 Interne tržne dejavnosti

V sklop teh dejavnosti spadata enoti elektro in strojni remont ter ravnanje s sekundarnimi surovinami med enote, ki so neposredno povezane z delovanjem premogovnika. Enota elektro in strojni remont, prvotno poimenovana ESO (elektro strojni obrat), ima zdaj v sklopu družbe HTZ bogate izkušnje na področju vzdrževanja, servisiranja in remonta. Njihovo delo je izjemno pomembno za vzdrževanje rudarske opreme, transportnih trakov, strojev, hidravlike in drugih komponent. Vključujejo specializiran laboratorij s strokovnjaki in sodobno merilno

opremo ter so pooblaščeni za servisiranje rudarske opreme nemških proizvajalcev na območju jugovzhodne Evrope. (HTZ Velenje, I.P., d.o.o., 2023)

Enota za ravnanje s sekundarnimi surovinami deluje v okviru logistike in nosi ime RUM (ravnanje z uporabljenimi materiali). Njihovo delo temelji na spoštovanju zakonodaje o ravnanju z odpadki ter skrbi za pravilno skladiščenje in sortiranje vseh odpadkov, ki nastanejo kot posledica pridobivalnih in podpornih procesov premogovnika in njegovih hčerinskih družb. Največ odpadkov se generira med presipanjem in filtriranjem premoga v klasirnici, pri čemer prevladujejo sekundarne kovine. Ves ta material se loči glede na njegovo vrsto in obliko, saj različne frakcije vplivajo na odkupno ceno. Enota RUM ima ponudbo sekundarnih surovin, ki je odvisna od povpraševanja na trgu. Odvoz odpadkov poteka v skladu s kapacitetami deponije in cenami na trgu. V primeru, ko ni več možnosti za popravilo, kovine prodajo, sicer pa jih odložijo na deponijo in skozi določen proces preoblikujejo v prvotno stanje. (HTZ Velenje, I.P., d.o.o., 2023)

3.2.3 Eksterne tržne dejavnosti

Družba HTZ ponuja deset dejavnosti na trgu, ki so se razvile v zadnjih desetletjih. Te dejavnosti se izvajajo za zunanje stranke, ki izkažejo zanimanje za te storitve.

Družba se opredeljuje kot integrator sončnih elektrarn, saj izvaja dejavnosti izgradnje sončnih celic. Svojo konkurenčnost in prepoznavnost gradi tako na slovenskem kot tudi na tujem trgu. Njihov program zajema celoten postopek izgradnje sončnih elektrarn, vključno s ponudbo otočnih sončnih elektrarn, ki so posebej primerne za gospodinjstva. Doslej so že postavili 14 sončnih elektrarn po različnih delih Slovenije. (HTZ Velenje, I.P., d.o.o., 2023)

Grafična dejavnost družbe obsega proizvodnjo komunikacijskih sredstev, ki služijo pospeševanju prodaje, promociji in tržnemu komuniciranju. Ta dejavnost je prisotna že od začetka delovanja družbe. Pod svojo streho nudijo storitve tiskanja in grafičnega oblikovanja. Poleg tega se ukvarjajo tudi s poslovnimi in promocijskimi darili ter lepljenjem reklamnih folij na vozila v okviru pospeševanja prodaje. Opazno je, da se družba hkrati usmerja tudi v razvoj intelektualnih digitalnih sistemov. (HTZ Velenje, I.P., d.o.o., 2023)

Filtracijski sistemi za vodo AquaVallis predstavljajo poseben dodatek k premogovništvu, saj so namenjeni zagotavljanju čiste pitne vode. Ti sistemi uporabljajo nanovlakna, ki reagirajo na škodljive snovi v onesnaženi vodi, nevtralizirajo vodni kamen in ionizirajo vodo. Pitnik

AquaVallis je neposredno povezan z vodovodnim omrežjem objekta in je na voljo v različnih velikostih, vključno s športno plastenko. (HTZ Velenje, I.P., d.o.o., 2023)

Proizvodnja varovalne in zaščitne opreme sledi željam kupcev, ki imajo možnost izbirati med že pripravljenimi modeli ali pa oblikovati nove, prilagojene različnim poklicem. Poleg tega nudijo storitev strojnega vezenja, ki omogoča všivanje motivov ali logotipov na tekstilne izdelke, ki se uporabljajo za promocijo podjetja. Poleg oblačil izdelujejo tudi torbe, ponjave za nadstreške in izvajajo obnove sedežnega pohištva. Poudarek je na zadovoljevanju potreb in želja strank. Vključujejo tudi izdelavo značilnih rudarskih oblačil, rudarskih srajc za tradicionalen videz rudarjev ter elegantne uniforme premogovnika, ki ustvarjajo edinstven zunanji videz. (HTZ Velenje, I.P., d.o.o., 2023)

V lakirnici strankam nudijo kvalitetne in hitre storitve prašnega barvanja izdelkov iz kovinskih materialov. Kvaliteto njihovega dela potrjujejo tudi standardi (ISO), saj imajo že dolgoletne izkušnje, povezane s premogovnikom, ter močno vlogo na področju barvanja kovinskih materialov. (HTZ Velenje, I.P., d.o.o., 2023)

Pralnica je srednje velika in je opremljena s sodobno tehnologijo. Njen največji delež storitev predstavlja pranje delovnih oblačil zaposlenih v skupini premogovnika. Poleg tega nudijo storitve pranja tudi drugim strankam v regiji SAŠA, vključno z odvozom in dostavo perila. V pralnici imajo dve tehnološko ločeni liniji dela, ena je namenjena vzdrževanju delovnih oblačil premogovnika, druga pa zunanjim strankam. (HTZ Velenje, I.P., d.o.o., 2023)

V okviru podjetja deluje čistilni servis, ki opravlja storitve čiščenja za potrebe skupine Premogovnika Velenje, Dravskih elektrarn Maribor in Termoelektrarne Šoštanj. Pri svojem delu se strogo držijo norm in standardov za zagotavljanje kakovosti. (HTZ Velenje, I.P., d.o.o., 2023)

Oddelek družbe z izkušnjami v varovanju že več kot 40 let zagotavlja varnost Premogovniku Velenje, Termoelektrarni Šoštanj, Dravskim elektrarnam Maribor, Komunalnemu podjetju Velenje, Šolskemu centru v Velenju, Bolnišnici Topolšica in drugim lokalnim/regionalnim poslovnim objektom. S pomočjo fizičnih in tehničnih sredstev skrbijo za varnost dela in dogodkov. Njihova zanesljivost izhaja iz strokovnosti njihovega izkušenega kadra, ki mu je omogočeno nenehno izobraževanje. (HTZ Velenje, I.P., d.o.o., 2023)

Storitve strojnih in elektro inštalacij obsegajo širok spekter. Te vključujejo montažo in vzdrževanje, inštalacijo električnih sistemov, izvedbo ogrevanja, vgradnjo hladilnih sistemov, preglede in revizije transformatorskih postaj, elektro in protipožarno montažo, kontrole

meritev, vzdrževanje ter projektiranje in inženiring. Pomembno je poudariti, da se potrebe kupcev nenehno spreminjajo, vendar se storitve uspešno prilagajajo tem spremembam, da zadovoljijo zahteve strank. (HTZ Velenje, I.P., d.o.o., 2023)

Protieksplozijska zaščita je pomembna predvsem v rudarstvu, vendar se uporablja tudi v drugih industrijah, tako električnih kot neelektričnih. Elektro delavnica, ki je specializirana za vzdrževanje elektro opreme v protieksplozijski zaščiti, ima kar tri certifikate, kar potrjuje njihovo visokokakovostno delo na tem področju. S temi certifikati zagotavljajo varno in zanesljivo delovanje elektro opreme v potencialno eksplozivnih okoljih. (HTZ Velenje, I.P., d.o.o., 2023)

S tem sem zaključila kratek opis vseh trženjskih dejavnosti družbe HTZ, ki se poleg premogovnika osredotoča tudi na zunanje kupce, torej podjetja in gospodinjstva zunaj skupine.

3.2.4 Intervju z odgovornim

V tem odstavku se sklicujem na intervju z odgovorno osebo, ki je bil opravljen 21. februarja 2023 ob 11.02. Na začetku intervjuja je omenjeno, da imajo nekateri zunanji tržni programi svoje socialne profile, vendar jih premalo izkoriščajo. Podjetja je osredotočeno na zagotavljanje in izvajanje internih dejavnosti. Poudarjeno je pomanjkanje strokovnosti na področju digitalnega marketinga, ob tem je izražena tudi želja po pridobivanju kadra višje ravni usposobljenosti. Glede povezanosti podjetij na področju internega trženja in digitalnega marketinga je izpostavljeno, da sploh ne potrebujejo trženja oziroma ni tako nujno, kot bi bilo tovrstno trženje za dejavnosti na zunanjem trgu. Navaja se, da je hčerinska družba lahko samozadostna in trenutno ustvarja kar 90 % prihodkov na internem trgu. Razvoj zunanjega trga je usmerjen na dejavnosti, ki so namenjene internemu trgu ter povezanosti podjetij v notranji organizacijski strukturi, vendar pa zunanji trg ni bistvenega pomena. Kljub temu pa podjetje opredeljuje ciljne skupine in izvaja segmentacijo trgov, kar je opisano na dveh primerih. Prvi primer je razvoj dejavnosti AquaVallis, ki prejemnike obvešča o svoji ponudbi s pomočjo oglasne pošte. Drugi primer pa vključuje promocijska darila za poslovne partnerje, ki jih ponuja Studio HTZ. Omenjena sta tudi prodajna pot in trženje preko invalidskih podjetij, ki morajo izpolnjevati kvoto zaposlitve invalidov ali plačevati 70 % minimalne plače v državni sklad. Vendar se temu lahko izognejo z nakupom izdelkov invalidskega podjetja, torej podjetja HTZ. To je tudi eno izmed največjih invalidskih podjetij v Sloveniji. Iz

intervjuja je razvidno, da poleg vseh teh tržnih značilnosti obstajajo tudi možnosti za povečanje zunanjega trga hčerinske družbe, ki so trenutno v načrtu za razširitev poslovanja. V primeru, da bi to bilo potrebno, na primer zaradi neučinkovitega samozadostnega poslovanja na internem trgu, bi se o nadaljnjem razvoju odločalo v lastniškem podjetju, ne pa v hčerinski ali matični družbi. Odločitve in koraki k širitvi bi morali biti sprejeti s strani lastnikov podjetja, v tem primeru družbe HSE. (Priloga 2)

3.2.5 Priložnosti

Moj predlog za priložnosti podjetja HTZ je razvoj trženjskega informacijskega sistema. Ta sistem je sestavljen iz različnih podsistemov, kot so sistem notranjih podatkov, sistem trženjskega obveščanja kupcev, sistem trženjskega raziskovanja in sistem za podporo trženjskim odločitvam. Danes imajo številna podjetja napredne računalniške programe, ki omogočajo hitro pridobivanje informacij za podporo temu sistemu in podsistemom. Redno se izvajajo tudi usposabljanja za uporabo programske opreme, ki pomaga pri analizi s statističnimi instrumenti, modeli in optimizacijskimi postopki.

Napredek na področju komunikacije preko kanalov, kot so družbena omrežja in promocije izdelkov preko spletnih strani, bi lahko razširil obseg prodaje na zunanjem trgu. Trženjski informacijski sistem omogoča upravljanje informacij in hitro obveščanje med upravitelji in okoljem. Upravitelji raziskujejo okolje na štiri načine: neusmerjeno opazovanje informacij brez določenega pomena, opredeljeno opazovanje s sprejemanjem določene vrste informacij, neformalno raziskovanje z omejitvijo na določene informacije ter formalno raziskovanje, ki temelji na predhodno opredeljenem načrtu.

Sistem prodajnih poročil, ki omogoča takojšen vnos podatkov o naročilih in prodaji, zagotavlja trženjskim upraviteljem, da so vedno na tekočem z najnovejšimi podatki na trgu. (Kotler, 1998, str. 123-150)

Predlagam tudi upoštevanje ključnih elementov ciljnega trženja, kot so segmentacija trga, določanje ciljnih skupin in pozicioniranje izdelkov. Uspešnost segmentacije je odvisna od merljivih značilnosti segmentov. Diferencirano trženje pa omogoča razvoj različnih vrst ponudbe, kar bi bilo primerno za hčerinsko družbo HTZ. Na primer, če se podjetje specializira glede na trge, bo za en segment razvijalo sortiment izdelkov, ki so si med seboj podobni. V

primeru specializacije glede na izdelke, bo po en izdelek podjetje ponujalo več tržnim segmentom. Glede na potencial, ki ga ima HTZ, je možnih več kombinacij trženja.

Segmentacija se lahko izvaja glede na panoge, lokacije, tehnologijo, zmogljivosti, nujnost in uporabnost naročil ter zvestobo kupcev. S pravilno segmentacijo in usmerjenim trženjem lahko HTZ doseže večjo učinkovitost in zadovoljstvo kupcev ter poveča svoj tržni delež. (Kotler, 1998, str. 263-292)

Veliko podjetij poleg takšnih sistemov uporablja tudi prodajne predstavnike ali menedžerje, ki imajo ključno vlogo v trženjskem procesu. Poslovodstvo zato skrbno ravna s človeškimi viri v prodaji. Prodajni cilji in dolgoročni strateški načrti so pomembni pri oblikovanju prodajnega oddelka, pri čemer se upošteva, kateri prodajni pristopi so najučinkovitejši glede na segmente trga in asortiment izdelkov. Pomembno je, da ustrezno izbran sklop prodajalcev in ustrezno usposabljanje v podjetju prispevata k napredku. Trženje na osnovi odnosov gradi medsebojno odvisnost med ljudmi v povezanih organizacijah. To je pomemben del osebne prodaje. Poleg tega bi želeli izpostaviti tudi pomembnost pogajanj pri določanju cen in načrtovanju prodaje.

Prodajno osebje lahko optimizira svoje delovanje z uporabo osebnih računalnikov in elektronskih računov. Usposabljanje na področju digitalnega marketinga in zaposlovanje strokovnjakov za trženje bi dodatno prispevalo k uspešnosti. (Kotler, 1998, str. 684-716)

Dodajam še neposredno trženje, ki predstavlja interaktivni sistem trženja preko oglaševalskih medijev. Pri tem se uporablja baza podatkov o strankah, kjer se beležijo informacije o njihovem poslovanju. S tem se omogoča trženje po pošti, prek katalogov in po telefonu. Takšne metode se že uporabljajo v hčerinski družbi. Na primer, prehod na družbena omrežja, sodelovanje v forumih in uporaba klikov za promocijo obiskov spletnih strani, pristajalnih strani in podobno bi lahko omogočila optimizacijo. Obstajata dve vrsti elektronskih trženjskih poti: komercialna elektronska storitev in internet. S temi se zmanjšujejo stroški osebja in čas dela. Na voljo so novodobni programi, ki se osredotočajo na multimedijski pristop k oglaševanju in skrbijo za strogo varovanje osebnih podatkov.

Prodajno osebje s pomočjo oglasov v medijih in sodelovanjem v diskusijskih skupinah lažje doseže ciljne segmente, kot preko osebne prodaje ali neposrednega ciljanja kupcev. Zaradi nenehne rasti elektronskega nakupovanja in poslovanja se razvija zanimiv potek sestavin ponudbe, vsebine in zgodb izdelkov, na primer glede sončnih celic. (Kotler, 1998, str. 768-789)

3.3 Hčerinska družba PLP

Ime podjetja označuje lesno predelovalno podjetje, ki je del skupine Premogovnik Velenje. Podjetje ima v matični družbi 100-odstotni delež. Premogovnik kot lastnik popolnoma obvladuje podjetje, saj ima v lasti vse njegove kapitalske deleže. Družbe si medsebojno pomagajo in tesno sodelujejo.

3.3.1 Predstavitev družbe

Podjetje PLP je bilo ustanovljeno leta 1991 kot samostojno podjetje s ciljem oskrbovanja premogovnika z značilnimi lesnimi elementi, ki so nepogrešljivi v jamah (jamski opaži, gradbeni les, konstrukcijski les, pragovi, biomasa). Izvira iz bivšega lesnega obrata TOZD, ki je bil del premogovniškega obrata. Poslovanje podjetja je profesionalno, visokokakovostno in je pridobilo ustrezne certifikate. Ključno je ohranjanje ustrezne likvidnosti in uspešnega poslovanja, kljub izzivom plačilne nedisciplineve panogi in širše. Podjetje ima bogate izkušnje in tradicijo, ki se razvijajo že 137 let. (PLP lesna industrija d.o.o, 2017)

3.3.2 Trženjske dejavnosti

PLP se osredotoča na 100-odstotno primarno predelavo lesa ter ponuja programe za jamo, gradbeništvo, lesno industrijo in proizvodnjo lesne biomase. Poleg oskrbe premogovnika z lesom podjetje pridobiva prihodke tudi na domačih trgih ter v tujini, v nekaterih državah Evropske unije in na trgih nekdanje Jugoslavije. Njihov cilj je postati vodilno podjetje v panogi, kar bi jim omogočilo privlačnost na globalnem trgu. (PLP lesna industrija d.o.o, 2017)

Podjetje daje velik poudarek zadovoljstvu kupcev z doslednim izpolnjevanjem dogovorjenih zahtev v pogodbah. S pomočjo merjenja odzivov kupcev spremljajo spremembe in se odzivajo glede na njihove potrebe. So zavezani politiki kakovosti, podjetniškemu razvoju in osebnemu razvoju zaposlenih. Poleg tega skrbijo za socialno varnost in druge vidike, pomembne za dobrobit svojih zaposlenih. (PLP lesna industrija d.o.o, 2017) Podjetje prodaja tri različne vrste lesnih izdelkov, vključno z žaganim lesom in biomaso iz drevesnih vrst smreke, jelke in hrasta. Njihov proizvodni program obsega jamske opaže, gradbene opaže, tramove, žagani in konstrukcijski les, palete ter lesno embalažo. (PLP lesna industrija d.o.o., 2017)

3.3.3 Lesnopredelovalna panoga v Sloveniji

Slovenija je ena izmed najbolj gozdnatih držav v Evropski uniji, zato je les pomembna surovina in ustvarja panogo, ki ima perspektivo v slovenskem gospodarstvu. Cilj lesne industrije je ustvarjati trg, povečevati poseke in skrbeti za negovanost gozdov ter ustvarjati nova delovna mesta in dvigovati dodano vrednost na zaposlenega z uporabo novih tehnologij. Slovenska lesna industrija se razvija, pri čemer je glavni cilj povečanje konkurenčnosti celotne gozdno-lesne verige in učinkovitosti. Poudarek je na ustvarjanju najvišje možne dodane vrednosti, povečevati uporabo lesne biomase za energetske namene ter prehajati v »zeleno industrijo« s trajnostnimi in okolju prijaznimi tehnologijami. Vrednostna veriga lesa združuje trajnostno gospodarjenje z gozdovi in podpira razvoj podjetij ter njihov vstop na tuje trge s pomočjo sredstev Evropske unije. Študije, kot so »potencial lesa in lesne industrije« ter »ekonomski vidiki prestrukturiranja panoge«, se izvajajo za povečanje konkurenčnosti gozdno-lesne verige v Sloveniji, vključno z družbo PLP. (Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport, 2023)

Proizvodnja lesnih izdelkov ima pomembno vlogo pri ustvarjanju delovnih mest in krepitvi slovenskega gospodarstva. Hčerinska družba PLP se ukvarja z registrirano obrtniško dejavnostjo, ki spada pod predelovalno dejavnost. Med prednostmi družbe so oprema, proizvodne kapacitete in prostorske zmogljivosti. Vendar pa se njihova glavna dejavnost osredotoča na oskrbo premogovnika, kar omejuje širši spekter poslovanja z drugimi strankami. To lahko predstavlja tveganje za stabilnost in za spreminjanje verige oskrbe. Kljub temu pa podpora lesni industriji s strani Slovenije in Evropske unije ponuja nove priložnosti, vključno z odpiranjem novih delovnih mest in možnostmi sofinanciranja. Panoga se hitro razvija, uporablja nove tehnike in sledi trendom v industriji, medtem ko certifikati in standardi izboljšujejo komunikacijo in zagotavljajo skladnost s predpisi. Država pa nudi podporo z vavčerji, ki spodbujajo sodelovanje podjetij na projektih, kjer zahtevajo certifikate in skladnost s standardi. (Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport, 2023)

3.3.4 Priložnosti

Moje videnje priložnosti za PLP temelji na spoznanju trga in dobave. Ključno je razumeti udeležence pri nakupnih odločitvah, dejavnike, ki vplivajo na te odločitve, ter merila za vrednotenje nakupov. Za takšne kupce so pomembni tudi drugi vidiki, kot so skladnost s

specifičnimi zahtevami in spoštovanje formalnih postopkov. Nakupno vedenje je specifično in neprilagodljivo, določajo se tehnične značilnosti in poteka izbira med ponudbami. Opis izdelkov mora biti zato temeljit in natančen, medtem pa se podjetje PLP osredotoča na široko ponudbo in možnosti dobave. Na medorganizacijskih trgih se kupci odločajo za nakup z namenom zmanjšanja proizvodnih stroškov ali izpolnjevanja družbenih in zakonskih obveznosti. Prepoznavanje potreb po izdelkih spodbuja željo po nakupu. Poslovni kupci nato opravijo nakup na podlagi okoljskih dejavnikov (stanje gospodarstva, tehnologije, konkurenca), organizacijskih dejavnikov (cilji, politike, sistemi, struktura) ter medosebnih in osebnih dejavnikov (ugled, položaj, vpliv, starost, kultura, odnos). Izboljšanje teh dejavnikov bi lahko v podjetju PLP olajšalo pridobivanje povpraševanja. (Kotler, 1998, str. 204-223)

Za uspešno oblikovanje strategij je pomembno temeljito proučevanje konkurentov in potencialnih odjemalcev. Podjetje mora zbirati podatke o njih, analizirati njihovo vedenje ter opredeliti časovno usklajenost njihovih poslovnih potez. Kljub temu pa ne sme biti preveč osredotočanja le na konkurente, saj na uspešnost podjetja bolj vplivajo spreminjajoče se potrebe odjemalcev in skriti konkurenti. Ključno je doseči ravnotežje med zadovoljevanjem potreb odjemalcev in obvladovanjem konkurence. Sistem obveščanja o konkurenci lahko poteka digitalno, na primer z uporabo sledenja konkurenčnosti preko digitalnih kanalov. Pomembno je razumeti konkurenčno strukturo panoge, ki vključuje skupino podjetij z medsebojno zamenljivimi izdelki, ter tržno strukturo konkurence, kjer skupina podjetij zadovoljuje enake potrebe odjemalcev. To nam lahko pomaga oblikovati jasno sliko o diferenciaciji podjetja PLP in ga izpostaviti iz množice drugih. (Kotler, 1998, str. 223-292)

Za širjenje priložnosti mednarodnega trženja je pomembno temeljito spoznati mednarodni trgovinski sistem ter gospodarske, pravne in kulturne značilnosti tujih trgov. Podjetje mora določiti svoj tržni delež, ciljne trge ter način prilagajanja svojih izdelkov, trženjske komunikacije in distribucijskih poti. Globalna organizacija zahteva globalno trženje. Na primer, značilnosti izdelka se izražajo preko elementov barv in oblikovanja, blagovna znamka preko izbire medijskih strategij, označevanje preko cene in načina izvedbe oglaševanja ... Optimizacija teh vidikov na globalni ravni lahko spodbudi prodajo. Pri vstopu na tuje trge so pomembne različne metode, kot so posredni izvoz preko posrednikov, neposredni izvoz iz podjetja (iz oddelka ali podružnice v tujini), podelitev licenc ter tuje investicije (skupne naložbe ali neposredne naložbe). Izbor prave metode se prilagodi glede na specifične potrebe in cilje podjetja, odvisno od agentov in dejavnosti. (Kotler, 1998, str. 408-431)

Dobri sistemi tržnih poti imajo pomemben vpliv na elemente spletnega trženja. V primeru, da hčerinska družba PLP želi doseči določen trg, se bo soočala z alternativnimi tržnimi potmi, vključno z večjimi posredniškimi ravnmi na tržni poti. Končni cilj pa je vzpostaviti partnerske odnose, tako doma kot v tujini. Družbeno odgovorno trženje, reševanje sporov in sodelovanje predstavljajo pomembne prednosti pri trženju hčerinske družbe PLP. Prav tako je pomembno spremljati dinamiko tržnih poti ter preoblikovati obstoječe distribucijske sisteme v optimalne. (Kotler, 1998, str. 524-557)

3.4 Hčerinska družba SIPOTEH

Družba SIPOTEH, kar pomeni »Strojna in proizvodna oprema«, uspešno posluje že vrsto let. Njihovo specializirano področje je opremljanje rudniških dejavnosti, vendar so prav tako izkušeni in usposobljeni za druge dejavnosti, ki so povezane z rudarjenjem ali spadajo v podobno industrijsko panogo.

3.4.1 Predstavitev družbe

Podjetje SIPOTEH je izrazito proizvodno in tehnološko usmerjeno. V svoje vrste zaposluje strokovnjake, ki so na svojih področjih izkušeni profesionalci v tehnologiji. Njihove dejavnosti vključujejo proizvodnjo mehanske opreme, zlasti tehnološke in rudarske opreme. Poleg tega se ukvarjajo tudi z rezanjem, obdelavo in varjenjem ter z gradbenimi konstrukcijami in jeklenimi ogrodji ter drugimi podobnimi projekti. (SIPOTEH, d.o.o., 2023)

3.4.2 Trženjske dejavnosti

V podjetju SIPOTEH se osredotočajo na trženje tehnološke opreme, zlasti rudarske opreme. Poleg tega proizvajajo zahtevne zvarjence in izvajajo storitve splošnih konstrukcij v gradbeništvu. Njihove storitve vključujejo tudi postavljanje sortirnih linij za mehansko obdelavo mešanih komunalnih odpadkov. Delo, ki ga opravljajo, je namenjeno obratovanju v težkih pogojih, predvsem za težko industrijo. (SIPOTEH, d.o.o., 2023)

a) Pod področje tehnološke opreme spadajo transporterji, manipulatorji (pomagala za serijsko proizvodnjo), dvigala, obračalne naprave in podobno. Za izdelavo zahtevnejših zvarjencev je treba imeti certifikate usposobljenosti podjetja in osebja, kar podjetje SIPOTEH zagotavlja. Prav tako imajo ustrezne naprave, priprave in izvajajo kontrolo. Izdelava in konstrukcija zvarjencev potekata iz visokolegiranih jekel, ki so nerjavna in visokokakovostna. Poleg tega se podjetje ukvarja tudi z izdelavo in projektiranjem sortirnih linij ter sodeluje na področju gradbeništva v skladu s certifikatom za konstrukcijske elemente.

b) V okviru rudarske opreme proizvajajo opremo in transporterje, ki se uporabljajo v rudarske namene, vključno s hidravličnimi podporami, enotami vozil za transport

zaposlenih in opremo za prevažanje ljudi po jamskih prostorih. V jami je ogromno skopanih poti in delovišč. Skupna dolžina vseh rovov znaša približno 55 kilometrov.

Podjetje ima reference, ki dokazujejo njihovo tržno vrednost in učinkovitost. Sodelovali so z desetimi globalno priznanimi slovenskimi podjetji, od katerih tri podjetja spadajo v panogo rudarstva. Poleg tega so imeli projekte s kovinsko delavnico, gradbenim podjetjem, proizvodnim podjetjem, črpalno hidroelektrarno in termoelektrarno. Te reference potrjujejo njihovo zmožnost izvajanja uspešnih projektov v različnih težkih industrijskih panogah. (SIPOTEH, d.o.o., 2023)

3.4.3 Trženje (B2B, B2C) in digitalni marketing

Podjetje SIPOTEH se v veliki meri osredotoča na poslovno sodelovanje z drugimi podjetji in trženje svojih izdelkov. Tovrstna strategija se imenuje B2B (business-to-business) marketing, kjer je cilj podjetja doseči druge poslovne subjekte oz. podjetja, namesto končnih potrošnikov. Pri B2B trženju sta vrednost prodaje in življenjska vrednost stranke izjemno pomembni. Pomembne razlike se pojavljajo v ravnanju in obnašanju končnih potrošnikov. Oglaševanje v okviru B2B marketinga lahko poteka na tradicionalne načine, vendar se vse bolj premika v smeri iskalnikov in družbenih omrežij. Digitalni marketing je prevzel glavno vlogo, saj je postal nujno prisoten v vsakodnevnem poslovanju, še posebej v letu 2023. B2B podjetja se trudijo povečati ozaveščenost in zanimanje za svoje podjetje, povečati promet, ustvariti potencialne stranke, vplivati na odločitve ter negovati obstoječe odnose. (Vidic, 2022)

Največji problem za podjetja B2B je, da digitalno trženje vidijo le kot aktivnosti ali priložnosti za promocijo podjetja, namesto da bi ga obravnavali kot strateško marketinško dejavnost. Danes postaja digitalni marketing konkurenčna prednost. Razkorak med podjetji, ki ga uporabljajo, in tistimi, ki ga ne, se povečuje. B2B trženje poudarja izobraževanje, spletne seminarje, raznolike medije, kompleksnost, večje število komunikacijskih kanalov in sporočil.

Cikel sprejemanja odločitev za nakup je v B2B trženju daljši in počasnejši zaradi večjih tveganj s strani kupcev. V tem primeru so koristna družbena omrežja in ozaveščanje o podjetju. Medsebojni odnosi med podjetji v B2B trženju so intenzivnejši in globlji, kar omogoča pridobivanje in obdelavo več informacij. V B2B trženju so stranke manj motivirane z užitkom, pomembnejša je kredibilnost podjetja. Neformalna in zabavna sporočila na družbenih omrežjih ne smejo prikazovati, da podjetje ni tehnično kompetentno. Vse

značilnosti, vključno z neformalnimi sporočili, usmerjenimi h kupcem, morajo zagotavljati visoko funkcionalnost v podjetju.

Ena od razlik med B2B in B2C podjetji je kompleksnost prodajnih izdelkov. Zato je treba zagotoviti več informacij, ki so logične in podane ob pravem času ("just-in-time"), ter uporabiti več znanja in intenzivnejše komunikacijske metode. Prednosti družbenih omrežij so številne, pri čemer izpostavljam interaktivnost in individualizacijo. Vendar pa lahko predstavljata izziv za tradicionalna in centralno usmerjena podjetja. Uporaba družbenih omrežij omogoča integracijo komunikacije z distribucijskimi kanali in ponuja več možnosti. Neposrednost je obojestranska, zaradi vpogleda realnega časa, hitrega širjenja in dostopa do mnenj, odzivnosti in hitrosti. Zbiranje informacij s pomočjo pogovornega jezika in skupin omogoča še večjo bližino. Orientacija na elektronsko trženje in njena strategija, ki izhaja iz znanstvene literature, se deli na štiri komponente: prva je filozofska in se nanaša na organizacijsko kulturo in notranje vrednote, druga je iniciacijska, kjer so pomembni sprejeti ukrepi bolj kot odnos in miselni koncepti, tretja je izvedbena komponenta, ki vključuje interne izvedbene dejavnosti za uvedbo družbenih medijev, četrta komponenta pa je prilagoditvena in se pojavi, ko zaposleni vsakodnevno uporabljajo elektronske oblike trženja. (Habibi, 2015)

3.4.4 Priložnosti

Priložnosti za podjetje SIPOTEH, po mojem mnenju, izhajajo iz dejstva, da kupci danes izbirajo na podlagi zaznavane kakovosti, storitev in ustvarjene vrednosti. Pomembno je maksimiranje izročene vrednosti v očeh kupca, kar je razlika med celotnimi stroški za kupca in celotno vrednostjo, ki jo prejme. Zadovoljstvo se doseže, ko podjetje preseže pričakovanja kupcev, kar prinaša veselje ob uporabi izdelkov. Če želi podjetje pridobiti zvestobo za svojo tehnološko opremo, varilne stroje, sortirne linije in gradbeno orodje, ima priložnosti v osredotočenosti na kakovost, inovacije ter ekologijo oziroma »zeleno ozaveščenost«. Še posebej izstopa izdelek, namenjen ravnanju z odpadki. Pomembno je, da kupci dojemajo kakovost kot nekaj ustaljenega, ne pa zgolj kot dražje. Vključevanje povratnih informacij kupcev bi lahko izboljšalo stanje v hčerinskem podjetju SIPOTEH. (Kotler, 1998, str. 35-61)

Za uspešno načrtovanje v prihodnosti je ključno, da se pridobi ocena trženja glede trenutnega in prihodnjega povpraševanja. Raziskave bi se lahko izvajale z namenom razlikovanja med potencialnim trgom, razpoložljivim trgom, omejenim trgom in dejanskim trgom. Ločevanje

med povpraševanjem na trgu in povpraševanjem po konkretnih izdelkih lahko omogoči identifikacijo potencialnega povpraševanja in napovedi. Glavna naloga v teh priložnostih je ocenjevanje trenutnega povpraševanja na zunanjem trgu hčerinske družbe SIPOTEH, na primer z uporabo statističnih metod. Priporočljivo je pridobiti strokovno mnenje na tem področju, ki bi pomagalo bolje opredeliti celotni tržni potencial, ki ga sestavljajo število kupcev določenega izdelka na trgu ob danih predpostavkah, pomnoženo s količino, ki jo povprečna stranka kupi, pomnoženo s povprečno ceno izdelka. (Kotler, 1998, str. 244-263)

Sodoben trženjski oddelek se razvija skozi več faz. Iz prodajnega oddelka se lahko razvijejo trženjske funkcije, ki delujejo kot dva ločena oddelka (trženje in prodaja) ali pa se združijo v enoten oddelek. Organizacija trženjskega oddelka se lahko izvaja na različne načine, bodisi kot funkcije znotraj posameznih divizij ali pa kot združena celota. Na primer, matična družba lahko vključuje funkcije prodaje in trženja hčerinske družbe znotraj lastnih divizij. Po mojem mnenju obstaja še neizkoriščen potencial za razvoj marketinških veščin, zato predlagam razširitev trženjskih funkcij ter oblikovanje celostne trženjske organizacije. Razvoj oddelka bi lahko predstavljal prelomnico. (Kotler, 1998, str. 716-741)

Kontrola trženja v hčerinski družbi SIPOTEH in drugih hčerinskih družbah omogoča logično načrtovanje za prihodnost. Izvaja se na štiri načine: kontrola letnega načrta, dobičkonosnosti izdelkov, učinkovitosti trženjskih dejavnosti ter strateška kontrola za preverjanje skladnosti ciljev s tržnim okoljem. Ocenjevanje trženjske odličnosti, ugotovitve, priporočila in pregledi prispevajo k trženju izdelkov. Poleg tega digitalizacija omogoča nadzor učinkovitosti oglaševanja, prodajnih spodbud ter zadovoljstva in učinkovitosti popravnih ukrepov preko spletnih programov in analiz. To omogoča tudi lažji nadzor internega letnega načrta in finančnega stanja. (Kotler, 1998, str. 714-768)

4. KROVNA TEMA

4.1 Poslovanje pred pandemijo COVID-19 in po njej

Pandemija covid-19 je imela večinoma negativne posledice v podjetjih. Iz te izkušnje so se podjetja učila in bodo v prihodnosti bolj previdna ter bolje pripravljena na krizne situacije. Številna podjetja so pripravila načrte ukrepanja za prihodnje podobne primere.

Podjetja so se med okrevanjem gospodarstva in pripravo na novo normalnost soočila s petimi vprašanji. Prvo vprašanje se nanaša na pričakovane spremembe in priprave nanje. Med pandemijo so se razvile nove navade, med njimi je tudi spletno nakupovanje, vendar se zdaj del potrošnikov vrača v fizične trgovine. Podjetja so izkoristila priložnosti za razvoj spletnega poslovanja. Drugo vprašanje se osredotoča na vključevanje novih načinov dela za povečanje produktivnosti in izboljšanje dobrega počutja. Ugotovljeno je bilo, da so videokonference in delo na daljavo pozitivno vplivali na produktivnost in hitrost dela. Tretje vprašanje se tiče ovrednotenja poslovnih objektov. Čeprav delo na daljavo morda ne bo trajalo v prihodnje, bo hibridno delo ostalo, zato morajo podjetja prilagoditi svoje poslovne prostore na tak način dela. Četrto vprašanje se osredotoča na novo zamisel o dodeljevanju kapitala za spodbujanje odpornosti. Podjetja morajo razviti prilagodljive procese dodeljevanja kapitala, ki jim omogoča hitro prilagajanje spremembam v poslovnem okolju. Peto vprašanje poudarja širšo vlogo podjetij v svojih skupnostih. Podjetja morajo razmisliti o svoji družbeni odgovornosti in prispevati k okrevanju skupnosti, na primer s posvetovanjem, ustvarjanjem delovnih mest in finančno pomočjo. (M. Mysore, 2021)

Za ugotavljanje sprememb v podjetju med pandemijo in v postkovidnem obdobju v primerjavi s časom pred pandemijo sem uporabila anketo kot orodje za raziskovanje. Anketo sem poslala v podjetje s prošnjo, naslovljeno na oddelek matičnega podjetja, dne 3. 4. 2023. Kot pogoj sem navedla, da lahko v anketi sodelujejo le tisti zaposleni, ki so bili že leta 2020 zaposleni v oddelku in so še vedno zaposleni v letu 2023 (oz. trenutno). Prejela sem pozitiven odgovor, anketa pa je bila poslana med zaposlene, ki izpolnjujejo navedeni pogoj. Anketo je v celoti izpolnilo 6 zaposlenih, 5 z neposrednim klikom na povezavo in 1 preko spletne strani 1ka.arnes.si. Anketa je bila samostojno ustvarjena na spletnem mestu 1KA, kjer imam študentski profil. Za podrobnejše informacije o anketi se sklicujem na prilogo št. 3.

4.2 Analiza rezultatov ankete

Vprašanje Q1 je prejelo dva potrdilna odgovora za Q1a, dva za Q1b in dva za Q1e. Odgovori na prvo vprašanje, »Ali se spomnite, koliko časa ste preživeli doma med pandemijo COVID-19?«, so se razdelili v razmerju 2 : 2 : 2 med prvim odgovorom »Od 1 do 2 tedna«, drugim odgovorom »Od 2 do 5 tednov« in odgovorom »Ne vem«.

Na vprašanje Q2, »Ali je podjetje kadarkoli med časom pandemije ustavilo proizvodni proces?«, so štirje kandidati odgovorili z Q2a: Ne, medtem ko sta dva kandidata odgovorila z Q2b: Da. Razmerje je bilo 67 % zanikanja in 33 % pritrditve.

Vprašanje Q3 se je nanašalo na zaščito delavcev preko kadrovske službe in je omogočalo podajanje več možnih odgovorov. Nanj je odgovorilo šestkrat Q3a, šestkrat Q3b, dvakrat Q3c, trikrat Q3d, medtem ko na Q3e (drugo mnenje) ni bil podan noben odgovor. Konkretni načini zaščite so se torej potrdili v razmerju 35 % : 35 % : 12 % : 18 %.

Vprašanje Q4, »Ali ste v letu 2020 in letu 2021 izvajali delo od doma v pisarni oz. upravi podjetja?«, je prejelo razmerje 0 : 6 med odgovorom Q4a: Ne in Q4b: Da. Vsi anketiranci so odgovorili z Da: Q4b.

Vprašanje Q5, »Če ste, kakšne spremembe ste zaznali med izvajanjem dela od doma?«, je znova omogočalo podajanje več možnih odgovorov. Frekvence odgovorov so bile trikrat Q5a, štirikrat Q5b, dvakrat Q5c, trikrat Q5d, medtem ko na Q5e in Q5f (drugo mnenje) ni bil podan noben odgovor. Frekvence so znova potrdile moje trditve, ki jih bom podrobneje obravnavala v interpretaciji. Razmerje je bilo 50,0 % : 66,7 % : 33,3 % : 50,0 % : 33,3 %.

Na vprašanje Q6, »Ali se je kateri način dela od doma/na daljavo ohranil tudi po pandemiji, v preteklem letu 2022?«, sem prejela pet pritrdilnih odgovorov Q6b »da« in en zanikovalni odgovor Q6b »ne«. Ustvarilo se je razmerje strinjanja 83,3 % proti 16,7 %.

V vprašanju Q7, »V kolikšni meri se je na lestvici od ena do pet spremenil način dela med pandemijo (digitaliziral, razvil, izboljšal, poslabšal ...)?« sem uporabila mersko lestvico od ena do pet. Odgovori so se razporedili glede na stopnjo sprememb od »niti malo se ni spremenil« do »novi načini dela so se uveljavili«. Frekvence so bile naslednje: 1 : 1 : 2 : 0 : 2, kar predstavlja razmerje 17 % : 17 % : 33 % : 0 % : 33 %.

Vprašanje Q8 je bilo znova pritrdilno ali nasprotujoče; z drugimi besedami, na vprašanje »Ali lahko potrdite, da se je podjetje digitaliziralo in uporablja nove tehnologije v letu 2022/2023?« je pet udeležencev odgovorilo pritrdilno z odgovorom Q8b »da«, medtem ko je en udeleženec odgovoril z zanikovalnim odgovorom Q8a »ne«. Rezultati so pokazali 83 % soglasje, ali razmerje pet proti enemu.

4.3 Interpretacija podatkov

Glede na rezultate lahko ugotovim, da je podjetje v času zaprtja in omejevalnih ukrepov zaradi pandemije poslovalo ves čas, hibridno oz. na daljavo. Udeleženci ankete niso ostajali doma več kot pet tednov, čeprav je bilo nekaj nejasnosti glede ustavitve proizvodnega procesa. Večina anketiranih je nagnjena k ugotovitvi, da podjetje ni ustavljalo ali zapiralo proizvodnega procesa. Lahko sklepam, da je bilo premogovništvo v polnem zagonu večino časa, tudi v času najstrožjih ukrepov in zapiranja gospodarstva.

Oddelek je s stoodstotnim soglasjem glede odobritve dela od doma v primeru slabega počutja in testiranja zaposlenih (zaradi suma okužbe) prispeval k skrbi za zdravje in varnost pri delu. V bolj ekstremnih primerih, kot je izolacija celotnih skupin zaradi grožnje okužbe, je bilo soglasje nekoliko manjše, vendar sta dva anketiranca potrdila, da so bile takšne izolacije izvedene. Polovica anketirancev je potrdila, da so bili poteki bolezni dokumentirani, kar kaže, da so bile nekatere zadeve dokumentirane, druge pa morda ne glede na polovični odstop od strinjanja s trditvijo. V času covida je v podjetju delalo več kot 2000 ljudi, od tega približno 1300 v glavni proizvodnji, zato lahko navedem, da oddelek mogoče ni v celoti dokumentiral vseh primerov, temveč le zabeležil. Kljub temu lahko potrdim, da so dokumentirali primere okužb, verjetno tudi zaradi zdravstvenih zavarovanj in sledenja okužbam na ravni države.

Iz rezultatov ankete je razvidno, da so v sklopu uprave podjetja vsi udeleženci potrdili, da so izvajali delo od doma. To je prineslo spremembe v načinu dela in preoblikovanje procesov z namenom zagotavljanja varnosti in sodelovanja v boju proti okužbam. Glede na odgovore na vprašanje o zaznanih spremembah med izvajanjem dela od doma je bilo največje soglasje, 67 %, doseženo glede oblikovanja drugačnih dostopov do podatkov. 50 % anketiranih je potrdilo več računalniškega dela in razvoj novih načinov dela povezanih z digitalizacijo, medtem ko jih je 33 % soglašalo, da so se pojavili novi tehnološki programi in da pisana ter tiskana dokumentacija ni več obstajala.

Kar 83 % udeležencev je izjavilo, da so se nekateri načini dela od doma/na daljavo ohranili tudi po koncu pandemije v letu 2022, medtem ko jih je 17 % izrazilo nasprotno mnenje, v razmerju 1 proti 5. Na naslednje vprašanje o spremembah načina dela med pandemijo (digitalizacija, razvoj, izboljšanje, poslabšanje ...) je eden odgovoril, da se način dela med pandemijo ni niti malo spremenil, drugi anketiranec pa, da se je spremenil samo toliko, kot bi se tudi brez pandemije. Dva anketiranca sta opazila nekatere razlike na določenih področjih dela, medtem ko ni nihče izjavil, da se je način dela bistveno spremenil. Dva udeleženca pa sta potrdila, da so se uveljavili novi načini dela in da se z njimi strinjata najmočneje, na lestvici od ena do pet.

Glede na zadnje vprašanje o digitalizaciji podjetja in uporabi novih tehnologij v letu 2022 in 2023 je 83 % udeležencev potrdilo, da se strinjajo s tem, medtem ko je en udeleženec izrazil nasprotje. Glede na raznolike odgovore lahko sklepamo, da so se v podjetju zgodile nekatere spremembe, vendar niso bile drastične. Podjetje je večinoma sledilo državnim smernicam za ravnanje med pandemijo, vendar morda ni samostojno prevzelo aktivne vloge pri izvajanju ukrepov za izboljšanje ali spremembo poslovanja.

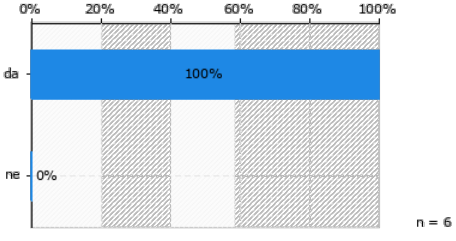
Ker je vzorec zelo majhen, le s šestimi udeleženci, ni reprezentativen glede na celotno podjetje in je le ožji vpogled v dejansko stanje. Glede na značilnosti oddelka pa še vseeno lahko v neki meri predstavlja korektnost rezultatov.

4.4 Grafični prikaz rezultatov

Grafikoni so izdelani s pomočjo spletne strani Anketa 1ka. V prilogah je osnutek celotne ankete, v nadaljevanju so grafično predstavljeni podatki.

- Vprašanje: »Ali ste v letu 2020 in letu 2021 izvajali proces dela od doma v pisarnah oz. upravi podjetja?«

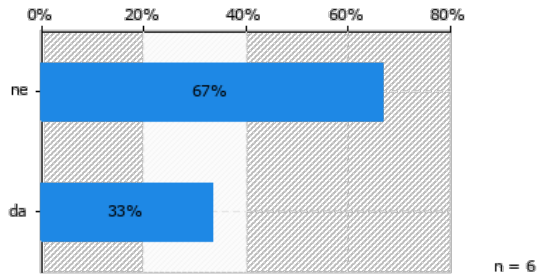
Grafikon 3: Q4



(lastni vir)

- Vprašanje: »Ali je podjetje kadarkoli med časom pandemije ustavilo proizvodni proces?«

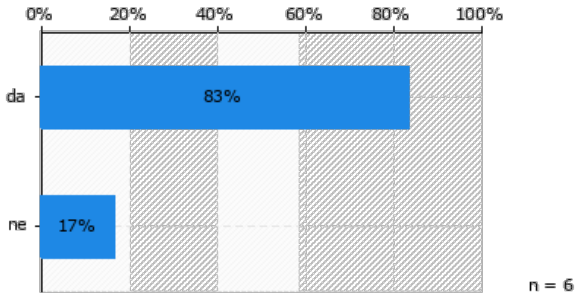
Grafikon 4: Q2



(lastni vir)

- Vprašanje: »Ali so se kateri načini dela od doma/na daljavo ohranili tudi po pandemiji, v preteklem letu 2022?« in vprašanje: »Ali lahko potrdite, da se je podjetje digitaliziralo in uporablja nove tehnologije v letu 2022/2023?«

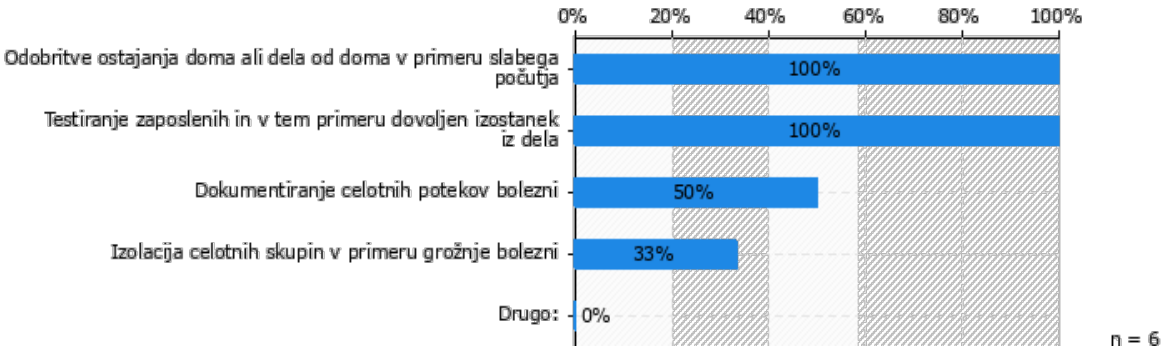
Grafikon 5: Q6 in Q8



(lastni vir)

- Vprašanje: »Na kakšen način se je preko kadrovske službe zaščitilo delavce?

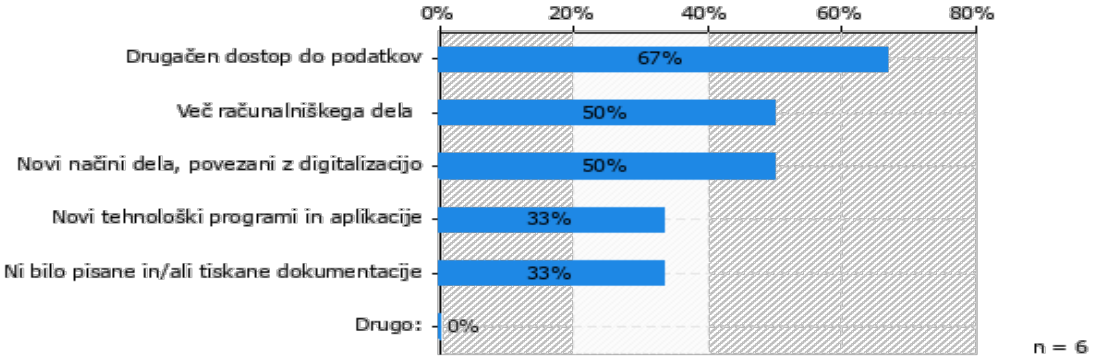
Grafikon 6: Q3



(lastni vir)

- Vprašanje: »Če ste, kakšne spremembe ste zaznali med izvajanjem procesa dela od doma?«

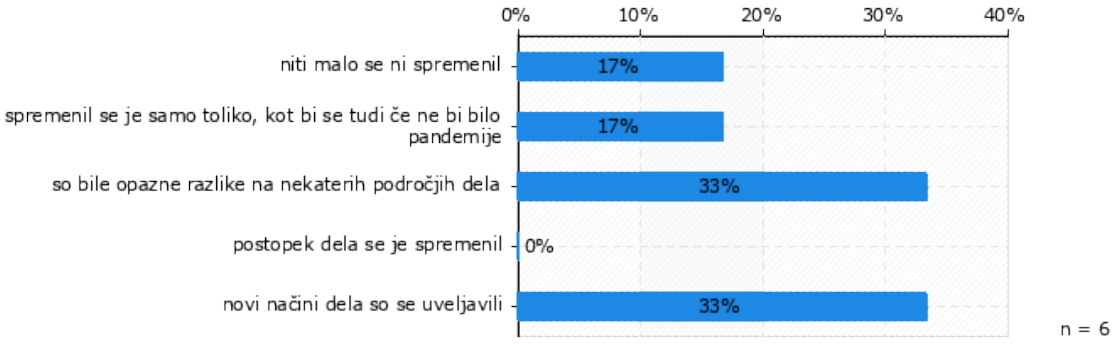
Grafikon 7: Q5



(lastni vir)

- Vprašanje: »V kolikšni meri se je, na lestvici od ena do pet, spremenil način dela med pandemijo (digitaliziral, razvil, izboljšal, poslabšal …)?«

Grafikon 8: Q7



(lastni vir)

5. SKLEP

H1: Skupina Premogovnika Velenje ima močan ekonomski in socialni vpliv na mesto in dolino. Glede na dokumente in zgodovinske podatke je mogoče potrditi, da je premogovnik imel močan ekonomski in socialni vpliv na mesto in dolino.

Ekonomski vpliv je bil opazen zaradi razvoja panoge, prodaje lignita, ustvarjanja delovnih mest ter gradnje infrastrukture in poslovnih sistemov v dolini, tako na lokalni kot na državni ravni. Premogovnik je bil ključni vir gospodarske dejavnosti in prispeval k rasti mesta in gospodarstva v Velenju.

Socialni vpliv premogovnika se je odražal v širitvi števila zaposlenih rudarjev, ki so tvorili pomembno poklicno skupino. Skupno delo in ustvarjanje v rudarski industriji sta prispevala k oblikovanju bogate tradicije in identitete. Premogovnik je bil tudi gonilna sila za raziskovanje in inovacije v rudarskem sektorju ter za uveljavljanje imena in ugleda v tej panogi. Poleg tega je premogovnik predstavljal velik potencial za razvoj doline zaradi bogastva s surovino, lignitom. Ta naravni vir je omogočal številne gospodarske dejavnosti in razvoj industrije. Skupaj gledano je premogovnik imel pomemben vpliv na gospodarski in družbeni razvoj območja ter prispeval k rasti in napredku mesta Velenje in Šaleške doline.

H2: Trženje kot funkcija v skupini podjetij nima velikega vpliva in pomena. Glede na podane informacije je mogoče potrditi drugo hipotezo, da trženje kot funkcija v skupini podjetij nima velikega vpliva in pomena. Tesna povezanost med premogovnikom in termoelektrarno ter obstoj notranjega trga za oskrbo premogovnika in lastnih potreb podjetij v skupini HSE – Holding Slovenske elektrarne zmanjšuje potrebo po aktivnem trženju izdelkov.

Prodaja premoga večinoma poteka znotraj notranjega okolja, kjer premogovnik oskrbuje termoelektrarno za lastne potrebe delovanja. Skupina HSE – Holding Slovenske elektrarne je odgovorna za trženje končnih izdelkov, ki vključujejo električno energijo, pridobljeno iz premoga. Vendar pa je pomembno opozoriti, da se to trženje izvaja znotraj organizacije skupine in ne na odprtem trgu. Tako trženje končnih izdelkov poteka znotraj obstoječe mreže in struktur podjetij v skupini, ki ohranjajo tesno povezavo z matično družbo. Zaradi fiksne narave prodaje premoga in osredotočenosti na notranji trg je pomembnost trženja na nizki ravni. Glavni poudarek dejavnosti podjetij v skupini je usmerjen v delovanje premogovnika in zagotavljanje surovine za električno energijo, kar jim omogoča samozadostnost.

Čeprav bi trženje kot funkcijo lahko postavili v večji pomen, bi to težko spremenilo poslovanje skupine kot celote. Večji pomen in vpliv bi lahko imela trženjska usmerjenost na individualni ravni posameznih hčerinskih podjetij, če bi se osredotočila na trženje na zunanjem trgu. Vendar pa trenutna povezanost med premogovnikom in drugimi podjetji v skupini ter obstoj notranjega trga omejuje potrebo po razvoju aktivnega trženja na širšem trgu.

H3: Podjetja v skupini ne izkoriščajo v celoti potenciala digitalnega marketinga. Glede na podane informacije je mogoče potrditi tudi tretjo hipotezo. Podjetja v skupini se resnično osredotočajo na samozadostno poslovanje in imajo omejene potrebe po trženju, še posebej za dejavnosti na internem trgu.

Ker gre za državno podjetje, financiranje njihovega poslovanja ni odvisno od dobička, zato nimajo močne potrebe po razvijanju močne strategije za pridobivanje profita ali trženje izdelkov na širšem trgu. Njihova finančna značilnost in način poslovanja omogočata samozadostnost, saj sta oskrba s surovino in prodaja premoga usmerjeni predvsem v notranje okolje skupine. Kljub temu pa zaposleni v podjetju prepoznavajo potencial digitalnega marketinga, zaradi narave njihovih izdelkov. Vendar pa so interne povezave v skupini tako dobro vzpostavljene, da to lahko otežuje uvajanje novih izdelkov ali novih načinov poslovanja v družbi. To vpliva na manjšo poudarjenost trženja in digitalnega marketinga v celoti.

H4: Pandemija je sprožila proces digitalizacije poslovanja, ki se še naprej uporablja v postkovidnem času in ima pozitiven vpliv na poslovanje.

Glede na omenjeno je težko popolnoma potrditi pozitiven vpliv pandemije na digitalizacijo in načine dela v raziskovanem podjetju. Odklon in premalo številčni podatki v anketi lahko vplivajo na zanesljivost rezultatov. Pomembno je razumeti, da je pandemija vplivala na različne organizacije in panoge na različne načine. Čeprav so nekatera podjetja prisiljena preiti na digitalne načine dela in se prilagajati novim okoliščinam, ni nujno, da je to enako za vsako podjetje. Vpliv pandemije na digitalizacijo in spremembe v načinih dela so odvisni od specifičnih okoliščin in konteksta podjetja.

Zato je za pridobitev celovitejše slike in zanesljivih rezultatov glede vpliva pandemije na digitalizacijo in načine dela v raziskovanem podjetju potrebno nadaljnje raziskovanje. Dodatne raziskave, ki bi upoštevale specifične dejavnike, bi omogočile natančnejšo oceno vpliva pandemije na digitalne transformacije in delovne procese v podjetju.

6. VIRI, LITERATURA

Arnold, T. (2020). Velenje Coal Mine. *Eme Outlook*, https://www.emeoutlookmag.com/company-profiles/359-premogovnik-velenje-velenje-coal-mine.

Garside, M. (2. marec 2023). *Global coal consumption 2021, by country*. Pridobljeno iz Statista.com: https://www.statista.com/statistics/265510/countries-with-the-largest-coal-consumption/

Generalni sekretariat Sveta. (3. februar 2023). *consilium.europa.eu*. Pridobljeno iz Pariški sporazum o podnebnih spremembah: https://www.consilium.europa.eu/sl/policies/climate-change/paris-agreement/

Habibi, F. H. (2015). E-marketing orientation and social media implementation in B2B marketing. *European Business Review*, 638-655.

HTZ Velenje, I.O., d.o.o. (2023). *O nas*. Pridobljeno iz htz.si: http://www.htz.si/index.php/o-nas/predstavitev

HTZ Velenje, I.P., d.o.o. (2023). *http://www.htz.si/index.php/podrocja/trzna-dejavnost/varovanje*. Pridobljeno iz Varovanje premoženja in prireditev: http://www.htz.si/index.php/podrocja/trzna-dejavnost/varovanje

HTZ Velenje, I.P., d.o.o. (2023). *htz.si*. Pridobljeno iz Servis in vzdrževanje strojne in elektro opreme: http://www.htz.si/index.php/podrocja/rudarska-dejavnost/elektro-in-strojni-remont

HTZ Velenje, I.P., d.o.o. (2023). *htz.si*. Pridobljeno iz Sekundarne surovine: http://www.htz.si/index.php/podrocja/rudarska-dejavnost/ravnanje-s-sekundarnimi-surovinami

HTZ Velenje, I.P., d.o.o. (2023). *htz.si*. Pridobljeno iz Svetla prihodnost s soncem: http://www.htz.si/index.php/podrocja/trzna-dejavnost/izgradnja-soncnih-elektrarn

HTZ Velenje, I.P., d.o.o. (2023). *htz.si*. Pridobljeno iz Tisk in produkcija komunikacijskih sredstev: http://www.htz.si/index.php/podrocja/trzna-dejavnost/graficna-dejavnost

HTZ Velenje, I.P., d.o.o. (2023). *htz.si*. Pridobljeno iz Najenostavneje do 100% čiste pitne vode: http://www.htz.si/index.php/podrocja/trzna-dejavnost/filtracijski-sistemi-za-vodo-aquavallis

HTZ Velenje, I.P., d.o.o. (2023). *htz.si*. Pridobljeno iz Varovalna in zaščitna oprema: http://www.htz.si/index.php/podrocja/trzna-dejavnost/proizvodnja-delovne-zascite

HTZ Velenje, I.P., d.o.o. (2023). *htz.si*. Pridobljeno iz Prašno lakiranje kovinskih izdelkov: http://www.htz.si/index.php/podrocja/trzna-dejavnost/lakirnica

HTZ Velenje, I.P., d.o.o. (2023). *htz.si*. Pridobljeno iz Pranje, sušenje in likanje različnih tekstilnih izdelkov: http://www.htz.si/index.php/podrocja/trzna-dejavnost/pralnica

HTZ Velenje, I.P., d.o.o. (2023). *htz.si*. Pridobljeno iz Hitro in temeljito čiščenje: http://www.htz.si/index.php/podrocja/trzna-dejavnost/cistilni-servis

HTZ Velenje, I.P., d.o.o. (2023). *htz.si*. Pridobljeno iz Načrtovanje in izvedba elektro strojnih inštalacij: http://www.htz.si/index.php/podrocja/trzna-dejavnost/strojne-in-elektro-instalacije

HTZ Velenje, I.P., d.o.o. (2023). *htz.si*. Pridobljeno iz Pregled in servisiranje protieksplozijskih naprav: http://www.htz.si/index.php/podrocja/trzna-dejavnost/pregled-in-servisiranje-protieksplozijskih-naprav

Komunalno podjetje Velenje, d.o.o. (15. december 2022). *kp-velenje.si*. Pridobljeno iz Vodstvo Komunalnega podjetja Velenje pospešeno usklajuje načrte o preobrazbi daljinskega ogrevanja : https://www.kp-velenje.si/index.php/novice/3068-vodstvo-komunalnega-podjetja-velenje-pospeseno-usklajuje-nacrte-o-preobrazbi-daljinskega-ogrevanja

Kotler, P. (1998). *Marketing management - trženjsko upravljanje.* Ljubljana: Slovenska knjiga.

Krajnc, L. (2006). *Vpliv rudarjenja na okolje na območju Šaleške doline.* Ljubljana: Naravoslovnotehnična fakulteta Univerze v Ljubljani.

lpc/jb. (13. december 2017). *findinfo.si*. Pridobljeno iz Velenjska komunala se s Tešem še pogaja o ceni toplotne energije: https://www.findinfo.si/medijsko-sredisce/dnevne-novice/210159

M. Mysore, A. S. (29. marec 2021). *mckinsey.com*. Pridobljeno iz Speed and resilience: Five priorities for the next five months: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/speed-and-resilience-five-priorities-for-the-next-five-months

Mark Gregory, B. W. (7. oktober 2010). *bbc.com*. Pridobljeno iz Why are China's mines so dangerous?: https://www.bbc.com/news/business-11497070

Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport. (24. januar 2023). *gov.si*. Pridobljeno iz podjetništvo in gospodarstvo/lesarstvo: https://www.gov.si/podrocja/podjetnistvo-in-gospodarstvo/lesarstvo/

Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport. (24. januar 2023). *gov.si*. Pridobljeno iz osnovni standardi v lesu: https://www.gov.si/teme/osnovni-standardi-v-lesarstvu/

Muzej Velenje. (4. april 2020). *Dokumentarni film o usodi kmeta iz vasi Družmirje*. Pridobljeno iz velenjčan.si: https://www.velenjcan.si/novice/zanimivo/dokumentarni-film-o-usodi-kmeta-iz-vasi-druzmirje

PLP lesna industrija d.o.o. (2017). *plp.si*. Pridobljeno iz O nas: https://plp.si/o_podjetju/predstavitev/

PLP lesna industrija d.o.o. (2017). *plp.si*. Pridobljeno iz Kakovost: https://plp.si/o_podjetju/kakovost/

PLP lesna industrija d.o.o. (2017). *plp.si*. Pridobljeno iz plp2/letak: https://plp.si/uploads/plp2/public/document/4-4_1_letak_plp3_xi_07_sl_sl_sl.pdf

Premogovnik Velenje. (brez datuma). Generalno pismo direktorjev. *Letno poročilo*.

Premogovnik Velenje, d.d. (2023). *rlv.si*. Pridobljeno iz predstavitev družbe: https://www.rlv.si/o-nas/o-podjetju/predstavitev-druzbe/

S. Bandur, P. (15. maj 2012). *old.delo.si*. Pridobljeno iz Stare Škale - potopljena, toda ne pozabljena vas: https://old.delo.si/druzba/panorama/stare-skale-potopljena-toda-ne-pozabljena-vas.html

Seher, A. (1995). *Zgodovina premogovnika Velenje, 1.knjiga.* Velenje: Premogovnik Velenje.

SIPOTEH, d.o.o. (2023). *sipoteh.si*. Pridobljeno iz Naša dejavnost: http://www.sipoteh.si/nasa-dejavnost.htm

SIPOTEH, d.o.o. (2023). *sipoteh.si*. Pridobljeno iz Proizvodi: http://www.sipoteh.si/products.htm

SIPOTEH, d.o.o. (2023). *sipoteh.si*. Pridobljeno iz Projekti: http://www.sipoteh.si/references.htm

Skupina Premogovnik Velenje. (2021). *Letno poročilo 202.* Velenje: Premogovnik Velenje, d.o.o.

SURS, M. S. (2018-2020). *i-energija.si*. Pridobljeno iz Energetika v Sloveniji in svetu: statistika: https://www.i-energija.si/ienergija/energetika-v-sloveniji-in-svetu-statistika/

T. Božič, K. D. (6. oktober 2022). *stat.si*. Pridobljeno iz Domača proizvodnja manjša, končna raba energije pa večja: https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/10621

Uradni list RS. (17. maj 2019). *pisrs.si*. Pridobljeno iz Kolektivna pogodba premogovništva Slovenije: http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=KOLP534#

Vidic, A. O. (6. april 2022). *spletnik.si*. Pridobljeno iz b2b marketing v letu 2023: https://spletnik.si/blog/b2b-marketing-v-letu-2022/

7. PRILOGE

PRILOGA 1: Vprašanja intervju za odgovorne osebe v hčerinskih podjetjih

1. Koliko uporabljate družbena omrežja za namen trženja vaših izdelkov/storitev?

2. Ali imate zaposlene ljudi samo v namen urejanja spletnih strani in komuniciranja s strankami in drugimi zainteresiranimi, ali še za druge aktivnosti trženja?

3. Koliko sredstev in časa namenjate oglaševanju dejavnosti, ki jih vaša odvisna družba ponuja?

4. Koliko se osredotočate na moderne trende personaliziranega marketinga, video marketinga in vsebinskega marketinga?

5. Ali razmišljate o razvijanju aplikacij za oglaševanje podjetja?

6. Ali veste, kaj so mikro trenutki?

7. Koliko časa namenite testiranju in poglobljenemu analiziranju trženja v podjetju?

8. Ali ste zaradi pandemije covid-19 spremenili aktivnosti trženja v podjetju?

PRILOGA 2: INTERVJU #1: 21. februar 2023 ob 11.02 uri, dolžina 13'10" min

... Zanima me, v kolikšni meri uporabljate družbena omrežja za namen trženja vaših izdelkov oz. storitev?

»Eksterni programi družbe imajo svoje FB profile, kjer nekajkrat na teden objavimo novice, reference, dosežke in nagradne igre. Takšni programi so AquaVallis, ki se ukvarja s filtracijo vode, Studio za oblikovanje in Delavnica zaščitnih sredstev, kjer šivamo delovna oblačila. Družba HTZ še vseeno 90 % prihodkov ustvarja pri svojem lastniku. Če bi me vprašali, ali se dovolj spletno oglašujemo bi rekel, da absolutno premalo. Če sledimo ali smo v koraku s časom, zagotovo nismo. Zakaj? Mogoče zato, ker je fokus podjetja še vedno bolj posvečen zagotavljanju in opravljanju osnovne dejavnosti za potrebe premogovnika.«

... Moje naslednje vprašanje je, ali imate zaposlene ljudi v namen urejanja spletnih strani, spletnega komuniciranja s strankami in drugih podobnih aktivnosti?

»Strokovnjakov s področja spletnega marketinga nimamo zaposlenih. Objave na družbenih omrežjih objavljajo moji sodelavci, ki so najbolj vešči teh orodij iz zasebnega življenja in razumejo smisel oglaševanja. Dejstvo pa je, da je nivo strokovnega znanja in razumevanja na bistveno nižjem nivoju, kot bi bilo potrebno. Spletne strani urejamo sami na enoti Studio HTZ, kjer imamo zaposlene grafične oblikovalce. Skrbijo za ažurnost spletnih vsebin.«

... Ali namenjate veliko sredstev oglaševanju dejavnosti, ki jih ponuja vaša odvisna družba?

»Predvidenih sredstev za spletno oglaševanje nimamo in ta niso predvidena v letnem delovnem načrtu. Za morebitna oglaševanja se odločamo glede na aktualne dogodke in okoliščine v regiji.«

... Koliko se osredotočate na moderne trende “personaliziranega” marketinga, video marketinga in vsebinskega marketinga?

»Na sodobne trende personaliziranega marketinga, video marketinga in vsebinskega marketinga se ne osredotočamo. Iz razlogov, da ima vsaka od povezanih družb svojo poglavitno dejavnost, s katero se ukvarjajo in so te samozadostne, se z marketingom ne ukvarjamo v tolikšni meri, kot bi bilo potrebno. Ti eksterni programi so se razvili tekom dejavnosti lastnika in so trenutno tu, ker solidno poslujejo pa so lahko.«

... Ali razmišljate o oblikovanju aplikacij ali pa jih razvijate?

»Trenutno ne razmišljamo o tem, da bi razvijali lastne aplikacije. Res je, da so naši kupci načeloma podjetja in ne fizične osebe. To ni noben izgovor, ampak tudi za podjetja je potrebno

primerno oglaševanje. Tisti, ki razume pomembnost oglaševanja, bo to razumel, kdor pa ne, pač ne. Iz razlogov, ki sem jih navedel že prej je zavedanje pomembnosti spletnega oglaševanja na nizkem nivoju, saj je glavna dejavnost usmerjena zagotavljanju potreb lastnika.

... Ali določate ciljne skupine, ali delate segmentacije trgov ali opredeljujete skupine ciljnih kupcev?

»Da, izvajamo segmentacije trgov in opredeljujemo ciljne skupine. Zaradi raznolikosti programov se le-te med seboj razlikujejo od programa do programa. Ciljne skupine za program AquaVallis so podjetja in gospodinjstva, medtem kot za Studio HTZ in Proizvodnjo delovnih oblačil izključno podjetja. Temu primerno tudi poteka oglaševanje. Na primer, preko nenaslovljene oglasne pošte, s katero prejemnike seznanjamo z našo tehnološko rešitvijo in aktualno ponudbo. Ali pa v primeru distribucije naših prodajnih katalogov, s pomočjo katerih tržimo poslovna in promocijska darila. To sta dva primera, kjer poskušamo kar se da ciljno nasloviti oglasno vsebino.«

... Še zadnje vprašanje je ali uporabljate “mikro” trenutke za prodajo izdelkov?

»Ne. Nekaj časa nazaj smo izdelali nekaj ”landing pageov”, ampak nam je stvar praktično bolj kot ne zamrla. Danes imamo več spletnih strani, kot so htz.si, aquavallis.si, studiohtz.si, honeywell.si, invalidskekvote.si. To so naše aktualne spletne strani, kjer objavljamo dogodbe in novosti. Opremljene so tudi z obrazci za povpraševanja potencialnih strank.

Za nas, ker smo mi eno izmed največjih invalidskih podjetij v Sloveniji, je zelo dober prodajni kanal prodaja produktov skozi invalidske kvote. Vsa podjetja, ki zaposlujejo več kot 20 zaposlenih, morajo imeti zaposlene tudi invalide. Če jih nimajo, morajo zato plačati prispevek skladu RS za vzpodbujanje zaposlovanja invalidov v višini 70 % minimalne plače. Imajo pa ta podjetja alternativno možnost nakupa izdelkov in storitev pri invalidskih podjetjih. Ta podjetja so torej naši potencialni kupci. In to je naš tržni fokus, kjer mi iščemo nove kupce in dolgoročne poslovne partnerje.«

... Najlepša hvala.

PRILOGA 2: Anketa za zaposlene v hčerinskih podjetjih glede izkušenj s covid-19

Ime ankete: Okrevanje gospodarstva

Tip ankete: Anketa

Vprašanj: 8

Spremenljivk: 27

Jezik: Slovenščina

Ustvaril: Lucija Misja, 3.4.23, 20:49

Spremenil: Lucija Misja, 16.4.23, 19:29

Status: Anketa je zaključena.

Prvi vnos: 10.4.23, 15:18

Zadnji vnos: 16.4.23, 19:29

Prosim, če si vzamete nekaj minut in s klikom na Naslednja stran začnete z izpolnjevanjem ankete in mi tako pomagate v moji raziskovalni nalogi. +

Q1 – Ali se spomnite, koliko časa ste preživeli doma med pandemijo COVID 19?

- *Od 1 do 2 tedna*
- *Od 2 do 5 tednov*
- *Od 5 do 10 tednov*
- *Več kot 10 tednov (2 meseca)*
- *Ne vem*

Q2 – Ali je podjetje kadarkoli med časom pandemije ustavilo proizvodni proces?

- *ne*
- *da*

Q3 – Na kakšen način se je preko kadrovske službe zaščitilo delavce? (možno izbrati več odgovorov)

- *Odobritve ostajanja doma ali dela od doma v primeru slabega počutja*
- *Testiranje zaposlenih in v tem primeru dovoljen izostanek iz dela*
- *Izolacija celotnih skupin v primeru grožnje bolezni*
- *Dokumentiranje celotnih potekov bolezni*

- *Drugo:*

Q4 – Ali ste v letu 2020 in letu 2021 izvajali proces dela od doma v pisarnah oz. upravi podjetja?

- *ne*
- *da*

Q5 – Če ste, kakšne spremembe ste zaznali med izvajanjem procesa dela od doma? (možno izbrati več odgovorov)

- *Več računalniškega dela*
- *Drugačen dostop do podatkov*
- *Novi tehnološki programi in aplikacije*
- *Novi načini dela, povezani z digitalizacijo*
- *Ni bilo pisane in/ali tiskane dokumentacije*

- *Drugo:*

Q6 – Ali so se kateri načini dela od doma/na daljavo ohranili tudi po pandemiji, v preteklem letu 2022?

- *ne*
- *da*

Q7 – V kolikšni meri se je, na lestvici od ena do pet, spremenil način dela med pandemijo (digitaliziral, razvil, izboljšal, poslabšal ...)?

- *niti malo se ni spremenil*
- *spremenil se je samo toliko, kot bi se tudi, če ne bi bilo pandemije*
- *so bile opazne razlike na nekaterih področjih dela*
- *postopek dela se je spremenil*
- *novi načini dela so se uveljavili*

Q8 – Ali lahko potrdite, da se je podjetje digitaliziralo in uporablja nove tehnologije v letu 2022/2023?

- *ne*
- *da*
