

PROCESNI MANAGEMENT KOT KLJUČNI DEJAVNIK DOLGOROČNEGA OBSTOJA POSLOVNIH SISTEMOV

SARA KREMSAR, TOMAŽ KERN, EVA KRHAČ ANDRAŠEC

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
sara.kremsar@student.um.si, tomaz.kern@um.si, eva.krhac1@um.si

V sodobnem poslovnem okolju, ki ga zaznamujejo hitre tehnološke spremembe in globalna konkurenca, je nujno, da poslovni sistemi za svoj dolgoročni obstoj neprestano optimizirajo svoje delovanje. Dolgoročni obstoj poslovnih sistemov se nanaša na njegovo zmožnost preživetja in rasti v dinamičnih tržnih pogojih skozi daljše časovno obdobje. Na to zmožnost lahko vplivajo različni notranji in zunanji dejavniki. Namen prispevka je identificirati ključne dejavnike, ki vplivajo na dolgoročni obstoj poslovnih sistemov. Prav tako želimo ugotoviti pomen procesnega managementa skozi njegovo umestitev na seznamu zbranih dejavnikov. V ta namen je pregledana multidisciplinarna zbirka SCOPUS. Na podlagi teoretičnega pregleda smo oblikovali nabor ključnih dejavnikov dolgoročnega obstoja poslovnih sistemov. Pripravljen pregledni prispevek lahko služi kot izhodišče za nadaljnje raziskave usmerjene v poglobljeno analizo posameznih ključnih dejavnikov in njihovo medsebojno povezanost. Identificiran nabor predstavlja tudi osnovo za oblikovanje modela najpomembnejših dejavnikov dolgoročnega obstoja poslovnih sistemov. Le ta bo imel tudi praktično vrednost za različne poslovne sisteme.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.2.2025.37](https://doi.org/10.18690/um.fov.2.2025.37)

ISBN
978-961-286-963-2

Ključne besede:
poslovni sistemi,
dolgoročni obstoj,
ključni dejavniki,
management procesov,
organizacijske spremembe



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.2.2025.37](https://doi.org/10.18690/um.fov.2.2025.37)

ISBN
978-961-286-963-2

Keywords:
business systems,
long-term viability,
key factors,
process management,
organizational change

PROCESS MANAGEMENT AS A KEY FACTOR IN THE LONG-TERM VIABILITY OF BUSINESS SYSTEMS

SARA KREMSAR, TOMAŽ KERN, EVA KRHAČ ANDRAŠEC

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
sara.kremsar@student.um.si, tomaz.kern@um.si, eva.krhac1@um.si

In the modern business environment characterized by rapid technological changes and global competition, business systems need to optimize their operations to ensure long-term viability continuously. The long-term viability of business systems refers to their ability to survive and grow under dynamic market conditions over an extended period. Various internal and external factors can influence this ability. This paper aims to identify the key factors that affect the long-term viability of business systems. Additionally, we aim to determine the importance of process management by positioning it within the list of identified factors. To achieve this, a multidisciplinary SCOPUS database was reviewed. Based on the theoretical review, we compiled a set of key factors contributing to the long-term viability of business systems. The prepared review article can serve as a starting point for further research focused on an in-depth analysis of individual key factors and their interconnections. The identified set also serves as a foundation for developing a model of the most important factors influencing the long-term viability of business systems, which will have practical value for various business systems.



1 Uvod

Dolgoročni obstoj poslovnih sistemov predstavlja ključen izziv v sodobnem poslovnem okolju, kjer globalna konkurenca in hitre tehnološke spremembe zahtevajo stalno prilagajanje in inovacije (Kremsar, 2021). Sposobnost poslovnih sistemov, da vzdržujejo svojo konkurenčnost skozi daljše časovno obdobje, ni le vprašanje preživetja, temveč tudi strateškega razvoja, ki omogoča trajnostno rast in prilagodljivost. V takšnih razmerah se dolgoročni obstoj poslovnih sistemov pogosto povezuje z njihovo zmožnostjo odzivanja na zunanje spremembe ter izkoriščanjem notranjih virov in zmogljivosti (Felin et al., 2015).

Pri tem procesni management predstavlja enega izmed osrednjih pristopov, ki poslovnim sistemom omogoča doseganje strateških ciljev skozi optimizacijo in usklajevanje poslovnih procesov. S poudarkom na izboljšavah operativne učinkovitosti in prilagodljivosti je procesni management postal ključen dejavnik za doseganje trajnostne konkurenčne prednosti. Njegova vloga pri dolgoročnem obstoju poslovnih sistemov je še posebej pomembna v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju, kjer sta agilnost in inovativnost bistvenega pomena (Dumas et al., 2013).

Namen prispevka je identificirati ključne dejavnike, ki vplivajo na dolgoročni obstoj poslovnih sistemov in analizirati pomen procesnega managementa v tem kontekstu. Poleg omenjenega, prispevek raziskuje vpliv procesnega managementa na dolgoročno stabilnost in prilagodljivost poslovnih sistemov. Namen je ponuditi teoretično osnovo za razumevanje ključnih dejavnikov, ki prispevajo k trajnostni konkurenčni prednosti in dolgoročnem obstoju poslovnih sistemov. S tem se postavlja temelj za razvoj praktičnih strategij in modelov, ki lahko poslovnim sistemom pomagajo pri soočanju z dinamičnimi izzivi sodobnega poslovnega okolja.

V nadaljevanju sledi pregled teoretičnih izhodišč iz obravnavane tematike, predstavitev uporabljene metodologije, analiza identificiranih dejavnikov ter razprava o njihovem vplivu na dolgoročni obstoj poslovnih sistemov. Prispevek zaključujemo z diskusijo o praktični vrednosti ugotovitev in predlogi za nadaljnje raziskave.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Dolgoročni obstoj poslovnih sistemov

Dolgoročni obstoj poslovnih sistemov se nanaša na njihovo sposobnost preživetja, stabilnosti in rasti skozi daljša časovna obdobja. Gre za koncept, ki vključuje ne le odpornost na zunanje pritiske in tržne spremembe, temveč tudi proaktivno prilagajanje, inovacije ter ustvarjanje trajnostne vrednosti za deležnike. Po definiciji je dolgoročni obstoj tesno povezan z vzdrževanjem konkurenčne prednosti, ki poslovnim sistemom omogoča trajno uspešnost (Barney in Hesterly, 2015).

Ključni elementi, ki določajo dolgoročni obstoj, vključujejo strateško načrtovanje, učinkovito upravljanje virov in sposobnost prilagajanja spreminjajočim se tržnim razmeram. Poslovni sistem, ki uspejo razviti agilne organizacijske strukture in kulturo nenehnega učenja, so boljše pripravljena na soočanje z izzivi globalne konkurence in tehnoloških sprememb (McEvily et al., 2004).

Pomen dolgoročnega obstoja se v današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem okolju le še povečuje, kjer poslovni sistemi pogosto delujejo pod močnimi pritiski globalizacije in digitalizacije. Dolgoročni obstoj omogoča poslovnim sistemom ne le preživetje, temveč tudi izkoriščanje novih priložnosti, ki nastajajo zaradi tehnoloških inovacij in sprememb v potrebah potrošnikov. Tako predstavlja temelj za trajnostni razvoj in stabilnost tako na mikro kot makroekonomski ravni (Lăzăroiu et al., 2020).

Na dolgoročni obstoj poslovnih sistemov vplivajo tako notranji kot tudi zunanji dejavniki. Notranji dejavniki so tisti, ki izvirajo iz notranje organizacije poslovnih sistemov, medtem ko zunanji dejavniki izhajajo iz širšega gospodarskega, tehnološkega in družbenega okolja (Bukovšek, 2017).

Notranji dejavniki, ki vplivajo na dolgoročni obstoj poslovnih sistemov, vključujejo predvsem organizacijsko kulturo, strukturo poslovnih sistemov, kakovost vodenja in sposobnost inoviranja (Hove et al., 2013). Močna organizacijska kultura, ki temelji na vrednotah, kot so sodelovanje, inovativnost in odgovornost, ustvarja okolje, kjer zaposleni aktivno prispevajo k trajnostnemu razvoju poslovnega sistema. Poleg tega ima ustrezna struktura poslovnega sistema ključno vlogo pri prilagajanju spremembam v poslovnem okolju ter omogoča učinkovito alokacijo virov in hitro

odzivanje na tržne priložnosti. Vodstvo poslovnega sistema je prav tako ključni notranji dejavnik, saj odločitve vodilnih vplivajo na vse ravni poslovanja (Srimulyani et al., 2023). Voditelji, ki spodbujajo transparentnost, komunikacijo in sodelovanje med oddelki, lahko bistveno pripomorejo k dolgoročni stabilnosti poslovnega sistema (Hughes, 2016). Inovacijska sposobnost poslovnega sistema pa ima ključno vlogo pri ustvarjanju novih izdelkov, storitev in procesov, kar poslovnim sistemom omogoča ohranjanje konkurenčne prednosti na dolgi rok (Shatilo, 2019).

Z druge strani zunanji dejavniki vključujejo predvsem spremembe v regulativnem okviru, gospodarske trende, tehnološki napredek in vedenje potrošnikov (Daily et al., 2001). Globalizacija in digitalizacija prinašata nove izzive in priložnosti, pri čemer poslovni sistemi potrebujejo sposobnost hitrega prilagajanja spremembam na trgu. Gospodarski trendi, kot so inflacija, recesije ali rasti trga, neposredno vplivajo na delovanje poslovnih sistemov in zahtevajo premišljeno strateško načrtovanje (Xue, Shen in Hsieh, 2019). Tehnološki napredek, kot so umetna inteligenca, avtomatizacija in digitalizacija, ustvarja priložnosti za povečanje operativne učinkovitosti, vendar hkrati zahteva tudi visoko stopnjo prilagodljivosti in pripravljenosti na spremembe. Na vedenje potrošnikov vplivajo številni dejavniki, vključno z družbenimi trendi, demografskimi spremembami in tehnološkimi inovacijami, kar poslovne sisteme sili k nenehnemu prilagajanju svojih izdelkov in storitev (Dubitskaya in Tcukanova, 2018).

2.1 Pomen procesnega managementa v poslovnih sistemih

Procesni management (angl. Business Process Management, v nadaljevanju BPM) predstavlja ključen element pri zagotavljanju dolgoročnega obstoja poslovnih sistemov, saj omogoča strukturiran pristop k obvladovanju in optimizaciji poslovnih procesov (Ahmad in Van Looy, 2020). S prilagoditvijo poslovnih procesov hitrim spremembam na trgu lahko poslovni sistemi ohranijo konkurenčno prednost ter hkrati zagotavljajo skladnost z regulativnimi zahtevami. BPM prav tako spodbuja boljšo izrabo virov in zmanjšuje nepotrebne stroške, kar povečuje operativno učinkovitost (Van Looy et al., 2014).

Poleg operativnih koristi ima BPM tudi strateško vrednost. Z integracijo procesov in novih tehnologij, kot so umetna inteligenca in avtomatizacija, lahko poslovni sistemi izboljšajo izkušnje strank ter hkrati povečajo svojo odpornost na zunanje

izzive. To omogoča dolgoročno stabilnost in trajnostni razvoj poslovnih sistemov (Bakotic in Krnic, 2017).

Procesni management ima neposreden vpliv na izboljšanje učinkovitosti poslovnega sistema, saj omogoča identifikacijo in odpravo neučinkovitosti v poslovnih procesih. S poenostavitvijo procesov poslovni sistemi zmanjšujejo nepotrebne stroške, povečujejo produktivnost in izboljšujejo kakovost svojih izdelkov ali storitev (Urh et al., 2019). Poleg tega sistematična uporaba BPM podpira hitrejšo implementacijo novih poslovnih modelov in tehnologij, kar je ključnega pomena za rast poslovnega sistema (Fischer et al., 2020).

3 Metodologija

Sistematični pregled razpoložljive znanstvene literature je bil izveden s pomočjo podatkovne zbirke SCOPUS. V pregledu smo se osredotočili predvsem na raziskave, ki so preučevale dejavnike dolgoročnega obstoja poslovnih sistemov. Literaturo smo iskali med članki, objavljenimi do / vključno z 20.01.2025. Pri iskanju smo uporabili naslednja dva iskalna niza v angleškem jeziku:

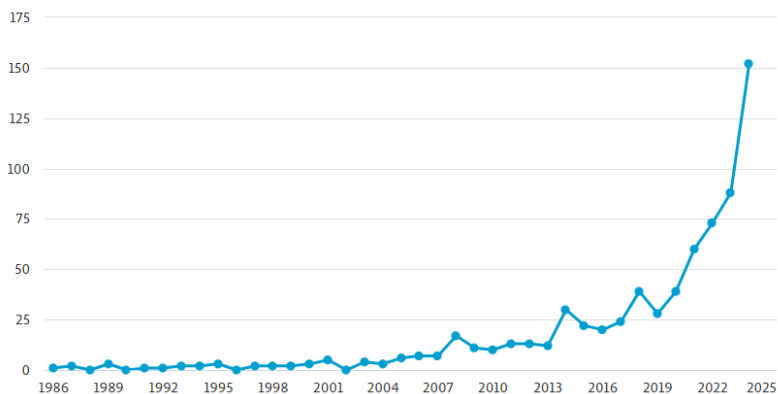
- "success factor" OR "success indicator" OR "critical factor" OR "critical indicator" OR "key factor" OR "key indicator" AND "organization" OR "company" OR "enterprise" OR "business*" AND "resilience" OR "longevity" OR "long term survival" OR "long term existence" OR "viability";
- prvi sklop besednih zvez smo zamenjali s "process management" OR "business process" OR "business process management".

V obeh primerih poizvedovanja smo se, z namenom zagotavljanja natančnosti raziskave in pridobivanja relevantnih virov, pri iskanju osredotočili na naslednja področja: Business, Management and Accounting; Social Sciences; Engineering; Economics, Econometrics and Finance; Decision Sciences. Pri prvem iskalnem nizu smo tako izluščili 722 virov in pri drugem iskalnem nizu 348 virov.

4 Rezultati raziskave

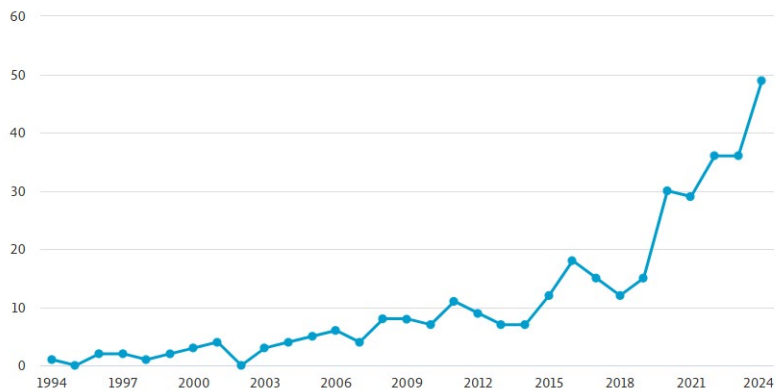
4.1 Bibliometrična analiza pridobljenih virov

Na samem začetku bibliometrične analize pridobljenih virov najprej prilagamo grafa razporeditve virov po letih, kjer je tako za prvi iskalni niz (slika 1) kakor tudi za drugi iskalni niz (slika 2) razvidno, da raziskave iz obravnavane tematike v zadnjih petih letih močno naraščajo.



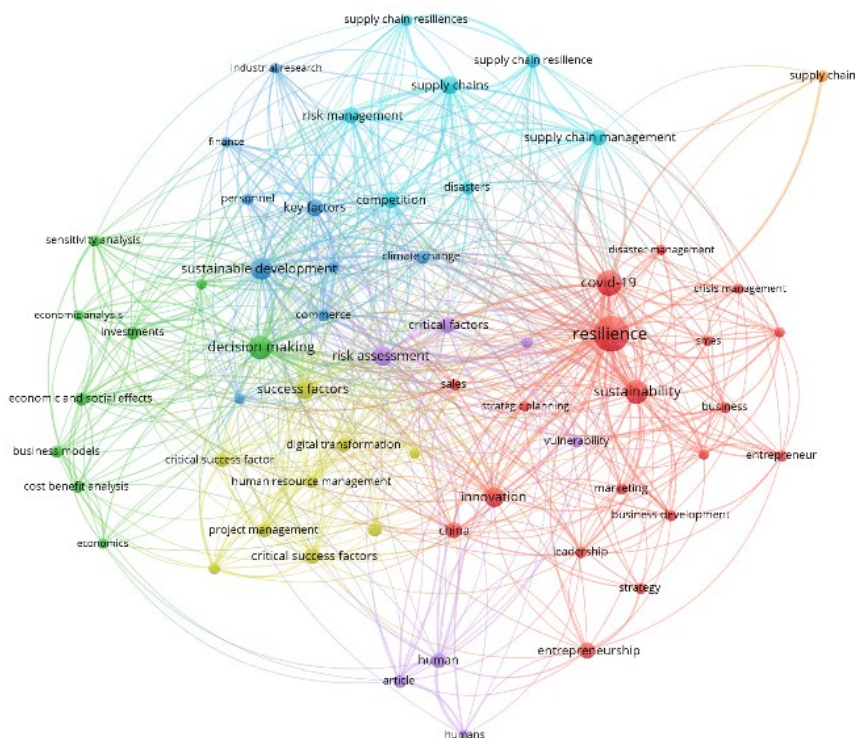
Slika 1: Razporeditev virov po letih za prvi iskalni niz

Vir. Lasten



Slika 2: Razporeditev virov po letih za drugi iskalni niz

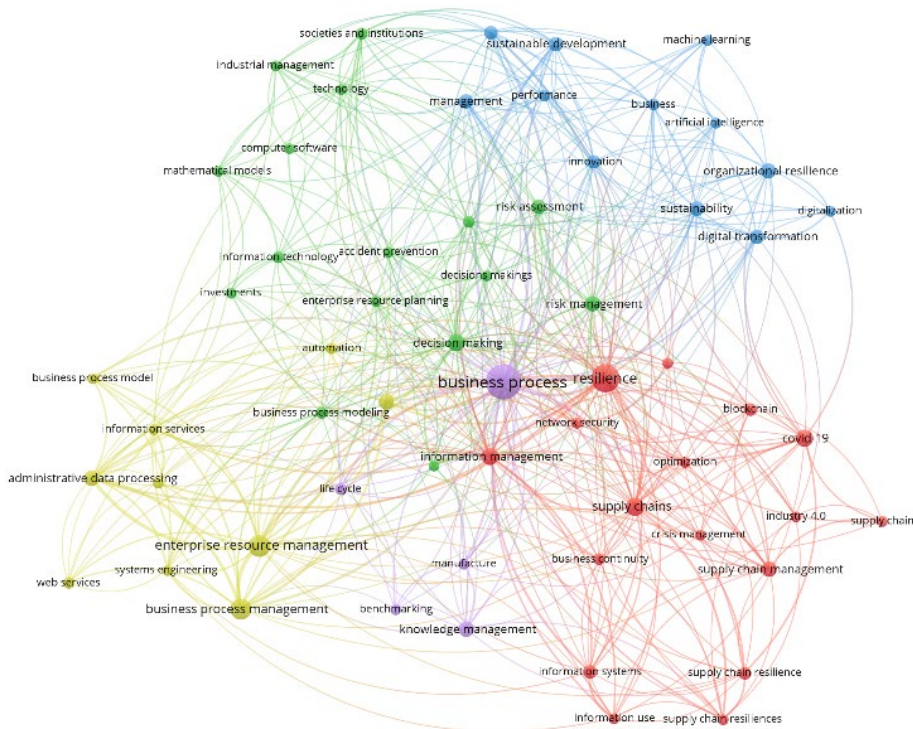
Vir. Lasten



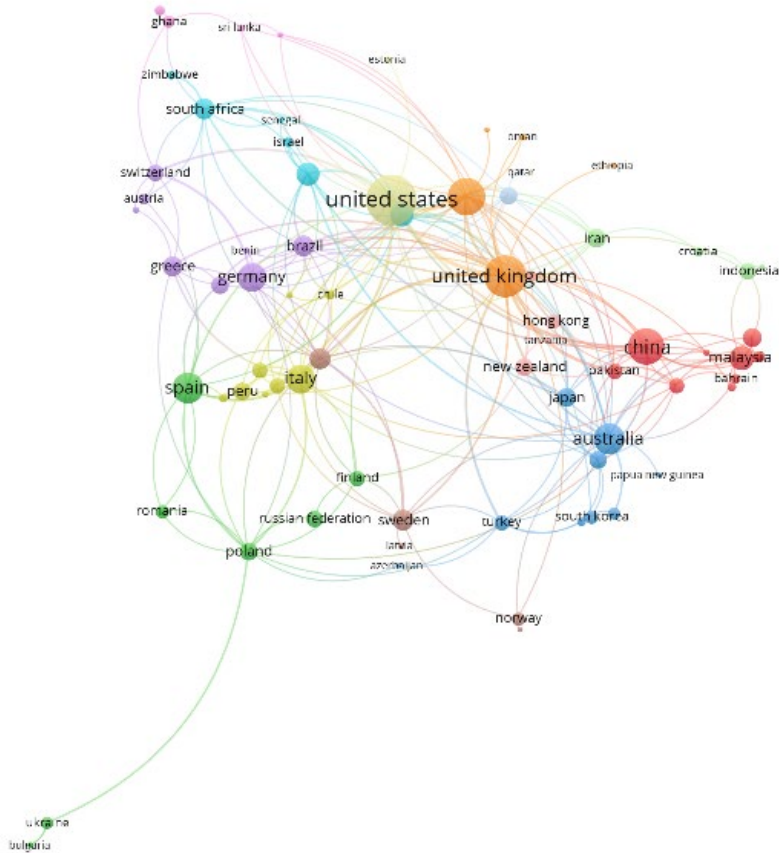
Slika 3: Zemljevid vizualizacije omrežja ključnih besed za prvi iskalni niz

Slika 3 predstavlja bibliometrično mrežo, ki se osredotoča na dolgotrajni obstoj poslovnih sistemov. Največje vozlišče je odpornost (angl. Resilience), ki predstavlja osrednjo temo mreže. Okoli vozlišča odpornost se zgostijo ključni koncepti, kot so covid-19, trajnost (angl. Sustainability) in inovacija (angl. Innovation), kar kaže na večplastnost izzivov, s katerimi se poslovni sistemi soočajo pri zagotavljanju dolgoročnega obstoja. Med večjimi vozlišči, ki jih velja izpostaviti zaradi njihovega vpliva na dolgoročni obstoj poslovnih sistemov, so še odločanje (angl. Decision Making), ocena tveganja (angl. Risk Assessment), dejavniki uspeha (angl. Success Factors) ter dobavne verige (angl. Supply Chains). Ta vozlišča se močno navezujejo na ključne notranje in zunanje dejavnike, ki jih izpostavljamo v nadaljevanju: na primer inovacijske sposobnosti (angl. Innovation), kakovost vodenja (angl. Leadership), operativno učinkovitost, ocena tveganja (angl. Risk Assessment), projektni management (angl. Project Management) in makroekonomske pogoje (ekonomska analiza (angl. Economic Analysis), finance, naložbe (angl.

Investments)). Opazna je tudi povezanost s področji, ki se nanašajo na organizacijsko kulturo in strukturo (upravljanje človeških virov (angl. Human Resource Management) in poslovni modeli (angl. Business Models), saj so ravno ti vidiki pogosto povezani s procesnim managementom in strateškim razvojem kadrov. Pri tem je procesni management ključnega pomena za optimizacijo poslovnih procesov, izboljšanje operativne učinkovitosti ter podporo inovacijam, kar pojasnjuje, zakaj se pojavlja tako v kontekstu notranjih dejavnikov (npr. obvladovanje resursov, komunikacija, zavzetost zaposlenih) kot tudi zunanjih (npr. prilagajanje zahtevam trga, tehnološki napredek in upravljanje tveganj). V ospredju ostaja ideja, da je prav proaktivno upravljanje procesov eden od temeljev, ki organizaciji omogoča dolgoročno uspešno soočanje z izzivi, razvidnimi iz bibliometrične mreže.



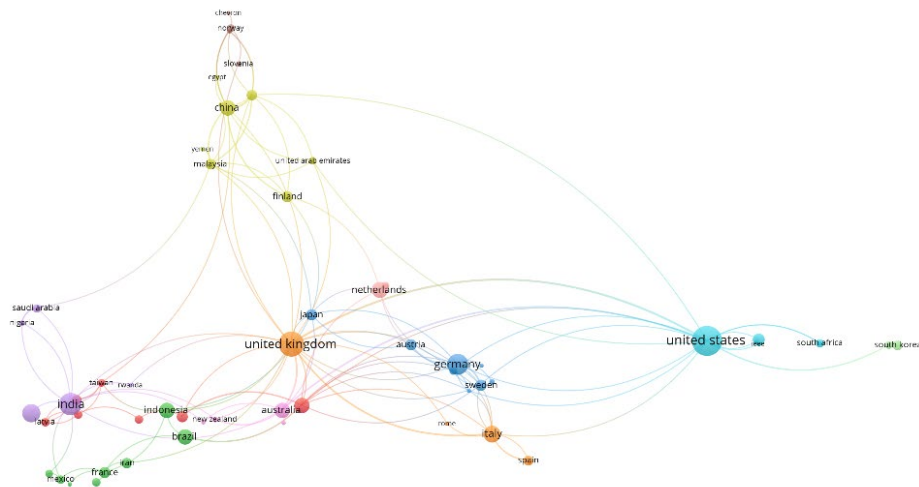
Slika 4: Zemljevid vizualizacije omrežja ključnih besed za drugi iskalni niz



Slika 5: Zemljevid vizualizacije omrežja soavtorstva držav za prvi iskalni niz

Slika 4 predstavlja bibliometrično mrežo drugega iskalnega niza. V središču mreže izstopa vozlišče poslovni proces (angl. Business Process), ki se prek številnih povezav navezuje na odpornost (angl. Resilience), upravljanje podjetniških virov (angl. Enterprise Resource Management), upravljanje poslovnih procesov (angl. Business Process Management) in dobavne verige (angl. Supply Chains). Ti poudarki kažejo na pomembno vlogo procesnega managementa pri zagotavljanju organizacijske odpornosti, saj ravno usklajenost poslovnih procesov, učinkovito načrtovanje virov ter obvladovanje dobavnih verig tvorijo temelje za dolgotrajni obstoj poslovnih sistemov. V zgornjem delu mreže opazimo močno zastopana področja, kot so trajnost (angl. Sustainability), organizacijska odpornost

(Organizational Resilience), digitalna transformacija (angl. Digital Transformation), strojno učenje (angl. Machine Learning) in umetna inteligenca (angl. Artificial Intelligence), kar potrjuje pomen inovacijskih sposobnosti ter tehnološkega napredka pri krepitvi odpornosti poslovnih procesov. Poleg tega se med večjimi vozlišči znajdejo še upravljanje tveganj (angl. Risk Management), odločanje (angl. Decision Making) in covid-19, ki poudarjajo potrebo po pravočasnem odzivanju na tržne spremembe in nepredvidene okoliščine, vključujoč krizno upravljanje in prilagajanje makroekonomskim razmeram. Na spodnjem delu mreže se izrisuje vozlišče, ki med drugim vključuje upravljanje znanja (angl. Knowledge Management), primerjalno analizo (angl. Benchmarking), informacijske sisteme (angl. Information Systems) ter inženiring sistemov (angl. Systems Engineering). Ti izrazi nakazujejo, da sta sistematično upravljanje znanja in stalno nadgrajevanje internih procesov izjemno pomembna dejavnika vzdrževanja konkurenčne prednosti. Na ta način se Slika 4 jasno navezuje na ključne notranje in zunanje dejavnike (npr. inovacijske sposobnosti, upravljanje tveganj, tehnološki napredek, globalni tržni trendi), ki jih izpostavljamo kot bistvene za dolgoročni obstoj poslovnih sistemov.



Slika 6: Zemljevid vizualizacije omrežja soavtorstva držav za drugi iskalni niz

Zemljevida vizualizacije omrežja prikazana na slikah 5 in 6 sta razvita za prikaz odnosov med državami na podlagi ugotovitev raziskav in povezav citiranja. Vsako vozlišče predstavlja posamezno državo, pri tem pa večja vozlišča označujejo večjo količino virov iz posamezne države. Države, kot so Združene države Amerike, Združeno kraljestvo in Kitajska (prvi iskalni niz) oz. Indija (drugi iskalni niz), imajo večja vozlišča, kar jasno kaže na njihov pomemben doprinos v raziskavah obravnavanega področja. Različne barve vozlišč ponazorijo različne skupine držav s podobnimi raziskovalnimi interesi. Povezave držav medtem pokažejo, da se raziskovalci teh državah sklicujejo na delo svojih mednarodnih kolegov.

4.2 Ključni dejavniki dolgotrajnega obstoja poslovnih sistemov

Po pregledu literature smo uspešno identificirali ključne notranje in zunanje dejavnike, ki pomembno vplivajo na dolgoročni obstoj poslovnih sistemov.

Med notranje dejavnike spadajo:

- Organizacijska kultura (Shveda et al., 2024; Kirchmer, 2008);
- Struktura poslovnega sistema (Viaene & Van den Bergh, 2018; Jakoubi et al., 2007);
- Kakovost vodenja (Rubakha et al., 2024; Macuzić et al., 2016);
- Inovacijske sposobnosti (Shveda et al., 2024; Kirchmer, 2008);
- Finančna stabilnost (Rubakha et al., 2024);
- Operativna učinkovitost (Kirchmer, 2008; Macuzić et al., 2016);
- Zavzetost zaposlenih (Viaene & Van den Bergh, 2018);
- Tehnološke zmožnosti (Shveda et al., 2024; Belesiotti et al., 2021);
- Sistematično upravljanje znanja (Shveda et al., 2024; Kirchmer, 2008).

Organizacijska kultura poudarja spodbujanje inovacij, sodelovanja ter transparentnost (Shveda et al., 2024; Kirchmer, 2008). Struktura poslovnega sistema je ključnega pomena, saj vključuje fleksibilnost, jasno določene vloge in odgovornosti ter učinkovito komunikacijo med oddelki (Viaene & Van den Bergh, 2018; Jakoubi et al., 2007). Kakovost vodenja je tesno povezana z vodstvenimi kompetencami, strateškim razmišljanjem ter podporo ekipnemu delu in razvoju zaposlenih (Rubakha et al., 2024; Macuzić et al., 2016). Poleg tega imajo pomembno

vlogo tudi inovacijske sposobnosti, ki vključujejo uporabo novih tehnologij, razvoj izdelkov in storitev ter prilagajanje tržnim spremembam (Shveda et al., 2024; Kirchmer, 2008). Finančna stabilnost omogoča učinkovito upravljanje sredstev, nizko stopnjo dolga in dolgoročne investicije v rast (Rubakha et al., 2024). Operativna učinkovitost je ključna za optimizacijo poslovnih procesov in zmanjševanje stroškov ter omogoča uporabo kazalnikov učinkovitosti in uspešnosti (Kirchmer, 2008; Macuzić et al., 2016). Zavzetost zaposlenih, ki vključuje njihovo motivacijo in zadovoljstvo, vpliva na ohranjanje talentov in priložnosti za napredovanje (Viaene & Van den Bergh, 2018). Tehnološke zmožnosti, kot so digitalizacija procesov, upravljanje podatkov ter kibernetška varnost, zagotavljajo konkurenčno prednost (Shveda et al., 2024; Belesioti et al., 2021). Nenazadnje pa je za dolgoročni uspeh podjetij ključno tudi sistematično upravljanje znanja, ki vključuje deljenje znanja, nenehno izobraževanje in gradnjo intelektualnega kapitala (Shveda et al., 2024; Kirchmer, 2008).

Med zunanje dejavnike spadajo:

- Makroekonomski pogoji (Rubakha et al., 2024);
- Regulativni okvir (Shveda et al., 2024);
- Tehnološki napredek (Shveda et al., 2024; Belesioti et al., 2021);
- Tržni trendi (Viaene & Van den Bergh, 2018);
- Vedenje potrošnikov (Evans, 2001);
- Globalizacija (Rubakha et al., 2024; Macuzić et al., 2016);
- Okoljski dejavniki (Vedula et al., 2024);
- Geopolitični vplivi (Belesioti et al., 2021);
- Družbeni dejavniki (Evans, 2001);
- Okolje za inovacije (Shveda et al., 2024; Kirchmer, 2008);
- Logistični dejavniki (Vedula et al., 2024);
- Tveganja in nepredvideni dogodki (Rubakha et al., 2024).

Makroekonomski pogoji, kot so gospodarska rast, inflacija in obrestne mere ter nihanje valut, lahko pomembno vplivajo na poslovne modele podjetij (Rubakha et al., 2024). Regulativni okvir, ki vključuje zakonodajne prilagoditve, okoljske standarde in davčno politiko, določa operativne možnosti podjetij (Shveda et al., 2024). Tehnološki napredek, predvsem v obliki umetne inteligence in avtomatizacije

ter novih tehnoloških trendov, podjetjem omogoča digitalno transformacijo in inovacije (Shveda et al., 2024; Belesioti et al., 2021). Tržni trendi, ki vključujejo spreminjajoče se preference potrošnikov, rast nišnih trgov ter konkurenčno dinamiko, zahtevajo stalno prilagajanje podjetij (Viaene & Van den Bergh, 2018). Poleg tega vedenje potrošnikov, ki ga oblikujejo družbeni vplivi, demografske spremembe in povečana pričakovanja glede trajnostnosti, igra ključno vlogo pri oblikovanju izdelkov in storitev (Evans, 2001). Globalizacija odpira dostop do mednarodnih trgov, hkrati pa povečuje tveganja, povezana z globalnimi dobavnimi verigami in geopolitičnimi izzivi (Rubakha et al., 2024; Macuzić et al., 2016). Okoljski dejavniki, kot so podnebne spremembe in pritiski za trajnostni ter zeleni razvoj, so vedno bolj pomembni za podjetja, ki želijo dolgoročno obstati (Vedula et al., 2024). Geopolitični vplivi, vključno s politično stabilnostjo regij, sankcijami, konflikti in trgovinskimi vojnami, lahko povzročijo velike motnje v poslovanju (Belesioti et al., 2021). Družbeni dejavniki, kot so izobraževalni sistemi in kulturne razlike, določajo razpoložljivost kvalificirane delovne sile in sodelovanja na globalnem trgu (Evans, 2001). Okolje za inovacije, ki vključuje dostop do raziskovalnih središč in subvencije za inovacije ter partnerstva z akademskimi ustanovami spodbuja razvoj novih tehnologij in procesov (Shveda et al., 2024; Kirchmer, 2008). Logistični dejavniki, kot so stabilnost dobavnih verig, stroški prevoza in razpoložljivost surovin, pa ostajajo ključni za nemoteno delovanje podjetij (Vedula et al., 2024). Nenazadnje so tveganja in nepredvideni dogodki, kot so naravne nesreče, finančne krize in pandemije, pomembni dejavniki, ki vplivajo na odpornost poslovnih sistemov (Rubakha et al., 2024).

4.3 Procesni management kot ključni dejavnik

Iz pregledanih člankov ugotavljamo, da je procesni management pogosto predstavljen kot ključni dejavnik vpliva na dolgoročni obstoj poslovnih sistemov. Številne raziskave (Kirchmer, 2008; Viaene & Van den Bergh, 2018; Jakoubi et al., 2007; Shveda et al., 2024; Macuzić et al., 2016; Rubakha et al., 2024) poudarjajo njegovo vlogo pri izboljševanju operativne učinkovitosti in sposobnosti poslovnih sistemov, da se odzovejo na spremembe v dinamičnem poslovnem okolju.

Kirchmer (2008) je v svoji raziskavi ugotovil, da inovacije v poslovnih procesih ne prispevajo le k stabilnosti podjetja, temveč omogočajo njegovo rast in dolgoročno konkurenčnost. Viaene in Van den Bergh (2018) sta pokazala, kako je prilagoditev

poslovnih procesov skozi transformacijo organizacije omogočila preživetje podjetja Autogrill v izjemno konkurenčnih pogojih. Podobno so Jakoubi et al. (2007) razvili metodologijo, ki povezuje obvladovanje tveganj s procesnim managementom, kar krepi odpornost poslovnih sistemov na nepredvidene dogodke.

Poleg tega Shveda et al. (2024) poudarjajo, da digitalna transformacija poslovnih procesov ni le konkurenčna prednost, ampak nujnost za dolgoročno obstojnost v dinamičnih okoljih. Raziskava Macuzić et al. (2016) se osredotoča na ocenjevanje dejavnikov odpornosti v poslovnih procesih, pri čemer ugotavlja, da optimizacija in prilagodljivost procesov igrata ključno vlogo pri odzivu na krizne razmere. Rubakha et al. (2024) pa poudarjajo pomen finančne stabilnosti in strateške odpornosti poslovnih sistemov, kar vključuje tudi krepitev procesnega managementa za uspešno spoprijemanje z zunanjimi izzivi.

5 Diskusija in zaključek

Rezultati raziskave jasno kažejo, da na dolgoročni obstoj poslovnih sistemov vpliva kombinacija notranjih in zunanjih dejavnikov. Notranji dejavniki, kot so organizacijska kultura, struktura poslovnega sistema, kakovost vodenja, inovacijske sposobnosti in finančna stabilnost, omogočajo prilagodljivost, razvoj in trajnostno rast (Kirchmer, 2008; Rubakha et al., 2024; Shveda et al., 2024). Zunanji dejavniki, kot so makroekonomski pogoji, regulativni okvir, tehnološki napredek, tržni trendi in vedenje potrošnikov, pa poslovne sisteme postavljajo pred nenehne izzive (Shveda et al., 2024; Evans, 2001; Vedula et al., 2024).

Procesni management je v raziskavi identificiran kot eden od ključnih dejavnikov. Pomembno je poudariti, da se v literaturi ne obravnava le kot tehnični ali podporni mehanizem, temveč kot osrednji pristop, ki podpira dolgoročno uspešnost in obstoj poslovnih sistemov (Kirchmer, 2008; Viaene & Van den Bergh, 2018). Njegova implementacija namreč omogoča vzpostavitev ravnovesja med notranjimi možnostmi in zahtevami zunanjega okolja. Na notranji ravni procesni management (BPM) omogoča strukturiran pristop k obvladovanju in optimizaciji procesov, kar zmanjšuje stroške in izboljšuje produktivnost (Macuzić et al., 2016; Rubakha et al., 2024). Prav tako omogoča prilagodljivost, saj poslovnim sistemom pomaga hitreje odzivati na tržne in tehnološke spremembe (Shveda et al., 2024; Kirchmer, 2008). Na zunanji ravni BPM poslovnim sistemom omogoča boljše prilagajanje

regulativnim zahtevam ter učinkovito odzivanje na tehnološke in tržne pritiske (Jakoubi et al., 2007; Belesioti et al., 2021).

Ena ključnih prednosti BPM je tudi integracija naprednih tehnologij, kot so umetna inteligenca in avtomatizacija, kar spodbuja trajnostno konkurenčno prednost in dolgoročno rast. Vloga BPM je še posebej izrazita v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju, kjer agilnost in inovativnost odločilno vplivata na konkurenčnost (Shveda et al., 2024; Belesioti et al., 2021). Njegov pomen je primerljiv z drugimi ključnimi notranjimi dejavniki, kot so inovacijske sposobnosti in kakovost vodenja (Rubakha et al., 2024; Kirchmer, 2008).

Pregled literature je bil omejen na multidisciplinarno bazo podatkov SCOPUS. Posledično je mogoče, da so bili nekateri relevantni viri izključeni. Poleg tega raziskava temelji na teoretičnih pregledih in ni vključevala empiričnih podatkov, kar omejuje njeno neposredno uporabnost v specifičnih poslovnih kontekstih. Vendar prispevek ponuja pregled ključnih dejavnikov dolgoročnega obstoja in izpostavlja pomen procesnega managementa na podlagi celovitega pregleda do sedaj dostopnih podatkov.

Raziskava ima pomembno praktično vrednost, saj so identificirani dejavniki temelj za razvoj strategij, ki omogočajo večjo stabilnost, prilagodljivost in konkurenčnost poslovnih sistemov. Njene ugotovitve predstavljajo teoretični okvir za nadaljnje raziskave in praktično vodilo za poslovne sisteme, ki želijo doseči dolgoročno uspešnost v dinamičnem okolju.

Za nadaljnje raziskave priporočamo empirične študije, ki bi podrobneje analizirale vpliv posameznih dejavnikov na dolgoročni obstoj poslovnih sistemov. Koristno bi bilo tudi raziskati medsebojno povezanost notranjih in zunanjih dejavnikov ter razviti celovit model, ki bi omogočili boljše razumevanje kompleksnosti dolgoročnega obstoja glede na najpomembnejše dejavnike.

Le z ustreznim ravnotežjem med notranjimi zmogljivostmi in prilagoditvijo na zunanje izzive lahko poslovni sistemi ohranijo konkurenčnost in relevantnost v hitro spreminjajočem se gospodarskem okolju.

Literatura

- Ahmad, T., & Van Looy, A. (2020). Business Process Management and Digital Innovations: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 12(17), 6827. doi:10.3390/su12176827
- Bakotic, D., & Krnic, A. (2017). Exploring the relationship between business process improvement and employees' behavior. *Journal of Organizational Change Management*, 30(7), 1044–1062. doi:10.1108/jocm-06-2016-0116
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (5th ed.). Pearson Education Limited.
https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/P7p5f5_Strategic%20Management%20and%20Competitive%20Advantage.pdf
- Belesioti, M., Carapinha, J., Makri, R., & Chochliouros, I.P. (2021). The challenge of security breaches in the era of 5G networking. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, 628, 106–117.
- Daily, B. F., & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539–1552. doi:10.1108/01443570110410892
- Dubitskaya, E., & Tcukanova, O. (2018). Analysis of the influence of external environmental factors on the development of high-tech enterprises. *MATEC Web of Conferences*, 170, 01027. doi:10.1051/mateconf/201817001027
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2013). Introduction to Business Process Management. *Fundamentals of Business Process Management*, 1–31. doi:10.1007/978-3-642-33143-5_1
- Evans, C. (2001). An E-strategy for online E-business. *Information Systems Management*, 18(4), 8–21.
- Felin, T., Foss, N. J., & Ployhart, R. E. (2015). The Microfoundations Movement in Strategy and Organization Theory. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 575–632. doi:10.1080/19416520.2015.1007651
- Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy Archetypes for Digital Transformation: Defining Meta Objectives Using Business Process Management. *Information & Management*, 103262. doi:10.1016/j.im.2019.103262
- Hove, P., & Tarisai, C. (2013). Internal Factors Affecting the Successful Growth and Survival of Small and Micro Agri-business Firms in Alice Communal Area. *Journal of Economics*, 4(1), 57–67. doi:10.1080/09765239.2013.11884965
- Hughes, M. (2016). Leading changes: Why transformation explanations fail. *Leadership*, 12(4), 449–469. doi:10.1177/1742715015571393
- Jakoubi, S., Tjoa, S., & Quirchmayr, G. (2007). ROPE: A methodology for enabling the risk-aware modelling and simulation of business processes. In *Proceedings of the 15th European Conference on Information Systems, ECIS* (pp. 1596–1607).
- Kirchmer, M. (2008). Process innovation through open BPM (Business Process Management). In *From strategy to execution: Turning accelerated global change into opportunity* (pp. 87–105). Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Kremsar, S. (2021). Uporabniško vodeni procesi in pomen njihove vpeljave v poslovanje organizacije. Magistrsko delo, Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Lăzăroiu, G., Ionescu, L., Andronic, M., & Dijmărescu, I. (2020). Sustainability Management and Performance in the Urban Corporate Economy: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 12(18), 7705. doi:10.3390/su12187705
- Macuzi, I., Tadić, D., Aleksić, A., & Stefanović, M. (2016). A two-step fuzzy model for the assessment and ranking of organizational resilience factors in the process industry. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 40, 122–130.
- McEvily, S. K., Eisenhardt, K. M., & Prescott, J. E. (2004). The global acquisition, leverage, and protection of technological competencies. *Strategic Management Journal*, 25(89), 713–722. doi:10.1002/smj.425

- Rubakha, M., Tkachyk, L., Pryimak, I., Demchyshak, N., & Yurkiv, R. (2024). Factor analysis of financial performance and formation of strategic resilience in Ukrainian IT companies under the challenges of war. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(54), 260–281.
- Shatilo, O. (2019). The impact of external and internal factors on strategic management of innovation processes at company level. *Ekonomika*, 98(2), 85–96.
<https://doi.org/10.15388/Ekon.2019.2.6>
- Shveda, N., Garmatiuk, O., Kuzhda, T., Mashliy, H., & Yuryk, N. (2024). Digital transformation as an imperative for innovative development of business processes under martial law (Ukrainian experience). *Economics of Development*, 23(2), 69–79.
- Srimulyani, V. A., Hermanto, Y. B., Rustiyarningsih, S., & Waloyo, L. A. S. (2023). Internal factors of entrepreneurial and business performance of small and medium enterprises (SMEs) in East Java, Indonesia. *Heliyon*, 9(11), e21637. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21637>
- Urh, B., Zajec, M., Kern, T., & Krhač, E. (2019). Structural Indicators for Business Process Redesign Efficiency Assessment. *Projektmanagement Mit Dem Rational Unified Process*, 16–32.
doi:10.1007/978-3-030-17269-5_2
- Van Looy, A., De Backer, M., & Poels, G. (2011). Defining business process maturity. A journey towards excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(11), 1119–1137.
doi:10.1080/14783363.2011.624779
- Vedula, B.B., Nudurupati, S.S., Kondala, M., & Pappu, R.P. (2024). Adoption of circular economy: A case study of SMEs in Visakhapatnam, India. *Journal of The Institution of Engineers (India): Series C*.
- Viaene, S., & Van den Bergh, J. (2018). Fast fish eat slow fish: Business transformation at Autogrill. *Management for Professionals, Part F612*, 149–166.
- Xue, Shen, Lin, & Hsieh. (2019). Factors Affecting the Business Model Innovation Employed by Small and Micro Travel Agencies in the Internet+ Era. *Sustainability*, 11(19), 5322.
doi:10.3390/su11195322
- Zorin Bukovšek, M. (2017). Analiza dejavnikov uspešno izvedene prisilne poravnave. Doktorska disertacija, University of Maribor, Ekonomsko-poslovna fakulteta.