

Študije primerov 

EPF

Razvoj, trajnost
in inovacije
v poslovni praksi
2025/2026



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

Case Studies 

FEB

Development, Sustainability, and
Innovation in Business Practice
2025/2026

uredila
Katja Crnogaj



Univerza v Mariboru

Ekonomsko-poslovna fakulteta

Študije primerov EPF

Razvoj, trajnost in inovacije v poslovni praksi 2025/2026

Urednica
Katja Crnogaj

Julij 2026

Naslov <i>Title</i>	Študije primerov EPF <i>FEB Case Studies</i>
Podnaslov <i>Subtitle</i>	Razvoj, trajnost in inovacije v poslovni praksi 2025/2026 <i>Development, Sustainability, and Innovation in Business Practice 2025/2026</i>
Urednica <i>Editor</i>	Katja Crnogaj (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta)
Recenzija <i>Review</i>	Ivona Huđek Kanižaj (Sveučilište Sjever) Maja Rožman (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta)
Lektoriranje <i>Language editing</i>	Tosja Kobler Jovanovič (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta) Alenka Plos (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta)
Tehnični urednik <i>Technical editor</i>	Jan Perša (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)
Oblikovanje ovitka <i>Cover designer</i>	Jan Perša (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)
Grafika na ovitku <i>Cover graphic</i>	Foto: UM EPF, 2024
Grafične priloge <i>Graphic material</i>	Viri so lastni, razen če ni navedeno drugače. Avtorji prispevkov in Crnogaj (urednica), 2026
Založnik <i>Published by</i>	Univerza v Mariboru Univerzitetna založba Slomškov trg 15, 2000 Maribor, Slovenija https://press.um.si , zalozba@um.si
Izdajatelj <i>Issued by</i>	Univerza v Mariboru Ekonomsko-poslovna fakulteta Razlagova ulica 14, 2000 Maribor https://www.cpf.um.si , cpf@um.si
Izdaja <i>Edition</i>	Prva izdaja
Vrsta publikacije <i>Publication type</i>	E-knjiga
Dostopno na <i>Available at</i>	http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/1135
Izdano <i>Published at</i>	Maribor, Slovenija, julij 2026



© Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba
/ University of Maribor, University of Maribor Press

Besedilo / Text © avtorji prispevkov in Crnogaj (urednica), 2026

To delo je objavljeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva 4.0 Mednarodna. / *This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License.*

Uporabnikom je dovoljeno tako nekomercialno kot tudi komercialno reproduciranje, distribuiranje, dajanje v najem, javna priobčitev in predelava avtorskega dela, pod pogojem, da navedejo avtorja izvirnega dela. / *This license allows reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, so long as attribution is given to the creator. The license allows for commercial use.*

Vsa gradiva tretjih oseb v tej knjigi so objavljena pod licenco Creative Commons, razen če to ni navedeno drugače. Če želite ponovno uporabiti gradivo tretjih oseb, ki ni zajeto v licenci Creative Commons, boste morali pridobiti dovoljenje neposredno od imetnika avtorskih pravic. / *Any third-party material in this book is published under the book's Creative Commons licence unless indicated otherwise in the credit line to the material. If you would like to reuse any third-party material not covered by the book's Creative Commons licence, you will need to obtain permission directly from the copyright holder.*

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Univerzitetna knjižnica Maribor

001.87:37.093.5(0.034.2)

ŠTUDIJE primerov EPF [Elektronski vir] : razvoj, trajnost in inovacije v
poslovni praksi 2025/2026 / urednica Katja Crnogaj. - 1. izd. - Maribor :
Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba, 2026

Način dostopa (URL): <https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/1135>

ISBN 978-961-299-169-2 (PDF)
COBISS.SI-ID 284037123

ISBN 978-961-286-169-2 (pdf)

DOI <https://doi.org/10.18690/um.epf.6.2026>

Cena
Price Brezplačni izvod

Odgovorna oseba založnika prof. dr. Dean Korošak,
For publisher rektor Univerze v Mariboru

Citiranje Crnogaj, K.. (ur.). (2026). *Študije primerov EPF: Razvoj, trajnost in*
Attribution inovacije v poslovni praksi 2025/2026. Univerza v Mariboru,
Univerzitetna založba. doi: 10.18690/um.epf.6.2026

Kazalo

	Predgovor <i>Preface</i> Katja Crnogaj	1
1	Inovativni pristopi k razvoju občinstev: študija primera podkasta Slovenske filharmonije <i>Innovative Approaches to Audience Development: A Case Study of the Slovenian Philharmonic Podcast</i> Tea Gorič, Sonja Sibila Lebe	9
2	Trajnostni razvoj glampinga v Sloveniji: študija primera družbene, okoljske in ekonomske odgovornosti <i>Sustainable Development of Glamping in Slovenia: A Case Study of Social, Environmental, and Economic Responsibility</i> Miran Grah, Sonja Sibila Lebe	41
3	Od tradicionalnih gradbenih praks do digitalnega podjetja: primer GIC GRADNJE d.o.o. <i>From Traditional Construction Practices to a Digital Enterprise: The Case of GIC GRADNJE d. o. o.</i> Kaja Horvat, Tjaša Zupančič Hartner, Katja Crnogaj	61
4	Merjenje, opazovanje in spremljanje inflacijskih pričakovanj v Združenih državah Amerike: študija primera <i>Measuring and Monitoring of Inflation Expectations in the United States: A Case Study</i> Dejan Romih	91
5	Digital Transformation at Transport Company X: Designing a Roadmap for a Medium-Sized Slovenian Road Freight Firm <i>Digitalna preobrazba v podjetju Transport X: oblikovanje načrta za srednje veliko slovensko podjetje za cestni tovorni transport</i> Peter Filipič, Klavidi Logožar	105

6	From Complaint to Resolution: A Case of a Large Global Actor – Company X <i>Od pritožbe do rešitve: primer velikega globalnega akterja – podjetja X</i> Teodora Šuškvčević, Domen Malc	133
7	Uber and Traditional Taxi Companies: A Comparative Analysis of Business Models in the Sharing Economy <i>Uber in tradicionalna taksi podjetja: primerjalna analiza poslovnih modelov v ekonomiji souporabe</i> Brina Zgubič, Karin Širec	151

Predgovor

KATJA CRNOGAJ

Urednica, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta

Na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru (EPF UM) se že vrsto let zavedamo, kako pomembno je prihodnje strokovnjake in odločevalce pripraviti na dinamične in zahtevne okoliščine sodobnega poslovnega okolja. Zato v pedagoškem procesu sistematično uporabljamo študije primerov kot učinkovito metodo poučevanja, ki omogoča povezovanje teoretičnih konceptov s praktičnimi poslovnimi izzivi ter razvoj analitičnih sposobnosti študentov. Na tej osnovi nadaljujemo z drugo izdajo strokovne monografije *Študije primerov EPF*, ki nadgrajuje prvo izdajo in dodatno utrjuje povezovanje akademskega znanja z realnim poslovnim okoljem.

Tudi v letošnji izdaji študije primerov nastajajo v sodelovanju profesorjev, študentov in partnerjev iz prakse, kar omogoča večdimenzionalen pogled na sodobne poslovne izzive. Monografija tako ponovno odpira prostor za interaktivno učenje, raziskovanje in praktično uporabo znanja, hkrati pa utrjuje vlogo študij primerov kot pomembnega mostu med teorijo in prakso.

Študije primerov ostajajo učinkovita metoda za razvoj analitičnega in kritičnega razmišljanja, saj bralcem omogočajo reševanje konkretnih poslovnih problemov, sprejemanje odločitev na podlagi razpoložljivih informacij ter razumevanje kompleksnosti organizacijskih in ekonomskih procesov. Hkrati predstavljajo pomembno didaktično orodje, ki spodbuja interaktivno poučevanje ter aktivno vključevanje študentov v razpravo o aktualnih izzivih, s katerimi se soočajo organizacije v različnih panogah.

Tokratna izdaja monografije vključuje sedem študij primerov, od tega štiri v slovenskem in tri v angleškem jeziku. Prispevki so razvrščeni po abecednem vrstnem redu prvega avtorja znotraj jezikovnih sklopov, kar zagotavlja pregledno strukturo in prilagodljivo uporabo v različnih izobraževalnih ter strokovnih kontekstih. Dvojezična zasnova monografije tudi letos omogoča širšo dostopnost in prenos znanja v mednarodno okolje.

V prvem delu monografije so predstavljene študije primerov v slovenskem jeziku. *Študija primera o razvoju podkasta Slovenske filharmonije* analizira inovativne pristope k digitalnemu marketingu in razvoju občinstev v kulturnih institucijah ter odpira vprašanja dostopnosti in angažiranosti občinstva v digitalnem okolju. *Primer trajnostnega razvoja glampinga v Sloveniji* obravnava družbeno, okoljsko in ekonomsko odgovornost ter ponuja empirične vpogled v zaznave gostov in kakovost njihove izkušnje. *Študija primera podjetja GIC GRADNJE d. o. o.* prikazuje izzive in priložnosti digitalne transformacije v tradicionalni panogi ter poudarja pomen organizacijskih sprememb in razvoja digitalnih kompetenc. *Primer merjenja inflacijskih pričakovanj v Združenih državah Amerike* pa odpira pomembna makroekonomska vprašanja ter izpostavlja vlogo zaupanja in komuniciranja pri oblikovanju denarne politike.

Drugi del monografije prinaša študije primerov v angleškem jeziku. *Primer digitalne transformacije v transportnem podjetju* obravnava izzive digitalne zrelosti ter oblikovanje strateškega načrta za uvedbo integriranih rešitev v srednje velikem podjetju. *Študija primera obravnave pritožb v velikem globalnem podjetju* osvetljuje pomen učinkovitega upravljanja odnosov s strankami, koordinacije med oddelki ter vpliv časa reševanja pritožb na zadovoljstvo strank. Monografijo zaključuje *primer primerjalne analize poslovnih modelov platforme Uber in tradicionalnih taksi podjetij*, ki ponuja vpogled v dinamiko konkurenčnosti, regulacije in tehnoloških sprememb v okviru ekonomije souporabe.

Študije primerov sledijo enotni strukturi, ki omogoča sistematično analizo in uporabo v pedagoškem procesu. Vsak primer vključuje pregled literature, predstavitev konkretnega poslovnega izziva, opredeljene učne izide ter vprašanja za razpravo, ki spodbujajo kritično razmišljanje in oblikovanje argumentiranih rešitev. Takšna zasnova omogoča večplastno uporabo tako v izobraževanju kot tudi pri raziskovalnem delu.

Monografija je namenjena predvsem študentom ekonomskih in poslovnih ved, ki želijo poglobiti razumevanje teorije skozi analizo realnih primerov ter razviti praktične kompetence odločanja. Pedagoški sodelavci jo lahko uporabljajo kot orodje za interaktivno poučevanje, hkrati pa so študije primerov uporabne tudi za strokovno in raziskovalno javnost, saj obravnavajo aktualne izzive na področjih digitalne transformacije, trajnosti, upravljanja odnosov s strankami ter razvoja poslovnih modelov.

Druga izdaja monografije *Študije primerov EPF: Razvoj, trajnost in inovacije v poslovni praksi 2025/2026* tako potrjuje pomen študij primerov kot sodobnega učnega in raziskovalnega pristopa. Verjamemo, da bo tudi letos prispevala k boljšemu razumevanju kompleksnih poslovnih procesov ter spodbudila nadaljnje raziskovanje in razvoj inovativnih rešitev. Izdana publikacije je rezultat sodelovanja številnih posameznikov, ki verjamejo v pomen povezovanja znanja in prakse. Hvala avtorjem za njihov strokovni prispevek, recenzentom za poglobljene in konstruktivne uvide ter vsem, ki so sodelovali pri pripravi in izdaji publikacije. Posebno vrednost tej monografiji pa dajejo njeni uporabniki – bralci, predavatelji in študenti –, ki študije primerov prenašajo v razpravo, učenje in prakso.

V Mariboru, julij 2026.

FEB CASE STUDIES:
DEVELOPMENT, SUSTAINABILITY, AND INNOVATION IN
BUSINESS PRACTICE 2025/2026
K. Crnogaj (Ed.)



Preface

KATJA CRNOGAJ

Editor, University of Maribor, Faculty of Economics and Business

At the Faculty of Economics and Business, University of Maribor (FEB UM), we have long recognised the importance of preparing future professionals and decision-makers for the dynamic and demanding conditions of the contemporary business environment. For this reason, we systematically employ case studies in the teaching process as an effective pedagogical method that integrates theoretical concepts with real-world business challenges while fostering students' analytical skills. Building on this foundation, we present the second edition of the professional monograph FEB Case Studies, which upgrades the first edition and further strengthens the link between academic knowledge and practical business contexts.

As in previous editions, the case studies are developed through collaboration among faculty members, students, and practitioners, providing a multidimensional perspective on contemporary business challenges. The monograph thus continues to create space for interactive learning, exploration, and the practical application of knowledge, while reinforcing the role of case studies as an important bridge between theory and practice.

Case studies remain an effective method for developing analytical and critical thinking, as they enable readers to address concrete business problems, make decisions based on available information, and understand the complexity of organisational and economic processes. At the same time, they serve as an important didactic tool that encourages interactive teaching and active student engagement in discussions of current challenges faced by organisations across industries.

This edition of the monograph includes seven case studies, four in Slovene and three in English. The contributions are organised alphabetically by the first author within each language section, ensuring a clear structure and flexible use in various educational and professional contexts. The bilingual design of the monograph once again enhances accessibility and facilitates knowledge transfer in an international environment.

The first part of the monograph presents case studies in Slovenian. The *case study on the development of the Slovenian Philharmonic podcast* examines innovative approaches to digital marketing and audience development in cultural institutions, raising questions about accessibility and audience engagement in the digital environment. The *case on sustainable development of glamping in Slovenia* addresses social, environmental, and economic responsibility, offering empirical insights into guest perceptions and the quality of their experience. The *case study of GIC GRADNJE d.o.o.* highlights the challenges and opportunities of digital transformation in a traditional industry, emphasising the importance of organisational change and the development of digital competencies. The case on *measuring inflation expectations in the United States* opens important macroeconomic questions and underscores the role of trust and communication in shaping monetary policy.

The second part of the monograph includes case studies in English. The *case on digital transformation in a transport company* addresses challenges of digital maturity and the development of a strategic plan for implementing integrated solutions in a medium-sized enterprise. The *case study on complaint management in a large global company* highlights the importance of effective customer relationship management, interdepartmental coordination, and the impact of response time on customer satisfaction. The monograph concludes with a *comparative analysis of the business models of the Uber platform and traditional taxi companies*, offering insights into the dynamics of competition, regulation, and technological change within the sharing economy.

All case studies follow a unified structure that enables systematic analysis and application in the teaching process. Each case includes a literature review, a presentation of a specific business challenge, defined learning outcomes, and discussion questions that stimulate critical thinking and the development of well-argued solutions. This structure allows versatile use in both education and research.

The monograph is primarily intended for students of economics and business who wish to deepen their understanding of theory through the analysis of real cases and to develop practical decision-making competencies. It can also serve as a tool for educators in interactive teaching, while the case studies are equally relevant for the professional and research community, as they address current challenges in digital transformation, sustainability, customer relationship management, and business model development.

The second edition of the monograph *FEB Case Studies: Development, Sustainability and Innovation in Business Practice 2025/2026* thus confirms the importance of case studies as a contemporary teaching and research approach. We believe that this edition will contribute to a better understanding of complex business processes and encourage further exploration and the development of innovative solutions. This publication is the result of the collaboration of many individuals who believe in the importance of linking knowledge and practice. We would like to thank the authors for their professional contributions, the reviewers for their in-depth and constructive insights, and everyone involved in the preparation and publication of this monograph. Its true value, however, lies with its users—readers, lecturers, and students—who bring these case studies into discussion, learning, and practice.

Maribor, July 2026.

INOVATIVNI PRISTOPI K RAZVOJU OBČINSTEV: ŠTUDIJA PRIMERA PODKASTA SLOVENSKE FILHARMONIJE

TEA GORIČ,¹ SONJA SIBILA LEBE²

¹ Univerza v Ljubljani, Akademija za glasbo, Ljubljana, Slovenija
teagoric@gmail.com

² Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Slovenija
sonjasibila.lebe@um.si

Študija primera preučuje zasnovo, razvoj in izvedbo video podkasta Slovenske filharmonije kot inovativnega pristopa k digitalnemu marketingu in razvoju občinstev. Podkast, zasnovan z vrhunsko produkcijo in televizijsko estetiko, združuje elemente umetnosti, kulture in priljubljenih tem z namenom razširiti doseg filharmonije na širše in bolj raznoliko občinstvo, zlasti mlajše demografske segmente. Vsako epizodo zaznamuje neformalen, a strukturiran dialog med znano medijsko osebnostjo in članom Slovenske filharmonije, ki se osredotoča na določeno tematsko področje ter vzpostavlja povezave med izbrano temo in glasbo. Voditelj Tilen Artač s kombinacijo humorja in profesionalnega moderiranja povezuje tradicionalno dojemani, ekskluzivni svet klasične glasbe z vsakdanjimi interesi splošne javnosti. Študija analizira podkast kot strateško komunikacijsko orodje ter preučuje njegovo vlogo pri povečevanju vključenosti občinstva, spodbujanju kulturne dostopnosti in krepitvi institucionalne prepoznavnosti v digitalnih okoljih. Poleg tega raziskuje, kako lahko kulturne in turistične organizacije sprejmejo podobne avdiovizualne formate, da razširijo svoj doseg in hkrati ohranijo umetniško avtentičnost. Osrednje raziskovalno vprašanje obravnava, v kolikšni meri takšne digitalne pobude prispevajo k dolgoročnim strategijam razvoja občinstva ter k pozicioniranju kulturnih institucij v razvijajočem se digitalnem ekosistemu.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.epf.6.2026.1](https://doi.org/10.18690/um.epf.6.2026.1)

ISBN
978-961-286-169-2

Ključne besede:
digitalni marketing,
podkast,
razvoj občinstev,
kulturno-turistična
institucija,
Slovenska filharmonija

Opomba:
Študija primera temelji na
praktičnem primeru,
obravnavanem v
magistrski nalogi Tee
Gorič z naslovom *Digitalni
marketing kulturno-turistične
institucije s poudarkom na
podkastih: primer Slovenske
filharmonije*, uspešno
zagovarjani 5. novembra
2024 na Ekonomsko-
poslovni fakulteti Univerze
v Mariboru.



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.epf.6.2026.1](https://doi.org/10.18690/um.epf.6.2026.1)

ISBN
978-961-286-169-2

Keywords:

digital marketing,
podcast,
audience development,
cultural-tourism institution,
Slovenian Philharmonics

Note:

The study is based on the master's thesis by Tea Gorič entitled Digital Marketing for Cultural Tourism Institutions with a Focus on Podcasts: *A Case Study on the Slovenian Philharmonic*, successfully defended on 5 November 2024 at the Faculty of Economics and Business, University of Maribor.

INNOVATIVE APPROACHES TO AUDIENCE DEVELOPMENT: A CASE STUDY OF THE SLOVENIAN PHILHARMONIC PODCAST

TEA GORIČ,¹ SONJA SIBILA LEBE²

¹ University of Ljubljana, Academy of Music, Ljubljana, Slovenia
teagoric@gmail.com

² University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Maribor, Slovenia
sonjasibila.lebe@um.si

The case study examines the conceptualisation, development, and implementation of the Slovenian Philharmonic's video podcast as an innovative approach to digital marketing and audience development. Conceived with high-end production and television aesthetics in mind, the podcast combines elements of art, culture, and popular topics to expand the philharmonic's reach to a broader, more diverse audience, particularly younger demographic segments. Each episode features an informal but structured dialogue between a recognised media personality and a member of the Slovenian Philharmonic, focusing on a specific thematic area and establishing connections between the chosen topic and music. The host, Tilen Artač, employs a combination of humour and professional moderation to connect the traditionally perceived exclusive world of classical music with the everyday interests of the general public. The study analyses the podcast as a strategic communication tool and examines its role in increasing audience engagement, fostering cultural accessibility, and strengthening institutional visibility in digital environments. Furthermore, it explores how cultural and tourism-oriented organisations can adopt similar audio-visual formats to broaden their outreach while preserving artistic authenticity. The central research question addresses the extent to which such digital initiatives contribute to long-term audience development strategies and to the branding and positioning of cultural institutions.



1 Pregled literature

Razvoj podkastov kaže na izjemno preobrazbo tega formata, ki se je iz sprva precej nišne oblike digitalne komunikacije razvil v globalno razširjen medij. Leta 2004 je iskanje besede »podcast« v Googlu prineslo približno 6.000 zadetkov (Berry, 2006), že leto pozneje, leta 2005, pa se je število zadetkov povečalo na 60 milijonov. Do leta 2021 je ta številka narasla na več kot 1,9 milijarde, kar ne kaže zgolj na naraščajočo priljubljenost podkastov med poslušalci, temveč tudi na izrazito povečanje obsega ustvarjenih vsebin. Sam izraz »podcast« izvira iz britanskega neologizma, ki združuje besedi iPod, Applov MP3 predvajalnik, in broadcasting oziroma oddajanje (Jham, Duraes, Strassler & Sensi, 2008). Že poimenovanje tako razkriva zgodnjo povezanost tega formata z digitalnimi predvajalniki, spletnim oddajanjem in možnostjo poslušanja vsebin zunaj tradicionalnih radijskih okvirjev.

Podkasti so se kot format uveljavili kot serije epizod, ki se objavljajo periodično, pri čemer njihova dolžina ni strogo določena. Njihova ključna prednost je v dostopnosti in prilagodljivosti, saj jih lahko uporabniki poslušajo kadarkoli in kjerkoli, prek različnih digitalnih naprav, kot so računalniki, pametni telefoni in tablice. Temelje za razvoj podkastov je leta 2004 postavil radijski moderator Adam Curry (Bottomley, 2015), njihov širši razmah pa je pomembno spodbudila Applova posodobitev iTunes 4.9 leta 2005, ki je poenostavila naročanje in upravljanje podkastov (Sterne, Morris, Baker & Freire, 2008). Kljub temu so se podkasti v prvih letih razvijali razmeroma postopno in se zaradi konkurence novih platform, zlasti YouTubea, sprva težje uveljavili kot množični medij. Njihova priljubljenost se je ponovno okrepila z vključitvijo v ponudbo velikih pretočnih platform, kot sta Spotify in Google Play, ter z vse bolj vsakdanjo uporabo pametnih telefonov. Ta »drugi val« podkastov Bonini (2015), razume kot prehod od nišnega medija k širši obliki digitalnega oddajanja. Zaradi enostavnega dostopa, nizkih produkcijskih stroškov in uporabniku prijaznih vmesnikov so se podkasti uveljavili kot pomembno orodje sodobne spletne komunikacije (Waddingham, Zachary, & Ketchen, 2020).

1.1 Kaj je podkast? Opredelitev in značilnosti podkasta

Kot pojasnjujejo Rime in drugi (2022, str. 1270), je podkast epizodna zvočna vsebina, večinoma govorne narave, ki je dostopna za prenos ali pretočno poslušanje prek interneta ter poslušalcem omogoča dostop kjerkoli in kadarkoli. Ena izmed

ključnih značilnosti tega medija je njegova izrazita fleksibilnost. Podkasti lahko nastopajo v obliki preprostih pogovorov, intervjujev ali monologov, lahko pa se razvijejo tudi v kompleksnejše, večplastne pripovedne oblike. Njihova vsebinska raznolikost sega od informativnih, izobraževalnih in zabavnih oddaj do poglobljenih raziskovalnih vsebin, dokumentarnega pripovedovanja ali fikcijskih zgodb. Prav ta širina žanrov in formatov je eden izmed pomembnih razlogov za njihovo priljubljenost, saj poslušalcem omogoča izbiro vsebin, ki ustrezajo njihovim interesom, potrebam in življenjskemu slogu.

Poleg zvočne različice se v zadnjih letih vse bolj uveljavljajo tudi videopodkasti, ki združujejo značilnosti podkasta in video vsebin. Pri tem podkast ohranja svojo epizodno zasnovo, dostopnost na zahtevo in možnost naročanja, hkrati pa z vizualno podobo, mimiko, ambientom in nastopom gostov omogoča dodatno raven komunikacije. Videopodkasti so zato posebej zanimivi za organizacije in kulturno-turistične ustanove, saj jim omogočajo, da poleg vsebine predstavijo tudi zaposlene, sodelujoče ustvarjalce, vzdušje, zakulisje in vizualno identiteto institucije.

Berry (2006) podkaste opisuje kot »programsko vodene« medije, pri katerih ima poslušalec nadzor nad izbiro vsebin, ki jih želi poslušati. To jih razlikuje od »formatno vodenih« medijev, kot je radio, kjer je poslušalec vezan na vnaprej določen programski tok in čas predvajanja. Pri podkastih je izkušnja zato bolj personalizirana, saj lahko posameznik sam izbira teme, formate in čas poslušanja. Takšna stopnja izbire spodbuja večjo vključenost poslušalcev in prispeva k njihovi zvestobi. Hkrati pa je ta specifičnost omogočila tudi razvoj izrazito nišnih vsebin, ki se lahko poglobljeno posvečajo specifičnim interesom, za katere v bolj splošno usmerjenih medijih pogosto ni dovolj prostora.

Dostopnost podkastov se je dodatno povečala z razširjeno uporabo pametnih telefonov in tabličnih računalnikov. Podatki, ki jih navajajo Rime, Pike in Collins (2022, str. 1268), kažejo, da ljudje podkaste poslušajo doma (48 %), med potjo (37 %) in tudi med delom (11 %). To potrjuje, da se podkasti dobro prilagajajo sodobnim navadam poslušanja in vsakdanjemu ritmu uporabnikov. Njihova priročnost tako ni le razlog za priljubljenost, temveč tudi pomemben dejavnik rasti, saj omogočajo dostop do vsebin v okoliščinah, v katerih tradicionalni mediji niso vedno enako primerni ali dosegljivi.

1.2 Motivi za poslušanje

Podkasti lahko, kot medij, zadovoljijo širok spekter potreb in interesov, kar nam kažejo različni motivi za poslušanje podkastov. Če te motive razdelimo v kategorije, lahko boljše razumemo, kako različne vrste vsebin služijo različnim ciljem in zakaj se ljudje sploh odločijo, da jim bodo prisluhnili. Z motivi so se ukvarjali Rime in drugi (2022), ki so jih opredelili kot: A. razvedrilo, B. družbena pripadnost, C. izobraževanje, D. druženje ter E. udobnost in kakovost. Pojasnilo k vsakemu posameznemu motivu pa sledi v nadaljevanju:

- A. **Razvedrilo** vključuje zabavo, navdih, sprostitev in občutek »pobega« iz vsakdanjosti. Podkasti v tej kategoriji poslušalcem pogosto ponujajo humoristične, navdihujoče ali zanimive vsebine, ki služijo kot vir sprostitve in odmik od vsakdanjega stresa. Zlasti pripovedni formati lahko ustvarijo občutek mentalnega pobega, saj poslušalca popeljejo v drug svet.
- B. **Družbena pripadnost** zajema potrebo po povezanosti, družbeni podpori in občutku skupnosti. Ta motiv se nanaša na željo poslušalcev, da se povežejo z drugimi, ki imajo podobne interese, vrednote ali izkušnje. Podkasti, namenjeni specifičnim skupnostim ali temam, lahko tako krepijo občutek pripadnosti širšemu krogu somišljenikov.
- C. **Izobraževanje** vključuje spremljanje novic, učenje in pridobivanje novega znanja. Ta motiv izhaja iz želje poslušalcev po boljšem razumevanju sveta, določenih tem ali aktualnih dogodkov. Podkasti lahko delujejo kot dostopno izobraževalno orodje, ki omogoča pridobivanje novih veščin, poglobljanje znanja in sprotno informiranje.
- D. **Druženje** se nanaša na občutek bližine in prisotnosti, ki ga lahko ustvarijo podkasti. Za nekatere poslušalce poslušanje podkasta deluje kot oblika družbe, zlasti v trenutkih samote ali pri opravljanju vsakodnevnih dejavnosti, ko so sami.
- E. **Udobnost in kakovost** se nanašata na praktične in tehnične značilnosti medija, zaradi katerih so podkasti privlačni za poslušalce. Mednje sodijo možnost poslušanja na zahtevo, dostopnost prek različnih naprav, kakovost zvoka ter prilagodljivost, ki omogoča poslušanje med opravljanjem drugih dejavnosti.

1.3 Prednosti in potenciali podkastov

S prednostmi in potenciali podkastov pa se je ukvarjala Barbara F. Prince. Mednje uvršča naslednje (Prince, 2020):

1. **Dostopnost** je eden ključnih dejavnikov, ki so prispevali k priljubljenosti podkastov. Ker jih je mogoče poslušati na različnih napravah in prenesti na lastno napravo vnaprej, so dostopni tudi brez stalne internetne povezave. Pomembna je tudi njihova finančna dostopnost, saj je večina podkastov brezplačna, kar zmanjšuje ovire pri dostopu do izobraževalnih, informativnih in zabavnih vsebin. Dodatno dostopnost omogočajo transkripti, ki vsebine približajo gluhim, naglušnim in tistim, ki raje berejo kot poslušajo, hkrati pa se lahko uporabljajo tudi kot izobraževalno gradivo.
2. **Aktualnost** je pomembna prednost podkastov v primerjavi s tradicionalnimi mediji, kot so knjige ali dokumentarni filmi. Zaradi hitrejše produkcije in možnosti takojšnje objave lahko podkasti sproti sledijo aktualnim dogodkom ter ponujajo sveže informacije, analize in komentarje. Ustvarjalci se lahko hitro odzivajo tudi na povratne informacije občinstva, s čimer se vzpostavlja bolj neposreden in dinamičen odnos s poslušalci.
3. **Prilagodljivost** podkastov se kaže v raznolikosti tem, formatov in dolžin epizod. Zaradi široke ponudbe jih je mogoče vključiti v različne učne in komunikacijske kontekste, od klasičnega do hibridnega in spletnega izobraževanja. Predavateljem omogočajo izbiro vsebin, ki ustrezajo interesom in potrebam študentov, obenem pa lahko spodbujajo samostojno učenje, kritično mišljenje in razpravo.

1.4 Razširjenost podkastov pri nas

Rast priljubljenosti podkastov se jasno kaže tudi v slovenskem prostoru. Raziskava Mediana TGI, izvedena leta 2022 na vzorcu 3.943 anketirancev, starih med 15 in 75 let, je pokazala, da podkaste redno spremlja skoraj tretjina slovenske populacije oziroma približno 480.000 ljudi (Mediana TGI, 2023). Ta podatek kaže na pomemben premik od nekdanjega razumevanja podkastov kot nišnega medija oziroma manj relevantnega marketinškega orodja k njihovi vse večji vlogi v sodobni medijski krajini. Med rednimi poslušalci jih 10 % podkastom nameni več kot tri ure tedensko, 15 % od ene do treh ur, preostalih 75 % pa manj časa. V povprečju jih

spremljajo osem minut dnevno, pri čemer vsak dvanajsti poslušalec podkaste poslušala enkrat ali večkrat na dan, vsak tretji pa tedensko (prav tam). Raziskava je pokazala tudi, da podkaste spremljata oba spola razmeroma enakomerno, z rahlo prevlado moških poslušalcev, ki predstavljajo 53 %, medtem ko ženske predstavljajo 47 % poslušalcev. Posebej izrazita je priljubljenost podkastov med mlajšimi ciljnimi skupinami, saj jih največ spremljajo osebe, stare med 15 in 44 let. Med poslušalci izstopa tudi visoka stopnja izobrazbe, saj jih ima 58 % dokončano višjo strokovno šolo ali katero od višjih stopenj izobrazbe. Najbolj priljubljene vsebine med slovenskimi poslušalci so izobraževanje, življenjski slog, družba in kultura, tehnologija, politika, šport ter humoristične vsebine (prav tam).

Novejši podatki kažejo, da se je poslušanost podkastov v Sloveniji še dodatno okrepila. Raziskava BRANDpuls, ki jo izvaja raziskovalna agencija Ipsos Slovenija in je bila izvedena spomladi 2025 na nacionalno reprezentativnem vzorcu 1.000 oseb, starih med 16 in 64 let, je pokazala, da podkaste vsaj občasno poslušala že 52 % prebivalcev Slovenije v tej starostni skupini (Marketing magazin, 2025). Vsaj enkrat mesečno jih poslušala 35 %, na tedenski ravni pa 26 % vprašanih. V primerjavi s podatki iz leta 2022 ti rezultati dodatno potrjujejo, da podkasti niso več zgolj nišni medij, temveč postajajo pomemben del vsakdanjih medijskih navad. Po podatkih raziskave jih poslušala 56 % žensk in 47 % moških, najzvestejši poslušalci pa so milenijski, med katerimi podkaste poslušala 60 %, ter generacija Z s 57 %. Sledijo generacija X s 44 % in baby boomerji z 38 %. Med najbolj poslušanimi temami izstopajo osebna rast, zdravje, potovanja, izobraževanje in šport, pri čemer moški na prvo mesto uvrščajo šport, ženske pa osebno rast in zdravje. Pomemben je tudi podatek, da med poslušalci podkastov 87 % poslušala slovenske, 42 % pa tuje podkaste (prav tam), kar kaže na močno prisotnost domače produkcije, hkrati pa tudi na odprtost slovenskega občinstva za mednarodne vsebine.

1.5 Podkast kot marketinško orodje

1.5.1 Korporativno komuniciranje: širjenje meja podkastov

Kot ugotavljajo Beck in drugi (2022, str. 129), so podkasti v zadnjih letih postali bolj profesionalni in bolj komercializirani. Ta razvoj je opazen tudi v korporativnem komuniciranju, kjer podjetja podkaste vse pogosteje vključujejo v svoj komunikacijski splet. Njihov namen je pogosto vzpostavljanje osebne in čustvene

povezave s poslušalci, spodbujanje interakcije ter krepitev ugleda, prepoznavnosti in pristnosti znamke. Rowles in Rogers (2019) poudarjata, da podkasti ponujajo priložnost za izstopanje v množici spletnih vsebin, oblikovanje občinstva, spodbujanje vključenosti in doseganje komunikacijskih ciljev. V okviru korporativnega znamčenja so zato pomembni predvsem kot orodje za izražanje vrednot, razlikovanje od konkurence in krepitev zvestobe deležnikov.

V kontekstu kulture in turizma znanstvena literatura poudarja vlogo podkastov pri promociji kulturnih vsebin, turizma in dediščine (Huang, 2024). Podkasti lahko prispevajo k ozaveščanju o kulturnih znamenitostih ter poslušalcem omogočajo širše in poglobljeno doživljanje kulturnih izkušenj. Raziskava o vlogi podkastov v turizmu kaže, da so lahko učinkovito sredstvo za promocijo destinacij, saj s pripovednimi tehnikami omogočajo doživljanje kraja že pred obiskom (Brooks, Waterton, Saul & Renzaho, 2023). Na področju kulturnega turizma lahko tako povezujejo ljudi z dediščino, krepijo zavedanje o kulturnih vrednotah skupnosti ter prispevajo k ohranjanju lokalne kulture in identitete.

Podkasti imajo vse pomembnejšo vlogo tudi v kulturnih institucijah, saj omogočajo dostopnejše posredovanje vsebin širšemu občinstvu in krepijo povezovanje z javnostjo. Muzeji, arhivi in druge kulturne ustanove jih vse pogosteje uporabljajo za izobraževanje, raziskovanje in vključevanje obiskovalcev. Obenem omogočajo obravnavo tem, ki so v tradicionalnih oblikah komuniciranja pogosto manj zastopane, hkrati pa omogočajo kreiranje skupnosti okoli specifičnih vsebin. Zaradi prepleta izobraževanja, dostopnosti in privlačnega pripovedovanja lahko prispevajo k večjemu zanimanju za kulturo in umetnost, tudi med mlajšimi generacijami.

Pri pregledu literature se pokaže, da so podkasti v kulturnih institucijah še razmeroma novo in manj raziskano področje. Ker so se kot širše priljubljen medij uveljavili predvsem v zadnjem desetletju, se akademsko raziskovanje njihovega vpliva na kulturo, izobraževanje in znanost še razvija. Kljub omejenemu številu znanstvenih prispevkov pa zanimanje za to področje narašča. Nekateri avtorji že preučujejo, kako kulturne ustanove uporabljajo podkaste za izobraževanje in promocijo kulturne dediščine (Cox, Harrison, Partelow & Curtis, 2023). Na tej podlagi lahko sklepamo, da podkasti ponujajo pomembne priložnosti za promocijo in ohranjanje umetnosti. Pri orkestrih in glasbenih institucijah lahko prispevajo k

večji prepoznavnosti klasične glasbe ter poslušalcem omogočajo poglobljeno izkušnjo, ki je širša kot običajne oblike kulturnega udejstvovanja.

1.5.2 Vloga podkastov v korporativnem komuniciranju

V zadnjih letih so tradicionalni načini komuniciranja v podjetjih deloma izgubili nekdanjo vlogo, saj se okolje pridobivanja in razširjanja informacij hitro spreminja. Digitalizacija je organizacije spodbudila k uporabi novih tehnologij in kanalov, ki omogočajo bolj neposredno komuniciranje s pomembnimi deležniki. Chang in Cevher (2007) ugotavljata, da so podkasti koristno orodje za povečanje spletnega dosega in prepoznavnosti organizacij, še posebej pri nagovarjanju nižnih skupin in mlajših poslušalcev. Kot zvočni medij omogočajo tudi uporabo pripovedovanja zgodb, s čimer lahko organizacije informacije predstavijo bolj osebno in vključujoče. Z redno uporabo korporativnih podkastov lahko vzpostavljajo stalno komunikacijo s poslušalci ter krepijo njihovo zaupanje in zvestobo.

Tudi Chan-Olmsted in Wang (2022) ugotavljata, da so informativna vsebina, zabavna nota in možnost samostojne izbire časa ter prostora poslušanja ključni razlogi za priljubljenost podkastov. Takšna izkušnja lahko spodbuja razvoj parasocialnih odnosov med poslušalci in voditelji podkastov. Giles (2002) parasocialne odnose razume kot občutek povezanosti z medijsko osebnostjo, ki se razvija skozi daljše časovno obdobje. Ta povezanost ima lahko pomembno komunikacijsko in prepričevalno vlogo. McClung in Johnson (2010) ugotavljata, da so poslušalci, ki razvijejo takšne odnose, bolj odprti za sprejemanje oglaševalskih sporočil v podkastih. Eno izmed začetnih raziskav o strateški uporabi podkastov v eksternem komuniciranju predstavlja študija Doberts in drugih (2021), vendar je področje kljub naraščajočemu pomenu še vedno razmeroma slabo raziskano. Učinkovitost korporativnih oziroma označenih podkastov potrjuje tudi mednarodna študija BBC Global News Study iz leta 2019, ki jo povzemajo Beck, Dietrich, Graf, Grohmann in Zierer (2022, str. 135). Študija je pokazala, da označeni podkasti pri poslušalcih ustvarjajo močne in pretežno pozitivne nezavedne asociacije z znamko. To je povezano z intimnim in pogovornim okoljem podkasta, ki spodbuja visoko stopnjo vključenosti in interakcije z znamko. Ena izmed ključnih prednosti tega formata je, da podjetjem omogoča posredovanje vrednot in informacij tudi v okoliščinah, ko tradicionalni mediji niso najprimernejši ali najdosegnejši. Podkasti tako pomagajo presegati nekatere tradicionalne

komunikacijske omejitve ter prispevajo k širjenju dosega in poglobljanju odnosov z obstoječimi in potencialnimi strankami.

Pri vključevanju korporativnih podkastov v strategije komuniciranja je pomembno, da jih ne razumemo kot samostojen medij, temveč kot del širšega marketinškega in komunikacijskega spleta. Njihova učinkovitost je odvisna od smiselne integracije v celotno strategijo, kjer se posamezni kanali medsebojno dopolnjujejo in krepijo sporočilo znamke. Usklajevanje komunikacijskih kanalov je mogoče razumeti tudi skozi prizmo korporativne znamke, ki odraža identiteto podjetja (Balmer & Podnar, 2021). Dosledna izkušnja z znamko lahko krepi ugled podjetja, razlikovanje od konkurence in zvestobo deležnikov. Keller in Brexendorf (2019) poudarjata, da so komunikacijski kanali, med katere lahko uvrstimo tudi podkaste, pomembni pri oblikovanju in ohranjanju edinstvene podobe ter vrednosti znamke.

1.5.3 Podkast kot orodje za pripovedovanje zgodb

Podkast se je torej uveljavil kot sodobni ekvivalent tradicionalnega radia, ki spreminja avdiovizualno krajino in načine pripovedovanja zgodb (Mombo, 2025). V primerjavi z radiem, ki ga pogosto omejujejo časovni okviri in komercialni premori, podkasti omogočajo več svobode pri oblikovanju narativnih struktur in poglobljeno obravnavo izbranih tem skozi več epizod (Mombo, 2025; Dowling & Miller, 2019). Osrednji element podkasta je človeški glas, ki lahko v mislih poslušalca ustvari »žive filme« (Dowling & Miller, 2019). Zvočne zgodbe so učinkovite pri posredovanju čustev, saj poslušalci skozi ton, tempo in modulacijo glasu zaznajo osebnost, izkušnjo in čustveni odnos pripovedovalca (Shaw in drugi, 2022). To se povezuje s Fisherjevo narativno teorijo, po kateri osebne zgodbe povečujejo verodostojnost sporočil in omogočajo razumevanje sveta skozi izkušnjo drugega (Shaw in drugi, 2022).

Pripovedovanje zgodb v podkastih temelji na odprtosti, avtentičnosti in možnosti identifikacije. Poslušalci posebej cenijo zgodbe resničnih ljudi z lastno izkušnjo, saj se z njimi lažje poistovetijo (Shaw et al., 2022). Prav zato lahko podkasti ustvarijo občutek bližine in zaupanja, ki je za organizacije, posebej kulturno-turistične ustanove, zelo dragocen. Ravno v kulturnih ustanovah je pripovedovanje zgodb pomembno, ker kultura in umetnost nista povezani le s programom, temveč tudi z ljudmi, vrednotami, ustvarjalnimi procesi in izkušnjami v ozadju. Podkast lahko

občinstvu približa umetnike, ustvarjalce, zaposlene, goste, zakulisje priprav ter nastajanje koncertov in predstav. Tako poslušalci ne spoznavajo le programa, ampak tudi osebnosti, vzdušje in vrednote ustanove.

Podkast lahko zato pomembno prispeva tudi k znamčenju kulturne ustanove. Z vsebinami, ki presegajo zgolj napovedovanje dogodkov, ustanova oblikuje svojo prepoznavno pripoved in krepi identiteto znamke. Dowling in Miller (2019) visoko angažiranost poslušalcev opisujeta s konceptom »trenutka na dovozu«, ko je zgodba tako privlačna, da jo poslušalec želi slišati do konca. Zaradi uporabe slušalk podkasti ustvarjajo tudi občutek »hiperintimnosti«, saj se zdi, da je pripovedovalec prisoten v osebem prostoru poslušalca (Mombo, 2025). Podkast tako ni le promocijsko orodje, temveč medij za oblikovanje globljega odnosa med kulturno ustanovo in občinstvom.

1.6 Marketinške strategije podkastov

Poleg načrtovanja, produkcije in snemanja podkasta je pomembno posebno pozornost nameniti tudi njegovemu marketingu. Dobro zasnovana in dolgoročno vzdržna strategija marketinga podkasta lahko prispeva k postopni rasti, širjenju baze poslušalcev ter oblikovanju občinstva, ki vsebino ne le posluša, temveč z njo tudi sodeluje in jo priporoča drugim.

Kot ugotavljajo na strani Podcastpage (2026), je izraz »marketing podkasta« zelo širok, saj vključuje različne pristope in strategije za povečanje zavedanja o podkastu, vzpostavljanje zaupanja, spodbujanje konverzij in ohranjanje poslušalcev. Pri tem zavedanje pomeni, da potencialni poslušalci vedo, da podkast obstaja; zaupanje, da razumejo, kaj jim podkast ponuja; konverzija, da se nanj naročijo, mu sledijo ali se pridružijo e-mail adremi; ohranjanje poslušalcev pa, da se ti vračajo k novim epizodam in vsebino delijo naprej.

Enotnega marketinškega načrta, ki bi enako učinkovito deloval za vse podkaste, ni. Vsak podkast ima svojo temo, nišo, ciljno občinstvo, bazo poslušalcev in razpoložljive komunikacijske kanale. Strategija je pogosto odvisna tudi od obstoječe mreže ustvarjalcev, njihovih izkušenj in morebitnega že vzpostavljenega občinstva. Zato je pri oblikovanju ustreznega pristopa potrebno preizkušanje različnih možnosti, dokler se ne oblikuje strategija, ki dosledno deluje za posamezni podkast.

Pri marketingu podkasta torej ne zadostuje zgolj deljenje povezave do podkasta na družabnih omrežjih, temveč je potrebno storiti precej več.

1.6.1 Vzpostavitev marketinške strategije podkasta

Pred začetkom marketinga podkasta je smiselno premisliti in oblikovati širšo strategijo. Pri tem je treba najprej odgovoriti na vprašanja Podcastpage (2024), kdo je idealni poslušalec, koliko poslušalcev želimo doseči, kako bodo poslušalci odkrili naše epizode, kakšni so cilji podkasta in kaj bomo razumeli kot uspešno marketinško kampanjo. Jasno opredeljeni poslušalci, cilji in pričakovanja omogočajo bolj premišljeno načrtovanje marketinških aktivnosti. Za razvoj strategije marketinga podkasta je mogoče uporabiti različne pristope in tehnike, v nadaljevanju pa so predstavljeni nekateri temeljni koncepti, ki lahko prispevajo k oblikovanju trajnostnega marketinškega načrta podkasta (Podcastpage, 2024):

1. Ustvarjanje znamke podkasta.

Priporočljivo je oblikovati lastno spletno stran podkasta, saj ta omogoča večji nadzor nad vsebino, krepi prepoznavnost znamke in povečuje verodostojnost podkasta. Lastna domena poslušalcem olajša dostop do vsebin, ustvarjalcem pa omogoča izvajanje marketinških aktivnosti brez posredovanja platform, kot sta Spotify ali Apple Podcasts. Spletna stran lahko prispeva tudi k boljši optimizaciji za iskalnike, večjemu organskemu obisku in možnostim monetizacije, na primer z oglasi, donacijami ali plačljivimi vsebinami. Poleg epizod lahko vključuje tudi dodatne vsebine, kot so blog zapisi, prepisi, videoposnetki in možnosti neposredne komunikacije s poslušalci.

2. Iskanje učinkovitih marketinških kanalov.

Pri promociji podkasta je smiselno izbrati vsaj dva do tri kanale, prek katerih bo mogoče doseči ciljno občinstvo. Med njimi so lahko spletna stran, družbena omrežja, SEO, sodelovanje z vplivneži in plačljivo oglaševanje. Pri tem je priporočljivo preizkusiti več možnosti, spremljati rezultate in ugotoviti, kateri kanali najučinkoviteje prispevajo k rasti poslušalcev.

3. Uporaba obstoječih sledilcev na družbenih omrežjih.

Če ima organizacija že vzpostavljeno prisotnost na družbenih omrežjih, je smiselno v promocijo podkasta vključiti obstoječe sledilce. Vsaka delitev, komentar ali všeček lahko poveča doseg vsebine in pritegne nove poslušalce. Posebej učinkovito je deljenje krajših odlomkov epizod, ki vzbudijo zanimanje in poslušalce spodbudijo k poslušanju celotne vsebine.

4. Vključevanje dosega gostov podkasta.

Kadar v podkastu sodelujejo gostje, jih je smiselno povabiti k deljenju epizode z njihovim občinstvom. S tem se lahko poveča doseg, podkast pa doseže nove poslušalce. Gostje bodo epizodo praviloma lažje delili, če so ob objavi vključeni njihova fotografija, kratka biografija in povezave do njihovih kanalov. Kot ugotavljajo pri Write Business Results (2023, str. 8), lahko takšno sodelovanje poveča izpostavljenost novemu občinstvu, pri čemer je pomembno, da so v opombah oddaje vključene povezave do spletnih mest in družbenih omrežij podkasta ter gosta.

5. Prisotnost na izbranih družbenih platformah.

Za promocijo podkasta je pomembna tudi premišljena prisotnost na družbenih medijih. Ustvarjalci lahko izbirajo med različnimi platformami, kot so X, Facebook, Reddit, Instagram, TikTok ali Threads, pri čemer ni nujno, da so prisotni povsod. Pomembneje je, da so aktivni na tistih platformah, kjer se nahaja njihovo ciljno občinstvo, ter da vsebino prilagodijo značilnostim posameznega kanala. S spodbujanjem pogovora in interakcije lahko družbena omrežja postanejo prostor povezovanja poslušalcev.

6. Spremljanje namembnosti vsebine.

Vsebinsko posamezne epizode je mogoče ponovno uporabiti v različnih oblikah, na primer kot blog zapis, kratek video, avdiogram, citat ali objavo na družbenih omrežjih. Tako lahko iz ene epizode nastane več različnih vsebinskih delov, kar poveča učinkovitost marketinške strategije in podaljša življenjsko dobo epizode. Tudi krajši odlomki lahko ostanejo uporabni še dolgo po objavi, del procesa pa je mogoče tudi avtomatizirati.

7. Vzpostavljanje partnerstev.

Partnerstva temeljijo na sodelovanju, pri katerem imata korist obe strani. Partner ni nujno samo drug podkast, temveč je lahko tudi organizacija, spletna stran, glasilo, podjetje ali posameznik, ki je relevanten za ciljno občinstvo. Sodelovanje lahko poteka v obliki medsebojne promocije, skupnih vsebin ali promocije gostov posamezne epizode.

8. Ustvarjanje skupnosti okoli podkasta.

Oblikovanje skupnosti lahko pomembno prispeva k zvestobi poslušalcev in dolgoročnemu razvoju podkasta. Skupnost je mogoče graditi prek zasebnih skupin na platformah, kot so Reddit, Slack ali druge spletne skupnosti. Zvesti poslušalci pogosto postanejo pomembni promotorji podkasta, saj vsebino priporočajo naprej, pri tem pa ne smemo pozabiti, da tudi upravljanje skupnosti zahteva čas in stalno vključevanje ustvarjalcev.

9. Izbira edinstvenega imena podkasta.

V okolju velike konkurence med podkasti, blogi in drugimi digitalnimi vsebinami je izbira prepoznavnega imena zelo pomembna. Preveč splošna imena lahko povzročijo zmedo in otežijo iskanje podkasta v aplikacijah ter spletnih iskalnikih. Dobro izbrano ime olajša prepoznavnost, podpira rast občinstva in prispeva k močnejši identiteti podkasta.

Na podlagi predhodno predstavljenih temeljnih konceptov, ki lahko prispevajo k oblikovanju trajnostnega marketinškega načrta podkasta, bomo v nadaljevanju pregledali še nekatere konkretnejše možnosti za širjenje njegovega dosega. Gre za izbrane taktike marketinga podkastov, ki se nanašajo predvsem na povečanje vidnosti, lažje odkrivanje vsebin, spodbujanje poslušanja ter dolgoročno ohranjanje poslušalcev. Pri tem se opiramo na priporočila, ki jih za načrtovanje in izvajanje marketinga podkastov navajajo na Podcastpage (2024, 2026).

a) Redno objavlanje na družbenih medijih.

Za vsako objavljeno epizodo je smiselno pripraviti napovednik in ga objaviti še pred izidom celotne epizode. Po objavi epizode je priporočljivo deliti tudi neposredno povezavo do nje, pri čemer je mogoče del teh aktivnosti avtomatizirati.

b) Vključitev podkasta v kataloge podkastov.

Z dodajanjem podkasta v različne kataloge podkastov se povečuje njegova vidnost in možnost odkritja. Ustrezni opisi, oznake in kategorije potencialnim poslušalcem olajšajo iskanje vsebine, tudi kadar ti predhodno ne vedo, da takšen podkast obstaja.

c) Oblikovanje spletne strani za podcast.

Spletna stran lahko pomembno prispeva k marketinški podpori podkasta, saj omogoča krepitev prepoznavnosti znamke, izboljšanje organske vidnosti oziroma SEO ter objavo dodatnih vsebin. Poleg epizod lahko vključuje videoposnetke, prepise, blog prispevke, gradiva za prenos, priponke in druge vsebine. Pomembno je, da spletna stran omogoča tudi preprost način spremljanja podkasta ter ponuja možnosti za povezovanje z organizacijo.

d) Priprava prepisov epizod.

Čeprav je priprava transkriptov lahko časovno zahtevna ali povezana z dodatnimi stroški, pomembno prispeva k optimizaciji podkasta za iskalnike. Hkrati prepisi povečujejo dostopnost vsebin za širši krog uporabnikov.

e) Ustvarjanje bloga.

Kadar je blog vsebinsko smiseln, lahko predstavlja učinkovito marketinško orodje za podporo podkastu. Blog prispevki lahko dolgoročno ustvarjajo organski obisk iz spletnih iskalnikov, obenem pa občinstvu poleg epizod ponujajo dodatno vrednost.

f) Organizacija natečajev in nagradnih iger.

Če so za to na voljo ustrezna sredstva, lahko natečaji ali nagradne igre pripomorejo k povečanju števila sledilcev in k večji vključenosti občinstva. Pri tem nagrada ni nujno materialna; sodelujoče je mogoče nagraditi tudi z ekskluzivno vsebino, posebnimi storitvami ali kako drugače doprinesti dodano vrednost.

g) Plačljivo oglaševanje.

Plačljivo oglaševanje je lahko učinkovit kanal za dodatno promocijo podkasta, zlasti kadar so za to na voljo ustrezna sredstva. Kampanje PPC oziroma plačilo na klik (*ang. pay per click*) lahko pripomorejo k pridobivanju novih poslušalcev in večji vidnosti posameznih epizod ali celotnega podkasta. Za tovrstno promocijo je mogoče uporabiti različne platforme, kot so Google Ads, Reddit, X, Facebook, YouTube in druge, ki omogočajo ciljno usmerjeno oglaševanje podkast vsebin.

Zaključimo lahko, da je tudi za podkast priporočljivo izdelati ustrezen marketinški načrt ter vanj vključiti vsaj nekaj različnih metod in marketinških orodij. Podcastpage (2024, 2026) ugotavljajo, da je za zagotovljen uspeh podkasta, ključen ravno razvoj dolgoročne marketinške strategije, pri čemer naše aktivnosti ne smejo biti enkratni poskusi, ampak moramo v to vložiti nekaj več časa. Temelj vsake marketinške kampanje je prav redna aktivnost v obliki objavljanja visokokakovostnih vsebin. S tem pa seveda ne mislimo zgolj na objave novih epizod podkasta, ampak aktivno prisotnost na družbenih omrežjih, redno objavljanje na blogih, ustvarjanje pripravljajočih video vsebin ipd.

2 Študija primera

2.1 Učni izidi

Študija primera je zasnovana tako, da omogoča doseganje naslednjih učnih izidov:

Učni izid 1: razumeti pomen podkasta kot komunikacijskega orodja.

Učni izid 2: analizirati vpliv podkasta na razvoj in širitev občinstva.

Učni izid 3: kritično ovrednotiti proces načrtovanja in izvedbe podkasta.

Učni izid 4: predlagati strategije za integracijo podkasta v digitalni marketing.

Učni izid 5: razviti lastne ideje za uporabo podkastov v organizacijah.

2.2 1, 2, 3 ... bis! - podkast Slovenske filharmonije

2.2.1 Ozadje institucije

Slovenska filharmonija (SF), ustanovljena leta 1701, sodi med najstarejše glasbene institucije v Evropi. Čeprav ima kot nacionalna ustanova pomemben ugled in dolgo tradicijo, se danes sooča s podobnimi izzivi kot številni orkestri in koncertne hiše po svetu. Med ključnimi izzivi sta upad obiska koncertov klasične glasbe in staranje občinstva, zlasti dolgoletnih abonentov. V Strateškem načrtu Slovenske filharmonije za obdobje od 2022 do 2027 (2022, str. 20) ugotavljajo, da je zmanjševanje števila poslušalcev na koncertih klasične glasbe težava svetovnih razsežnosti. Kot enega izmed pomembnih razlogov navajajo razcvet pretočne glasbe prek spleta in splošno prevlado elektronskih medijev, ki sta pomembno preoblikovala vsakdanje navade ljudi. Spremljanje digitalnih vsebin danes zavzema vse več časa, medtem ko se obiskovanje dogodkov v živo zmanjšuje, zaradi česar se mlajše generacije težje odločajo za obisk kulturnih prireditev, starejše občinstvo pa se postopoma zmanjšuje.

Kljub tem izzivom ima Slovenska filharmonija pomembne razvojne možnosti, ki izhajajo tudi iz njenega okolja. V Strateškem načrtu Slovenske filharmonije za obdobje od 2022 do 2027 (2022, str. 15) je zapisano, da naravno okolje, v katerega je ustanova umeščena, samo po sebi ponuja odlične pogoje za delovanje. Poleg prebivalcev Ljubljane in širše okolice filharmonične koncerte občasno obiskujejo tudi poslušalci iz drugih delov Slovenije, Italije, Avstrije in Hrvaške, pa tudi številni turisti, ki obišejo Slovenijo. Prav zato je za Slovensko filharmonijo pomembno, da ob ohranjanju obstoječega občinstva išče nove načine za širjenje dosega, nagovarjanje potencialnih obiskovalcev in vzpostavljanje dolgoročnih odnosov z občinstvom. Pri tem so posebej pomembni digitalni komunikacijski kanali, saj mlajše generacije glasbene in koncertne vsebine vse pogosteje spremljajo prek digitalnih platform, kulturne ustanove pa morajo zato razvijati pristope, ki presegaajo zgolj enkratni obisk koncertnega dogodka.

V kontekstu zapisanega se je pojavila ideja, da bi filharmonija svojo komunikacijo obogatila z novim, atraktivnim formatom, podkastom. Podkast se je zdel naravna izbira iz več razlogov. Prvi je bil predvsem aktualnost in porast zanimanja za tovrstne vsebine, ki smo jim lahko priča v zadnjem času. Drugi je bil možnost pripovedovanja zgodb o glasbi, glasbenikih, orkestru in zboru ter samem zakulisju na bolj oseben način. Tretji je bila dostopnost podkastov, saj jih lahko poslušalci spremljajo kadarkoli in kjerkoli v njihovem lastnem tempu. Podkasti tudi vzpostavljajo intimnejši odnos z občinstvom, hkrati pa so primerni za mlajše ciljne skupine, ki so že vajene spremljati podkaste na platformah, kot so Spotify, Apple Podcasts ali YouTube.

2.2.2 Ciljne skupine Slovenske filharmonije

Za boljše razumevanje vloge podkasta Slovenske filharmonije je smiselno najprej opredeliti ciljne skupine ustanove, saj prav značilnosti njenega občinstva pomembno določajo način, kako lahko podkast deluje kot komunikacijsko in marketinško orodje. V fazi pridobivanja podatkov sta bila opravljena dva poglobljena intervjuja z zaposlenima v Slovenski filharmoniji, in sicer s področja prodaje in marketinga ter odnosov z javnostmi. Na podlagi pridobljenih informacij je mogoče ciljne skupine Slovenske filharmonije razdeliti na več segmentov. Po oceni zaposlene 2 (2024) med najpomembnejše ciljne skupine sodijo obstoječi abonenti Slovenske filharmonije, ki jih opredeli kot publiko, ki je »že naša«. Gre za skupino, s katero ustanova ohranja redno komunikacijo, jo obvešča o koncertih in ji občasno ponuja tudi dodatne produkte oziroma vsebine znotraj programske ponudbe Slovenske filharmonije.

Drugo pomembno ciljno skupino predstavljajo ljubitelji klasične glasbe. Zaposlena 2 (2024) jih opiše kot obiskovalce, ki spremljajo tudi druge kulturne in glasbene programe, na primer koncerte v okviru Festivala Ljubljana, dogodke v Cankarjevem domu, Opero ali programe Simfoničnega orkestra RTV Slovenija. Pomemben segment predstavljajo tudi družine, ki jih Slovenska filharmonija nagovarja predvsem z Družinskim abonmajem. Posebno pozornost si ustanova prizadeva nameniti mladim, vendar zaposlena ocenjuje, da je ta skupina trenutno najlažje dosegljiva prek šol, predvsem gimnazij, kjer je glasbena umetnost del učnega programa. Kot posebej zanimivo, vendar še premalo nagovorjeno skupino zaposlena 2 (2024) izpostavlja mlade odrasle oziroma študente ob zaključku študija in na začetku poklicne poti, pa tudi nekoliko starejše posameznike v obdobju pred upokojitvijo. Po njeni oceni bi

lahko Slovenska filharmonija prav pri teh skupinah dosegla pomemben učinek. Po drugi strani kot težje dostopno skupino opredeljuje posameznike v obdobju največje delovne in družinske obremenjenosti, saj si ti ob intenzivnem poklicnem življenju in skrbi za družino težje vzamejo čas za redno obiskovanje koncertov.

Zaposlena 1 (2024) je v intervjuju podrobneje opisala tipičen profil kupca abonmaja. Po njeni oceni gre najpogosteje za osebe, starejše od 40 let, praviloma izobražene, med njimi pa prevladujejo ženske. Pojasnjuje, da so obiskovalci v preteklosti pogosto prihajali v pari, pozneje pa zaradi življenjskih okoliščin, kot so vdovstvo, ločitev ali spremembe v družinski dinamiki, koncerte pogosteje obiskujejo ženske same ali v družbi prijateljic. Obisk koncertov je po njenem mnenju povezan tudi s starostjo otrok, saj se ženske za pogostejše obiskovanje kulturnih dogodkov lažje odločijo takrat, ko otroci postanejo dovolj samostojni.

Pri razlikovanju med abonenti in občasnimi obiskovalci koncertov zaposlena 1 (2024) poudarja, da se kupci posameznih vstopnic za nakup pogosto odločajo v zadnjem trenutku. To velja predvsem za delovno aktivne in mlajše obiskovalce, ki si zaradi službenih in zasebnih obveznosti težje vnaprej organizirajo prosti čas. Starejši obiskovalci, zlasti upokojniki, po drugi strani lažje načrtujejo obisk koncertov in se zato pogosteje odločajo za abonma. Pri občasnih obiskovalcih, ki pridejo na izbrane koncerte, ima pomembno vlogo predvsem program oziroma nastopajoči. Kot poudarja zaposlena 1 (2024) lahko prepoznavna imena izvajalcev ali dirigentov bistveno povečajo zanimanje za posamezni koncert.

2.2.3 Koncept podkasta Slovenske filharmonije in izvedba

V koncertni sezoni 2023/2024 je Slovenska filharmonija uvedla videopodcast *1, 2, 3 ... bis!* – podcast Slovenske filharmonije s Tilnom Artačem. Kot je zapisano v osnovnem opisu podkasta, objavljenem na spletni strani metropolitan.si, voditelj Tilen Artač, akademski glasbenik in imitator, v podkastu gosti posameznike, ki so na različne načine povezani s klasično glasbo. Skozi njihove zgodbe in izkušnje poslušalci oziroma gledalci bolje spoznavajo klasično glasbo kot umetniški žanr, ki ni zgolj glasba, temveč tudi izraz čustev, zgodovine in človeškega duha. Posebnost podkasta je tudi glasbeni izziv, v katerem se preizkusi gost posamezne epizode (metropolitan.si, 2024).

Osnovni koncept podkasta je bil zasnovan z namenom, da bi gledalcem na poljuden, sproščen in hkrati vsebinsko preišljen način približali umetnost resne oziroma klasične glasbe. V vsaki epizodi voditelj gosti dva gosta: prvi je širše prepoznavna osebnost z različnih področij, kot so šport, ekonomija, znanost, kulinarika, umetnost ali mediji, drugi pa član Slovenske filharmonije. Med gosti so bili med drugim Ksenija Benedetti, Tomo Križnar, Bine Volčič, Tjaša Železnik, Hana Stupica, dr. Marko Pokorn in drugi. Izhodiščna ideja je bila povezati filharmonika s posebnim hobijem ali zanimanjem z gostom iz drugega področja ter skozi pogovor poiskati skupne vrednote, izkušnje in povezave med klasično glasbo ter drugimi poklici, karierami in življenjskimi zgodbami.

Ustvarjalci podkasta so v osnovni predstavitvi koncepta zapisali, da želijo s podkastom resno glasbo in Slovensko filharmonijo na poljuden način približati mlajšemu občinstvu ter tistim, ki resne glasbe in filharmonije še ne poznajo. Vzdušje podkasta je zasnovano kot sproščeno in humoristično, vendar še vedno vsebinsko resno. Cilj je, da gledalci ob pogovoru pridobijo tudi informacije o koncertih in drugem programu Slovenske filharmonije. Pomemben del vsake epizode je skupno igranje gosta in člana Slovenske filharmonije na določen instrument. Ker prvi gost praviloma ni glasbenik, ga član orkestra nauči dovolj, da skupaj izvedeta del preproste skladbe. Ta glasbeni izziv simbolno izraža odprtost Slovenske filharmonije do širše javnosti in sporočilo, da so v njeno okolje vabljeni različni obiskovalci.

Podkast je dobil lastno stran na portalu Metroplay oziroma metropolitan.si, kjer so objavljeni posnetki epizod, njihovi ogledi pa so javno vidni. Vsaka epizoda je objavljena tudi na YouTube kanalu Metropolitan Slovenija in YouTube kanalu Slovenske filharmonije. Promocijsko podporo podkastu predstavljajo še članki na portalih Adria Media Ljubljana, objave na družbenih omrežjih, mailing, novice v tiskanih izdajah, spletni bannerji ter televizijska promocija na desetih TV kanalih. Tekom leta so bili podkasti Slovenske filharmonije uvrščeni tudi na podstran s podkasti EON TV, portala Telemach Slovenija, ki ima 600.000 uporabnikov.

V poglobljenem intervjuju je zaposlena 2 (2024) poudarila, da so podkasti trenutno zelo priljubljen format, hkrati pa opozorila, da je za pripravo privlačne in zabavne polurne vsebine potrebnega veliko dela, priprav in organizacije. Kot pomembno je izpostavila tudi dejstvo, da je Slovenska filharmonija prva glasbena institucija v Sloveniji, ki je uvedla lasten videopodcast. Po njenem mnenju podkast podira tabuje,

širi obzorja, gradi skupnost ter deluje izobraževalno. Ob tem je poudarila, da lahko Slovenska filharmonija s podkastom doseže tudi zelo specifične skupine občinstva, na primer poslušalce, ki jih zanimajo kulinarika, avdiofilija ali druge teme, obravnavane v posameznih epizodah. Zaposlena 2 (2024) je kot zanimivost navedla tudi visoko odzivnost pri pošiljanju e-novic z vsebinami podkasta po adremi abonentov in drugih gostov Slovenske filharmonije. Stopnja odpiranja teh sporočil je bila po njenih besedah višja kot običajno, pogosto nad 50 %, prav tako je bilo veliko klikov na povezavo do celotne epizode. Tudi zaposlena 1 (2024) je v intervjuju omenila, da so podkast pohvalili številni abonenti in drugi obiskovalci koncertov. Prva sezona podkasta je obsegala deset epizod, zbrane podatke za posamezne epizode pa prikazuje tabela 1.

Tabela 1: Zbrani podatki prvih desetih objavljenih epizod

Epizoda	Datum izida	Gosta	Število ogledov na portalu Metropolitani.si	Število ogledov na YT kanalu Metropolitani Slovenija	Število ogledov na YT kanalu Slovenske filharmonije
EP01	3. 10. 2023	Ksenija Benedetti in Matej Šarc	36.047	5.456	834
EP02	7. 11. 2023	Tomo Križnar in Igor Drnovšek	227.433	10.071	388
EP03	5. 12. 2023	Marko Pokorn in Mojca Fortin	64.984	2.529	722
EP04	9. 1. 2024	Franc Kuzma in Aleš Kacjan	113.142	2.470	212
EP05	6. 2. 2024	Tatjana Rojc in Verena Rojc	77.755	2.291	228
EP06	5. 3. 2024	Tjaša Železnik in Franci Krevh	113.378	4.058	422
EP07	2. 4. 2024	Bine Volčič in Žiga Faganel	76.688	3.749	77
EP08	7. 5. 2024	Aljoša Bagola in Matej Šarc	63.115	3.829	154
EP09	4. 6. 2024	Ana Praznik in Urška Bernik	79.899	669	1.551
EP10	2. 7. 2024	Hana Stupica in Urška Križnik Zupan	74.041	513	81

Vir: (podatki, dostopni na spletu (Metropolitani.si in YouTube.com; 25. junij 2024, posodobljeno 2. oktober 2025)).

2.2.4 Pregled števila ogledov, števila sledilcev in ostalih odzivov

Pri analizi števila ogledov podkasta je treba upoštevati, da gre za pozornost tolišnega števila ljudi vsebini, ki od gledalca zahteva približno 30 minut pozornosti. V tem času lahko voditelj in gosta predstavijo program, dejavnosti in vrednote Slovenske filharmonije ter z gledalcem vzpostavijo bolj osebni stik. Ob tem je pomembno

poudariti, da je imel YouTube kanal Metropolitan Slovenija 3.460 naročnikov, YouTube kanal Slovenske filharmonije pa 567 naročnikov. Pri čemer ne gre za končne številke, saj vsebine ostajajo dostopne na spletu in se njihovi ogledi s časom še povečujejo. Pri dosegu posameznih epizod imata pomembno vlogo tudi tema in izbira gosta.

Posebej izrazite učinke so imeli kratki izseki iz podkastov, objavljeni na družbenem omrežju TikTok. Gre za približno 20-sekundne vidoe z izbranimi zanimivimi izjavami gostov, ki delujejo kot samostojne kratke vsebine. Pred objavo prvega izseka 13. oktobra 2023 je imel TikTok profil Slovenske filharmonije 292 sledilcev, decembra 2023 že 723, junija 2024 pa 1.210 sledilcev. Ker je Slovenska filharmonija do pretekle sezone na TikToku večinoma objavljala prav kratke izseke iz podkastov, lahko rast sledilcev povezujemo tudi z uspešnostjo tega formata. Pred tem so objave na TikToku v povprečju dosegle med 500 in 1.000 ogledov, kratki podkastni izseki pa so te številke občutno preseгли.

Največji odziv na TikToku je dosegel video odlomek podkasta s Tjašo Železnik, v katerem je govorila o vzgoji hčerke in neuporabi pametnega telefona; dosegel je 42.600 ogledov, 1.964 všečkov, 23 delitev in 156 shranitev. Zelo uspešen je bil tudi video z Binetom Volčičem o njegovem umiku iz Ljubljane v mirnejše Prekmurje, ki je dosegel 35.500 ogledov, 1.001 všeček, 55 delitev in 70 shranitev. Video s Ksenijo Benedetti o točnosti je dosegel 28.000 ogledov, 1.055 všečkov, 286 delitev in 104 shranitve. Med uspešnejšimi sta bila še video z dr. Markom Pokornom, ki je dosegel 15.800 ogledov, 647 všečkov, 51 delitev in 54 shranitev, ter video s Tomom Križnarjem, ki je dosegel 14.000 uporabnikov, 224 všečkov, šest delitev in 23 shranitev.

Kratki izseki iz podkastov so zelo dobre rezultate dosegali tudi na Facebooku Slovenske filharmonije. Na dan 10. maja 2024 je bilo med enajstimi najuspešnejšimi objavami v zadnjih 90 dneh kar osem objav kratkih odlomkov iz epizod podkastov. Najuspešnejši je bil odlomek iz epizode s Tjašo Železnik, ki je dosegel 115.169 uporabnikov Facebooka, 116.574 vtisov in 3.493 dejavnosti. Trije kratki videi iz epizode z Binetom Volčičem so se uvrstili na drugo, tretje in četrto mesto ter dosegli 87.514, 70.330 oziroma 55.864 uporabnikov.

Podoben trend je bil viden tudi 25. junija 2024, ko je bilo med desetimi najuspešnejšimi objavami na Facebooku glede na doseg in interakcije osem kratkih videov iz podkastov. Na prvih štirih mestih so bili videi iz epizod z Binetom Volčičem in Ano Praznik. Najuspešnejša objava je dosegla 95.128 uporabnikov in 2.531 interakcij, naslednje pa 79.478 uporabnikov in 1.579 interakcij, 74.174 uporabnikov in 2.698 interakcij ter 65.946 uporabnikov in 1.590 interakcij. Za primerjavo: običajne objave Slovenske filharmonije na Facebooku praviloma dosežejo med 500 in 2.000 uporabnikov. Ti podatki potrjujejo, da so kratki video izseki trenutno ena izmed najbolj učinkovitih oblik vsebine na družbenih omrežjih.

Podrobnejša analiza posameznih objav na Facebooku dodatno potrjuje visoko učinkovitost tega formata. Prvi odlomek iz epizode s Ksenijo Benedetti je dosegel 82.756 uporabnikov, 618 interakcij, 43 delitev, 18 shranitev in 232 klikov na povezavo do celotnega podkasta. Skupni čas ogleda je znašal 21.932 minut. Odlomek s Tjašo Železnik je dosegel 115.787 uporabnikov, 117.275 vtisov, 466 interakcij in 18.630 minut ogledov. Video z Binetom Volčičem je dosegel 95.128 uporabnikov, 227 interakcij, 57 klikov na povezavo in 16.370 minut ogledov. Odlomek z dr. Markom Pokornom pa je dosegel 66.237 uporabnikov, 556 interakcij, 59 delitev, 203 klike na povezavo in 9.911 minut ogledov. Glede na to, da ima Facebook profil Slovenske filharmonije približno 13.000 sledilcev, gre za zelo izrazite dosege.

Na Instagramu Slovenske filharmonije je največji doseg dosegel kratek video s Ksenijo Benedetti o točnosti oziroma zamujanju, ki je dosegel 116.000 uporabnikov, 1.495 všečkov in 49 delitev. Izpostaviti velja tudi video z dr. Markom Pokornom, ki je dosegel 14.600 uporabnikov, 289 všečkov, dva komentarja in dve delitvi. Tudi na Instagramu so bili ti rezultati bistveno višji od običajnih, saj so pred tem videi Slovenske filharmonije večinoma dosegali do približno 2.000 ogledov.

Na podlagi predstavljenih podatkov lahko ugotovimo, da se je podkast Slovenske filharmonije kot dolgometražna vsebina učinkovito povezal s krajšimi video formati za družbena omrežja. Prav kratki izseki so pomembno prispevali k večjemu dosegu, rasti sledilcev in večji vidnosti podkasta ter Slovenske filharmonije kot institucije. Ti rezultati kažejo, da lahko podkast preseže okvir osnovne epizode in postane izhodišče za širši digitalni komunikacijski ekosistem, v katerem se daljša vsebina pretvarja v krajše, lažje deljive in za družbena omrežja posebej primerne formate.

2.3 Rezultati in interpretacija

2.3.1 Digitalni doseg podkasta in preoblikovanje vsebin

Pri ustvarjanju podkasta Slovenske filharmonije ne gre zgolj za produkcijo približno 30-minutne epizode, temveč za vsebino, ki se lahko nadalje preoblikuje in distribuira prek različnih kanalov. Posamezna epizoda se lahko pojavi kot videoposnetek, zvočni podkast, krajši video za družbena omrežja, članek ali druga spletna vsebina. V primeru podkasta Slovenske filharmonije so bile vsebine objavljene na portalu Metropolitan.si, platformi Metroplay, portalih Adria Media Ljubljana ter na družbenih omrežjih, kot so Facebook, Instagram, TikTok in YouTube.

Pomembno je tudi, da so bili kratki izseki filharmoničnih videopodkastov objavljeni na družbenih omrežjih metropolitan.si, kjer so dosegli zelo dobre rezultate. Na Facebook profilu Metropolitan Slovenija je bil najuspešnejši odlomek iz podkasta z Aljošo Bagolo, ki je dosegel 94.000 ogledov, 552 všečkov in 42 komentarjev. Na Instagram profilu metropolitan.si je bil isti odlomek prav tako med najuspešnejšimi, saj si ga je ogledalo 8.954 uporabnikov, medtem ko si je kratek odlomek z Binetom Volčičem ogledalo 8.912 uporabnikov. Ti podatki potrjujejo, da lahko podkast deluje kot izhodišče za širši digitalni komunikacijski ekosistem, v katerem se osnovna vsebina prilagodi različnim formatom in platformam.

2.3.2 Vloga gostov pri širjenju dosega

Dodatno vrednost podkasta predstavlja tudi doseg gostov, zlasti kadar gre za medijsko prepoznavne osebnosti z lastnimi občinstvi in sledilci. Deljenje epizod ali izsekov s strani gostov lahko pomembno poveča vidnost podkasta, saj omogoča dostop do novih javnosti, ki jih institucija prek svojih kanalov morda ne bi dosegla. Kot ugotavljajo Aresnijič in drugi (2020, str. 91), odjemalci vse več časa namenjajo spletnim vsebinam, interakcije na družbenih omrežjih pa vplivajo tudi na ključne faze nakupnega procesa. Zato je za organizacije smiselno, da identificirajo spletne vplivneže oziroma prepoznavne posameznike, ki lahko pomagajo pri doseganju in vključevanju širših ter ciljnih javnosti.

V primeru Slovenske filharmonije so medijsko prepoznavni gostje prispevali k večji privlačnosti vsebin, obenem pa so v podkast vnesli nove perspektive, osebne zgodbe in specifična strokovna ali življenjska izhodišča. Takšna zasnova omogoča doseganje širše ciljne skupine, saj lahko gledalce k ogledu pritegne tudi gost, ki sicer ni neposredno povezan s klasično glasbo. Hkrati javne osebnosti povečujejo verodostojnost in zanimivost vsebine, saj poslušalci njihovim izkušnjam in mnenjem pogosto namenijo več pozornosti.

2.3.3 Mednarodni doseg in pozicioniranje Slovenske filharmonije

Da lahko videopodcast preseže nacionalni okvir, kažejo podatki za epizodo z dr. Markom Pokornom na portalu Metroplay. Del ogledov je prišel iz drugih držav, med njimi iz Hrvaške, Združenih držav Amerike, Avstrije, Avstralije, Ukrajine, Rusije, Irana, Nemčije ter Bosne in Hercegovine. Skupaj so tuji ogledi predstavljali 5,38 % vseh ogledov epizode. Čeprav gre za manjši delež, podatek ni zanemarljiv, saj kaže, da lahko tovrstna vsebina pritegne pozornost tudi zunaj Slovenije.

Profesionalna zasnova videopodkasta, ki se po obliki in vsebini približuje televizijski oddaji, Slovensko filharmonijo v tem pogledu postavlja med ustanove, ki ne le sledijo trendom, temveč jih tudi soustvarjajo. To potrjuje tudi izjava direktorja Slovenske filharmonije Mateja Šarca, ki je v intervjuju povedal (Magazin Slovenian Business Club, 2024): »Slovenska filharmonija se ne prilagaja kaj dosti aktualnim trendom, ampak jih soustvarja oziroma ustvarja. Prilagajanje je sicer včasih potrebno in koristno, vendar ni preveč zabavno. Raje počnemo tisto, kar menimo, da je prav, in to delimo s svojim občinstvom.«

2.3.4 Učinki na obisk spletne strani

Večjo prepoznavnost Slovenske filharmonije in širši doseg javnosti je mogoče spremljati tudi prek obiska spletne strani. Primerjava obiska spletne strani www.filharmonija.si med 1. januarjem in 10. majem 2024 z enakim obdobjem preteklega leta kaže, da se je obisk povečal za 41,6 %, število novih uporabnikov pa za 43,8 % (vir: Google Analytics, 2024).

Obdobje je bilo izbrano zato, ker ni neposredno sovpadalo z večjimi jesenskimi promocijskimi akcijami, novoletnim oglaševanjem ali intenzivno promocijo naslednje abonmajske sezone. Začetek merjenja po 1. januarju in zaključek pred začetkom intenzivnejše promocije sezone 2024/2025 omogočata nekoliko bolj uravnotežen vpogled v gibanje obiska spletne strani. Čeprav povečanja obiska ni mogoče pripisati izključno podkastu, podatki kažejo na okrepljeno spletno vidnost Slovenske filharmonije v obdobju, ko so podkasti redno izhajali in se distribuiral prek različnih digitalnih kanalov.

2.3.5 Učinki na prodajo abonmajev in posameznih vstopnic

V raziskavi smo preverjali hipotezo, da se je po uvedbi podkasta oktobra 2023 prodaja abonmajev Slovenske filharmonije povečala za 5 %. Hipotezo smo preverili z analizo prodaje abonmajev za sezono 2024/2025 in jo potrdili. Ker je bila promocijska kampanja Slovenske filharmonije v letu 2024 primerljiva s kampanjo predhodnega leta, lahko o učinkih podkasta deloma sklepamo tudi na podlagi prodajnih rezultatov. Do presečnega datuma 11. septembra se je prodaja abonmajev v letu 2024 v primerjavi z letom 2023 povečala za 15,31 %, kar presega prvotno zastavljeno hipotezo.

Tabela 2: Število prodanih abonmajev, vstopnic in mest

Sezona	Število prodanih abonmajev	Število prodanih vstopnic	Število vseh prodanih mest
2014/2015	2.737	4.317	26.213
2015/2016	2.647	5.967	27.143
2016/2017	2.471	3.802	23.570
2017/2018	2.334	4.519	23.191
2018/2019	2.461	4.088	23.726
2019/2020	2.535	5.097	25.487
2020/2021	1.503	354	8.574
2021/2022	1.449	3.040	10.948
2022/2023	1.997	5.074	16.013
2023/2024	2.538	7.591	24.167

Vir: *Strateški načrt SF* (2022, str. 28), dopolnjeno z aktualnimi podatki, pridobljenimi v računovodski službi SF.

Podatki o prosti prodaji kažejo še izrazitejšo rast. V sezoni 2023/2024 je bilo prodanih 7.591 posameznih vstopnic, kar pomeni 49,60 % več kot v sezoni 2022/2023, ko je bilo prodanih 5.074 vstopnic. Prihodki od prodaje posameznih vstopnic so v sezoni 2023/2024 znašali 128.830 EUR, kar pomeni 59,62 %

povečanje glede na sezono 2022/2023, ko so prihodki znašali 80.709 EUR. Pri tem je treba upoštevati, da je prva epizoda podkasta izšla 3. oktobra 2023, nato pa so epizode izhajale vsak prvi torek v mesecu skozi celotno sezono, kar je povečalo pojavnost Slovenske filharmonije v digitalnem prostoru.

Tabela 3: Prihodki od prodanih abonmajev in vstopnic (v EUR)

Sezona	Prihodki od prodanih abonmajev	Prihodki od prodanih vstopnic	Skupaj prihodki od prodanih abonmajev in vstopnic
2014/2015	258.342	69.007	327.349
2015/2016	244.680	86.469	331.149
2016/2017	228.264	54.538	282.802
2017/2018	209.870	74.517	284.387
2018/2019	210.436	59.517	269.953
2019/2020	169.733	66.705	236.438
2020/2021	18.217	5.658	23.875
2021/2022	122.070	57.192	179.262
2022/2023	158.588	80.709	239.297
2023/2024	188.986	128.830	317.816

Vir: (*Strateški načrt SF* (2022, str. 29), dopoljeno z aktualnimi podatki, pridobljenimi v računovodski službi SF).

2.3.6 Interpretacija rezultatov in priporočila za nadaljnji razvoj

Pri interpretaciji navedenih podatkov je treba upoštevati, da je pot od prvega zavedanja o koncertnem dogodku do nakupa vstopnice ali abonmaja kompleksen in večstopenjski proces. Promocije zato ni mogoče razumeti kot enkratnega dejanja, temveč kot dolgoročno komunikacijsko dejavnost, ki zahteva doslednost, načrtovanje in ponavljajočo se prisotnost na različnih kanalih. To še posebej velja za marketing podkasta, pri katerem zgolj deljenje povezave na družbenih omrežjih ne zadostuje. Za rast občinstva sta ključni konsistentnost in redno objavlanje vsebin, ob tem pa je pomembno, da se daljša vsebina podkasta smiselno povezuje z drugimi digitalnimi formati.

Glede nadaljnega razvoja podkasta Slovenske filharmonije bi bilo smiselno razmisliti o vzpostavitvi posebne podstrani na spletni strani ustanove, kjer bi bile zbrane vse epizode podkasta in dodatna gradiva, povezana z njimi. Takšna rešitev bi bila uporabniku prijazna, saj poslušalcem oziroma gledalcem ne bi bilo treba iskati posameznih epizod na različnih platformah, hkrati pa bi dodatna vsebina pozitivno vplivala na SEO in uvrščenost spletne strani v iskalnikih. Prav tako bi bilo

priporočljivo pripravljati transkripte pogovorov in jih objavljati na spletni strani, njihove prevode pa uporabiti tudi na YouTubeu, s čimer bi bile epizode dostopnejše tujim poslušalcem. Poleg tega bi lahko spletna stran vključevala blog zapise, fotografije iz ozadja snemanj in druge povezane vsebine, opremljene z ustreznimi povezavami, kar bi dodatno prispevalo k digitalni vidnosti podkasta in Slovenske filharmonije.

3 Vprašanja za razpravo

1. Na kakšen način bi vi izbrali voditelja vašega podkasta?
2. Katere elemente bi morali vključiti, da bi podkast nagovarjal ciljno občinstvo?
3. Kako bi merili uspeh podkasta? Zgolj s poslušanostjo oziroma številom ogledov, ali še s kakšnimi drugimi kazalniki?
4. Katere so glavne prednosti podkasta v primerjavi z drugimi oblikami digitalnega marketinga (na primer objave na družabnih omrežjih TikTok ali Instagram)?
5. Kako lahko podkast prispeva k trajnostnemu razvoju občinstva?
6. Katere potencialne izzive vidite pri dolgoročni produkciji podkasta v kulturno-turistični instituciji?
7. Kako bi podkast Slovenske filharmonije povezali s turizmom v Ljubljani in Sloveniji?
8. Če bi bili odgovorni za naslednjo sezono podkasta, katere teme, goste in formate bi predlagali?

4 Zaključki

Zaključimo lahko, da se je podkast Slovenske filharmonije izkazal kot dragoceno komunikacijsko orodje za približevanje ustanove širši javnosti, pri čemer največjo priložnost predstavlja dolgoročno grajenje odnosa z mladimi poslušalci in širjenje občinstva. Primer pokaže, da podkast ni zgolj dodatni promocijski kanal, temveč

premišljeno zasnovan medij, ki lahko prispeva k večji prepoznavnosti ustanove, boljšemu razumevanju njenega delovanja ter oblikovanju trajnejših povezav z obstoječimi in potencialnimi obiskovalci. S prepletom informativne vsebine, osebnega pristopa, dostopnosti in prilagodljivosti lahko podkast deluje kot vključujoč medij, ki nagovarja različne skupine poslušalcev ter hkrati krepi zvestobo občinstva in odnos med poslušalci, ustvarjalci vsebin in institucijo.

V tem smislu se podkast umešča tudi v širši okvir digitalnega marketinga in korporativnega komuniciranja. Kot komunikacijsko orodje lahko prispeva h gradnji znamke, povečevanju zavedanja o njej, spodbujanju pozitivnih asociacij ter prenosu vrednot in vizije organizacije. Njegova posebnost je v tem, da ne posreduje zgolj informacij o programu, temveč omogoča tudi predstavitev ljudi, zgodb, ustvarjalnih procesov in ozadij, ki oblikujejo identiteto kulturne ustanove. Prav zato lahko podkast pomembno dopolnjuje celostni komunikacijski splet organizacije in odpira prostor za inovativnejše, bolj osebno in dolgoročno usmerjeno komuniciranje z deležniki.

Ob tem je treba poudariti, da uspešna izvedba podkasta zahteva načrtovan in kritično premišljen proces. Tako pri video marketingu kot pri marketingu podkastov je ključno, da organizacija najprej opredeli cilje, ciljno občinstvo in ključna sporočila, nato pa zagotovi kakovostno vsebinsko zasnovano, ustrezno produkcijo, poenoteno vizualno podobo, premišljeno distribucijo in redno spremljanje učinkov. Za konsistentno kakovost vsebin je pomemben dolgoročno zastavljen vsebinski načrt, dopolnjen s tedenskim in mesečnim časovnim načrtom objav, saj takšen pristop omogoča enakomerno, vsebinsko povezano in časovno relevantno nagovarjanje ciljnega občinstva. Pomembno vlogo ima tudi uporaba analitičnih orodij, ki nam omogočajo, da se lahko strategija glede na rezultate sproti prilagaja.

Profesionalna produkcija videopodkasta, ki se po zahtevnosti približuje produkciji oddaje z različnimi rubrikami, sicer zahteva stalne vire financiranja ter dolgoročno strategijo. Kljub temu pa študija primera kaže, da lahko podkast kulturni ustanovi ponudi pomembno priložnost za doseganje širšega občinstva, krepitev prepoznavnosti in oblikovanje močnejše povezave z obstoječimi ter potencialnimi poslušalci. Podkast Slovenske filharmonije tako potrjuje, da lahko tovrstni format deluje kot pomemben del digitalnega marketinga kulturno-turistične ustanove, hkrati pa odpira možnosti za razvoj novih idej, prenos dobrih praks v druge organizacije

ter krepitev kulturne ponudbe, vrednot in vizije organizacije. V širšem smislu lahko takšen pristop prispeva tudi k razvoju kulturnega turizma.

Viri in literatura

- Arsenijević, G., Vuković, G., Leskovar, R., & Marič, M. (2020). *Digitalni marketing za sodobne organizacije*. Pearson.
- Balmer, J., & Podnar, K. (2021). Corporate brand orientation: Identity, internal images, and corporate identification matters. *Journal of Business Research*, 134, 729–737.
- Beck, L., Dietrich, S., Graf, T., Grohmann, X., & Zierer, S. (2022). *Make your brand heard: A qualitative study on the use of corporate podcasts as a branding tool*. Pridobljeno 10. januar 2024 iz Social Science Open Access Repository: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssaoar-81818-2>
- Beniamini, N. (2020). The Infinite Dial 2020. Technical report. *Edison Research*.
- Berry, R. (2006). Will the iPod kill the radio star? Profiling podcasting as radio. *Convergence: The International Journal of Research Into New Media Technologies*, 12, 143–162.
- Bonini, T. (2015). The ‘Second Age’ of podcasting: Reframing podcasting as a new digital mass medium. *Quaderns del C.A.C.*, 41, 21–30.
- Bottomley, A. (2015). Podcasting: A decade in the life of a “new” audio medium: Introduction. *Journal of Radio & Audio Media*, 22(2), 164–169. Pridobljeno iz <https://doi.org/10.1080/19376529.2015.1082880>.
- Brooks, C., Waterton, E., Saul, H., & Renzaho, A. (2023). Exploring the relationships between heritage tourism, sustainable community development and host communities’ health and wellbeing: A systematic review. *PLoS One*, 18(3).
- Cox, M., Harrison, H., Partelow, S., & Curtis, S. (2023). How academic podcasting can change academia and its relationship with society: A conversation and guide. *Frontiers in Communication*, 8.
- Chang, S., & Cevher, M. (2007). An investigation and conceptual models of podcast marketing. n *Advances in Web and Network Technologies, and Information Management*. Springer, 264–275.
- Chan-Olmsted, S., & Wang, R. (2022). Understanding podcast users: Consumption motives and behaviors. *New media & society*, 24(3), 684–704.
- Dowling, D. O., & Miller, K. J. (2019). Immersive Audio Storytelling: Podcasting and Serial Documentary in the Digital Publishing Industry. *Journal of Radio & Audio Media*, 26(1), 167–184. Pridobljeno iz: <https://doi.org/10.1080/19376529.2018.1509218>
- Giles, D. (2002). Parasocial interaction: A review of the literature and a model for future research. *Media psychology*, 4(3), 279–305.
- Gorič, T. (2024). *Digitalni marketing kulturno-turistične institucije s poudarkom na podkastih: primer Slovenske filharmonije* [na spletu]. Magistrsko delo. Pridobljeno s: <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=91082>
- Doberts, S., Müller, C., Rostek, L., Scheper, A., Widulle, P., & Zettl, N. (2021). A new episode of podcasting: The strategic implementation of corporate podcasts in external communications as an innovative on demand medium. *75399*, 69–101.
- Google Analytics. (15. junij 2024). *Analytics*. Pridobljeno iz Google Marketing Platform: <https://marketingplatform.google.com/about/analytics/>
- Huang, Y. (2024). Research on Cultural Tourism Is Empowered by Podcasts. *In Ear Economy: China Audio Streaming Programs Study*, 265–276.
- Jham, B., Duraes, G., Strassler, H., & Sensi, L. (2008). Joining the podcast revolution. *Journal of Dental Education*, 72(3), 278–281.
- Johnson, L., & Grayden, S. (2006). Podcasts--an emerging form of digital publishing. *International journal of computerized dentistry*, 9(3), 205–218.

- Keller, K., & Brexendorf, T. (2019). Strategic brand management process. *Springer Gabler*, 155–176.
- Magazin Slovenian Business Club. (pomlad 2024). Naša naloga je s kakovostno glasbo DUŠEVNO HRANITI DRUŽBO. *SBC - Klub slovenskih podjetnikov*, 5, 206–211.
- Mombo, M. A. (2025). Podcasts as the New Radio: Shaping the Future of Storytelling. *African Multidisciplinary Journal of Research (AMJR)*, 1(Special Issue 1), 551–563.
- Marketing magazin. (7. november 2025). *Najbolj poslušani slovenski podkasti so Aideia, Tisti dnevi v mesecu in Fejmici*. Pridobljeno 30. maj 2026 iz Marketing magazin: <https://www.marketingmagazin.si/aktualno/novice/7086/najbolj-poslusani-slovenski-podkasti-so-aideia-tisti-dnevi-v-mesecu-in-fejmici/novice>
- McClung, S., & Johnson, K. (2010). Examining the motives of podcast users. *Journal of Radio & Audio Media*, 17(1), 82–95.
- Mediana TGI. (2023). *Podkaste spremlja že skoraj tretjina populacije*. Pridobljeno 12. januar 2024 iz Mediana: <https://www.mediana.si/podkaste-spremlja-ze-skoraj-tretjina-populacije/>
- Podcastpage. (2024). *Podcast Marketing Strategies in 2024*. Pridobljeno 12. januar 2024 iz Podcastpage: <https://podcastpage.io/podcast-marketing-strategy/>
- Podcastpage. (2026). *Podcast Marketing Strategies in 2026*. Pridobljeno 30. maj 2026 iz Podcastpage: <https://beamly.com/podcast-marketing-strategy/>
- Prince, B. (2020). *Podcasts: The Potential and Possibilities*. Pridobljeno 8. januar 2024 iz Sage Journals: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0092055X20959837>
- Rime, J., Pike, C., & Collins, T. (2022). *What is a podcast? Considering innovations in podcasting through the six-tensions framework*. Pridobljeno 4. februar 2024 iz Sage Journals: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/1354856522110444>
- Rowles, D., & Rogers, C. (2019). *Podcasting marketing strategy: A complete guide to creating, publishing and monetizing a successful podcast*. Kogan Page.
- Schlütz, D., & Hedder, I. (2021). *Aural parasocial relations: Host–listener relationships in podcasts*. Pridobljeno 16. april 2024 iz Journal of Radio & Audio Media: <https://doi.org/10.1080/19376529.2020.1870467>
- Sharon, T., & John, N. (2019). Imagining an ideal podcast listener. *Popular Communication*, 17(4), 333–347. Pridobljeno iz: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17512786.2020.1852884>
- Shaw, P. A., Sumner, A. L., Halton, C. C., Bailey, S. C., Wolf, M. S., Andrews, E. N., & Cartwright, T. (2022). “You’re more engaged when you’re listening to somebody tell their story”: A qualitative exploration into the mechanisms of the podcast ‘menopause: unmuted’ for communicating health information. *Patient Education and Counseling*, 105(12), 3494–3500. Pridobljeno iz: <https://doi.org/10.1016/j.pec>
- Slovenska filharmonija. (2022). *Slovenska filharmonija*. Pridobljeno 8. januar 2024 iz Strateski načrt Slovenske filharmonije za obdobje od 2022 do 2027: <https://filharmonija.si/wp-content/uploads/2022/10/Strateski-nactr-2022-2027-za-splet.pdf>
- Sterne, J., Morris, J., Baker, M., & Freire, A. (2008). *The politics of podcasting*. Pridobljeno iz The Fibreculture Journal: <https://thirteen.fibreculturejournal.org/fcj-087-the-politics-of-podcasting/>
- Turizem Ljubljana. (2022). *Strateske smernice kulturnega turizma in privreditev v Ljubljani 2022-2027*. Pridobljeno 20. februar 2024 iz Visit Ljubljana: <https://www.visitljubljana.com/assets/Uploads/Strateske-smernice-kulturnega-turizma-2022-2027-.pdf>
- Waddingham, J., Zachary, M., & Ketchen, D. (2020). Insights on the go: Leveraging business podcasts to enhance organizational performance. *Business Horizon*, 63(3), 275–285. Pridobljeno iz <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.02.001>
- Write Business Results. (2023). *5 Amazing Ways Blogging and Podcasting Supports Your Business*. Pridobljeno 24. februar 2024 iz Write Business Results: <https://writebusinessresults.com/wp-content/uploads/2023/12/5-Amazing-Ways-Blogging-and-Podcasting>

Zaposlena 2. (5. julij 2024). Strukturiran intervju. (T. Gorič, Izpraševalec)

Zaposlena 1. (28. junij 2024). Strukturiran intervju. (T. Gorič, Izpraševalec)



Didaktična uporaba: Študija primera je uporabna pri predmetih s področja turizma in marketinga. Še posebej je relevantna za vsebine, ki se obravnavajo pri predmetih EPF, kot so *Marketing za turizem in gostinstvo* in *Mednarodni turizem* na visokošolskem in univerzitetnem študijskem programu.

TRAJNOSTNI RAZVOJ GLAMPINGA V SLOVENIJI: ŠTUDIJA PRIMERA DRUŽBENE, OKOLJSKE IN EKONOMSKE ODGOVORNOSTI

MIRAN GRAH, SONJA SIBILA LEBE

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Slovenija
miran.grah@student.um.si, sonjasibila.lebe@um.si

Glamping predstavlja hitro rastoč segment slovenskega turizma, ki združuje udobje, naravno okolje in načela trajnosti. Namen raziskave je bil analizirati družbeno, okoljsko in ekonomsko dimenzijo družbeno odgovornega delovanja glamping nastanitev na primeru Glamping Zelena Dolina ter preveriti, kako gostje zaznavajo posamezne vidike trajnostnega upravljanja. Zbiranje podatkov je potekalo dve leti (2024 in 2025), s kombinacijo spletnega in osebnega anketiranja, pri čemer je bilo zbranih 613 veljavnih odgovorov. Rezultati deskriptivne statistike kažejo, da gostje najvišje ocenjujejo okoljske vidike, zlasti čistočo, ločevanje odpadkov in odsotnost motečih vonjav, nekoliko nižje pa družbene elemente, povezane z materialno in nematerialno kulturno dediščino. Eksploratorna faktorska analiza (EFA) je potrdila tridelno strukturo družbene odgovornosti: družbeno dimenzijo, ki vključuje ohranjanje materialne in nematerialne dediščine, okoljsko dimenzijo, povezano s skrbjo za naravno okolje, ter ekonomsko dimenzijo, ki izraža razmerje med vrednostjo in ceno ter informacijsko dostopnostjo. Skupna pojasnjena varianca 74,37 % in visoka notranja konsistentnost konstrukta potrjujeta zanesljivost merjenja, podatki pa nakazujejo tudi pomembne povezave med zaznavami gostov in kakovostjo celotne izkušnje.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.epf.6.2026.2](https://doi.org/10.18690/um.epf.6.2026.2)

ISBN
978-961-286-169-2

Ključne besede:
glamping,
trajnostni razvoj,
družbena odgovornost,
okoljska odgovornost,
ekonomska odgovornost



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.cpf.6.2026.2](https://doi.org/10.18690/um.cpf.6.2026.2)

ISBN
978-961-286-169-2

Keywords:

glamping,
sustainable development,
social responsibility,
environmental
responsibility,
economic responsibility

SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF GLAMPING IN SLOVENIA: A CASE STUDY OF SOCIAL, ENVIRONMENTAL, AND ECONOMIC RESPONSIBILITY

MIRAN GRAH, SONJA SIBILA LEBE

University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Maribor, Slovenia
miran.grah@student.um.si, sonjasibila.lebe@um.si

Glamping represents a rapidly growing segment of Slovenian tourism, combining comfort, natural surroundings, and the principles of sustainability. The study aimed to analyse the social, environmental, and economic dimensions of socially responsible operations in glamping accommodations through a case study of the Zelena Dolina Glamping resort, and to examine how guests perceive individual aspects of sustainable management. Data collection took place over two years (2024 and 2025) using a combination of online and in-person surveys, resulting in 613 valid responses. The descriptive statistics indicate that guests rate the environmental aspects highest, particularly cleanliness, waste separation, and the absence of unpleasant odours. In contrast, social elements related to tangible and intangible cultural heritage are rated slightly lower. The Exploratory Factor Analysis (EFA) confirmed a three-dimensional structure of social responsibility: the social dimension, which includes the preservation of tangible and intangible heritage; the environmental dimension, related to the care for the natural environment; and the economic dimension, which reflects the value-for-money ratio and information accessibility. The total explained variance of 74.37% and the high internal consistency of the construct confirm the measurement's reliability, and the data further indicate important connections between guest perceptions and the overall quality of the experience.



University of Maribor Press

1 Pregled literature

1.1 Glamping kot prvina v trajnostnem razvoju turizma

V zadnjih letih se znanstvena literatura vse bolj osredotoča na trajnostni potencial glampinga, zlasti na njegovo sposobnost združevanja naravne izkušnje in luksuznega bivanja ter na vplive na okolje, gospodarstvo in lokalne skupnosti (Sebestyén, 2024). Glamping (skovanka iz angleških besed *glamorous* in *camping*) predstavlja obliko nastanitve, ki obiskovalcem omogoča bivanje v naravnem okolju, hkrati pa nudi udobje in storitve, značilne za butične ali luksuzne turistične nastanitve. Značilnosti glampinga vključujejo kakovostne šotore ali lesene enote, udobne postelje, urejene sanitarne prostore in druge ugodnosti, ki krepijo tako udobje kot naravno izkušnjo (Vrtodušić Hrgović et al., 2018). Raziskave kažejo, da se glamping nastanitve pogosto nahajajo na občutljivih naravnih območjih, kjer lahko prispevajo k ohranjanju okolja (Budiasa et al., 2019; Milohnić et al., 2019), hkrati pa podpirajo lokalno skupnost z vključevanjem kulturne dediščine in lokalnih storitev (Carvalho et al., 2024). Zaradi tega je glamping prepoznan kot privlačna in trajnostno naravnana alternativa klasičnim nastanitvam, saj povezuje naravo, udobje in pozitivne vplive na lokalne skupnosti.

V kontekstu trajnostnega razvoja turizma je pri ocenjevanju praks glampinga smiselno uporabiti standarde Global Sustainable Tourism Council (GSTC), saj ta organizacija ponuja univerzalen okvir, ki zajema okoljske, družbene in ekonomske vidike trajnosti (GSTC, 2025). GSTC standardi so organizirani okoli štirih temeljnih stebrov: upravljanje trajnosti, družbeno-ekonomski vplivi, kulturni vplivi in okoljski vplivi, kar omogoča merljivost trajnostnih ukrepov (ibid., 2025). Zlasti so relevantni kriteriji GSTC za nastanitve (GSTC, 2016), ki vključujejo indikatorje, kot so: vzpostavitev sistema trajnostnega upravljanja, zagotavljanje koristi za lokalne skupnosti, ohranjanje kulturne dediščine in zmanjševanje negativnih vplivov na okolje, npr. emisije, odpadki, poraba virov, varstvo habitatov (GSTC, 2024).

Za glamping nastanitve je to še posebej uporabno: lahko se merijo prakse ločevanja odpadkov, skrbi za biotsko raznovrstnost, vključevanje lokalnih obrti in kulturnih običajev ter splošna kakovost upravljanja trajnosti. Ti kriteriji so uporabljeni kot minimalni standard, ki podjetja spodbuja, da si ga prizadevajo doseči v okvirih trajnostnega razvoja (GSTC, 2016).

Čeprav je trajnost v turizmu kot celota dobro raziskana z vidika družbene, okoljske in ekonomske dimenzije, pa se ugotavlja, da prav na področju glamping nastanitev primanjkuje poglobljenih empiričnih študij, ki bi celovito analizirale, kako se te dimenzije udeležujejo v praksi. Obstoječe raziskave (npr. Sebestyén, 2024) se večinoma osredotočajo na posamezne vidike glampinga (npr. motivacije gostov, oblikovanje izkušnje, prostorski dejavniki), medtem ko celoviti pregledi družbene odgovornosti glamping ponudnikov še niso ustrezno razviti. Zaradi tega ostaja pomembna raziskovalna vrzel v razumevanju, kako glamping kot specifična namestitvena oblika dejansko prispeva k trajnostnemu razvoju destinacij.

1.2 Družbena odgovornost (DO) v turizmu

Koncept DO podjetij vključuje odgovornost poslovnih subjektov do družbe in okolja (Carroll, 1991; Aguinis, 2011). V turističnem sektorju je DO še posebej relevantna zaradi tesne povezanosti med turističnimi dejavnostmi in lokalnimi skupnostmi, kulturami ter ekosistemi (Holcomb et al., 2007; Font & Lynes, 2018). DO v turizmu lahko prispeva k višji kakovosti izkušnje, razvoju zaupanja med deležniki ter dolgoročni trajnostni konkurenčnosti destinacij (Lee & Park, 2009).

V literaturi o DO v turizmu je pogosto poudarjeno, da je za celovito razumevanje družbene odgovornosti v nastanitvenih subjektih (kot je glamping) nujno vključiti tri dimenzije DO: družbeno, okoljsko in ekonomsko (Torres & Momsen, 2011; Spenceley & Meyer, 2012). Te dimenzije omogočajo holističen pristop pri preučevanju, kako nastanitve prispevajo h kakovosti življenja lokalnih prebivalcev, ohranjanju narave in ustvarjanju gospodarskih koristi. V nadaljevanju bomo opisali navedene tri dimenzije družbene odgovornosti.

1.2.1 Dimenzija družbene odgovornosti v glampingu

Družbena dimenzija DO v kontekstu glampinga vključuje ohranjanje kulturne dediščine, promocijo lokalnih tradicij in aktivno vključevanje lokalne skupnosti v turistične izkušnje. Ponudniki nastanitev pogosto izkoriščajo lokalne zgodbe, arhitekturne značilnosti, umetniške elemente in kulturne običaje, da ustvarijo avtentično izkušnjo, ki ni le udobna, temveč tudi smiselna in integrirana z lokalnim okoljem (Richards, 2018). Dahles in Susilowati (2015) ter Su, Huang in Pearce (2020)

poudarjajo, da sodelovanje skupnosti in ohranjanje kulturne dediščine predstavljata ključna vidika družbene trajnosti v turizmu.

Raziskave kulturnega turizma (Li & Gao, 2025; Tan & Gursoy, 2020) kažejo, da turisti cenijo tako materialne vidike kulturnega kapitala, kot so arhitekturne značilnosti dediščine, kot tudi nesnovne elemente, vključno z lokalnimi običaji, avtentičnostjo in emocijami, kar pozitivno vpliva na njihovo doživetje in povratne namene. Richards (2018) ugotavlja, da je kulturna avtentičnost pomemben dejavnik turistične izkušnje, kar je mogoče smiselno aplicirati tudi na glamping, kjer vključevanje lokalnih kulturnih elementov dodatno dviguje privlačnost ponudbe. Takšne prakse ne le izboljšujejo zadovoljstva gostov, ampak tudi krepijo zaupanje in sprejemanje s strani lokalnih skupnosti (Nunkoo & Gursoy, 2012).

Prav tako raziskave s področja trajnostnih oblik turizma kažejo, da inovativne in sonaravne turistične prakse omogočajo višjo stopnjo interakcije med gosti in lokalnim prebivalstvom, kar krepi medkulturno razumevanje in podpira razvoj skupnosti (Sharpley, 2018). Raziskave na področju trajnostnega in ruralnega turizma poudarjajo, da sta dolgoročna družbena vzdržnost ter uspešnost turističnih praks tesno povezani z enakomerno porazdelitvijo koristi, transparentnim komuniciranjem z deležniki ter spoštovanjem lokalnih norm in družbenih vrednot (Lane & Kastenholz, 2015). Vključevanje lokalnih skupnosti v razvoj ekološko usmerjenih oblik turizma preko participacije, sodelovanja pri izdelavi lokalnih izdelkov in vključevanja v turistične aktivnosti lahko omogoča gospodarske koristi za prebivalce in krepi občutek skupnostne identitete, čeprav je koristen vpliv pogosto odvisen od ravni participacije in podpornih struktur. To kažejo raziskave o lokalnem sodelovanju pri ekoturizmu in turizmu kulturne dediščine (Chan et al., 2021; Soares et al., 2021).

V kontekstu glampinga družbena dimenzija DO ne vpliva le na kakovost doživetja gostov, temveč tudi na trajnostno povezovanje z lokalno skupnostjo. Integracija kulturnih elementov, sodelovanje z lokalnimi obrtniki, ponudniki hrane in vodiči ter spodbujanje participacije prebivalcev prispevajo k večji družbeni vključenosti, krepijo identiteto skupnosti in spodbujajo podporo lokalnemu turizmu. Takšne prakse omogočajo, da glamping nastanitve delujejo kot most med turisti in lokalno kulturo, kar povečuje avtentičnost izkušnje, trajnostno zavest gostov in dolgoročno sprejemanje ter podporo s strani lokalnih prebivalcev. Na ta način družbena

dimenzija DO v glampingu združuje udobje, trajnost in kulturno avtentičnost, kar ustvarja sinergijo med poslovno uspešnostjo in pozitivnim vplivom na lokalno skupnost.

1.2.2 Dimenzija okoljske odgovornosti v glampingu

Okoljska dimenzija DO je v okviru trajnostnega razvoja turizma zelo pomembna, saj nastanitve pogosto delujejo v neposredni bližini naravnih habitatov ali občutljivih ekosistemov. Klasične trajnostne prakse vključujejo ločevanje odpadkov, varčno rabo energije in vode, nadzorovanje onesnaževanja ter ohranjanje biotske raznovrstnosti (Chan, 2013). Nastanitveni objekti, kot so manjše enote ali ekološko zasnovane enote, so pogosto zgrajeni iz okolju prijaznih materialov in načrtovani tako, da minimalno posegajo v okolje (Font & Lynes, 2018, 2020). Koncept DO v turizmu vse bolj vključuje tudi partnerstva med turističnimi operaterji in upravljavci naravnih območij, saj trajnostni pristopi prispevajo k boljšemu upravljanju okolja in ohranjanju naravnih virov (Dłużewska & Giampiccoli, 2024). V kontekstu glampinga tak pristop poudarja potrebo po uravnoteženem modelu DO, ki vključuje tako okoljske kot družbene vidike trajnosti in presega zgolj osnovne, površinske trajnostne ukrepe.

Pri glampingu je še posebej pomembno, da okoljski ukrepi niso zgolj osnovni sistemi, ki jih gostje ne opazijo (kot so nizkoemisijski grelni sistemi, reciklaža vode, energijsko učinkoviti gradbeni materiali), ampak da so jasno vidni in predstavljeni – to povečuje njihovo zaznavo trajnostnih prizadevanj in lahko izboljša njihovo zadovoljstvo in zvestobo (Dodds & Holmes, 2022). Učinkovite prakse vključujejo kompostna stranišča, sisteme za recikliranje, zbiranje in ponovno uporabo vode ter jasno označene zbirne točke za odpadke (Palmy Glamping, 2024). Holmes, Dodds in Frochot (2019) opozarjajo, da je pritisk gostov po okolju prijaznim praksam velik, vendar je naloga upravljanja usklajevati trajnost s kakovostjo storitev. Ker manjše enote pogosto nimajo virov za zapletene tehnologije, literatura predlaga uporabo nizkotehnoloških, a učinkovitih rešitev, kot so kompostna stranišča, enostavni čistilni sistemi, označevanje zbirnih mest za odpadke ter uporaba lokalnih naravnih materialov (Perkumienė et al., 2023). Za glamping to pomeni, da je mogoče doseči okoljsko odgovornost brez velikih finančnih stroškov, kar povečuje njegovo trajnostno upravičenost.

1.2.3 Dimenzija ekonomske odgovornosti v glampingu

Ekonomska dimenzija družbene odgovornosti se nanaša na to, da glamping ponudniki ustvarjajo koristi za lokalno gospodarstvo, hkrati pa ponujajo gostom pošteno vrednost (angl. *value for money*) ter dostop do lokalnih proizvodov. V literaturi je poudarjeno, da vključevanje lokalnih dobaviteljev, npr. lokalnih kmetov, rokodelcev ali proizvajalcev hrane ni le trajnostna praksa, ampak tudi konkurenčna prednost (Spenceley & Meyer, 2012; Turčinović et al., 2025). Glamping tako omogoča lokalnim kmetom dodaten vir zaslužka, hkrati pa obiskovalcem ponuja avtentično izkušnjo, kar krepi lokalno gospodarstvo. Nekateri avtorji (Mtapuri et al., 2022; Saayman & Giampiccoli, 2016) prav tako izpostavljajo, da so lokalne dobavne verige ključne za dolgoročno vzdržnost, saj prispevajo k družbeni vključitvi, stabilnosti lokalnih delovnih mest in povečanju lokalne dodane vrednosti.

Empirične raziskave kažejo, da so obiskovalci pogosto pripravljeni plačati višjo ceno za trajnostne storitve, kadar vedo, da njihov denar neposredno podpira lokalno skupnost ali trajnostne prakse (de Araújo et al., 2022; Jurado-Rivas et al., 2019). V kontekstu glampinga to pomeni, da lahko ponudniki, ki vključujejo lokalne dobavitelje hrane, rokodelce ali druge lokalne proizvode, pridobijo konkurenčno prednost, hkrati pa prispevajo k razvoju lokalnega gospodarstva. Vendar pa logistični izzivi, kot so sezonskost ponudnikov, omejena infrastruktura in pomanjkanje zanesljivih dobaviteljev, otežujejo praktično izvedbo takih dobavnih verig (Martín-Martín et al., 2020; Molefe & Schoeman, 2018). Sezonski nihaji povpraševanja lahko zmanjšajo zanesljivost lokalnih partnerjev, medtem ko omejena transportna in skladiščna infrastruktura povečuje tveganje motenj v oskrbi, kar zahteva premišljeno načrtovanje in usklajevanje. Za glamping to pomeni, da strateško vključevanje lokalnih dobaviteljev in proizvajalcev ne le podpira trajnostne prakse, temveč tudi povečuje gospodarsko vrednost in privlačnost nastanitve za trajnostno naravnane goste.

1.3 Motivacije gostov in zaznava trajnosti

Razumevanje motivacij gostov je ključno za oceno družbene odgovornosti glampinga. V raziskavi Filipe, Santos in Barbosa (2018) so identificirani glavni motivacijski dejavniki, kot so želja po stiku z naravo, udobje, zasebnost in edinstvene

izkušnje, pa tudi ovire, kot so visoki stroški, omejena ponudba ter slaba dostopnost ali pomanjkanje poznavanja glampinga.

Poleg tega so motivacije gostov pogosto povezane s trajnostjo: glamping kot naravno usmerjena izkušnja omogoča povezanost z okoljem in bežanje od urbanega stresa, kar spodbuja trajnostne preference pri izbiri nastanitve (Fernandes et al., 2021). Raziskave so pokazale, da gostje pozitivno zaznavajo ponudnike, ki vključujejo okoljske in družbene prakse, kot so uporaba lokalnih virov, ločevanje odpadkov, energetsko učinkoviti materiali ter sodelovanje z lokalnimi skupnostmi (Lungu et al., 2023). Vendar pa infrastrukturne omejitve, kot so neustrezne sanitarne ali odtočne naprave ter nepopolna električna in transportna infrastruktura, lahko predstavljajo oviro za trajnostne in kakovostne glamping izkušnje (Lungu et al., 2023). Te omejitve vplivajo na zaznavo trajnosti in zadovoljstvo gostov, kar poudarja potrebo po premišljeni integraciji trajnostnih praks z udobjem in funkcionalnostjo nastanitve.

Za glamping to pomeni, da razumevanje motivacij gostov in njihovo upoštevanje pri oblikovanju ponudbe omogoča nastanitve, ki so hkrati okoljsko odgovorne, privlačne za turiste ter podpirajo lokalno družbeno participacijo in trajnostni razvoj.

1.4 Estetika, izkušnja in doživetje v glampingu

Estetika, izkušnja in doživetje sta v kontekstu glampinga bistveni komponenti privlačnosti in družbene odgovornosti. Raziskava Sun in Huang (2023) uporablja teorijo atmosferske estetike in okvir *Stimulus-Organism-Response* (SOR), ki pokaže, kako fizično okolje, situacijske interakcije in kontekst vplivajo na zaznavanje glamping prizorišč ter izkušnje gostov. Glamping lokacije pogosto uporabljajo simbolične elemente, kot so svetlobne vrvice, dekorativni predmeti, ogenj in naravni materiali, ki ustvarjajo globoko atmosfero in čustveno povezanost gostov (Sun & Huang, 2023). To občutenje »globine« in prisotne estetike spodbuja pozitivne odzive, deljenje izkušenj gostov in ustno priporočanje, kar krepi trajnostno znamko glampinga (Sun & Huang, 2023; Zhang et al., 2023).

Poleg tega koncept *flow*¹ igra pomembno vlogo pri naravnih izkušnjah, kot je glamping. Kadar gost občuti stanje *flow* zaradi visoke povezanosti z naravo in možnosti mirnega, poglobljenega preživljanja časa, to ne le izboljšuje njegovega doživetja, temveč tudi krepi njegovo zaznavo okoljske odgovornosti in spodbudo k trajnostnemu vedenju. Čeprav ni veliko raziskav, ki bi ta koncept neposredno preučevale v glampingu, raziskave v sorodnih turističnih dejavnostih (npr. dizajn naravnih ambientov) podpirajo idejo, da arhitekturni in prostorski elementi (npr. svetloba, materiali, oblika prostora) lahko povečajo čustveno angažiranost in vključenost obiskovalcev, kar vodi v izkušnjo *flow* (Xylakis et al., 2021).

2 Študija primera

2.1 Učni izidi

Študija primera je zasnovana tako, da omogoča doseganje naslednjih učnih izidov:

Učni izid 1: razumeti, kaj glamping kot turistični koncept predstavlja, kako se razlikuje od klasičnega kampiranja in hotelirstva ter zakaj je postal pomemben del trajnostnega razvoja turizma.

Učni izid 2: prepoznati ključne dimenzije družbene odgovornosti (okoljska, družbena in ekonomska) v kontekstu glamping ponudbe ter razumeti, kako se odražajo v turističnih izkušnjah.

Učni izid 3: kritično analizirati izzive, s katerimi se glamping ponudniki soočajo pri uvajanju trajnostnih praks, zlasti na področju ohranjanja kulturne dediščine, upravljanja z odpadki in vrednotenja lokalnih produktov.

Učni izid 4: predlagati izvedljive rešitve za izboljšanje sodelovanja med glampingom in lokalno skupnostjo ter za krepitev njihovega medsebojnega zaupanja.

Učni izid 5: na podlagi primera oblikovati praktične predloge, kako lahko glamping usklajuje kakovost izkušnje gostov z odgovornim ravnanjem do narave in družbe.

¹ Koncept *flow* opisuje stanje popolne poglobljenosti in osredotočenosti posameznika pri aktivnosti, kjer je izziv ustrezno usklajen z njegovimi sposobnostmi, kar vodi v občutek zadovoljstva, izgube občutka časa in visoke osebne angažiranosti (Csikszentmihalyi, 1990).

2.2 Primer (zgodba)/problem²

Glamping je v Sloveniji v zadnjem desetletju postal ena najprepoznavnejših oblik turistične ponudbe. Na številnih lokacijah po državi se pojavljajo lesene hišice, šotori z razgledi, naravni wellnessi in doživetja, ki obljublajo spoj narave in udobja. Takšna oblika nastanitve je zrasla v okolju, kjer je turizem vse bolj usmerjen v trajnost in avtentičnost, kar pomeni, da mora glamping svojo identiteto graditi na spoštovanju narave, kulturne dediščine in lokalne skupnosti. Toda to, kar se navzven zdi idealna kombinacija prestiža in zelenega turizma, je v resnici prepleteno z izzivi, ki vplivajo na delovanje vsakega glampinga v Sloveniji.

Študija primera se osredotoča na Glamping Zelena Dolina³, ki povzema značilnosti številnih slovenskih glampingov. Nahaja se v bližini naravnega parka, kjer se že na prvi pogled zdi, da je narava resnično v ospredju. Obiskovalci prebivajo v lesenih objektih, poti so urejene tako, da ne posegajo v naravni habitat, hrana ima lokalni pridi, celotna zgodba pa temelji na tihi navidezni harmoniji med človekom in okoljem. Lastnik Marko, ki turizem dobro pozna, se zaveda, da je to okolje občutljivo, obenem pa ga vleče želja ustvariti izkušnjo, ki se bo lahko primerjala z najboljšimi glampingi v tujini. Ob odprtju je poudarjal trajnost: ohranjanje kulturne dediščine, sodelovanje z lokalnimi obrtniki, spoštovanje naravnih virov in skrbno ravnanje z odpadki. Že v prvem letu delovanja pa so se pokazale dileme, ki spremljajo vsako resnično trajnostno prakso.

2.2.1 Družbena dimenzija: med kulturno dediščino in pričakovanji gostov

Eden prvih izzivov se je nanašal na kulturno dediščino. Marko je želel, da glamping vključuje elemente lokalne zgodovine in nesnovne kulturne dediščine – običaje, praznovanja, obrti in pripovedi domačinov. V teoriji bi takšna ponudba poskrbela, da bi turisti spoznali lokalno identiteto in širino kulturne krajine, ki sega onkraj atraktivnih razgledov. A praksa je bila bistveno bolj zapletena. Ko je v glampingu organiziral predstavitev tradicionalnega tkanja, je bil odziv gostov mlačen; mnogi so menili, da je predstavitev preveč preprosta in ne dovolj »posebna«, čeprav je bila

² Podatki in opisani izzivi, predstavljeni v poglavju 2.2 ter njegovih podpoglavjih 2.2.1, 2.2.2 in 2.2.3, temeljijo na dejanskih informacijah, pridobljenih s pogovori z lastniki izbranih slovenskih glamping nastanitvev. Zaradi varovanja identitete in boljše didaktične uporabnosti so bili podatki smiselno prilagojeni ter združeni v enoten študijski primer.

³ Ime Glamping Zelena Dolina je uporabljeno izključno za namene študije primera, pri čemer povzema realne značilnosti več slovenskih glamping nastanitvev.

popolnoma avtentična. Podobno se je zgodilo, ko je povabil lokalno folklorno skupino. Nekateri gostje so se pritožili, da je bil nastop predolg ali da jim glasba ni bila všeč. Zdelo se mu je, da si obiskovalci želijo »avtentičnosti«, vendar le takrat, ko ustreza njihovim pričakovanjem o tem, kako naj bi bila videti.

To je lastniku glampinga Marku odprlo pomembno vprašanje: ali je turizem pripravljen sprejeti resnično lokalno identiteto ali pa si želi zgolj njen idealiziran, olepšan odsev? Glede na to, da povpraševanje narekuje prihodke, se je moral odločiti med ohranjanjem kulture v njeni izvorni obliki ali prilagajanjem, ki bi morda bolj ustrezalo trgu, a bi pri tem izgubilo bistvo. Hkrati je opazal, da ohranjanje kulturne dediščine ni le stvar prepričanja, ampak prinaša tudi konkretne stroške. Obnova starega objekta, ki ga je želel vključiti v ponudbo, je zahtevala precej višje stroške, kot bi jih imela postavitve moderne večnamenske stavbe. Občutek, da ravna pravilno, je bil sicer močan, vendar ga je spremljal dvom, ali bo trg znal prepoznati in ovrednotiti takšno odločitev.

Odnos lokalne skupnosti je predstavljal dodatno plast družbene odgovornosti. Čeprav je Marko skušal vključiti domačine, ustvarjal je delovna mesta in kupoval lokalne izdelke, so se nekateri prebivalci odzvali s skrbjo. Turisti so prinašali hrup, promet in občasne konflikte interesov. Nekateri domačini so menili, da koristi niso sorazmerne z vplivi, ki jih glamping prinaša v prostor. Marko se je znašel v položaju, ko se je moral odločiti: ali bolj poslušati skupnost ali trg, saj se je pogosto zdelo, da sta si v nasprotju.

2.2.2 Okoljska dimenzija: narava kot omejitev in odgovornost

Okolje ostaja najpomembnejši element glampinga, hkrati pa področje, kjer se najhitreje pokažejo kompromisi. Ločeno zbiranje odpadkov je bilo eden od temeljnih elementov glampinga in Marko je pričakoval, da bodo gostje to sprejeli kot nekaj samoumevnega. Vendar se je dogajalo, da so koši poleti prekipevali od plastike, ko so gostje prinašali hrano iz trgovin, ne da bi se ozirali na pravila v glamping nastanitvi. Čeprav so bila pravila ločevanja jasno označena, se jih mnogi niso držali. Marko se je spraševal, ali bi moral uvesti strožja pravila, vendar bi to lahko vplivalo na izkušnjo gostov, ki so željni udobja. Na drugi strani pa popuščanje načelom pomeni oddaljevanje od resnične trajnosti.

Drugi izziv je bil povezan s čistočo in kakovostjo zraka v naravnem okolju. Občasni vonj po gnojenju na okoliških kmetijah je povzročal negativne odzive. Gostje iz urbanih okolij niso razumeli, da je del naravnega kmetijskega cikla. Zanje je bil vonj neprijeten, za lokalno skupnost pa popolnoma običajen. Marko si je prizadeval za čim bolj čisto okolje, a se je zavedal, da narave ne more nadzorovati. Tudi poznopoletne invazije insektov ni mogel preprečiti, čeprav so nekateri gostje pričakovali glamping brez komarjev in mravelj.

Najzahtevnejše vprašanje pa je bilo povezano z ohranjanjem habitatov. Glamping je bil umeščen v območje, kjer živijo zaščitene vrste ptic in redke rastline. Vsaka širitev kapacitet bi pomenila poseg v te ekosisteme. Občina je Marku predlagala širitev, saj so v turizmu videli priložnost za razvoj območja, a Marko je vedel, da bi širitev lahko poškodovala biotsko raznovrstnost. Dilema je bila jasna: več gostov bi pomenilo več prihodkov in možnost dodatnih investicij v trajnost, hkrati pa tudi večji pritisk na okolje, ki ga glamping želi ščititi.

2.2.3 Ekonomska dimenzija: trajnost kot strošek in investicija

Vrednost za denar je eden najzahtevnejših vidikov glampinga. Gostje, ki plačajo visoko ceno za glamping hišico, pričakujejo ne le udobje, ampak tudi široko paleto storitev. Vendar glamping ni klasična hotelska nastanitev; deluje z bolj omejenimi viri, njegova ponudba pa je močno odvisna od narave, prostora in sezonskih razmer. Marko je poskušal ohranjati razmerje med ceno in kakovostjo, vendar so višji stroški vzdrževanja, investicij v naravi prijazne materiale in zaščitnih ukrepov pomenili, da bi moral zvišati cene, če bi želel delovati dolgoročno vzdržno. A trg je občutljiv – vsak dvig cen spremljajo primerjave s tujimi glampingi in alternativami.

Ponudba lokalnih izdelkov je bila eden od Markovih ponosov, vendar je hitro spoznal, da lokalno ni vedno preprosto. Majhni proizvajalci niso mogli zagotoviti stalne dobave, cene so bile višje, gostje pa pogosto niso prepoznali, zakaj je lokalni med dražji od tistega iz trgovine. Marko je moral pojasnjevati dodano vrednost lokalnosti, kar ni vedno naletelo na razumevanje. Razmišljal je, ali naj uvede ugodnejše možnosti za goste, tudi če bi te nekoliko odstopale od koncepta glampinga, ki ga želi ohranjati.

2.2.4 Osrednja razvojna dilema

Ko je Marko pregledoval poslovanje po prvih dveh letih delovanja, je spoznal, da se glamping nahaja v točki, kjer bo moral sprejeti strateško pomembne odločitve. Vidno je bilo, da se vsaka od treh dimenzij družbene odgovornosti (družbena, okoljska in ekonomska) prepleta in vpliva druga na drugo. Če bi več vlagal v kulturno dediščino, bi moral dvigniti cene; če bi omejil število gostov za zaščito narave, bi se zmanjšali prihodki; če bi popuščal pri trajnostnih načelih, bi izgubil identiteto in verodostojnost.

Glamping je oblikoval svojo obljubo na konceptu odgovornega turizma. Toda Marko se je moral vprašati, ali je mogoče biti resnično trajnosten v dejavnosti, kjer gostje pogosto pričakujejo popolno udobje, pogosto brez razumevanja konteksta. Osrednji problem študije primera je tako postalo vprašanje, kako uskladiti ekonomsko vzdržnost z zavezanostjo k družbeni in okoljski odgovornosti v razmerah, kjer pričakovanja gostov naraščajo hitreje kot njihova pripravljenost sprejeti odgovorne navade.

V tem položaju je Marko tisti, ki se sooča s ključnimi strateškimi odločitvami glede prihodnjega razvoja glampinga. Oceniti mora, katere trajnostne in družbeno odgovorne ukrepe naj glamping sprejme v naslednjih letih, kako naj oblikuje svojo dolgoročno identiteto, na kakšne načine naj vzpostavlja in krepi partnerstva z lokalno skupnostjo ter kako naj komunicira z gosti, da bo lahko ohranil oziroma nadgradil svojo trajnostno naravnost. Marko mora razumeti, da trajnost ni skupek enkratnih ukrepov, temveč proces nenehnega prilagajanja, dialoga in premišljenega odločanja, ki zahteva celovit in dolgoročen pristop k upravljanju glampinga.

2.3 Rezultati

Na podlagi študije primera Glamping Zelena Dolina so bile za potrebe raziskave izbrane in oblikovane ustrezne spremenljivke, ki odražajo ključne dimenzije trajnostnega delovanja glampinga (družbena, okoljska in ekonomska). Za statistično analizo podatkov smo uporabili programsko opremo SPSS, različico 29.

Rezultati raziskave razkrivajo večplastno sliko obiskovalcev glampinga v Sloveniji ter njihove zaznave trajnostne naravnosti ponudbe. Celoten vzorec obsega 613 veljavnih enot, zbranih v dveh letih raziskovanja (2024 in 2025), pri čemer je bila kombinacija osebnega anketiranja in spletnega vprašalnika ključna za doseganje ustrezne reprezentativnosti. Stopnja odzivnosti, ki je znašala 23,9 %, se je izkazala za skladno z običajnimi stopnjami v turizmu, kar potrjuje zanesljivost pridobljenih podatkov in omogoča dovolj trdne zaključke za nadaljnjo analitično interpretacijo.

Struktura vzorca kaže na razmeroma uravnoteženo zastopanost spolov (49 % moških, 51 % žensk) ter na povprečno starost nad 40 let, kar odraža tipičen profil gosta, ki glamping izbira zaradi udobja, miru in naravnega okolja. Geografska razpršenost anketirancev, pri čemer prevladujejo obiskovalci iz Slovenije, Nemčije, Avstrije, Italije in Hrvaške, nakazuje na to, da gre za turistični produkt, ki nagovarja tako domače kot tudi mednarodne goste.

Rezultati deskriptivne statistike kažejo, da anketiranci družbeno odgovorno delovanje glamping nastanitve ocenjujejo zelo visoko, saj se povprečja vseh spremenljivk gibljejo med 4,44 in 4,85. Najvišje ocenjeni sta čistoča in urejenost fizičnega okolja, kamor sodita zagotovljeno ločevanje odpadkov ter odsotnost motečih vonjav, medtem ko je nekoliko nižje, a še vedno visoko, ocenjena urejenost kašipotov v okolici. Standardni odkloni so nizki, kar kaže na relativno soglasje med anketiranci (tabela 1). Korelacijska matrika razkriva srednje močne do visoke povezanosti med posameznimi spremenljivkami, pri čemer posebej izstopajo povezave med čistočo in ustreznostjo vonjav ter med materialno in nematerialno kulturno dediščino, kar nakazuje na logično povezanost elementov, ki prispevajo k družbeno odgovornemu vedenju. Korelacije niso pretirano visoke, zato ni zaznati multikolinearnosti (tabela 2).

Eksploratorna faktorska analiza (EFA) potrjuje, da je konstrukcija družbene odgovornosti tridelna (tabela 3). KMO vrednost 0,794 in statistično značilen Bartlettov test potrjujeta primernost podatkov za faktorsko analizo, skupno pojasnjena varianca 74,37 % pa kaže na dobro razlago konstrukta. Prvi faktor predstavlja družbeno dimenzijo in vključuje elemente ohranjanja materialne ter nematerialne dediščine. Drugi faktor odraža okoljsko odgovornost, vezano na čistočo, ločevanje odpadkov, odsotnost motečih vonjav ter varovanje habitatov. Tretji faktor zajema ekonomsko dimenzijo, ki je povezana z informacijsko

dostopnostjo za goste ter z njihovim zaznanim razmerjem med vrednostjo in ceno. Zanesljivost posameznih faktorjev je dobra, saj Cronbachov koeficient alfa presega 0,84 pri družbeni in okoljski dimenziji, medtem ko je pri ekonomski dimenziji, zaradi manjšega števila spremenljivk, nekoliko nižji, a še vedno zadovoljiv. Celoten konstrukt dosegla visoko notranjo konsistentnost ($\alpha = 0,834$).

Tabela 1: Osnove statistike (povprečja, standardni odklon)

Oznaka/Spremenljivka	Povprečje	Standardni odklon
Q1_V tej nastanitvi cenijo svojo materialno kulturno dediščino (npr. predmeti, listine, zbirke etnografskih predmetov, arhitekturne posebnosti ipd.).	4,62	0,695
Q2_V tej nastanitvi cenijo svojo lokalno nematerialno kulturno dediščino (npr. lokalna praznovanja, prikazi folklore, lokalnih običajev ipd. za goste in domačine).	4,45	0,747
Q3_Ta nastanitev zagotavlja ločevanje odpadkov.	4,83	0,491
Q4_V tej nastanitvi je raven čistoča ustrezna (torej ni onesnažena).	4,85	0,432
Q5_V tej nastanitvi je raven vonjav ustrezna (torej ni motečih vonjav).	4,81	0,533
Q6_V tej nastanitvi si prizadevajo za ohranjanje ter varovanje habitatov in vseh vrst živih bitij v njih.	4,77	0,563
Q7_V okolici nastanitve je postavljenih dovolj kažipotov za turiste.	4,44	0,928
Q8_Razmerje med kakovostjo in ceno storitev je v tej nastanitvi ustrezno.	4,68	0,615

Vir: (avtorjeva analiza podatkov v programu SPSS).

Tabela 2: Korelacijska matrika za spremenljivke družbeno odgovornega vedenja

Oznaka	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
Q1	1,000							
Q2	0,726	1,000						
Q3	0,346	0,287	1,000					
Q4	0,498	0,411	0,632	1,000				
Q5	0,461	0,328	0,549	0,770	1,000			
Q6	0,417	0,401	0,455	0,526	0,570	1,000		
Q7	0,242	0,247	0,326	0,370	0,420	0,493	1,000	
Q8	0,344	0,238	0,394	0,402	0,427	0,357	0,272	1,000

Vir: (avtorjeva analiza podatkov v programu SPSS).

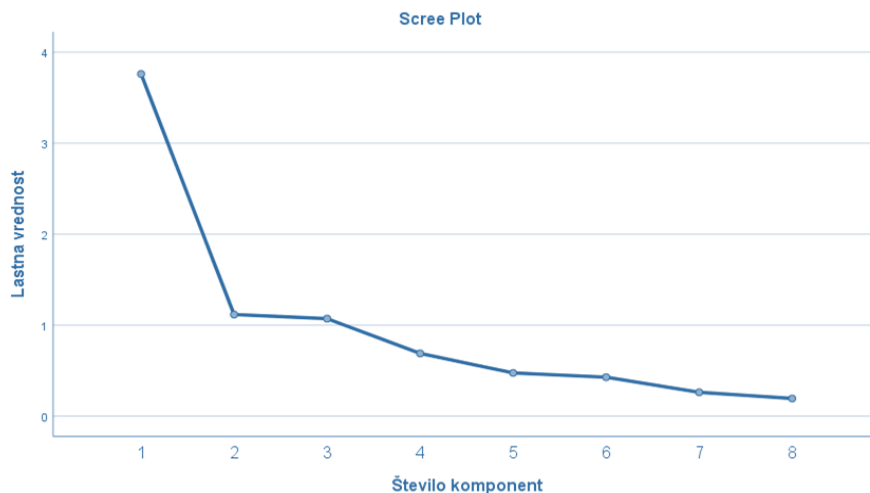
Scree plot dodatno potrjuje tridelno strukturo konstrukta, saj je jasno vidno »kolen« pri tretjem faktorju, medtem ko vrednosti naslednjih komponent padejo pod vrednost ena (slika 1). Tako KMO vrednost kot vizualni prikaz potrjujeta, da tri

komponente najbolj ustrezno opisujejo strukturo družbene odgovornosti v analiziranih glamping nastanitvah.

Tabela 3: Eksploratorna factorska analiza za konstrukt družbena odgovornost

Oznaka	Komunalitete	Faktorji družbene odgovornosti		
		Družbena	Okoljska	Ekonomska
Q1	0,856	0,876		
Q2	0,874	0,915		
Q3	0,607		0,749	
Q4	0,804		0,789	
Q5	0,748		0,823	
Q6	0,665		0,721	
Q7	0,555			0,674
Q8	0,841			0,915
Pojasnjena varianca		47,00	13,97	13,40
Cronbachov koeficient alfa		0,840	0,841	0,624
Cronbachov koeficient alfa za konstrukt		0,834		
Število spremenljivk		2	4	2
Kaiser-Meyer-Olkinova vrednost (KMO) = 0,794; Bartlettov test χ^2 ($p < 0,05$); skupna pojasnjena varianca = 74,37				

Vir: (avtorjeva analiza podatkov v programu SPSS).



Slika 1: Scree plot lastnih vrednosti za določitev števila faktorjev družbene odgovornosti v glampingu

Vir: (lastni prikaz, pridobljeno z uporabo programa SPSS).

3 Vprašanja za razpravo

1. Kako Marko razume trajnost v glampingu in na katerih področjih se ta razumevanja najbolj spopadajo z dejanskimi pričakovanji gostov?
2. Zakaj je pri Glampingu Zelena Dolina prišlo do napetosti med ohranjanjem kulturne dediščine in tržnimi pričakovanji gostov?
3. Kako bi ocenili odnos lokalne skupnosti do glampinga in zakaj je ta odnos ključnega pomena za trajnostni razvoj destinacije?
4. Kateri okoljski izzivi najbolj vplivajo na delovanje glampinga in kako bi lahko Marko dolgoročno zmanjšal njihov vpliv, ne da bi poslabšal gostovo izkušnjo?
5. Kaj se lahko Marko nauči iz izzivov, povezanih z ločevanjem odpadkov, vonjavami in ohranjanjem habitatov, ter kako lahko te izkušnje uporabi pri oblikovanju prihodnjih trajnostnih ukrepov?
6. Kako ekonomski vidiki, zlasti stroški trajnostnih praks in pričakovanja gostov vplivajo na Markov poslovni model in njegove odločitve?
7. Kako lahko Marko uravnoteži družbeno, okoljsko in ekonomsko dimenzijo trajnosti, da bo glamping dolgoročno vzdržen?
8. Kaj bi po vašem mnenju moral biti naslednji ključni korak v razvoju Glampinga Zelena Dolina, glede na opisane izzive in rezultate raziskave?

4 Zaključki

Študija primera Glamping Zelena Dolina razkriva, da trajnostno naravnan glamping ni le oblika turistične nastanitve, temveč kompleksen sistem odločitev, kompromisov in odgovornosti. Rezultati kažejo, da sta za dolgoročni uspeh ključna razumevanje gostov in sposobnost upravljanja njihovih pričakovanj, ki se pogosto razlikujejo od realnosti trajnostnega delovanja. Družbena dimenzija se kaže v občutljivi dinamiki med ohranjanjem kulturne dediščine in zahtevami trga, medtem ko okoljska dimenzija razkriva, da narava ni le vir privlačnosti, temveč tudi omejitev

in odgovornost. Ekonomska trajnost pa ostaja temeljni pogoj za preživetje glampinga, saj zahteva uravnoteženje visokih stroškov delovanja z vrednotenjem kakovosti pri gostih. Analiza potrjuje, da je glamping lahko uspešen model odgovornega turizma le, če se posamezne dimenzije trajnosti obravnavajo celovito in medsebojno usklajeno. Markov izziv tako postane splošna razvojna dilema številnih slovenskih glampingov: kako ohraniti identiteto in avtentičnost, obenem pa ostati ekonomsko in operativno stabilen v hitro spreminjajočem se turističnem okolju.

Viri in literatura

- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 855–879). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-024>
- Budiasa, I. M., Suparta, I. K., & Nurjaya, I. W. (2019). *Implementation of Green Tourism Concept on Glamping Tourism in Bali*. In International Conference On Applied Science and Technology 2019- Social Sciences Track (ICASTSS 2019) (pp. 191-195). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/icastss-19.2019.44>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, *34*(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carvalho, A. C., Ramos, E., & Salgado, M. (2024). Glamping: a trend in the centre of Portugal. *Journal of Tourism and Heritage Research*, *7*(2), 177-203. <https://www.jthr.es/index.php/journal/article/view/568>
- Chan, E. S. W. (2013). Managing green marketing: Hong Kong hotel managers' perspective. *International Journal of Hospitality Management*, *34*, 442–461. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.12.007>
- Chan, J. K. L., Marzuki, K. M., & Mohtar, T. M. (2021). Local community participation and responsible tourism practices in ecotourism destination: A case of Lower Kinabatangan, Sabah. *Sustainability*, *13*(23), 13302. <https://doi.org/10.3390/su132313302>
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper & Row.
- Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, *51*, 34–50. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.01.002>
- de Araújo, A. F., Dias, J. A., & Santiago, M. (2022). Willingness to Pay for Sustainable Destinations. *Sustainability*, *14*(5), 2548. <https://doi.org/10.3390/su14052548>
- Dodds, R., & Holmes, M. R. (2022). Who walks the walk and talks the talk? Understanding what influences sustainability behaviour in business and leisure travellers. *Sustainability*, *14*(2), 883. <https://doi.org/10.3390/su14020883>
- Dłużewska, A., & Giampiccoli, A. (2024). From Corporate Social Responsibility to 'Corporate Environmental Responsibility' and Back: Rebalancing and Enhancing CSR towards a More Just Tourism Sector. *Sustainability*, *16*(19), 8438. <https://doi.org/10.3390/su16198438>
- Fernandes, S., Ferreira, D., Alves, T., & de Sousa, B. M. N. (2021). Glamping and the development of sustainable tourism: A Portuguese case study. In *Handbook of sustainable development and leisure services* (pp. 201-222). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-59820-4_14

- Filipe, S., Santos, C. A., & Barbosa, B. (2018). *Tourists' motivations and obstacles for choosing glamping: An exploratory study*. CBU International Conference Proceedings, 6, 113–119. <https://doi.org/10.12955/cbup.v6.1142>
- Font, X., & Lynes, J. (Eds.). (2020). *Corporate Social Responsibility for Sustainable Tourism*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429027383>
- Font, X., & Lynes, J. (2018). Corporate social responsibility in tourism and hospitality. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1027–1042. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1488856>
- GSTC (2025). *GSTC for Hotels and Accommodations*. Dostopno na: <https://www.gstc.org/for-hotels-accommodations/> (pridobljeno 21. novembra 2025).
- GSTC (2024). *GSTC Accreditation Manual for Certification Bodies – Hotel/ Accommodation & Tour Operator* (ver. 4.0). Dostopno na: <https://www.gstc.org/wp-content/uploads/GSTC-Accreditation-Manual-for-Certification-Bodies-Industry-Hotel-Accommodation-Tour-Operator-version-4.0.pdf> GSTC (pridobljeno 21. novembra 2025).
- GSTC (2016). Global Sustainable Tourism Council. *GSTC Industry Criteria for Hotels and Accommodations: performance indicators*. Dostopno na: https://www.gstc.org/wp-content/uploads/GSTC-Industry-Criteria-for-Hotels-2022.pdf?utm_source=chatgpt.com (pridobljeno 21. novembra 2025).
- Holcomb, J., Upchurch, R., & Okumus, F. (2007). Corporate social responsibility: What are top hotel companies reporting? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 461–475. <https://doi.org/10.1108/09596110710775129>
- Holmes, M. R., Dodds, R., & Frochot, I. (2019). At home or abroad, does our behavior change? Examining how everyday behavior influences sustainable travel behavior and tourist clusters. *Journal of Travel Research*, 60(1), 102–116. <https://doi.org/10.1177/0047287519894070>
- Jurado-Rivas, C., & Sánchez-Rivero, M. (2019). Willingness to Pay for More Sustainable Tourism Destinations in World Heritage Cities: The Case of Cáceres, Spain. *Sustainability*, 11(21), 5880. <https://doi.org/10.3390/su11215880>
- Lane, B., & Kastenholtz, E. (2015). Rural tourism: The evolution of practice and research approaches – towards a new generation concept? *Journal of Sustainable Tourism*, 23(8-9), 1133–1156. <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1083997>
- Lee, S. M., & Park, S. H. (2009). Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals? *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 105–112. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.06.003>
- Li, Y., & Gao, L. (2025). The influence of architectural heritage and tourists' positive emotions on behavioral intentions: An eye-tracking study. *Scientific Reports*, 15, 1447. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-85009-4>
- Lungu, A., Ionita, A., & Matei, E. (2023). Glamping in Romania, a new perspective in camping tourism. *Journal of Environmental and Tourism Analyses*, 11(1), 14–23. <https://doi.org/10.5719/JETA/11.1/2>
- Martín Martín, J. M., Salinas Fernández, J. A., Rodríguez Martín, J. A., & Ostos Rey, M. del S. (2020). Analysis of tourism seasonality as a factor limiting the sustainable development of rural areas. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(1), 45–75. <https://doi.org/10.1177/1096348019876688>
- Milohnič, I., Cvelić Bonifačić, J., & Licul, I. (2019). Transformation of Camping into Glamping – Trends and Perspectives. *Tourism in Southern and Eastern Europe...*, 5, 457–473. <https://doi.org/10.20867/tosec.05.32>
- Molefe, L. P., & Schoeman, J. J. (2018). The effects of tourism supply chain management practices on sustainability in the tourism industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7(2), 1–12.
- Mtapuri, O., Camilleri, M. A., & Dlużewska, A. (2022). Advancing community-based tourism approaches for the sustainable development of destinations. *Sustainable Development*, 30(3), 423–432. <https://doi.org/10.1002/sd.2257>

- Nunkoo, R., & Gursoy, D. (2012). Residents' support for tourism: An identity perspective. *Annals of Tourism Research*, 39(1), 243–268. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.05.006>
- Palmy Glamping. (2024). *Eco-friendly glamping site design*. Palmy Glamping. <https://palmyglamping.com/eco-friendly-glamping-site-design/>
- Richards, G. (2018). Cultural tourism: A review of recent research. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 12–21. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.003>
- Saayman, M., & Giampiccoli, A. (2016). Community-based and pro-poor tourism: Initial assessment of their relation to community development. *European Journal of Tourism Research*, 12(2), 145–190. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v12i.218>
- Sebestyén, T. T. (2024). Evaluation of the Carbon Footprint of Wooden Glamping Structures by Life Cycle Assessment. *Sustainability*, 16(7), 2906. <https://doi.org/10.3390/su16072906>
- Sharpley, R. (2020). Tourism, sustainable development and the theoretical divide: 20 years on. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(11), 1932–1946. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1779732>
- Soares, J.-R.-R., Casado-Claro, M.-F., Lezcano-González, M.-E., Sánchez-Fernández, M.-D., Gabriel, L.-P.-M.-C., & Abril-Sellarés, M. (2021). The role of the local host community's involvement in the development of tourism: A case study of the residents' perceptions toward tourism on the Route of Santiago de Compostela (Spain). *Sustainability*, 13(17), 9576. <https://doi.org/10.3390/su13179576>
- Spenceley, A., & Meyer, D. (2012). Tourism and poverty reduction: Theory and practice in less economically developed countries. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(3), 297–317. <https://doi.org/10.1080/09669582.2012.668909>
- Su, L., Huang, S. S., & Pearce, J. (2018). How does destination social responsibility contribute to environmentally responsible behaviour? A destination resident perspective. *Journal of Business Research*, 86, 179–189. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.011>
- Sun, T., & Huang, T. (2023). Research of glamping tourism based on the aesthetics of atmosphere. *Sustainability*, 15(1), 581. <https://doi.org/10.3390/su15010581>
- Tan, L., & Gursoy, D. (2020). Influence of Cultural Identity on Tourists' Authenticity Perception, Satisfaction, and Loyalty. *Sustainability*, 12(16), 6344. <https://doi.org/10.3390/su12166344>
- Torres, R. M., & Momsen, J. H. (Eds.). (2011). *Tourism and agriculture: New geographies of consumption, production and rural restructuring*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203834404>
- Turčinović, M., Vujko, A., & Stanišić, N. (2025). Community-Led Sustainable Tourism in Rural Areas: Enhancing Wine Tourism Destination Competitiveness and Local Empowerment. *Sustainability*, 17(7), 2878. <https://doi.org/10.3390/su17072878>
- Vrtodušić Hrgović, A.-M., Cvelić Bonifačić, J., & Licul, I. (2018). Glamping – New Outdoor Accommodation. *Economic Thought and Practice*, 27(2), 621–639. <https://hrcak.srce.hr/213326>
- Xylakis, E., Liapis, A., & Yannakakis, G. N. (2021). *Architectural form and affect: A spatiotemporal study of arousal*. In 2021 9th International Conference on Affective Computing and Intelligent Interaction (ACII) (pp. 1–8). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ACII52823.2021.9597420>
- Zhang, Y., Li, X., & Sun, B. (2023). Research of glamping tourism based on the aesthetics of atmosphere. *Sustainability*, 15(1), 581. <https://doi.org/10.3390/su15010581>



OD TRADICIONALNIH GRADBENIH PRAKS DO DIGITALNEGA PODJETJA: PRIMER GIC GRADNJE D. O. O.

KAJA HORVAT,¹ TJAŠA ZUPANČIČ HARTNER,²
KATJA CRNOGAJ¹

¹ Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Slovenija

kaja.horvat1@student.um.si, katja.crnogaj@um.si

² Podjetje GIC Gradnje d. o. o., Rogaška Slatina, Slovenija
gradnje@gic.si

Študija primera obravnava proces digitalne transformacije v podjetju GIC GRADNJE d. o. o., družinskem gradbenem podjetju z več kot 35-letno tradicijo na slovenskem trgu. Gradbeništvo se že vrsto let sooča z nizko stopnjo digitalizacije, nizko produktivnostjo ter omejeno uporabo naprednih tehnologij, kar negativno vpliva na konkurenčnost podjetij v panogi. Namen študije je analizirati, kako lahko digitalna transformacija prispeva k izboljšanju učinkovitosti poslovanja ter preoblikovanju organizacijskih procesov v tradicionalni organizirani gospodarski dejavnosti. Analiza temelji na kvalitativnem raziskovalnem pristopu, ki vključuje pregled sekundarnih virov ter analizo dokumentacije podjetja. Poseben poudarek je namenjen projektu Gradbeništvo 4.0, ki predstavlja osrednji okvir digitalne preobrazbe podjetja. Rezultati raziskave kažejo, da digitalna transformacija ne vključuje zgolj uvajanja novih tehnologij, temveč tudi spremembe poslovnih procesov, organizacijske strukture in digitalne kulture podjetja. V podjetju so se izboljšali transparentnost projektov, sledljivost podatkov ter sodelovanje med oddelki ter digitalne kompetence zaposlenih. Analizirani primer tako predstavlja dobro prakso digitalne transformacije v gradbeništvu in ponuja uporabne vpogleda za podjetja, ki se soočajo s podobnimi izzivi digitalne preobrazbe.

DOI

[https://doi.org/
10.18690/um.epf.6.2026.3](https://doi.org/10.18690/um.epf.6.2026.3)

ISBN

978-961-286-169-2

Ključne besede:

digitalna transformacija,
gradbeništvo,
digitalna strategija,
konkurenčnost podjetij,
digitalne kompetence

Opomba:

Študija primera temelji na
praktičnem primeru,
obravnavanem v
magistrski nalogi Kaje
Horvat z naslovom *Proces
digitalne transformacije
podjetja: analiza primera GIC
GRADNJE d.o.o.*, uspešno
zagovarjani 17. septembra
2025 na Ekonomsko-
poslovni fakulteti Univerze
v Mariboru.



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.epf.6.2026.3](https://doi.org/10.18690/um.epf.6.2026.3)

ISBN
978-961-286-169-2

FROM TRADITIONAL CONSTRUCTION PRACTICES TO A DIGITAL ENTERPRISE: THE CASE OF GIC GRADNJE D. O. O.

KAJA HORVAT,¹ TJAŠA ZUPANČIČ HARTNER,²

KATJA CRNOGAJ¹

¹ University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Maribor, Slovenia
kaja.horvat1@student.um.si, katja.crnogaj@um.si

² GIC Gradnje d.o.o., Rogaška Slatina, Slovenia
gradnje@gic.si

Keywords:

glamping,
sustainable development,
social responsibility,
environmental
responsibility,
economic responsibility

Note:

The study is based on the master's thesis by Kaja Horvat entitled *The Process of Digital Transformation of a Company: Case Analysis of GIC GRADNJE Ltd.*, successfully defended on 17 September 2025 at the Faculty of Economics and Business, University of Maribor

This case study examines the process of digital transformation in GIC GRADNJE d. o. o., a family-owned construction company with more than 35 years of tradition in the Slovenian market. The construction sector has long been characterised by low levels of digitalisation, low productivity, and limited adoption of advanced technologies, which negatively affect the competitiveness of companies operating in the industry. The study aims to analyse how digital transformation can improve business efficiency and reshape organisational processes in a traditionally organised economic sector. The analysis is based on a qualitative research approach, including a review of secondary sources, an analysis of company documentation, and a semi-structured interview with the head of development. Particular attention is devoted to the “Construction 4.0” project, which serves as the central framework for the company’s digital transformation. The results show that digital transformation involves not only the introduction of new technologies but also changes in business processes, organisational structure, and the company’s digital culture. In the analysed company, improvements were observed in project transparency, data traceability, interdepartmental collaboration, and the development of employees’ digital competencies. The case provides useful insights for companies facing similar digital transformation challenges in the construction sector.



1 Pregled literature

Digitalna transformacija je v zadnjih letih postala eno ključnih področij sodobnega managementa, saj organizacijam omogoča prilagajanje hitro spreminjajočemu se tehnološkemu in konkurenčnemu okolju. Pri tem ne gre zgolj za uvajanje novih digitalnih orodij, temveč za celovitejšo spremembo poslovanja, ki posega v procese, poslovne modele, organizacijsko strukturo in kulturo podjetja. Prav zato Vial (2019) digitalno transformacijo obravnava kot kompleksen proces, v katerem digitalne tehnologije povzročajo spremembe v načinu ustvarjanja vrednosti, organizacijskem delovanju in konkurenčnem pozicioniranju podjetij. Podobno Warner in Wäger (2019) poudarjata, da digitalna transformacija ni več zgolj operativno vprašanje informatizacije, temveč pomemben kontekst strateških sprememb in razvoja novih organizacijskih zmogljivosti. Te ugotovitve so še posebej pomembne v tradicionalnih panogah, kjer je stopnja digitalizacije nižja, tehnološke spremembe pa pogosto zahtevajo korenitejšo prilagoditev organizacijskega delovanja.

Za obravnavani primer je pregled literature osredotočen na štiri vsebinske sklope. Prvič, pojasnjuje pojem digitalne transformacije in razvoj tega koncepta. Drugič, predstavlja proces digitalne transformacije kot strateški odziv na digitalne motnje. Tretjič, obravnava organizacijske spremembe, ovire in učinke, ki spremljajo digitalno preobrazbo. Četrtič, posebej izpostavlja gradbeno panogo kot specifičen kontekst, v katerem je digitalna transformacija zaradi strukturnih značilnosti posebej zahtevna, a hkrati nujna. Takšen okvir omogoča boljše razumevanje primera podjetja GIC GRADNJE d. o. o., ki deluje v panogi z izrazitim zaostankom na področju digitalizacije.

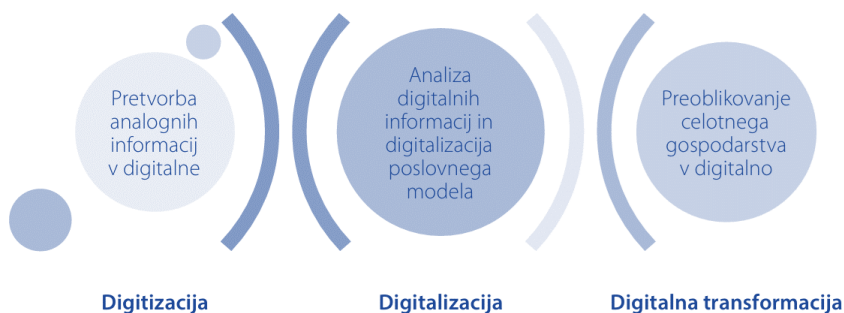
1.1 Opredelitev digitalne transformacije

V sodobni literaturi digitalna transformacija velja za enega osrednjih konceptov preučevanja sprememb v podjetjih in drugih organizacijah, vendar kljub pogosti rabi pojma še vedno ne obstaja ena sama, splošno sprejeta definicija. Razlog za to je predvsem v tem, da gre za večdimenzionalen pojav, ki ga posamezni avtorji obravnavajo z različnih vidikov: nekateri poudarjajo tehnološko komponento, drugi organizacijske spremembe, tretji strateško prenovno ali spremembe v ustvarjanju vrednosti. Kljub tem razlikam pa je med avtorji mogoče zaznati jasno skupno izhodišče: digitalna transformacija je bistveno širši proces od same digitalizacije, saj

ne pomeni le uvajanja novih orodij, temveč globljo spremembo delovanja organizacije. Vial (2019) jo opredeljuje kot proces, v katerem uporaba digitalnih tehnologij sproža pomembne spremembe v organizaciji, zlasti v načinu ustvarjanja vrednosti, organizacijskih strukturah in odnosih z deležniki. Takšna opredelitev je pomembna zato, ker digitalno transformacijo umešča v samo jedro poslovanja in je ne razume zgolj kot tehnično ali podporno aktivnost. Takšno razumevanje potrjuje tudi novejša literatura. Cavalcante et al. (2025) poudarjajo, da digitalna transformacija vključuje preoblikovanje poslovnih modelov, struktur in organizacijskih zmogljivosti, pri čemer je za njeno uspešnost odločilna skladnost med motivi za transformacijo, zastavljenimi cilji in izbranimi strategijami.

Digitalne transformacije torej ni mogoče zožiti na raven informatizacije posameznih opravil. Kljajić Borštnar in Pucihar (2022) digitalno transformacijo povežeta z optimizacijo poslovnih procesov, izboljšanjem učinkovitosti, spreminjanjem delovnih praks zaposlenih, spodbujanjem inovacij ter preoblikovanjem odnosov s strankami, dobavitelji in partnerji. Tak pogled jasno kaže, da se transformacija ne odvija le na ravni tehnologije, ampak sočasno posega tudi v organizacijsko logiko podjetja, njegovo notranjo koordinacijo in zunanje povezave. Skladno s temi stališči gre pri digitalni transformaciji za organizacijski in strateški proces, ki lahko spremeni način odločanja, sodelovanja, komuniciranja in ustvarjanja konkurenčne prednosti podjetja. Prav v tem je njena bistvena razlika od bolj omejenih oblik digitalnega posodabljanja.

Za natančnejše razumevanje pojma je zato ključno razlikovanje med *digitizacijo*, *digitalizacijo* in *digitalno transformacijo* (slika 1). Digitizacija pomeni pretvorbo vsebin, dokumentov ali izdelkov v digitalno obliko. Gre torej za tehnični prenos iz analognega v digitalno okolje. Digitalizacija pomeni naslednjo raven, saj vključuje uporabo digitalnih tehnologij za izboljšanje ali preoblikovanje obstoječih procesov in poslovnih modelov. Digitalna transformacija pa pomeni celovitejše preoblikovanje podjetij, institucij in širše družbe na podlagi široke uporabe digitalnih rešitev, pri čemer ne gre več le za optimizacijo, ampak za spremembo same logike delovanja organizacije (Digital Business Innovation, 2022, v: Bradač Hojnik et al., 2022).



Slika 1: Stopnje razvoja od digitizacije do digitalne transformacije

Vir: (Digital Business Innovation, 2022, v: Bradač Hojnik et al., 2022, str. 89).

To razlikovanje ni zgolj terminološko, ampak ima tudi pomembne praktične posledice. Mnoga podjetja namreč zmotno menijo, da so z uvedbo posameznih digitalnih rešitev že izvedla digitalno transformacijo, čeprav so dejansko opravila le digitizacijo ali delno digitalizacijo posameznih aktivnosti.

Literatura dodatno poudarja, da digitalna transformacija praviloma ni izoliran notranji projekt, ampak odziv organizacije na širše spremembe v njenem okolju. Parviainen et al. (2022) poudarjajo, da hitre inovacije v digitalnih tehnologijah povzročajo zastarelost obstoječih načinov poslovanja ter s tem spodbujajo potrebo po prenovi procesov, modelov in organizacijskih praks. Podjetja se torej za digitalno transformacijo pogosto odločajo zato, ker jih v to silijo spremembe v konkurenčnem okolju, tehnološki napredek in nova pričakovanja uporabnikov. Digitalna transformacija je tako tesno povezana s potrebo po ohranjanju relevantnosti in konkurenčnosti v okolju, kjer se hitrost sprememb nenehno povečuje.

V tem kontekstu Kraus et al. (2021) posebej izpostavljajo, da digitalna transformacija podjetjem omogoča ohranjanje konkurenčnosti v razmerah, kjer digitalne tehnologije spreminjajo pričakovanja uporabnikov, organizacijske prakse in tržno dinamiko. Podobno Cetindamar et al. (2021) opozarjajo, da digitalna transformacija danes vpliva praktično na vse gospodarske panoge, saj podjetja v različnih sektorjih z uvajanjem novih tehnologij preoblikujejo vsakodnevno poslovanje. Ključne značilnosti tega procesa so odprtost, dostopnost in generativnost, vendar se te lastnosti lahko uresničijo le, če organizacije hkrati razvijajo digitalne kompetence zaposlenih, spodbujajo digitalno kulturo in uvajajo nove oblike vodenja (Pucihar et

al., 2022). Iz tega sledi, da digitalna transformacija ni le tehnološki pojav, temveč razvojni proces, ki vključuje tudi ljudi, znanje, kulturo in vodstvene prakse.

Če podjetje zgolj uvede novo orodje, pri tem pa ne spremeni načina dela, odločanja ali odnosa do strank, govorimo predvsem o tehnološki posodobitvi. Ko pa začne z uporabo digitalnih tehnologij na novo organizirati procese, povezovati funkcije, spreminjati kompetence zaposlenih, razvijati nove načine sodelovanja z deležniki in drugače oblikovati svojo ponudbo, gre za pravo digitalno transformacijo. Zato je ta proces smiselno razumeti kot strateško prenovno organizacije, ki lahko pomembno vpliva na njeno dolgoročno uspešnost.

1.2 Razvoj digitalne transformacije

Razvoj digitalne transformacije je tesno povezan z razvojem digitalnih tehnologij in industrijskih revolucij. Bradač Hojnik et al. (2022) ugotavljajo, da digitalizacija pomeni uporabo digitalnih tehnologij za prenovno poslovnih aktivnosti, procesov in modelov, pri čemer se je ta proces posebej intenzivno razvijal ob koncu 20. in na začetku 21. stoletja. Tay et al. (2018) ta razvoj umeščajo v širši kontekst tretje industrijske revolucije oziroma digitalne revolucije, ki je temeljila na hitrem razvoju računalniške in informacijsko-komunikacijske tehnologije.

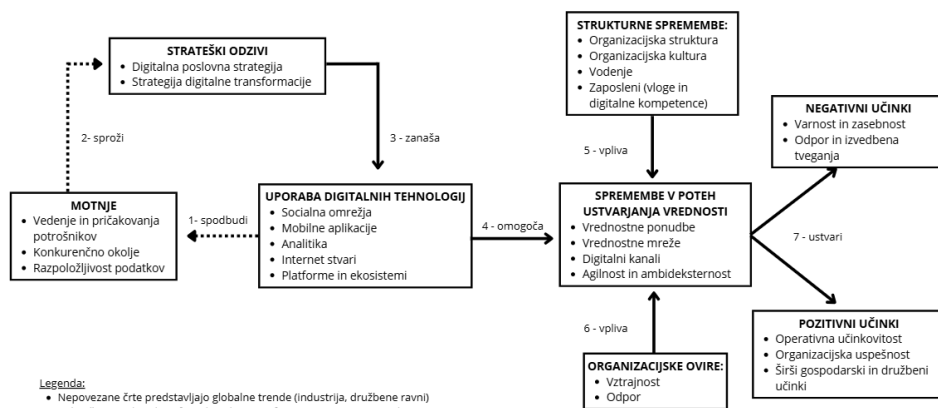
V naslednji fazi se je razvoj nadaljeval v smeri industrije 4.0, ki pomeni bistveno širšo integracijo digitalnih rešitev v poslovne funkcije in proizvodne procese. Kot poudarjajo Bradač Hojnik et al. (2022), industrija 4.0 pomeni celovito preobrazbo podjetij, ki temelji na digitalizaciji in avtomatizaciji ter na povezovanju fizičnih in digitalnih sistemov. Tay et al. (2018) pri tem izpostavljajo vlogo senzorjev, povezanih podatkov in analitike, ki omogočajo učinkovitejšo, manj stroškovno in bolj nadzorovano proizvodnjo. Pomemben vidik te faze je tudi sprememba narave dela, saj morajo zaposleni obvladovati nove tehnologije in opravljati vse bolj tehnološko podprte naloge.

Novejša literatura vse pogosteje izpostavlja tudi koncept industrije 5.0. Kot navaja Gospodarska zbornica Slovenije (2024), ta koncept pomeni premik od zgolj avtomatizacije k tesnejšemu sodelovanju človeka in tehnologije. V ospredje prihajajo generativna umetna inteligenca, razširjena resničnost, digitalni dvojčki in blockchain, katerih namen ni le optimizacija procesov, temveč tudi podpora človeški

ustvarjalnosti, prilagodljivosti in bolj trajnostno usmerjenemu razvoju. Industrija 5.0 ni nujno povsem nova industrijska revolucija, temveč prej evolucijska in normativna nadgradnja industrije 4.0, ki v ospredje postavlja človekocentričnost, odpornost in trajnost (Sott, 2026). Tak razvoj kaže, da digitalna transformacija danes ni več omejena na tehnično učinkovitost, temveč vključuje tudi vprašanja uporabniške izkušnje, razvoja kompetenc, sodelovanja in trajnosti.

1.3 Proces digitalne transformacije

Vial (2019) digitalno transformacijo konceptualizira kot proces, ki vključuje več medsebojno povezanih gradnikov. Digitalne tehnologije v tem okviru delujejo kot sprožilec širših sprememb, saj povzročajo motnje na ravni družbe in industrije. Te motnje nato spodbudijo strateške odzive organizacij, ki morajo prilagoditi svoje poslovne modele, procese in načine ustvarjanja vrednosti, da bi ohranile ali izboljšale svojo konkurenčnost. Takšne prilagoditve pogosto zahtevajo tudi strukturne spremembe v organizaciji ter premagovanje različnih organizacijskih ovir, pri čemer lahko transformacija povzroči tako pozitivne kot negativne učinke za organizacije, posameznike in širšo družbo. Na ta način digitalna transformacija ni razumljena kot zaporedje izoliranih tehnoloških korakov, temveč kot dinamičen in večrazsežen proces organizacijske preнове. Ključni gradniki tega procesa so povzeti na sliki 2.



Slika 2: Ključni gradniki procesa digitalne transformacije

Vir: (prirejeno po Vial, 2019, str. 122).

Kot prikazuje slika 2, digitalna transformacija izhaja iz širših motenj v poslovnem okolju, ki jih sprožajo napredek digitalnih tehnologij in spremembe v vedenju uporabnikov. Te motnje organizacije spodbujajo k oblikovanju strateških odzivov, kot sta digitalna poslovna strategija in strategija digitalne transformacije. Slednje omogočajo organizacijam, da prilagodijo svoje procese, strukture in načine ustvarjanja vrednosti ter tako bolje izkoristijo potencial digitalnih tehnologij. Vendar pa takšne spremembe pogosto zahtevajo tudi organizacijske prilagoditve, ki vključujejo spremembe v organizacijski strukturi, kulturi, vodstvenih pristopih ter razvoju novih digitalnih kompetenc zaposlenih.

Digitalne tehnologije imajo v tem procesu vlogo ključnega sprožilca sprememb. Sebastian et al. (2020) izpostavljajo predvsem tehnologije SMACIT (*Social, Mobile, Analytics, Cloud, Internet of Things*), ki vključujejo družbena omrežja, mobilne tehnologije, analitiko podatkov, računalništvo v oblaku in internet stvari. Te tehnologije podjetjem prinašajo nove priložnosti za inovacije, hkrati pa predstavljajo tudi resen izziv za uveljavljene poslovne modele. Pucihar et al. (2021; 2022) k temu dodajajo še novejšje tehnologije, kot so veriženje podatkovnih blokov (blockchain), umetna inteligenca in robotika, ki dodatno širijo transformacijski potencial digitalnih rešitev. Kot opozarjata Newell in Marabelli (2015), se prava vrednost teh tehnologij pogosto pokaže šele v njihovem medsebojnem povezovanju, na primer ko se analitika velikih podatkov poveže z mobilnimi napravami, družbenimi mediji in algoritmi odločanja.

Literatura posebej poudarja tudi vpliv digitalnih tehnologij na vedenje uporabnikov in dinamiko konkurenčnega okolja. Vial (2019) ugotavlja, da digitalne tehnologije uporabnikom omogočajo večji dostop do informacij in večjo vključenost v interakcijo z organizacijami, zaradi česar njihova pričakovanja glede storitev nenehno rastejo. Skog et al. (2018) digitalne motnje opredeljujejo kot nenadne in nepredvidljive spremembe trga, ki lahko hitro spodkopljejo konkurenčne položaje podjetij. Bharadwaj et al. (2013) pa poudarjajo, da digitalne platforme brišejo tradicionalne meje industrij ter podjetjem omogočajo vstop v nove prostore ustvarjanja vrednosti in sodelovanja z različnimi deležniki. Takšne spremembe od podjetij zahtevajo pravočasen, strateško usmerjen odziv ter sposobnost stalnega prilagajanja novim tehnološkim in tržnim razmeram.

1.4 Strateški odziv: digitalna poslovna strategija in strategija digitalne transformacije

Pomemben del literature obravnava vprašanje, kako naj se podjetja strateško odzovejo na digitalne motnje. Bharadwaj et al. (2013) digitalno poslovno strategijo opredeljujejo kot zlitje med strategijo informacijske tehnologije in poslovno strategijo. Po njihovem mnenju gre za organizacijsko strategijo, oblikovano in izvedeno z uporabo digitalnih virov za ustvarjanje diferencialne vrednosti. Avtorji izpostavljajo štiri ključne dimenzije: obseg, obseg delovanja, hitrost ter vire ustvarjanja in zajemanja vrednosti. Pri tem posebej poudarjajo, da digitalna poslovna strategija presega tradicionalni okvir IT-strategije, saj vključuje vsa funkcionalna področja podjetja in sega tudi prek meja podjetja v širši ekosistem partnerstev in platform.

Turuk (2020) ugotavlja, da je glavni cilj digitalne strategije prav odziv na digitalne motnje, zagotavljanje preživetja v digitalnem okolju ter učinkovitejše prilagajanje potrebam potrošnikov. V tem smislu digitalna strategija podjetju omogoča, da bolj sistematično izkorišča digitalne vire ter prek različnih digitalnih kanalov in platform učinkoviteje ustvarja in zajema vrednost. Tak pogled je posebej pomemben za podjetja v tradicionalnih panogah, kjer digitalna transformacija pogosto ne pomeni le tehnološke posodobitve, temveč širšo redefinicijo konkurenčne prednosti.

Poleg digitalne poslovne strategije literatura obravnava tudi strategijo digitalne transformacije. Hess et al. (2016) jo opredeljujejo kot samostojno strategijo digitalne preobrazbe, medtem ko Matt et al. (2015) poudarjajo, da se osredotoča na transformacijo izdelkov, procesov in organizacijskih vidikov zaradi novih tehnologij. Ta strategija temelji na štirih ključnih dimenzijah: uporabi tehnologij, spremembah pri ustvarjanju vrednosti, strukturnih prilagoditvah ter finančnih vidikih. Ob tem literatura opozarja, da lahko tudi dobro zasnovana strategija propade, če ni povezave med njeno oblikovanostjo in dejansko izvedbo. Correani et al. (2020) zato poudarjajo pomen učinkovitega upravljanja sprememb ter usklajevanja tehnoloških ambicij z organizacijskimi zmogljivostmi.

1.5 Organizacijske spremembe in vloga vodstva

Digitalna transformacija ne more biti uspešna brez ustreznih organizacijskih prilagoditev. Matt et al. (2015) ugotavljajo, da uvedba novih tehnologij pogosto zahteva prilagoditev organizacijske strukture in vključevanje novih digitalnih dejavnosti. Kane et al. (2016) pri tem izpostavljajo štiri ključne elemente uspešne transformacije: kulturo, zaposlene, strukturo in naloge. Ti elementi morajo biti med seboj usklajeni, saj sicer tehnološke spremembe ne morejo zares spremeniti organizacijskega delovanja.

Organizacijska kultura je pri tem pomembno povezana z digitalno transformacijsko sposobnostjo podjetja, ta pa nato pozitivno vpliva na inovativnost in uspešnost novih produktov (Cao et al., 2025). Wang et al. (2023) kulturo opredeljujejo kot sistem vrednot, norm in stališč, ki vplivajo na vedenje članov organizacije, ter poudarjajo, da morajo podjetja za uspešno digitalno transformacijo spodbujati inovacije, odprtost in vključevanje zaposlenih. Trushkina et al. (2020) v tem kontekstu govorijo o razvoju sodobne digitalne kulture, ki podjetju omogoča učinkovitejše prilagajanje spremembam. Kot navajajo Kane et al. (2016), digitalno zrela podjetja vključujejo tudi večjo pripravljenost na tveganje in eksperimentiranje.

Pomembna je tudi vloga zaposlenih in vodstva. Zaposleni predstavljajo temelj digitalne preobrazbe, saj morajo biti pripravljeni na spremembe ter pri njih aktivno sodelovati (Cetindamar et al., 2021). Kompleksnost transformacijskih procesov pogosto zahteva tudi prilagoditev vodstvene strukture in pojav novih vodstvenih vlog. Horlacher in Hess (2016) tako opisujeta vlogo glavnega digitalnega direktorja, ki presega tradicionalni tehnični fokus direktorja informatike in prevzema širšo odgovornost za strateško usmerjanje digitalne preobrazbe. V tem kontekstu postaja vse pomembnejše tudi digitalno voditeljstvo. Digitalni voditelji morajo biti sposobni povezovati tehnološki razvoj z organizacijskimi spremembami ter hkrati spodbujati vključevanje zaposlenih v transformacijske procese (Chen et al., 2026; Klein, 2020). Torej je uspeh digitalne transformacije močno odvisen od jasne podpore najvišjega vodstva ter sistematičnega razvoja digitalnih kompetenc zaposlenih.

1.6 Ovire in učinki digitalne transformacije

Ker digitalna transformacija posega v ustaljene načine dela in ustvarjanja vrednosti, jo spremljajo številne ovire. Ena najpogosteje izpostavljenih je odpor do sprememb. Anshu et al. (2022) ga razlagajo kot odpor pri uporabi, odpor zaradi tveganja in odpor zaradi vrednosti. V organizacijskem kontekstu to pomeni, da zaposleni pogosto vztrajajo pri ustaljenih praksah, dvomijo o koristih novih rešitev ali se bojijo, da spremembam ne bodo kos. Vial (2019) opozarja, da so takšne ovire pogosto povezane z že obstoječimi zmogljivostmi, rutino, kulturo in identiteto podjetja, ki lahko zavirajo inovacije in otežujejo uvajanje novih digitalnih praks.

Poleg odpora literatura izpostavlja tudi finančne in varnostne izzive. Digital Adoption (2024) ter Hill (2024) izpostavljata, da digitalna transformacija zahteva znatne naložbe v tehnologijo, infrastrukturo in znanja, hkrati pa lahko poveča tveganja na področju kibernetске varnosti in varstva podatkov. To je še posebej izrazito pri manjših in srednje velikih podjetjih, ki imajo pogosto omejene vire in kadrovske zmogljivosti (Bradač Hojnik et al., 2022).

Kljub tem oviram pa literatura dosledno poudarja številne pozitivne učinke digitalne transformacije. Med najpomembnejšimi so izboljšana uporabniška izkušnja, večja operativna učinkovitost, boljše odločanje na podlagi podatkov ter večja agilnost organizacij (Krasteva, 2025; Onremote AG, 2024). Digitalne tehnologije omogočajo avtomatizacijo ponavljajočih se nalog, hitrejši pretok informacij in boljšo integracijo poslovnih procesov, kar vodi do večje produktivnosti in boljše izrabe organizacijskih virov. Poleg tega digitalna orodja omogočajo tudi boljšo analizo podatkov, kar podjetjem pomaga pri sprejemanju bolj informiranih in pravočasnih poslovnih odločitev.

Pozitivni učinki digitalne transformacije se kažejo tudi na strateški ravni. Vial (2019) poudarja, da digitalne tehnologije podjetjem omogočajo hitrejše prilagajanje spremembam v poslovnem okolju ter razvoj novih oblik ustvarjanja vrednosti, kar potrjujejo tudi novejša raziskava (npr. (Merín-Rodríguez et al., 2024; Rubio-Andrés et al., 2025). Organizacije lahko s pomočjo digitalnih rešitev razvijajo nove poslovne modele, izboljšujejo sodelovanje s partnerji ter učinkoviteje vključujejo stranke v procese soustvarjanja vrednosti (Merín-Rodríguez et al., 2024; Butt et al., 2024). Takšna podjetja postajajo bolj agilna in so sposobna hkrati izkoriščati obstoječe vire ter raziskovati nove priložnosti za rast in inovacije.

Se pa pozitivni učinki digitalne transformacije pogosto ne pokažejo takoj. V mnogih primerih postanejo vidni šele takrat, ko so digitalne tehnologije dejansko integrirane v vsakodnevne organizacijske rutine, procese in kulturo podjetja. Uspeh digitalne transformacije je zato v veliki meri odvisen od sposobnosti organizacij, da tehnologijo povežejo s spremembami v načinu dela, vodenja in ustvarjanja vrednosti (Butt et al., 2024; Chang & Chen et al., 2025).

1.7 Gradbeništvo kot specifičen kontekst digitalne transformacije

Gradbeništvo je v literaturi pogosto opisano kot ena najmanj digitaliziranih gospodarskih dejavnosti. Hossain in Nadeem (2019) ugotavljata, da so za to področje značilni nizka produktivnost, majhen tehnološki napredek, pomanjkljiva avtomatizacija ter omejena uporaba digitalnih orodij in robotike. Podobne ugotovitve navajajo tudi druge raziskave, ki poudarjajo, da gradbeni sektor v primerjavi z drugimi industrijami počasneje uvaja digitalne tehnologije in inovacije. Takšne značilnosti so opazne tudi v evropskem prostoru. Po nekaterih ocenah ima nizko stopnjo digitalizacije približno 90 % gradbenih podjetij v Evropski uniji, v Sloveniji pa je ta delež še višji (Čakš, 2024).

Razlogi za zaostanek so večplastni. Gradbeni projekti so praviloma kompleksni, časovno dolgi, vključujejo številne deležnike in ustvarjajo velike količine podatkov, ki jih je treba učinkovito zbirati, obdelovati in deliti. Zaradi odvisnosti od ročnega dela, razdrobljenih procesov ter fizične dokumentacije je uvajanje digitalnih rešitev v tej panogi zahtevnejše kot v mnogih drugih sektorjih. Kljub temu literatura opozarja, da so koristi digitalizacije lahko zelo velike. Kot ključne tehnologije, ki spreminjajo gradbeništvo, lahko izpostavimo informacijsko modeliranje gradenj (BIM), senzorsko tehnologijo, umetno inteligenco, avtomatizacijo, robotiko, blockchain ter tehnologije virtualne, obogatene in razširjene resničnosti (Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport, 2022). Te rešitve omogočajo boljši nadzor nad projekti, večjo sledljivost, hitrejšo odločanje in učinkovitejšo rabo virov. Digitalna transformacija v gradbeništvu ne spreminja le tehnološkega vidika dela, temveč tudi kompetenčne zahteve, delovne vloge, organizacijsko dinamiko in poslovne modele. Hajirasouli et al. (2025) v sistematičnem pregledu literature ugotavljajo, da gradbeništvo 4.0 prinaša tako priložnosti, kot so boljše sodelovanje, večja produktivnost in razvoj novih znanj, kot tudi izzive, povezane s pomanjkanjem

kompetenc, etičnimi vprašanji in neenakomerno pripravljenostjo organizacij na digitalni prehod.

Zaradi visokih stroškov in kompleksnosti prehoda ima v gradbeništvu posebno pomembno vlogo tudi podporno okolje. Strategija Digitalna Slovenija 2030 ter Strategija digitalne transformacije poudarjata pomen institucionalne, finančne, razvojne in raziskovalne podpore za podjetja, ki vstopajo v procese digitalne transformacije (Vlada Republike Slovenije, 2023; Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2022). Takšna podpora je posebej pomembna za podjetja v tradicionalnih panogah, kjer je digitalna preobrazba pogosto odvisna od dostopa do razpisov, razvojnih partnerstev, digitalnih inovacijskih središč in drugih oblik podpornega ekosistema.

1.8 Raziskovalna vrzel in pomen študije primera

Čeprav je digitalna transformacija danes intenzivno raziskovana, literatura še vedno kaže relativno pomanjkanje poglobljenih študij primerov iz tradicionalnih panog, zlasti iz gradbeništvu. Velik del raziskav se osredotoča na splošne koncepte, digitalno zrelost ali tehnološko intenzivne sektorje, manj pa je analiz, ki bi celovito prikazale, kako digitalna transformacija dejansko poteka v konkretnem podjetju, s katerimi ovirami se srečuje in kakšne organizacijske učinke prinaša. Prav zato ima analiza podjetja GIC GRADNJE d. o. o. posebno vrednost. Predstavlja primer organizacije, ki digitalne transformacije ni razumela zgolj kot uvajanje novih tehnologij, temveč kot širši strateški proces, ki vključuje spremembe poslovnih procesov, razvoj kompetenc zaposlenih, prilagoditev organizacijske kulture ter preoblikovanje načinov ustvarjanja vrednosti. S tem študija primera dopolnjuje obstoječo literaturo in prispeva k boljšemu razumevanju digitalne transformacije v tradicionalno organiziranih gospodarskih dejavnostih.

2 Študija primera

2.1 Učni izidi

Študija primera je zasnovana tako, da omogoča doseganje naslednjih učnih izidov:

Učni izid 1: razložiti koncept digitalne transformacije in njen vpliv na poslovanje podjetij.

Učni izid 2: analizirati ključne izzive digitalizacije v tradicionalnih industrijah, kot je gradbeništvo.

Učni izid 3: razumeti vlogo vodstva in organizacijske kulture pri uspešni izvedbi digitalne transformacije.

Učni izid 4: ovrednotiti vpliv digitalnih tehnologij na učinkovitost poslovnih procesov in ustvarjanje vrednosti.

Učni izid 5: oblikovati predloge za uspešno izvajanje digitalne transformacije v podjetjih.

2.2 Študija primera: Digitalna transformacija podjetja GIC GRADNJE d.o. o.

2.2.1 Kratek opis podjetja

Podjetje GIC GRADNJE d. o. o. s sedežem v Rogaški Slatini je družinsko gradbeno podjetje z več kot 35-letno tradicijo na slovenskem trgu (Krivec, 2020). Njegovi začetki segajo v leto 1990, ko je ustanovitelj Ivan Cajzek začel poslovati kot samostojni podjetnik z jasno vizijo (Cajzek, 2012), da ustvari zaupanja vredno in prepoznavno gradbeno podjetje v Sloveniji (Krivec, 2020). Dve leti kasneje, leta 1992, je bilo ustanovljeno podjetje GIC GRADNJE d. o. o., ki se je v naslednjih desetletjih razvilo v enega pomembnejših in bolj uveljavljenih izvajalcev gradbenih del v Sloveniji (GVIN, 2025). Danes podjetje deluje na področju visokih in nizkih gradenj, pri čemer izvaja gradnjo tako stanovanjskih kot nestanovanjskih objektov. Njegove dejavnosti obsegajo celovit spekter gradbenih storitev, in sicer od zemeljskih in rušitvenih del do krovskih, izolacijskih, fasaderskih in zaključnih obrtniških del. Poleg tega se podjetje ukvarja tudi z gradnjo cest, železniških prog in drugih infrastrukturnih objektov (GIC GRADNJE, 2024a).

Pomemben mejnik v razvoju podjetja je predstavljala predaja vodenja skupine GIC sinu ustanovitelja, Roku Cajzku, ki se je zgodila decembra 2023 (Čakš, 2023). Z novim vodstvom je podjetje pridobilo sodoben pogled na poslovanje ter jasen poudarek na digitalni preobrazbi in trajnostnem razvoju. Pod njegovim vodstvom je podjetje začelo uresničevati projekt Gradbeništvo 4.0, s katerim se je podalo na pot

celovite digitalne transformacije. Ta korak je zaznamoval prehod podjetja iz tradicionalnega v digitalno usmerjeno gradbeno podjetje.

2.2.2 Razlogi za digitalno transformacijo podjetja

Gradbeništvo velja za enega ključnih industrijskih sektorjev, vendar se že vrsto let sooča z izrazitimi strukturnimi izzivi. Med najpomembnejše spadajo nizka stopnja vlaganj v raziskave in razvoj, nizka produktivnost (Društvo gradbenih inženirjev in tehnikov Novo mesto, 2025), zastarela tehnologija, pomanjkanje usposobljenega kadra (Čakš, 2024) ter nizka stopnja digitalizacije v primerjavi z drugimi panogami (McKinsey Global Institute, 2015). Proučevana panoga je še vedno v veliki meri odvisna od ročnega dela in tradicionalnih pristopov, pri čemer se dokumentacija pogosto vodi in shranjuje v fizični obliki, kar otežuje povezovanje ter sledljivost informacij. Kljub zavedanju teh izzivov gradbeništvo še vedno ostaja zadržano pri uvajanju sodobnih informacijskih in komunikacijskih tehnologij, ki bi lahko bistveno prispevale k njihovemu reševanju (Čakš, 2024).

Zaradi svoje edinstvenosti so gradbeni projekti pogosto časovno zahtevni, saj vključujejo številne deležnike in zahtevajo natančno koordinacijo. Pri tem nastaja velika količina podatkov, katerih ustrezno zbiranje in obdelava sta ključna za uspešno vodenje projektov. Z učinkovitim upravljanjem podatkov lahko podjetja v realnem času spremljajo ključne kazalnike uspešnosti in zmanjšujejo tveganja. Čeprav je gradbeništvo sprva zaostajalo pri uvajanju digitalnih rešitev, danes podjetja vse bolj prepoznavajo koristi, ki jih prinašajo napredne tehnologije, in jih zato postopno vključujejo v svoje poslovne procese. Med pomembnejše tehnologije, ki preoblikujejo gradbeništvo, sodijo informacijsko modeliranje gradenj (BIM), senzorska tehnologija, umetna inteligenca, avtomatizacija, robotika in blockchain, pa tudi tehnologije virtualne, obogatene in razširjene resničnosti, ki omogočajo napredne vizualizacije projektov (Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport, 2022).

Ob soočanju z izzivi gradbeništva in vplivom hitro razvijajočih se tehnologij, ki spreminjajo način poslovanja, je podjetje GIC GRADNJE pravočasno prepoznalo potrebo po digitalni transformaciji.

2.2.3 Proces digitalne transformacije podjetja

2.2.3.1 Projekt Gradbeništvo 4.0

Direktor Rok Cajzek je digitalno transformacijo načrtoval že dlje časa, javni razpis pa je ta koncept dodatno spodbudil ter omogočil hitrejšo izvedbo s finančno podporo za preobrazbo podjetja. V podjetju je bila najprej opravljena temeljita analiza stanja, na podlagi katere je sledilo načrtovanje samega procesa ob močni podpori vodstva.

Glavni cilj projekta Gradbeništvo 4.0 (Zbornica gradbeništva in industrije gradbenega materiala, 2024) je bil izvesti celovito digitalno transformacijo podjetja GIC GRADNJE ter postaviti temelje za nadaljnji razvoj digitalizacije v gradbeništvu. S projektom se je podjetje usmerilo v posodobitev ključnih procesov, dvig digitalnih kompetenc zaposlenih ter spodbujanje trajnostno naravnanih poslovnih praks (GIC GRADNJE, 2023).

Javni razpis, objavljen 17. marca 2022, Digitalna preobrazba gospodarstva (JR Digit NOO) je potekal v okviru Načrta za okrevanje in odpornost. Cilj razpisa je bil spodbuditi digitalno prenavo podjetij s pomočjo evropskih sredstev (Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport, 2022). Na razpis se je podjetje GIC GRADNJE prijavilo kot vodilni partner skupaj s konzorcijskimi partnerji (Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport, 2024). Njihov projekt je prejel podporo Evropske unije v vrednosti 2.133.334,65 EUR, ostalih 2.946.825,85 EUR pa so zagotovili konzorcijski partnerji iz lastnih sredstev (GIC GRADNJE, 2023).

Projekt Gradbeništvo 4.0 je bil zasnovan kot celovit program digitalne transformacije podjetja, ki je združeval več medsebojno povezanih razvojnih področij. Rešitve za digitalno gradbeništvo so bile v okviru projekta zasnovane na petih medsebojno povezanih stebrih, ki so se vsebinsko in procesno dopolnjevali ter temeljili na jasno razdeljenih vlogah in kompetencah sodelujočih partnerjev. Osrednje izhodišče vseh aktivnosti je predstavljal človek oziroma digitalni delavec, medtem ko je digitalna gradbena platforma delovala kot osnovna platforma za izvedbo vseh ostalih načrtovanih aktivnosti.



Slika 3. Shematski prikaz vsebinskih stebrov/projektov Gradbeništvo 4.0
Vir: (Zupančič Hartner & Malbašič, 2024) (Zupančič Hartner & Malbašič, 2024)

Na osnovi projekta Gradbeništvo 4.0, ki je bil osredotočen na digitalizacijo procesov in digitalno transformacijo podjetja, je sledila nadgradnja projekta Betonarna Negonje 2022 (JR INVEST NOO), ki je bil namenjen vzpostavitvi trajnostne betonarne. Podjetje je tudi za ta projekt pridobilo nepovratna sredstva na podlagi Javnega razpisa za spodbujanje velikih investicij za večjo produktivnost in konkurenčnost v Republiki Sloveniji – JR INVEST NOO (SPIRIT Slovenija, 2022). Del digitalnih rešitev iz projekta Gradbeništvo 4.0 je bil implementiran v novo betonarno.

Projekt digitalne transformacije se je zaključil marca 2024. Pri njegovi izvedbi je sodelovalo več kot 70 ljudi, v proces uvajanja digitalnih rešitev pa je bilo vključeno celotno podjetje. V času trajanja projekta je bilo opravljenih več kot 40.000 delovnih ur, izvedenih približno 300 internih sestankov in videokonferenc ter organiziranih več kot 500 srečanj s projektnimi partnerji (Gospodarska zbornica Slovenije, 2024).

2.2.3.2 Proces digitalne transformacije v podjetju

V sklopu javnega razpisa za digitalno preobrazbo je izvedba projekta morala potekati v treh fazah. V prvi fazi so morala podjetja pripraviti digitalno strategijo na podlagi samoocene digitalne zrelosti (Gospodarska zbornica Slovenije, 2022). Podjetje GIC GRADNJE je opravilo samooceno po modelu IDC MaturityScape, s katero so ugotovili, da se podjetje nahaja na začetni stopnji digitalizacije. Ključna področja, ki so bila označena kot ad hoc ali zgolj priložnostna, so bila procesna integracija, razvoj digitalnih poslovnih modelov, uporaba poslovne analitike in krepitev digitalne kulture. Nato so s analizo vrzeli, SWOT analizo in povratnimi informacijami zaposlenih oblikovali strategijo GIC 2.0, ki je združevala digitalni in transformacijski vidik.

V drugi fazi transformacije se je podjetje usmerilo v tehnološko okrepitev, in sicer z naložbami v novo opremo, večjo avtomatizacijo ter razvoj namenskih digitalnih rešitev. Poseben poudarek je bil na digitalizaciji betonarn z uvedbo sodobnih senzorjev ter avtomatiziranih sistemov za spremljanje zalog in naročanje materiala. Vzpostavljena je bila podatkovna infrastruktura z varnim shranjevanjem podatkov v tehnologiji blockchain ter portalske rešitve (B2B) za učinkovitejše sodelovanje s partnerji. Integracija digitalnih orodij je omogočila načelo »enkratnega vnosa podatkov« v sistem GIC in s tem izboljšala preglednost, učinkovitost ter upravljanje poslovnih procesov.

V zadnji, tretji fazi je podjetje vključilo digitalne rešitve v svoje poslovne procese. V sklopu prvega podprojekta oziroma stebra Betonarna 2.0 so postavili novo pametno in trajnostno betonarno (Čakš, 2024), ki predstavlja celovito digitalno preobrazbo proizvodnje betonskih mešanic. Ta vključuje avtomatizacijo vseh ključnih procesov, od naročanja in proizvodnje do dostave (Gospodarska zbornica Slovenije, 2024). Razvit je bil digitalni dvojček, temelječ na BIM modelu (Inštitut za raziskavo materialov in aplikacije, 2025), ki prikazuje stanje opreme v realnem času, omogoča vzdrževanje betonarne ter izvedbo delovnih nalog. S pomočjo obogatene resničnosti in tabličnih aplikacij je omogočen prikaz delovnih postopkov po korakih, pri tem pa je vključen interaktivni vodnik za njihovo natančno izvedbo (Predstavništvo Evropske komisije v Sloveniji, 2024). Vzpostavili so tudi digitalno podprt trajnostni laboratorij, kjer se več kot 80 % preiskav izvaja s pomočjo digitalnega zajema in obdelave podatkov (Krivec, 2024). Z laboratorijskimi analizami lahko podjetje

napove lastnosti materiala, kar pomeni, da že danes pridobiva vpogled v prihodnje obnašanje betona (Štajerski val, 2024). Del trajnostne zasnove pa predstavlja tudi napredna naprava za recikliranje materialov, ki omogoča takojšnjo obdelavo ostankov ter njihovo ponovno uporabo (Štajerski val, 2024). V okviru tega projekta so uvedli platformo Betonarna 2.0, ki omogoča centralizirano upravljanje naročil in celovit pregled nad podatki v realnem času. Rešitev zaposlenim omogoča oddaljeno razporejanje nalog, dostop do dokumentacije, nadzor ključnih funkcij obrata (GIC GRADNJE, 2024) ter sproten vpogled v stanje naročil in voznega parka (Čakš, 2024).

Drugi steber, Gradbišče 2.0, predstavlja prehod iz tradicionalnega v digitalizirano delovno okolje. Temelji na digitalizaciji dokumentacije, transparentnosti in povezljivosti z drugimi sistemi. Celotna papirna dokumentacija je pretvorjena v digitalno obliko in shranjena v oblaku, kar pa omogoča dostop do podatkov vsem zaposlenim (Čakš, 2024). Za ta steber je bila ustvarjena platforma digitalne pisarne, ki s pomočjo sodobnih tehnologij usklajuje delo na gradbišču ter zagotavlja hitrejši pretok informacij. Omogoča pregled, deljenje in posodabljanje dokumentov, naročanje materialov in oddaljeno komunikacijo (Gospodarska zbornica Slovenije, 2024).

Digitalni delavec kot tretji steber projekta tvori enotno digitalno rešitev, ki omogoča celovito izvajanje kadrovske naloge ter učinkovito obravnavo sprotnih izzivov. V digitalni kartoteki zaposlenih se zbirajo ključni podatki o zaposlenih in njihovih delovnih mestih, inovacijska platforma pa omogoča zaposlenim deljenje in obravnavanje njihovih idej (Gospodarska zbornica Slovenije, 2024). Za ta steber so bile uvedene tudi namenske aplikacije, pri katerih strokovno podporo zagotavlja umetna inteligenca, ki skrbi za pregled in sprotno prilagajanje delovnih nalog (Čakš, 2024).

Zadnji steber projekta je zgradba kot digitalna platforma, ki temelji na digitalizaciji naprav, prostorov in storitev. Predstavlja nov poslovni model, ki temelji na celovitem povezovanju procesov znotraj stavbe v korist uporabnikov (Gospodarska zbornica Slovenije, 2024). Kljub obsežnim tehnološkim in organizacijskim izboljšavam pa proces digitalne transformacije ni potekal brez izzivov.

2.2.3.3 Ovire med samim procesom digitalne transformacije

Pri uvajanju digitalnih rešitev se je podjetje soočilo z izrazito navezanostjo zaposlenih na ustaljene delovne prakse in uporabo papirne dokumentacije. Med zaposlenimi sta bila prisotna dvom v lastne digitalne kompetence ter strah pred novimi tehnologijami, kar je pri posameznikih povzročilo skrb glede prihodnosti njihovega dela. Strah pred spremembami je bil dodatno povezan z bojznijo pred morebitno izgubo zaposlitve.

Digitalna transformacija ni zmanjšala potrebe po delovni sili, temveč je spremenila naravo dela zaposlenih. Uvedene so bile nove naloge in funkcije, ki zahtevajo dodatna znanja in kompetence, kar je vodilo k okrepitvi IT-skupine in raziskovalno-razvojne skupine. Postopek se je nekoliko upočasnil tako zaradi zakonodaje kot tudi zaradi prilagoditev in nadgradenj posameznih rešitev. Te se v praksi niso vedno izkazale kot najučinkovitejše, zato je bilo treba izvesti dodatne izboljšave in opraviti nova testiranja.

2.2.3.4 Ključni učinki in spremembe v podjetju

Z uvedbo digitalnih tehnologij je podjetje izboljšalo izrabo obstoječe opreme in virov ter si postavilo temelje za nadaljnji digitalni razvoj. S tem je ustvarilo možnosti za povečanje dodane vrednosti na zaposlenega in dodatno okrepilo svojo konkurenčnost (Zupančič Hartner, 2024).

Digitalna transformacija je v podjetju okrepila povezanost med oddelki, izboljšala dostop do podatkov ter zmanjšala njihovo podvajanje, povečala transparentnost in izboljšala sledljivost procesov. Z uporabo senzorjev in analitike podatkov je omogočen natančen vpogled v stanje zalog, lastnosti materialov in potek proizvodnje, kar prispeva k hitrejšim odločitvam, večji prilagodljivosti in postopnemu prilagajanju ponudb potrebam naročnikov. Razviti so bili interni kanali za zaposlene, ki omogočajo boljši pregled nad procesi, projekti in zalogami ter dodatno olajšajo medsebojno komunikacijo. Tako sta se že v začetni fazi transformacije začeli razvijati digitalna kultura ter sodelovanje med tehničnimi in poslovnimi funkcijami. Zaposleni so vključeni v testne projekte, kar spodbuja odprtost za spremembe in inovacije. Razvoj digitalne kulture pa posledično povečuje tudi zanimanje mladih za izbiro te poklicne poti (Zupančič Hartner, 2024). Pri vsem

tem ima pomembno vlogo vodstvo, ki usmerja razvoj, vlaga v digitalno opremo ter omogoča stalno usposabljanje zaposlenih, vključujoč njihovo sodelovanje v testnih projektih, ki spodbujajo inovativnost.

Uspešna uvedba digitalnih rešitev pa je zahtevala tudi krepitev znanj in veščin zaposlenih. Podjetje je zato uvedlo dodatna usposabljanja, s katerimi je okrepilo digitalne kompetence in omogočilo učinkovitejšo uporabo novih sistemov v vsakodnevni praksi. Pred začetkom digitalne transformacije je bila raven digitalne pismenosti zaposlenih, zlasti na gradbiščih, razmeroma nizka, zato je podjetje temu področju namenilo posebno pozornost. Kot navaja Čakš (2024), je bilo v okviru stebra Digitalni delavec izvedenih približno 50 delavnic ter več kot 40 tisoč delovnih ur, namenjenih usposabljanju s področja digitalne pismenosti. Za zaposlene so uvedli tudi podporne aplikacije, ki jim omogočajo hitrejšo komunikacijo ter nudijo pomoč pri izvajanju nalog v praksi.

Digitalne tehnologije so prispevale k večji agilnosti podjetja, saj omogočajo hitrejšo odzivanje na spremembe, nepredvidene dogodke ter učinkovitejšo uvajanje novih rešitev v projekte in proizvodne procese. Uvedba avtomatizacije pri proizvodnji betonskih mešanic, ki zajema celoten proces od naročila do dostave, je izboljšala odzivnost, zmanjšala možnost napak ter povečala prilagodljivost sistema (Gospodarska zbornica Slovenije, 2024).

Okrepila se je razvojno-raziskovalna skupina ter vzpostavljene so bile projektne ekipe, ki združujejo zaposlene z različnih področij podjetja. V podjetju se je izboljšalo sodelovanje in komunikacija tako med posameznimi oddelki (proizvodnja, laboratorij, razvoj, uprava) kot tudi z zunanjimi deležniki, med katere sodijo naročniki, kupci, projektanti in inženirji. To prispeva k učinkovitejšemu načrtovanju ter k boljšemu sodelovanju na zunanji ravni. Uporaba digitalnih modelov in vizualizacij naročnikom omogoča jasnejši vpogled v načrtovalne rešitve ter zmanjšuje možnosti za napake. Uvedba digitalne pisarne nadaljnje podpira vključevanje strank in partnerjev v gradbene procese, kar krepi pretok informacij, povečuje sodelovanje ter utrjuje partnerske odnose na gradbišču (Gospodarska zbornica Slovenije, 2024).

Po uvedbi digitalnih rešitev se je dodana vrednost proizvodnje povečala, saj uporaba umetne inteligence pri analizi zbranih senzoričnih podatkov omogoča oblikovanje natančnejših in učinkovitejših receptur betonov, kar vodi v izboljšano kakovost (Gospodarska zbornica Slovenije, 2024). Povečala se je tudi učinkovitost proizvodnje, saj avtomatizacija procesov z vključeno sensoriko prinaša časovne in stroškovne prihranke (Čakš, 2024). Temelj za te izboljšave je podprojekt Betonarna 2.0, pri čemer je poudarek namenjen trajnostni rabi materiala in zmanjševanju okoljskega vpliva (Predstavništvo Evropske komisije v Sloveniji, 2024). Nova oprema omogoča natančnejše spremljanje procesov in zbiranje podatkov, kar prispeva k večji učinkovitosti in produktivnosti. Poleg prihranka časa to ustvarja tudi pogoje za razvoj novih testiranj in metod za hitrejšo optimizacijo ter razvoj novih betonskih mešanic (European Commission, 2024).

Med negativne učinke digitalne transformacije pa sodijo predvsem zadržanost zaposlenih do sprememb, potreba po dodatnem izobraževanju ter prilagajanje posameznih digitalnih rešitev, kar lahko podaljša proces njihovega uvajanja. Poleg tega podjetja pogosto bremenijo visoki stroški shranjevanja podatkov, uporabe oblčnih storitev in zagotavljanja informacijske varnosti. Dodatne težave predstavljajo tudi nestabilne internetne povezave ter zakonodajni okvir, ki tehnološkemu razvoju še ne sledi dovolj hitro.

2.3 Rezultati

Analiza digitalne transformacije podjetja GIC GRADNJE d. o. o. kaže, da je bila digitalna preobrazba podjetja zasnovana kot celovit strateški proces, ki je presegal zgolj uvajanje posameznih digitalnih tehnologij. Rezultati študije primera potrjujejo, da so bile digitalne rešitve v podjetju implementirane na več ravneh organizacije, vključno s proizvodnimi procesi, upravljanjem projektov, kadrovskimi praksami ter sodelovanjem z zunanjimi deležniki.

Eden ključnih rezultatov transformacije je bila digitalizacija in avtomatizacija proizvodnih procesov v okviru projekta Betonarna 2.0. Uvedba sensorike, avtomatiziranega upravljanja proizvodnje ter analize podatkov je omogočila boljši nadzor nad proizvodnimi procesi, optimizacijo receptur betonskih mešanic ter večjo učinkovitost proizvodnje. Digitalne rešitve so omogočile tudi boljši pregled nad zalogami materialov, večjo sledljivost podatkov ter hitrejše sprejemanje operativnih

odločitev. Posledično so se izboljšali produktivnost, kakovost proizvodnje in odzivnost podjetja na potrebe naročnikov.

Pomemben rezultat digitalne transformacije se kaže tudi na organizacijski ravni. Uvedba digitalne pisarne in drugih digitalnih platform je izboljšala pretok informacij med zaposlenimi, povečala transparentnost procesov ter okrepila sodelovanje med različnimi oddelki podjetja. Digitalna orodja so omogočila boljše povezovanje med proizvodnjo, razvojem, laboratorijem in upravnimi funkcijami, kar je prispevalo k učinkovitejšemu načrtovanju projektov in hitrejšemu reševanju operativnih izzivov.

Poseben poudarek je bil namenjen tudi razvoju digitalnih kompetenc zaposlenih. V okviru projekta so bila izvedena številna usposabljanja in delavnice, s katerimi je podjetje okrepilo digitalno pismenost zaposlenih ter spodbudilo razvoj digitalne kulture v organizaciji. Aktivno vključevanje zaposlenih v testne projekte in razvoj novih rešitev je prispevalo k večji odprtosti za spremembe in inovacije. Ključna področja transformacije, uvedene digitalne rešitve in njihovi učinki so povzeti v tabeli 1.

Tabela 1: Ključne digitalne rešitve in njihovi učinki v podjetju GIC GRADNJE d. o. o.

Področje transformacije	Uvedena digitalna rešitev	Ključni učinki
Proizvodni procesi	Pametna betonarna (Betonarna 2.0), senzorika, avtomatizacija proizvodnje	Večja učinkovitost proizvodnje, optimizacija receptur, boljši nadzor nad procesi
Upravljanje podatkov	Digitalni dvojček, analiza senzoričnih podatkov, blockchain infrastruktura	Večja sledljivost podatkov, boljši vpogled v procese, podpora odločanju
Upravljanje projektov	Digitalna pisarna, digitalizacija dokumentacije, oblačne rešitve	Hitrejši pretok informacij, večja transparentnost, boljše sodelovanje med oddelki
Upravljanje zaposlenih	Digitalna kartoteka zaposlenih, inovacijska platforma, UI podpora pri nalogah	Razvoj digitalnih kompetenc, večja vključenost zaposlenih, izboljšana komunikacija
Sodelovanje z deležniki	B2B portali, digitalne platforme za naročila in logistiko	Boljše sodelovanje s partnerji, hitrejša koordinacija projektov
Trajnostni vidik	Recikliranje materialov, optimizacija proizvodnje betona	Zmanjšanje okoljskega vpliva, bolj trajnostna proizvodnja

Vir: (prirejeno po GIC GRADNJE, 2023; 2024)).

Rezultati študije primera tako kažejo, da digitalna transformacija podjetja GIC GRADNJE ni prinesla le tehnoloških izboljšav, temveč tudi širše organizacijske spremembe. Te vključujejo izboljšano sodelovanje med oddelki, večjo agilnost podjetja ter krepitev razvojno-raziskovalnih aktivnosti. Hkrati analiza potrjuje, da je uspešnost digitalne transformacije v veliki meri odvisna od podpore vodstva, sistematičnega razvoja kompetenc zaposlenih ter postopnega vključevanja digitalnih rešitev v vsakodnevne poslovne procese. Študija primera tako prispeva k boljšemu razumevanju digitalne transformacije v gradbeništvu ter ponuja uporabno izhodišče za razmislek o podobnih procesih tudi v drugih tradicionalnih industrijah.

3 Vprašanja za razpravo

1. Kako se digitalna transformacija razlikuje od digitalizacije posameznih procesov in kako se ta razlika kaže v primeru podjetja GIC GRADNJE?
2. Kateri strukturni izzivi gradbeništvu so spodbudili podjetje GIC GRADNJE k uvedbi digitalne transformacije?
3. Kako je projekt Gradbeništvo 4.0 prispeval k digitalni transformaciji podjetja in kateri njegovi stebri so bili pri tem najpomembnejši?
4. Kako so digitalne tehnologije, uvedene v podjetju (npr. BIM, senzorika ali digitalni dvojček), vplivale na učinkovitost proizvodnje in upravljanje projektov?
5. Kakšno vlogo sta imela vodstvo podjetja in organizacijska kultura pri uvajanju digitalnih rešitev?
6. S katerimi ovirami se je podjetje soočalo med digitalno transformacijo in kako jih je poskušalo premagati?
7. Kako bi lahko izkušnje podjetja GIC GRADNJE služile kot primer dobre prakse za druga podjetja v tradicionalnih industrijah?

4 Zaključki

Predstavljena študija primera osvetljuje digitalno transformacijo kot večrazsežen proces, ki presega zgolj uvajanje novih tehnologij. Analiza primera podjetja GIC GRADNJE d. o. o. kaže, da digitalna transformacija vključuje preplet tehnoloških, organizacijskih in kulturnih sprememb, ki skupaj oblikujejo nove načine ustvarjanja vrednosti. Poseben pomen ima pri tem strateška usmerjenost vodstva, ki omogoča postopno uvajanje digitalnih rešitev ter spodbuja razvoj digitalnih kompetenc zaposlenih.

Primer hkrati potrjuje ugotovitve literature, da digitalna transformacija v tradicionalnih gospodarskih dejavnostih zahteva celovit pristop, ki povezuje tehnološke inovacije, organizacijske prilagoditve in spremembe v načinu sodelovanja med različnimi deležniki. Uvajanje digitalnih tehnologij lahko pomembno prispeva k izboljšanju učinkovitosti procesov, večji transparentnosti poslovanja ter boljšemu upravljanju podatkov, vendar se pozitivni učinki pogosto pokažejo šele skozi čas in ob ustrezni organizacijski podpori.

Študija primera tako prispeva k boljšemu razumevanju digitalne transformacije v gradbeništvu ter ponuja vpogled v pristope, ki jih lahko pri uvajanju digitalnih rešitev upoštevajo tudi druga podjetja v tradicionalnih industrijah.

Zahvala

Opisani razvojni primer izhaja iz strateške razvojne usmeritve in konceptualnih izhodišč podjetja GIC GRADNJE d. o. o., ki se oblikujejo v okviru širšega razvojnega delovanja podjetja pod vodstvom direktorja dr. Roka Cajzka in v sodelovanju z razvojnimi timom podjetja. Prispevek avtoric predstavlja strokovno obravnavo in predstavitev tega razvojnega primera. Avtorice ob tem izražamo iskreno zahvalo dr. Cajzku za vizionarsko usmeritev, podporo razvojnim pobudam, odprtost za sodelovanje z akademskim okoljem ter spodbujanje vključevanja študentov in mladih strokovnjakov v razvojne procese.

Viri in literatura

- Anshu, K., Shankar, A., Behl, A., Pereira, V., & Laker, B. (2022). Impact of barriers of value co-creation on consumers' innovation resistance behavior: Investigating the moderation role of the DART model. *Technological forecasting and social change*, 184.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., & Venkatraman, N. (junij 2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 37(2), 471-482.

- Bradač Hojnik, B., Hudek, I., & Močnik, D. (2022). *Podjetniška demografija in značilnosti digitalizacije malih in srednje velikih podjetij: slovenski podjetniški observatorij 2021*. (M. Rebernik, & B. Bradač Hojnik, Ured.) Maribor: Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba.
- Butt, A., Imran, F., Helo, P., & Kantola, J. (2024). Strategic design of culture for digital transformation. *Long Range Planning*, 57(2), 102415.
- Cao, G., Duan, Y., & Edwards, J. S. (2025). Organizational culture, digital transformation, and product innovation. *Information & Management*, 62(4), 104135.
- Cavalcante, M., Varajão, J., & Rodrigues, L. (2025). Digital transformation initiatives: Motivations, objectives, and strategies. *Telematics and Informatics Reports*, 100246.
- Cajzek, R. (september 2012). *PROJEKT PRESTAVITVE BETONARNE NA NOVO LOKACIJO IN STRATEGIJE PODJETJA*. Pridobljeno 6. februar 2026 iz Digitalna knjižnica Univerze v Mariboru.: <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&cid=38373>
- Cetindamar, D., Abedin, B., & Shirahada, K. (28. junij 2021). The role of employees in digital transformation: a preliminary study on how employees' digital literacy impacts use of digital technologies. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 7837-7848.
- Chang, Y. W., & Chen, J. (2025). An empirical investigation of critical success factors in implementing digital transformation. *Technological Forecasting and Social Change*, 217, 124161.
- Chen, Z., Wang, Y., & Park, J. (2026). Research on the impact of digital transformational leadership on digital innovation performance. *Scientific Reports* 16, 4992.
- Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Messeni Petruzzelli, A., & Natalicchio, A. (2020). Implementing a digital strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects. *California management review*, 62(4), 37-56.
- Čakš, R. (25. december 2023). *Ivan Cajzek vodenje svojega podjetja predaja nasledniku*. Pridobljeno 6. februar 2026 iz Kozjanski.info.: <https://kozjansko.info/2023/12/ivan-cajzek-vodenje-svojega-podjetja-predaja-nasledniku/>
- Čakš, R. (18. junij 2024). *Kako so se v GIC Gradnjah lotili digitalne preobrazbe gradbeništva in zakaj jim v Sloveniji lahko le sledijo*. Pridobljeno 11. februar 2026 iz Kozjanski.info.: <https://kozjansko.info/2024/06/kako-so-se-v-gic-gradnje-lotili-digitalne-preobrazbe-gradbenista-in-zakaj-jim-v-sloveniji-lahko-le-sledijo/>
- Digital Adoption. (31. maj 2024). *Top 5 Digital Transformation Risks For Businesses*. Pridobljeno 20. avgust 2025 iz Digital Adoption.: <https://www.digital-adoption.com/digital-transformation-risks/>
- Digital Business Innovation. (2022). *Digital Business Transformation*. Pridobljeno 17. junij 2025 iz Digital Business Innovation: <https://www.dbi.srl/solutions/digital-business-transformation/>
- Društvo gradbenih inženirjev in tehnikov Novo mesto. (april 2025). *Zbornik ob 75. letnici Društva gradbenih inženirjev in tehnikov Novo mesto (DGITNM)*. Pridobljeno 12. maj 2025 iz Društvo gradbenih inženirjev in tehnikov Novo mesto.: <https://www.dgitnm.si/zbornik-ob-75-letnici-dgitnm/>
- European Commission. (2024). *Construction 4.0 - GIC GRADNJE - Industrial/Business Digital Transformation Programme*. Pridobljeno 25. avgust 2025 iz European Commission: https://commission.europa.eu/projects/construction-40-gic-gradnje-industrialbusiness-digital-transformation-programme_en
- GIC GRADNJE. (13. januar 2023). *Izjava za javnost: Gradbeništvo 4.0*. Pridobljeno 12. maj 2025 iz Gospodarska zbornica Slovenije: https://www.gzs.si/Portals/Panoga-Gradbenistvo/Izjava%20za%20javnost%20_Gradbeni%C5%A1tvo%204.0.pdf
- GIC GRADNJE. (2024). *Interni dokument podjetja GIC GRADNJE d.o.o.* Pridobljeno 12. junij 2025
- GIC GRADNJE. (2024a). *Letno poročilo GIC Gradnje 2023*. Rogaška Slatina: GIC GRADNJE d.o.o. Pridobljeno 6. maj 2025
- Gospodarska zbornica Slovenije. (22. marec 2022). *Arhiv: Objavljena 2 nova razpisa za podjetja - JR za digitalno transformacijo in JR za spodbujanje velikih investicij*. Pridobljeno 12. maj 2025 iz Gospodarska zbornica Slovenije.: <https://www.gzs.si/rzg/Novice/ArticleId/82688/objavatezko-pricakovana-javna-razpisa>

- Gospodarska zbornica Slovenije. (2. julij 2024). *Arhiv: Prislubnili smo predstavitvi zgodbe digitalne preobrazbe našega člana: Gradbeništvo 4.0*. Pridobljeno 16. maj 2025 iz Gospodarska zbornica Slovenije.: https://www.gzs.si/zbornica_gradbenistva_in_industrije_gradbenega_materiala/Novice/ArticleId/88517/prislubnili-smo-predstavitvi-zgodbe-digitalne-preobrazbe-nasega-clana-gradbenistvo-40
- GVIN. (6. maj 2025). *Gic Gradnje d.o.o.- profil podjetja*. Pridobljeno 6. maj 2025 iz GVIN.: <https://www.gvin-com.ezproxy.lib.ukm.si/GvinOverview/Pages/Company.aspx?CompanyId=79343&Lang=sl-SI&Mode=GvinSI&App=GvinOverviewSI>
- Hajirasouli, A., Assadimoghadam, A., Bashir, M. A., & Banihashemi, S. (2025). Exploring the impact of Construction 4.0 on industrial relations: A comprehensive thematic synthesis of workforce transformation in the digital era of construction. *Buildings*, 15(9), 1428.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139.
- Hill, M. (2. julij 2024). *10 digital transformation pitfalls and how to avoid them*. Pridobljeno 21. avgust 2025 iz Process Excellence Network.: <https://www.processexcellencenetwork.com/digital-transformation/articles/10-digital-transformation-pitfalls-how-to-avoid-them>
- Horlacher, A., & Hess, T. (2016). What does a chief digital officer do? Managerial tasks and roles of a new C-level position in the context of digital transformation. *Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)* (str. 5126-5135). Koloa: IEEE.
- Hossain, M., & Nadeem, A. (2019). Towards digitizing the construction industry: State of the art of Construction 4.0. *Proceedings of the ISEC*, (str. 1-6). Pridobljeno 11. februar 2026 iz https://www.researchgate.net/profile/Md-Hossain-6/publication/334670417_TOWARDS_DIGITIZING_THE_CONSTRUCTION_INDUSTRY_STATE_OF_THE_ART_OF_CONSTRUCTION_40/links/5d3940d2299bf1995b48772e/TOWARDS-DIGITIZING-THE-CONSTRUCTION-INDUSTRY-STATE-OF-THE-ART-OF-CONSTRU
- Inštitut za raziskavo materialov in aplikacije. (28. maj 2025). *32. SLOVENSKI KOLOKVIJ O BETONIH (28.05.2025)*. Pridobljeno 26. junij 2025 iz IRMA.: <https://www.irma.si/32-slovenski-kolokvij-o-betonih-28-05-2025/>
- Kane, G. C., Kiron, D., Palmer, D., Phillips, A. N., & Buckley, N. (2016). Aligning the Organization for its Digital Future. *MIT Sloan Management Review*. Pridobljeno 20. avgust 2025 iz <https://www.econdev.dublinohiousa.gov/2020/wp-content/uploads/2017/03/Aligning-the-Digital-Future-Deloitte.pdf>
- Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 883-902.
- Kljajić Borštnar, M., & Pucihar, A. (2022). *Znanstveno-raziskovalni izjvi na poti digitalne preobrazbe*. Maribor: Univerzitetna založba.
- Krasteva, I. (2025). *7 Benefits of Digital Transformation You Can't Overlook*. Pridobljeno 20. avgust 2025 iz Businessmap.: <https://businessmap.io/digital-transformation/benefits>
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *Sage Open*, 11(3), 1-15.
- Krivec, V. (10. marec 2020). *GIC GRADNJE praznuje 30 let delovanja*. Pridobljeno 6. maj 2025 iz Finance.: <https://www.finance.si/top-gradbenistvo/gic-gradnje-praznuje-30-let-delovanja/a/8982939>
- Krivec, V. (3. julij 2024). *Prva digitalizirana betonarna v Sloveniji*. Pridobljeno 26. junij 2025 iz Finance.: <https://www.finance.si/top-gradbenistvo/prva-digitalizirana-betonarna-v-sloveniji/a/9025236>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & information systems engineering*, 339-343.

- McKinsey Global Institute. (2015). *Digital America: A tale of the haves and have-mores*. Pridobljeno 15. oktober 2025 iz <https://integral.ms/wp-content/uploads/2018/06/Digital-America-Full-Report-December-2015.pdf>
- Merín-Rodríguez, J., Dasí, À., & Alegre, J. (2024). Digital transformation and firm performance in innovative SMEs: The mediating role of business model innovation. *Technovation*, 134, 103027.
- Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2022). *Strategija digitalne transformacije gospodarstva*. Pridobljeno 10. februar 2026 iz GOV.: <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MGTS/Dokumenti/DIPT/Digitalizacija/Strategija-digitalne-transformacije-gospodarstva.pdf>
- Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport. (17. marec 2022). *Javni razpis: Digitalna preobrazba gospodarstva (JR Digit NOO)*. Pridobljeno 12. maj 2025 iz GOV.: <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MGTS/Dokumenti/DIPT/Razpisi/JR-DIGIT-NOO/I-II-Javni-razpis-in-Pojasnila-javnega-razpisa.pdf>
- Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport. (2. december 2024). *Projekti za digitalno preobrazbo gospodarstva*. Pridobljeno iz GOV.: <https://www.gov.si/novice/2024-12-02-projekti-za-digitalno-preobrazbo-gospodarstva/>
- Newell, S., & Marabelli, M. (march 2015). Strategic opportunities (and challenges) of algorithmic decision-making: A call for action on the long-term societal effects of 'datification'. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(1), 3-14.
- Onremote AG. (20. februar 2024). *Benefits of Digital Transformation*. Pridobljeno 20. avgust 2025 iz Onremote AG.: <https://onremote.ch/benefits-of-digital-transformation/>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (1. februar 2022). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63-77.
- Predstavninstvo Evropske komisije v Sloveniji. (17. junij 2024). *Gradbeništvo 4.0 in Betonarna Negonje*. Pridobljeno 15. maj 2025 iz Evropska komisija.: https://slovenia.representation.ec.europa.eu/novice-dogodki/novice-0/gradbenistvo-40-betonarna-negonje-2024-06-17_sl?prefLang=en
- Pucihar, A., Marolt, M., Lenart, G., & Vidmar, D. (2021). Digitalna preobrazba in njeno stanje v organizacijah v Sloveniji. V U. Rajkovič, & A. Baggia (Ured.), *Znanstveno-raziskovalni trendi na področju digitalne preobrazbe*. Maribor: Univerzitetna založba.
- Pucihar, A., Mohar Bastar, K., & Lenart, G. (2022). Organizacije v Sloveniji na poti digitalne preobrazbe. V M. Kljajič Borštnar, & A. Pucihar (Ured.), *Znanstveno-raziskovalni izživi na poti digitalne preobrazbe* (prva izd., str. 1-19). Maribor: Univerzitetna založba.
- Rubio-Andrés, M., Linuesa-Langreo, J., Gutiérrez-Broncano, S., & Sastre-Castillo, M. Á. (2025). Tackling digital transformation strategy: how it affects firm innovation and organizational effectiveness. *The Journal of Technology Transfer*, 50(5), 1893-1918.
- Sebastian, I., Ross, J., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K., & Fonstad, N. (2020). How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. V R. Galliers, D. Leidner, & B. Simeonova (Ured.), *Strategic information management* (str. 133-150). Routledge.
- Skog, D., Wimelius, H., & Sandberg, J. (2018). Digital Disruption. *Business & Information Systems Engineering*, 60(5), 431-437.
- Sott, M. K. (2026). Industry 5.0: revolution or repackaging? unveiling the ambiguities of the new industrial era. *Sustainable Futures*, 11, 101699.
- SPIRIT Slovenija. (18. marec 2022). *Javni razpis za spodbujanje velikih investicij za večjo produktivnost in konkurenčnost v Republiki Sloveniji*. Pridobljeno 3. junij 2025 iz Spirit Slovenija.: <https://www.spiritslovenia.si/razpis/386>
- Štajerski val. (13. maj 2024). *Betonarna, kjer so vsi procesi digitalizirani*. Pridobljeno 24. junij 2025 iz Štajerski val: <https://www.stajerskival.si/sl/news/oddaje/betonarna-kjer-so-vsi-procesi-digitalizirani.html>

- Tay, S., Lee, T., Aziati, A., & Ahmad, A. (2018). An overview of industry 4.0: Definition, components, and government initiatives. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 10(14), 1379-1387.
- Trushkina, N., Abazov, R., Rynkevych, N., & Bakhautdinova, G. (2020). Digital transformation of organizational culture under conditions of the information economy. *Virtual Economics*, 3(1), 7-38.
- Turuk, M. (2020). Digital strategy. *International journal of contemporary business and entrepreneurship*, 1(1), 62-76.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
- Vlada Republike Slovenije. (2023). *DIGITALNA SLOVENIJA 2030 – Krovna strategija digitalne preobrazbe Slovenije do leta 2030*. Ljubljana. Pridobljeno 27. avgust 2025 iz https://www.gov.si/assets/ministrstva/MDP/Dokumenti/DSI2030-potrjena-na-Vladi-RS_marec-2023.pdf
- Wang, C., Alam, S., Kularatne, I., & Dai, B. (2023). IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON ORGANISATIONAL STRUCTURE. *Rere Ambio – Journal of Applied Research & Practice*(3), 35-43.
- Warner, K., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349.
- Zbornica gradbeništva in industrije gradbenega materiala. (2. julij 2024). *Arhiv: Prislubnili smo predstavitvi zgodbe digitalne preobrazbe našega člana: Gradbeništvo 4.0*. Pridobljeno 12. maj 2025 iz Gospodarska zbornica Slovenije.: https://www.gzs.si/zbornica_gradbenistva_in_industrije_gradbenega_materiala/Novice/ArticleId/88517/prislubnili-smo-predstavitvi-zgodbe-digitalne-preobrazbe-nasega-clana-gradbenistvo-40
- Zupančič Hartner, T. (24. maj 2024). *Graditi bolje*. Pridobljeno 24. junij 2025 iz Finance.: <https://www.finance.si/top-gradbenistvo/graditi-bolje/a/9023413>
- Zupančič Hartner, T., & Malbašič, N. (marec 2024). *Biznis in trendi: GIC in SRC*. Pridobljeno 12. maj 2025 iz Gradbena konferenca.: https://gradbena-konferenca.si/wp-content/uploads/przentacije-2024/Biznis%20in%20trendi_%20GIC%20in%20SRC_marec%202024.pdf



MERJENJE, OPAZOVANJE IN SPREMLJANJE INFLACIJSKIH PRIČAKOVANJ V ZDRUŽENIH DRŽAVAH AMERIKE: ŠTUDIJA PRIMERA

DEJAN ROMIH

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Slovenija
dejan.romih@um.si

Inflacija je aktualna tema v ekonomiji, enako velja za inflacijska pričakovanja potrošnikov. Študija primera obravnava merjenje, opazovanje in spremljanje inflacijskih pričakovanj potrošnikov, pri čemer se osredotoča zlasti na obdobje po izbruhu epidemije covid-19. Pri tem uporablja podatke Zvezne rezervne banke v New Yorku, ki meri, opazuje in spremlja inflacijska pričakovanja v Združenih državah Amerike. Izkazalo se je, da gre za primer dobre prakse na tem področju. Raziskave in podatki ameriške centralne banke so pokazali, da med posameznimi demografskimi skupinami ameriških potrošnikov obstajajo razlike v njihovih inflacijskih pričakovanjih, kar povzroča potrebo po prilagajanju informiranja in komuniciranja kot ukrepov centralne banke. Obvladovanje inflacijskih pričakovanj je pomembno za obvladovanje inflacije, saj sta pojava med seboj povezana. Ključno za obvladovanje obeh je zaupanje v centralno banko, ki pa je v času visoke inflacije navadno omajano. Zato je naloga centralne banke, da skrbi za učinkovito oblikovanje in izvajanje denarne politike ne glede na stanje v gospodarstvu.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.epf.6.2026.4](https://doi.org/10.18690/um.epf.6.2026.4)

ISBN
978-961-286-169-2

Ključne besede:
cenovna stabilnost,
inflacija,
inflacijsko pričakovanje,
študija primera,
Združene države Amerike



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.epf.6.2026.4](https://doi.org/10.18690/um.epf.6.2026.4)

ISBN
978-961-286-169-2

Keywords:
price stability,
inflation,
inflation expectation,
case study,
United States

MEASURING AND MONITORING OF INFLATION EXPECTATIONS IN THE UNITED STATES: A CASE STUDY

DEJAN ROMIH

University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Maribor, Slovenia
dejan.romih@um.si

Inflation is a current topic in economics, as are consumer inflation expectations. This case study examines the measurement and monitoring of consumer inflation expectations, with particular emphasis on the period following the COVID-19 pandemic. It uses data from the Federal Reserve Bank of New York, which measures and monitors inflation expectations in the United States. The study shows that this is a good example of practice in the field. Research and data from the US central bank have shown that differences exist among US consumer demographic groups in their inflation expectations, highlighting the need to adapt communication and information as part of central bank measures. Managing inflation expectations is important for managing inflation, as the two are closely linked. Trust in the central bank is crucial for managing both, yet it tends to weaken during periods of high inflation. Therefore, it is the responsibility of the central bank to ensure the effective design and implementation of monetary policy, regardless of the state of the economy.



University of Maribor Press

1 Pregled literature

Inflacija (angl. *inflation*) in deflacija (angl. *deflation*) sta osnovna pojma v ekonomski teoriji (angl. *economic theory*), s katerima se ameriški študenti ekonomije (angl. *economics*) seznanijo pri predmetih *Economics 101 – Introduction to Microeconomics* (slov. Ekonomija 101 – Uvod v mikroekonomijo) in *Economics 102 – Introduction to Macroeconomics* (slov. Ekonomija 102 – Uvod v makroekonomijo). V zadnjih letih so ameriški mediji o inflaciji največ poročali po izbruhu epidemije covid-19 (angl. *Covid-19 epidemics*), ki je povzročila družbeno, gospodarsko in zdravstveno krizo (Binder, 2020). Kriza covid-19 (angl. *Covid-19 crisis*) je prizadela ameriško družbo, gospodarstvo in zdravstvo ter povzročila potrebo po sprejetju ukrepov za preprečevanje širjenja covid-19, ki ga povzroča koronavirus SARS-CoV-2, ter blaženje družbenih, gospodarskih in zdravstvenih posledic epidemije (Shapiro, 2020; 2022). Strah pred neznanim (angl. *fear of the unknown*), ki je marca 2020 zajel Američane in povzročil zmedo, je stanje v ameriški družbi, gospodarstvu in zdravstvu še poslabšal (Binder, 2020). Združenim državam Amerike (ZDA) je najprej grozila deflacija (tj. naraščanje kupne moči denarja), potem inflacija (tj. upadanje kupne moči denarja) (Hajdini, Shapiro, Smith & Villar, 2025). Povečanje količine denarja v obtoku je povzročilo inflacijski pritisk na cene, ki je začel popuščati šele leta 2022 (Neely, 2023). Ameriški ekonomisti se strinjajo, da so inflacijo v ZDA povzročili dejavniki na strani ponudbe (manjša ponudba blaga in storitev, manjša ponudba delovne sile) in povpraševanja (večje povpraševanje po blagu in storitvah, večje povpraševanje po delovni sili) (Bernanke & Blanchard, 2025; Faria-e-Castro, 2025; Hajdini, Knotek et al., 2025; Martin, 2025; Schwartzman, 2025). Pomembno vlogo so imela tudi inflacijska pričakovanja (angl. *inflation expectations*), ki vplivajo na odločanje gospodarskih enot o proizvodnji, trošenju, varčevanju in investiranju (Andrade, Gautier & Mengus, 2023; Andrade & Wicklein, 2025; Coibion & Gorodnichenko, 2025; D’Acunto, Malmendier & Weber, 2023). Izkazalo se je, da so bila kratkoročna inflacijska pričakovanja rahleje, dolgoročna pa trdneje zasidrana (angl. *anchored*) (Armantier et al., 2022; prim. McCracken & Cole, 2025), kar je vplivalo na protiinflacijsko ukrepanje.

Oblikovanje inflacijskih pričakovanj je zapleten proces, ki še ni popolnoma raziskan, kar zmanjšuje učinkovitost denarne politike in povzroča potrebo po dodatnih raziskavah. Na inflacijska pričakovanja vplivajo različni dejavniki, npr. značilnosti gospodarskih enot. Izkušnje iz ZDA kažejo, da imajo potrošniki višja inflacijska

pričakovanja kot druge gospodarske enote, na primer proizvajalci (Horwich, 2025). Eden od razlogov za to so razlike v informiranosti (Coibion & Gorodnichenko, 2015; Larsen, Thorsrud & Zhulanova, 2021). Binetti, Nuzzi in Stantcheva (2024) so ugotovili, da imajo ameriški potrošniki negativen odnos do inflacije, saj menijo, da ta negativno vpliva na ameriško gospodarstvo in njihov gospodarski položaj. Zato ne preseneča, da jih zanimata rast cen in plač (Lewin, Orchard & Dasgupta, 2025; Vatsa, Pino & Clements, 2025). Raziskave (Burke & Ozdagli, 2020; Conlin et al., 2024; Dong et al., 2021; Mendez-Carbajo, 2021; Stavins, 2023) so pokazale, da je epidemija covid-19 v prvi polovici leta 2020 negativno vplivala na izdatke za osebno potrošnjo, razen za živila. Ameriški potrošniki so zaradi strahu pred okužbo s koronavirusom SARS-CoV-2 živila kupovali na zalogo, kar so trgovci izkoristili za dvig cen. To je prispevalo k povečanju inflacijskih pričakovanj v ZDA. D'Acunto et al. (2021) so ugotovili, da ameriški potrošniki svoja inflacijska pričakovanja oblikujejo pod vplivom cen živil v svoji košarici (prim. Campos, McMain & Pedemonte, 2022). Enako velja za japonske potrošnike (Kikuchi & Nakazono, 2023). Kikuchi in Nakazono (2023) sta ugotovila, da so inflacijska pričakovanja japonskih potrošnikov pristranska navzgor (angl. *upward biased*). Enako velja za inflacijska pričakovanja ameriških potrošnikov (D'Acunto, Malmendier & Weber, 2023). D'Acunto, Malmendier in Weber (2023) so ugotovili, da se inflacijska pričakovanja ameriških potrošnikov razlikujejo glede na spol, izobrazbo, dohodek in raso. To je koristna informacija, saj inflacijska pričakovanja vplivajo na oblikovanje cen in plač (Andrade & Wicklein, 2025). Coibion in Gorodnichenko (2025) sta ugotovila, da se inflacijska pričakovanja ameriških potrošnikov razlikujejo tudi glede na pripadnost politični desnici ali levisi. Izkazalo se je, da imajo pripadniki politične desnice višja inflacijska pričakovanja kot pripadniki politične levece. Binetti, Nuzzi in Stantcheva (2024) so ugotovili, da med njimi obstajajo razlike tudi glede vzrokov in posledic inflacije.

Binder, Campbell in Ryngaert (2024) so ugotovili, da na oblikovanje inflacijskih pričakovanj ameriških potrošnikov vplivajo objave Zveznega odbora za odprti trg (angl. *Federal Open Market Committee*) ter objave podatkov o rasti cen in zaposlenosti. Bostanci, Koru in Villalvazo (2025) so ugotovili, da inflacija vpliva na prehod z enega delovnega mesta na drugo (angl. *job-to-job transition*), enako pa velja tudi za inflacijska pričakovanja. Pokazalo se je, da delavci z višjimi inflacijskimi pričakovanji pogosteje prehajajo z enega delovnega mesta na drugo in tako izboljšujejo svoj gospodarski položaj, posledično pa vplivajo na inflacijo, kot se je zgodilo leta 2021 (Faccini &

Melosi, 2025). Pilossoph in Ryngaert (2024) sta ugotovila, da so inflacijska pričakovanja v letih 2021–2023 vplivala na prehod z enega delovnega mesta na drugo. Hajdini et al. (2023) so ugotovili, da pričakovana stopnja rasti cen vpliva na pričakovano stopnjo rasti plač, ne pa obratno, ter da inflacijska pričakovanja vplivajo na prehod z enega delovnega mesta na drugo. Izkazalo se je, da inflacija povzroča prilagajanje (Stantcheva, 2024). Potrošniki morajo zaradi inflacije prilagajati trošenje, varčevanje in investiranje, zato ni presenetljivo, da imajo do inflacije negativen odnos. Stantcheva (2024) navaja, da morajo Američani zaradi inflacije prilagajati tudi pokojninsko varčevanje.

Masolo in Monti (2024) sta ugotovila, da na inflacijska pričakovanja ameriških potrošnikov, ne glede na druge demografske dejavnike (npr. spol, starost), vpliva njihov finančni položaj. Ugotovila sta tudi, da imajo varčevalci višja inflacijska pričakovanja kot posojilojemalci. Pokazalo se je, da varčevalci z višjimi inflacijskimi pričakovanji pogosteje prehajajo iz manj donosnih, vendar varnejših oblik varčevanja v donosnejše, vendar manj varne oblike varčevanja.

D'Acunto, Malmendier in Weber (2022) navajajo štiri dejavnike inflacijskih pričakovanj: 1. izpostavljenost dražjemu blagu, 2. izkušnost in sposobnost učenja, 3. sposobnost razumevanja in spoznavanja, 4. informiranost. Agarwal, Chua in Song (2022) dodajajo še en dejavnik: izpostavljenost kakovostnejšemu blagu. Pokazalo se je, da imajo potrošniki, ki so izpostavljeni dražjemu blagu, višja inflacijska pričakovanja kot tisti, ki niso izpostavljeni dražjemu blagu. Razlog je, da je kakovostnejše blago dražje. Podobno velja za potrošnike, ki so bolj izkušeni in imajo večjo sposobnost učenja, zato imajo starejši višja inflacijska pričakovanja kot mlajši. Upoštevati moramo, da se pripadniki mlajše generacije do izbruha epidemije covid-19 niso srečali z visoko inflacijo. Pokazalo se je tudi, da imajo potrošniki z nižjo izobrazbo in posledično nižjo sposobnostjo razumevanja in spoznavanja višja inflacijska pričakovanja kot tisti z višjo izobrazbo in posledično višjo sposobnostjo razumevanja in spoznavanja. Izkazalo se je, da tudi informiranost vpliva na inflacijska pričakovanja, pri čemer imajo pomembno vlogo mediji. Binder, Frank in Ryngaert (2025) so ugotovili, da poročanje o inflaciji vpliva na inflacijska pričakovanja. Chahrour, Shapiro in Wilson (2025) pa so ugotovili, da novice o višji inflaciji bolj vplivajo na inflacijska pričakovanja kot novice o nižji inflaciji.

2 Študija primera

Živimo in delamo v času negotovosti. To povzročajo različni dejavniki, ki vplivajo na vedenje in ravnanje gospodarskih enot (Meyer et al., 2022). Izkušnje iz ZDA kažejo, da je negotovost nova normalnost, na katero se moramo navaditi, podobno, kot smo se morali navaditi na inflacijo. Raziskave (Andrade, Gautier & Mengus, 2023; Binder & Kamdar, 2022; Braggion et al., 2024) kažejo, da inflacija vpliva na inflacijska pričakovanja in obratno, zato se je povečalo zanimanje oblikovalcev politik in raziskovalcev za merjenje, opazovanje in spremljanje inflacijskih pričakovanj ter ugotavljanje njihovih vzrokov in posledic. Ta študija primera obravnava merjenje, opazovanje in spremljanje inflacijskih pričakovanj v ZDA, ki smo jih izbrali kot primer dobre prakse. Ameriška centralna banka ima na voljo različne podatke o napovedani in pričakovani stopnji inflacije, ki jih uporablja pri oblikovanju in izvajanju denarne politike (Armantier et al., 2022; Hajdini, Knotek et al., 2025; Weber et al., 2022). V tem poglavju predstavljamo učne izide, primer in rezultate ter se osredotočamo na analizo kratkoročnih in dolgoročnih inflacijskih pričakovanj ameriških potrošnikov, s čimer dopolnjujemo literaturo v slovenskem jeziku o inflacijskih pričakovanjih.

2.1 Učni izidi

Študija primera je zasnovana tako, da omogoča doseganje naslednjih učnih izidov:

Učni izid 1: razumeti vlogo in pomen inflacijskih pričakovanj.

Učni izid 2: razumeti vlogo in pomen Zvezne rezervne banke v New Yorku.

Učni izid 3: razumeti vlogo in pomen ankete o pričakovanjih potrošnikov.

Učni izid 4: razumeti vlogo in pomen merjenja, opazovanja ter spremljanja inflacijskih pričakovanj ameriških potrošnikov glede na njihove demografske značilnosti.

Učni izid 5: razumeti vlogo in pomen informiranja ter komuniciranja za obvladovanje inflacijskih pričakovanj pripadnikov posameznih demografskih skupin.

2.2 Primer (zgodba)/problem

Centralna banka skrbi za oblikovanje in izvajanje denarne politike. V tem poglavju predstavljamo primer ameriške centralne banke, pri čemer se osredotočamo na Zvezno rezervno banko v New Yorku (angl. *Federal Reserve Bank of New York*), eno od dvanajstih zveznih rezervnih bank v ZDA. Ustanovljena je bila novembra 1914 in izvaja denarno politiko Zveznega odbora za odprti trg v drugem okrožju Zveznega rezervnega sistema (angl. *Federal Reserve System*), s čimer prispeva k doseganju ciljev ameriške centralne banke, kot je cenovna stabilnost (Federal Reserve Bank of New York, 2021).

Ena od nalog Zvezne rezervne banke v New Yorku je tudi izvajanje Ankete o pričakovanjih potrošnikov (angl. *Survey of Consumer Expectations*), s katero ameriška centralna banka meri, opazuje in spremlja pričakovanja ameriških potrošnikov. Podatki ankete so osnova za oblikovanje politik in raziskovanje. To velja zlasti za podatke o pričakovanjih glede stopnje inflacije čez eno, tri in pet let, ki so tudi osnova za izračun inflacijske negotovosti. Prednost ankete je, da ameriška centralna banka z njo meri, opazuje in spremlja inflacijska pričakovanja ameriških potrošnikov glede na njihove demografske značilnosti. To je nujno za večjo učinkovitost ameriške denarne politike. Inflacija vpliva na inflacijska pričakovanja potrošnikov in obratno (Nasir & Huynh, 2024), kar zavira proces dezinflacije (angl. *disinflation*). Pripadniki različnih demografskih skupin imajo različna inflacijska pričakovanja, zato je treba informiranje in komuniciranje prilagoditi. Pomembno je, da centralna banka uživa zaupanje potrošnikov, ki ga upravičuje s svojim delom. V državah z visoko inflacijo, na primer v Argentini, je zaupanje v centralno banko nizko, kar otežuje sidranje kratkoročnih, srednjeročnih in dolgoročnih inflacijskih pričakovanj. Naloga države in njenih organov je ohranjati zaupanje v centralno banko kot neodvisno ustanovo. Njena neodvisnost je bistvena za ohranjanje cenovne stabilnosti, česar se zaveda tudi ameriška centralna banka.

Anketa o pričakovanjih potrošnikov dopolnjuje vire podatkov, ki so na voljo oblikovalcem politik in raziskovalcem. Pokazalo se je, da ni smiselno staviti vse na eno karto (Armantier et al., 2022; Hajdini, Knotek et al., 2025; Reis, 2023; Weber et al., 2022). V preteklosti je obstajala potreba po anketi o pričakovanjih potrošnikov, ki bi omogočala merjenje, opazovanje in spremljanje inflacijskih pričakovanj ameriških potrošnikov glede na njihove demografske značilnosti. Zato je Zvezna

rezervna banka v New Yorku razvila vprašalnik, ki omogoča pridobivanje podatkov o intervalni (angl. *interval prediction*) in točkovni (angl. *point prediction*) napovedi stopnje inflacije. Ti podatki so pomembni za obvladovanje inflacije in inflacijskih pričakovanj, kar se je pokazalo v času visoke inflacije. Medletna stopnja inflacije, merjena z indeksom cen izdatkov za osebno potrošnjo (angl. *personal consumption expenditures price index*), je bila v ZDA po izbruhu epidemije covid-19 najvišja junija 2022, ko je znašala 7,2 odstotka (gl. sliko 1, ki prikazuje gibanje medletne stopnje inflacije v ZDA od junija 2013 do septembra 2025). Marca 2020 je znašala 1,2 odstotka, aprila in maja 2020, ko je bila najnižja, pa 0,5 odstotka. Nato je začela naraščati, dokler ni leta 2022 dosegla vrha. Če ne upoštevamo hrane in energije, je bila medletna stopnja inflacije v ZDA po izbruhu epidemije covid-19 najvišja februarja, marca in septembra 2022, ko je znašala 5,6 odstotka. Junija 2022 je znašala 5,3 odstotka. Z zvišanjem inflacije so se zvišala tudi inflacijska pričakovanja, ki jih obravnavamo v naslednjem podpoglavju. Cavallo in Kryvtsov (2025) sta ugotovila, da so se cene cenejšega blaga zvišale bolj kot cene dražjega blaga, kar je vplivalo na inflacijska pričakovanja potrošnikov z nizkim dohodkom.

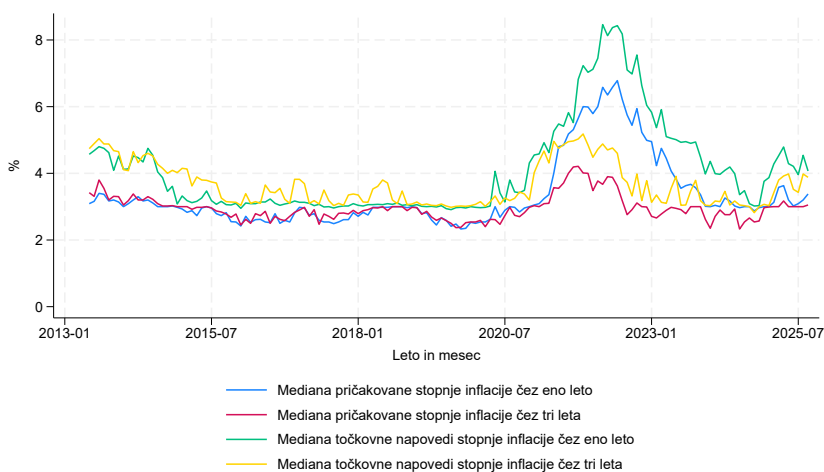


Slika 1: Gibanje medletne stopnje inflacije v ZDA

Vir: (U.S. Bureau of Economic Analysis, 2025).

2.3 Rezultati

V tem podglavju uporabljamo mesečne podatke o inflacijskih pričakovanjih ameriških potrošnikov, ki so dostopni na spletni strani Centra za mikroekonomske podatke (angl. *Center for Microeconomic Data*)¹. Slika 2 prikazuje gibanje mediane pričakovane stopnje inflacije čez eno in tri leta od junija 2013 do septembra 2025. Mediana pričakovane stopnje inflacije čez eno leto je bila najvišja junija 2022, ko je znašala 6,8 odstotka. V istem mesecu je bila najvišja tudi medletna stopnja inflacije (7,2 odstotka). Mediana pričakovane stopnje inflacije čez tri leta je bila najvišja septembra in oktobra 2021 (4,2 odstotka), ko je medletna stopnja inflacije znašala 4,7 oziroma 5,3 odstotka. V vseh treh primerih je bila mediana pričakovane stopnje inflacije nižja od medletne stopnje inflacije. To ne velja za mediano točkovne napovedi stopnje inflacije čez eno leto, ki je bila najvišja marca 2022 (5,8 odstotka), in za mediano točkovne napovedi stopnje inflacije čez tri leta, ki je bila najvišja aprila 2013 (pet odstotkov). Takrat so ameriški potrošniki pričakovali, da bo ameriška centralna banka z izvajanjem programa nakupa ameriških vrednostnih papirjev dolgoročno prispevala k zvišanju inflacije. Namen programa je bil preprečiti, da bi se ameriško gospodarstvo ujelo v likvidnostno past.

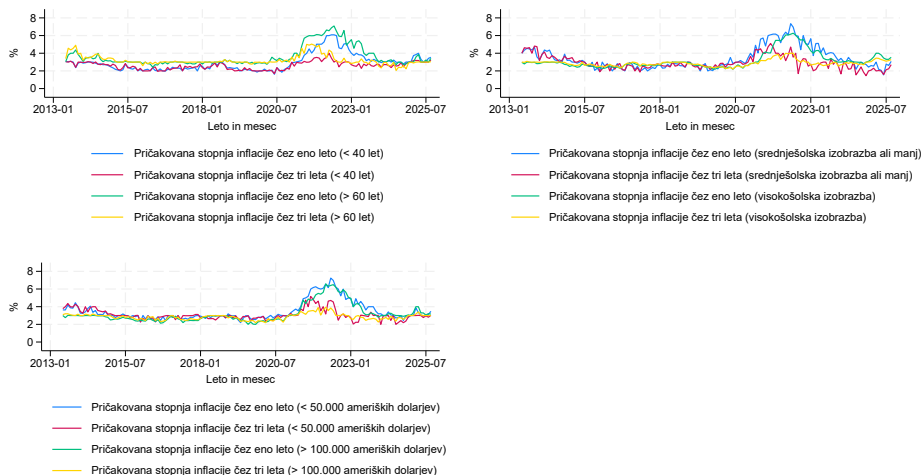


Slika 2: Gibanje mediana pričakovane stopnje inflacije čez eno in tri leta ter mediane točkovne napovedi stopnje inflacije čez eno in tri leta

Vir: (Federal Reserve Bank of New York, 2025).

¹ Gl. <https://www.newyorkfed.org/microeconomics/>.

Slika 3 prikazuje gibanje mediane pričakovane stopnje inflacije čez eno in tri leta glede na starost, dohodek in izobrazbo (anketiranih) potrošnikov. V nadaljevanju bomo zaradi poenostavitve upoštevali samo skrajne skupine. Izkazalo se je, da imajo potrošniki, mlajši od 40 let, navadno nižja kratkoročna inflacijska pričakovanja kot potrošniki, starejši od 59 let. Enako velja za dolgoročna inflacijska pričakovanja. Junija 2022 je bila mediana pričakovane stopnje inflacije čez eno leto za potrošnike, mlajše od 40 let, za eno odstotno točko nižja kot za potrošnike, starejše od 60 let, mediana pričakovane stopnje inflacije čez tri leta pa nižja za 0,4 odstotne točke. Tudi potrošniki z dohodkom, manjšim od 50.000 ameriških dolarjev, imajo navadno nižja kratkoročna in dolgoročna inflacijska pričakovanja kot potrošniki z dohodkom, večjim od 100.000 ameriških dolarjev. Enako velja za potrošnike z nižjo izobrazbo, ki imajo navadno tudi nižji dohodek.



Slika 3: Gibanje mediane pričakovane stopnje inflacije čez eno in tri leta po posameznih demografskih skupinah

Vir: (Federal Reserve Bank of New York, 2025).

3 Vprašanja za razpravo

1. Kakšni sta vloga in pomen inflacijskih pričakovanj?
2. Kakšni sta vloga in pomen Zvezne rezervne banke v New Yorku?

3. Kakšni sta vloga in pomen ankete o pričakovanih potrošnikih?
4. Kakšni sta vloga in pomen zaupanja potrošnikov v ameriško centralno banko?
5. Kakšni sta vloga in pomen merjenja, opazovanja in spremljanja inflacijskih pričakovanj ameriških potrošnikov glede na njihove demografske značilnosti?
6. Kakšni sta vloga in pomen informiranja ter komuniciranja za obvladovanje inflacijskih pričakovanj pripadnikov posameznih demografskih skupin?
7. V študiji primera smo obravnavali tri demografske dejavnike, ki vplivajo na inflacijska pričakovanja ameriških potrošnikov: starost, izobrazbo in dohodek. Kateri drugi demografski dejavniki bi še lahko vplivali na inflacijska pričakovanja v ZDA?
8. Ali bi morala inflacijska pričakovanja potrošnikov glede na njihove demografske značilnosti meriti, opazovati in spremljati tudi Evropska centralna banka? Kaj bi ji to omogočilo?

4 Zaključki

Izkazalo se je, da obstaja potreba po merjenju, opazovanju in spremljanju kratkoročnih, srednjeročnih in dolgoročnih inflacijskih pričakovanj ameriških potrošnikov. Epidemija covid-19, ki je vplivala na zvišanje inflacije v ameriškem gospodarstvu, je poudarila vlogo in pomen ameriške centralne banke pri ohranjanju stabilnosti ameriškega gospodarstva v času nizke in visoke inflacije. Merjenje, opazovanje in spremljanje inflacijskih pričakovanj ameriških potrošnikov omogoča učinkovitejše oblikovanje in izvajanje ameriške denarne politike, kar koristi ne samo ameriškem, ampak tudi drugim gospodarstvom. Zato je pomembno, katere podatke ima ameriška centralna banka na voljo. Ker med posameznimi demografskimi skupinami obstajajo razlike v inflacijskih pričakovanjih, je treba denarno politiko temu prilagoditi. Podatki so pokazali, da so imeli starejši, manj izobraženi in revnejši v opazovanem obdobju višja inflacijska pričakovanja kot mlajši, bolj izobraženi in bogatejši, kar je mogoče pojasniti z ekonomskimi, sociološkimi in psihološkimi dejavniki. Pomemben je tudi dostop do informacij. Za učinkovito oblikovanje inflacijskih pričakovanj je nujna ustrezna informiranost.

Viri in literatura

- Agarwal, S., Chua, Y. H., & Song, C. (2022). Inflation expectations of households and the upgrading channel. *Journal of Monetary Economics*, 128, 124–138. <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2022.04.003>
- Andrade, P., & Wicklein, M. (2025). *Why have inflation expectations surged recently? A historical perspective* (Current Policy Perspectives No. 25-14). Federal Reserve Bank of Boston. <https://www.bostonfed.org/publications/current-policy-perspectives/2025/why-have-inflation-expectations-surged-recently>
- Andrade, P., Gautier, E., & Mengus, E. (2023). What matters in households' inflation expectations? *Journal of Monetary Economics*, 138, 50–68. <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2023.05.007>
- Armantier, O., Sbordone, A., Topa, G., van der Klaauw, W., & Williams, J. C. (2022). A new approach to assess inflation expectations anchoring using strategic surveys. *Journal of Monetary Economics*, 129, S82–S101. <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2022.05.002>
- Bernanke, B., & Blanchard, O. (2025). What caused the US pandemic-era inflation? *American Economic Journal: Macroeconomics*, 17(3), 1–35. <https://doi.org/10.1257/mac.20230195>
- Binder, C. (2020). Coronavirus fears and macroeconomic expectations. *The Review of Economics and Statistics*, 102(4), 721–730. https://doi.org/10.1162/rest_a_00931
- Binder, C. C., Campbell, J. R., & Ryngaert, J. M. (2024). Consumer inflation expectations: Daily dynamics. *Journal of Monetary Economics*, 145, 103613. <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2024.103613>
- Binder, C., & Kamdar, R. (2022). Expected and realized inflation in historical perspective. *Journal of Economic Perspectives*, 36(3), 131–156. <https://doi.org/10.1257/jep.36.3.131>
- Binder, C., Frank, P., & Ryngaert, J. M. (2025). *The causal effect of news on inflation expectations* (NBER Working Paper No. 34088). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w34088>
- Binetti, A., Nuzzi, F., & Stantcheva, S. (2024). People's understanding of inflation. *Journal of Monetary Economics*, 148, 103652. <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2024.103652>
- Bostanci, G., Koru, O., & Villalvazo, S. (2025). *Changing jobs to fight inflation: Labor market reactions to inflationary shocks* (Finance and Economics Discussion Series No. 2025-042). Board of Governors of the Federal Reserve System. <https://doi.org/10.17016/FEDS.2025.042>
- Braggion, F., von Meyerinck, F., Schaub, N., & Weber, M. (2024). *The long-term effects of inflation on inflation expectations* (NBER Working Paper No. 32160). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w32160>
- Burke, M. A., & Ozdagli, A. (2020). *Household inflation expectations and consumer spending: Evidence from panel data* (Research Department Working Paper No. 20-15). Federal Reserve Bank of Boston. <https://doi.org/10.29412/res.wp.2020.15>
- Campos, C., McMain, M., & Pedemonte, M. (2022). Understanding which prices affect inflation expectations. *Economic Commentary*, 2022-06. Federal Reserve Bank of Cleveland. <https://doi.org/10.26509/frbc-ec-202206>
- Cavallo, A., & Kryvtsov, O. (2024). Price discounts and cheapflation during the post-pandemic inflation surge. *Journal of Monetary Economics*, 148, 103644. <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2024.103644>
- Chahrour, R., Shapiro, A. H., & Wilson, D. J. (2025). *News selection and household inflation expectations* (Working Paper No. 2024-31). Federal Reserve Bank of San Francisco. <https://doi.org/10.24148/wp2024-31>
- Coibion, O., & Gorodnichenko, Y. (2015). Information rigidity and the expectations formation process: A simple framework and new facts. *American Economic Review*, 105(8), 2644–2678. <https://doi.org/10.1257/aer.20110306>
- Coibion, O., & Gorodnichenko, Y. (2025). *Inflation, expectations and monetary policy: What have we learned and to what end?* (NBER Working Paper No. 33858). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w33858>

- D'Acunto, F., Malmendier, U., & Weber, M. (2023). What do the data tell us about inflation expectations? V R. Bachmann, G. Topa, & W. van der Klaauw (ur.), *Handbook of Economic Expectations* (str. 133–161). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-822927-9.00012-4>
- D'Acunto, F., Malmendier, U., Ospina, J., & Weber, M. (2021). Exposure to grocery prices and inflation expectations. *Journal of Political Economy*, 129(5), 1615–1639. <https://doi.org/10.1086/713192>
- Faccini, R., & Melosi, L. (2025). Job-to-job mobility and inflation. *The Review of Economics and Statistics*, 107(4), 1027–1041. https://doi.org/10.1162/rest_a_01312
- Faria-e-Castro, M. (2025, 6. januar). A look at inflation in recent years through the lens of a macroeconomic model. *St. Louis Fed On the Economy*. <https://www.stlouisfed.org/on-the-economy/2025/january/look-inflation-recent-years-through-lens-macroeconomic-model>
- Federal Reserve Bank of New York. (2021). *Federal Reserve Bank of New York*. Federal ReserveHistory.org. <https://www.federalreservehistory.org/essays/new-york-fed>
- Federal Reserve Bank of New York. (2025). *Survey of Consumer Expectations: Inflation expectations*. <https://www.newyorkfed.org/microeconomics/sce#/inflexp-1>
- Hajdini, I., Knotek, E. S., II, Leer, J., Pedemonte, M., Pfajfar, D., Schoenle, R. S., & Shiroff, T. (2025). Consumer inflation expectations across surveys and over time. *Economic Commentary*, 2025-07. Federal Reserve Bank of Cleveland. <https://doi.org/10.26509/frbc-ec-202507>
- Hajdini, I., Knotek, E. S., II, Leer, J., Pedemonte, M., Rich, R. W., & Schoenle, R. S. (2023). *Low passthrough from inflation expectations to income growth expectations: Why people dislike inflation*. (Working Paper No. 22-21R). Federal Reserve Bank of Cleveland. <https://doi.org/10.26509/frbc-wp-202221r>
- Hajdini, I., Shapiro, A., Smith, A. L., & Villar, D. (2025). *Inflation since the pandemic: Lessons and challenges* (Finance and Economics Discussion Series No. 2025-070). Board of Governors of the Federal Reserve System. <https://doi.org/10.17016/FEDS.2025.070>
- Horwich, J. (2025, 27. marec). *More than a feeling? Making sense of elevated inflation expectations*. Federal Reserve Bank of Minneapolis. <https://www.minneapolisfed.org/article/2025/more-than-a-feeling-making-sense-of-elevated-inflation-expectations>
- Kikuchi, J., & Nakazono, Y. (2023). The formation of inflation expectations: Microdata evidence from Japan. *Journal of Money, Credit and Banking*, 55(7), 1609–1632. <https://doi.org/10.1111/jmcb.12944>
- Larsen, V. H., Thorsrud, L. A., & Zhulanova, J. (2021). News-driven inflation expectations and information rigidities. *Journal of Monetary Economics*, 117, 507–520. <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2020.03.004>
- Lewin, N., Orchard, J., & Dasgupta, K. (2025, 28. marec). Do people care more about inflation or wage growth? *FEDS Notes*. Board of Governors of the Federal Reserve System. <https://doi.org/10.17016/2380-7172.3701>
- Martin, F. M. (2025, 6. marec). The fiscal origin of the COVID-19 price surge. *St. Louis Fed On the Economy*. <https://www.stlouisfed.org/on-the-economy/2025/march/fiscal-origin-covid-19-price-surge>
- Masolo, R., & Monti, F. (2024). *Inflation expectations of savers and borrowers* (CEPR Discussion Paper No. 19776). CEPR Press. <https://cepr.org/publications/dp19776>
- McCracken, M. W., & Cole, A. (2025, 25. september). How well are inflation expectations anchored? Two datasets compared. *St. Louis Fed On the Economy*. <https://www.stlouisfed.org/on-the-economy/2025/september/how-well-are-inflation-expectations-anchored-two-datasets-compared>
- Mendez-Carbajo, D. (2021, 4. januar). Consumer spending and the COVID-19 pandemic. *Page One Economics*. Federal Reserve Bank of St. Louis. <https://research.stlouisfed.org/publications/page1-econ/2021/01/04/consumer-spending-and-the-covid-19-pandemic>

- Meyer, B., Mihaylov, E., Barrero, J. M., Davis, S. J., Altig, D., & Bloom, N. (2022). Pandemic-Era Uncertainty. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(8), 338. <https://doi.org/10.3390/jrfm15080338>
- Nasir, M. A., & Huynh, T. L. D. (2024). Nexus between inflation and inflation expectations at the zero lower bound: A tiger by the tail. *Economic Modelling*, 131, 106601. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2023.106601>
- Neely, C. J. (2023, 23. maj). The rise and fall of M2. *St. Louis Fed On the Economy*. <https://www.stlouisfed.org/on-the-economy/2023/may/rise-and-fall-of-m2>
- Pilossoph, L., & Ryngaert, J. M. (2024). *Job search, wages, and inflation* (NBER Working Paper No. 33042). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w33042>
- Reis, R. (2023). Four mistakes in the use of measures of expected inflation. *AEA Papers and Proceedings*, 113, 47–51. <https://doi.org/10.1257/pandp.20231033>
- Schwartzman, F. (2025). *The rabbit-duck question: What caused the recent inflation surge?* (Federal Reserve Bank of Richmond Economic Brief No. 25-20). https://www.richmondfed.org/publications/research/economic_brief/2025/eb_25-20
- Shapiro, A. H. (2020, 24. avgust). *Monitoring the inflationary effects of COVID-19* (FRBSF Economic Letter No. 2020-24). Federal Reserve Bank of San Francisco. <https://www.frbsf.org/research-and-insights/publications/economic-letter/2020/08/monitoring-inflationary-effects-of-covid-19/>
- Shapiro, A. H. (2022). *A simple framework to monitor inflation* (Federal Reserve Bank of San Francisco Working Paper No. 2020-29). <https://doi.org/10.24148/wp2020-29>
- Stantcheva, S. (2024). *Why do we dislike inflation?* (NBER Working Paper No. 32300). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w32300>
- Stavins, J. (2023). *Credit card spending and borrowing since the start of the COVID-19 pandemic* (Current Policy Perspectives No. 23). Federal Reserve Bank of Boston. <https://www.bostonfed.org/publications/current-policy-perspectives/2023/credit-card-spending-and-borrowing-since-the-start-of-the-covid-19-pandemic.aspx>
- U.S. Bureau of Economic Analysis. (2025). *Personal consumption expenditures: Chain-type price index*. FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis. <https://fred.stlouisfed.org/series/PCEPI>
- Vatsa, P., Pino, G., & Clements, A. (2025). Gasoline prices, gasoline price expectations, and inflation expectations in the United States. *Energy Economics*, 146, 108508. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2025.108508>
- Weber, M., D'Acunto, F., Gorodnichenko, Y., & Coibion, O. (2022). The subjective inflation expectations of households and firms: Measurement, determinants, and implications. *Journal of Economic Perspectives*, 36(3), 157–184. <https://doi.org/10.1257/jep.36.3.157>



Didaktična uporaba: Študija primera je uporabna pri predmetih s področja mednarodne ekonomije. Še posebej je relevantna za vsebine, ki se obravnavajo pri predmetih EPF, kot so *Mednarodni finančni instrumenti* na visokošolskem študijskem programu, *Mednarodne poslovne finance* na univerzitetnem študijskem programu in/ali *Analiza mednarodnih gospodarskih gibanj* na magistrskem študijskem programu.

DIGITAL TRANSFORMATION AT TRANSPORT COMPANY X: DESIGNING A ROADMAP FOR A MEDIUM-SIZED SLOVENIAN ROAD FREIGHT FIRM

PETER FILIPIČ, KLAVDIJ LOGOŽAR

University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Maribor, Slovenia
peter.filipic@student.um.si, klavdij.logozar@um.si

Medium-sized road freight companies in Slovenia face growing pressure to digitalise, yet many still depend on fragmented IT tools and paper-based processes. This teaching case examines “Transport Company X”, a medium-sized Slovenian road freight and warehousing operator that has grown steadily since the mid-1990s but remains only partially digitalised. Using internal documentation, process descriptions and management insights, the case assesses the firm’s digital maturity across seven dimensions: culture, employees, organisation, technologies, processes, services and customers. The case study highlights key operational and strategic challenges: rising customer demands for real-time visibility and electronic documentation, manual handling of transport and billing documents, duplicated data entry, and uneven digital competencies. In parallel, management is concerned about implementation risks, employee resistance and the financial burden of investing in an integrated ERP-based solution. Students are asked to evaluate the company’s digital maturity, identify critical gaps and risks, and design a phased transformation roadmap with clear priorities and KPIs. The case supports a discussion on how general insights into digital transformation in Slovenian transport SMEs can be translated into concrete strategic choices for a specific firm.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.epf.6.2026.5](https://doi.org/10.18690/um.epf.6.2026.5)

ISBN
978-961-286-169-2

Keywords:
digital transformation,
road freight transport,
digital maturity,
ERP,
Slovenia



University of Maribor Press

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.epf.6.2026.5](https://doi.org/10.18690/um.epf.6.2026.5)

ISBN
978-961-286-169-2

Ključne besede:
digitalna preobrazba,
cestni tovorni transport,
digitalna zrelost,
ERP,
Slovenija

DIGITALNA PREOBRAZBA V PODJETJU TRANSPORT X: OBLIKOVANJE NAČRTA ZA SREDNJE VELIKO SLOVENSKO PODJETJE ZA CESTNI TOVORNI TRANSPORT

PETER FILIPIČ, KLAVDIJ LOGOŽAR

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Slovenija
peter.filipic@student.um.si, klavdij.logozar@um.si

Srednje velika podjetja za cestni tovorni transport v Sloveniji so pod vse večjim pritiskom digitalizacije, vendar se številna še vedno opirajo na razdrobljena informacijska orodja in papirne procese. Študijski primer obravnava podjetje Transport X, srednje veliko slovensko podjetje za cestni tovorni transport in skladiščenje, ki od sredine devetdesetih let stabilno raste, a ostaja le delno digitalizirano. Na podlagi notranje dokumentacije, opisa procesov in vpogledov managementa primer ocenjuje digitalno zrelost podjetja v sedmih dimenzijah: kultura, zaposleni, organizacija, tehnologije, procesi, storitve in kupci. Študijski primer razkriva ključne operativne in strateške izzive: naraščajoče zahteve kupcev po sledljivosti v realnem času in elektronski dokumentaciji, ročno obravnavo transportnih in obračunskih dokumentov, podvajanje vnosov podatkov ter neenakomerne digitalne kompetence. Sočasno je management zaskrbljen zaradi tveganj uvedbe, odpora zaposlenih in finančnega bremena naložb v integrirano rešitev ERP. Od študentov se pričakuje, da ocenijo digitalno zrelost podjetja, prepoznajo ključne vrzeli in tveganja ter oblikujejo fazni načrt digitalne preobrazbe z jasnimi prioriteta in kazalniki uspešnosti (KPI). Študijski primer omogoča razpravo o tem, kako lahko splošna spoznanja o digitalni preobrazbi slovenskih malih in srednje velikih podjetij v transportu prenesemo v konkretne strateške odločitve na ravni posameznega podjetja.



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

1 Literature Review

Digital transformation has become a central theme in contemporary management and logistics research; however, the term is used differently across disciplines. Building on Verhoef et al. (2021), digitalisation is the use of digital technologies to redesign existing processes, and digital transformation involves broader changes to the business model and value-creation logic enabled by these technologies. In this view, digital transformation is not merely the deployment of new IT tools, but a strategic reconfiguration of how the firm creates, delivers, and captures value. Similar arguments appear in broader business literature, which treats digital transformation as an ongoing process of strategic renewal rather than a one-off IT project (Schwertner, 2017; Warner & Wäger, 2019).

1.1 Conceptual perspectives on digital transformation

Verhoef et al. (2021) emphasise that digitisation primarily affects information representation, while digitalisation reshapes processes such as customer communication, distribution, and internal coordination; only when these process changes aggregate into new business models and organisational forms can we speak of full digital transformation. This layered perspective is important in transport and logistics, where many firms have already digitised core documents (e.g., CMR, invoices) but have not yet fundamentally restructured planning, control, or customer interaction. Research shows that, in practice, these three levels frequently coexist: some activities remain paper-based, others are partially digitalised, and only a small subset is transformed end-to-end.

From a strategic management perspective, digital transformation is closely tied to the development of new dynamic capabilities—the firm’s ability to sense technological and market changes, seize new opportunities, and continuously reconfigure its assets (Warner & Wäger, 2019). Verhoef et al. (2021) similarly argue that digital transformation combines technological change with organisational, cultural, and leadership shifts, and thus cannot be reduced to incremental process optimisation. This conceptual lens is particularly useful for medium-sized transport companies, which operate under tight resource constraints and must therefore prioritise those digital initiatives that genuinely enhance their strategic flexibility and resilience.

1.2 Strategic role and objectives of digital transformation

The case study summarises several core aims of digital transformation at the firm level: cost reduction, process acceleration, digital connectivity, quality improvements, greater agility, and enhanced innovation capacity (Rožanec & Lahajnar, 2022). While all of these are relevant, Rožanec and Lahajnar (2022) stress that long-term competitiveness increasingly depends on agility and innovation—i.e., the ability to detect technological trends and environmental shifts and respond through new solutions, rather than solely through efficiency gains. Herbert (2017) similarly associates successful digital transformation with increased revenues, improved competitive advantage, and the ability to perform work faster with less effort.

Zaoui and Souissi (2020) propose a framework in which digital transformation is embedded within the overall corporate strategy, rather than being treated as a separate IT agenda. Their work highlights the need to align digital and business objectives in a multidimensional strategy that considers markets, processes, people and technology simultaneously. Leadership commitment is identified as a critical success factor; top management must take explicit ownership of the digital agenda, rather than delegating it entirely to CIOs or digital officers (Rožanec & Lahajnar, 2022). Evidence shows that clear strategic vision and leadership commitment are among the most frequently cited enablers of successful digital transformation in transport and logistics firms (Cichosz et al., 2020; Leso et al., 2022; Nesterova, 2024).

1.3 Key technologies and systems in transport digital transformation

In transportation and logistics, digital transformation is closely tied to the deployment and integration of specific technologies. The case study devotes substantial attention to ERP (Enterprise Resource Planning) systems, transport management systems (TMS), warehouse management systems (WMS), fleet management solutions (FMS), cloud platforms, and emerging AI-based tools. ERP systems are described as integrated suites that connect finance, logistics, human resources (HR), and supply chain modules on a shared database, thereby enabling consistent data and process flows across the organisation (Greeff & Ghoshal, 2004).

TMS and WMS are highlighted as sector-specific solutions that support planning, execution and monitoring of transport and warehousing activities (Tomiočová et al., 2021). For example, TMS can manage route optimisation, load consolidation, carrier selection and freight documentation, while WMS supports inventory control, picking strategies and warehouse layout optimisation. The case study also highlights the growing importance of telematics and fleet management systems, such as Scania Fleet Management, which provide real-time vehicle data, fuel consumption metrics, and driver performance feedback.

Findings from various studies (Albrecht et al., 2023; Helo & Thai, 2024; Kaplunovska & Lebid, 2025; Nesterova, 2024) complement this picture by documenting how advanced technologies—such as AI, IoT, big data analytics, and digital platforms—are increasingly integrated into transportation and logistics operations. These studies show that telematics data, sensor networks, and cloud-based analytics can be combined to optimise routing, reduce fuel consumption, support predictive maintenance, and enable new digital services.

1.4 Operational, competitive and sustainability benefits

A key conclusion is that digital transformation enhances operational efficiency and competitiveness in transportation companies. Multiple empirical and case studies demonstrate efficiency gains, cost reduction, and enhanced market adaptation when digital solutions are effectively implemented (Alanazi & Alenezi, 2024; Helo & Thai, 2024; Kaplunovska & Lebid, 2025; Loske & Klumpp, 2020; Nesterova, 2024; Pucihar et al., 2021). These improvements typically arise from automation of routine tasks, real-time data availability, and better coordination across organisational boundaries.

This case study comes to similar conclusions at the firm level, arguing that a comprehensive digital transformation can deliver significant time and cost savings, higher productivity, and improved service quality in a medium-sized road freight company. Digitalisation is shown to enhance fleet utilisation, reduce administrative workload, and strengthen decision-making support, thereby increasing adaptability and competitiveness. Broader management sources cited in the thesis illustrate how digital technologies can also improve customer experience, reduce operating costs, and open space for new products and services (Rogers, 2016).

More recently, research has started to examine the environmental implications of digital transformation in transport. Alanazi and Alenezi (2024), Feroz et al. (2021), Huang et al. (2023), and Martínez-Peláez et al. (2023) provide evidence that digital transformation can reduce carbon intensity and improve environmental performance, for instance, through optimised routing, better asset utilisation, and data-driven energy management. Although these studies are not specific to Slovenian road freight SMEs, they underscore the potential of digital transformation to contribute to broader sustainability objectives.

1.5 Barriers, risks and challenges

Despite these benefits, substantial barriers to digital transformation can be highlighted, especially in medium-sized and smaller firms. Studies identified a lack of qualified personnel and digital skills, significant investment requirements, organisational resistance, fragmented or unclear digital strategies, cybersecurity risks, and digital inequality as key obstacles (Artamonova et al., 2020; Brodny & Tutak, 2022; Cichosz et al., 2020; Končan et al., 2024; Leso et al., 2022; Nesterova, 2024; Pucihar et al., 2021; Tijan et al., 2021).

The case study provides a complementary, firm-level perspective on these barriers. It notes that many transport SMEs struggle with uneven digital competencies among employees, limited capacity for continuous learning, and dependence on external IT providers (Syamsuddin et al., 2024). Financial and technological risks are associated with the capital-intensive nature of ERP, WMS, CRM, and business intelligence (BI) investments, as well as the challenges of integrating legacy tools such as Scania Fleet Management, Proton Business Suite, and Timocom with new solutions. Furthermore, the case study emphasises cybersecurity, data protection, and regulatory compliance (e.g., GDPR, eCMR) as critical risk areas in broader digitalisation, calling for robust information security standards and regular employee awareness training.

1.6 Slovenian and European context

Several studies focus specifically on Slovenian enterprises or on transport sectors in Central and Eastern Europe. Pucihar et al. (2021) show that Slovenian firms exhibit substantial variability in digital maturity, and that smaller and medium-sized

enterprises often lag larger organisations in integrated systems and advanced analytics. Brodny and Tutak (2022) and Končan et al. (2024) confirm that, across Slovenian and neighbouring economies, digital adoption remains uneven, with resource constraints, regulatory complexity, and legacy systems acting as important barriers.

For transport and logistics specifically, Jović et al. (2022) and Tijan et al. (2021) emphasise the importance of sector-specific policies, infrastructure, and support programs to accelerate digital adoption, particularly in maritime and multimodal transport. While these studies do not focus exclusively on road freight SMEs, they underscore that government incentives, industry associations, and cross-firm collaborations can mitigate some of the structural barriers identified earlier. The case company is situated within this broader context, portraying it as a typical medium-sized Slovenian road freight operator that has adopted some digital tools but still lacks an integrated digital ecosystem and a formal digital strategy.

1.7 Frameworks and digital maturity models

The literature commonly uses multidimensional frameworks or maturity models to assess digital transformation. Several studies emphasise the importance of evaluating readiness and progress across domains such as strategy, leadership, culture, processes, technologies, and skills (Cichosz et al., 2020; Kryukov et al., 2022; Leso et al., 2022; Warner & Wäger, 2019). These frameworks help identify which organisational dimensions constrain or enable digital initiatives and guide the sequencing of interventions.

The case study operationalizes digital transformation in a seven-dimension model—culture, employees, organization, technologies, processes, services and customers—and applies it to assess the digital maturity of Transport Company X. Culture captures openness to change and innovation; employees encompass digital competences and training; organization reflects structure and governance; technologies cover the portfolio and integration of IT systems; processes focus on automation and standardization; services address digital support for value-added offerings; and customers relate to digital communication and relationship management. This framework is compatible with broader BPM (Business Process Management) perspectives that emphasise cross-functional collaboration, process

transparency, and customer-centric design as foundations for coherent digital transformation (Gimpel & Röglinger, 2015).

1.8 Research gaps and rationale for a case-based contribution

The case study identifies important research and practice gaps. Studies noted that the evidence base is robust regarding operational and competitive benefits of digital transformation, but less conclusive on long-term sustainability impacts, on effective strategies for overcoming sector-specific barriers, and on the role of digital inequality and cybersecurity in transport SMEs (Alanazi & Alenezi, 2024; Feroz et al., 2021; Huang et al., 2023; Martínez-Peláez et al., 2023; Nesterova, 2024). It also explicitly calls for more empirical research focusing on medium-sized Slovenian transport companies, rather than on broader cross-sectoral or large-enterprise samples (Brodny & Tutak, 2022; Jović et al., 2022; Končan et al., 2024; Pucihar et al., 2021).

The case study reinforces these points from a practice-oriented angle. It shows how a specific Slovenian transport SME has adopted several digital tools yet remains only partially digitalised, with fragmented systems, manual processes, and limited systematic development of digital competences. It argues that many of the challenges and opportunities identified in the international literature manifest in idiosyncratic ways at the firm level—for example, in the interplay among telematics, customer portals, ERP/WMS/CRM systems, and local regulatory requirements (e.g., EU road transport regulations, eCMR).

Against this backdrop, an in-depth case study of Transport Company X can make two contributions. First, it translates general findings on digital transformation in transport and Slovenian enterprises into a concrete organisational context, illustrating how strategic vision, culture, skills, technologies, and processes interact in a medium-sized road freight firm. Second, it provides a detailed, practice-oriented digital transformation roadmap that can inform both managerial decision-making in similar companies and future empirical research on digital maturity, implementation pathways, and sector-specific barriers in the Slovenian transport sector.

2 Case study

2.1 Learning Outcomes

The case study is designed to support the achievement of the following learning outcomes:

Learning outcome 1: Explain the difference between digitisation, digitalisation, and digital transformation, and discuss why a strategic approach to digital transformation is critical in transport companies.

Learning outcome 2: Assess the digital maturity of a medium-sized transport firm across multiple dimensions (culture, employees, organisation, technologies, processes, services, customers).

Learning outcome 3: Identify key barriers and risks associated with digital transformation in resource-constrained transport SMEs, including skills, investment, and organisational resistance.

Learning outcome 4: Design a phased digital transformation roadmap with clear priorities, milestones, and KPIs for a specific company context.

Learning outcome 5: Critically reflect on how broader empirical findings about digital transformation in Slovenian transport companies can inform firm-level strategic decisions.

2.2 Story

2.2.1 Company background

Transport Company X (hereafter “the Company”) is a family-owned road freight operator based in north-eastern Slovenia, not far from the Austrian border. The business began in 1996, when the owner, then a young truck driver, decided to leave his job in a larger logistics firm and start his own sole proprietorship with a single used truck. In the early years, he spent most of his weeks on the road, driving international full-truckload (FTL) routes between Slovenia, Hungary, the Czech

Republic, and Poland. Orders were arranged by phone, invoices were typed in Microsoft Word, and an external bookkeeper handled accounting.

As demand grew, the owner purchased a second and third vehicle and employed his first driver. He rented a small office adjacent to an industrial zone and hired a part-time assistant to assist with paperwork and customer communication. Over the following decade, the Company gradually shifted its core markets toward Austria and Germany, where higher freight rates and more stable demand were available through longer-term contracts with industrial clients in the metal, paper, and food sectors. By the mid-2000s, the fleet had grown to ten trucks, and the sole proprietorship was transformed into a limited liability company to support further growth and limit personal risk.

A major turning point came in 2017. After several years of operating from rented premises, the Company invested in its own site: a 1,200 m² warehouse, a 7,000 m² paved yard, an on-site fuel station, and a small workshop for truck maintenance. The new location enabled the Company to expand its warehousing and cross-docking services, offering combined transport and storage solutions to key customers. Today, the Company employs approximately 40 people, comprising 25 drivers, 4 dispatchers, 4 warehouse staff, and several administrative and accounting personnel.

The Company's core services include:

- international road freight transport (predominantly FTL, with some groupage),
- warehousing and cross-docking for industrial customers,
- basic value-added services such as pallet exchange, repacking, and short-term storage.

The owner is still actively involved in day-to-day operations. Strategic decisions are mostly taken by him and a small informal management team consisting of the head dispatcher and the head of accounting. Over nearly three decades, the Company has grown steadily and built a reputation as a reliable, flexible partner. At the same time, its information systems and digital practices have evolved in a piecemeal, ad-hoc way, reflecting short-term needs rather than a coherent digital strategy.

“We never had the luxury of stopping to design the perfect system,” the owner often says. “We just added tools when problems became too big to ignore.”

2.2.2 Key processes and current information flows

The Company’s core processes include order intake, transport planning and dispatching, transport execution and monitoring, documentation handling, invoicing and warehousing. On paper, these processes are relatively straightforward. In practice, they depend heavily on informal routines, tacit knowledge and manual coordination.

A day in the life of a dispatcher

At 6:45 a.m., Ana, one of the dispatchers, arrives at the office. She opens her e-mail inbox, where new transport orders and schedule changes from the previous evening have accumulated. Some customers send orders in structured Excel sheets, others in semi-standardised PDF forms, and a few in short free-text e-mails such as *“Same loading place as last week, deliver to Munich, ready from 10 a.m.”*

Ana starts by printing several of the orders and spreading the papers on her desk. She then opens a shared spreadsheet named “Plan_teden.xlsx”, which the dispatchers use to keep track of the week’s trips. Each row represents one transport and contains basic data, including customer name, loading address, unloading address, time windows, type of goods, pallet count, agreed-upon price, and allocated truck.

As she updates the spreadsheet, she keeps glancing at a whiteboard on the wall, where the fleet is listed with colour-coded magnets indicating availability, location and planned maintenance. Around 7:15 a.m., the first drivers start calling:

“Good morning, I’m unloaded in Linz, what’s next?”

“There’s a traffic jam near Graz; I’ll be late for loading.”

Ana checks the telematics system, which shows GPS positions and estimated arrival times, and manually updates the plan. For one large automotive customer, she must

also log into the customer's web portal and confirm the updated loading time; failing to do so may result in penalties.

Order intake and interfaces

Most orders arrive by email or phone. Only a handful of customers use EDI connections or offer structured data interfaces. There is no central order management system. Instead, order data is scattered across e-mails, spreadsheets, customer portals and occasional paper notes. When a new order comes in, the dispatcher typically:

1. reads the e-mail,
2. copies key data into the weekly planning spreadsheet,
3. prints the e-mail and attaches it to a paper folder,
4. sometimes re-enters the same data into a customer portal.

If a colleague needs information about a particular transport, they might check the spreadsheet, search the shared email inbox, or simply ask the dispatcher directly.

Transport execution and monitoring

During the day, the dispatchers monitor vehicle positions using Scania Fleet Management. The telematics interface provides an overview of each truck's location, current speed and remaining driving time. For a small number of customers, the Company has agreed to share GPS positions or to grant access to parts of the telematics portal.

When a driver arrives at the loading point and encounters problems—such as waiting time, an incorrect loading address, or missing documents—he calls the dispatcher by phone or sends a message through the telematics app. The dispatcher then contacts the customer by phone or e-mail, updates the plan, and, if necessary, rearranges other loads.

Although the telematics system provides accurate data, much of the communication still flows through phone calls and informal notes. When a dispatcher is on holiday, colleagues often struggle to reconstruct why a particular decision was made or what was agreed with a customer two weeks earlier.

Documentation handling and invoicing

After completing a trip, drivers return to the depot and hand a stack of documents to the dispatcher:

- the CMR consignment note,
- delivery notes stamped by the customer,
- pallet slips,
- occasionally customs documents.

The dispatcher checks that all signatures and stamps are present, attaches internal reference sheets and places the documents into a plastic folder labelled with the transport number. These paper folders move to the accounting office, where Maja, the head of accounting, uses them to issue invoices in a specialised e-invoicing application.

Because there is no integrated ERP system, Maja often has to re-enter data that already exists elsewhere, such as customer names, reference numbers, prices, and VAT categories. If any information is missing, she returns to the dispatcher to clarify the details. Once the invoice is issued and sent electronically, the paper documents are stored in physical archives. Rows of shelves in the backroom are filled with alphabetically sorted folders.

“If a customer calls after six months and asks about a specific transport, we can usually find the papers,” Maja explains. “But it takes time, and if the person who handled the job is not here, it becomes a small detective story.”

Warehousing operations

In the warehouse, operations are even more manual. Incoming pallets are recorded on simple paper forms and later transcribed into Excel by the warehouse administrator. Forklift drivers receive instructions verbally or via phone calls: *“Take three pallets from aisle B and move them to the outbound area for Truck 12.”*

There is no warehouse management system, no barcode scanning, and no real-time digital inventory. Stock visibility relies heavily on the memory and experience of two key warehouse workers who “know where everything is”. When they are absent, temporary replacements need much more time to locate specific goods.

Information flows in summary

Across these processes, information flows are fragmented and often duplicated. The same data may be entered:

- an e-mail,
- a spreadsheet,
- a paper form,
- a customer portal,
- the invoicing system.

Errors are relatively rare, largely due to staff's dedication; however, when they do occur—such as incorrect reference numbers, missing documents, or forgotten status updates—they are difficult to trace and rectify. Management has limited consolidated data for systematic performance analysis; most KPIs are calculated manually in Excel once per year.

2.2.3 Growing pressures for digitalisation

For many years, the existing way of working seemed acceptable. Customers appreciated the Company's flexibility and personal approach; drivers valued the family atmosphere; and the owner preferred to invest in trucks and facilities rather than “expensive software”.

Over the last five to seven years, however, the environment has undergone significant changes.

Customer expectations

Several large industrial customers have started to demand:

- electronic documentation, including eCMR, where legally possible;

- real-time visibility of shipments through status updates or shared GPS tracking;
- standardised digital interfaces for orders and invoices.

One automotive customer now requires all transport partners to provide status updates in its web portal at key milestones: “loaded”, “departed”, “arrived at border”, “unloaded”. If updates are late or missing, the system automatically records a deviation and may reduce the supplier’s performance score.

“We sometimes lose points not because the truck is late,” Ana notes, “but because we forget to click the status in their portal. It’s frustrating, because from the customer’s perspective it looks like non-performance.”

Another customer has announced that, starting next year, they will gradually phase out paper CMRs and expect their carriers to support eCMRs for domestic and select international routes. The owner understands that this trend will spread:

“We can probably negotiate a grace period,” he says, “but in the long run, we won’t have a choice. If we don’t adapt, they will find someone who will.”

Regulatory and industry developments

Regulators and industry associations are also pushing the sector toward digitalisation. EU initiatives promoting electronic freight transport information and eCMR, as well as stricter requirements for data retention and reporting, are easier to comply with when documentation is digital and centrally stored. Fuel and emission reporting are becoming more common in customer contracts, increasing the value of integrated telematics and data analytics.

At the same time, concerns about data protection and information security are rising. The owner has become aware that informal practices—such as sharing login credentials, storing documents on personal devices, and using unencrypted USB drives—may pose legal and cybersecurity risks.

Competitive dynamics

Perhaps the strongest pressure, however, comes from competitive dynamics. In tender negotiations, the Company increasingly encounters competitors who:

- offer customer portals where clients can place orders, track shipments and download documents,
- provide detailed performance reports (on-time delivery, damage rates, CO₂ emissions per shipment),
- integrate seamlessly with customers' ERP systems.

During a strategy meeting, the head dispatcher describes a recent tender they lost:

“They told us our price was acceptable, and they were happy with our service, but the other carrier could provide automated status updates and full integration with their SAP system. They said they could save internal admin work. How do we compete with that if all our status updates are still by phone and e-mail?”

Internal workload and risk

Finally, internal pressure is building. As business grows, the manual nature of many processes is becoming a bottleneck. Dispatchers spend increasing amounts of time on data entry and administrative coordination; the accounting team struggles to keep pace during peak seasons; and warehouse workers complain about repeated “firefighting” when information is missing.

The owner realises that the Company has become heavily dependent on a few key individuals who “keep everything in their heads”. If one of them were to leave or fall ill, the business would be exposed to significant operational risk.

“I feel like we are juggling glass balls,” he admits. “We manage, but we are one serious incident away from big problems.”

All these developments converge into a clear message: the current level of digitalisation is no longer sufficient.

2.2.4 Assessing digital maturity: seven dimensions

To better understand the situation, the Company participates in an internal project that assesses its digital maturity across seven dimensions: culture, employees, organisation, technologies, processes, services, and customers. The assessment combines interviews, document analysis, and structured questionnaires.

Culture. The Company's culture is pragmatic, informal, and strongly customer-oriented. Employees take pride in "getting things done" and solving problems efficiently. However, there is no shared digital vision or articulated digital transformation strategy. Digital initiatives are typically reactive: a new tool is introduced when a specific problem becomes acute or when a customer explicitly demands a change. Innovation is valued in practice but not systematically supported through formal structures or incentives.

Many employees have long tenure and deep operational knowledge. Dispatchers make relatively advanced use of telematics and customer portals; some drivers are comfortable with smartphone apps; and younger employees in the office handle Excel and e-mail efficiently. At the same time, digital skills are uneven. A few employees openly admit they "don't like computers" and prefer paper. Training is mostly informal—newcomers learn by sitting next to experienced colleagues. There is no structured digital skills development plan.

Organization. Responsibility for digital topics is fragmented. The owner makes the final decisions on IT investments, but day-to-day system management is split between an external IT provider and internal "power users". There is no dedicated role or committee for digitalisation or process improvement. Initiatives often start in one department (e.g., accounting) without full involvement from others (e.g., dispatching, warehouse), which can lead to suboptimal solutions.

Technologies. The Company uses several separate tools, including telematics (Scania Fleet Management), an e-invoicing and basic accounting application, office tools (Excel, Word, Outlook), and various customer portals. There is no integrated ERP system that connects transport, warehousing, and finance. Data is stored in multiple locations, including local PCs, network drives, cloud mailboxes, and external disks. Interfaces between systems are minimal or non-existent.

Processes. Many key processes are only partially digitalised. Order intake, transport planning and documentation handling rely heavily on manual steps and paper. No formal process mapping has been done; most procedures exist only as unwritten routines. As a result, process performance is difficult to measure and improve systematically.

Services. The Company offers reliable transport and some value-added services, but digital service innovation is limited. A few customers receive portal updates or access to telematics data, mostly because they insisted on it. The Company does not have its own customer portal or mobile app. Service differentiation based on digital capabilities is minimal.

Customers. Relationships with customers are largely managed through e-mail, phone calls and occasional meetings. There is no CRM system that consolidates customer histories, contact persons, contract details, and profitability data. This makes it hard to segment customers, track satisfaction systematically or target cross-selling opportunities.

Overall, the project estimates the Company's digital maturity at around 2 on a 5-point scale: some important digital building blocks are in place, but they are not yet integrated into a coherent system or guided by a clear strategy.

2.2.5 The proposed digital transformation plan

In response to the assessment, the owner agrees to develop a structured digital transformation plan. He invites a small internal team, including Ana (dispatcher), Maja (accounting), one warehouse supervisor, and the external IT consultant, to participate in a series of workshops. Their task is to translate the abstract idea of "becoming more digital" into concrete actions for the next three to five years.

During the first workshop, the group maps the main pain points:

- duplicated data entry,
- dependence on paper documentation,
- limited overview of open orders and capacities,
- absence of integrated reporting,

- growing customer demands for eCMR and portal access.

The external consultant challenges them:

“If you woke up tomorrow and your ideal system was already in place, what would be different in your daily work?”

Ana replies that she would like a single screen showing all orders, trucks, drivers, and statuses in real time. Maja would like to issue invoices without re-typing data and to have a clear overview of unpaid receivables by customers. The warehouse supervisor imagines working with barcode scanners and knowing exactly how many pallets of each product are in stock.

Based on these discussions, the team defines five priority areas:

1. Digitalisation of core documentation and workflows.

- Introduce eCMR where feasible and integrate it into transport workflows.
- Standardise internal documents and move from paper to electronic archives.
- Create digital checklists for dispatching and warehouse operations.

2. Implementation of an integrated ERP system.

- Select an ERP solution suitable for medium-sized transport and logistics companies.
- Implement core modules (finance, sales, purchasing) and integrate with the existing e-invoicing tool or gradually replace it.
- In later phases, connect ERP with a transport module and, if feasible, WMS and CRM.

3. Development of employee digital competences.

- Conduct a structured assessment of digital skills.
- Design short training sessions focused on practical tasks (e.g., using dashboards, entering orders, working with new mobile apps).

- Identify “digital ambassadors” in each department who support colleagues during the transition.

4. Introduction of customer-facing digital services.

- Develop a simple customer web portal for order entry, status tracking and document download.
- Standardise electronic communication formats for smaller customers who prefer e-mail.
- Explore options for sharing telematics data securely with selected customers.

5. Strengthening data analytics and decision support.

- Define a set of core KPIs (on-time delivery, cost per kilometre, empty mileage, invoice cycle time, stock accuracy).
- Implement dashboards for management and key departments.
- Use data to support decisions on pricing, capacity planning and customer selection.

The team agrees that the transformation must be phased to limit risk and workload. A preliminary roadmap is drafted:

Phase 1 (0–12 months): quick wins and foundation building

- process mapping and standardisation of key workflows;
- pilot use of eCMR on selected routes;
- digital archiving of new documents;
- basic KPI reporting in Excel;
- initial training sessions.

Phase 2 (12–24 months): ERP implementation and integration

- selection and implementation of ERP core modules;
- integration with telematics and e-invoicing;

- gradual migration of master data (customers, vehicles, products);
- extension of KPI reporting to an integrated dashboard.

Phase 3 (24+ months): advanced services and analytics

- implementation of customer portal;
- extension of digital services (automated notifications, self-service document downloads);
- refinement of warehouse operations (possible WMS);
- increased use of data analytics for performance and sustainability reporting.

Based on internal simulations and benchmarking, the project team estimates potential improvements, including a 20–30% reduction in order-processing time, a 3–5% reduction in operating costs through better utilisation and fewer errors, higher on-time delivery, and fewer complaints related to documentation. These projections are not guaranteed but illustrate the scale of potential benefits.

“If we can really achieve even half of these improvements,” the owner comments, “the investment will be worth it. The question is whether we can survive the transition period without chaos.”

2.2.6 The dilemma

Despite the structured plan and promising projections, serious doubts remain. The owner and management team face a classic SME dilemma: move too slowly and risk becoming uncompetitive, or move too fast and risk overextending financial and organisational capacity.

During a strategy workshop, three possible scenarios emerge:

1. Do nothing (status quo).

The Company continues to work largely as it does now, with only minimal incremental changes driven by customer demands. Short-term investment is low, and employees avoid disruption. However, the risk is that over the next five years:

- key customers may switch to more digitally advanced carriers;

- manual workload may increase to unsustainable levels;
- the Company becomes increasingly dependent on a few individuals with critical know-how.

2. Big-bang transformation.

The Company could decide to implement a full ERP system and several new digital solutions in a relatively short period (e.g., 12–18 months), with support from external consultants. This might accelerate benefits but would require high upfront investment and intense internal change. The risk of project failure, employee burnout or disruption to daily operations would be significant.

3. Phased transformation (proposed roadmap).

The recommended approach is a step-by-step implementation with clear milestones and regular reviews. This reduces risk while also extending the coexistence period between the old and new systems. For a time, employees would need to handle hybrid workflows (partly paper-based, partly digital), which could create confusion and resistance.

The owner summarises the dilemma:

“We all agree we can’t stay where we are. However, if we jump too far, too fast, we might break the company. If we move too slowly, we might lose our best customers. We need a plan that we can execute with the people and money we have.”

Some employees voice concerns of their own:

- Drivers worry about “constant monitoring” and “too many apps”.
- Warehouse workers fear that new systems will slow them down or make them look incompetent.
- Office staff are anxious about learning yet another software tool, remembering a previous failed attempt to implement a generic ERP several years ago.

At the same time, younger employees are impatient:

“We are tired of working with ten different spreadsheets and searching through e-mails,” one of them says. *“If we want to attract new people, we need more modern tools.”*

The owner reviews the draft roadmap, the estimated costs and benefits, and his team's reactions. The external consultant turns to him and says:

“The technology is important, but the real question is: what kind of company do you want this to be in five years?”

2.3 Results

As part of the internal project, the management team of Transport Company X prepared scenario-based estimates of the potential impact of the proposed digital transformation roadmap. These figures are not realised results but informed projections based on the main actions in Phases 1–3 being implemented over approximately three to five years. The estimates are summarised in Table 1 and focus on changes in operational efficiency, cost efficiency, service quality, employee competencies, and the company's competitive position.

Table 1: Scenario-based impacts and example KPIs

Area	Scenario-based impact (if roadmap is implemented)	Example KPIs
Operational efficiency	20–30% reduction in order-processing time; fewer manual steps and re-entries	Average time from order receipt to dispatch; number of manual data entries per order
Cost efficiency	3–5% reduction in operating costs through better utilisation and fewer errors	Cost per kilometre; share of empty kilometres; admin hours per invoice
Service quality	Higher delivery reliability, fewer documentation errors, and complaints	On-time delivery rate (%); number of complaints per 100 orders; document error rate
Employee competences	Higher digital literacy and more consistent use of core systems	Share of employees using ERP/TMS functions (%); training hours per employee per year
Data & decision support	Improved transparency and faster management reporting	Time needed to prepare monthly reports; number of decisions supported by KPI dashboards
Competitive position	Stronger customer loyalty and better positioning in tenders	Share of repeat orders (%); number of new customers per year; revenue growth (%)

Source: (Authors' own calculations based on internal company data and selected studies on digital transformation in transport SMEs).

The scenarios were developed by combining internal performance data from the last three years (e.g., order-processing times, cost per kilometre, share of empty kilometres, complaint rates) with benchmarking information from industry reports and published studies on digital transformation in transport SMEs. In several workshops, managers and key users jointly discussed “realistic but ambitious” improvement ranges and stress-tested them against their own experience. As a result, the numbers in Table 1 should be viewed as plausible planning assumptions, rather than promises or precise forecasts.

Management considers the expected gains in operational efficiency and service quality to be relatively robust, as they are closely linked to well-understood process changes (e.g., automating documentation, reducing data re-entry). In contrast, the impacts on competitive position and revenue growth are viewed as more uncertain and highly dependent on market dynamics and customer reactions. These projections serve as a starting point for analysis: students are expected to critically evaluate their plausibility, refine the choice of KPIs, and consider how such indicators should be monitored throughout the transformation process.

3 Discussion Questions

1. How would you assess the current level of digital maturity of Transport Company X across the seven dimensions (culture, employees, organisation, technologies, processes, services, customers), and which dimensions appear most critical to address first?
2. What should be the three main strategic priorities for digital transformation at Transport Company X over the next two years, and why do these priorities follow logically from the situation described in the case?
3. How could a phased digital transformation roadmap for Transport Company X be structured (e.g., 0–12 months, 12–24 months, 24+ months), and what key actions, responsibilities, and expected outcomes would you assign to each phase?
4. What kinds of employee resistance and capability gaps are most likely to emerge during digital transformation, and how could management design targeted

measures to build digital competencies and a supportive culture among drivers, warehouse staff, and office employees?

5. Which digital solutions (such as ERP, TMS, WMS, CRM, telematics, analytics tools) should be prioritised at Transport Company X, in what sequence, and how can they be integrated into a coherent digital ecosystem rather than a new collection of isolated tools?
6. What set of 5–7 key performance indicators (KPIs) would you select to monitor the success of the digital transformation at Transport Company X over the next three years, and how do these indicators reflect the strategic objectives and scenario-based impacts summarised in Table 1?
7. How does the situation of Transport Company X reflect broader opportunities and challenges of digital transformation for Slovenian transport SMEs, and in what respects might this company be typical or atypical within its national and sectoral context?

4 Conclusions

This case illustrates how a medium-sized Slovenian road freight company with strong operational experience but limited digital integration faces a strategic crossroads. The pressures driving digital transformation—customer expectations, regulatory developments, and competitive dynamics—are clear; however, the path forward remains uncertain and constrained by resources.

By applying a structured digital maturity framework and drawing on empirical evidence about digital transformation in transport SMEs, students can explore how to move from general principles to concrete, phased actions. The case thus serves as a bridge between abstract research findings and the practical realities of a specific company that must balance ambition with feasibility, and technological possibilities with human and organisational constraints.

References

- Alanazi, F., & Alenezi, M. (2024). Driving the future: Leveraging digital transformation for sustainable transportation. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(3), 3085. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i3.3085>
- Albrecht, T., Baier, M.-S., Gimpel, H., Meierhöfer, S., Röglinger, M., Schlüchtermann, J., & Will, L. (2023). Leveraging Digital Technologies in Logistics 4.0: Insights on Affordances from Intralogistics Processes. *Information Systems Frontiers*, 26, 755-774. <https://doi.org/10.1007/s10796-023-10394-6>
- Artamonova, K., Osipova, I., Kushnir, A., Gibadullin, A., Ryabinina, E., & Sadriddinov, M. (2020). System and engineering solutions in the field of digital transformation of the transport sector. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 918, 012192. <https://doi.org/10.1088/1757-899x/918/1/012192>
- Brodny, J., & Tutak, M. (2022). The Level of Digitization of Small, Medium and Large Enterprises in the Central and Eastern European Countries and Its Relationship with Economic Parameters. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 113. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030113>
- Cichosz, M., Wallenburg, C. M., & Knemeyer, A. (2020). Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices. *The International Journal of Logistics Management*, 31(2), 209-238. <https://doi.org/10.1108/ijlm-08-2019-0229>
- Feroz, A., Zo, H., & Chiravuri, A. (2021). Digital Transformation and Environmental Sustainability: A Review and Research Agenda. *Sustainability*, 13(3), 1530. <https://doi.org/10.3390/su13031530>
- Gimpel, H., & Röglinger, M. (2015). *Digital Transformation: Changes and Chances – Insights based on an Empirical Study*. Project Group Business and Information Systems Engineering (BISE) of the Fraunhofer Institute for Applied Information Technology FIT.
- Greeff, G., & Ghoshal, R. (2004). *Practical E-manufacturing and supply chain management*. Newnes.
- Helo, P., & Thai, V. (2024). Logistics 4.0 – digital transformation with smart connected tracking and tracing devices. *International Journal of Production Economics*, 275, 109336. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109336>
- Herbert, L. (2017). *Digital Transformation: Build Your Organization's Future for the Innovation Age*. Bloomsbury USA.
- Huang, Y., Hu, M., Xu, J., & Jin, Z. (2023). Digital transformation and carbon intensity reduction in transportation industry: Empirical evidence from a global perspective. *Journal of environmental management*, 344, 118541. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.118541>
- Jović, M., Tijan, E., Vidmar, D., & Pucihar, A. (2022). Factors of Digital Transformation in the Maritime Transport Sector. *Sustainability*, 14(15), 9776. <https://doi.org/10.3390/su14159776>
- Kaplunovska, A., & Lebid, H. (2025). Optimization of the logistics process in transport in the context of digital transformations. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*, 75(3), 36-42. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-3-6>
- Končan, H., Muren, P. D., & Ražman, S. (2024). Digital transformation and business process innovation in Slovenian automotive industry: An in-depth qualitative study. *DIEM Dubrovnik International Economic Meeting*, 9(1), 24-37. <https://doi.org/10.17818/diem/2024/1.13>
- Kryukov, V., Shakhgeldyan, K., Kiykova, E., Kiykova, D., & Saychuk, D. (2022). Assessment of transport enterprise readiness for digital transformation. *Transportation Research Procedia*, 63, 2710-2718. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.06.313>
- Leso, B. H., Cortimiglia, M., & Ghezzi, A. (2022). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: a mixed-methods approach. *Cognition, Technology & Work*, 23, 151-179. <https://doi.org/10.1007/s10111-022-00714-2>

- Loske, D., & Klumpp, M. (2020). Verifying the effects of digitalisation in retail logistics: an efficiency-centred approach. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 25, 203-227. <https://doi.org/10.1080/13675567.2020.1815681>
- Martínez-Peláez, R., Ochoa-Brust, A., Rivera, S., Félix, V., Ostos, R., Brito, H.,... Mena, L. (2023). Role of Digital Transformation for Achieving Sustainability: Mediated Role of Stakeholders, Key Capabilities, and Technology. *Sustainability*, 15(14), 11221. <https://doi.org/10.3390/su151411221>
- Nesterova, K. (2024). Strategic Management of a Company in the Context of Digital Transformation: Challenges and Opportunities for the Transport Industry. *Business Navigator*, 3(76), 505-511. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-83>
- Pucihar, A., Marolt, M., Vidmar, D., & Lenart, G. (2021). Digital Transformation of Slovenian Enterprises. *2021 44th International Convention on Information, Communication and Electronic Technology (MIPRO)*, 1393-1397. <https://doi.org/10.23919/mipro52101.2021.9596708>
- Rogers, D. (2016). *The Digital Transformation Playbook*. Columbia University Press. <https://doi.org/10.7312/roge17544>
- Rožanec, A., & Lahajnar, S. (2022). Digital Transformation Success Factors. *Journal of Economic and Business Sciences*, 8(1), 26-42. <https://doi.org/10.55707/eb.v8i1.8>
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(Suppl. 1.), 388-393. <https://doi.org/10.15547/tjs.2017.s.01.065>
- Syamsuddin, S., Marsudi, S., Hasanuddin, B., Umar, A., & Suprayitno, D. (2024). Adapting to Digital Transformation: Challenges and Strategies for Traditional Businesses. *Global International Journal of Innovative Research*, 2(3), 704-711. <https://doi.org/10.59613/global.v2i3.121>
- Tijan, E., Jović, M., Aksentijević, S., & Pucihar, A. (2021). Digital transformation in the maritime transport sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 170, 120879. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120879>
- Tomicová, J., Poliak, M., & Zhuravleva, N. A. (2021). Impact of using e-CMR on neutralization of consignment note. *Transportation Research Procedia*, 55, 110-117. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2021.06.012>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Warner, K., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Zaoui, F., & Souissi, N. (2020, 5-12 June 2021). A Framework For A Strategic Digital Transformation. 2020 6th IEEE Congress on Information Science and Technology (CiSt),



Didactic use: The case study can be used in courses in the field of logistics, supply chain management, and digital transformation in business. It is particularly relevant to the content covered in courses at the FEB, such as *Logistics Management* and *Supply Chain Management* in undergraduate and master's study programs, and *Strategic Supply Chain Management* in master's study programs.

FROM COMPLAINT TO RESOLUTION: A CASE OF A LARGE GLOBAL ACTOR – COMPANY X

TEODORA ŠUŠKAVČEVIĆ, DOMEN MALC

University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Maribor, Slovenia
teodora.suskavcevic@student.um.si, domen.malc@um.si

This case study examines how Company X, a large international B2B organisation, handles customer complaints through a tiered support structure and cross-department coordination. While most complaints are ultimately resolved, case evidence suggests that outcomes are strongly influenced by the time to resolution. Using a portfolio of 50 complaint cases, service-level time standards, and post-case customer feedback, students are asked to diagnose where and why cases stall. The case highlights a managerial decision: which important lever the support team should prioritise first to reduce resolution time and protect customer satisfaction: enhancing intake quality and routing, standardising workflow execution and ownership rules across tiers, or strengthening customer communication and expectation management during delays. The case is suitable for undergraduate and graduate courses in services marketing, consumer behaviour, and customer experience, and it supports discussion of service recovery, fairness perceptions, cross-departmental coordination, and performance measurement.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.epf.6.2026.6](https://doi.org/10.18690/um.epf.6.2026.6)

ISBN
978-961-286-169-2

Keywords:

B2B complaint handling,
service recovery,
cross-departmental
coordination,
customer satisfaction

Note:

The study is based on the bachelor's thesis by Teodora Šuškevčević entitled *Complaints as an Opportunity to Improve the Satisfaction of International B2B Consumers: The Case of Company X*, which was successfully defended on 23 September 2025 at the Faculty of Economics and Business, University of Maribor.



University of Maribor Press

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.epf.6.2026.6](https://doi.org/10.18690/um.epf.6.2026.6)

ISBN
978-961-286-169-2

Ključne besede:

obrnava pritožb B2B
odjemalcev,
reševanje storitvenih napak,
medoddelčna koordinacija,
zadovoljstvo odjemalcev

Opomba:

Študija primera temelji na
praktičnem primeru,
obrnavanem v diplomski
nalogi Teodore Šuškevčević
z naslovom *Pritožbe kot
priložnost za izboljšanje
zadovoljstva mednarodnih B2B
odjemalcev: primer podjetja X*,
uspešno zagovarjani 23.
septembra 2025 na
Ekonomsko-poslovni
fakulteti Univerze v
Mariboru.

OD PRITOŽBE DO REŠITVE: PRIMER VELIKEGA GLOBALNEGA AKTERJA – PODJETJA X

TEODORA ŠUŠKAVČEVIĆ, DOMEN MALC

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Slovenija
teodora.suskavcevic@student.um.si, domen.malc@um.si

Študija primera obravnava obravnavo pritožb odjemalcev v podjetju X, velikem mednarodnem podjetju, preko večnivojske strukture za podporo strankam in preko medoddelčne koordinacije. Čeprav je večina pritožb na koncu rešenih, primer prikazuje, da so rezultati močno odvisni od časa, potrebnega za reševanje. Na podlagi nabora 50 primerov pritožb, internih časovnih standardov in povratnih informacij odjemalcev po zaključku primera morajo študenti diagnosticirati, kje in zakaj primeri zastajajo. Primer izpostavlja vodstveno odločitev: kateri ključni vzvod naj služba za podporo strankam prioritetizira, da bi skrajšala čas reševanja in ohranila zadovoljstvo odjemalcev – izboljšanje kakovosti sprejema in usmerjanja primerov, standardizacijo izvedbe delovnih tokov in pravil lastništva primerov med ravnmi podpore strankam ali krepitev komunikacije z odjemalci in upravljanje njihovih pričakovanj v primeru zamud. Študija primera je primerna za dodiplomske in podiplomske predmete s področja marketinga storitev, vedenja odjemalcev in izkušnje odjemalcev ter podpira razpravo o odpravi storitvenih napak, zaznani pravičnosti, medoddelčni komunikaciji in merjenju uspešnosti.



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

1 Literature Review

Customer complaints are a common occurrence in contemporary marketing exchanges. They constitute a specific type of consumer post-purchase behaviour, whose role and meaning in relation to consumer-organisation relationships have changed significantly over time. In the past, complaints were viewed as detrimental to organisations and something that should be avoided at almost all costs. Nowadays, however, marketing experts and professionals agree that complaints are a valuable source of information for improving business processes and for maintaining and increasing customer satisfaction (Min et al., 2019). Consequently, successful customer complaint handling is one of the most significant aspects of consumer relationship management, as it contributes to customer loyalty and business performance (Umashankar et al., 2017; Ye et al., 2011), particularly in organisational markets (B2B).

1.1 Complaint-handling in B2B markets and customer satisfaction

Relationships in B2B markets are typically long-term, involve multiple contacts, and require deeper involvement from both parties (Kuster-Boluda et al., 2020; Sands et al., 2022). Losing one client due to a mishandled complaint can have serious consequences for the company, and the impact of complaint handling on B2B relationships is far more direct than in B2C markets (Álvarez et al., 2010). B2B failures can disrupt supply chains (Sands et al., 2022) and trigger not only switching but also reputational damage within the industry (Küster et al., 2024). Finally, B2B marketing is heavily relationship-based, and complaint handling is a core relationship marketing tool that affects satisfaction, trust, and loyalty (Álvarez et al., 2010).

When complaint handling is slow or even fails, it usually leads to dissatisfaction. Expectation-disconfirmation theory (Oliver, 1997) states that (dis)satisfaction is a function of (un)met customer expectations. As in every other business encounter, customers also develop expectations about how they and their complaints should be treated during the complaint-handling process. Studies show that common customer expectations in this context include quick action and timeliness with no delays (Gruber et al., 2010), easy access to channels and clear procedures (Gelbrich & Roschk, 2011; Kuster-Boluda et al., 2020), workable solutions with appropriate compensation (Gelbrich & Roschk, 2011; Kumari et al., 2021), as well as some

evidence of a company learning from complaints and improving quality and reliability over time (Filip, 2013; Gruber et al., 2010). While this may seem like a lot of requirements, if a company underperforms on these and fails to meet customers' expectations, it will often result in a client, who, on top of being dissatisfied with the performance of the product or service that was the cause of complaint, is now experiencing growing dissatisfaction due to subpar complaint handling. Additionally, these failures may lead to intense negative feelings (Harrison-Walker, 2019; Hien et al., 2024; Valentini et al., 2020), which get even more pronounced if the customer perceives the "faulty" provider as in control of the situation (Akarsu et al., 2023).

Another noteworthy factor in determining customers' (dis)satisfaction with complaint handling is perceived fairness. Perceived fairness entails three dimensions – distributive, procedural and interactional fairness, which contribute to the evaluation of complaint handling and its outcomes. Distributive fairness concerns whether the outcomes and their distribution are seen as equitable, equal, and/or need-based (Chung & Petrick, 2015; Walster et al., 1978). This is usually the strongest driver of satisfaction with complaint handling (Gelbrich & Roschk, 2011; Sari et al., 2025). In this context, the comparison between what was lost (the reason for the complaint) and what was gained (the compensation) is highly evident and direct, thereby facilitating an evaluation of fairness. The second dimension, procedural fairness, is assessed by the procedures used to determine outcomes and their distribution (Aryee et al., 2002; Gilovich et al., 2005). Customers expect these procedures to be fair, clear, transparent, and timely. It is usually viewed as the weakest predictor of satisfaction, although this can also change, particularly when procedures are salient or clearly (un)fair (Gelbrich & Roschk, 2011; Maxham & Netemeyer, 2002; Orsingher et al., 2010). Finally, interactional fairness, which concerns the nature of communication and interpersonal treatment (respect, empathy, apologies, explanations), is also integral to customers as it represents a primary link between perceived fairness and affective processing (Chung & Petrick, 2015; Finkel, 2001; Xia et al., 2004). Studies also show that, contrary to the distributive and procedural fairness, the interactional fairness plays a role beyond a single encounter/transaction and immediate (dis)satisfaction, affecting long-term loyalty and relationship quality (Gelbrich & Roschk, 2011; Maxham & Netemeyer, 2002).

Perceived fairness in complaint handling can also serve as a mitigating factor in cases where complaint resolution appears slow or even messy. When resolution is delayed but transparent and justified, this can increase perceived procedural fairness and, consequently, drive satisfaction with complaint handling (Gelbrich & Roschk, 2011; Maxham & Netemeyer, 2002). Similarly, empathetic and effortful communication, and the sheer feeling of being informed and treated well, can also offset the frustration of slow progress (Baron et al., 2005; Gelbrich & Roschk, 2011; Karatepe, 2006). Lastly, through additional compensation or upgraded service, customers can reinterpret unexpected delays and/or hassles as a fair trade-off, thereby increasing perceived distributive fairness (Gelbrich & Roschk, 2011; Orsingher et al., 2010; Sari et al., 2025).

1.2.1 Complaint handling process

As described above, complaint handling and recovery are not just about “fixing the issue,” but also about providing the customer with a satisfactory experience in the due process (and even beyond). Here, we present an integrated framework for designing better complaint handling.

An efficient and practical complaint handling process is structured and managed as a customer experience (Stauss et al., 2004; Van Vaerenbergh et al., 2019). Figure 1 presents the foundational steps.

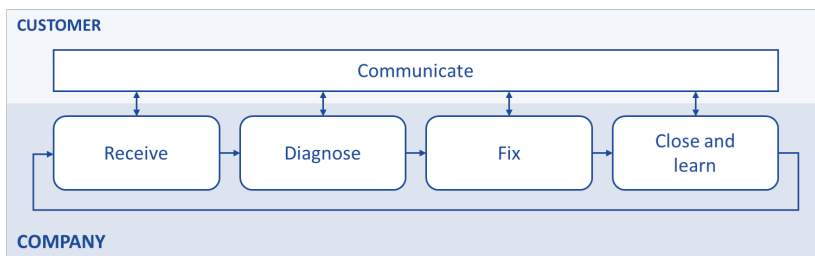


Figure 1: An integrated framework of complaint handling

Source: (Own).

The process begins with an actual customer complaint (Receive). Filing a complaint with the company should be encouraged, easy, and accessible through multiple channels. Front-line staff should be trained to welcome complaints as input, not as

threats (Tax & Brown, 1998; Van Vaerenbergh et al., 2019). After receiving the complaint, the second step (Diagnose) is to determine what actually went wrong and why (in this case, in the specific incident, and in the process as a whole). At this stage, several questions should be raised and addressed: the type of failure, the severity of the incident, the customer's position (experience and expectations), etc. It's absolutely paramount to gather all relevant information to understand the issue and its context before acting (Orsingher et al., 2010; Valentini et al., 2020; Van Vaerenbergh et al., 2019). The next step, while focused on actual complaint settlement and resolution (fix), still represents a combination of restorative elements tailored to the complaint cause: an apology, urgent reinstatement, empathy from the staff, compensation, follow-up; with all facets of service recovery fairness accounted for (Gelbrich & Roschk, 2011; Jung & Seock, 2017). Finally, the last step (Close and learn) relates to an in-house learning process through "evaluation, communication and use of the complaints." The issue here is two-fold: primarily, how to prevent it from happening again, and secondly, how to recover better if it does. This stage usually requires a system for logging, classifying, and analysing complaints, feeding insights into process and product improvements, staff training, and modifications to complaint-handling policies (Michel et al., 2009; Tax & Brown, 1998; Van Vaerenbergh & Orsingher, 2016). Additionally, the process should be transparent and clearly communicated to the customer (Communicate). The customer should feel not only informed but also heard and respected throughout the complaint-handling process. To that end, the company should provide timely updates, explain steps and timeliness, adapt and (if possible) personalise replies, tone and communication channels (Valentini et al., 2020; Van Vaerenbergh et al., 2019).

This framework acknowledges that customers always evaluate the recovery experience, not only the solution. Satisfaction depends on what is done, how it is done, and how it feels (Gelbrich & Roschk, 2011; Jung & Seock, 2017). Poor treatment or vague and unfair processes will undermine satisfaction and loyalty, even if the outcome was acceptable (Gelbrich & Roschk, 2011; Maxham, 2001; Michel et al., 2009). On the other hand, reaching a satisfactory solution through a well-designed process consistently leads to: post-recovery satisfaction, trust and forgiveness, customer loyalty, positive word-of-mouth, stronger relationship and even brand attachment (Gelbrich & Roschk, 2011; Maxham, 2001; Maxham & Netemeyer, 2002).

1.2.2 Multi-departmental nature of complaint handling and the “handoff” issue

Complaint handling is often a multi-actor service. Outcomes emerge from coordinated work across departments, including front-line staff and several specialist functions - a clear necessity, but also a common source of failures with a common denominator: “a handoff”.

Handoffs – any transfer of work, information, or responsibility - are repeatedly identified as high-risk points. The majority of research on this topic originates in healthcare, where poor handoff communication is linked to lost information, increased errors, and even serious safety events, with primary causes including lack of coordination, missing or unstructured information, time pressure, and unclear responsibility at unit boundaries (Abraham et al., 2021; Ong et al., 2011; Raeisi et al., 2019). Issues such as ownership ambiguity, communication gaps, and poor coordination are also common in complaint handling. Moreover, while they clearly affect the staff’s ability to handle individual cases, they can also inhibit structural learning, thereby undermining long-term efficiency and effectiveness (Gillespie & Reader, 2025).

On the bright side, tools such as service blueprinting and RACI matrices (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) help in diagnosing these issues and their causes. Service blueprinting aims to visualise the end-to-end complaint journey, separating customer actions and touchpoints, front-stage activities, back-stage activities, and all support systems and actors. Doing this helps reveal excessive wait times, expose misalignment between what is promised and what is eventually delivered, and identify cases of ownership ambiguity. RACI matrices can also prove useful. By clarifying who is responsible (does the work), accountable (owns the outcome), consulted (provides input), and informed (kept in the loop), the complaint handling process becomes less vague about role responsibilities. It defines who owns a complaint across handoffs (Gbabo et al., 2022).

1.2.3 Complaint-handling evaluation

A crucial step in “closing the loop” and learning in complaint handling is performance evaluation. As mentioned before, customers judge both the outcome (was it fixed, how fast) and the experience (fairness, effort, empathy) of the process

(Gelbrich & Roschk, 2011; Tax et al., 1998). To evaluate performance, both aspects should be covered. Table 1 provides an overview of common process and experience metrics tapping into this interplay.

Table 1: Overview of common process and experience KPIs in complaint handling

Process KPIs	Experience KPIs
First response time	Post-case CSAT (Customer satisfaction)
Resolution time	CES (Customer effort)
SLA (Service-level agreement) compliance	Retention
First-contact resolution (FCR)	NPS (Net promoter score)
Reopen rate	Qualitative feedback
Escalation rate	
Backlog aging	

Source: (Own).

Applying such an integrated measurement approach ensures that improvements in complaint-handling performance are meaningful for customer experience, not just for internal dashboards and reports.

The concepts and ideas reviewed above portray complaints as a “moment of truth” in B2B service relationships. Customers judge not only whether the problem is solved, but also how fair, transparent, and timely the resolution process feels. In practice, these evaluations are shaped by the quality of case intake and routing, the clarity of ownership across departments, and the consistency of communication when resolution requires handoffs to other departments or external parties.

2 Case study

2.1 Learning Outcomes

The case study is designed to support the achievement of the following learning outcomes:

Learning outcome 1: Map Company X’s complaint handling journey end-to-end and identify where cross-department handoffs create risk (delay, information loss, ownership ambiguity).

Learning outcome 2: Diagnose the main drivers of slow or failed resolution using case evidence.

Learning outcome 3: Prioritise improvement actions among competing levers and justify the choice with data and service-recovery logic.

Learning outcome 4: Design a customer experience-aligned recovery approach that strengthens perceived procedural, interactional, and distributive fairness.

Learning outcome 5: Propose a compact KPI set that supports SLA performance, faster resolution, and closed-loop learning from complaints.

2.2 About Company X

Company X is a large international firm that operates exclusively in business-to-business (B2B) markets. It serves organisational customers across multiple regions and relies on ongoing cooperation and repeat transactions. In this environment, how complaints are handled can influence not only immediate satisfaction with a single case but also customers' willingness to continue the relationship and recommend the provider.

Customer complaints and service issues are received by Company X's Customer Support Service, which acts as the first point of contact. Complaints can arrive through multiple channels (e.g. online submission, phone, e-mail), and each complaint is logged as a "case" with a unique identification number that allows tracking and follow-up. Company X uses a tiered support model (Tier 1, Tier 2, Tier 3) to route simple, well-documented issues to frontline specialists (Tier 1) and to escalate more complex cases to staff with the appropriate expertise (Tier 2 and 3). This support model should lead to faster case routing, fewer mistakes, and more effective complaint resolution. Additionally, the company has exact standards for complaint resolution time, defined by an SLA (Service Level Agreement). The time standards for resolving complaints are categorised by priority level (Table 2).

Table 2: Complaint resolution time standards based on priority

Priority	Time to resolve
Critical	4 hours
High	8 hours
Medium	5 days
Low	8 days

Source: (Own).

Resolving complaints often requires coordination across several organisational units beyond Customer Support. Depending on the nature of the issue, cases may involve:

- Technical Support and Repair for diagnostics and technical solutions,
- Sales, Pre-sales, and the Contract Centre for warranty and contractual questions, and
- Order Experience Department and Sales for order-related and logistical issues.

Customer communication is expected throughout the process, and cases should be closed only after the customer confirms that the problem has been fully resolved. After closure, Company X reviews cases to identify root causes and opportunities for improvement.

Despite this structured setup, the support team has observed recurring challenges:

- Cases can get stalled between units,
- Ownership of the “next step” is not always clear, and
- Longer resolution times appear to be a key driver of customer dissatisfaction (particularly when time expectations determined by the SLA - service-level agreement are not met).

2.3 Complaint-handling in Company X

After the complaint is received, the support team records it as a case in the internal system alongside a unique case identifier. This identifier serves as the anchor for documentation, internal coordination, and customer follow-up throughout the complaint handling process.

The first actual operational step is intake and verification. A Customer Support agent reviews the initial complaint information, checks the product ID and warranty status, and completes the case record so it can be routed correctly. At this point, the support agent assigns the case to a category that reflects the problem's nature. Tier 1 problems are simpler cases that can be resolved using standard procedures and available documentation. When Tier 1 cannot resolve the issue, the case is escalated to Tier 2 or Tier 3, depending on complexity and the type of knowledge required. This escalation logic is intended to handle straightforward issues efficiently and to enable disciplined handoffs and responsibility allocation.

In many cases, resolution depends on inputs from multiple organisational units beyond. Depending on the complaint type, the case may require technical diagnostics, repair activities, clarification of contracts and warranties, or order- and delivery-related checks. The support team acts as a coordinator, ensuring that information is conveyed clearly, the right unit is engaged at the right time, and the case is not delayed by unclear ownership or incomplete documentation.

Each case is closed only when the customer indicates the issue has been resolved completely. Once closure is confirmed, the case can be formally completed and included in internal review activities. The complaint-handling system also connects to customer feedback mechanisms: after completed interactions and closed cases, customers receive standardised surveys which include customer satisfaction (CSAT), customer experience and loyalty (NPS) measures. This feedback serves as a control mechanism. If a customer indicates that the problem was not resolved despite closure, the case can be reopened or rerouted for further handling. Finally, closed cases are reviewed to extract root causes and improvement opportunities, supporting the idea of complaints as inputs for service improvement.

Customer communication is open throughout the complaint processing. Customers can check the status of their complaint, and the support team follows up with customers at designated time intervals (3, 5, and 7 days) to provide more information and keep cases active, reducing avoidable wait times.

2.4 Frequent causes for complaints

By reviewing 50 complaint cases, customers reported four recurring types of problems (Table 3).

The most frequent category concerns product/service quality issues. These complaints include product defects and performance or quality problems in the delivered product or service. While most of these cases were resolved, 2 remained unresolved, making this category the single largest contributor to unresolved outcomes. Next are invoicing-related cases, covering incorrect invoices, billing errors, and payment disputes. Of the 13 cases, 1 remained unresolved. These cases can still cause significant dissatisfaction because they often affect payments, approvals, and internal accounting processes on the customer side. Third, delivery and logistics problems accounted for 10 cases (late deliveries, shipping errors, missing orders), of which 9 were resolved, and 1 remained unresolved. This category has the longest average resolution time, at 8,7 days on average, excluding unresolved cases (9,4 days including unresolved cases). Lastly, technical support issues account for 10 cases and typically involve software/system errors that require troubleshooting. Again, 9 cases were resolved, and 1 remained unresolved. However, technical support issues usually require the least time to resolve.

Table 3: Recurring types of problems with unresolved cases and resolution times

Type of problem	Number of cases	Unresolved cases	Resolution times without unresolved cases (including unresolved cases) in days
Product/service quality	17	2	4.8 (5.7)
Invoicing issues	13	1	4.4 (4.6)
Delivery/logistics	10	1	8.7 (9.4)
Technical support	10	1	3.4 (5.2)

Source: (Own).

Overall, 45 cases (90%) were resolved, while 5 cases (10%) remained unresolved. Unresolved cases are most often due to:

- reliance on external dependencies (third-party providers or another internal unit),
- communication breakdowns (misunderstanding the issue, weak follow-up),
- awaiting customer action (the customer cannot continue troubleshooting or find a workaround),
- the possibility that the problem disappears, or
- cases being incorrectly closed and later reopened.

2.5 Key issues in the complaint handling

Although the complaint handling system is designed as a structured, tiered process, internal case reviews and survey feedback suggest that a small set of recurring operational issues can significantly harm both efficiency and the customer experience—especially when complaints require cross-department coordination. Here are 4 key issues in Company X's complaint handling process.

1. High interdependence across departments increases the “handoff burden.”

Many complaints cannot be resolved solely by the Customer Support team and require input from other departments. This multi-actor setup enables deeper problem-solving, but it also creates multiple handoffs where a case can pause while one unit waits for another's response. The departmental dependence adds complexity and increases the risk of downtime in the resolution process.

2. Ownership ambiguity and “assignment deadlocks” stall cases.

A particularly important issue is not simply that many departments are involved, but that—at certain points—it is unclear who should “own” the next step. Company X's data suggests that the workflow is not sufficiently defined and is not applied consistently in practice. When a case does not clearly “belong” to a single category or team, it can become stuck between departments. This creates a deadlock in assignment and escalation decisions, prolongs resolution time, and increases the likelihood that key details are lost or diluted as the case moves between teams.

3. Resolution time is the most sensitive driver of customer dissatisfaction with complaint handling.

Customer survey results after closed cases ($n = 50$) indicate a clear pattern: ratings (on a scale from 1 – 5) related to the time needed to solve cases are the weakest ($M = 3,4$), with ratings for the quality of resolution ($M = 3,7$) and the information provided ($M = 4,1$) being comparatively stronger. In other words, customers are not primarily complaining about being ignored or about unsatisfactory outcomes; they are reacting to how long it takes to reach closure. This is even more salient because

the company has explicit time-to-resolve expectations in place through SLA. When time standards are missed, the dissatisfaction grows, and customers may even consider switching to alternative providers.

4. Unresolved cases are not random - they are predictable.

There are several reasons a case may end without a confirmed solution: reliance on external parties, communication and follow-up breakdowns, waiting for customer action, the issue disappearing, or the case being closed incorrectly and later reopened. These failure points are important because they indicate which intervention levers may be effective (better intake, clearer ownership rules, tighter follow-up discipline, and stronger escalation criteria).

Overall, while most cases are solved, this often happens too slowly, resulting in avoidable waiting time due to cross-department handoffs, unclear ownership, and inconsistent workflow execution.

To resolve these issues, the support team lead must decide what to change first—within the constraints of the existing tier structure and the practical reality that some cases require cross-departmental input, external dependencies, or additional customer action.

Which change should the customer support team implement first to reduce resolution time and prevent cases from stalling between departments while maintaining solution quality and customer satisfaction? Justify your choice using the case evidence and the SLA constraints.

3 Discussion Questions

1. Create a simple service blueprint of the complaint-handling process described in the case. Where do handoffs occur, and where is the risk of “cases getting stuck” highest? What 2-3 control points would you add (e.g., ownership rules, escalation triggers, required information at handoff)?
2. Using the case exhibits, which complaint category should the support team prioritise first—and why?

3. The case points to workflow inconsistency and assignment “deadlocks.” What do you think is causing these deadlocks in practice? Use the case facts to build 2-3 plausible root-cause hypotheses—and specify what additional internal data you would request to validate them.
4. If you were the support team lead, which single lever would you implement first within 90 days:
 - a. Better intake/routing
 - b. Tighter workflow + ownership consistency across tiers, or
 - c. Stronger customer communication during delays?
5. Outline your plan and justify it with case evidence.
6. Design a customer communication standard that supports fairness when resolution is slow. How would you ensure customers feel informed and respected, and when (if ever) would you recommend compensation or upgraded service as part of recovery?
7. The case describes post-closure analysis and survey feedback use. How should Company X convert complaint data into preventive improvements?

References

- Abraham, J., Meng, A., Sona, C., Wildes, T., Avidan, M., & Kannampallil, T. (2021). An observational study of postoperative handoff standardization failures. *International Journal of Medical Informatics*, *151*, 104458. <https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2021.104458>
- Akarsu, T. N., Marvi, R., & Foroudi, P. (2023). Service failure research in the hospitality and tourism industry: a synopsis of past, present and future dynamics from 2001 to 2020. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *35*(1), 186–217. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2021-1441>
- Álvarez, L. S., Casielles, R. V., & Martín, A. M. D. (2010). Analysis of the role of complaint management in the context of relationship marketing. *Journal of Marketing Management*, *27*(1–2), 143–164. <https://doi.org/10.1080/02672571003719088>
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behaviour*, *23*, 267–285.
- Baron, S., Harris, K., Elliott, D., Schoefer, K., & Ennew, C. (2005). The impact of perceived justice on consumers’ emotional responses to service complaint experiences. *Journal of Services Marketing*, *19*(5), 261–270. <https://doi.org/10.1108/08876040510609880>
- Chung, J. Y., & Petrick, J. F. (2015). Measuring price fairness: Development of a multidimensional scale. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, *32*(7), 907–922. <https://doi.org/10.1080/10548408.2015.1063894>

- Filip, A. (2013). Complaint Management: A Customer Satisfaction Learning Process. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, 271–275. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.09.188>
- Finkel, N. J. (2001). *Not fair! The typology of commonsense unfairness*. American Psychological Association.
- Gbabo, E. Y., Okenwa, O. K., & Chima, P. E. (2022). Constructing Workforce Alignment Models for Cross-Functional Delivery Teams in Infrastructure Projects. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 3(2), 789–796. <https://doi.org/10.54660/ijmrge.2022.3.2.789-796>
- Gelbrich, K., & Roschk, H. (2011). A meta-analysis of organizational complaint handling and customer responses. *Journal of Service Research*, 14(1), 24–43. <https://doi.org/10.1177/1094670510387914>
- Gillespie, A., & Reader, T. (2025). The complaint handler's bind: How organisational constraints lead to defensive responses to criticism. *PLOS ONE*, 20(6), e0325185. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0325185>
- Gilovich, T., Keltner, D., & Nisbett, R. (2005). *Social Psychology*. W. W. Norton & Company.
- Gruber, T., Henneberg, S. C., Ashnai, B., Naudé, P., & Reppel, A. (2010). Complaint resolution management expectations in an asymmetric business-to-business context. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 25(5), 360–371. <https://doi.org/10.1108/08858621011058124>
- Harrison-Walker, L. J. (2019). The effect of consumer emotions on outcome behaviors following service failure. *Journal of Services Marketing*, 33(3), 285–302. <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2018-0124>
- Hien, N. N., Long, N. T., Liem, V. T., & Luu, D. X. (2024). Customer Responses to Airline Service Failure: Perspectives from Expectation Disconfirmation Theory. *SAGE Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241248334>
- Jung, N. Y., & Seock, Y. K. (2017). Effect of service recovery on customers' perceived justice, satisfaction, and word-of-mouth intentions on online shopping websites. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, 23–30. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.01.012>
- Karatepe, O. M. (2006). Customer complaints and organizational responses: the effects of complainants' perceptions of justice on satisfaction and loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 69–90. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.12.008>
- Kumari, P., Kumar, S., & Itani, M. N. (2021). Scale development of customer satisfaction with complaint handling and service recovery in an e-commerce setting. *Journal for Global Business Advancement*, 14(3), 383–407. <https://doi.org/10.1504/JGBA.2021.116722>
- Kuster-Boluda, A., Vila, N. V., & Kuster, I. (2020). Managing international distributors' complaints: an exploratory study. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(11), 1817–1829. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2018-0336>
- Küster, I., Vila, N., & Kuster-Boluda, A. (2024). Studying international complaints: a multicultural analysis across two time periods. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 39(7), 1465–1480. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2023-0052>
- Maxham, J. G. (2001). Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research*, 54(1), 11–24. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00114-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00114-4)
- Maxham, J. G., & Netemeyer, R. G. (2002). Modeling customer perceptions of complaint handling over time: The effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing*, 78(4), 239–252. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(02\)00100-8](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(02)00100-8)
- Michel, S., Bowen, D., & Johnston, R. (2009). Why service recovery fails: Tensions among customer, employee, and process perspectives. *Journal of Service Management*, 20(3), 253–273. <https://doi.org/10.1108/09564230910964381>
- Min, H. (Kelly), Joireman, J., & Jeong, H. (2019). Understanding why anger predicts intention to complain among high but not low power customers : A test of competing models. *Journal of Business Research*, 95(July 2017), 93–102. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.017>
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction. A behavioral perspective on the consumer*. Irwin/McGraw-Hill.

- Ong, M. S., Biomed E., M., & Coiera, E. (2011). A Systematic Review of Failures in Handoff Communication During Intrahospital Transfers. *The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, 37(6), 274-AP8. [https://doi.org/10.1016/s1553-7250\(11\)37035-3](https://doi.org/10.1016/s1553-7250(11)37035-3)
- Orsingher, C., Valentini, S., & de Angelis, M. (2010). A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 169–186. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0155-z>
- Racisi, A., Rarani, M. A., & Soltani, F. (2019). Challenges of patient handover process in healthcare services: A systematic review. *Journal of Education and Health Promotion*, 8(1). https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_460_18
- Sands, S., Campbell, C., Ferraro, C., & Plangger, K. (2022). Buffering B2B service failure: The role of customer engagement. *Industrial Marketing Management*, 103, 47–60. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.03.007>
- Sari, T. I., Hartoyo, H., & Muflikhati, I. (2025). Exploring the Impact of Perceived Justice and Complaint Handling Satisfaction on Trust and Commitment in Indonesia's E-commerce Fashion Sector. *Journal of Consumer Sciences*, 10(1), 145–172. <https://doi.org/10.29244/jcs.10.1.145-172>
- Stauss, B., Seidel, W., & Satisfaction, C. (2004). *Effective Complaint Management* (2nd ed.). Springer Nature Switzerland.
- Tax, S. S., & Brown, S. W. (1998). Recovering and Learning from Service Failure. *Sloan Management Review*, 40(1), 75–88.
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60–76. <https://doi.org/10.1177/002224299806200205>
- Umashankar, N., Ward, M. K., & Dahl, D. W. (2017). The Benefit of Becoming Friends: Complaining After Service Failures Leads Customers with Strong Ties to Increase Loyalty. *Journal of Marketing*, 81, 79–98. <https://doi.org/10.1509/jm.16.0125>
- Valentini, S., Orsingher, C., & Polyakova, A. (2020). Customers' emotions in service failure and recovery: a meta-analysis. *Marketing Letters*, 31(2–3), 199–216. <https://doi.org/10.1007/s11002-020-09517-9>
- Van Vaerenbergh, Y., & Orsingher, C. (2016). Service Recovery: An Integrative Framework and Research Agenda. <https://doi.org/10.5465/amp.2014.0143>, 30(3), 328–346.
- Van Vaerenbergh, Y., Varga, D., De Keyser, A., & Orsingher, C. (2019). The Service Recovery Journey: Conceptualization, Integration, and Directions for Future Research. *Journal of Service Research*, 22(2), 103–119. <https://doi.org/10.1177/1094670518819852>
- Walster, E., Walster, W. G., & Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and Research*. Allyn and Bacon.
- Xia, L., Monroe, K. B., & Cox, J. L. (2004). The Price Is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions. *Journal of Marketing*, 68(4), 1–15. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.1.42733>
- Ye, Q., Law, R., Gu, B., & Chen, W. (2011). Computers in Human Behavior The influence of user-generated content on traveler behavior: An empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings. *Computers in Human Behavior*, 27(2), 634–639. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.04.014>



Didactic use: The case study can be used in courses in the field of services marketing, consumer behaviour, CRM, Sales management and consumer experience (to be specified as appropriate). It is particularly relevant for the content covered in courses at the FEB, such as *Sales management* and *Sales* in undergraduate and university study programs, and/or *Services marketing*, *Consumer research*, and *Strategic marketing* in master's study programs.

UBER AND TRADITIONAL TAXI COMPANIES: A COMPARATIVE ANALYSIS OF BUSINESS MODELS IN THE SHARING ECONOMY

BRINA ZGUBIČ,¹ KARIN ŠIREC²

¹ Business Consulting, Brina Zgubič s.p., Maribor, Slovenia
brina.zgubic@gmail.com

² University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Maribor, Slovenia
karin.sirec@um.si

This case study examines the contrasting business models of Uber and traditional taxi companies within the sharing economy framework. By applying a modified version of Porter's Five Forces model that incorporates the role of governmental interventions, the case highlights how digital platforms challenge established industries and reshape competitive dynamics. Uber's platform-centric business model provides advantages in scalability, flexibility, and cost efficiency while enhancing customer convenience. However, it also faces challenges related to regulation, safety concerns, and user loyalty. Traditional taxi companies, although less flexible and often perceived as outdated, maintain competitiveness through regulatory protection, reliability, and customer trust. The analysis demonstrates how regulatory environments act as both barriers and enablers, significantly influencing market entry and competitive positioning. The findings underscore the strategic implications for both types of firms: traditional operators must innovate and adapt to technological disruption. At the same time, platform-based companies must balance growth with compliance and sustainability. This case study is designed for courses in strategic management, business models, and digital transformation, offering students practical insights into the evolving nature of competition and the interplay between innovation, regulation, and consumer behaviour.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.epf.6.2026.7](https://doi.org/10.18690/um.epf.6.2026.7)

ISBN
978-961-286-169-2

Keywords:

sharing economy,
business models,
Uber,
taxi industry,
Porter's five forces

Note:

The study is based on the master's thesis by Brina Zgubič entitled *The sharing economy and business models: a contemporary interpretation of Porter's five forces*, successfully defended in November 2024 at the Faculty of Economics and Business, University of Maribor.



University of Maribor Press

DOI
https://doi.org/
10.18690/um.epf.6.2026.6

ISBN
978-961-286-169-2

Ključne besede:

ekonomija souporabe,
poslovni modeli,
Uber,
taksi industrija,
Porterjev model petih sil

Opomba:

Študija primera temelji na praktičnem primeru, obravnavanem v magistrski nalogi Brine Zgubič z naslovom *Ekonomija delitve in poslovni modeli: Sadobna interpretacija Porterjevih petih sil*, uspešno zagovarjanem novembra 2024 na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru.



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

UBER IN TRADICIONALNA TAXI PODJETJA: PRIMERJALNA ANALIZA POSLOVNIH MODELOV V EKONOMIJI SOUPORABE

BRINA ZGUBIČ,¹ KARIN ŠIREC²

¹ Poslovno svetovanje, Brina Zgubič s.p., Maribor, Slovenija
brina.zgubic@gmail.com

² Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Slovenija
karin.sirec@um.si

Študija primera proučuje nasprotujoče si poslovne modele podjetja Uber in tradicionalnih taksi podjetij v okviru ekonomije souporabe. Z uporabo prilagojene različice Porterjevega modela petih sil, ki vključuje tudi vlogo vladnih intervencij, primer prikazuje, kako digitalne platforme izzivajo uveljavljene industrije in preoblikujejo konkurenčno dinamiko. Uberjev platformno usmerjeni poslovni model prinaša prednosti v smislu razširljivosti, prilagodljivosti in stroškovne učinkovitosti, hkrati pa povečuje udobje uporabnikov. Vendar se sooča tudi z izzivi, povezanimi z regulativo, vprašanji varnosti in zvestobo uporabnikov. Tradicionalna taksi podjetja, čeprav manj prilagodljiva in pogosto dojeta kot zastarela, ohranjajo konkurenčnost prek regulativne zaščite, zanesljivosti in zaupanja potrošnikov. Analiza pokaže, da regulativna okolja delujejo hkrati kot ovire in spodbujevalci ter pomembno vplivajo na vstop na trg in konkurenčno pozicioniranje. Ugotovitve poudarjajo strateške posledice za obe vrsti podjetij: tradicionalni ponudniki morajo inovirati in se prilagoditi tehnološkim motnjam, medtem ko morajo platformna podjetja usklajevati rast z regulativno skladnostjo in trajnostjo. Študija primera je zasnovana za predmete s področij strateškega managementa, poslovnih modelov in digitalne transformacije ter študentom ponuja praktičen vpogled v razvijajočo se naravo konkurenčnosti in v preplet inovacij, regulacije in vedenja potrošnikov.

1 Literature Review

The dynamic development of digital platforms has challenged established industries, making the understanding of business models and competitive dynamics a crucial foundation for analysing cases such as Uber versus traditional taxi companies. This literature review, therefore, provides the theoretical framework for the case study. It addresses three strands: (1) the historical evolution of the concept of the business model and its role in shaping competitive advantage, (2) the notion of the sharing economy as a transformative paradigm that enables platform-based companies like Uber to disrupt conventional industries, and (3) Porter's Five Forces framework, expanded with governmental interventions, which is particularly relevant when comparing regulated industries such as taxi services with digitally mediated platforms. Together, these perspectives prepare the ground for the empirical analysis of Uber's platform model versus the traditional taxi business model.

The history of business model development is less than 100 years old. According to Osterwalder and Pigneur (2010), the first transformation of the classic business model began in the 20s of the previous century. Prior to 2000, the concept of business models was primarily associated with internet-based companies. During the early stages of internet-based businesses, business models were only relevant at a network level. Frequently, the concept of business models was used to clarify how new forms of business (such as e-marketplaces, aggregators, or online content providers) would generate revenue (Mason & Spring, 2011). The advancement of technology can enable the emergence of novel business models - a prime historical illustration being the impact of steam power on the mass production business model. However, innovation in business models can also occur independently of technological advancements, as evidenced by Japan's introduction of the "just in time" production system in the 1980s. The relationship between business models and technologies is dynamic, as demonstrated by Amazon's use of new technologies to adapt the traditional mail-order book business model, originally pioneered by Sears Roebuck. Amazon and EasyJet did not create entirely new business models; rather, they applied existing constructs in innovative ways to suit their respective contexts (Baden-Fuller & Haefliger, 2013). The understanding of business models changed significantly after the decline of the new economy in 2000. The term business model went from being a promising catch phrase to being associated with the bursting of the new economy bubble. Many companies failed due to poorly

thought-out or inconsistent business models, leading to cutthroat competition and the survival of only a few start-ups. Despite its negative connotation, interest in the concept of the business model persisted (Wirtz, 2019).

In the business environment, understanding the business model is crucial for several reasons. Firstly, it facilitates the identification of a company's value proposition and its differentiation from competitors. This understanding enables companies to effectively communicate their unique selling points to customers, thereby creating a competitive advantage. Additionally, understanding the business model helps companies identify potential revenue streams and optimise pricing strategies. This knowledge helps identify cost-saving opportunities and streamlines their operations. Furthermore, it helps companies recognise potential partnerships and collaborations that can enhance their value proposition and expand their customer base (Al-Debei & Avison, 2010; Ritter & Lettl, 2018; Zott & Amit, 2010; Zott et al., 2010).

This theoretical perspective is directly relevant to the Uber case, as its model does not create an entirely new business but innovatively adapts existing concepts through digital technology and platform scalability.

1.1 Sharing Economy

Various markets have recently shown a noticeable transition from ownership to accessibility. Instead of purchasing products and becoming owners, consumers now opt for temporary access rights for a fee. This type of trade, in which consumers pay for temporary access, has been prevalent for certain goods for many years, possibly even centuries. For instance, car rental services in B2C markets and outsourcing in B2B markets have long practised this approach (Dervojeda et al., 2013). Ultimately, the sharing economy has become the predominant economy in the digital era (Tham et al., 2023).

The sharing economy is based on the idea that everyday households have a significant surplus of assets, including rooms, cars, and durable goods such as tools and photography equipment. The concept aimed to establish a fresh market model that enables individuals to either rent out or share these assets with others at no cost. Although such transactions were not unprecedented, they were typically limited to acquaintances or individuals within existing social circles and were predominantly

casual in nature. Moreover, they were not heavily focused on generating profits (Schor & Cansoy, 2019). In recent times, the sharing economy has emerged as a revolutionary way to conduct business, disrupting traditional business-to-business (B2B) and business-to-consumer (B2C) models. This innovative approach has opened new possibilities for start-ups while compelling established companies to reconsider their strategies for creating and delivering value to customers (Muñoz & Cohen, 2018). By offering access to underutilised resources and minimising transaction costs, the sharing economy fosters abundance and facilitates exchanges through a platform-based system, enabling unparalleled scalability (Geissinger et al., 2020). Correspondingly, the primary goal of the sharing economy is to reduce the utilisation of resources and services in conducting the company's operations, all the while maximising outcomes (Sadiq et al., 2023).

The reasons for engaging in the emerging sharing economy are multifaceted, reflecting the wide range of platforms and services available (Hossain, 2020). Some individuals are drawn to the modernity and uniqueness of these platforms, while others engage in activities such as swapping, borrowing, renting, buying, selling, and transportation (Schor, 2016). It is crucial to acknowledge that the emergence of the largest sharing economy companies can be attributed to the aftermath of the 2008 financial crisis. This economic downturn had a profound impact on a significant workforce, resulting in millions of individuals facing unemployment (Ahsan, 2020). In this sense, the sharing economy sparks debate. It prompts important inquiries about profit distribution, the fate of conventional enterprises and companies, taxation and government oversight, participant rights, trust levels, altruism among sharers, and the impact on sustainability (Muñoz & Cohen, 2018). The various ownership models of concert companies play a crucial role in shaping the extent of sharing within the industry. In the investor-owned sector of the gig economy, there is greater sharing with investors and a higher potential for worker exploitation. Conversely, platforms that promote collaborative ownership facilitate more peer-to-peer sharing, fostering a more equitable environment and enhancing the quality of working relationships (Le Brocq et al., 2023). Uber, for instance, operates as a taxi service without adhering to licensing regulations, commercial insurance, background checks, or vehicle inspections, granting it a notable edge over other commercial transportation services. It is not required to follow minimum wage or overtime rules, nor is it required to provide benefits such as health insurance or paid leave to its drivers. The categorisation of drivers as entrepreneurs benefits Uber financially in

crucial ways, yet Uber also presents itself as a company that contributes to the greater good by creating opportunities for (micro)entrepreneurship (Ahsan, 2020). This makes Uber a prototypical example of the sharing economy in practice, providing an ideal case for analysing how digital platforms leverage underutilised resources and circumvent traditional regulatory structures.

1.2 Modified Porter's Five Forces Model

Michael E. Porter is widely acknowledged as an eminent expert in strategy and competitiveness. His contributions have led to the development of analytical tools widely utilised by business schools, managers, and public policymakers. These tools include the five forces analysis, generic strategies, the value chain, activity systems, the national diamond, and industry innovation clusters. Porter's analytical frameworks have found broader applications in various domains, such as health care, non-profit organisation strategy, inner-city economic development, national competitiveness, clusters and innovation capacity, cross-industry linkages, environmental quality and competitiveness, and regional economic development (Jørgensen, 2008). Porter's Five Forces model has elevated strategic management to a prominent position within the management agenda. It has become a central component of business strategy and the strategic management literature, and is an important study material for Master of Business Administration and similar programs worldwide (Grundy, 2006). The five competing forces are the bargaining power of buyers, entry barriers, rivalry among existing firms, threat of substitutes, and the bargaining power of suppliers. Porter's Five Forces affect the profitability of firms within an industry, influencing the average rate of return. Competently run companies strategically position themselves to mitigate these forces, aiming to outperform the industry's average rate of return (Barringer & Ireland, 2010).

Porter's framework encompasses five significant forces: the bargaining power of buyers, entry barriers, rivalry among existing firms, the threat of substitutes, and the bargaining power of suppliers (Porter, 2008).

Over the years, several authors have argued that the original model should be expanded to reflect the complexity of modern industries better. For example, Brandenburger and Nalebuff (1996) proposed adding "complementors" as a sixth force, underscoring the importance of actors who create added value through

cooperation rather than competition. More recently, Porter himself acknowledged the transformative impact of digitalisation and the Internet of Things on competition in his “Smart, Connected Products” framework (Porter & Heppelmann, 2014), where he highlighted how technology fundamentally reshapes industry structures. These perspectives demonstrate that Porter’s model has been repeatedly adapted and reinterpreted in response to new economic realities.

Building on this tradition of adaptation, the present case study incorporates an additional sixth force that is particularly critical in the sharing economy: governmental interventions. Regulations, legal frameworks, and policy measures not only act as external constraints but also shape the very boundaries of competition. In industries such as transport, health care, or energy, government interventions can simultaneously serve as barriers to entry, protect incumbents, or create opportunities for new entrants.

In the Uber-versus-taxi comparison, governmental interventions are decisive. Traditional taxi companies operate under strict regulatory regimes that define licensing, pricing, safety, and labour standards. Uber, on the other hand, positions itself as a technology platform, often circumventing or contesting these regulations. As such, regulation becomes the pivotal factor that determines whether Uber can expand or is restricted, and whether traditional taxis can maintain their competitive advantage. This makes the inclusion of governmental interventions as a sixth force not only theoretically justified but also practically indispensable for analysing the dynamics of this industry.

2 Case study

2.1 Learning Outcomes

The case study is designed to support the achievement of the following learning outcomes:

Learning outcome 1: Explain the distinctive features of business models in the sharing economy.

Learning outcome 2: Apply Porter's Five Forces model to compare traditional and platform-based business models.

Learning outcome 3: Critically evaluate the role of regulation in shaping competitive advantage.

Learning outcome 4: Identify opportunities and threats for traditional firms facing digital disruption.

Learning outcome 5: Propose strategic recommendations for firms operating in dynamic and regulated environments.

These learning outcomes are contextualised through the following case study narrative. The story introduces the rise of the sharing economy. It highlights Uber as a key disruptor of the traditional taxi industry, thereby providing the empirical ground for applying the discussed theoretical concepts.

2.2 Story (i.e. case)

Over the past two decades, the rapid evolution of digital technologies has reshaped the way individuals consume, produce, and exchange value. The proliferation of smartphones, high-speed internet, and app-based platforms has created a fertile environment for what has become widely known as the sharing economy. This phenomenon, also described as collaborative consumption or platform capitalism, is characterised by its capacity to leverage underutilised resources through digital mediation. Private homes, cars, and even professional skills are transformed into economic assets through technology, enabling individuals to participate simultaneously as both consumers and service providers (Belk, 2014).

Unlike traditional industries where ownership and control are concentrated in institutions, the sharing economy is powered by digital platforms that connect dispersed actors at scale. These platforms are not merely intermediaries; they are enablers of entirely new value propositions, offering services that are often more convenient, accessible, and affordable than those provided by incumbents (Chang, 2020). However, as much as they represent innovation, they also act as disruptors,

challenging well-established industries that have historically relied on regulation, licensing, and barriers to entry for stability.

The transportation sector epitomises this tension. At the heart of the debate lies Uber, the most recognisable name in the global sharing economy. With a business model built on flexibility, scalability, and user-centred convenience, Uber has redefined urban mobility while simultaneously triggering intense regulatory battles, protests, and competition with traditional taxi services (Jiang et al., 2021). The clash between Uber and the conventional taxi industry provides a vivid illustration of the opportunities and challenges inherent in the sharing economy and a fertile ground for reinterpreting Porter's Five Forces in contemporary contexts.

To illustrate the disruptive dynamics in practice, the following subsections present Uber's platform-centred model and contrast it with the traditional taxi business model.

2.2.1 Uber's Business Model: Platform-Centred and Disruptive

Founded in 2009 in San Francisco, Uber quickly evolved from a luxury ride-hailing service to a global digital platform with operations in more than 70 countries. At the core of its model is a two-sided marketplace: drivers, who act as independent contractors, and riders, who demand cost-efficient, reliable, and on-demand transport (Haider, 2015; Wolf, 2022).

Uber's value proposition rests on several pillars: it achieves cost efficiency by avoiding the ownership of vehicles and direct employment of drivers, which allows it to maintain a lightweight cost structure; it offers flexibility, enabling riders to order a ride in seconds while giving drivers the freedom to decide when, where, and how often to work; it emphasizes user-friendliness, with a mobile application that integrates real-time tracking, digital payments and rating systems, creating a seamless experience that surpasses many traditional taxi services; and it demonstrates scalability, as its platform-based model supports rapid geographical expansion and diversification into adjacent services, ranging from food delivery (Uber Eats) to freight logistics (Review, 2024). By digitising trust and efficiency through ratings, algorithms, and data-driven pricing, Uber has shifted consumer expectations of urban mobility, where it is no longer sufficient merely to provide transport: what

matters is speed, transparency, and convenience, delivered at the touch of a smartphone.

2.2.2 Traditional Taxi Business Models: Licensed, Regulated and Stable

In contrast, the traditional taxi industry has long been structured around licensing systems, heavy regulation, and established operating routines. Local governments typically regulate the number of taxi medallions or licenses available, ensuring that supply does not significantly outstrip demand (Aguilera-García et al., 2022). These licenses often represent substantial financial investments for drivers or taxi companies, forming a major entry barrier and an asset that appreciates over time. The strengths of this model include reliability, as licensed taxi services are legally bound to safety, insurance, and service-quality standards. Regulatory protection, as licensing systems create scarcity, allows drivers to maintain stable income levels. And lastly, local familiarity. Many taxi operators maintain strong connections with their communities, fostering trust and repeat business among customers. Nevertheless, these advantages also come with limitations. Regulation creates rigidity, leaving little room for innovation. The scarcity of licenses inflates costs for drivers, while consumers often encounter higher prices, limited availability, or inconsistent service quality (Ng, 2016). The rise of Uber and similar platforms has exposed these weaknesses, particularly in urban centres where demand for flexible, affordable transport is high.

Having outlined both models, the next step is to analyse how they interact within the competitive environment by applying a modified version of Porter's Five Forces framework.

2.2.3 Porter's Five Forces Revisited: Uber vs Traditional Taxis

The conflict between Uber and the traditional taxi industry can be analysed effectively through an adapted version of Porter's Five Forces, tailored to the context of digital platforms and the sharing economy. This adapted framework builds on Porter's original model (1979), which is expanded here to include the additional force of governmental interventions, as discussed in Section 1.2.

1. Barriers to Entry

For decades, high regulatory hurdles and costly taxi licenses ensured limited competition in the industry. Uber's entry fundamentally altered this dynamic. By positioning itself as a technology platform rather than a taxi company, Uber sidestepped traditional licensing structures in many markets. Smartphones became the entry point, dramatically lowering barriers for new competitors. The taxi industry, once insulated by regulation, suddenly faced a flood of agile, digital challengers.

2. Bargaining Power of Buyers

Consumers gained unprecedented power with Uber's arrival. The ability to compare prices, read driver ratings and access services instantly empowered riders in ways the taxi industry had never offered. In contrast, traditional taxis often relied on location-based monopolies (e.g., airport taxi stands) that limited consumer choice. Uber shifted the balance, placing bargaining power squarely in riders' hands.

3. Bargaining Power of Suppliers

In Uber's case, suppliers are the drivers. As independent contractors, they benefit from low barriers to participation but also bear the risks of vehicle maintenance, fuel, and insurance. Their bargaining power remains limited, as Uber controls pricing algorithms and commission structures. Taxi drivers, though burdened by license costs, historically enjoyed stronger protections and greater relative stability, creating a sharp contrast with the other system.

4. Threat of Substitutes

Urban mobility encompasses public transport, cycling, walking, and car ownership. Both Uber and taxis face substitution threats from these alternatives, though Uber's integration with digital convenience has made it more resilient. Innovations like pooled rides or integration with mobility-as-a-service (MaaS) platforms further strengthen Uber's ability to adapt against substitutes.

5. Industry Rivalry

The rivalry between Uber and taxis is intense and visible. Protests, lawsuits and lobbying characterise much of this rivalry, especially in Europe, where taxi associations wield significant political influence. Price wars, service innovation and constant media coverage keep the rivalry at the forefront of public debate. Unlike traditional intra-industry competition, this rivalry reflects a clash between old regulatory models and new digital ecosystems.

6. Governmental Interventions (Additional Force)

Perhaps the most decisive force in this case is government regulation. Governments across the world have grappled with whether Uber should be classified as a technology company or a transport provider. By leveraging its popularity and consumer demand, Uber positions itself as "too big to ban," aiming to secure regulatory acceptance only after establishing a strong market presence. This strategy, sometimes referred to as "corporate disobedience," sees Uber capitalising on regulatory ambiguity and betting on public support to deter government intervention. While this lawbreaking posture has attracted criticism, it also forces governments to reassess and potentially update regulations in response to public sentiment, challenging traditional protections and fostering a complex dialogue between innovation and regulation. Court rulings, expensive lawsuits and regulatory reforms have therefore significantly shaped Uber's expansion strategy. For taxis, regulation traditionally provided stability; for Uber, it represents an existential challenge. The balance of power thus depends heavily on political and legal outcomes, which vary across jurisdictions.

2.2.4 Core Problem: Maintaining Competitiveness in a Disrupted Market

The case of Uber versus traditional taxis crystallises a broader dilemma: how can traditional firms remain competitive amid digital disruption and evolving regulatory frameworks? Taxi companies are not merely losing market share; they are confronted with an entirely new way of delivering value that challenges the foundations of their business model. Uber's rise demonstrates the strength of platform-centred models in exploiting digital connectivity, but it also exposes their vulnerabilities, particularly in regulatory and ethical domains. Meanwhile, traditional

taxi operators struggle to adapt: bound by rigid licensing systems, high fixed costs and slower rates of innovation.

The problem is not simply one of competition, but of transformation. The question facing policymakers, incumbents and new entrants alike is whether traditional models can evolve to preserve reliability and regulatory compliance while also delivering the flexibility, affordability and user experience that consumers increasingly demand. This tension creates the central narrative of this case study: a story of disruption, adaptation and strategic decision-making in an era where the sharing economy reshapes the very boundaries of industries. The core problem addressed in this case study can therefore be summarised as follows: How can traditional, regulation-bound business models sustain competitiveness against digital platform-based disruptors such as Uber?

2.3 Results

This section summarises the key comparative findings between Uber and traditional taxi companies, integrating insights from the Business Model Canvas and the modified Porter's Five Forces analysis.

2.3.1 Business Model Comparison

The comparative analysis of Uber and traditional taxi companies reveals substantial differences in their business models and competitive positioning. Using the Business Model Canvas (BMC), Uber's platform-centred approach (Figure 1) emphasises scalability, customer convenience and technology-driven value creation. Its value proposition lies in low-cost, on-demand, and flexible transportation, supported by digital channels and automated customer relationships. In contrast, the BMC of a traditional taxi company (Figure 2) reflects a more rigid, regulation-dependent model. Value creation is tied to licensing systems, regulated fares, and long-standing supplier relationships. Customer interaction is more traditional, with limited opportunities for innovation or differentiation.

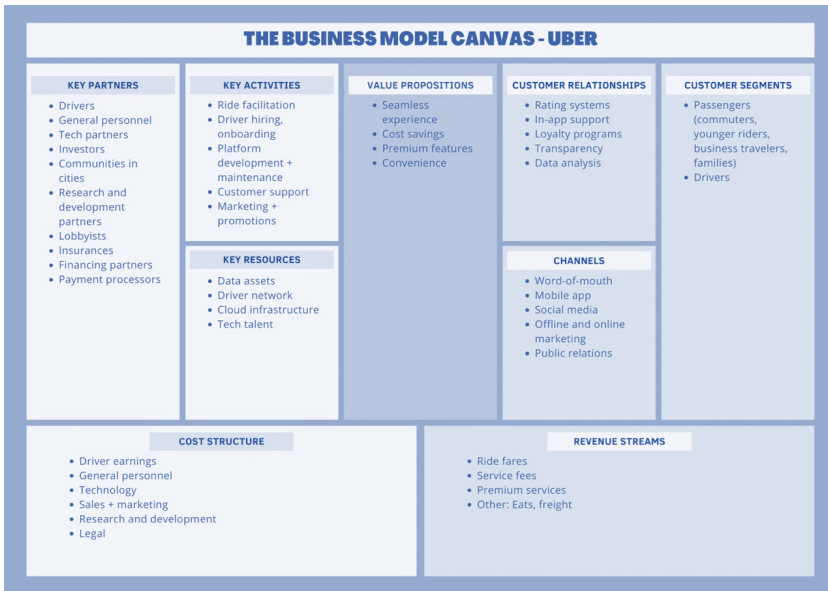


Figure 1: Business Model Canvas – Uber
 Source: (adapted from Huryn, 2024; Pereira, 2023).

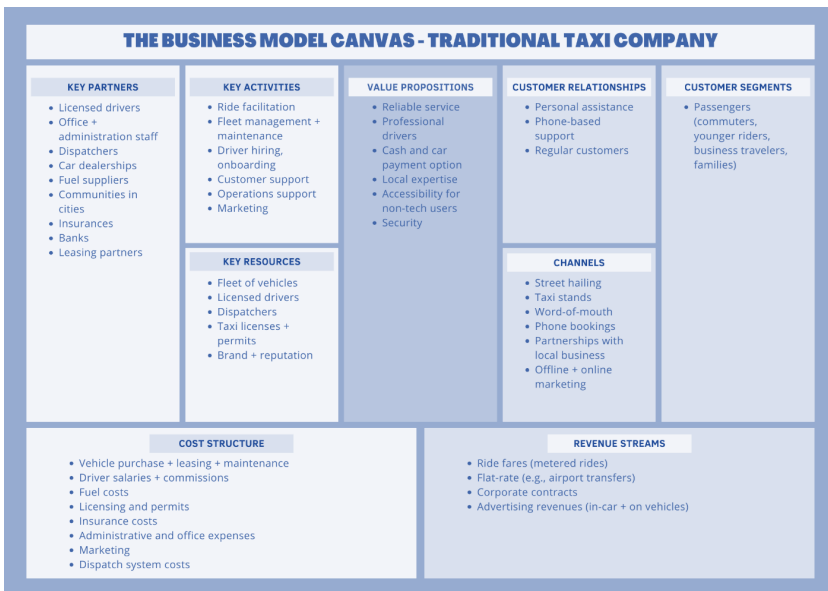


Figure 2: Business Model Canvas – Traditional Taxi Company
 Source: (adapted from Aguilera-García et al., 2022; Darbéra, 2017).

2.3.2 Competitive Dynamics and Regulatory Impact

Applying the modified Porter’s Five Forces framework provides further insights. For Uber, barriers to entry are relatively low in terms of infrastructure but high in terms of technological capabilities and network effects. The bargaining power of suppliers (drivers) is limited due to the abundance of potential contractors, though concerns about labour classification and rights have emerged. Customers, on the other hand, hold significant bargaining power, given the ease of switching to alternative platforms. Rivalry is intense not only with taxis but also with other ride-hailing competitors, such as Lyft and Bolt. Regulatory interventions remain Uber’s most critical challenge, influencing pricing, licensing and operational standards.

Traditional taxi companies face a different set of dynamics. Barriers to entry are reinforced by regulation and licensing systems, which protect incumbents but also limit innovation. Supplier power is moderate, as both employees and stakeholders are drivers in the licensed system. Customer power has increased with the availability of substitutes, yet taxis retain a reputation for safety and reliability. The presence of new digital entrants intensifies industry rivalry, while governmental interventions historically favoured taxis but are now being re-examined to ensure a level playing field.

The following table (Table 1) provides a comparative overview of the competitive forces influencing both business models.

Table 1: Comparative Analysis of Porter’s (Modified) Six Forces: Uber vs Traditional Taxi Companies

Force	Uber	Traditional Taxi Companies
Barriers to Entry	Low formal regulatory barriers, but high technological and network requirements	High regulatory barriers through licensing and medallion systems
Bargaining Power of Buyers	High – customers can easily switch between platforms and compare prices	Moderate – limited substitutes in local markets; customer loyalty stronger
Bargaining Power of Suppliers	Low – drivers as independent contractors with limited influence	Moderate – licensed drivers have more protections and bargaining stability
Threat of Substitutes	Public transport, car ownership, micro-mobility; Uber counters through digital convenience	Similar threats, but taxis are less adaptive and innovative

Force	Uber	Traditional Taxi Companies
Industry Rivalry	Intense – price wars and competition with Lyft, Bolt, and local apps	High – increasing pressure from digital entrants and reforms
Governmental Interventions	Key constraint and enabler: regulation shapes Uber’s legality and growth	Historically, protective regulation is now under review to enhance competition

Source: (authors’ own synthesis based on the literature review and comparative analysis presented above).

Finally, market data on Uber’s growth in the number of rides executed (Figure 3) illustrates its rapid global expansion and ability to capture market share through aggressive pricing and promotional strategies. However, these trends also raise questions regarding long-term profitability and sustainability. Overall, the results highlight a dual reality: Uber thrives on flexibility, digital scalability, and customer-centric innovation, yet remains vulnerable to shifting regulatory and social legitimacy pressures. Traditional taxi companies, by contrast, benefit from regulatory protection, consumer trust, and institutional embeddedness, but struggle with adaptability and innovation in an increasingly digital and deregulated environment.

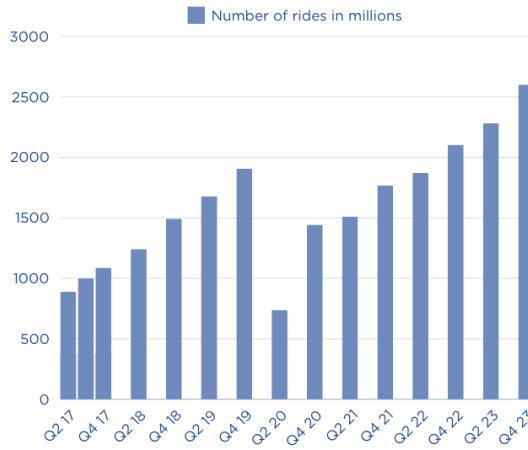


Figure 3: Uber rides worldwide, Q2 2017–Q4 2023
 Source: (adapted from Statista, 2024).

3 Discussion Questions

The following questions are designed to encourage critical reflection on the strategic, regulatory, and societal implications of digital platform models within the sharing economy. Students are invited to apply concepts from the literature review—

particularly business model innovation and the modified Porter's Five Forces framework—to analyse the dynamics between Uber and traditional taxi companies.

1. Which are Uber's key sources of competitive advantage, and how do they differ from those of traditional taxi operators?
2. How does regulation influence market entry, competition, and pricing strategies for both Uber and traditional taxis?
3. Which external threats most strongly affect firms in the sharing economy, and how can companies mitigate these risks?
4. In what ways can traditional taxi companies innovate or transform their business models to remain competitive in a digitalised marketplace?
5. To what extent do consumers shape the success and legitimacy of platform-based versus traditional service providers?
6. How could emerging technologies such as autonomous vehicles redefine competition and regulatory frameworks in the urban mobility sector?

References

- Aguilera-García, Á., Gomez, J., Velázquez, G., & Vassallo, J. M. (2022). Ridesourcing vs. traditional taxi services: Understanding users' choices and preferences in Spain. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 155, 161-178.
- Ahsan, M. (2020). Entrepreneurship and ethics in the sharing economy: A critical perspective. *Journal of Business Ethics*, 161(1), 19-33.
- Al-Debei, M. M., & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European journal of information systems*, 19(3), 359-376.
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long range planning*, 46(6), 419-426.
- Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2010). Successfully launching new ventures. In: Pearson Limited, New York.
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67, 1595–1600. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.001>.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. Doubleday.
- Chang, H.-H. (2020). Does the room sharing business model disrupt housing markets? Empirical evidence of Airbnb in Taiwan. *Journal of Housing Economics*, 49, 101706.
- The Sharing Economy: Accessibility Based Business Models for Peer-to-Peer Markets, Business Innovation Observatory 20 (European Commission 2013).

- Geissinger, A., Laurell, C., & Sandström, C. (2020). Digital Disruption beyond Uber and Airbnb—Tracking the long tail of the sharing economy. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 119323.
- Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic change*, 15(5), 213-229.
- Haider, M. (2015). To Uber or Not to Uber: That is the Question. In.
- Hossain, M. (2020). Sharing economy: A comprehensive literature review. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102470.
- Jiang, F., Zheng, X., Fan, D., Zhang, P., & Li, S. (2021). The sharing economy and business model design: A configurational approach. *Journal of Management Studies*, 58(4), 949-976.
- Jørgensen, J. J. (2008). Michael Porter's contribution to strategic management. *Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 5(3), 236-238.
- Le Brocq, S., Hughes, E., & Donnelly, R. (2023). Sharing in the gig economy: from equitable work relations to exploitative HRM. *Personnel Review*, 52(3), 454-469.
- Mason, K., & Spring, M. (2011). The sites and practices of business models. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 1032-1041.
- Muñoz, P., & Cohen, B. (2018). A Compass for Navigating Sharing Economy Business Models. *California Management Review*, 61(1), 114-147. <https://doi.org/10.1177/0008125618795490>.
- Ng, S. (2016). Uber Technologies Inc. as a disruptive innovation. In.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64-88.
- Review, W. P. (2024). *Uber Countries 2024*. Retrieved 14.7.2024 from <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/uber-countries>.
- Ritter, T., & Lettl, C. (2018). The wider implications of business-model research. *Long range planning*, 51(1), 1-8.
- Sadiq, M., Moslehpour, M., Qiu, R., Hieu, V. M., Duong, K. D., & Ngo, T. Q. (2023). Sharing economy benefits and sustainable development goals: Empirical evidence from the transportation industry of Vietnam. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100290.
- Schor, J. (2016). Debating the sharing economy. *Journal of self-governance and management economics*, 4(3), 7-22.
- Schor, J. B., & Cansoy, M. (2019). The sharing economy. *The Oxford handbook of consumption*, 51.
- Tham, W. K., Lim, W. M., & Viececi, J. (2023). Foundations of consumption and production in the sharing economy. *Electronic Commerce Research*, 23(4), 2979-3002.
- Wirtz, B. W. (2019). *Digital business models: Concepts, models, and the alphabet case study*. Springer.
- Wolf, A. (2022). City power in the age of Silicon Valley: evaluating municipal regulatory response to the entry of Uber to the American city. *City & Community*, 21(4), 290-313.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long range planning*, 43(2-3), 216-226.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2010). The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research. *IESE Research Papers*, 3(4), 1-43.



Didactic use: The case study can be used in courses in the field of entrepreneurship, firm growth, new venture creation, and the entrepreneurial process. It is particularly relevant for the content addressed in courses at the FEB, such as *Entrepreneurship*, *Dynamic Entrepreneurship*, and *Managing sustainable firm growth* in undergraduate and university study programs, and/or *Entrepreneurship process* in master's study programs.

ŠTUDIJE PRIMEROV EPF: RAZVOJ, TRAJNOST IN INOVACIJE V POSLOVNI PRAKSI 2025/2026

KATJA CRNOGAJ (UR.)

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Slovenija
katja.crnogaj@um.si

Strokovna monografija *Študije primerov EPF: Razvoj, trajnost in inovacije v poslovni praksi 2025/2026* prinaša zbirko študij primerov, ki osvetljujejo aktualne izzive sodobnega gospodarstva in ponujajo vpogled v inovativne ter trajnostne poslovne prakse. Obravnava teme, kot so digitalni marketing, trajnostni razvoj turizma, digitalna preobrazba podjetij, upravljanje pritožb in uporabniške izkušnje v globalnih organizacijah, ekonomija souporabe ter spremljanje inflacijskih pričakovanj. Monografija povezuje akademska izhodišča z realnimi poslovnimi izzivi ter odpira prostor za razumevanje kompleksnosti sodobnega poslovnega okolja. Avtorji skozi praktične primere prikazujejo, kako organizacije razvijajo konkurenčne prednosti, uvajajo digitalne in trajnostne rešitve ter sprejemajo strateške odločitve. Poseben poudarek je na prenosu znanja v prakso ter razvoju analitičnega in kritičnega razmišljanja. Publikacija je namenjena študentom, pedagogom, raziskovalcem in strokovni javnosti kot relevanten vir za razumevanje sodobnih poslovnih izzivov.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.epf.6.2026](https://doi.org/10.18690/um.epf.6.2026)

ISBN
978-961-286-169-2

Ključne besede:
Ekonomsko-poslovna
fakulteta,
študije primerov,
ekonomske in poslovne
vede,
inovativnost, trajnostno
poslovanje,
strateško upravljanje,
razvoj podjetij



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.epf.6.2026](https://doi.org/10.18690/um.epf.6.2026)

ISBN
978-961-286-169-2

Keywords:

Faculty of Economics and
Business,
case studies,
economics and business
sciences,
innovation,
sustainable
business,
strategic management,
business development

FEB CASE STUDIES: DEVELOPMENT, SUSTAINABILITY, AND INNOVATION IN BUSINESS PRACTICE 2025/2026

KATJA CRNOGAJ (ED.)

University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Maribor, Slovenia
katja.crnogaj@um.si

The monograph FEB Case Studies: Development, Sustainability and Innovation in Business Practice 2025/2026 presents a collection of case studies that highlight current challenges of the modern economy and provide insights into innovative and sustainable business practices. It addresses topics such as digital marketing, sustainable tourism development, digital transformation of firms, complaint management and customer experience in global organizations, the sharing economy, and the monitoring of inflation expectations. The monograph connects academic foundations with real-world business challenges, offering a deeper understanding of the complexity of today's business environment. Through practical examples, the authors demonstrate how organizations build competitive advantages, implement digital and sustainable solutions, and make strategic decisions. Particular emphasis is placed on knowledge transfer into practice and on the development of analytical and critical thinking. The publication is primarily intended for students, while also serving as a valuable resource for educators, researchers, and professionals seeking to better understand contemporary business challenges.



University of Maribor Press

Na podlagi celostne strokovne presoje ocenjujem, da monografija Studije primerov EPF 2025/2026 predstavlja zrelo, vsebinsko poglobljeno in didaktično zelo relevantno delo na področju ekonomskih in poslovnih ved. Njena ključna prednost se kaže v izraziti usmerjenosti k aplikativnosti, saj presega okvir zgolj teoretične obravnave in bralca sistematično sooča s kompleksnimi poslovnimi situacijami, ki zahtevajo tehtanje med ekonomskimi, etičnimi in strateškimi vidiki odločanja.

doc. dr. **Ivona Huđek Kanižaj**
Sveučilište Sjever, Hrvaška

Monografijo odlikujejo jasna struktura, strokovna poglobljenost, aktualnost obravnavanih tem ter visoka uporabna vrednost za različne ciljne skupine. Posebej izstopa njena vloga pri spodbujanju analitičnega in kritičnega razmišljanja ter pri razvoju kompetenc, ki so ključne za uspešno delovanje v sodobnem poslovnem okolju.

izr. prof. dr. **Maja Rožman**
Univerza v Mariboru, Slovenija



Univerza v Mariboru

Ekonomsko-poslovna fakulteta