

# Perfectus STUDENT

## 5/2026



Bi želeli objaviti strokovni članek?  
Iščemo pisce in recenzente za naslednjo številko.  
Pišite nam na: [zalozba.perfectus@gmail.com](mailto:zalozba.perfectus@gmail.com)  
[www.andrejaspor.com](http://www.andrejaspor.com)

## Kontakti revije

### Založnik revije Perfectus STUDENT

Perfectus  
Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor, s. p.  
Dolga Poljana 57  
5271 Vipava, SI Slovenija  
E-pošta: zalozba.perfectus@gmail.com

### Glavni urednik

Andrej Raspor

### Odgovorni uredniki

Anton Vorina  
Bojan Macuh  
Drago Papler

### Uredniški odbor revije

Andrej Raspor  
Bojan Macuh  
Anton Vorina  
Drago Papler

### Jezikovni pregled

Za jezikovno ustreznost in vsebino prispevkov so odgovorni avtorice in avtorji, ki odgovarjajo tudi za morebitne kršitve avtorskih pravic.

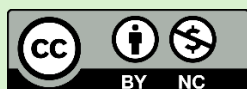
### Fotografije

Slika na naslovni strani: [https://www.freepik.com/free-vector/studying-concept-illustration\\_7176406.htm#query=student%20work&position=14&from\\_view=search&track=ais&uuiid=253cb95f-dd64-4bf9-944a-7fff7cac30f3](https://www.freepik.com/free-vector/studying-concept-illustration_7176406.htm#query=student%20work&position=14&from_view=search&track=ais&uuiid=253cb95f-dd64-4bf9-944a-7fff7cac30f3)>Image by storyset</a> on Freepik  
Slika na hrbtni strani: [https://www.freepik.com/free-vector/designer-girl-concept-illustration\\_5202271.htm#query=student%20work&position=29&from\\_view=search&track=ais&uuiid=75cb18bf-42f7-4f62-b958-622c015b5b0f](https://www.freepik.com/free-vector/designer-girl-concept-illustration_5202271.htm#query=student%20work&position=29&from_view=search&track=ais&uuiid=75cb18bf-42f7-4f62-b958-622c015b5b0f)>Image by storyset</a> on Freepik

### Arhiv revij Perfectus STUDENT

<https://www.andrejraspor.com/index.php/sl/nase-storitve/zaloznistvo/perfectus-student>

Mednarodna standardna serijska številka  
(on line) ISSN 3024-0018



To delo je licencirano pod (CC BY-NC 4.0)

## Perfectus STUDENT

### Področje in opis revije

Revija Perfectus STUDENT je interdisciplinarna strokovna revija, ki objavlja prispevke študentov družboslovja. Vsebinska ni omejena, ampak smo za vaše predloge odprti. Še posebej želimo objavljati prispevke, ki obravnavajo nove in aktualne teme in predstavljajo dosežke v razvoju ter njihovo uvajanje in uporabo v praksi. Vsled tega objavljamo tudi tematske številke.

### Pogostost izhajanja

Revija Perfectus STUDENT izhaja dvakrat letno.

### Politika za prosti dostop

Revija Perfectus STUDENT zagotavlja sprotni odprti dostop do vsebine v skladu z definicijo odprtega dostopa na podlagi načela, da prosti dostop do raziskav javnosti podpira večjo globalno izmenjavo znanja.

### Navodila avtorjem

V reviji Perfectus STUDENT objavljamo strokovne članke, rezultate raziskovalnega dela študentov. Prispevki so napisani v slovenskem jeziku. Avtorji so odgovorni za ustrezen pravopis in vse morebitne kršitve avtorskih pravic. Prispevki niso honorirani.

Besedilo naj bo oblikovano po navodilih (interesenti nam pišite, da vam posredujemo predlogo z bolj podrobnimi navodili). Na začetku prispevka, takoj za naslovom naj bo povzetek dolžine 3–5 vrstic z do 4 ključnimi besedami. Obseg članka naj bo 4 – 12 strani. V primeru daljših tekstov si uredništvo pridržuje pravico, da besedilo krajša.

Predložite tudi kratek strokovni življenjepis vsakega od avtorjev (2–3 vrstice). Članki morajo biti pred objavo lektorirani. Ne uporabljajte opomb v besedilu. Eventualne opombe, ki naj bodo kratke, navedite na dnu besedila skupaj z literaturo. Seznam citirane literature oblikujte po APA-standardu.

Predložene prispevke pregledata in ocenita najmanj dva recenzenta. Na osnovi mnenj in predlogov recenzentov uredniški odbor ali urednik sprejmeta prispevek, zahtevata manjše ali večje popravke in dopolnitve ali ga zavrne. Če urednik oziroma recenzenti predlagajo večje popravke, se dopolnjeni prispevek praviloma pošlje v ponovno recenzijo.

**Iz tekoče vsebine****stran**

ANDREJ RASPOR.....	5
STRATEŠKO PLANIRANJE KOT TEMELJ ODGOVORNEGA IN UČINKOVITEGA UPRAVLJANJA .....	5
<i>NENAD CICMIL</i> .....	6
STRATEGIJA, PLANIRANJE IN KADRI V PODJETJIH V VEČINSKI DRŽAVNI LASTI: VPLIV POLITIČNE POVEZANOSTI NA KORPORATIVNO UPRAVLJANJE .....	6
Uvod .....	6
Strategija in planiranje v podjetjih v državni lasti.....	7
Kadri kot ključni dejavnik strateškega upravljanja .....	8
Korporativno upravljanje podjetij v državni lasti.....	8
Vpliv politične povezanosti na kadrovanje in upravljanje .....	9
Slovenski okvir: SDH med donosnostjo, produktivnostjo in integriteto .....	10
Ugotovitve .....	10
Zaključek .....	11
<i>MOJCA KADIVEC</i> .....	12
DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V JAVNEM ZAVODU X IN KAKO JIH IZBOLJŠATI .....	12
Uvod .....	12
Zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu X.....	12
Ugotovitve .....	21
Zaključek .....	22
<i>VANESSA PERAS</i> .....	24
IZDELAVA STRATEGIJ ZA KOMUNIKACIJO S POTROŠNIKI .....	24
Uvod .....	24
Teoretična izhodišča .....	25
Analitični del .....	27
Rezultati in razprava .....	29
Zaključek .....	31
<i>KLARA NEMEC</i> .....	35
TRANSFORMACIJSKO VODENJE V AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI: VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA OBLIKOVANJE VIZIJE IN POSLANSTVA .....	35
Od teoretičnih temeljev vodenja do vizionarske kulture .....	36
Študija primera Tesla: Revolucija, ki jo poganjata transformacijsko vodenje in neomajna vizija .....	37
Ugotovitve in razprava .....	40
Zaključek in predlogi.....	41
<i>MIŠO CICIGOI</i> .....	43
DIGITALNA IN ORGANIZACIJSKA TRANSFORMACIJA V INDUSTRIJI 4.0 IN 5.0: IZZIVI IN PRILOŽNOSTI ZA PROIZVODNA PODJETJA.....	43
Uvod .....	43
Digitalna transformacija in Industrija 4.0 .....	44
Organizacijske spremembe v digitalni transformaciji.....	45
Uporaba strateških analiznih orodij: SWOT in BCG analiza .....	45
Ugotovitve .....	46
Zaključek .....	46
<i>MONIKA TOMŠE</i> .....	48
OPTIMIZACIJA DELOVNEGA PROCESA VZDRŽEVANJA OBJEKTOV Z UVEDBO TICKETING SISTEMA KOT ORODJA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA .....	48
Uvod .....	48
Optimizacija procesov kot podpora učinkovitemu in strateškemu poslovanju.....	48
Od obstoječega do izboljšanege procesa: analiza in optimizacija .....	50

Ugotovitve .....	53
Zaključek .....	54
<b>MAJA HAJDINJAK .....</b>	<b>56</b>
<b>VPLIV PANDEMIJE COVID-19 NA VODENJE BOLNIŠNIČNIH ODDELKOV: STRATEŠKA ANALIZA KRIZNEGA MANAGEMENTA V ZDRAVSTVENI PANOZI .....</b>	<b>56</b>
Uvod .....	56
Teoretična izhodišča .....	56
Analitični del .....	58
Rezultati in razprava .....	60
Ključne ugotovitve .....	61
Zaključek .....	61
<b>TATJANA PAJK .....</b>	<b>63</b>
<b>ANALIZA TRŽNEGA POTENCIALA DRIVE-THRU KAVNEGA KIOSKA V SLOVENIJI .....</b>	<b>63</b>
Uvod .....	63
Tržni trendi in povpraševanje .....	64
Ugotovitve .....	69
Zaključek .....	70
<b>MATIC VERBIČ .....</b>	<b>71</b>
<b>DEJAVNIKI POSPEŠEVANJA PREHODA NA ELEKTRIČNA VOZILA V SLOVENIJI .....</b>	<b>71</b>
Uvod .....	71
Teoretična izhodišča .....	71
Ključni dejavniki sprejemanja električnih vozil .....	72
Pregled relevantne literature .....	72
Analitični del .....	73
Povzetek analize .....	76
Ugotovitve .....	76
Zaključek .....	77
<b>ŽIGA KOMPERŠEK .....</b>	<b>79</b>
<b>POVEZANOST KOMUNICIRANJA PROIZVODNEGA PROCESA Z ZAZNANO KREDIBILNOSTJO BLAGOVNE ZNAMKE V DIGITALNEM OKOLJU .....</b>	<b>79</b>
Uvod .....	79
Teoretična izhodišča .....	80
Analitični del .....	81
Rezultati in razprava .....	82
Zaključek .....	83
<b>MAJA TRELC .....</b>	<b>85</b>
<b>ZADOVOLJSTVO KUPCEV KOT STRATEŠKI DEJAVNIK V PROCESU STRATEŠKEGA PLANIRANJA .....</b>	<b>85</b>
Uvod .....	85
Teoretična izhodišča .....	85
Dejavniki zadovoljstva kupcev .....	86
Integracija zadovoljstva kupcev v strateško planiranje .....	88
Zaključek .....	90
<b>MAŠA ŠALAMON .....</b>	<b>92</b>
<b>STRATEŠKI VIDIKI ODLOČANJA ZDRAVSTVENIH DISPEČERJEV V KRIZNIH SITUACIJAH .....</b>	<b>92</b>
Uvod .....	92
SWOT analiza dispečerske službe zdravstva .....	94
PESTLE analiza okolja .....	95
Ugotovitve .....	96
Zaključek .....	97

Pismo urednika

**ANDREJ RASPOR**

## **STRATEŠKO PLANIRANJE KOT TEMELJ ODGOVORNEGA IN UČINKOVITEGA UPRAVLJANJA**

Spoštovane bralke, spoštovani bralci,

pred vami je nova številka revije *Perfectus STUDENT*, ki se v celoti posveča eni najpomembnejših nalog sodobnih organizacij – poslovnemu **planiranju**. V času hitrih sprememb, digitalne preobrazbe, političnih pritiskov in naraščajočih pričakovanj javnosti postaja strateško razmišljanje ključni pogoj za dolgoročno uspešnost tako podjetij kot javnih institucij.

Študenti, ki so prispevali k tej številki, so se pogumno lotili tem, ki jih v praksi pogosto razumemo kot samoumevne, a so v resnici izjemno kompleksne: od strateškega upravljanja podjetij v državni lasti, vpliva politične povezanosti na kadrovanje, zadovoljstva zaposlenih in organizacijske kulture, do digitalne transformacije, optimizacije procesov, kriznega managementa in strateškega odločanja v zdravstvu. Čeprav so teme raznolike, jih povezuje skupno izhodišče: **brez jasne strategije ni razvoja, brez kakovostnega planiranja ni izvedbe, brez pravih kadrov pa ni trajnostne uspešnosti.**

Strateško planiranje ni zgolj dokument ali formalnost. Je proces, ki zahteva razumevanje okolja, sposobnost predvidevanja, odgovorno odločanje in predvsem – strokovnost. Študenti to razumejo. Njihovi prispevki razkrivajo, kako se strategija prepleta s kadri, kako politični vplivi lahko ogrozijo upravljanje, kako digitalizacija spreminja organizacijske modele in kako pomembno je, da so procesi usklajeni z vizijo in poslanstvom organizacije.

Posebej dragoceno je, da avtorji ne ostajajo na ravni teorije. Njihove analize temeljijo na konkretnih primerih iz prakse – od avtomobilske industrije do javnih zavodov, od proizvodnih podjetij do državnih sistemov upravljanja. S tem dokazujejo, da strateško planiranje ni abstrakten koncept, temveč vsakodnevna realnost, ki zahteva premišljene odločitve in odgovorno vodenje.

V času, ko se organizacije soočajo z negotovostjo, potrebujemo strokovnjake, ki razumejo, da strategija ni le načrt, temveč kompas. In ta številka dokazuje, da prihajajoča generacija takšne strokovnjake že oblikuje.

Vsem avtorjem iskreno čestitam za njihov prispevek. Naj bo ta številka navdih za vse, ki verjamejo, da premišljeno strateško planiranje ustvarja boljše organizacije – in boljše družbo.

Želim vam poglobljeno, navdihujoče in koristno branje.

dr. Andrej Raspor  
glavni urednik

**NENAD CICMIL** / Avtor je študent magistrskega študija strateškega managementa na Visoki šoli B2. Članek je nastal pod mentorstvom dr. Andreja Rasporja v okviru predmeta Strateško planiranje.

**Povzetek:** Podjetja v večinski državni lasti imajo pomembno vlogo v strateških sektorjih gospodarstva. Namen članka je analizirati povezavo med strategijo, planiranjem, kadrovskim upravljanjem in politično povezanostjo v teh podjetjih. Na podlagi analize sekundarnih virov ugotavljamo, da politični vpliv na upravljavske strukture pomembno vpliva na kadrovske postopke in učinkovitost korporativnega upravljanja. Rezultati kažejo, da politična povezanost ne vpliva zgolj na formalne procese upravljanja, temveč tudi na razvoj ključnih kompetenc podjetij. Za dolgoročno uspešnost so ključni profesionalizacija upravljanja, meritokratski postopki imenovanja in jasna ločitev politične ter lastniške funkcije države.

**Ključne besede:** strategija, planiranje, kadri, podjetja v državni lasti, politična povezanost, korporativno upravljanje

## STRATEGIJA, PLANIRANJE IN KADRI V PODJETJIH V VEČINSKI DRŽAVNI LASTI: VPLIV POLITIČNE POVEZANOSTI NA KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

### Uvod

Podjetja v večinski državni lasti ostajajo pomemben del sodobnih nacionalnih gospodarstev tudi v obdobju liberalizacije, globalizacije in krepitve konkurenčnih pritiskov. Prisotna so zlasti v dejavnostih, ki jih države štejejo za strateško pomembne, kot so energetika, promet, infrastruktura, naravni viri, finančne storitve in druga področja, ki so neposredno povezana z javnim interesom. OECD (2024) ugotavlja, da podjetja v javni lasti ostajajo pomemben del gospodarske strukture številnih držav in da javni sektor ostaja pomemben lastnik ter investitor, zato postajata kakovost njihovega korporativnega upravljanja in sposobnost delovanja pod primerljivimi tržnimi pogoji vse pomembnejši vprašanji.

Posebnost podjetij v večinski državni lasti je v tem, da država v njih ne nastopa samo kot lastnik, temveč pogosto tudi kot regulator, oblikovalec sektorskih politik in politični akter. Prav ta večplastna vloga ustvarja institucionalno okolje, v katerem se ekonomski cilji podjetja prepletajo z razvojnimi, socialnimi in političnimi pričakovanji. OECD zato poudarja potrebo po aktivnem in profesionalnem državnem lastništvu, ki temelji na jasnih in transparentnih ciljih, integriteti, odgovornosti in neodvisnosti organov upravljanja (OECD, 2024).

V teoriji strateškega managementa strategija pomeni dolgoročno usmeritev organizacije, planiranje pa proces, v katerem organizacija opredeli cilje, prioritete, vire in poti za njihovo doseganje. Raspor (2021) strateško planiranje obravnava kot sistematičen proces povezovanja vizije, ciljev in organizacijskih rešitev. V tem smislu je kakovost strategije tesno povezana s kakovostjo kadrov in zmožnostjo organizacije, da strateške usmeritve prenese v vsakodnevno poslovanje. Ta povezava je v državnih podjetjih še posebej občutljiva, ker so upravljavske in kadrovske odločitve močnejše izpostavljene zunanjemu vplivu kot v zasebnem sektorju.

Članek temelji na teorijah strateškega managementa, zlasti na konceptu ključnih kompetenc (Raspor, 2021), ki omogoča razumevanje vloge kadrov kot nosilcev dolgoročne konkurenčne prednosti. S tem pristopom analiziramo, kako politična povezanost vpliva na sposobnost podjetij v državni lasti za učinkovito izvajanje strategije.

V Sloveniji ima pri upravljanju državnega premoženja osrednjo vlogo Slovenski državni holding. Letni načrt upravljanja naložb za leto 2025 poudarja, da SDH pri določanju upravljavskih ciljev upošteva zakonodajo, strategijo upravljanja, sektorske strategije države, primerjave uspešnosti z drugimi podjetji, makroekonomske razmere ter razvojne načrte družb, pri čemer daje poudarek produktivnosti, investiranju v lastno dejavnost, razvoju kadrov, inovacijam in digitalni preobrazbi (SDH, 2025).

Kljub temu literatura in institucionalne analize opozarjajo, da formalni okvir še ne zagotavlja nujno tudi dejanske neodvisnosti organov upravljanja. Raziskava Domadenik, Prašnikar in Svejnar (2016) je na skoraj celotni populaciji slovenskih delniških družb s 100 ali več zaposlenimi pokazala, da višji delež politično povezanih članov nadzornih svetov vodi do nižje produktivnosti, kar potrjuje, da politična povezanost ni zgolj normativni ali politični problem, ampak ima lahko tudi merljive poslovne učinke. Obenem KPK opozarja na korupcijska tveganja, povezana z zaposlovanjem in prehajanjem funkcionarjev oziroma oseb, zaposlenih na zaupanje, v družbe s kapitalsko naložbo države (KPK, 2022).

Namen tega članka je analizirati, kako so strategija, planiranje, kadri in politična povezanost povezani v podjetjih v večinski državni lasti. Posebej nas zanima, kako politični vpliv posega v korporativno upravljanje in kadrovanje ter kakšne posledice ima to za legitimnost in učinkovitost upravljanja.

Glavna raziskovalna vprašanja:

- Kako se strateško planiranje v podjetjih v državni lasti razlikuje od planiranja v zasebnih podjetjih?
- Kakšno vlogo imajo kadri in nadzorni organi pri izvajanju strategije v podjetjih v večinski državni lasti?
- Kako politična povezanost posega v korporativno upravljanje in kadrovanje teh podjetij?
- Kakšne posledice ima politična povezanost za legitimnost in učinkovitost upravljanja?

Pri tem se pojavlja ključna napetost med ekonomskimi cilji podjetij in političnimi vplivi države kot lastnika, ki lahko vplivajo na kakovost upravljanja in dolgoročno uspešnost podjetij.

Metodološko članek temelji na analizi sekundarnih virov. Uporabljena je deskriptivna in komparativna metoda, pri čemer so bili analizirani znanstveni članki, poročila institucij (OECD, SDH) ter relevantna strokovna literatura. Izbor virov temelji na njihovi aktualnosti in vsebinski povezanosti z obravnavano tematiko.

## ***Strategija in planiranje v podjetjih v državni lasti***

Strateško planiranje v vsakem podjetju izhaja iz temeljnega vprašanja, kaj organizacija želi doseči in kako bo to dosegla. Raspor (2021) poudarja, da morata biti vizija in poslanstvo organizacije prevedena v jasno postavljene cilje, nato pa v ustrezno organizacijsko in funkcijsko zasnovano podjetje. Strategija tako ni zgolj deklaracija o želeni prihodnosti, temveč sistem odločitev, ki usmerja razvoj podjetja, določa prioriteta področja delovanja in povezuje poslovne funkcije v celovit razvojni okvir. V podjetjih v večinski državni lasti pa je ta proces praviloma zahtevnejši, ker podjetje ne sledi samo finančnim ciljem, temveč tudi ciljem javnega interesa (Raspor, 2021).

OECD-jeve smernice poudarjajo, da mora država kot lastnik jasno opredeliti razloge za lastništvo, cilje posameznih podjetij in svojo vlogo v razmerju do njih. Če so cilji nejasni ali med seboj konfliktni, se zmanjšujeta možnost učinkovitega nadzora in sposobnost ocenjevanja uspešnosti uprav in nadzornih svetov. Prav zato OECD zagovarja profesionalno in aktivno državno lastništvo, ki temelji na transparentnih ciljih, integriteti, odgovornosti in omejevanju neupravičenega političnega vpliva (OECD, 2024).

V slovenskem sistemu to logiko povzema SDH. Letni načrt upravljanja naložb za leto 2025 določa, da mora SDH pri upravljanju kapitalskih naložb spodbujati investicije v osnovno dejavnost, vlaganja v raziskave in razvoj, spodbujanje inovacij, digitalno preobrazbo, razvijanje lastnih kadrov ter prilagajanje nizkoogljičnemu in krožnemu gospodarstvu. Dokument izrecno povezuje povečanje produktivnosti s spremljanjem konkretnih kazalnikov, izobraževalnimi aktivnostmi in oblikovanjem pričakovanj do posameznih družb (SDH, 2025).

To pomeni, da je v državnih podjetjih strategija bistveno več kot poslovni načrt. Predstavlja mehanizem usklajevanja med donosnostjo, sektorskimi strategijami države, razvojnimi prioritetami, investicijami in kadrovskimi potrebami (OECD, 2024; SDH, 2025).

Dodatno to potrjuje tudi širša literatura o državnih podjetjih. Pregledna študija o implementaciji korporativnega upravljanja v državnih podjetjih poudarja, da mora učinkovit sistem spremljanja uspešnosti temeljiti na jasnih ciljih in merilih, ki izhajajo iz strateškega mandata podjetja, poslovne strategije in nacionalnih ciljev. Avtorji izrecno opozarjajo, da je za operativno učinkovitost državnih podjetij potreben bolj odločen proces določanja strateške smeri in ciljev (Johannes et al., 2025).

Pri strateškem planiranju v državnih podjetjih je pomembna tudi merljivost rezultatov. LNU 2025 izrecno navaja, da splošni del dokumenta vsebuje pregled dosežene in načrtovane donosnosti kapitala (ROE) kapitalskih naložb v upravljanju SDH. Hkrati dokument prikazuje tudi strukturo portfelja po upravljavskih stebrih, iz katere je razvidno, da so v portfelju najmočnejše zastopani promet, energetika in finance. To kaže, da strateško planiranje v portfelju SDH ni enotno, temveč mora upoštevati sektorske posebnosti in različno strukturo naložb (SDH, 2025).

Iz tega izhaja, da strateško planiranje v podjetjih v državni lasti ni zgolj tehnični proces določanja ciljev, temveč kompleksen proces usklajevanja različnih interesov, kjer lahko politični vpliv pomembno spremeni strateške prioritete in učinkovitost njihovega izvajanja. Na podlagi predstavljenih ugotovitev lahko iz prakse ugotovimo, da je največji izziv strateškega planiranja v državnih podjetjih prav nestabilnost prioritet, ki izhaja iz političnih ciklov. Strategije so pogosto formalno ustrezno oblikovane, vendar njihovo izvajanje ni kontinuirano, kar zmanjšuje učinkovitost dolgoročnega razvoja.

## ***Kadri kot ključni dejavnik strateškega upravljanja***

Kadri so eden ključnih nosilcev strategije. Organizacija lahko zastavi še tako ambiciozne razvojne cilje, vendar jih brez ustreznih ljudi, kompetenc in upravljalvske sposobnosti ne more učinkovito uresničiti. V podjetjih v večinski državni lasti to velja še toliko bolj, ker uprave, nadzorni sveti in drugi ključni odločevalci delujejo v okolju, kjer se ekonomska odgovornost prepleta z odgovornostjo do javnega interesa (Raspor, 2021).

Kadri niso le izvajalci strategije, temveč njen ključni vir. Pomen kadrov v strateškem upravljanju lahko dodatno pojasnimo s teorijo ključnih kompetenc (Raspor, 2021), ki poudarja, da dolgoročna konkurenčna prednost podjetja izhaja iz specifičnih znanj, sposobnosti in organizacijskih rutin, ki jih konkurenca težko posnema. Ključne kompetence niso zgolj individualne sposobnosti zaposlenih, temveč kombinacija znanja, izkušenj, organizacijskih procesov in sposobnosti učenja, ki podjetju omogočajo učinkovito izvajanje strategije. To pomeni, da politična povezanost ne vpliva zgolj na kadrovske postopke, temveč neposredno slabi ključne kompetence podjetja, kar zmanjšuje njegovo sposobnost učinkovitega izvajanja strategije in dolgoročnega ustvarjanja vrednosti.

V podjetjih v večinski državni lasti je razvoj ključnih kompetenc še posebej pomemben, saj morajo ta podjetja hkrati slediti ekonomskim ciljem in ciljem javnega interesa. Politično motivirano kadrovanje lahko ta proces oslabi, saj imenovanja niso nujno usmerjena v krepitev strateških sposobnosti organizacije, temveč v zadovoljevanje zunanjih interesov. Posledično se zmanjšuje sposobnost podjetja za dolgoročno ustvarjanje vrednosti, inovacije in prilagajanje spremembam v okolju (Baum et al., 2019).

Raspor in Nežič (2019) poudarjata, da je dolgoročni razvoj podjetja neposredno povezan z razvojem sodelavcev, njihovih kompetenc, motivacije in sposobnosti prilagajanja spremembam. Kadri niso le izvajalci strategije, temveč njen ključni vir in hkrati njeni sooblikovalci. To pomeni, da se vprašanje kadrov v podjetjih v državni lasti ne more obravnavati le kadrovsko-administrativno, temveč strateško.

SDH v LNU 2025 posebej poudarja razvijanje lastnih kadrov in kadrov, ki jih podjetja potrebujejo, ter vlaganje v njihovo znanje kot eno ključnih razvojnih aktivnosti pri upravljanju državnega portfelja. V istem dokumentu je izpostavljeno, da so produktivnost, inovacije, digitalna preobrazba in vlaganje v znanje med temeljnimi elementi ustvarjanja dolgoročne vrednosti. To pomeni, da so kadri v državnih podjetjih izrecno umeščeni med razvojne dejavnike in ne le med operativne vire (SDH, 2025).

Na strateški pomen kadrov opozarja tudi literatura o nadzornih organih. Kiel in Nicholson (2003) ugotavljata, da ni enostavne in enoznačne linearne povezave med sestavo upravnega odbora in uspešnostjo podjetja, vendar je sestava organa pomembna, ker vpliva na nadzor, strateško presojo, dostop do virov in kakovost odločanja. V državnih podjetjih, kjer so organi nadzora dodatno izpostavljeni institucionalnim in političnim pritiskom, je to še pomembnejše.

V slovenskem prostoru se pomen kakovosti kadrov kaže tudi v razpravah o načinu upravljanja državnih podjetij. Humar poudarja, da boljše korporativno upravljanje povečuje učinkovitost, produktivnost in vrednost podjetij v državni lasti, pri čemer je za preprečevanje slabega upravljanja ključno imenovanje strokovnih kadrov v nadzorne svete, ki ne bodo podvrženi političnim pritiskom. Avtorica izpostavlja pomen jasne lastniške politike in strokovnega, preglednega upravljanja družb v državni lasti, kar posredno kaže tudi na občutljivost kadrovske in upravljalvske vprašanj v slovenskem sistemu (Humar, 2022.).

V praksi se kot ključni problem izkazuje razlika med strokovnim in politično pogojenim kadrovanjem. Medtem ko strokovni kader omogoča stabilnost, učinkovitost in razvoj kompetenc, politično kadrovanje pogosto vodi v kratkoročne odločitve in slabšo organizacijsko učinkovitost.

## ***Korporativno upravljanje podjetij v državni lasti***

Korporativno upravljanje podjetij v državni lasti je po svoji naravi zahtevnejše kot v zasebnem sektorju. V njem namreč ne sodelujeta le lastnik in management, ampak več ravni akterjev: država kot lastnik, politične institucije, upravljalvske entitete, nadzorni sveti, uprave in širša javnost kot posredni nosilec lastništva. Zaradi tega je vprašanje odgovornosti, neodvisnosti in integritete teh podjetij bistveno bolj kompleksno (OECD, 2024).

OECD pri tem izrecno poudarja pomen profesionalnega in aktivnega državnega lastništva, transparentnosti, odgovornosti, notranje in zunanje revizije ter neodvisnih nadzornih organov. Poseben poudarek je namenjen sestavi in odgovornostim odborov oziroma nadzornih svetov v državnih podjetjih. OECD ugotavlja, da usposobljeni, neodvisni in raznoliki odbori izboljšujejo odločanje, zmanjšujejo konflikte

interesov in preprečujejo neupravičeno politično vmešavanje. Hkrati opozarja, da v številnih jurisdikcijah še vedno ni ustrezno zagotovljena neodvisnost članov odborov, politični vpliv pa ostaja pomemben izziv (OECD, 2024).

Poročilo OECD dodatno poudarja, da mora biti postopek imenovanja članov odborov strukturiran, meritokratski in transparenten ter zaščiten pred neupravičenim političnim vplivom. Pri tem OECD izrecno navaja, da država kot delničar praviloma ne bi smela posegati v imenovanje izvršnega vodstva na način, ki bi bil odvisen od volilnih ciklov, ter da morajo biti odločitve o imenovanjih zasnovane predvsem na strokovnih merilih (OECD, 2024).

V slovenskem institucionalnem okviru je upravljanje kapitalskih naložb države formalno osredotočeno v Slovenskem državnem holdingu (SDH), ki izvaja lastniško funkcijo države v številnih gospodarskih družbah. Literatura o upravljanju državnega premoženja poudarja pomen jasno opredeljene in dosledno izvajane lastniške politike države, saj ta predstavlja temeljni okvir za določanje ciljev državnih podjetij, pričakovanih do njihovih organov upravljanja ter načinov nadzora nad njihovim delovanjem. Humar pri tem opozarja, da mora država kot lastnik zagotoviti pregledno in odgovorno upravljanje družb v državni lasti ter ustrezno stopnjo strokovnosti in učinkovitosti organov upravljanja. Jasno opredeljena lastniška politika tako prispeva k večji transparentnosti upravljanja državnega premoženja in omogoča bolj sistematičen nadzor nad ravnanjem države kot lastnika (Humar, 2022).

### ***Vpliv politične povezanosti na kadrovanje in upravljanje***

Politična povezanost v državnih podjetjih ni zgolj vprašanje politične kulture, temveč pomembna dimenzija korporativnega upravljanja. Raziskave o politično povezanih podjetjih že dalj časa opozarjajo, da podjetja pogosto skušajo politične povezave uporabiti za pridobivanje ugodnosti, kot so lažji dostop do kreditov, ugodnejši regulatorni položaj ali dostop do javnih poslov. V okoljih s šibkejšimi institucijami lahko takšne povezave postanejo plodno okolje za politično korupcijo in zmanjšujejo učinkovitost podjetij (Domadenik et al., 2016; Baum et al., 2019).

Za slovenski prostor je posebej pomembna ugotovitev Domadenik, Prašnikar in Svejnar (2016), da je višji delež politično povezanih članov nadzornih svetov povezan z nižjo produktivnostjo podjetij. Avtorji so svojo teorijo testirali na skoraj celotni populaciji slovenskih delniških družb s 100 ali več zaposlenimi v obdobju 2000–2010 in pokazali, da politična povezanost nadzornih organov ni zgolj simbolna, ampak vpliva na produktivno učinkovitost podjetij. Ob tem njihovi podatki kažejo tudi, da je bil delež politično povezanih članov nadzornih svetov posebej visok v nekaterih sektorjih, na primer v elektriki in komunalnih dejavnostih, kjer so politični in ekonomski interesi tradicionalno močno prepleteni.

Ista raziskava opozarja tudi na slovenski tranzicijski kontekst, v katerem je država po privatizaciji ostala pomemben lastnik številnih velikih podjetij prek državnih in investicijskih skladov. Avtorji navajajo, da so politiki hitro prepoznali možnost vplivanja na nadzorne svete teh kvazi-privatiziranih velikih podjetij, s čimer so lahko posredno vplivali tudi na imenovanje njihovih uprav. Ta ugotovitev je pomembna, ker kaže, da politični vpliv v Sloveniji ni le aktualni problem, temveč ima tudi zgodovinsko-institucionalno podlago (Domadenik et al., 2016). Na nevarnosti političnega vpliva opozarja tudi KPK. Analiza ocene korupcijskih tveganj v postopkih zaposlovanj v času menjav vlad izpostavlja več oblik tveganj, med drugim omogočanje prednosti posameznikom zaradi njihovega položaja, prednosti pri zaposlovanju oseb, zaposlenih na zaupanje, ter prehajanje funkcionarjev v gospodarske družbe s kapitalsko naložbo države. Komisija je zaznala tudi trend povečevanja števila primerov, ko se funkcionarji ali osebe, zaposlene na zaupanje, med trajanjem ali po koncu mandata zaposlijo v družbah s kapitalsko naložbo države (KPK, 2022).

Ta institucionalna opozorila so pomembna zato, ker politični vpliv ne deluje samo prek formalnih odločitev, ampak tudi prek zaznav in neformalnih omrežij. Šumah v doktorski raziskavi opozarja, da so za razvoj sistemske korupcije značilni dejavniki, kot so gospodarski monopoli, veliki državni in lokalni infrastrukturni projekti, slab nadzor nad nadzornimi organi v gospodarstvu, nezaupanje v politični sistem in vpliv lobijev na zakonodajni proces. Takšno okolje omogoča, da politična korupcija postane generator drugih oblik korupcije, tudi kadar v prvi fazi še ni neposredno nezakonita (Šumah, 2018.).

Iz tega izhaja, da politična povezanost v državnih podjetjih ni samo kadrovska ali moralno vprašanje, temveč vprašanje strateške učinkovitosti, integritete in legitimnosti upravljanja. Posledično politična povezanost ne predstavlja le odstopanja od načel dobrega upravljanja, temveč sistemski dejavnik, ki lahko dolgoročno zmanjšuje konkurenčnost in razvojni potencial podjetij v državni lasti. Politična povezanost sama po sebi ni nujno negativna, problem pa nastane, ko nadomesti strokovna merila odločanja. V takih primerih se zmanjšuje zaupanje v institucije in učinkovitost upravljanja.

## ***Slovenski okvir: SDH med donosnostjo, produktivnostjo in integriteto***

Za slovenski primer je značilno, da se v zadnjih letih vse bolj poudarja profesionalizacija upravljanja. SDH v letnem poročilu za leto 2024 izpostavlja uspešnost poslovanja in krepitev upravljalvske funkcije, hkrati pa v dokumentnem in načrtovalskem okviru vse izraziteje povezuje produktivnost, upravljanje investicij, razvoj kadrov, integriteto in digitalno preobrazbo. To kaže, da se na ravni uradnih dokumentov upravljanje državnih naložb vse bolj približuje sodobnemu strateškemu managementu, ki združuje finančne cilje, razvojne usmeritve in upravljanje s talenti (Slovenski državni holding, 2024, 2025).

Hkrati pa prav slovenski primer potrjuje, da formalni dokumenti niso dovolj. Če želi država res delovati kot “dober gospodar”, potem mora poleg ciljev donosnosti in produktivnosti zagotoviti tudi visoko stopnjo integritete kadrovske postopkov, strokovno sestavo nadzornih organov in institucionalno odpornost proti političnim menjavam. V nasprotnem primeru strategija ostane predvsem na ravni načel, njeno izvajanje pa postane odvisno od trenutnih političnih razmerij.

### ***Ugotovitve***

Glede na zastavljena raziskovalna vprašanja je mogoče oblikovati naslednje ključne ugotovitve:

- Strateško planiranje v podjetjih v večinski državni lasti se bistveno razlikuje od planiranja v zasebnih podjetjih, saj poleg ekonomskih ciljev vključuje tudi širše razvojne, socialne in infrastrukturne cilje države. Takšna večciljnost povečuje kompleksnost odločanja in zahteva usklajevanje različnih interesov, kar zmanjšuje jasnost strateške usmeritve (OECD, 2024; Slovenski državni holding, 2025). Ključni problem pri tem ni sama kompleksnost, temveč dejstvo, da cilji pogosto niso jasno hierarhično določeni ali pa se spreminjajo glede na politične prioritete. Posledično strategija izgublja svojo osnovno funkcijo dolgoročnega usmerjanja in postaja kompromis med kratkoročnimi interesi. V praksi se kaže, da so strategije v državnih podjetjih pogosto formalno ustrezne, vendar operativno nestabilne, saj politični cikli vplivajo na spreminjanje prioritet, kar povzroča prekinjeno kontinuiteto izvajanja strategije in zmanjšuje učinkovitost investicij ter razvojnih projektov.
- Kadri predstavljajo osrednji dejavnik izvajanja strategije, saj so nosilci znanja, kompetenc in odločanja. To velja predvsem za uprave in nadzorne svete, ki strateške usmeritve prevajajo v konkretne poslovne odločitve. Teorija strateškega managementa poudarja, da konkurenčna prednost organizacije izhaja iz kakovosti kadrov in njihovih sposobnosti (Raspor, 2021; Raspor & Nežič, 2019), pri čemer kakovost nadzornih organov dodatno vpliva na učinkovitost upravljanja (Kiel & Nicholson, 2003). V praksi se kot ključna razlika med uspešnimi in neuspešnimi organizacijami kaže ravno na področju kadrov. Strokovno imenovani kadri omogočajo stabilnost, kontinuiteto in učinkovito izvajanje strategije, medtem ko politično pogojeni kadri pogosto vodijo v kratkoročne odločitve, slabšo organizacijo dela in večje operativno tveganje. Kadri tako niso le izvajalci strategije, temveč njen ključni omejitveni ali razvojni dejavnik.
- Politična povezanost posega v korporativno upravljanje predvsem preko vpliva na kadrovanje, zlasti pri imenovanju članov nadzornih svetov in uprav, ter preko neformalnih omrežij odločanja. Empirične raziskave potrjujejo, da ima politična povezanost merljive negativne učinke na delovanje podjetij. Domadenik, Prašnikar in Svejnar (2016) ugotavljajo, da večji delež politično povezanih članov nadzornih svetov vodi do nižje produktivnosti podjetij, medtem ko Komisija za preprečevanje korupcije (2022) opozarja na tveganja privilegiranja posameznikov in prehajanja političnih kadrov v državna podjetja. Politična povezanost sama po sebi ni nujno problematična, problem pa nastane, ko nadomesti strokovna merila odločanja. V takih primerih se odločitve sprejemajo na podlagi interesov in ne kompetenc, kar neposredno vpliva na kakovost upravljanja in dolgoročno uspešnost podjetij.
- Posledice politične povezanosti so večplastne in vplivajo tako na ekonomsko kot institucionalno raven. Na ekonomski ravni se kažejo kot nižja produktivnost, slabša učinkovitost in manjša donosnost (Domadenik et al., 2016; Baum et al., 2019), na institucionalni ravni pa kot zmanjšano zaupanje javnosti, nižja legitimnost upravljanja ter povečana zaznava korupcijskih tveganj (OECD, 2024). Največji problem političnega vpliva tako ni zgolj slabša poslovna uspešnost, temveč predvsem izguba zaupanja. Ko javnost zazna, da kadrovanje ni strokovno in transparentno, se zmanjšuje legitimnost celotnega sistema upravljanja, kar ima dolgoročne negativne posledice za delovanje državnih podjetij.

Na podlagi celotne analize lahko zaključimo, da ključni problem podjetij v večinski državni lasti ni sama državna lastnina, temveč način izvajanja lastniške funkcije države. Če v teh podjetjih prevladajo strokovnost, neodvisnost in meritokracija, lahko organizacije delujejo učinkovito, stabilno in razvojno usmerjeno. Nasprotno pa prevlada političnega vpliva, kadrovske nestrokovnosti in kratkoročne logike vodi v slabšo strateško kontinuiteto, nižjo produktivnost in zmanjšano zaupanje. V praksi se potrjuje, da strategije, zakonodaja in institucionalni okvirji niso ključni omejitveni dejavnik uspešnosti, temveč so to kadrovske odločitve, kjer se najbolj neposredno odraža vpliv politike in kjer se hkrati skriva največji potencial za izboljšanje upravljanja državnih podjetij.

Raziskava ima tudi določene omejitve, saj temelji na sekundarnih virih in ne vključuje empirične analize. Nadaljnje raziskave bi lahko vključevale kvantitativne ali kvalitativne metode (npr. ankete ali intervjuje), s katerimi bi bilo mogoče dodatno preveriti vpliv politične povezanosti na upravljanje podjetij v državni lasti.

## Zaključek

Podjetij v večinski državni lasti ni mogoče razumeti zgolj skozi prizmo dobička ali zgolj skozi prizmo javnega interesa. Njihova posebnost je prav v tem, da morajo hkrati ustvarjati ekonomsko vrednost, zagotavljati stabilnost delovanja v strateških sektorjih in uresničevati širše razvojne cilje države. Zaradi tega so strategija, planiranje, kadri in korporativno upravljanje v teh podjetjih še tesneje povezani kot v zasebnem sektorju.

Analiza je pokazala, da je kakovost strateškega planiranja v državnih podjetjih neposredno odvisna od kakovosti upravljavskih in kadrovskih struktur. Če so organi nadzora strokovni, neodvisni in razvojno usmerjeni, lahko podjetje učinkoviteje izvaja strategijo, izboljšuje produktivnost in gradi dolgoročno legitimnost. Če pa v kadrovske postopke in sestavo organov posega politična logika, se poveča verjetnost šibkejše strateške kontinuitete, nižje produktivnosti in zmanjšanega zaupanja v nepristranskost upravljanja (OECD, 2024; Domadenik et al., 2016).

Za slovenski prostor to pomeni, da formalna usklajenost z OECD smernicami in strateškimi dokumenti SDH sama po sebi še ni zadosten pogoj za dobro upravljanje. Ključno vprašanje ostaja, kako dosledno se ta načela izvajajo v praksi: ali so nadzorni sveti in vodstva dejansko imenovani po strokovnih merilih, ali je razvoj ključnih kadrov obravnavan kot strateška naloga in ali je država sposobna svojo politično vlogo omejiti v korist profesionalnega lastništva. Prav od tega je odvisno, ali bodo podjetja v večinski državni lasti delovala kot učinkovite, razvojno usmerjene in legitime organizacije.

Zato prihodnji razvoj upravljanja državnih podjetij ni odvisen le od formalnih strategij, temveč predvsem od sposobnosti države, da zagotovi strokovno, neodvisno in meritokratsko kadrovanje kot temelj dolgoročne konkurenčnosti in legitimnosti upravljanja.

Iz vidika prakse lahko zaključimo, da ključni problem ni državna lastnina, temveč način upravljanja, zlasti na področju kadrovanja, kjer se najbolj neposredno odraža vpliv politike.

Na podlagi ugotovitev izhaja, da se strateško planiranje v podjetjih v državni lasti od zasebnih razlikuje predvsem po večciljnosti, saj poleg ekonomskih ciljev vključuje tudi širše družbene in razvojne cilje, kar povečuje kompleksnost in zmanjšuje stabilnost izvajanja strategije. Nadalje iz ugotovitev izhaja, da imajo kadri in nadzorni organi ključno vlogo pri izvajanju strategije, saj kakovost njihovega znanja, izkušenj in neodvisnosti neposredno vpliva na učinkovitost upravljanja. Prav tako iz ugotovitev izhaja, da politična povezanost posega v korporativno upravljanje predvsem preko vpliva na kadrovanje in procese odločanja, pri čemer lahko nadomesti strokovna merila z interesnimi. Iz ugotovitev izhaja tudi, da politična povezanost negativno vpliva na produktivnost, učinkovitost in legitimnost upravljanja podjetij v državni lasti ter zmanjšuje njihovo dolgoročno uspešnost.

## Viri, literatura in opombe:

1. Baum, A., Hackney, C., Medas, P., & Sy, M. (2019). *Governance and state-owned enterprises: How costly is corruption?* International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2019/11/22/Governance-and-State-Owned-Enterprises-How-Costly-Is-Corruption-48800>
2. Domadenik, P., Prašnikar, J., & Svejnar, J. (2016). Political connectedness, corporate governance, and firm performance. *Journal of Business Ethics*, 139(2), 411–428. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2675-4>
3. Humar, N. (2022). *Korporativno upravljanje družb v državni lasti v Sloveniji* (magistrsko delo). Univerza v Mariboru. <https://dk.um.si/lzpisGradiva.php?id=80840>
4. Johannes, F. N., Hendriks, C., & Maramura, T. C. (2025). Corporate governance implementation: A key instrument for effective administration and management of state-owned enterprises—A scoping review. *Frontiers in Political Science*, 7, 1511708. <https://doi.org/10.3389/fpos.2025.1511708>
5. Kiel, G. C., & Nicholson, G. J. (2003). Board composition and corporate performance: How the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), 189–205. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00318>
6. Komisija za preprečevanje korupcije. (2022). *Analiza ocene korupcijskih tveganj v postopkih zaposlovanj v času menjav vlad Republike Slovenije*. <https://www.kpk-rs.si/kpk/wp-content/uploads/2022/03/Analiza-korupcijskih-tveganj-zaposlovanja.pdf>
7. OECD. (2024). *Ownership and governance of state-owned enterprises 2024*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/395c9956-en>
8. Raspor, A. (2021). *Strateško planiranje*. Perfectus.
9. Raspor, A., & Nežič, M. (2019). *Dolgoročni razvoj sodelavcev in podjetja*. Perfectus.
10. Slovenski državni holding. (2024). *Letno poročilo 2024*. [https://sdh.si/Data/Documents/financa-porocila/2024/Letno\\_porocilo\\_SDH\\_2024.pdf](https://sdh.si/Data/Documents/financa-porocila/2024/Letno_porocilo_SDH_2024.pdf)
11. Slovenski državni holding. (2025). *Letni načrt upravljanja naložb za leto 2025*. [https://sdh.si/Data/Documents/Ino/LNU\\_2025.pdf](https://sdh.si/Data/Documents/Ino/LNU_2025.pdf)
12. Šumah, Š. (2018). *Korupcija v javnih podjetjih* (doktorska disertacija). Univerza v Mariboru, Fakulteta za varnostne vede.

**MOJCA KADIVEC**, Avtor je študent magistrskega študija strateškega managementa na Visoki šoli B2. Članek je nastal pod mentorstvom dr. Andreja Rasporja v okviru predmeta Strateško planiranje.

**Povzetek:** Prispevek obravnava dejavnike zadovoljstva zaposlenih v javnem zavodu X ter možnosti za njihovo izboljšanje. Namen raziskave je bil identificirati ključne dejavnike zadovoljstva ter oblikovati priporočila za izboljšanje organizacijske klime. Raziskava temelji na kvantitativni metodi anketiranja. Rezultati kažejo visoko zadovoljstvo odnosi ter nižje zadovoljstvo z napredovanjem in komunikacijo. Prispevek poudarja pomen učinkovitega vodenja in razvoja kadrov v javnem sektorju.

**Ključne besede:** zadovoljstvo zaposlenih, organizacijska klima, javni sektor, vodenje, motivacija

## DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V JAVNEM ZAVODU X IN KAKO JIH IZBOLJŠATI

### Uvod

Zadovoljstvo zaposlenih je eden izmed ključnih dejavnikov uspešnosti organizacij, saj vpliva na produktivnost, kakovost dela ter organizacijsko učinkovitost (Armstrong, 2012). V javnem sektorju ima zadovoljstvo zaposlenih še poseben pomen, saj kakovost dela zaposlenih neposredno vpliva na kakovost storitev za državljane (Lu & Chen, 2022). Zagotovo lahko trdimo, da je zadovoljstvo za vsakega zaposlenega največ, kar si lahko posameznik želi pri delu in na delovnem mestu ter ključni predpogoj za to, kar lahko sploh doseže (Mihalič, 2008).

V zadnjih letih se organizacije vse bolj zavedajo pomena organizacijske klime, ki vključuje odnose med zaposlenimi, komunikacijo, vodenje ter možnosti razvoja (Denison, 1996). Raziskave kažejo, da višja stopnja zadovoljstva zaposlenih vodi v večjo zavzetost, manjšo fluktuacijo in boljše organizacijske rezultate (Gallup, 2024).

**Raziskovalno vprašanje:** Kateri dejavniki najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu X in kako jih je mogoče izboljšati?

**Namen in cilj članka:** Namen članka je preučiti najpomembnejše dejavnike zadovoljstva zaposlenih v javnem zavodu X ter podati predloge kako izboljšati zadovoljstvo zaposlenih in s tem organizacijsko klimo. Cilji raziskave vključujejo analizo literature, interpretacijo rezultatov raziskave ter oblikovanje predlogov in priporočil za prakso za izboljšavo zadovoljstva zaposlenih v javnem zavodu X.

### Zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu X

#### Predstavitev javnega zavoda X

Javni zavod X je bil ustanovljen ter vpisan v sodni register leta 1992. Javni zavod v okviru registrirane dejavnosti deluje na nacionalni ravni in opravlja nekatere naloge oziroma zagotavlja storitve, ki predstavljajo osnovo za delovanje interneta v Sloveniji. Za obravnavanje vprašanj s področja uporabniškega, strokovnega, programskega in razvojnega dela ima Javni zavod X strokovni svet. Javni zavod X je razdeljen na več notranjih organizacijskih enot oziroma 10 sektorjev, ki so odgovorne za različne dejavnosti:

- Projektno in operativno sodelovanje: Pri uvajanju novih tehnologij in storitev sodelujejo z različnimi institucijami in strokovnimi skupinami.
- Sodelovanje z nacionalnimi in mednarodnimi organizacijami (SAFE-SI, Spletno oko, ter z organizacijami, kot so GÉANT, Internet2, ICANN in drugi).
- Usmerjenost k uporabnikom (Velik poudarek dajejo podpori uporabnikom in zagotavljanju naprednih storitev za vse povezane organizacije.)

V javnem zavodu X je bilo na dan 1.1.2025 108 redno zaposlenih, od tega 101 za nedoločen čas in 7 za določen čas.

#### Teoretična izhodišča

Zadovoljstvo zaposlenih opredeljujemo kot subjektivno oceno posameznika glede njegovega dela in delovnega okolja (Auer Antončič, 2024). Na zadovoljstvo vplivajo različni dejavniki, med katerimi izstopajo vodenje, organizacijska kultura, komunikacija in nagrajevanje (Bogataj, 2018). Raziskave potrjujejo, da višja stopnja zadovoljstva vodi v večjo zavzetost in boljše rezultate (Gallup, 2024).

Armstrong (2012) poudarja, da je zadovoljstvo zaposlenih tesno povezano z motivacijo, pri čemer imajo pomembno vlogo tako finančni kot nefinančni dejavniki. Podobno ugotavlja tudi Schein (2010), ki izpostavlja vpliv organizacijske kulture na vedenje zaposlenih. Modeli, kot je Gallup Q12, poudarjajo pomen jasnih pričakovanj, priznanja za delo in možnosti razvoja (Gallup, 2024). Raziskave kažejo, da so ključni dejavniki zadovoljstva:

- odnosi na delovnem mestu,
- kakovost vodenja,
- možnosti napredovanja,
- komunikacija,
- organizacijska kultura (Kosec et al., 2022).

### **Analiza dejavnikov zadovoljstva**

Raziskava o zadovoljstvu zaposlenih v javnem zavodu X temelji na kvantitativnem raziskovalnem pristopu, pri čemer je bila uporabljena metoda anketiranja. Namen raziskave je bil ugotoviti stopnjo organizacijske klime ter zaznave zaposlenih glede delovnega okolja in pogojev dela.

Za zbiranje podatkov je bil uporabljen strukturiran vprašalnik, ki je vključeval Likertovo 5-stopenjsko lestvico (1 – popolnoma se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam). Vprašalnik je bil prilagojen za potrebe organizacije in je zajemal enajst dimenzij organizacijske klime, in sicer:

- odnosi v organizaciji,
- organiziranost in medoddelčno sodelovanje,
- vodenje v organizaciji,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- zaupanje in psihološka varnost,
- razvoj kariere/napredovanje,
- nagrajevanje,
- inovativnost in samoiniciativnost,
- motivacija v organizaciji,
- poslanstvo, vizija in cilji organizacije,
- zadovoljstvo z delovnimi pogoji.

Poleg zaprtih vprašanj je vprašalnik vseboval tudi odprta vprašanja, ki so omogočala poglobljen vpogled v mnenja zaposlenih.

Anketiranje je bilo izvedeno novembra 2025 preko spletnega portala 1ka.si. V raziskavo so bili povabljeni vsi zaposleni v javnem zavodu X ter študenti, ki opravljajo študentsko delo tri ali več mesecev. Pred začetkom anketiranja so bili zaposleni na mesečnem sestanku ter po elektronski pošti seznanjeni z namenom in ciljem raziskave. Izpolnjevanje vprašalnika je bilo prostovoljno in anonimno.

V raziskavi je sodelovalo 101 zaposlenih, kar predstavlja 91 % vseh zaposlenih. Struktura vzorca glede na delovno dobo je bila naslednja: 23 zaposlenih z delovno dobo do 3 let, 42 zaposlenih z delovno dobo od 3 do 10 let in 36 zaposlenih z delovno dobo nad 10 let.

Zbrani podatki so bili analizirani z uporabo metod deskriptivne statistike, pri čemer so bile izračunane aritmetične sredine in deleži za posamezne dimenzije. Odgovori na odprta vprašanja so bili analizirani s pomočjo kvalitativne vsebinske analize, pri čemer so bili odgovori razvrščeni v smiselne kategorije.

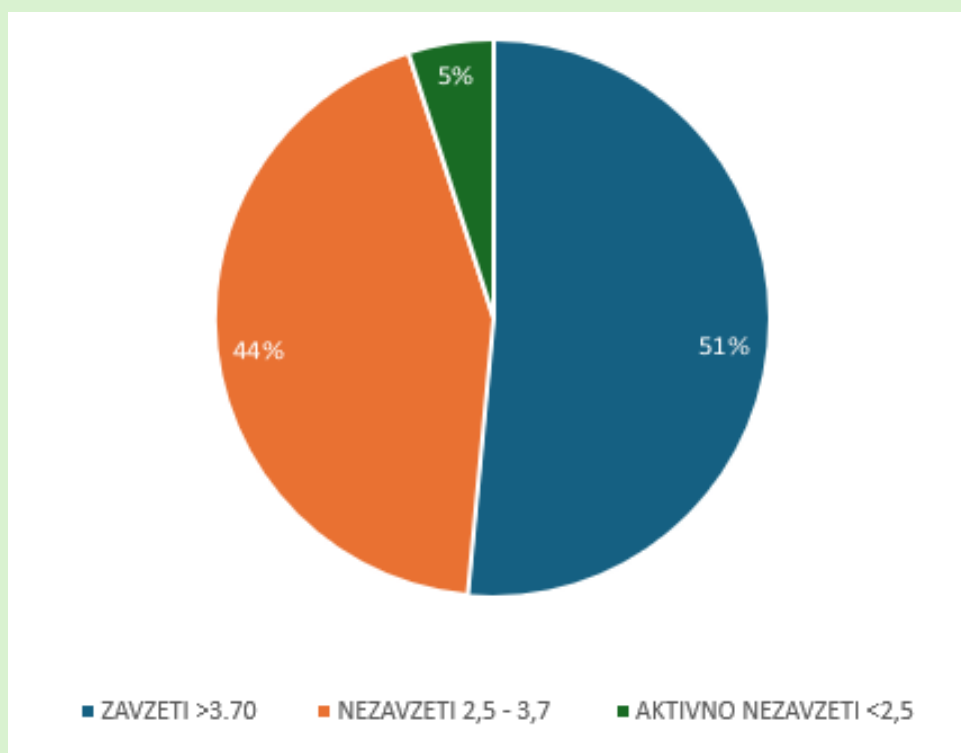
Omejitve raziskave izhajajo predvsem iz uporabe samoocenjevalnega vprašalnika, kar lahko vodi do subjektivnih pristranskosti, ter iz dejstva, da je raziskava zajemala eno organizacijo, zato rezultatov ni mogoče neposredno posploševati na širši javni sektor.

V nadaljevanju sledijo slike (grafi), ki prikazujejo povprečne vrednosti oziroma ocene posamezne dimenzije zadovoljstva. Na osi x so prikazane posamezne trditve, na osi y pa povprečne ocene na 5-stopenjski lestvici.



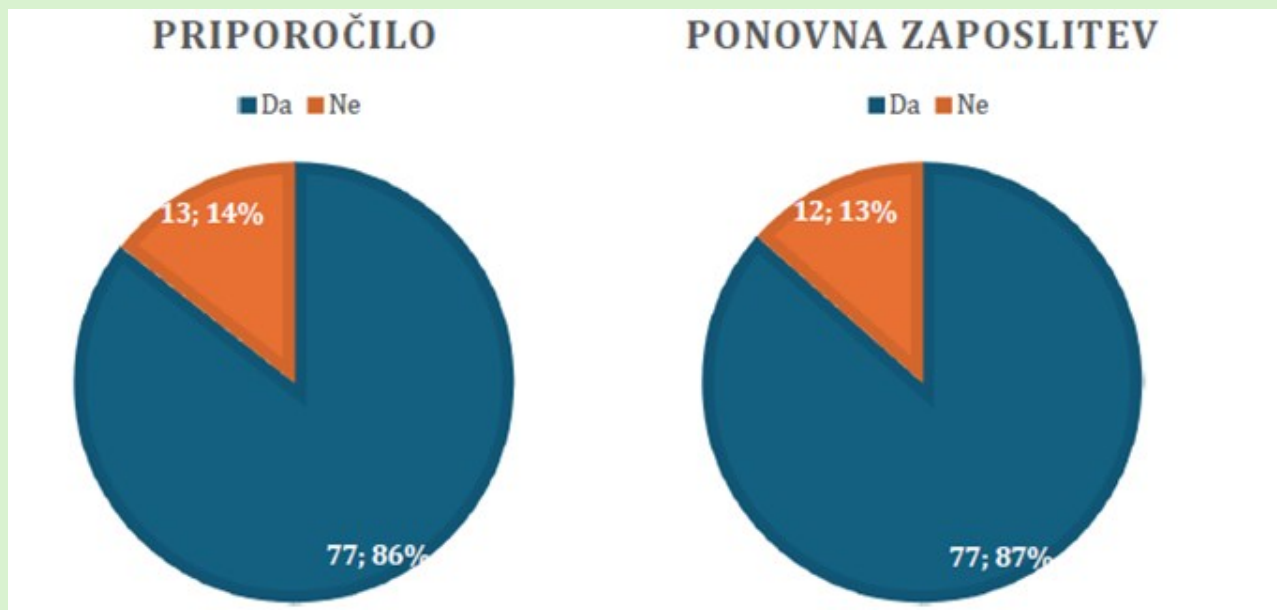
Slika 1: Prikaz splošne organizacijske klime in njenih dimenzij za leto 2025

Povprečna organizacijska klima v letu 2025 je znašala 3,64. Najbolje ocenjena dimenzija je bila »Zaupanje in psihološka varnost« (4,00), najslabše pa »Poslanstvo, vizija in cilji organizacije« (3,07). Takšen rezultat nakazuje, da so odnosi med zaposlenimi dobri, zaposleni si zaupajo med seboj, kar vpliva na delovno vzdušje in učinkovitost dela. Podobno kot pri dimenziji zaupanja tudi tukaj opažamo [povezava]. To potrjuje, da so kakovostni odnosi ključni dejavnik organizacijske klime.



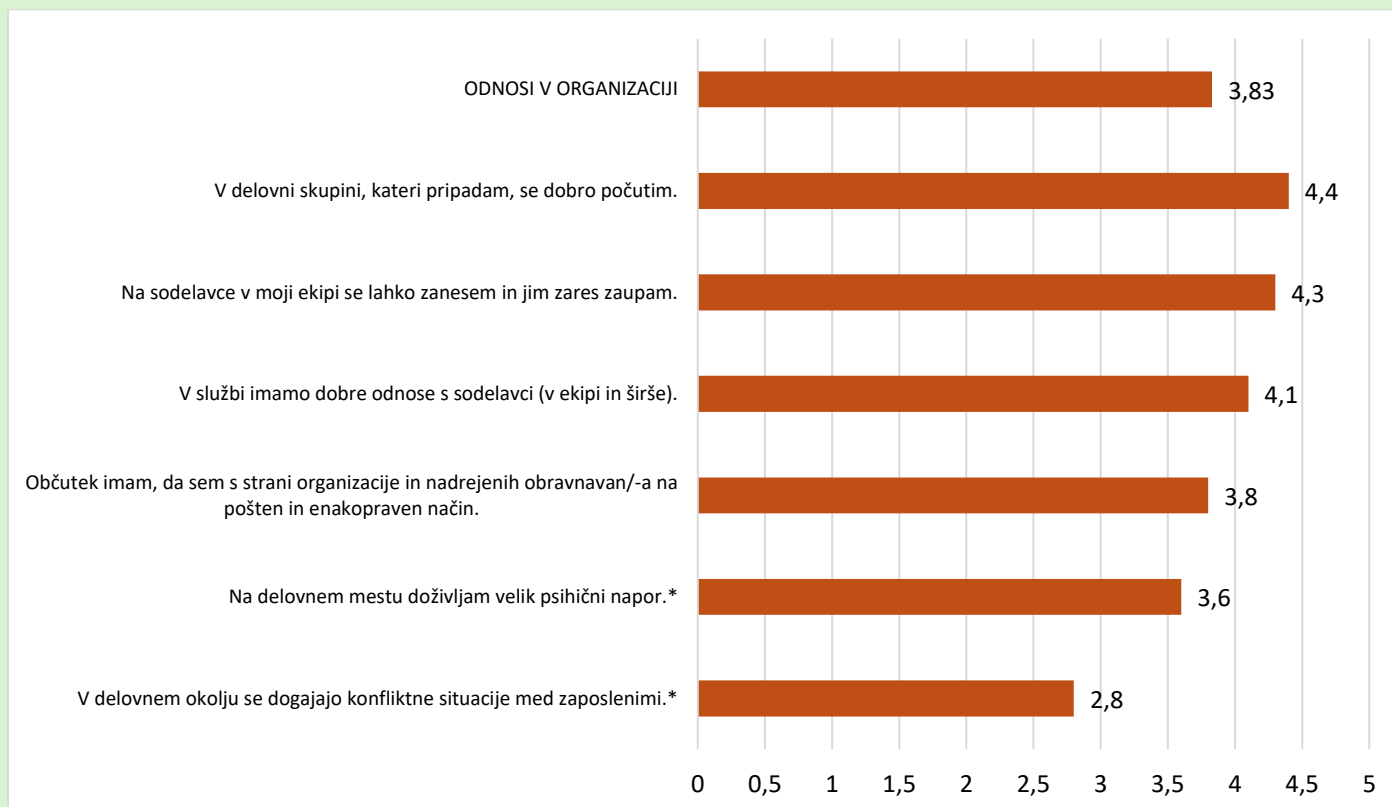
Slika 2: Grafični prikaz zavzetosti v javnem zavodu X

V organizaciji je največji delež zaposlenih, ki so rešili vprašalnik, zavzetih (51%), sledijo jim nezavzeti (44%). Najmanjši delež pa predstavljajo aktivno nezavzeti (5%).



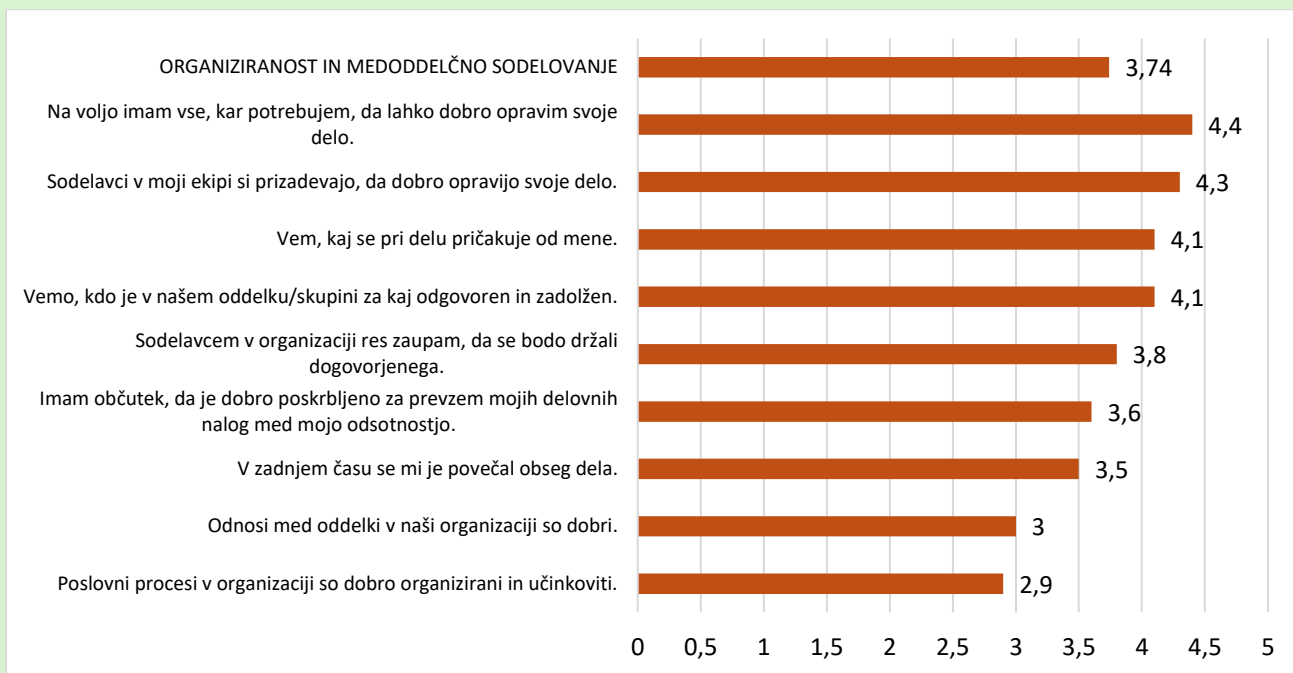
Slika 3: Grafični prikaz priporočila in ponovne zaposlitve v javnem zavodu X

Iz Slika 3 lahko vidimo, da bi kar 64% udeležencev priporočilo javni zavod X bližnjemu, isti delež udeležencev pa bi se tudi ponovno zaposlilo.



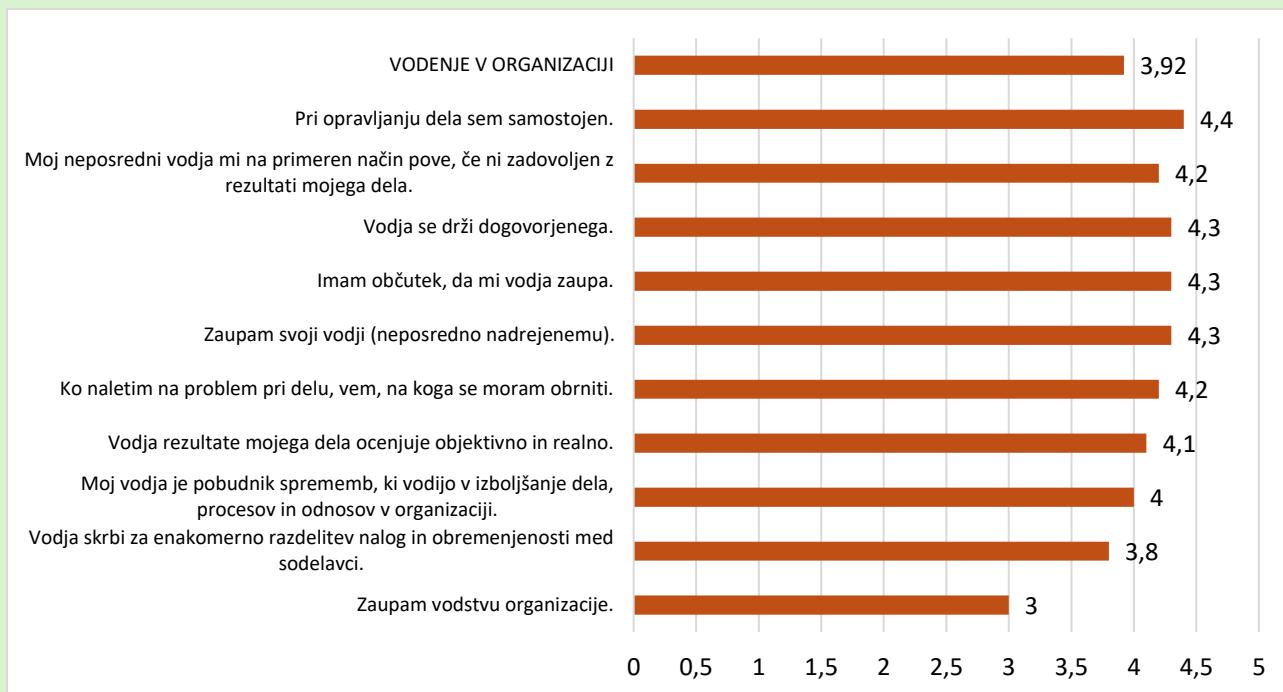
Slika 4: Prikaz povprečnih posameznih postavk pri dimenziji »Odnosi v organizaciji«

Dimenzija »Odnosi v organizaciji« je prejela povprečno oceno 3,83. Najvišje ocenjena postavka je »V delovni skupini, kateri pripadam, se dobro počutim.«, najnižja pa »Občutek imam, da sem s strani organizacije in nadrejenih obravnavan/-a na pošten in enakopraven način.«.



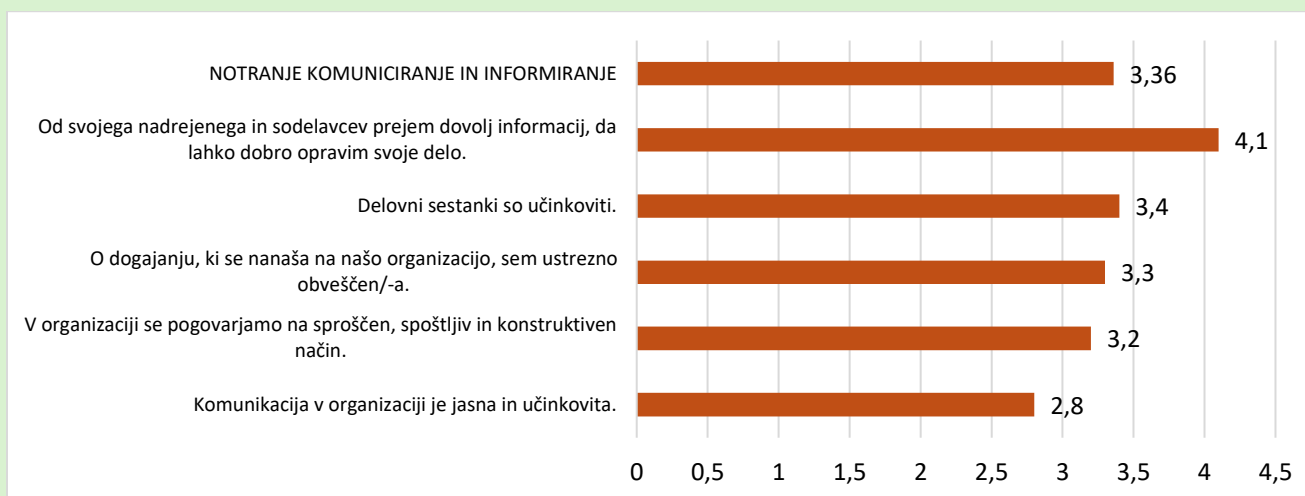
Slika 5: Prikaz povprečjih posameznih postavk pri dimenziji »Organiziranost in medoddelčno sodelovanje«

Dimenzija »Organiziranost in medoddelčno sodelovanje« je prejela povprečno oceno 3,74. Najvišje ocenjena postavka je »Na voljo imam vse, kar potrebujem, da lahko dobro opravim svoje delo.«, najnižja pa »Poslovni procesi v organizaciji so dobro organizirani in učinkoviti.«



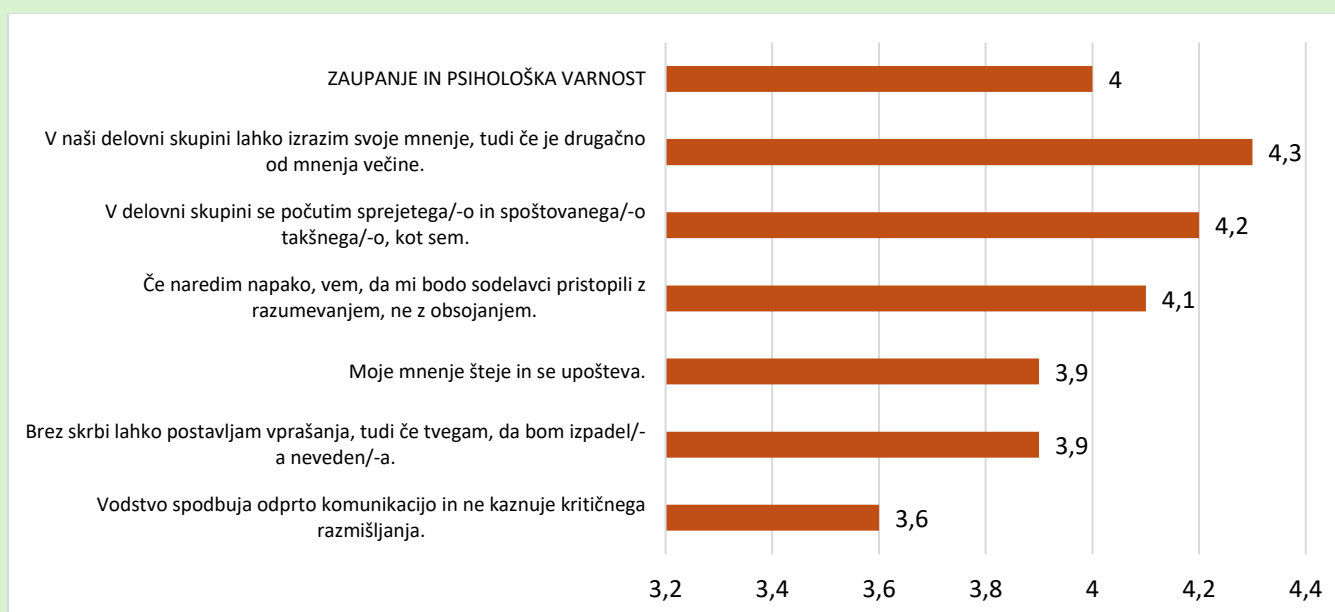
Slika 6: Prikaz povprečjih posameznih postavk pri dimenziji »Vodenje v organizaciji«

Dimenzija »Vodenje v organizaciji« je prejela povprečno oceno 3,92. Najvišje ocenjena postavka je »Pri opravljanju dela sem samostojen.«, najnižja pa »Vodstvo organizacije s svojim vedenjem predstavlja pozitiven zgled zaposlenim.«.



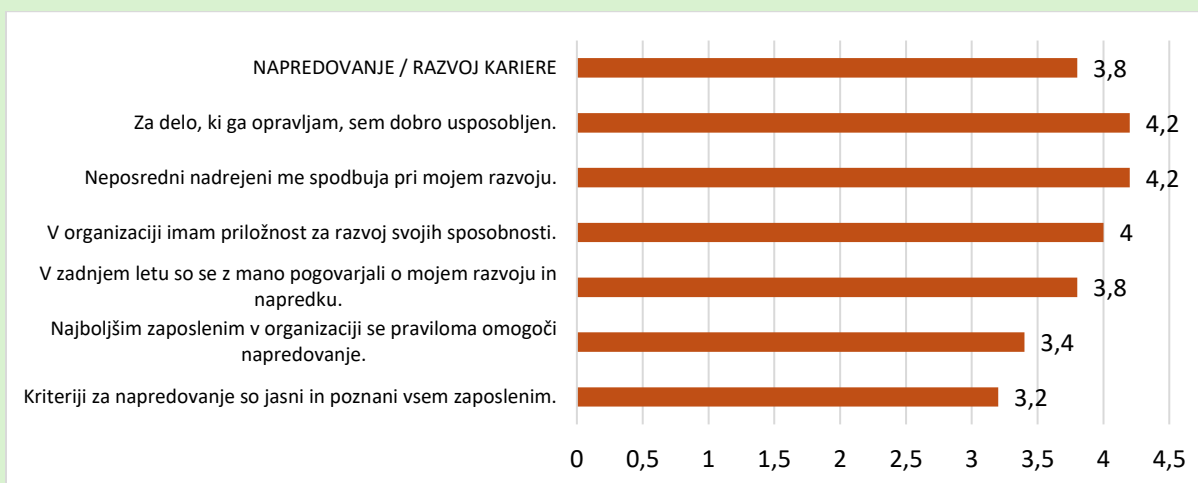
Slika 7: Prikaz povprečjih posameznih postavk pri dimenziji »Notranje komuniciranje in informiranje«

Dimenzija »Notranje komuniciranje in informiranje« je prejela povprečno oceno 3,36 in je med nižje ocenjenimi dimenzijami. Najvišje ocenjena postavka je »Od svojega nadrejenega in sodelavcev prejmem dovolj informacij, da lahko dobro opravim svoje delo.«, najnižja pa »Komunikacija v organizaciji je jasna in učinkovita.«. Nižja ocena notranjega komuniciranja lahko pojasnjuje tudi nekoliko nižjo stopnjo zaupanja v organizaciji, saj je učinkovita komunikacija ključni dejavnik pri vzpostavljanju psihološke varnosti.



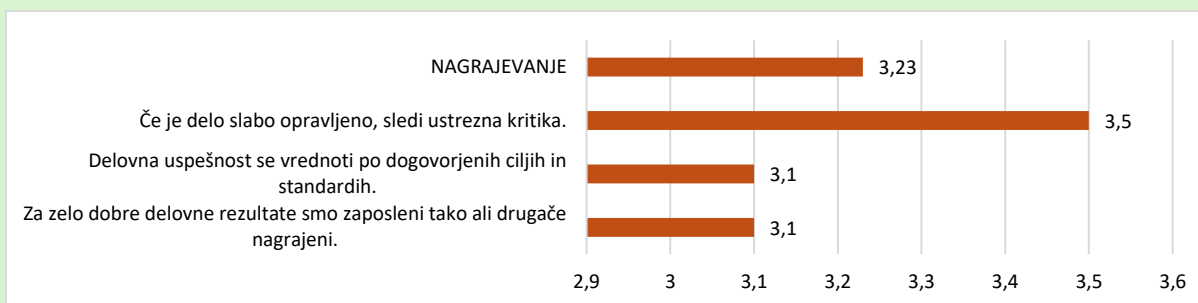
Slika 8: Prikaz povprečjih posameznih postavk pri dimenziji »Zaupanje in psihološka varnost«

Dimenzija »Zaupanje in psihološka varnost« je prejela povprečno oceno 4,00 in je med višje ocenjenimi dimenzijami. Najvišje ocenjena postavka je »V naši delovni skupini lahko izražam svoje mnenje, tudi če je drugačno od mnenja večine.«, najnižja pa »Vodstvo spodbuja odprto komunikacijo in ne kaznuje kritičnega razmišljanja.«.



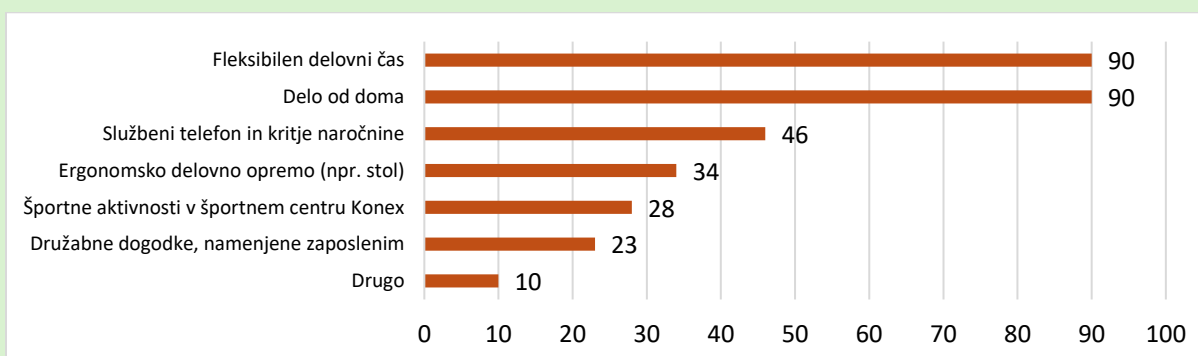
Slika 9: Prikaz povprečnih posameznih postavk pri dimenziji »Napredovanje«

Dimenzija »Napredovanje« je prejela povprečno oceno 3,80. Najvišje ocenjena postavka je »Neposredni nadrejeni me spodbuja pri mojem razvoju.«, najnižja pa »Kriteriji za napredovanje so jasni in poznani vsem zaposlenim.«.



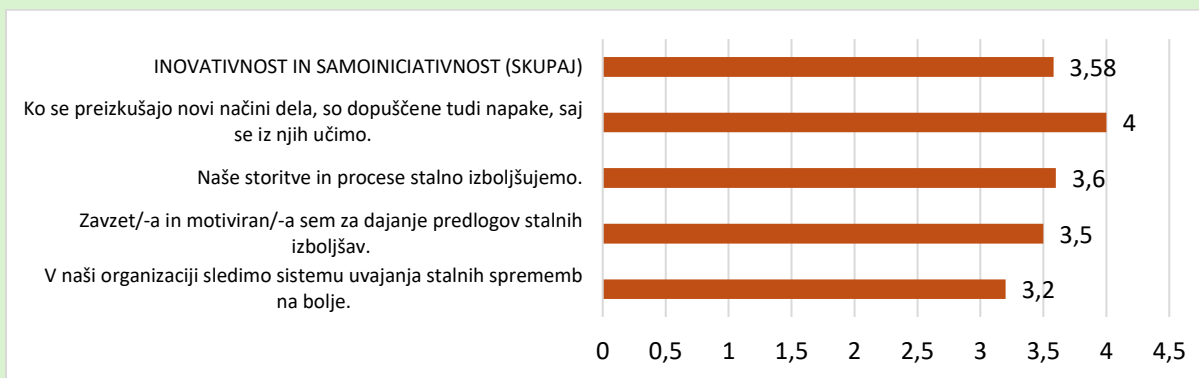
Slika 10: Prikaz povprečnih posameznih postavk pri dimenziji »Nagrajevanje«

Dimenzija »Nagrajevanje« je prejela povprečno oceno 3,23 in je med nižje ocenjenimi dimenzijami. Najvišje ocenjena postavka je »Če je delo slabo opravljeno, sledi ustrezna kritika.«, najnižja pa »Za zelo dobre delovne rezultate smo zaposleni tako ali drugače nagrajeni.« in »Delovna uspešnost se vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.«.



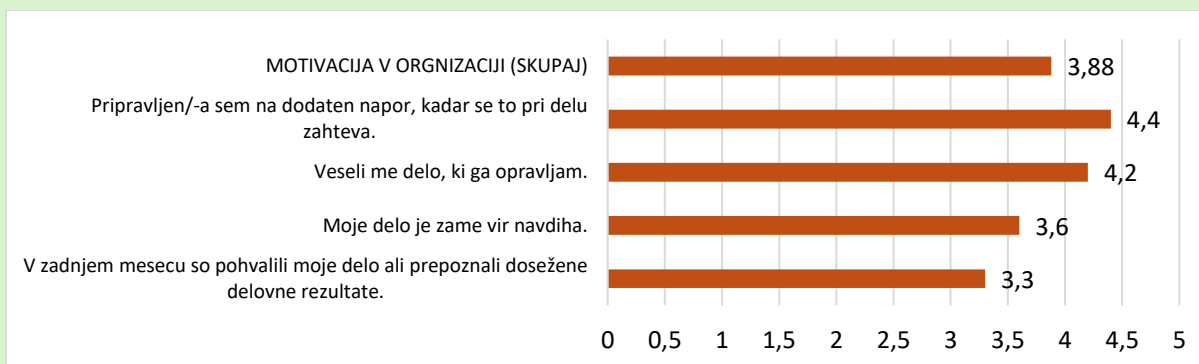
Slika 11: Prikaz najbolj priljubljenih nefinančnih ugodnosti med zaposlenimi

Zaposlene smo povprašali tudi po najbolj priljubljenih nefinančnih ugodnostih, ki jih nudi organizacija. Slika 11 prikazuje število odgovorov pri posameznih možnih odgovorih. Daleč najbolj priljubljeni ugodnosti sta fleksibilni delovni čas in delo od doma, sledi službeni telefon, ergonomsko delovna oprema, športne aktivnosti v bližnjem fitnessu in družabni dogodki za zaposlene. Pod drugo, kje so zaposleni lahko napisali tudi ugodnosti, ki med odgovori niso bili navedeni, so omenjali: plačljiva izobraževanja in konference, zanimivo področje dela, dobre sodelavce v skupini, v splošnem je večina ljudi kul/prijetnih, v praksi ni stroge hierarhije, precej svobode, možnost izobraževanje, certificiranja, možnost obiska konferenc/izobraževanj..., drobno računalniško opremo, parkirišče, urejene pisarne, sanitarije, kuhinja, tuš, 3d tiskanje, dobro opremo, prenosnik, inštrumenti, drobna oprema, miška, slušalke ipd...



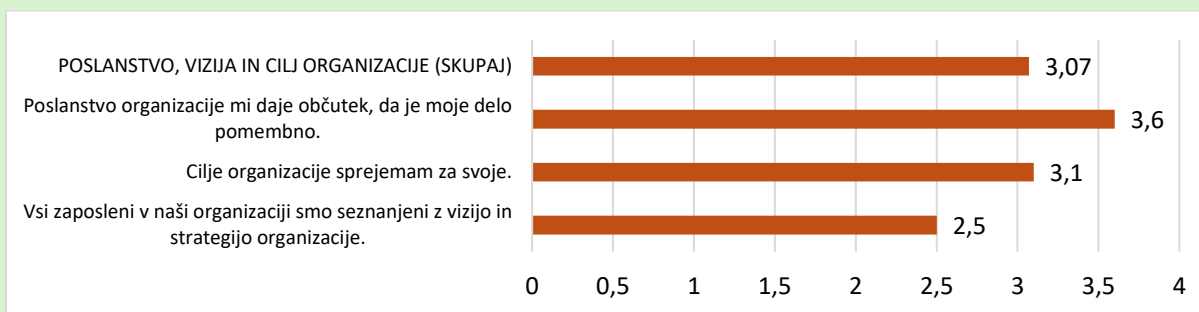
Slika 12: Prikaz povprečnih posameznih postavk pri dimenziji »Inovativnost in samoiniciativnost«

Dimenzija »Inovativnost in samoiniciativnost« je prejela povprečno oceno 3,58. Najvišje ocenjena postavka je »Ko se preizkušajo novi načini dela, so dopuščene tudi napake, saj se iz njih učimo.«, najnižja pa »V naši organizaciji sledimo sistemu vpeljevanja stalnih sprememb na bolje.«.



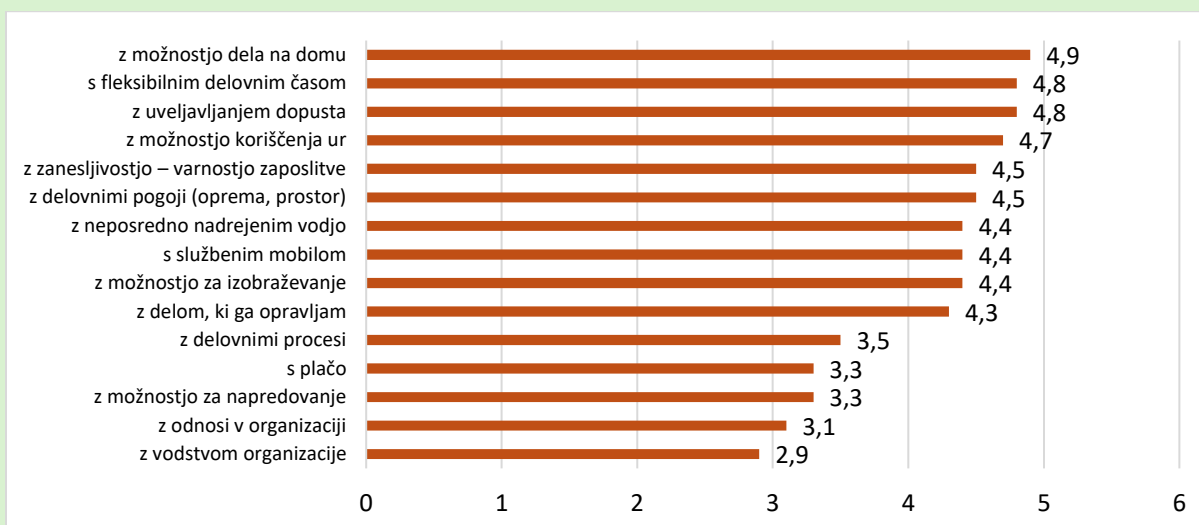
Slika 13: Prikaz povprečnih posameznih postavk pri dimenziji »Motivacija v organizaciji«

Dimenzija »Inovativnost in samoiniciativnost« je prejela povprečno oceno 3,88. Najvišje ocenjena postavka je »Pripravljen/-a sem na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.« najnižja pa »V zadnjem mesecu so pohvalili moje delo ali prepoznali dosežene delovne rezultate.«.



Slika 14: Prikaz povprečnih posameznih postavk pri dimenziji »Poslanstvo, vizija in cilji organizacije«

Dimenzija »Poslanstvo, vizija in cilji organizacije« je prejela povprečno oceno 3,07 in je med nižje ocenjenimi dimenzijami. Najvišje ocenjena postavka je »Poslanstvo organizacije mi daje občutek, da je moje delo pomembno.« najnižja pa »Vsi zaposleni v nas i organizaciji smo seznanjeni z vizijo in strategijo organizacije.«.



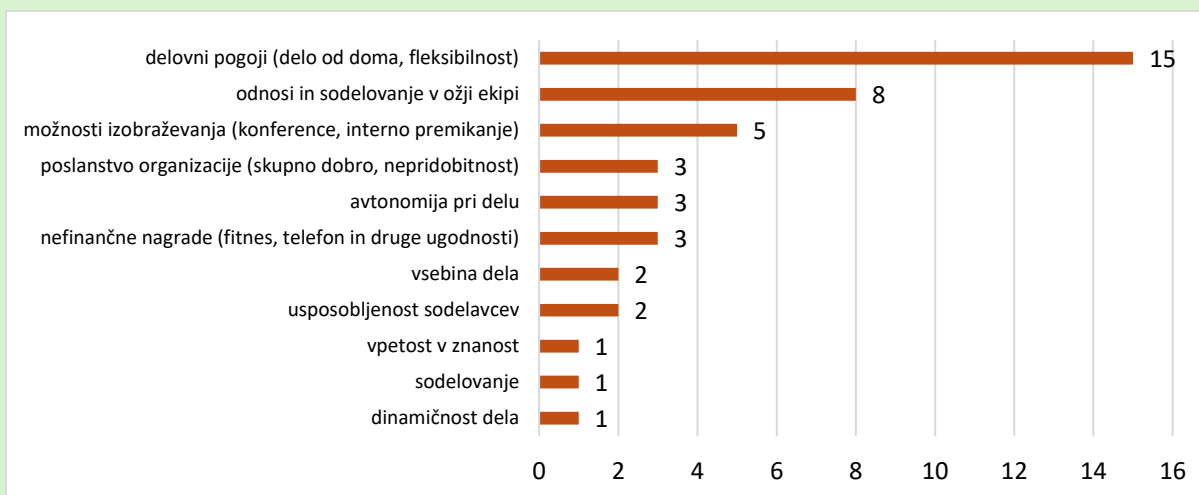
Slika 15: Prikaz povprečij zadovoljstva s splošnimi delovnimi pogoji

Pri zadovoljstvu z delovnimi pogoji izstopajo tri področja z najvišjimi ocenami. Možnost dela na domu (4,9) je absolutno najvišje ocenjena – zaposleni so z njo zelo zadovoljni, kar kaže, da jim fleksibilnost močno ustreza in jo doživljajo kot pomembno ugodnost. Zelo visoko sta ocenjena tudi uveljavljanje dopusta (4,8) in fleksibilni delovni čas (4,8). To pomeni, da organizacija zaposlenim dobro omogoča usklajevanje dela in zasebnega življenja, kar je močan pozitiven vidik delovnih pogojev.

Na drugi strani so najnižje ocenjena področja - z vodstvom organizacije (2,9) so zaposleni najmanj zadovoljni, kar potrjuje vtis, da je ravno vodstveni nivo ključna točka nezadovoljstva (vodenje, odločanje, komunikacija). Relativno nizko je tudi zadovoljstvo z odnosi v organizaciji (3,1), kar nakazuje na napetosti ali pomanjkanje zaupanja med oddelki ter med zaposlenimi in vodstvom. Plača (3,3) in možnost napredovanja (3,3) sta prav tako pod povprečjem, kar kaže, da imajo zaposleni občutek, da financ no nagrajevanje in razvojne priložnosti ne sledijo njihovim pričakovanjem.

Pri odprtih vprašanjih smo udeležencem dali priložnost izraziti všečne in nevšečne vidike delovnega okolja in pogojev z lastnimi besedami. Odgovore smo kategorizirali v nadredne kategorije.

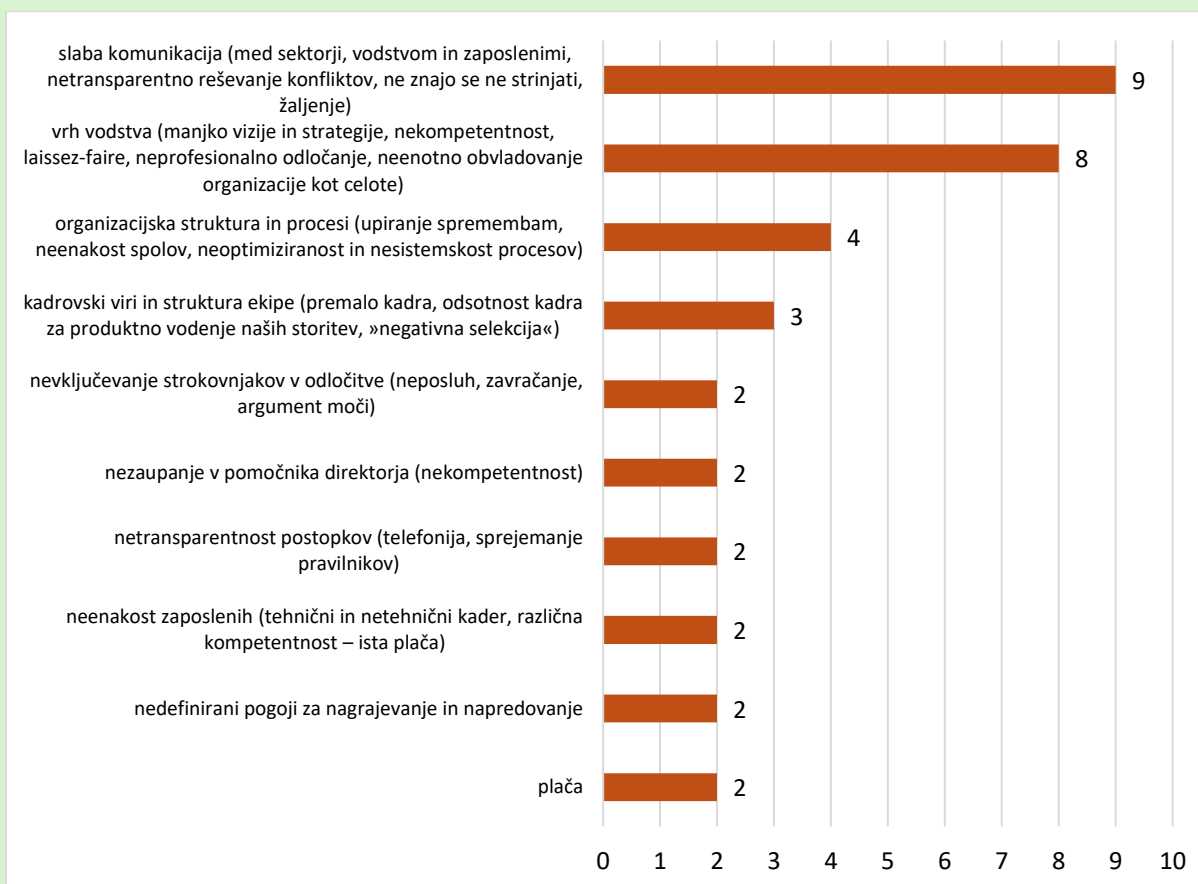
- Všečni vidiki organizacije



Slika 16: Odgovori na vprašanje »Kaj vam je v organizaciji najbolj všeč?«

Pri všečnih vidikih so zaposlenih največkrat omenjali delovne pogoje, odnose in sodelovanje v ožji ekipi in možnosti izobraževanj.

- Nevšečni vidiki organizacije



Slika 17: Odgovori na vprašanje »Kaj vas v organizaciji najbolj moti?«

Kar 14 odgovorov se nanaša na vodje in vodenje (slaba komunikacija, konflikti, neorganiziranost, javno "pranje perila", navzkrižji interesov, toksičnost, ki se prenaša navzdol). Na drugem mestu je slaba komunikacija nasploh – med sektorji, vodstvom in zaposlenimi ter netransparentno reševanje konfliktov – kar je izpostavilo 9 ljudi. Vrh vodstva (manko vizije in strategije, nekompetentnost, neprofesionalne odločitve, neenotno obvladovanje organizacije) je kot problem navedlo 8 odgovorov.

Sledijo teme organizacijske strukture in procesov (upiranje spremembam, neenakost spolov, neoptimizirani in nesistematični procesi; 4 odgovori) ter kadrovski viri in struktura ekipe (premalo kadra, odsotnost produktnega vodenja, negativna selekcija; 3 odgovori). Nekoliko manj pogosto, a s e vedno po 2-krat, so bili omenjeni: plača, nejasni pogoji za nagrajevanje in napredovanje, neenakost zaposlenih (različna kompetentnost – ista plača), netransparentnost postopkov, nezaupanje v pomočnika direktorja in ne vključevanje strokovnjakov v odločitve. Rezultati kažejo, da je nezadovoljstvo povezano predvsem z načinom vodenja, komunikacijo in načinom odločanja.

## Ugotovitve

Povprečna organizacijska klima znaša 3,64. Najvišje ocenjena dimenzija je zaupanje (4,00), najnižja pa poslanstvo in vizija (3,07). Najvišje ocenjeni dejavniki so fleksibilnost dela (delo od doma 4,9; fleksibilni čas 4,8). Najnižja ocena je bila podana vodstvu (2,9), sledijo odnosi (3,1), plača in napredovanje (oba 3,3). Analiza rezultatov kaže, da so v javnem zavodu X ključni dejavniki zadovoljstva:

- kakovost odnosov,
- učinkovitost vodenja,
- jasnost komunikacije,
- možnosti napredovanja.

Ključne ugotovitve:

- Zaposleni izražajo visoko stopnjo zadovoljstva z odnosi v delovni skupini, kar kaže na dobro razvito organizacijsko kulturo.
- Rezultati kažejo, da zaposleni večinoma razumejo svoje naloge, vendar zaznavajo povečanje obsega dela in določene pomanjkljivosti v organizaciji procesov.

- Vodenje je ocenjena kot relativno pozitivno, vendar obstajajo priložnosti za izboljšanje pri razdeljevanju nalog in spodbujanju razvoja zaposlenih.
- Notranja komunikacija predstavlja eno izmed šibkejših področij, predvsem v smislu informiranosti in učinkovitosti sestankov.
- Najnižja stopnja zadovoljstva je bila zaznana pri možnostih napredovanja in jasnosti kriterijev za karierni razvoj.

Ugotovitve torej potrjujejo teoretične modele (Armstrong, 2012; Schein, 2010), saj se kot ključni dejavniki ponovno izkažejo kakovost odnosov, učinkovitost vodenja ter jasnost komunikacije.

Rezultati so skladni z raziskavami, ki poudarjajo pomen organizacijske kulture in vodenja pri oblikovanju zadovoljstva zaposlenih (Schein, 2010; Gallup, 2024). Prav tako raziskava potrjuje, da javni sektor potrebuje večjo usmerjenost v razvoj kadrov in izboljšanje komunikacijskih procesov (Lu & Chen, 2022).

Na podlagi ugotovitev bi javnemu zavodu X predlagali izvedbo strukturiranega razvojnega procesa, ki naslavlja ključne izzive v vodstvu ter podpira izboljšanje delovanja celotne organizacije. Pri tem je pomembno poudariti, da spodaj predlaganih korakov ni nujno izvajati v točno tem zaporedju, saj se lahko organizacija odloči glede na svoje prioritete in trenutne potrebe. Kljub temu bi priporočili, da bi se vsak izbran korak vseeno izvajal zaporedno in ne vzporedno, saj bi takšen pristop omogočal večjo osredotočenost, boljši učni učinek in največji izkoristek vložnega časa ter energije. Izvedbo strukturiranega razvojnega procesa bi predlagali v naslednjih štirih ključnih korakih:

- Izvedba metode 360° za celotno vodstveno ekipo.
- Jasna opredelitev vlog, odgovornosti in kompetenc vodstvenega kadra.
- Sistematično delo na odnosih znotraj vodstvenega tima in med oddelki.
- Razvoj sistema nagrajevanja na podlagi dejanskih potreb zaposlenih.
- Krepitev jasnosti poslanstva, vizije in ciljev organizacije.

## Zaključek

Na zastavljeno raziskovalno vprašanje, kateri dejavniki najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu X in kako jih je mogoče izboljšati, lahko na podlagi izvedene raziskave jasno odgovorimo, da zadovoljstvo zaposlenih v največji meri določajo kakovost medosebnih odnosov, učinkovitost vodenja, jasnost notranjega komuniciranja ter možnosti za razvoj in napredovanje. Ti dejavniki so med seboj tesno povezani in skupaj oblikujejo organizacijsko klimo ter splošno delovno izkušnjo zaposlenih.

Rezultati raziskave kažejo, da so zaposleni visoko zadovoljni z odnosi v delovnem okolju ter z nekaterimi vidiki fleksibilnosti dela, kar potrjuje pomembno vlogo psihološke varnosti in medsebojnega zaupanja. Po drugi strani pa so kot ključna področja nezadovoljstva izpostavljena vodenje, notranja komunikacija, jasnost kriterijev za napredovanje ter deloma tudi sistem nagrajevanja. Prav ta neskladja med pozitivnimi odnosi na ravni ekip in pomanjkljivostmi na ravni vodenja ter organizacijskih procesov predstavljajo osrednji izziv obravnavane organizacije.

Ugotovitve raziskave potrjujejo teoretična izhodišča (Armstrong, 2012; Schein, 2010), ki poudarjajo pomen vodenja, organizacijske kulture in komunikacije kot ključnih determinant zadovoljstva zaposlenih. Hkrati rezultati kažejo, da nematerialni dejavniki, kot so priznanje, občutek pripadnosti in kakovost odnosov, pogosto presegajo pomen materialnih nagrad, kar je skladno tudi z ugotovitvami sodobnih raziskav (Gallup, 2024).

Na podlagi ugotovitev lahko zaključimo, da je izboljšanje zadovoljstva zaposlenih v javnem zavodu X mogoče doseči predvsem z razvojem vodstvenih kompetenc, izboljšanjem notranjega komuniciranja, vzpostavitvijo jasnih in transparentnih kriterijev za napredovanje ter z nadgradnjo sistema nagrajevanja, ki bo bolj usklajen z dejanskimi pričakovanji zaposlenih. Pomembno vlogo pri tem ima tudi krepitev jasnosti poslanstva, vizije in ciljev organizacije, saj prav to področje izkazuje najnižjo stopnjo zadovoljstva.

Raziskava je dosegla svoj namen, saj je omogočila celovit vpogled v dejavnike zadovoljstva zaposlenih ter oblikovanje konkretnih priporočil za izboljšave. Kljub temu pa ima raziskava določene omejitve, saj je bila izvedena na vzorcu ene organizacije in temelji na samoocenjevalni metodi, kar omejuje možnost posploševanja rezultatov. V prihodnje bi bilo smiselno raziskavo razširiti na več organizacij ter vključiti kombinacijo kvantitativnih in kvalitativnih metod za še bolj poglobljeno razumevanje obravnavane problematike.

Zaključno lahko poudarimo, da zadovoljstvo zaposlenih v javnem sektorju predstavlja pomemben dejavnik organizacijske uspešnosti in kakovosti storitev. Organizacije, ki bodo sistematično vlagale v razvoj odnosov, vodenja in komunikacije, bodo dolgoročno bolj uspešne, prilagodljive in privlačne za zaposlene.

## Viri in literatura

1. Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page. [https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod\\_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice\\_1.pdf](https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf)
2. Auer Antončič, J. (2024). Zadovoljstvo zaposlenih v podjetništvu. Založba Univerze na Primorskem. <http://www.dlib.si/?URN=URN:NBN:SI:DOC-GZ17QBQD>
3. Bogataj, V. (2018). Povezava med vodenjem, organizacijsko kulturo in rezultati organizacij. *Revija za univerzalno odličnost*, 7(4), 372–383.
4. Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654. <https://www.researchgate.net/publication/30838277>
5. Dragman, D. (2020). Vpliv zadovoljstva zaposlenih na sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov. *Revija za univerzalno odličnost*, 3(3), 102–112. <https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-DW9BES99>
6. Figelj, L., Govc, N., & Tušek, L. (2024, October 16). Katere nagrade so učinkovite na delovnem mestu? *Psihologija dela*.
7. <https://psihologijadela.com/2024/10/16/katere-nagrade-so-ucinkovite-na-delovnem-mestu/>
8. Gallup. (2024). Q12 meta-analysis report: The relationship between engagement and performance. Gallup Press.
9. <https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx>
10. Gradišar, N. (2009). Primerjava orodij za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju (Diplomsko delo). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
11. Kampuš, A. (2022). Zadovoljstvo zaposlenih in merjenje delovne uspešnosti v izbranem podjetju (Magistrska naloga). Mednarodna fakulteta za družbene vede in poslovne študije, Celje.
12. Kmetec, D. B., & Markič, M. (2017). Organizacijska kultura v slovenskih tujih podjetjih. *Revija za univerzalno odličnost*, 6(4), 334–349.
13. Kosec, Z., Šarotar Žižek, S., & Raspor, A. (2022). Correlation between employee performance, well-being, job satisfaction, and life satisfaction in sedentary jobs in Slovenian enterprises. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16), Article 10427. <https://repozitorij.uni-lj.si/Dokument.php?id=167890>
14. Kušar, A. (2014). Kako motivirati zaposlene? *Revija za univerzalno odličnost*, 3(1), 10–21.
15. Kustec, S. (2022). *Karierni razvoj: teorije, metodologije in prakse* (1. izd.). Univerza na Primorskem, Fakulteta za management. <https://repozitorij.upr.si/Dokument.php?id=27410>
16. Lu, D., & Chen, C. H. (2022). The impact of public service motivation on job satisfaction in public sector employees: The mediating roles of work engagement and organizational commitment. *Mobile Information Systems*, 2022, Article 7919963.
17. Mekanović, D. (2022). Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu (Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija). B&B Višja strokovna šola.
18. Mihalič, R. (2008). Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih. Založba Mihalič in partner.
19. Ratih, H. P., Mulyono, S., & Farhan, D. (2023). Analysis of employee job satisfaction in the public service. *International Journal of Social Science and Human Research*, 6, 6732–6739.
20. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. <https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership>
21. Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Jossey-Bass. [https://archive.org/details/organizationalcu0000sche\\_d2h5](https://archive.org/details/organizationalcu0000sche_d2h5)
22. Zhang, X. (2025). The relationship between employee satisfaction and public organization performance: An analysis from the perspective of policy design. *Advances in Humanities Research*, 11. EWA Publishing.
23. Zimet, Z. (2015). Model za merjenje učinkovitosti ukrepov za izboljševanje zadovoljstva zaposlenih (Magistrska naloga). Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

**VANESSA PERAS** / Avtor je študent magistrskega študija strateškega managementa na Visoki šoli B2. Članek je nastal pod mentorstvom dr. Andreja Rasporja v okviru predmeta Strateško planiranje.

**Povzetek:** V članku smo obravnavali vlogo komunikacijske strategije pri komunikaciji s potrošniki na slovenskem trgu tržnega komuniciranja. Problematiko smo izbrali zaradi naraščajočega pomena digitalizacije in potrebe po integriranem pristopu komuniciranja. Uporabili smo kvalitativni pristop, pregled literature ter PESTLE analizo makrookolja Slovenije. Ugotovili smo, da digitalizacija, regulativa EU, demografske spremembe in trajnost pomembno vplivajo na oblikovanje komunikacijskih strategij, pri čemer je ključen integriran in podatkovno podprt pristop.

**Ključne besede:** komunikacijska strategija, PESTLE analiza, digitalizacija, potrošniki

## IZDELAVA STRATEGIJ ZA KOMUNIKACIJO S POTROŠNIKI

### Uvod

V sodobnem poslovnem okolju, ki ga zaznamujejo močna konkurenca, tehnološki razvoj in spreminjajoča se pričakovanja potrošnikov, postaja učinkovita komunikacija s potrošniki ključni dejavnik uspešnosti podjetij. Ta omogoča obveščanje o izdelkih in storitvah, vpliva na zaznavanje blagovne znamke ter spodbuja nakupne odločitve (Kotler in Keller, 2016). Strategija komunikacije s potrošniki je zato pomemben del poslovnega načrtovanja in strateškega managementa (Slovenska oglaševalska zbornica, 2023).

Kljub razvoju sodobnih komunikacijskih kanalov in orodij številna podjetja še vedno ne izkoriščajo celotnega potenciala strateško načrtovane komunikacije s potrošniki. Pomanjkanje integriranega pristopa vodi v nepovezано in manj učinkovito komunikacijo, kar negativno vpliva na zaznavanje blagovne znamke in lojalnost potrošnikov. Raziskava se zato osredotoča na analizo vloge komunikacijske strategije ter identifikacijo ključnih dejavnikov, ki vplivajo na njeno oblikovanje in implementacijo.

Namen članka je analizirati vlogo komunikacijske strategije pri komunikaciji s potrošniki ter preučiti vpliv makrookoljskih dejavnikov na njeno oblikovanje v sodobnem poslovnem okolju.

Cilja članka sta:

- Analizirati, kako komunikacijska strategija, zasnovana na načelih integriranega trženjskega komuniciranja, prispeva k učinkoviti komunikaciji s potrošniki v slovenskem poslovnem okolju.
- Preučiti vpliv političnih, ekonomskih, socialnih, tehnoloških, pravnih in okoljskih (PESTLE) dejavnikov na oblikovanje in izvajanje komunikacijskih strategij podjetij na slovenskem trgu tržnega komuniciranja

V članku smo odgovorili na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako se teoretična načela komunikacijske strategije in integriranega trženjskega komuniciranja odražajo v pristopih podjetij k komunikaciji s potrošniki na slovenskem trgu?
- Na kakšen način posamezne dimenzije PESTLE makrookolja v Sloveniji vplivajo na ključne elemente komunikacijskih strategij podjetij (ciljne javnosti, sporočila, kanale in spremljanje učinkov)?

Pri pripravi članka je uporabljen kvalitativni raziskovalni pristop, ki temelji na pregledu domače in tuje znanstvene ter strokovne literature. S pomočjo deskriptivne metode so predstavljena teoretična izhodišča komunikacije s potrošniki ter vloga oblikovanja komunikacijskih strategij, pri čemer je poudarek na ključnih konceptih, kot so integrirano trženjsko komuniciranje, digitalizacija, razvoj sodobnih komunikacijskih kanalov ter proces načrtovanja in izvajanja komunikacijskih strategij.

V analitičnem delu je enota analize slovenski trg, ki omogoča preučevanje vpliva makrookoljskih dejavnikov na komunikacijske strategije podjetij. Analiza makrookolja v Sloveniji je izvedena s pomočjo PESTLE analize, ki vključuje preučevanje političnih, ekonomskih, socialnih, tehnoloških, pravnih in okoljskih dejavnikov. Posamezne dimenzije analize so obravnavane sistematično, z namenom identifikacije ključnih trendov, priložnosti in omejitev v okolju. Analiza je usmerjena v ugotavljanje vpliva teh dejavnikov na oblikovanje in izvajanje komunikacijskih strategij podjetij v Sloveniji, pri čemer so posebej izpostavljeni vplivi digitalizacije, regulative ter sprememb v vedenju potrošnikov, ki pomembno vplivajo na izbiro komunikacijskih kanalov, oblikovanje sporočil in prilagajanje ciljnih skupin.

## ***Teoretična izhodišča***

### **Komunikacija s potrošniki v sodobnem poslovnem okolju**

Danes podjetja s potrošniki ne komunicirajo več enosmerno, temveč gradijo stalne dvosmerne odnose, v katerih poslušajo in se odzivajo na povratne informacije. Ti odnosi temeljijo na uporabi podatkov ter na usklajeni rabi klasičnih in digitalnih komunikacijskih kanalov, ne več le na enkratnih oglasnih sporočilih (Samra in Korpes, 2026).

Digitalizacija, globalna konkurenca in spreminjajoče se potrošniške navade so komunikacijo preusmerili. Namesto množičnih, enosmernih kampanj danes prevladuje interaktivni in personalizirani dialog v realnem času (Patel in Chauhan, 2024). Sodobni potrošniki se močno zanašajo na digitalne kanale, pričakujejo hitre odzive in personalizirane storitve ter aktivno sodelujejo pri ustvarjanju vsebin in blagovnih znamk (Pires idr., 2022). Družbena omrežja in mobilne naprave so ustvarili okolje stalne komunikacije, hkrati pa večja skrb za zasebnost in preobremenjenost z informacijami povečujeta selektivnost potrošnikov. To podjetja sili k bolj transparentnemu in odgovornemu komuniciranju (Pires idr., 2022).

Integrirano trženjsko komuniciranje (IMC) pomeni, da podjetje vse svoje komunikacijske kanale in orodja uskladi tako, da povsod pošilja enaka, jasna sporočila o svoji blagovni znamki in njeni vrednosti. V digitalnem okolju mora integracija zajemati tradicionalne medije, digitalne medije, izkušnje v trgovinah in medosebne stike, tako da potrošniki zaznavajo dosledno sporočilo ne glede na točko stika (Sellahvarzi idr., 2014).

Raziskave (Butkouskaya idr., 2023; Mishra idr., 2024) kažejo, da doslednost integriranega trženjskega komuniciranja pozitivno vpliva na zadovoljstvo potrošnikov, medtem ko interaktivnost dodatno krepi odnose. Večkanalne strategije omogočajo potrošniku nemoten prehod med različnimi kanali, pri čemer je ključna dosledna izkušnja. Za učinkovito delovanje morajo podjetja uporabljati enotne podatke o strankah ter usklajeno načrtovati vsebine in merjenje rezultatov (Gerea idr., 2021).

Sodobni komunikacijski splet vključuje širok nabor digitalnih kanalov, kot so spletna mesta, e-poštno trženje, družbena omrežja in mobilne aplikacije. Vsak kanal ima svoje prednosti: e-pošta omogoča natančno ciljanje, oglaševanje v iskalnikih povečuje vidnost, družbena omrežja pa omogočajo interakcijo v realnem času (Idrysheva idr., 2019). Podjetja morajo zato izbirati kombinacije kanalov glede na vedenje potrošnikov in faze odločanja.

Podjetja uporabljajo tudi orodja za sporočanje (Viber, WhatsApp, itd.), videokonference in družbena omrežja za vzdrževanje komunikacije z deležniki v realnem času in za podporo modelov oddaljenih ali hibridnih storitev. Sodobni trendi digitalnega trženja, kot so avtomatizacija, uporaba velikih količin podatkov, priporočilni sistemi z umetno inteligenco ter virtualno resničnostjo, podjetjem omogočajo, da veliko ljudem hkrati pošiljajo zelo prilagojena sporočila, ki upoštevajo njihov trenutni kontekst in potrebe (Nalbant in Aydin, 2023). Da bi bila podjetja učinkovita, morajo izbrati kombinacije kanalov, ki se ujemajo z medijskimi navadami potrošnikov in fazami procesa odločanja. Podjetja morajo izbrati prave kanale glede na potrošnike, ne pa uporabljati vseh novih platform (Bisultanova, 2024).

V sodobnem trženju digitalni kanali podjetjem omogočajo globalen doseg, visoko merljivost rezultatov in natančno segmentacijo potrošnikov. Digitalno trženje podpira personalizacijo sporočil in hitrejše prilagajanje potrebam strank, hkrati pa olajša dostop do informacij in nakupovanje (Vukasović in Jagodič, 2025). Vendar digitalno okolje prinaša tudi tveganja, kot so preobremenjenost z oglasi, pomanjkanje zaupanja in odvisnost od tehnologije. Zato se vse bolj uveljavlja trajnostno trženje, ki poudarja dolgoročno vrednost za potrošnike, podjetje in družbo (people, planet, profit) (Vukasović in Jagodič, 2025).

### **Komunikacijska strategija in njen pomen**

Komunikacijska strategija je premišljen, dolgoročen načrt, ki opredeljuje, kako bo organizacija komunicirala s ključnimi deležniki, da bi podprla svoje poslanstvo, cilje in ugled (Carrillo, 2014). Raziskave strateškega komuniciranja (Carrillo, 2014; Letlatsa, 2023) opisujejo komunikacijsko strategijo kot načrtovano uporabo komunikacije s strani organizacij za doseganje jasno opredeljenih ciljev in uskladitev komunikacije s splošno korporativno strategijo. Vključuje analizo deležnikov, postavljanje komunikacijskih ciljev, oblikovanje ključnih sporočil, izbiro kanalov ter vzpostavitev mehanizmov za povratne informacije in ocenjevanje (Brønn, 2021).

Komunikacije ne razumemo več kot nekaj, kar se dela občasno in po potrebi, ampak kot ključno vodstveno spretnost, ki je del najvišjega odločanja in vodenja organizacije. Komunikacijska strategija mora zajemati tako notranjo kot zunanjo komunikacijo, saj sta doslednost sporočil in medsebojno razumevanje na vseh ravneh ključnega pomena za koordinacijo (Ademi, 2016).

Raziskave notranjega in strateškega komuniciranja (Carrillo, 2014; Martinez in Hurtado, 2018) poudarjajo ključne elemente učinkovite komunikacijske strategije. Mednje sodijo jasno opredeljeni cilji, prepoznavanje in segmentacija deležnikov, prilagojena sporočila ter izbira ustreznih komunikacijskih kanalov. Pri notranjem komuniciranju je pomembna uporaba različnih orodij, kot so sestanki, intranet in interni mediji, ki omogočajo dvosmerno izmenjavo informacij, ne le enosmerne obveščanja (Santos idr., 2023).

Dobro zasnovane komunikacijske strategije pomembno prispevajo k organizacijski uspešnosti. Komunikacija, usklajena s strateškimi cilji, izboljša koordinacijo in kakovost odločanja. Notranja komunikacija povečuje motivacijo zaposlenih in njihovo uspešnost (Prado-Roman idr., 2020). V kontekstu upravljanja sprememb učinkovita komunikacija povečuje uspeh pobud in zmanjšuje odpor zaposlenih (Ehinmilorin, 2021).

Komunikacijska strategija ima pomembno vlogo pri gradnji ugleda podjetja ter zaupanja deležnikov. Če podjetja dejavnosti družbene odgovornosti komunicirajo jasno, pregledno in avtentično, lahko s tem okrepijo svoj ugled in odnose z deležniki (Prado-Roman idr., 2020). Po drugi strani pa lahko slabo zasnovana ali neiskrena komunikacija povzroči skepticizem in negativno vpliva na ugled podjetja, zato je pomembno, da je komunikacija skrbno načrtovana (Lock in Schulz-Knappe, 2019).

Raziskava Kvasova idr. (2023) o internacionalizaciji in strateškem komuniciranju na trgih v razvoju kaže, da morajo organizacije, ki vstopajo na nove trge, razviti komunikacijske strategije, ki odražajo kulturni in institucionalni kontekst, da bi zgradile zaupanje z lokalnimi deležniki. Na splošno velja strateško komuniciranje za ključni mehanizem, s katerim organizacije upravičujejo svoja dejanja, pojasnjujejo svojo vrednost in zagotavljajo družbeno sprejetost.

Strategija notranjega komuniciranja je pomembna, saj so zaposleni ključni nosilci organizacijskega sporočila. Učinkovita notranja komunikacija prispeva k večji motivaciji zaposlenih, boljšemu razumevanju ciljev organizacije in večji delovni uspešnosti (Slijepčević idr., 2018). Raziskave kažejo, da dosledna dvosmerna komunikacija izboljšuje delovne procese in organizacijsko učinkovitost, hkrati pa pozitivno vpliva na splošno uspešnost podjetja (Okuneye idr., 2014).

Te ugotovitve kažejo, da bi morala komunikacijska strategija sistematično vključevati notranje in zunanje perspektive, pri čemer bi morali zaposlene obravnavati kot osrednje deležnike v procesu strateškega komuniciranja.

## **Oblikovanje komunikacijske strategije**

Oblikovanje komunikacijske strategije je proces, v katerem organizacija določi cilje, ciljne javnosti, sporočila in komunikacijske kanale ter načine spremljanja uspešnosti (Carrillo, 2014).

Pomemben prvi korak je analiza notranjega in zunanjega okolja ter prepoznavanje ključnih deležnikov, njihovega vpliva in interesov. Pri tem je pomembno vzpostaviti ustrezne komunikacijske kanale in povratne informacije. Analiza vključuje tudi pregled obstoječih komunikacijskih praks, organizacijske kulture ter morebitnih komunikacijskih vrzeli (Richu idr., 2025).

Komunikacijska strategija mora izhajati iz vizije, poslanstva in poslovnih ciljev organizacije. Komunikacijski cilji morajo biti jasni, merljivi in povezani s ključnimi strateškimi prioritetami (npr. podpora spremembam, izboljšanje ugleda, krepitev odnosa z deležniki). V javnem zdravstvu in drugih javnih kampanjah so cilji komuniciranja pogosto usmerjeni v to, da ljudje spremenijo svoje vedenje in bolj zaupajo institucijam, zato morajo biti pričakovani rezultati zelo jasno in natančno opredeljeni (Richu idr., 2025).

Na podlagi analize deležnikov organizacija segmentira ciljne javnosti (npr. zaposleni, stranke, lokalna skupnost, regulatorji) in opredeli specifične komunikacijske potrebe vsake skupine (Sellahvarzi idr., 2014). Raziskava Grothmann idr. (2017) o oblikovanju komunikacijskih formatov za spremembo vedenja kažejo, da je učinkovito sporočanje možno le, če so sporočila prilagojena značilnostim in motivacijam ciljnih skupin. Zato je pomembno oblikovati jasna in dosledna sporočila, ki se lahko prilagajajo različnim ciljnim javnostim.

Pri oblikovanju strategije je potrebno izbrati kombinacijo kanalov (npr. sestanki, intranet, e-pošta, družbena omrežja, dogodki, mediji), ki ustreza navadam ciljnih javnosti in naravi sporočila. Podjetja morajo kombinirati formalne in neformalne, digitalne in tradicionalne kanale, da zagotovijo dostopnost in dvosmernost komuniciranja. Uspeh strategije je odvisen od premišljene uporabe več kanalov ter usklajene, ponavljajoče se komunikacije (Gesser-Edelsburg idr., 2015).

Učinkovita komunikacijska strategija vključuje časovni načrt aktivnosti, opredelitev odgovornosti (kdo komunicira, s kom in kdaj) ter potrebne vire (proračun, kadri, orodja). Jasna razdelitev vlog in formalizirani postopki zmanjšujejo zmedo ter podpirajo uspešno uresničevanje organizacijskih ciljev. Pri projektih in programih (npr. infrastruktura, raziskovalni projekti) se kot dobra praksa izkazuje komunikacijski načrti, ki so integrirani v celoten projektni management (Okafor, 2021).

Nujni del zasnove komunikacijske strategije so tudi mehanizmi za spremljanje učinkov in zbiranje povratnih informacij (Chygryn idr., 2023). Raziskava Curtis (2020) priporoča uporabo kvantitativnih in kvalitativnih kazalnikov (npr. doseg, vključenost, spremembe stališč ali vedenj, zadovoljstvo deležnikov) ter redno prilagajanje strategije na podlagi zbranih podatkov. V raziskavi Santos idr. (2023) o notranji komunikaciji se kot ključni izkažejo sistemi, ki omogočajo dvosmerno komunikacijo in vključevanje zaposlenih v oblikovanje rešitev, saj to krepi zaupanje in učinkovitost.

## **PESTLE analiza kot metoda za analizo makrookolja**

PESTLE analiza je strukturiran pristop za sistematično proučevanje makrookolja organizacije skozi šest dimenzij: politično, ekonomsko, socialno, tehnološko, pravno in okoljsko. PESTLE se v strateškem managementu uporablja za identifikacijo zunanjih, na organizacijo težje vplivnih dejavnikov, ki oblikujejo priložnosti in grožnje v okolju. Okvir omogoča strukturiran pregled političnih, ekonomskih, socialnih, tehnoloških, pravnih in okoljskih vplivov, ki skupaj sestavljajo makroekonomsko in širše institucionalno okolje panoge ali organizacije. Razumevanje makrookolja je ključno za strateško odločanje, načrtovanje in obvladovanje tveganj, še posebej v globaliziranem in volatilnem poslovnem okolju (Shahid, 2022).

Politična dimenzija vključuje vladne politike, stabilnost, fiskalno in trgovinsko politiko, regulacijo ter širše geopolitične razmere. Ekonomska dimenzija zajema gospodarsko rast, inflacijo, obrestne mere, brezposelnost, kupno moč in splošno gospodarsko cikličnost, ki vpliva na povpraševanje in stroške (Atighechian idr., 2016). Socialna dimenzija obravnava demografske trende, vrednote, življenjski slog, izobraženost in družbene preference, ki vplivajo na vedenje potrošnikov in delovno silo. Tehnološka dimenzija se osredotoča na stopnjo tehnološkega razvoja, inovacije, digitalizacijo in dostop do tehnologij. Pravna dimenzija vključuje zakonodajo, regulativo, standarde in regulativne organe, ki določajo pravni okvir delovanja. Okoljska dimenzija analizira podnebne spremembe, okoljske politike, trajnostne zahteve in dejavnike, povezane z varovanjem okolja (Černá idr., 2022).

PESTLE analiza se uporablja v številnih sektorjih, od turizma in izobraževanja do zdravstva in transporta, kot podlaga za oblikovanje strategij in politik. V turizmu, na primer, avtorji uporabljajo PESTLE za oceno vpliva makroekonomskih in institucionalnih dejavnikov na razvoj destinacij in oblikovanje ponudbe. V izobraževanju in zdravstvu se PESTLE uporablja za oceno vpliva političnih, ekonomskih in tehnoloških trendov (npr. e-učenje, pandemije) na razvoj storitev in poslovnih modelov. Primeri iz različnih držav kažejo, da PESTLE pomaga razumeti, kako sistemske spremembe (npr. COVID-19, okoljska regulativa, digitalna transformacija) spreminjajo pogoje delovanja organizacij (Atighechian idr., 2016; Černá idr., 2022; Shahid, 2022).

Raziskava Zaurez Afshar in Hussain Shah (2025) poudarja, da PESTLE analiza pomaga podjetjem bolje razumeti okolje, saj kompleksne informacije predstavi na pregleden način. Rezultati analize se pogosto uporabljajo kot osnova za SWOT analizo, kjer se zunanji dejavniki prepoznajo kot priložnosti ali grožnje. V javnem in zasebnem sektorju se PESTLE uporablja za oblikovanje dolgoročnih scenarijev, prepoznavanje ključnih gonilnih sil sprememb in prilagajanje poslovnih modelov novim razmeram (Zhang, 2023).

Med glavnimi prednostmi PESTLE analize so jasna struktura, celovit pregled makrookolja in enostavna uporaba v različnih panogah. Poleg tega spodbuja širše razmišljanje in sodelovanje med različnimi področji v organizaciji (Eichhorn idr., 2023). Vendar ima analiza tudi omejitve. Lahko je preveč opisna in statična ter pogosto temelji na subjektivnih ocenah. Prav tako sama po sebi ne ponuja konkretnih rešitev, kako se na ugotovljene dejavnike odzvati. Zato je njena učinkovitost odvisna od kakovosti podatkov, vključevanja strokovnjakov in rednega posodabljanja glede na spremembe v okolju (Zhang, 2023).

## ***Analitični del***

### **Predstavitev slovenskega trga tržnega komuniciranja**

Na slovenskem trgu tržnega komuniciranja prevladuje kombinacija tradicionalnih in digitalnih medijev, pri čemer digitalni kanali (splet, družbena omrežja, mobilno oglaševanje) hitro pridobivajo na pomenu, podobno kot v drugih državah srednje in vzhodne Evrope. Trg tržnega komuniciranja v Sloveniji je del širšega oglaševalskega in marketinškega sektorja, ki ga tvorijo oglaševalske agencije, medijske agencije, digitalne agencije, PR-podjetja in interne službe za marketing v podjetjih (Zavališ idr., 2025).

Za regijo srednje in vzhodne Evrope Zavališ idr. (2025) ugotavljajo relativno dinamično rast oglaševalskih in marketinških podjetij ter pomen učinkovitosti uporabe sredstev za finančno uspešnost teh podjetij. Podobno velja tudi za manjše trge, kjer se podjetja soočajo z omejeno velikostjo trga in večjo konkurenco za ključne naročnike.

V državah z razvito medijsko infrastrukturo se oglaševalska sredstva razporejajo med različne medije, kot so televizija, splet, tisk, radio in zunanje oglaševanje, pri čemer digitalno oglaševanje vse bolj pridobiva na pomenu. Raziskave poudarjajo, da morajo podjetja svoje komunikacijske strategije prilagajati hitremu tehnološkemu razvoju, rasti družbenih omrežij in spreminjajočim se navadam potrošnikov (Strijlev, 2025).

Za oglaševalske trge v manjših evropskih državah je značilno, da radio in tisk stagnirata, medtem ko digitalno oglaševanje hitro raste (Strijlev, 2025), kar potrjujejo tudi primeri iz Slovenije, kjer podjetja, kot je Spar Slovenija, ter digitalne agencije, kot so Spletnik, Madwise in Web Center, vse bolj vlagajo v digitalno oglaševanje, analitiko in personalizirane komunikacijske pristope.

Digitalno oglaševanje zajema oglaševanje v iskalnikih, prikazno oglaševanje, oglaševanje na družbenih omrežjih, vplivneže, e-poštne kampanje in vsebinsko trženje. V državah Srednje in Vzhodne Evrope raziskave (Juhász idr., 2022; Traščá idr., 2019) izpostavljajo rast specializiranih digitalnih agencij in potrebo po standardizaciji digitalnih vlog ter kompetenc, kar je značilno tudi za manjše trge, kjer se vloge pogosto prepletajo. Poudarjena je tudi integracija analitike, ciljanja na osnovi podatkov ter avtomatizacije oglaševanja, kar vpliva na kompetenčne potrebe na strani agencij in naročnikov.

Delovanje trga tržnega komuniciranja v Sloveniji je umeščeno v evropski regulativni okvir (npr. pravila o varstvu potrošnikov, oglaševanju, varstvu osebnih podatkov), kar je skupna značilnost članic EU (Strycharz in Duivenvoorde, 2021). Raziskave (Toader idr., 2022; Zavallii idr., 2025) opozarjajo, da se oglaševalska podjetja v srednji in vzhodni Evropi soočajo z izzivi, povezanimi s strukturo kapitala, likvidnostjo in konkurenčnim pritiskom, kar vpliva na njihove investicije v razvoj storitev in tehnologij. Hkrati tehnološke in družbene spremembe (digitalizacija, spremembe mobilnosti, pandemije) spreminjajo makroekonomsko in medijsko okolje ter silijo ponudnike tržnega komuniciranja v prilagajanje poslovnih modelov.

Med ključnimi trendi v tržnem komuniciranju v širši regiji so rast digitalnega oglaševanja, personalizacija vsebin, uporaba vplivnežev, prehod na podatkovno odločanje in poudarek na trajnosti ter družbeni odgovornosti blagovnih znamk (Černá idr., 2022). Podjetja v oglaševalski in marketinški panogi, ki učinkoviteje izkoriščajo sredstva in se hitreje prilagajajo digitalni transformaciji, dosegajo boljše finančne rezultate (Zavallii idr., 2025). V tej dinamiki je slovenski trg del regionalnih gibanj, pri čemer velikost trga in jezikovna posebnost spodbujata razvoj nižnih ponudb in tesno sodelovanje med agencijami, mediji in naročniki.

## Analiza makrookolja v Sloveniji (PESTLE analiza)

Analiza makrookolja v Sloveniji s PESTLE okvirjem pokaže, da poslovno in komunikacijsko okolje močno oblikujejo članstvo v EU in evroobmočju, demografske spremembe, digitalizacija ter evropske regulative in okoljske politike.

**Politično okolje:** Slovenija je parlamentarna demokracija ter članica Evropske unije in evroobmočja, kar ji zagotavlja relativno visoko institucionalno stabilnost in vpetost v evropske politične in ekonomske strukture. Članstvo v evroobmočju prispeva k večji makroekonomski stabilnosti, vendar hkrati omejuje samostojno denarno politiko. Uspešnost izrabe teh okvirov je odvisna predvsem od učinkovitosti nacionalnih institucij. Slovenska politika tradicionalno podpira močno in enotno EU, saj manjše države v tem vidijo priložnosti za razvoj in večji vpliv (Tajnikar idr., 2023).

**Ekonomsko okolje:** Makroekonomske analize kažejo, da je Slovenija pred pandemijo doživljala obdobja rasti in stagnacije, po finančni krizi pa se je njen razvoj nekoliko upočasnil v primerjavi s povprečjem EU. BDP na prebivalca znaša približno 35.000 evrov, kar je manj od povprečja EU (38.100 evrov), Slovenija pa prispeva okoli 0,4 % k skupnemu BDP Evropske unije (Evropska unija, b. d.). Primerjave z drugimi srednjeevropskimi državami kažejo, da Slovenija ni v celoti izkoristila svojih razvojnih možnosti po vstopu v EU, kar odpira vprašanja o konkurenčnosti in potrebnih reformah. Kot članica evroobmočja je vključena v skupni denarni sistem, pri čemer njeno gospodarstvo močno vplivajo zunanji dejavniki in stopnja povezanosti z mednarodnim okoljem (Topolko in Vide, 2022).

**Socialno okolje:** Slovenija se, podobno kot druge evropske države, sooča z demografskim staranjem, migracijami in spremembami v strukturi gospodinjstev, kar vpliva na trg dela in povpraševanje po storitvah. Delež starejših od 65 let znaša 22,4 %, kar potrjuje izrazit trend staranja prebivalstva (Statistični Urad Republike Slovenije, 2025). Hkrati se Slovenija vse pogosteje pojavlja kot ciljna država za ekonomske migrante in prosilce za azil, kar predstavlja izziv za integracijo in družbeno kohezijo. Raziskave kažejo tudi, da prebivalci držav, ki jih krize bolj prizadenejo, pogosteje podpirajo politike pomoči znotraj EU, pri čemer na njihove odločitve pomembno vplivajo politične usmeritve (Pellegata in Visconti, 2024).

**Tehnološko okolje:** Slovenija je tehnološko relativno razvita in močno integrirana v evropske digitalne trge, pri čemer je digitalizacija podjetij in javnega sektorja pomemben del razvojnih politik. Po podatkih indeksa digitalne razvitosti (DESI) Slovenija spada med srednje

razvite digitalne države EU (European Commission, 2023), kar pomeni, da še vedno dohiteva najbolj napredne države. Države, kot je Slovenija, še vedno dohitevajo najbolj digitalno razvite ekonomije, zato so zelo pomembna vlaganja v digitalne veščine ljudi in v sodobno informacijsko infrastrukturo. Digitalna preobrazba javnih storitev (npr. e-zdravje, podatkovni sistemi) zahteva usklajena vlaganja v tehnologijo, prilagoditve delovanja institucij ter razvoj ustreznih kadrov (Kessissoglou idr., 2024).

**Pravno okolje:** Kot članica EU je Slovenija vključena v skupni pravni okvir, ki ureja gospodarsko dejavnost, tržno komuniciranje, varstvo potrošnikov in varstvo osebnih podatkov. Splošna uredba o varstvu podatkov (GDPR) in nove ureditve vplivajo na poslovne modele, še posebej na podatkovne storitve, spletno oglaševanje in digitalne platforme. Analize ekonomskih politik v državah članicah EU poudarjajo, da omejitve in usmeritve, izhajajoče iz evropskega pravnega okvira, zmanjšujejo formalno ekonomsko suverenost, vendar hkrati zagotavljajo stabilen in prevedljiv regulativni okvir (Wu, 2024).

**Ekološko okolje:** Slovenija kot članica Evropske unije sodeluje pri izvajanju evropskega zelenega dogovora in okoljskih politik, ki vplivajo na energetiko, promet, industrijo in rabo prostora. Evropska unija si prizadeva za doseg podnebne nevtralnosti do leta 2050 (Evropska komisija, 2024), kar pomembno usmerja tudi strateške odločitve slovenskih podjetij. V tem okviru se države srednje in vzhodne Evrope, vključno s Slovenijo, soočajo z izzivi prilagajanja energetskih sistemov in gospodarstva ciljem trajnostnega razvoja. Ti izzivi dodatno krepijo pomen okoljskih zahtev in načel krožnega gospodarstva, ki vse bolj vplivajo na poslovne odločitve podjetij, zlasti v panogah z večjim vplivom na okolje (Pakulska, 2021).

Praktična uporaba PESTLE analize se jasno kaže v različnih panogah, kjer podjetja svoje komunikacijske strategije prilagajajo zunanjim dejavnikom.

Na primer, Nova Ljubljanska banka mora pri digitalnem komuniciranju upoštevati stroge zahteve glede varstva osebnih podatkov, kar pomembno vpliva na način uporabe podatkov in stopnjo personalizacije storitev. V trgovinski dejavnosti podjetja, kot sta Spar Slovenija in Big Bang, vse bolj uporabljajo digitalne kanale, mobilne aplikacije in personalizirane ponudbe, s čimer povečujejo učinkovitost komunikacije s potrošniki ter izboljšujejo uporabniško izkušnjo.

Podobno Telekom Slovenije prilagaja svoje komunikacijske pristope tehnološkemu razvoju in spreminjajočim se navadam uporabnikov, zlasti na področju digitalnih storitev in večkanalne komunikacije. V energetskem sektorju pa Petrol v komunikaciji vse bolj poudarja trajnostne projekte, energetske učinkovitost in prehod v nizkoogljično družbo, kar odraža vpliv okoljskih in političnih dejavnikov.

Navedeni primeri potrjujejo, da PESTLE analiza podjetjem omogoča celovitejše razumevanje zunanjega okolja ter posledično učinkovitejše in bolj ciljno usmerjeno oblikovanje komunikacijskih strategij.

## **Rezultati in razprava**

### **Interpretacija rezultatov analize**

Politična in pravna dimenzija makrookolja se odražata predvsem v usmerjenosti k evropskim politikam, kot so digitalna agenda, varstvo zasebnosti in evropski zeleni dogovor, kar pomeni, da morajo podjetja pri svojem delovanju upoštevati stroga pravila glede uporabe podatkov, segmentacije potrošnikov in oglaševanja. To pomeni, da komunikacijske strategije ne morejo temeljiti le na dosegu in prepoznavnosti, ampak morajo hkrati upoštevati zakonodajo (npr. GDPR) ter graditi zaupanje potrošnikov z jasnim in odgovornim komuniciranjem. Skladnost z regulativo tako postaja pomemben del strateškega komuniciranja, saj neposredno vpliva na ugled podjetja in odnose s potrošniki.

Ekonomska situacija, ki jo zaznamujejo obdobja rasti in stagnacije ter majhnost slovenskega trga, vpliva na bolj premišljeno upravljanje komunikacijskih proračunov. Podjetja morajo zato več pozornosti nameniti učinkovitosti komunikacije, merjenju rezultatov in uporabi podatkov pri odločanju. V majhnem okolju z omejenim številom naročnikov in močno konkurenco postajajo optimizacija sredstev, prilagodljivost in hitro odzivanje ključni za uspeh. Ugotovitve, da uspešnejša podjetja bolje izkoriščajo sredstva in se hitreje prilagajajo digitalnim spremembam, potrjujejo pomen učinkovitosti in prilagodljivosti tudi v Sloveniji.

Socialna dimenzija makrookolja, ki vključuje staranje prebivalstva, migracije in spremembe v strukturi gospodinjstev, vpliva na oblikovanje ciljnih skupin in način komuniciranja z njimi. Podjetja morajo upoštevati razlike med potrošniki glede na starost, kulturno ozadje, digitalne veščine in odnos do trajnosti, saj ti dejavniki vplivajo na njihove navade in pričakovanja. Potrošniki so tudi vse bolj pozorni na družbeno odgovornost podjetij, zato pričakujejo vsebine, ki so verodostojne, relevantne in družbeno koristne.

Tehnološka dimenzija je ena najpomembnejših za sodobne komunikacijske strategije v Sloveniji, saj digitalizacija omogoča uporabo več različnih komunikacijskih kanalov ter bolj prilagojeno komunikacijo. Digitalni kanali, kot so spletne strani, družbena omrežja in mobilne aplikacije, omogočajo komunikacijo v realnem času in prilagajanje vsebin posameznim uporabnikom, hkrati pa zahtevajo več znanja na področju analitike, segmentacije in vsebinskega marketinga. Rezultati potrjujejo pomen integriranega trženjskega komuniciranja, ki zahteva usklajevanje vseh kanalov in dosledna sporočila na vseh točkah stika s potrošniki.

Okoljska dimenzija, povezana z evropskim zelenim dogovorom in trajnostnimi politikami, vpliva na vse večji pomen trajnosti v komunikaciji podjetij. Podjetja morajo jasno in pregledno komunicirati svoje okoljske cilje in aktivnosti, saj potrošniki pričakujejo konkretne dokaze o odgovornem ravnanju. Če podjetje o trajnosti komunicira neprepričljivo ali neiskreno, lahko to vodi v nezaupanje in negativno vpliva na njegov ugled.

Analiza slovenskega trga tržnega komuniciranja kaže, da se oglaševalska vlaganja vse bolj usmerjajo v digitalne kanale, medtem ko tradicionalni mediji stagnirajo. To potrjuje ugotovitev, da sodobni potrošniki vse več časa preživijo v digitalnem okolju, kar spodbuja podjetja k uporabi kanalov, kot so družbena omrežja, iskalno oglaševanje, e-pošta in vplivneži, pri čemer postaja ključno usklajevanje teh kanalov v enotno, integrirano komunikacijsko strategijo. V praksi to pomeni, da morajo podjetja zagotoviti nemoteno uporabniško izkušnjo, ko potrošniki prehajajo med različnimi kanali in napravami, ter da morajo razvijati vsebine, prilagojene specifičnim formatom in pričakovanjem ciljnih skupin v posameznem kanalu.

Posebnost slovenskega trga je njegova majhnost in jezikovna specifičnost, kar spodbuja tesno sodelovanje med podjetji, agencijami in mediji. V takem okolju so osebni odnosi, prilagodljivost in hitro odzivanje na spremembe še pomembnejši kot na večjih trgih, kjer je konkurenca bolj razpršena. Rezultati analize kažejo, da so uspešna podjetja tista, ki dobro poznajo lokalno okolje, hkrati pa uporabljajo sodobne pristope, kot so uporaba podatkov, avtomatizacija marketinga in vključevanje trajnostnih vsebin v komunikacijo.

Celovito gledano interpretacija rezultatov PESTLE analize in opisa trga potrjuje teoretično izhodišče, da je komunikacijska strategija dolgoročen, premišljen in z organizacijskimi cilji usklajen načrt, ki mora izhajati iz razumevanja makrookolja in značilnosti ciljnih javnosti. V slovenskih razmerah to pomeni, da morajo podjetja pri načrtovanju komunikacijskih strategij uskladiti zahteve evropskega regulativnega in političnega okvira, omejitve in priložnosti majhnega trga, demografske in socialne spremembe, hitro digitalno transformacijo ter naraščajoč pomen trajnosti in družbene odgovornosti. Interpretacija rezultatov tako kaže, da je ključ do učinkovite komunikacijske strategije v Sloveniji v integriranem, podatkovno podprtem in vrednostno usmerjenem pristopu, ki povezuje notranjo in zunanjo komunikacijo ter gradi dolgoročne, zaupanja vredne odnose s potrošniki in drugimi deležniki.

## Povezava teorije in prakse

Teoretična izhodišča o komunikaciji s potrošniki poudarjajo prehod od enosmernih, masovnih kampanj k neprekinjenim, dvosmernim in podatkovno vodenim odnosom prek integriranih kanalov (Samra in Korpes, 2026; Patel in Chauhan, 2024; Pires idr., 2022). Analiza slovenskega trga tržnega komuniciranja potrjuje ta premik, saj digitalni kanali (splet, družbena omrežja, mobilno oglaševanje) hitro pridobivajo na pomenu, podjetja pa vse bolj vlagajo v personalizirano in merljivo digitalno oglaševanje. V praksi to pomeni, da se priporočila o sprotne dialogu s potrošniki in pregledni uporabi njihovih podatkov kažejo v tem, da podjetja na slovenskem trgu vse pogosteje izvajajo podatkovno podprte, jasno segmentirane in interaktivne kampanje (Idrysheva idr., 2019; Nalbant in Aydın, 2023; Bisultanova, 2024).

Koncept integriranega trženjskega komuniciranja, ki zagovarja usklajevanje vseh orodij in kanalov okoli enotne obljube blagovne znamke (Mishra idr., 2024), se v slovenski praksi kaže v kombinaciji tradicionalnih in digitalnih medijev ter razvoju večkanalnih strategij. Ugotovitve o strukturi slovenskega trga, kjer tradicionalni mediji (tisk, radio) stagnirajo, digitalni segment pa raste in je pod pritiskom merljivosti ter donosnosti, potrjujejo teoretične trditve, da je za uspeh potrebno usklajeno načrtovanje vsebin in enotno upravljanje podatkov o strankah v različnih kanalih (Zavalič idr., 2025; Strijlev, 2025). V praksi to pomeni, da morajo slovenska podjetja vzpostaviti enotne baze podatkov, usklajene koledarje vsebin in skupne metrike uspešnosti ter na tej osnovi izvajati kampanje, ki zagotavljajo dosledno uporabniško izkušnjo ne glede na kanal stika.

Teorija komunikacijske strategije kot premišljenega, dolgoročnega načrta, ki podpira cilje in ugled organizacije, izpostavlja analizo deležnikov, postavljanje ciljev, oblikovanje sporočil ter izbor kanalov (Letlatsa, 2023). Povezava s PESTLE analizo Slovenije kaže, da takšen pristop zahteva sistematično upoštevanje političnih, ekonomskih, socialnih, tehnoloških, pravnih in okoljskih dejavnikov (Thakur, 2021). Politični in pravni okvir EU, vključno z GDPR, konkretno določa pogoje zbiranja in uporabe podatkov, kar neposredno vpliva na oblikovanje komunikacijskih strategij (Wu, 2024).

Raziskave strateškega in notranjega komuniciranja poudarjajo, da dobro zasnovane komunikacijske strategije izboljšajo koordinacijo, kakovost odločanja in organizacijsko uspešnost (Martinez in Hurtado, 2018; Slijepčević idr., 2018). V slovenskem kontekstu, kjer majhnost trga spodbuja tesno sodelovanje med deležniki, se to kaže v potrebi po usklajenem notranjem komuniciranju in jasno določenih vlogah. Priporočila o formalnih strukturah in dvosmerni komunikaciji se v praksi uresničujejo v projektnih in kampanjskih timih, ki morajo hitro prilagajati komunikacijske aktivnosti spremembam v okolju (Gesser-Edelsburg idr., 2015; Curtis, 2020).

Teorija oblikovanja komunikacijske strategije kot strukturiranega procesa, ki temelji na analizi okolja in deležnikov (Richu idr., 2025), se v slovenskem primeru kaže v uporabi PESTLE analize ter segmentaciji ciljnih skupin. Zaradi raznolikosti potrošnikov glede na starost, digitalne veščine in vrednote je prilagajanje sporočil nujno (Grothmann idr., 2017). Rezultati analize kažejo, da se podjetja vse bolj opirajo na personalizacijo, vplivneže in vsebinsko trženje, kar je skladno s sodobnimi teoretičnimi pristopi (Juhász idr., 2022; Černá idr., 2022).

Pomembno vlogo ima tudi komunikacija pri gradnji zaupanja, legitimnosti in ugleda (Prado-Roman idr., 2020; Lock in Schulz-Knappe, 2019). V slovenskem prostoru, ki je močno zaznamovan z evropskimi okoljskimi politikami, to pomeni, da morajo podjetja verodostojno komunicirati svoje trajnostne prakse. Če je komunikacija neiskrena ali neprepričljiva, lahko to povzroči skepticizem, zato je usklajenost med dejanskim delovanjem podjetja in njegovimi sporočili ključnega pomena (Pakulska, 2021).

Pomembno vlogo ima tudi PESTLE analiza kot orodje za razumevanje makrookolja in podporo strateškemu odločanju (Zaurez Afshar in Hussain Shah, 2025). V slovenskem kontekstu to pomeni, da podjetja rezultate analize uporabljajo kot osnovo za oblikovanje komunikacijskih strategij, pri čemer posamezni dejavniki (politični, ekonomski, socialni, tehnološki, pravni in okoljski) določajo okvir delovanja, izbiro kanalov in vsebinske poudarke.

Na podlagi izvedene analize ocenjujemo, da podjetja v praksi še vedno pogosto premalo sistematično pristopajo k oblikovanju komunikacijskih strategij. Čeprav se zavedajo pomena digitalnih kanalov in podatkovno podprtega odločanja, so komunikacijske aktivnosti pogosto razdrobljene in nepovezane med oddelki ter kanali. To zmanjšuje njihovo učinkovitost in otežuje zagotavljanje enotne uporabniške izkušnje. Menimo, da je ključ do uspeha dosledna integracija vseh komunikacijskih aktivnosti ter njihova podpora z analitičnimi pristopi, ki omogočajo sprotne prilagajanje strategije in dolgoročno večjo učinkovitost komunikacije.

## Zaključek

### Ključne ugotovitve

Analiza je pokazala, da je učinkovita komunikacija s potrošniki v sodobnem poslovnem okolju tesno povezana z integriranim, podatkovno podprtim in večkanalnim pristopom. Tak pristop presega klasične enosmerne promocijske aktivnosti ter se usmerja v neprekinjen dialog in gradnjo dolgoročnih odnosov. Teoretična izhodišča o komunikacijski strategiji kot premišljenem in dolgoročnem načrtu, usklajenem s cilji organizacije, se v slovenskem kontekstu potrjujejo skozi potrebo po sistematičnem načrtovanju ciljnih skupin, sporočil, kanalov in kazalnikov uspešnosti, pri čemer ima pomembno vlogo integrirano trženjsko komuniciranje.

Rezultati PESTLE analize Slovenije kažejo, da makrookolje pomembno vpliva na oblikovanje in izvajanje komunikacijskih strategij podjetij. Politični in pravni dejavniki določajo okvir komuniciranja, zlasti na področju transparentnosti, varstva potrošnikov in osebnih podatkov, ekonomski in tehnološki dejavniki spodbujajo digitalizacijo in merljivost komunikacijskih aktivnosti, socialni in okoljski trendi pa vplivajo na vsebino sporočil ter poudarjajo pomen trajnosti in družbene odgovornosti.

Slovenski trg tržnega komuniciranja se razvija v smeri digitalizacije, personalizacije in podatkovno podprtega odločanja, ob hkratni integraciji tradicionalnih medijev. Majhnost in jezikovna posebnost trga poudarjata pomen prilagodljivosti, specializiranih strategij in tesnega sodelovanja med akterji, kar dodatno potrjuje pomembnost celostno zasnovanih komunikacijskih strategij.

Na podlagi izvedene analize podajamo odgovore na zastavljeni raziskovalni vprašanji.

V zvezi s **prvim raziskovalnim vprašanjem** ugotavljamo, da se teoretična načela komunikacijske strategije in integriranega trženjskega komuniciranja v praksi na slovenskem trgu odražajo v prehodu iz enosmerne komunikacije v večkanalne, interaktivne in podatkovno podprte pristope, in sicer z uporabo digitalnih komunikacijskih kanalov, personaliziranih sporočil, analitičnih orodij ter usklajevanjem komunikacijskih aktivnosti v okviru integriranega pristopa. Kljub temu implementacija teh načel še ni povsod celovita, saj so komunikacijske aktivnosti pogosto razdrobljene in premalo strateško usklajene.

V zvezi z **drugim raziskovalnim vprašanjem** ugotavljamo, da PESTLE dejavniki pomembno in neposredno vplivajo na ključne elemente komunikacijskih strategij podjetij, in sicer tako, da določajo regulativni okvir komuniciranja, usmerjajo digitalni razvoj, oblikujejo vsebino sporočil ter vplivajo na izbiro ciljnih skupin, komunikacijskih kanalov in načine spremljanja učinkovitosti. Politični in pravni dejavniki določajo pogoje delovanja (npr. varstvo osebnih podatkov in transparentnost), ekonomski in tehnološki dejavniki spodbujajo digitalizacijo in merljivost, socialni in okoljski dejavniki pa oblikujejo vsebino sporočil ter poudarjajo pomen trajnosti in družbene odgovornosti.

Ključna ugotovitev je, da so podjetja, ki komunikacijo obravnavajo kot strateško funkcijo in jo povezujejo s širšim poslovnim in družbenim okoljem, uspešnejša pri prilagajanju spremembam in učinkovitejša pri komuniciranju s potrošniki. Nasprotno pa nepovezano, reaktivno in ciljno neusmerjeno komuniciranje zmanjšuje učinkovitost ter omejuje možnosti za gradnjo dolgoročnih odnosov.

## Priporočila za prakso

Na podlagi ugotovitev raziskave je smiselno, da podjetja komunikacijsko strategijo obravnavajo kot sestavni del celotne poslovne strategije in ne le kot skupek posameznih kampanj. Prvi korak je sistematična analiza notranjega in zunanjega okolja (vključno z uporabo PESTLE pristopa), s katero podjetje opredeli ključne deležnike, priložnosti in tveganja ter na tej osnovi oblikuje jasne in merljive komunikacijske cilje. Priporočljivo je vzpostaviti formaliziran proces načrtovanja komunikacije (jasno določene odgovornosti, časovni načrti in proračuni), ki vključuje tako notranje kot zunanje komuniciranje ter zagotavlja usklajenost sporočil.

V praksi naj podjetja razvijajo integrirano trženjsko komuniciranje, ki povezuje tradicionalne in digitalne kanale v enotno uporabniško izkušnjo. To vključuje uporabo podatkov o potrošnikih za ciljno usmerjeno in personalizirano komunikacijo, vlaganje v kakovostne vsebine ter uporabo analitičnih orodij za spremljanje učinkovitosti (npr. ključni kazalniki uspešnosti). Priporočljivo je tudi testiranje komunikacijskih pristopov (npr. A/B testiranje), s katerim podjetja optimizirajo svoje aktivnosti.

Posebno pozornost naj podjetja namenijo skladnosti z regulativo (npr. varstvo osebnih podatkov) in transparentnemu komuniciranju, saj to pomembno vpliva na zaupanje in ugled blagovne znamke. Prav tako je pomembno razvijati digitalne kompetence zaposlenih, krepiti notranje komuniciranje ter izboljšati sodelovanje med oddelki, saj zaposleni pomembno prispevajo k dosledni izvedbi komunikacijske strategije.

Glede na pomen trajnosti naj podjetja v komunikacijo vključujejo tudi okoljske in družbene vidike, pri čemer morajo biti sporočila podprta z dejanskimi praksami. Za slovenski trg je smiselno razvijati dolgoročna partnerstva z mediji, agencijami in vplivneži ter izkoriščati prednosti lokalnega okolja. Ključno je, da podjetja optimizirajo uporabo obstoječih komunikacijskih kanalov, jih povežejo v enoten sistem ter gradijo dolgoročne odnose s potrošniki. S tem postaja strateško, integrirano in podatkovno podprto komuniciranje ključni dejavnik konkurenčnosti podjetij v sodobnem poslovnem okolju.

## Viri in literatura

- Ademi, N. (2016). The concept and the ways of managerial communication. *International Journal of Economics in Management Sciences*, 5(06). <https://doi.org/DOI:%252010.4172/2162-6359.1000385>
- Atighechian, G., Maleki, M., Aryankhesal, A., in Jahangiri, K. (2016). Are macro and micro environment affecting management of fresh water resources? A case from Iran with PESTLE analysis. *Materia socio-medica*, 28(4), 307. <https://doi.org/DOI:%252010.5455/msm.2016.28.307-313>
- Bisultanova, A. (2024). Digitalisation: Prerequisites and challenges in modern conditions. *Web of Conferences*, 531, 04005. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202453104005>
- Brøn, P. S. (2021). Strategic communication requires strategic thinking. *Strategic communication in context: Theoretical debates and applied research*, 23–44. <https://doi.org/10.21814/uminho.ed.46.2>
- Butkouskaya, V., Oyner, O., in Kazakov, S. (2023). The impact of omnichannel integrated marketing communications (IMC) on product and retail service satisfaction. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 28(56), 319–334. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-09-2022-0237>
- Carrillo, M. V. (2014). Strategic Communication in the communications environment of today's organizations. *Comunicação e Sociedade*, 26, 81–89. [http://dx.doi.org/10.17231/comsoc.26\(2014\).2026](http://dx.doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2026)
- Chygryn, O., Ziabina, Y., in Isakov, A. (2023). RETRACTED: Communicative Channels of Stakeholder Interaction as an Element of Ensuring Sustainable Development of the Business Sector. 456, 02001. [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2023/93/e3sconf\\_dsdm2023\\_02001.pdf](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2023/93/e3sconf_dsdm2023_02001.pdf)
- Curtis, V., Dreibelis, R., Sidibe, M., Cardosi, J., Sara, J., Bonell, C., Mwambuli, K., Ghosh Moulik, S., White, S., in Anger, R. (2020). How to set up government-led national hygiene communication campaigns to combat COVID-19: A strategic blueprint. *BMJ global health*, 5(8), e002780. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2020-002780>
- Černá, J., Lejsková, P., Ližbetinová, L., in Matúšová, J. G. (2022). Transformation of Marketing Macro-Economic Environment of Tourism with Emphasis on Changes in Mobility During COVID-19 Pandemic. *LOGI – Scientific Journal on Transport and Logistics*, 13(1), 186–197. <https://doi.org/10.2478/logi-2022-0017>
- Ehinmilorin, E. (2021). Change management process: An integrated analysis of the importance of effective communication in an organization. *European Journal of Business and Management*, 12(24). <file:///C:/Users/Uporabnik/Downloads/57812-61707-1-PB.pdf>
- Eichhorn, T., Schaller, L., Hamunen, K., in Runge, T. (2023). Exploring macro-environmental factors influencing adoption of result-based and collective agri-environmental measures: A PESTLE approach based on stakeholder statements. *Bio-based and Applied Economics*, 13, 49–71. <https://doi.org/10.36253/bae-14489>

12. Evropska komisija. (2024). *Priporočilo v zvezi s ciljem za leto 2040, da se doseže podnebna nevtralnost do leta 2050*. Pridobljeno s: [https://commission.europa.eu/news-and-media/news/recommendation-2040-target-reach-climate-neutrality-2050-2024-02-06\\_sl](https://commission.europa.eu/news-and-media/news/recommendation-2040-target-reach-climate-neutrality-2050-2024-02-06_sl)
13. Evropska unija (b. d.). *Slovenija - država EU*. Pridobljeno s: [https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/eu-countries/slovenia\\_sl](https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/eu-countries/slovenia_sl)
14. Gereaa, C., Gonzalez-Lopez, F., in Herskovic, V. (2021). Omnichannel Customer Experience and Management: An Integrative Review and Research Agenda. *Sustainability*, 13(5), 2824. <https://doi.org/10.3390/su13052824>
15. Gesser-Edelsburg, A., Stolerio, N., Mordini, E., Billingsley, M., James, J. J., in Green, M. S. (2015). Emerging Infectious Disease (EID) Communication During the 2009 H1N1 Influenza Outbreak: Literature Review (2009-2013) of the Methodology Used for EID Communication Analysis. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 9(2), 199–206. Cambridge Core. <https://doi.org/10.1017/dmp.2014.126>
16. Grothmann, T., Leitner, M., Glas, N., in Prutsch, A. (2017). A five-steps methodology to design communication formats that can contribute to behavior change: The example of communication for health-protective behavior among elderly during heat waves. *Sage Open*, 7(1), 1–15. <https://doi.org/10.1177/2158244017692014>
17. Idrysheva, Z., Tovma, N., Abisheva, K.-Z., Murzagulova, M., in Mergenbay, N. (2019). Marketing communications in the digital age. *Web of Conferences*, 135, 04044. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/201913504044>
18. Juhász, T., Kálmán, B. G., Tóth, A., in Horváth, A. (2022). Digital competence development in a few countries of the European Union. *Management in Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 17(2), 178–192.
19. Kessissoglou, I. A., Cosgrove, S. M., Abboud, L. A., Bogaert, P., Peolsson, M., in Calleja, N. (2024). Are EU member states ready for the European Health Data Space? Lessons learnt on the secondary use of health data from the TEHDAS Joint Action. *European Journal of Public Health*, 34(6), 1102–1108. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckae160>
20. Kotler, P., in Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
21. Kvasova, L., Kurbatska, L., in Bolovin, V. (2023). Features of strategy formation of Ukrainian companies on international markets. *Green, Blue and Digital Economy Journal*, 4(3), 32–38. <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2023-3-5>
22. Letlatsa, R. (2023). Strategic communication for employee engagement: Lessons from higher education institutions in Southern Africa. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 11(10), 23–35. <https://dx.doi.org/10.29121/granthaalayah.v11.i10.2023.4731>
23. Lock, I., in Schulz-Knappe, C. (2019). Credible corporate social responsibility (CSR) communication predicts legitimacy: Evidence from an experimental study. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2018-0071>
24. Martinez, L. A. M., in Hurtado, S. R. F. (2018). Internal communication issues in the firms: Does it affect the productivity? *Rev. Eur. Stud.*, 10, 1. <https://doi.org/10.5539/res.v10n2p1>
25. Mishra, S., Mishra, M., Pandey, P. K., Pandey, P. K., Mahajan, S., in Shah, M. A. (2024). Formation of customer value through channel integration: Modelling the mediating role of cognitive and affective customer experience in the omni channel retail context. *Cogent Business in Management*, 11(1), 2349270. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2349270>
26. Nalbant, K. G., in Aydin, S. (2023). Development and transformation in digital marketing and branding with artificial intelligence and digital technologies dynamics in the Metaverse universe. *Journal of Metaverse*, 3(1), 9–18. <https://doi.org/Doi:%252010.57019/jmv.1148015>
27. Okafor, A. E. (2021). Influence of monitoring and evaluation system on the performance of projects. *IJRDO-Journal of Social Science and Humanities Research*, 6(8), 34–49.
28. Okuneye, M., Lasisi, J., Omoniyi, C., in Shodiya, O. (2014). Internal communication strategy and performance: Evidence from Nigerian service and manufacturing industry. *Journal of Research and Development*, 1(11), 29–37.
29. Pakulska, T. (2021). Green Energy in Central and Eastern European (CEE) Countries: New Challenges on the Path to Sustainable Development. *Energies*, 14(4), 884. <https://doi.org/10.3390/en14040884>
30. Patel, N., in Chauhan, R. (2024). Exploring the digital landscape: Understanding and adapting to evolving consumer behavior in the digital age. *Journal of Business and Halal Industry*, 1(3), 1–10.
31. Pellegata, A., in Visconti, F. (2024). Mapping citizens, voters, and parties' preferences on European solidarity across EU member states. *Journal of Contemporary European Studies*, 32(4), 1307–1322. <https://doi.org/10.1080/14782804.2024.2355532>
32. Pires, P. B., Santos, J. D., Brito, P. Q., in Marques, D. N. (2022). Connecting Digital Channels to Consumers' Purchase Decision-Making Process in Online Stores. *Sustainability*, 14(21), 14392. <https://doi.org/10.3390/su142114392>
33. Prado-Roman, C., Diez-Martin, F., in Blanco-Gonzalez, A. (2020). The effect of communication on the legitimacy and performance of organizations. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(03), 565–581. <https://doi.org/DOI:10.7819/rbgn.v22i3.4071>
34. Richu, S. W., Atem, B. A., in Kaguara, A. W. (2025). Stakeholder engagement and project performance of road infrastructure projects in central equatoria state, south sudan. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 10(7), 2. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2025.v10i7.5546>
35. Samra, L. R., in Korpes, A. D. A. (2026). Social Media Marketing and Its Impact on Consumer Behavior. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 52(1), 196–206. <https://doi.org/10.9734/ajess/2026/v52i12769>
36. Santos, S., Augusto, L., Ferreira, S., Espírito Santo, P., in Vasconcelos, M. (2023). Recommendations for internal communication to strengthen the employer brand: A systematic literature review. *Administrative sciences*, 13(10), 223. <https://doi.org/10.3390/admsci13100223>
37. Sellahvarzi, S., Mirabi, V., in Parizi, M. (2014). A study on the effects of marketing communication using integrated marketing communication. *Management Science Letters*, 4(7), 1415–1420. <https://doi.org/doi:%252010.5267/j.msl.2014.6.027>
38. Shahid, D. (2022). Impact of COVID19 on the education system in the United States through PESTLE analysis: A case study. *Journal of Business and Management Studies*, 4(2), 477–482. <https://doi.org/10.32996/jbms.2022.4.2.35>
39. Slijepčević, M., Bovan, A., in Radojević, I. (2018). Internal Communications as a Factor of Company's Efficiency. *Marketing (0354-3471)*, 49(2). <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0354-3471/2018/0354-34711802124S.pdf>
40. Slovenska oglaševalska zbornica. (2023). *2023 od strategije do tržnega komuniciranja. 3 ključni koraki za uspešno in učinkovito komuniciranje*. Pridobljeno s: [https://backend.soz.si/uploads/Od\\_strategije\\_do\\_trznega\\_komuniciranja\\_4e03131c01\\_aa926305c2.pdf](https://backend.soz.si/uploads/Od_strategije_do_trznega_komuniciranja_4e03131c01_aa926305c2.pdf)
41. Statistični urad Republike Slovenije. (2025). *Prebivalstvo – izbrani kazalniki, kohezijski regiji, Slovenija, polletno*. <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/05C1006S.px/table/tableViewLayout2/>
42. Strijlev, H. (2025). Analysis of the radio industry in bulgaria 2024–programs, audience and radio market research. *Strategies for Policy in Science in Education/Strategii na Obrazovatelnata i Nauchnata Politika*, 33. <https://doi.org/10.53656/str2025-1s-10-ana>
43. Strycharz, J., in Duivenvoorde, B. B. (2021). The exploitation of vulnerability through personalised marketing communication: Are consumers protected? *Internet Policy Review*, 10(4), 1–27. <https://doi.org/10.14763/2021.4.1585>
44. Tajnikar, M., Došenović Bonča, P., in Rubinić, I. (2023). The Eurozone's influence on the cyclical macroeconomic performance: Comparative analysis of Slovenia and Croatia. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 36(2), 2179502. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2023.2179502>

45. Thakur, V. (2021). Framework for PESTEL dimensions of sustainable healthcare waste management: Learnings from COVID-19 outbreak. *Journal of cleaner production*, 287, 125562. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125562>
46. Toader, D. A., Vintila, G., in Gherghina, S. C. (2022). Firm-and country-level drivers of capital structure: Quantitative evidence from central and eastern European listed companies. *Journal of Financial Studies in Research*, 2022, 1–12. <https://doi.org/DOI:%252010.5171/2022.572694>
47. Topolko, B., in Vide, R. K. (2022). Macroeconomic Dynamics of Slovenia and Comparable Central European EU Member States in the Period before Coronavirus Pandemic. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 9(1), 3–26. <https://doi.org/10.55707/eb.v9i1.109>
48. Trașcă, D. L., Ștefan, G. M., Sahlian, D. N., Hoinaru, R., in Șerban-Opreșcu, G.-L. (2019). Digitalization and business activity. The struggle to catch up in CEE countries. *Sustainability*, 11(8), 2204. <http://dx.doi.org/10.3390/su11082204>
49. Vukasović, T., in Jagodič, G. (2025). *Trženje: Trženjski koncepti in strategije*. Založba Univerze na Primorskem. <https://doi.org/10.26493/978-961-293-530-6>
50. Wu, S. (2024). Multidimensional Impact Analysis of Public Policies on the European Economy: Taking EU Member States as an Example. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 39, 242–248. <https://doi.org/10.54097/9sn12c58>
51. Zaurez Afshar, M., in Hussain Shah, D. M. (2025). Strategic Evaluation Using PESTLE and SWOT Frameworks: Public Sector Perspective. *Mutahir, Strategic Evaluation Using PESTLE and SWOT Frameworks: Public Sector Perspective* (February 12, 2025). <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5141505>
52. Zavalii, T., Lehenchuk, S., Chyzhevskaya, L., in Hrabchuk, I. (2025). Determinants of Financial Performance in Advertising and Marketing Companies: Evidence from Central and Eastern European Countries. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(3), 141. <https://doi.org/10.3390/jrfm18030141>
53. Zhang, H. (2023). The Innovation of the PEST Analysis Model in Public Sector Strategy Formulation. *Academic Journal of Management and Social Sciences*, 2(1), 85–88. Pridobljeno s: <https://pdfs.semanticscholar.org/64a3/e0d4f70ea9b2b05ebb6a6ff7e5118d523efc.pdf>

**KLARA NEMEC** / Avtor je študent magistrskega študija strateškega managementa na Visoki šoli B2. Članek je nastal pod mentorstvom dr. Andreja Rasporja v okviru predmeta Strateško planiranje.

**Povzetek:** V članku smo obravnavali kako vpliva transformacijsko vodenje na oblikovanje poslanstva in vizije v avtomobilski industriji. Uporabili smo kvalitativni pristop, pregled literature ter PESTLE analizo makrookolja podjetja Tesla. Ugotovili smo, da transformacijsko vodenje v podjetju Tesla deluje kot ključni motor inovacij, ki poslanstvo prehoda na trajnostno energijo spreminja v skupno identiteto zaposlenih in jih motivira k doseganju vrhunskih tehnoloških prebojev. Dinamična organizacijska kultura ob tem služi kot strateški katalizator, ki s spodbujanjem agilnosti in kritičnega razmišljanja omogoča učinkovito implementacijo vizije podjetja 21. stoletja v visoko konkurenčni avtomobilski industriji.

**Ključne besede:** transformacijsko vodenje, organizacijska kultura, vizija in poslanstvo

## TRANSFORMACIJSKO VODENJE V AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI: VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA OBLIKOVANJE VIZIJE IN POSLANSTVA

### Uvod

Avtomobilska industrija vodi inovacije, trajnost in tehnološki napredek. Vsak proizvajalec avtomobilov prinaša svoj edinstven pristop k prevozu in mobilnosti skozi skrbno oblikovane izjave o poslanstvu in viziji.

Avtomobilska industrija se nahaja v obdobju intenzivnih sprememb, ki jih poganjajo globalizacija, digitalizacija in hitri tehnološki razvoj. Transformacijsko vodenje, ki temelji na poslanstvu, viziji, motiviranju zaposlenih, podpora pri razvoju ter krepitvi pripadnosti organizaciji, se vse bolj prepozna kot učinkovit način vodenja v razmerah, ki zahtevajo spremembe in stalne izboljšave. Takšen stil vodenja vpliva tudi na oblikovanje organizacijske kulture (Gumusluoglu & Ilse, 2009).

Organizacije z jasno strateško vizijo lahko dosežejo trajnostno konkurenčno prednost v primerjavi z organizacijami, ki takšne vizije nimajo (Fo' Shannassy, 2015). Ta vodstvena sposobnost je po svoji naravi implicitna, specifična za edinstveni zgodovinski kontekst organizacije in družbeno kompleksna, zato predstavlja vir konkurenčne prednosti (Lado & Wilson C., 1994). Vizija in strateška usmeritev pomagata razvijati trženjska sredstva za doseganje konkurenčne prednosti; zato je izvajanje ustreznih strategij in taktik ključnega pomena. Uresničevanje strategije pomembno in pozitivno vpliva na organizacijsko učinkovitost (AlDhaheri et al., 2020). Pri oblikovanju in razvoju strateške vizije morajo voditelji prepoznati notranje prednosti in slabosti, zunanje grožnje in priložnosti, trženjske strategije, razvoj izdelkov, finančne strategije, človeške vire in tehnologijo, da bi povečali prodor na trg, kar vodi v visoko poslovno uspešnost (Thornberry, 1997). Pri preučevanju moči vizije v ameriških, avstralskih in tajskih podjetjih sta (Kantabutra & Avery, 2010) ugotovila tesno povezavo med ustrežno oblikovano vizijo (za katero so značilni jedrnatost, jasnost, abstraktnost, stabilnost, usmerjenost v prihodnost, zahtevnost ter navdihujoča narava) in izjemnimi poslovnimi rezultati.

Problem raziskave, ki ga nameravamo proučiti v okviru obravnavane tematike je kako vpliva transformacijsko vodenje na oblikovanje poslanstva in vizije v avtomobilski industriji, ob upoštevanju vloge organizacijske kulture. Na podlagi dobljenih rezultatov želimo ponuditi smernice in priporočila za okrepitev vodstvenih pristopov v izbrani panogi.

Cilj strokovnega članka:

- preučiti literaturo s področja transformacijskega vodenja, organizacijske kulture, vizije in poslanstva,
- opredeliti značilnosti transformacijskega vodenja in njegovo vlogo v sodobnem poslovnem okolju, zlasti v avtomobilski industriji,
- predstaviti analizo izbrane panoge, ki podpira rezultate teoretičnih spoznanj,
- ugotoviti povezavo teorije in prakse,
- predlagati priporočila za izboljšanje vodstvenih pristopov v izbranem podjetju na podlagi ugotovitev raziskave.

### Raziskovalna vprašanja in namen strokovnega članka

- Kako transformacijsko vodenje vpliva na poslanstvo podjetja?
- Kako organizacijska kultura spodbuja oblikovanje in implementacijo vizije v avtomobilski industriji?

Namen strokovnega članka je preučiti kako transformacijsko vodenje v avtomobilski industriji z dejavnikom kot je organizacijska klima vpliva na oblikovanje poslanstva in vizije podjetja.

### Metodologija

Pri pripravi članka je uporabljen kvalitativni raziskovalni pristop, zasnovan na metodološkem pluralizmu, ki sistematično združuje teoretično analizo literature in aplikativno študijo primera izbranega podjetja. Metodologija vključuje proces sistematičnega zbiranja in interpretacije podatkov, ki služi potrditvi zastavljenih ciljev ter odgovarjanju na raziskovalna vprašanja. Raziskovalni proces je potekal stopenjsko; s pomočjo deskriptivne metode je bil najprej izveden teoretični pregled literature s področja transformacijskega vodenja, organizacijske kulture ter strateškega načrtovanja vizije in poslanstva. V analitičnem delu je izvedena analiza makro in mikrookolja s pomočjo orodij PESTLE in SWOT, kar je omogočilo identifikacijo ključnih zunanjih silnic in notranjih zmogljivosti podjetja Tesla. Raziskava je sklenjena s sintezo pridobljenih spoznanj, na podlagi katere so oblikovane ugotovitve o interakciji med načinom vodenja in strateškimi usmeritvami v visoko konkurenčni avtomobilski industriji.

## ***Od teoretičnih temeljev vodenja do vizionarske kulture***

Besedno zvezo »transformacijsko vodenje« je prvi uvedel J.V. Downton leta 1973, medtem ko je ključne teoretične temelje tega pristopa razvil politolog in znanstvenik James MacGregor Burns leta 1978. S svojim prispevkom se Burns uvršča med osrednje avtoritete sodobnih konceptov vodenja (Danha, 2024).

Nato je Burnsovo teorijo vodenja raziskoval in poglobil s psihološkimi mehanizmi Bernard Bass (1985), ki je vključil tudi karizmatični način vodenja kateri vpliva na sledilce. S pomočjo takšnega vodenja so ti sposobni doseči odlične rezultate. Transformacijsko vodenje dojema, da izvira iz prepričanj in vrednot voditeljev, ki s svojimi učinki vodenja in vodstvenimi spodbudami ozaveščajo sledilce k skupni viziji in izpolnitvi zastavljenih smotrov. Večkrat so tudi preseženi.

Transformacijsko vodenje spodbuja različne oblike inovacij, zato so organizacije, ki ga sprejemajo, bolje pripravljene na trajnostno rast in krepitev konkurenčnosti v dinamičnem okolju. Študija ugotavlja, da je v evropskih malih in srednje velikih podjetjih ta slog vodenja ključen motor inovacij in izboljšane poslovne uspešnosti. Vodje ustvarjajo navdihujočo vizijo, ki zaposlene motivira k preseganju osebnih interesov ter doseganju skupnih ciljev, kar je posebej pomembno v okoljih stimulacijo znotraj ekip, kar vodi do večje kreativnosti in hitrejšega prilagajanja zahtevnim tržnim razmeram. S tem oblikujejo klimo zaupanja in psihološke varnosti, kjer se zaposleni ne bojijo tveganja ali napak. Raziskava potrjuje, da takšno vodenje krepi intelektualno stimulacijo, kreativnost in prilagodljivost ekip. Poleg inovacij pa individualna podpora in mentorstvo povečujeta pripadnost zaposlenih ter dolgoročno stabilnost podjetja. Končna ugotovitev študije je, da transformacijsko vodenje z gradnjo inovativne kulture neposredno izboljšuje tržno konkurenčnost in finančne rezultate podjetij (Jabbour Al Maalouf et al., 2025). Načini transformacijskega vodenja zadovoljijo osnovne psihološke potrebe sledilcev in s tem sprožijo spremembo pozitivnega afekta, ki sledilcem omogoča, da se vključijo v svoje delo in so pri tem inovativni. Sledilci, ki doživijo izkušnje transformacijskega vodenja, potrebujejo izpolnitev in spremembo na pozitivni način, ki vodi do večje delovne angažiranosti (Bader, 2022).

## **Organizacijska kulturab**

Hofstede (2001) je kulturo opredelil kot kolektivno programiranje uma, ki člane ene skupine ali kategorije ljudi loči od druge. Kulturo lahko opredelimo tudi kot sistem skupinskih vrednot (Robnik et al., 2019).

Needle (2004) pravi, da organizacijska kultura predstavlja skupne vrednote, prepričanja in načela članov organizacije in je produkt dejavnikov, kot so: zgodovina organizacije, lastništvo oziroma ustanoviteljstvo, produkti, trg, uporabljena tehnologija, zaposleni in širša (nacionalna) kultura, v kateri organizacija deluje. Organizacijska kultura vključuje vizijo, vrednote, pravila, poslovne procese, vsa ravnanja in navade organizacije, simbole, jezik, predpostavke, okolje, lokacijo idr. Člani ekipe pridobijo globok občutek namena in motivacije, saj vidijo, kako njihovi prispevki podpirajo splošne cilje organizacije. Poleg tega skupna vizija spodbuja enotnost, sodelovanje in odpornost, kar ekipam omogoča premagovanje izzivov in strateško prilagajanje, kadar je to potrebno, kar na koncu vodi do trajnostnega uspeha in vpliva (Robnik et al., 2019).

Primerna organizacijska kultura spodbuja zavzetost zaposlenih za uresničevanje vizije in poslanstva. Gradi in prilagaja se skozi celoten obstoj organizacije, ohranjamo pa jo z delovnim okoljem, ki odraža skupne vrednote. Če kultura ne podpira več zastavljenih ciljev, je nujna prilagoditev strategije ali vizije. Za dolgoročno konkurenčnost mora organizacija svojo kulturo neprestano raziskovati, podpirati in nagrajevati.

## **Vizija**

Vizija je zrcalna slika prihodnosti podjetja. Biti mora specifična (posebna oz. drugačna od drugih podjetij) in imeti mora motivacijsko razsežnost (Hočevar et al., 2003). Vizija je včasih nekoliko fantazijsko gledanje na razvojno politiko podjetja. Opisuje, kaj naj postane podjetje v svojem okolju in znotraj sebe. Z vidika trajnostnega razvoja pa skuša postati podjetje okolju zelo prijazno, kar je treba vgraditi v

njegovo vizijo (Kralj, 2001). Številne študije (Spreitzer et al., 1999) (Robbins & Coulter, 2016)(Chhotray et al., 2017)dokazujejo, kako pomembno je, da zaposleni razumejo vizijo podjetja. Še več, menedžerji morajo prepričati in navdušiti zaposlene, da se poistovetijo z vizijo (Kantabutra & Avery, 2010a). Za zaposlene predstavlja kreativno pretvorbo poznavanja bodočih sprememb v okolju in lastnih sposobnosti za doseg postavljenih smeri razvoja. Ker gre pri viziji za neko srednjeročno obdobje (3–5 let), je prav, da jo občasno prevetrimo.

Proces oblikovanja vizije podjetja je sestavljen iz naslednjih posameznih aktivnosti (Vila & Kovač, 1997):

- analiza bodočega okolja podjetja,
- analiza resursov podjetja,
- analiza menedžerskih vrednot,
- revizija doseganje vizije,
- povezovanje s strateškimi usmeritvami,
- oblikovanje vizije,
- preverjanje vizije.

Jasna vizija izraža dolgoročne ambicije organizacije in usmerja ekipo k strateškim ciljem. Ključno vlogo pri njenem komuniciranju imajo vodje, ki z udejanjanjem vizije krepijo odgovornost in usklajenost na vseh ravneh. Skupna vizija spodbuja enotnost in odpornost, kar ekipam omogoča učinkovito premagovanje izzivov in doseganje trajnostnega uspeha.

## Poslanstvo podjetja

Poslanstvo podjetja predstavlja konkretizacijske vizije podjetja v daljni prihodnosti z velikim motivacijskim nabojem (Vila & Kovač, 1997). Poslanstvo podjetja zgoščeno izraža poslovanje podjetja (panoga, programi itd.) in posebne prispevke odjemalcem, pa tudi širšemu okolju (Kralj, 2001).Gre za kratek in jasen (dolgoročen) zapis o namenu organizacije, ki izraža razlog za njen obstoj.

Poslanstvo tako predstavlja opis naše neposredne prihodnosti z jasno navedbo (A. Vila & Kovač, 1997):

- področij delovanja (kaj bomo delali),
- odjemalcev (kdo so naši kupci),
- načinom proizvodnje (kako bomo ustvarjali dodano vrednost),
- osnov vrednot in vzorcev obnašanja (kako se bomo obnašali in kaj so naše vrednote, ki jih bomo živeli),
- odnosom podjetja do okolja (kako se bomo obnašali in kaj bomo nudili okolju).
- Te zamisli je treba vnesti v politiko podjetja, jo podpirati in uresničevati (Kralj, 2001).

## Vloga vizije v vodenju, ki temelji na poslanstvu

Pri vodenju na podlagi poslanstva vizija deluje kot svetilnik, ki usmerja prizadevanja ekipe k dolgoročnim ciljem. Vodje imajo ključno vlogo pri njenem oblikovanju in komuniciranju, saj z udejanjanjem skupnih vrednot krepijo odgovornost in usklajenost na vseh ravneh. Jasna vizija zaposlenim daje občutek namena in povečuje njihovo motivacijo, hkrati pa spodbuja enotnost in odpornost. To ekipam omogoča učinkovito premagovanje izzivov in strateško prilagajanje, kar vodi do trajnostnega uspeha organizacije.

Ko se podjetje odloči, da bo zapisalo vizijo, mora tako pri tem upoštevati le nekaj smernic.

Vizija naj bo tako (Hrabar, 2014):

- kratka (nekje do največ 25 besed),
- ambiciozna,
- jasna,
- čustvena in
- močna.

## ***Študija primera Tesla: Revolucija, ki jo poganjata transformacijsko vodenje in neomajna vizija***

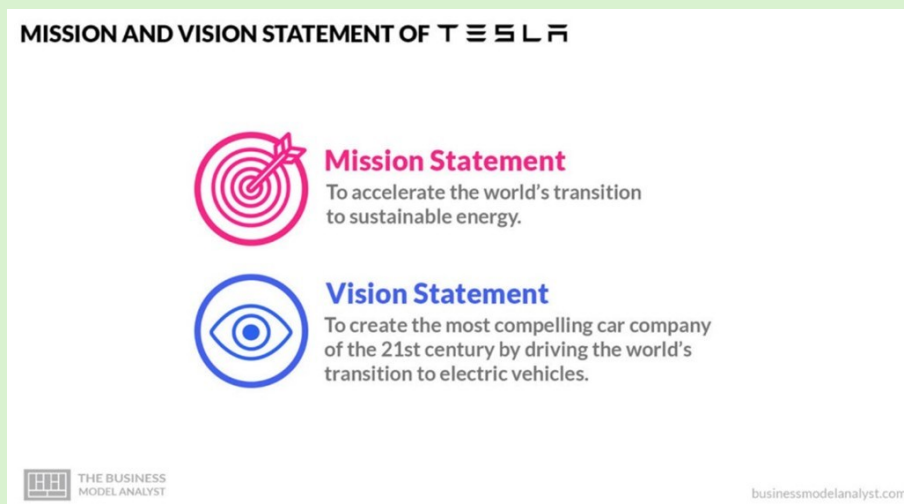
V nadaljevanju bo predstavljena študija primera podjetja Tesla pod vodstvom Elona Muska, ki že leta narekuje trende v avtomobilski in energetske industriji. Njihova strateška usmeritev je jasno razvidna iz dveh ključnih izjav, ki opredeljujeta njihov obstoj in cilje.

Poslanstvo Tesle (Mission Statement) se glasi: Pospesiti svetovni prehod na trajnostno energijo.

Zanimivo je, da se Tesla v svojem osnovnem poslanstvu ne omejuje le na avtomobile temveč se osredotoča na širši energetske problem. Njihov cilj je postati ključni akter pri odmiku človeštva od fosilnih goriv, kar dosegajo ne le z električnimi vozili, temveč tudi z rešitvami za shranjevanje energije (Powerwall) in sončnimi strehami.

Njihova vizija (Vision Statement) je specifična glede njihovega položaja na trgu: Ustvariti najprepričljivejše avtomobilsko podjetje 21. stoletja s spodbujanjem svetovnega prehoda na električna vozila.

Medtem ko poslanstvo govori o "zakaj" (trajnost), vizija opisuje "kako" in "kaj" želijo postati. Tesla ne želi biti le "še en" proizvajalec avtomobilov, temveč želi definirati standarde moderne mobilnosti, kjer so električna vozila prva in edina logična izbira za sodobnega potrošnika. Ti dve izjavi skupaj tvorita hrbtenico podjetja, ki je iz majhnega zagonskega podjetja preraslo v najvrednejšega avtomobilskega proizvajalca na svetu, pri čemer so v središče postavili inovacije, hitrost in okoljsko odgovornost.



**Slika 1: Poslanstvo in vizija podjetja Tesla**

Vir: <https://businessmodelanalyst.com/wells-fargo-mission-and-vision-statement/>

Tesla presega okvirje klasične avtomobilske industrije, saj je rezultate SWOT analize integrirala v globalno ideologijo podjetja. S pretvorbo notranjih prednosti v poslanstvo ter reinterpretacijo zunanjih nevarnosti v strateške izzive, je vzpostavila konceptualni okvir, ki narekuje prihodnjo mobilnost. Ta prehod iz analitičnih uvidov v vizionarsko usmeritev podjetju zagotavlja vlogo ključnega akterja pri oblikovanju tehnoloških in trajnostnih trendov.

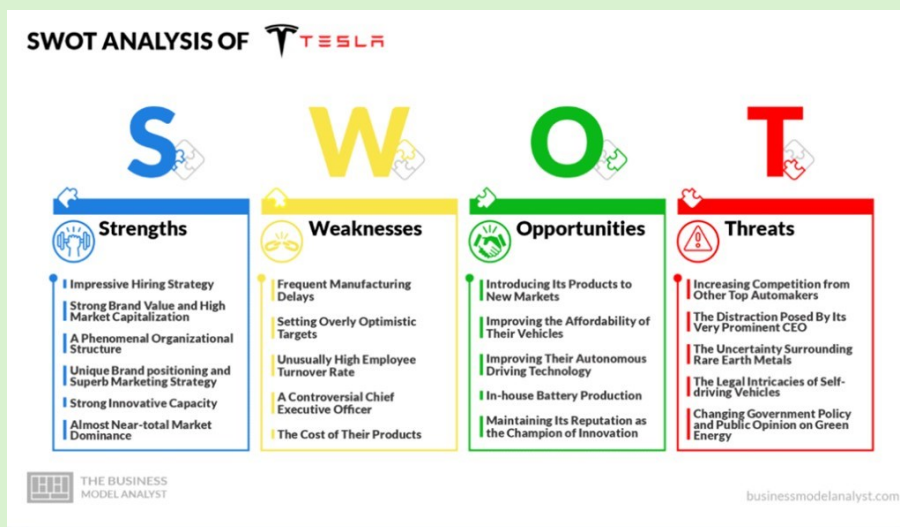
**Prednosti:** Ključna notranja sposobnost podjetja Tesla je močna blagovna znamka, utemeljena na trajnostnih virih energije, kar odgovarja na globalne potrebe po dekarbonizaciji. Edinstvena sposobnost raziskav in razvoja (R&R) omogoča nenehne inovacije, ki združujejo tehnološko učinkovitost in estetiko. Solidna finančna sposobnost in visoka tržna kapitalizacija podjetju zagotavljata vire za izvajanje kapitalno intenzivnih projektov. Strateška prednost Tesle je tudi vertikalna integracija, ki zmanjšuje proizvodne stroške in povečuje dobičkonosnost. Poleg tega razvejana globalna prodajna mreža in lastna infrastruktura superpolnilnic učinkovito rešujeta ključne ovire pri uporabi električnih vozil, kar podjetju zagotavlja trajnostno konkurenčno prednost na trgu (Barrie, 2023).

**Slabosti:** Kljub vodilnemu položaju se Tesla sooča z operativnimi izzivi, predvsem s pomanjkljivostmi pri nadzoru kakovosti in mehanskimi težavami novih modelov (npr. Cybertruck), kar lahko ob naraščajoči konkurenci ogrozi stabilno rast podjetja. Ključno omejitev predstavljajo visoki proizvodni stroški in kapitalno intenzivna širitev proizvodnih kapacitet (Gigafactory), ki ob omejenih virih otežujejo hitro zadovoljevanje tržnega povpraševanja. Visoka cenovna premija Teslinih vozil ob hkratnem pojavu cenovno dostopnejših konkurentov povečuje tveganje za izgubo tržnega deleža, saj kupci vedno pogosteje posegajo po alternativah z boljšim razmerjem med ceno in kakovostjo (Barrie, 2023).

**Priložnosti:** Za Teslo ostaja širitev na azijske trge, zlasti v Indijo, kjer obstaja visok potencial rasti na področju e-mobilnosti. Tovarna v Šanghaju podjetju omogoča izkoriščanje ekonomije obsega in optimizacijo stroškov za globalno konkurenčnost. Globalni trend prehoda na obnovljive vire energije in naraščajoča okoljska ozaveščenost ustvarjata dolgoročno povpraševanje, ki ga Tesla načrtuje nasloviti z razvojem cenovno dostopnejših modelov. Pomembno konkurenčno prednost in priložnost za povečanje tržnega deleža predstavljajo tudi

nenehne inovacije na področju programske opreme, predvsem razvoj naprednih sistemov za avtonomno vožnjo (Autopilot/FSD), kar utrjuje finančno in tržno stabilnost podjetja (Barrie, 2023).

**Grožnje:** Največjo grožnjo predstavlja intenzivna konkurenca na kitajskem trgu, kjer lokalna podjetja (npr. NIO, Xpeng) ob močni podpori državnih subvencij hitro pridobivajo tržni delež. Drugo ključno tveganje so ponavljajoče se kritike strank glede kakovosti izdelave in mehanskih komponent, kar vodi v pravne spore (tožbe) in krni ugled blagovne znamke. Takšni zapleti odpirajo prostor konkurentom za prevzem nezadovoljnih kupcev. Hkrati agresiven vstop tradicionalnih avtomobilskih proizvajalcev (npr. skupina VW, BMW, Ford) v segment električnih vozil sili Teslo v nenehne in drage investicije v raziskave in razvoj (R&R), da bi ohranila tehnološko prednost in tržno rast (Barrie, 2023).



Slika 2: Analiza SWOT podjetja Tesla

<https://businessmodelanalyst.com/sv/tesla-swot-analys/>

Da bi razumeli, zakaj Tesla ni le še en proizvajalec avtomobilov, moramo pogledati onkraj izdelka. Uspeh podjetja izvira iz tesne prepletenosti zunanjih priložnosti (analiza PESTLE) in edinstvenega načina notranjega delovanja kar ima večji vpliv na vizijo.

**Politično okolje:** Politični dejavniki ključno vplivajo na Teslo prek vladnih spodbud in subvencij, ki neposredno spodbujajo prodajo in širitev trga. Podjetje tveganja trgovinskih vojn in carin (zlasti med ZDA in Kitajsko) učinkovito obvladuje z lokalizacijo proizvodnje v Gigatovarnah. Medtem ko stabilna okolja, kot je Nemčija, omogočajo hitrejši razvoj, nestanovitni trgi in uvozni pogoji v državah, kot je Indija, upočasnjujejo širitev. Različni regulativni okviri glede emisij in avtonomne vožnje zahtevajo nenehno tehnološko prilagajanje, Tesla pa z lobiranjem aktivno sooblikuje zakonodajo za čisto energijo. Strategijo dopolnjuje premišljeno upravljanje intelektualne lastnine, kjer Tesla z odprtokodnimi patenti spodbuja rast celotne panoge in s tem utrjuje svojo prevlado (Pereira, 2025).

**Ekonomsko okolje:** Kot pionir električnih vozil je Teslin razvoj v večini delov sveta, zlasti v ZDA, na Kitajskem in v Evropi, postavil temelje za gospodarsko rast z ustvarjanjem delovnih mest za različne konkurente na trgu EV. Leta 2016 je Teslov začetek proizvodnje električnih vozil povečal rast avtomobilске industrije in ustvaril več priložnosti za širok spekter gospodarskega razvoja na trgu obnovljivih virov energije. S tako priljubljenostjo je Tesla razširil gospodarstvo ne le v drugih delih sveta, temveč predvsem gospodarstvo Združenih držav Amerike, s čimer je ustvaril 5,5 milijarde dolarjev in več kot 50.000 delovnih mest v ZDA (Barrie, 2023).

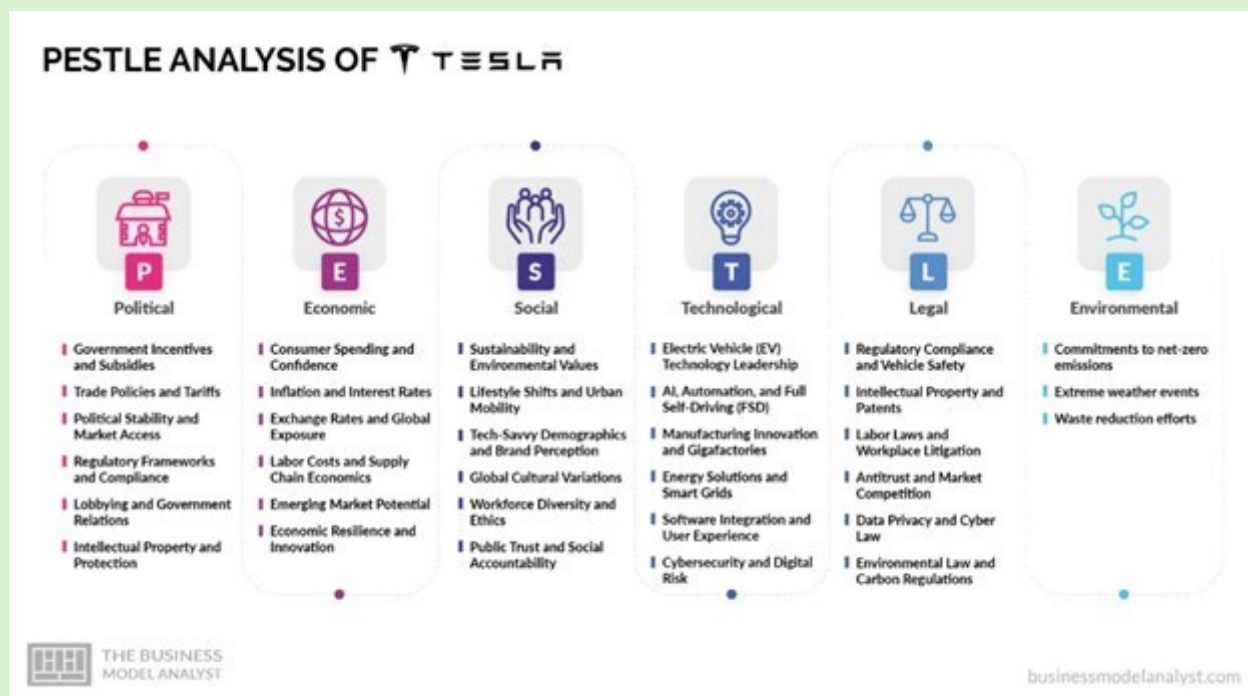
**Socialno kulturno okolje:** Teslina identiteta temelji na okoljevarstvu, kar sovпада z naraščajočo javno zaskrbljenostjo glede podnebnih sprememb. Izdelki z ničelnimi emisijami privabljajo segment trajnostno naravnanih in tehnološko naprednih porabnikov (Pereira, 2025). Ključno vlogo pri pozicioniranju znamke ima aktivna spletna prisotnost Elona Muska, ki povečuje vidnost, hkrati pa s kontroverznostjo polarizira javno mnenje. Družbeni učinek Tesle se kaže predvsem v spodbujanju prehoda na nizkoogljično družbo. Čeprav se konkurenca na trgu električnih vozil povečuje, Tesla ohranja prednost z integriranimi rešitvami za trajnostno energijo, ki presega zgozlj avtomobilski segment (Barrie, 2023).

**Tehnološko okolje:** Ostri zasak v proizvodnji avtomobilov proti električnim vozilom je ustvaril platformo za tehnološke reforme na trgu električnih avtomobilov. Ta preobrazba je ustvarila vrsto priložnosti za električna vozila v primerjavi s tradicionalno avtomobilsko industrijo. Tipična razlika med obema je, da so električna vozila poganjana z naravno energijo, ki je obnovljiva, za razliko od naravnih

avtomobilov, ki jih poganja izgoravanje bencina. Kakovost obnovljive energije jo naredi bolj ekonomično kot vozila, ki uporabljajo bencin. Narasčajoči trend tehnologije je postavil Teslo v središče pozornosti med njenimi tekmeči, kar ustvarja širšo priložnost za trajnostno prevlado na trgu prodaje električnih vozil (Barrie, 2023).

**Pravno-zakonodajno okolje:** Zahteva strogo skladnost z varnostnimi predpisi na vseh trgih, vključno z različnimi standardi in emisij, pri čemer Teslino strategijo uvajanja tehnologij močno pogojujejo različni pravni okviri glede avtonomne vožnje v ZDA in Evropi. Na področju intelektualne lastnine podjetje upravlja s številnimi patenti, ki pa jih v skladu s svojo misijo delno odpira za javno uporabo, da bi pospešilo razvoj celotne panoge. Hkrati se Tesla sooča z izzivi delovne zakonodaje, kjer tožbe zaradi delovnih pogojev in sindikalnih vprašanj povečujejo stroške skladnosti ter neposredno vplivajo na ugled podjetja in zadržanje kadrov, zlasti v strožje reguliranih okoljih, kot sta Kalifornija in Evropska unija (Pereira, 2025).

**Ekološko okolje:** Teslina linija izdelkov je strateško zasnovana za prehod na nizkoogljeno družbo, kar vključuje vozila z ničelnimi emisijami, sončne celice in sisteme za shranjevanje energije. Podjetje se je zavezalo k doseganju neto ničelnih emisij do leta 2030, kar je v skladu s Pariškim podnebnim sporazumom. Ključna strateška rešitev za problematiko izrabljenih baterij je Teslin lastni sistem 'zaprte zanke' (closed-loop system). Ta omogoča recikliranje kritičnih surovin, kot sta litij in kobalt, s čimer podjetje zmanjšuje odvisnost od rudarjenja in minimizira okoljski vpliv skozi celoten življenjski cikel proizvoda (Pereira, 2025). Čeprav je proizvodnja baterij energetsko intenzivna, Tesla s temi inovacijami ohranja konkurenčno prednost na področju trajnosti v primerjavi s tradicionalnimi proizvajalci (Eppenbach, 2024).



Slika 3: Analiza PESTLE podjetja Tesla

<https://businessmodelanalyst.com/nl/tesla-stamper-analyse/>

## Ugotovitve in razprava

Iz dobljenih rezultatov raziskave lahko sklepamo, da transformacijsko vodenje v podjetju Tesla deluje kot motor inovacij. Vodstvo uspešno komunicira vizijo "pospešitve prehoda sveta na trajnostno energijo", kar zaposlene motivira k preseganju standardnih ciljev. Tesla s svojo kulturo inovativnosti neposredno izboljšuje svojo tržno konkurenčnost.

### 1. Kako transformacijsko vodenje vpliva na poslanstvo podjetja?

Transformacijsko vodenje osmišlja poslanstvo organizacije, saj zaposlene spodbuja k preseganju rutinskega opravljanja nalog in k prepoznavanju lastnega prispevka h kolektivnim strateškim ciljem. Voditelji z artikulirano vizijo in karizmo transformirajo formalno poslanstvo v kohezivno identiteto, kar krepi organizacijsko pripadnost in agilnost pri implementaciji trajnostnih sprememb. Tipičen primer takšnega pristopa je Elon Musk, kateri slog vodenja deluje kot katalizator za preobrazbo statičnih korporativnih vrednot v aktivno gibanje. Prek mehanizmov navdihanja in intelektualne stimulacije vodstvo zaposlenih ne usmerja zgolj k operativni učinkovitosti, temveč k

uresničevanju višjega namena reševanju planetarnih izzivov. S tem poslanstvo podjetja (pospeševanje prehoda na trajnostno energijo) pridobi ključno emocionalno dimenzijo in mobilizacijsko moč.

Vodja nenehno transformira grožnje iz okolja v priložnosti, s čimer zagotavlja, da vsakodnevno delo zaposlenih neposredno prispeva k uresničevanju dolgoročnega poslanstva. Pod vplivom transformacijskega vizionarja se poslanstvo ne omejuje le na avtomobilsko industrijo, temveč se širi na celoten energetski sektor, kar povečuje odpornost podjetja.

## 2. Kako organizacijska kultura spodbuja oblikovanje in implementacijo vizije v avtomobilski industriji?

V avtomobilski industriji organizacijska kultura deluje kot katalizator, ki s spodbujanjem inovacij, agilnosti in učenja omogoča, da se drzne vizije o prihodnosti mobilnosti dejansko prelijejo v razvoj novih tehnologij. Močna in v prihodnost usmerjena kultura zmanjšuje odpor do sprememb, s čimer zagotavlja hitrejše in učinkovitejšo implementacijo vizije v okolju, ki ga zaznamujejo ostra konkurenca in nenehni tehnološki preboji. V avtomobilski industriji, ki je tradicionalno okostenela, Teslina kultura služi kot "lepilo", ki povezuje inovacijsko kapaciteto z operativno izvedbo. Teslina organizacijska kultura je zasnovana na reševanju "nemogočih" problemov in hitrem prilagajanju, kar omogoča implementacijo vizije "avtomobilskega podjetja 21. stoletja" hitreje od konkurence.

Povezava med teorijo in prakso se kaže v neposredni uporabi akademskih konceptov transformacijskega vodenja in organizacijske kulture v dinamičnem okolju avtomobilske industrije. Ta sinergija se odraža skozi naslednje ključne točke:

### 1. Prelevitev teoretične "karizme" v operativno poslanstvo

Teorija Bernarda Bassa o karizmatičnem vodenju se v praksi podjetja Tesla odraža v tem, da poslanstvo ni le suhoparen zapis na papirju, temveč aktivno gibanje. Vodenje Elona Muska služi kot praktični dokaz teorije, saj s svojo vizijo zaposlene navdihuje, da svoje delo (npr. razvoj baterij) razumejo kot prispevek k višjemu cilju – reševanju planeta in prehodu na trajnostno energijo.

### 2. Intelektualna stimulacija kot motor tehnoloških prebojev

Teoretični koncept intelektualne stimulacije, ki ga zagovarja transformacijsko vodenje, v avtomobilski praksi postane orodje za premagovanje tehničnih ovir. V analizi je to razvidno iz spodbujanja zaposlenih h kritičnemu razmišljanju (t.i. First Principles Thinking). To teorijo v praksi vidimo pri razvoju avtopilota in superpolnilnih baterij, kjer vodje zaposlene spodbujajo k prevrednotenju obstoječih procesov, kar vodi do inovacij, ki presegajo industrijske standarde.

### 3. Organizacijska kultura kot most med vizijo in tržno realnostjo

V tem kontekstu se teoretična dognanja avtorjev, kot sta Hofstede in Needle, ki kulturo opredeljujeta kot "kolektivno programiranje uma" in sistem vrednot, v praksi avtomobilske industrije izkaže za ključno kohezivno sredstvo oziroma "lepilo" organizacije. Medtem ko teorija pravi, da mora kultura podpirati strategijo, praksa Tesle kaže, da njihova specifična kultura agilnosti in trajnosti omogoča hitrejšo implementacijo vizije kot pri okosteneli konkurenci. Kultura v praksi deluje kot mehanizem za zmanjševanje odpora do sprememb, kar je ključno v okolju, ki ga narekujejo hitri tehnološki preboji.

Kritična presoja Teslinega modela transformacijskega vodenja razkriva, da močna osredotočenost na vizijo Elona Muska poleg inovacijskih prebojev prinaša tudi znatna tveganja. Izrazita navezava vodenja na osebnost ustanovitelja vzpostavlja kult osebnosti, kar povečuje ranljivost organizacijske strukture v primeru njegove odsotnosti, hkrati pa radikalna organizacijska kultura ustvarja ekstremne obremenitve in visok pritisk na zaposlene. Takšen pristop vodi v normalizacijo izgorelosti in brisanje mej med poklicnim ter zasebnim življenjem, kar dolgoročno povzroča vizionarsko izčrpanost.

Agresivno zasledovanje tehnološkega napredka občasno zanemari stabilnost procesov in varnostne protokole, kar se odraža v operativni nestabilnosti, težavah z nadzorom kakovosti ter zamudah pri proizvodnji novih modelov, kot je Cybertruck. Čeprav podjetje s pomočjo specifične kulture pritiske zunanjega okolja uspešno izkorišča za pospešitev svoje vizije, zgolj vizionarsko vodenje ob naraščajoči konkurenci tradicionalnih in kitajskih proizvajalcev ne bo več zadostovalo. Za ohranitev dolgoročnega tržnega deleža in vzdržnost poslovanja bi moralo vodstvo transformacijski slog dopolniti z elementi participativnega managementa, izboljšati operativno učinkovitost ter vzpostaviti bolj uravnotežen razvoj, ki bi omogočil ohranitev ključnih kadrov.

## ***Zaključek in predlogi***

Raziskava potrjuje, da transformacijsko vodenje v podjetju Tesla deluje kot ključni katalizator inovacij, kjer preplet vizije in organizacijske kulture omogoča ponotranjenje poslanstva trajnostne mobilnosti. Kljub uspehom analiza razkriva tveganja, povezana s pritiskom na zaposlene in pretirano odvisnostjo od karizme ustanovitelja, zato sta za dolgoročno stabilnost nujni decentralizacija procesov vodenja in

krepitev psihološke varnosti. Participativno odločanje in prilagoditev vodstvenega sloga lokalnim družbenim specifikam, zlasti v Evropi, sta ključna dejavnika za zmanjšanje odpora do strukturnih sprememb, saj prihodnost podjetja temelji na dopolnitvi vizionarskega vodenja z etično skrbjo za človeški kapital.

Iz analize izhajajo tudi praktične usmeritve za slovenska podjetja, ki najprej vključujejo revidiranje vizije, ki naj bo strnjena na največ 25 besed za večjo jasnost in operativno učinkovitost zaposlenih. Vodstva morajo hkrati vzpostaviti okolje visoke psihološke varnosti, kjer se napake pri razvoju razumejo kot nujni del učnega procesa in ne kot razlog za kaznovanje. Celoten proces pa mora podpirati digitalna agilnost s sistematičnim vlaganjem v digitalno pismenost kadrov, kar omogoča hitro adaptacijo na nenehne tehnološko-zakonodajne spremembe, ki jih narekuje sodobno avtomobilsko tržišče.

### Viri in literatura:

1. AlDhaheer, F., Ameen, A., & Isaac, O. (2020, July 4). The Influence of Strategy Formulation (Vision, Mission, and Goals) on the Organizational Operations .
2. Bader, B. (2022, December 23). How transformational leadership transforms followers' affect and work engagement.
3. Barrie, G. (2023). An analysis of Tesla's market competitiveness using the SWOT-PEST analysis: (TESLA: Transnational Ecosystem Laboratory and Actions).
4. Chhotray, S., Sivertsson, O., & Tell, J. (2017, May 25). The Roles of Leadership, Vision, and Empowerment in Born Global Companies .
5. Danha, F. (2024, August 8). Transformational Leadership. What Is It? .
6. Eppenbach, M. (2024, December 2). Tesla Inc. Strategic Audit.
7. Fo' Shannassy, T. (2015, December 21). Strategic intent: The literature, the construct and its role in predicting organization performance.
8. Gumusluoglu, L., & Ilse, A. (2009, May). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation.
9. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). Ustvarjanje uspešnega podjetja : akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju .
10. Hrabar, D. (2014). Kako napisati navdihujočo vizijo podjetja.
11. Jabbour Al Maalouf, N., El Achi, S., & Balouza, M. (2025, March 3). Transformational leadership, innovation, and performance of SMEs in Europe .
12. Kantabutra, S., & Avery, C. G. (2010a). The power of vision: statements that resonate Available to Purchase.
13. Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2010b, January 5). The power of vision: statements that resonate.
14. Kralj, J. (2001). Odgovornost managementa za kakovost poslovanja podjetja in za trajnostni razvoj Dr. Janko Kralj.
15. Lado, A. A., & Wilson C., M. (1994, October 1). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective.
16. Pereira, D. (2025, March 28). Analiza Tesla PESTLE .
17. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). Management.
18. Robnik, P., Pavlakovič, B., & Ferjan, M. (2019, January). Organizacijska kultura: pojmovanje, evolucija in merjenje od industrijske revolucije do digitalne dobe . Univerzitetna Založba Univerze v Mariboru .
19. Spreitzer, G. M., De Janasz, S., & Quinn, R. E. (1999, August 3). Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership.
20. Thornberry, N. (1997, February 1). A view about 'vision'.
21. Vila, A., & Kovač, J. (1997). Osnove organizacije in managementa: skripta.

**MIŠO CICIGOI** / Avtor je študent magistrskega študija strateškega managementa na Visoki šoli B2. Članek je nastal pod mentorstvom dr. Andreja Rasporja v okviru predmeta Strateško planiranje.

**Povzetek:** Članek obravnava vpliv digitalne in organizacijske transformacije na razvoj proizvodnih podjetij v kontekstu Industrije 4.0 in Industrije 5.0. Temelji na pregledu znanstvene literature in strateških analizah (PESTLE, SWOT, BCG). Ugotovitve kažejo, da digitalna transformacija zahteva celostni pristop, ki vključuje tehnološke inovacije, razvoj kompetenc zaposlenih in spremembe organizacijske kulture. Rezultati potrjujejo, da so za konkurenčnost podjetij ključni integracija naprednih tehnologij, človeku usmerjena proizvodnja ter strateško upravljanje digitalnih procesov.

**Ključne besede:** digitalna transformacija, industrija 4.0, industrija 5.0, strateški management

## DIGITALNA IN ORGANIZACIJSKA TRANSFORMACIJA V INDUSTRIJI 4.0 IN 5.0: IZZIVI IN PRILOŽNOSTI ZA PROIZVODNA PODJETJA

### Uvod

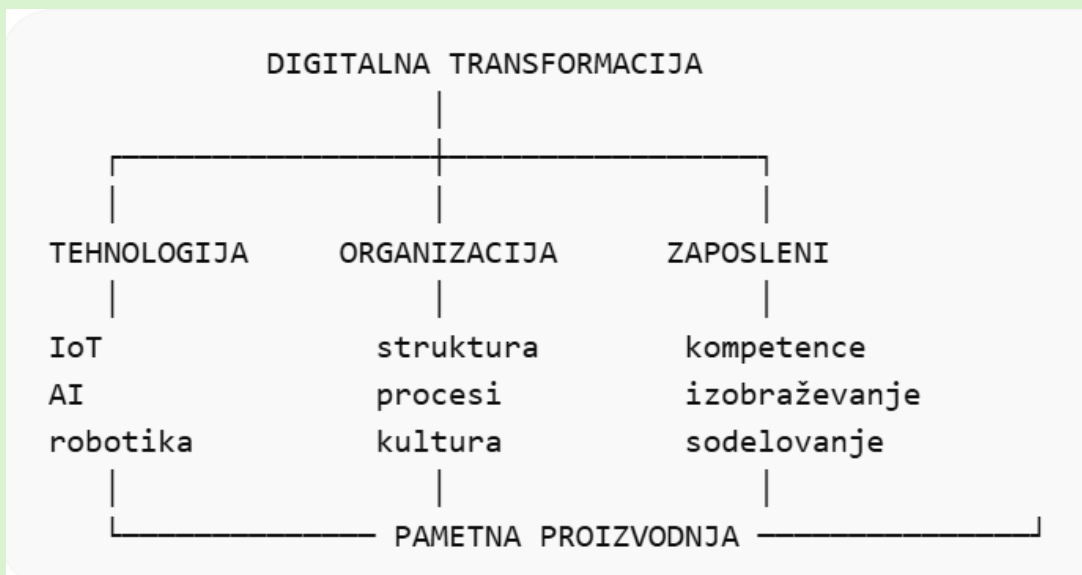
Digitalna transformacija predstavlja enega najpomembnejših dejavnikov sodobnega razvoja industrije. Kot navaja Vial (2019), digitalna transformacija vključuje globoke spremembe v poslovnih modelih, organizaciji dela in uporabi digitalnih tehnologij, ki temeljito preoblikujejo delovanje podjetij. Westerman, Bonnet in McAfee (2014) opozarjajo, da digitalizacija ni zgolj tehnološka sprememba, temveč celovit proces, ki posega v strategijo, kulturo in organizacijske strukture podjetij. V proizvodnem sektorju se ta proces najjasneje kaže s pojavom Industrije 4.0 — koncepta, ki ga opredeljujejo pametni proizvodni sistemi, internet stvari (IoT), umetna inteligenca ter kibernetično-fizični sistemi (Kagermann, Wahlster in Helbig, 2013).

Novejši razvoj pa nakazuje prehod v Industrijo 5.0, ki po poročilu Evropske komisije (2021) poudarja človeka, trajnost in odpornost proizvodnih sistemov. Ta koncept združuje tehnološki napredek s kreativnostjo, znanjem in družbeno odgovornostjo.

Na podlagi pregleda literature se oblikujejo naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kako digitalna transformacija vpliva na organizacijske spremembe v proizvodnih podjetjih?
2. Kateri dejavniki so ključni za uspešno implementacijo digitalne transformacije v podjetjih?
3. Kakšno vlogo imata Industrija 4.0 in Industrija 5.0 pri oblikovanju prihodnje konkurenčnosti proizvodnih podjetij?

Ta vprašanja usmerjajo analizo tehnoloških sprememb, organizacijskih zahtev ter strateških izzivov sodobne industrije.



Slika 4: Model digitalne transformacije v proizvodnem podjetju.

Vir: Lasten

Digitalna transformacija povezuje tehnologijo, organizacijo in zaposlene. Te tri komponente skupaj vplivajo na razvoj pametne proizvodnje in povečanje konkurenčnosti podjetij.

## ***Digitalna transformacija in Industrija 4.0***

Industrija 4.0 predstavlja novo fazo industrijskega razvoja, ki temelji na povezovanju fizičnih proizvodnih sistemov z digitalnimi tehnologijami. Ključni elementi Industrije 4.0 so; vključevati kibernetsko-fizične sisteme, internet stvari, napredno robotiko ter analizo velikih podatkov.

S pomočjo digitalnih tehnologij podjetja lahko zbirajo velike količine podatkov o proizvodnih procesih in jih uporabljajo za optimizacijo proizvodnje. Takšen pristop omogoča večjo učinkovitost, nižanje stroškov ter izboljšanje kakovosti izdelkov. Pomemben element Industrije 4.0 predstavlja tudi uporaba umetne inteligence. Ta omogoča napovedno vzdrževanje, optimizacijo proizvodnih procesov in izboljšanje logističnih sistemov. Digitalna transformacija podjetjem omogoča tudi večjo fleksibilnost proizvodnje. Podjetja lahko hitreje prilagajajo proizvodne procese potrebam trga ter razvija bolj prilagodljive proizvodne sisteme.

Industrija 1.0 → mehanizacija (parni stroji)

Industrija 2.0 → elektrifikacija in množična proizvodnja

Industrija 3.0 → avtomatizacija in računalniki

Industrija 4.0 → digitalizacija, IoT, pametne tovarne

Industrija 5.0 → sodelovanje človeka in tehnologije

**Slika 5: Razvoj industrije od Industrije 1.0 do Industrije 5.0.**

Vir: prirejeno po Kagermann, Wahlster in Helbig (2013)

**Tabela 1: Ključne tehnologije Industrije 4.0.**

Zap. št.	Tehnologija	Opis uporabe v proizvodnji
1	Internet stvari (IoT)	povezovanje strojev in naprav v proizvodnem procesu
2	Umetna inteligenca	analiza podatkov in optimizacija proizvodnje
3	Robotika	avtomatizacija proizvodnih nalog
4	Analiza velikih podatkov	spremljanje in izboljšanje proizvodnih procesov
5	Kibernetsko-fizični sistemi	povezava med fizičnimi in digitalnimi sistemi

Vir: prirejeno po Porter in Heppelmann (2014)

## ***Industrija 5.0 in človeku usmerjena proizvodnja***

Industrija 5.0 predstavlja nadgradnjo koncepta Industrije 4.0. Ta pristop poudarja sodelovanje med človekom in tehnologijo ter postavlja človeka v središče industrijskega razvoja. Pomemben element Industrije 5.0 predstavlja uporaba kolaborativnih robotov oziroma cobotov. Ti roboti omogočajo sodelovanje med človekom in robotom v proizvodnem procesu. Takšno sodelovanje povečuje produktivnost ter omogoča bolj fleksibilno proizvodnjo. Industrija 5.0 poudarja tudi trajnostni razvoj. Podjetja se vse bolj osredotočajo na zmanjševanje

okoljskih vplivov proizvodnje ter učinkovito uporabo virov. Digitalne tehnologije omogočajo tudi boljše spremljanje porabe energije ter optimizacijo proizvodnih procesov, kar prispeva k trajnostnemu razvoju industrije.

## Organizacijske spremembe v digitalni transformaciji

Uspešna digitalna transformacija zahteva tudi pomembne organizacijske spremembe. Podjetja morajo prilagoditi organizacijske strukture, procese odločanja ter načine upravljanja. Ključni dejavnik uspešne digitalne transformacije predstavljajo razvoj digitalnih kompetenc zaposlenih. Zaposleni morajo razumeti delovanje digitalnih tehnologij ter znati uporabljati podatke za sprejemanje odločitev. Podjetja zato vse bolj vlagajo v izobraževanje, razvoj znanja ter usposabljanje zaposlenih. Razvoj kompetenc postaja ključni dejavnik uspešnega uvajanja digitalnih tehnologij. Pomembno vlogo igra tudi organizacijska kultura. Organizacije morajo spodbujati inovativnost, sodelovanje in odprtost za spremembe.

Tabela 2: Prednosti digitalne transformacije v proizvodnih podjetjih

Zap. št.	Prednost	Vpliv na podjetje
1	večja produktivnost	hitrejši proizvodni procesi
2	optimizacija procesov	zmanjšanje stroškov
3	boljše odločanje	uporaba podatkov pri upravljanju
4	večja fleksibilnost	prilagajanje trgu
5	boljša kakovost izdelkov	manj napak v proizvodnji

Vir: lasten

## Uporaba strateških analiznih orodij: SWOT in BCG analiza

Za bolj poglobljeno obravnavo raziskovalnega vprašanja, ki se nanaša na vpliv digitalne transformacije na organizacijske spremembe in ključne dejavnike uspešne implementacije, smo uporabili strateški orodji SWOT in BCG. Ti analizi omogočata sistematično identifikacijo ključnih notranjih in zunanjih dejavnikov ter vrednotenje strateškega pomena posameznih tehnologij v proizvodnih podjetjih.

### SWOT analiza digitalne transformacije

SWOT analiza omogoča identifikacijo ključnih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, povezanih z uvajanjem digitalnih tehnologij v proizvodna podjetja.

Table 3: SWOT analiza digitalne transformacije v proizvodnih podjetjih

Notranji dejavniki	
Prednosti	Slabosti
večja produktivnost in avtomatizacija	visoki začetni stroški tehnologije
optimizacija procesov in nižji stroški	pomanjkanje digitalnih kompetenc
boljše odločanje na podlagi podatkov	kompleksnost implementacije
večja fleksibilnost proizvodnje	odvisnost od tehnologije
višja kakovost izdelkov	potreba po organizacijskih spremembah

Zunanji dejavniki	
Priložnosti	Nevarnosti
razvoj umetne inteligence in interneta stvari	kibernetska tveganja
prehod na Industrijo 5.0	odpornost zaposlenih na spremembe
trajnostni razvoj in zelene tehnologije	hitre tehnološke spremembe
globalna konkurenčnost	pomanjkanje ustreznega kadra
razvoj digitalnih poslovnih modelov	regulativne omejitve

Vir: lasten; prirejeno po Porter in Heppelmann (2014); Vial (2019).

Rezultati SWOT analize kažejo, da digitalna transformacija prinaša pomembne koristi v smislu povečanja učinkovitosti in konkurenčnosti podjetij, vendar zahteva tudi obvladovanje organizacijskih in tehnoloških izzivov. Ključni dejavnik uspeha je uravnotežen pristop, ki vključuje razvoj tehnologije, znanja in organizacijske kulture.

## BCG analiza tehnologij digitalne transformacije

Za dodatno razumevanje strateške vloge posameznih tehnologij smo uporabili BCG matriko, ki omogoča razvrščanje tehnologij glede na njihovo tržno rast in vpliv na konkurenčnost podjetij.

Table 4: BCG analiza ključnih tehnologij Industrije 4.0 in 5.0

Kategorija	Tehnologije	Razlaga
<b>Zvezde (Stars)</b>	umetna inteligenca, internet stvari (IoT)	visoka rast in velik strateški pomen za prihodnost
<b>Molzne krave (Cash Cows)</b>	robotika, avtomatizacija	stabilne tehnologije z dokazano učinkovitostjo
<b>Vprašaji (Question Marks)</b>	Industrija 5.0, kolaborativni roboti (coboti)	velik potencial, vendar še v razvoju
<b>Psi (Dogs)</b>	zastareli proizvodni sistemi	nizka konkurenčnost in omejen razvojni potencial

Vir: lasten; prirejeno po Henderson (1970); Porter (1985).

BCG analiza kaže, da morajo podjetja največ pozornosti nameniti razvoju tehnologij iz skupine zvezd, saj te predstavljajo ključni vir prihodnje konkurenčne prednosti. Hkrati pa je pomembno učinkovito upravljanje obstoječih tehnologij ter postopno opuščanje zastarelih sistemov.

Rezultati izvedenih analiz neposredno odgovarjajo na raziskovalno vprašanje, saj kažejo, da digitalna transformacija vpliva na organizacijske spremembe predvsem preko uvajanja novih tehnologij, razvoja digitalnih kompetenc in sprememb organizacijske kulture. SWOT analiza izpostavlja ključne dejavnike uspeha in tveganja, medtem ko BCG analiza poudarja pomen strateškega usmerjanja investicij v tehnologije z največjim razvojnimi potencialom.

## Ugotovitve

Analiza literature pokaže, da digitalna transformacija pomembno vpliva na konkurenčnost proizvodnih podjetij. Podjetja, ki uspešno uvajajo digitalne tehnologije, izboljšujejo produktivnost, optimizirajo proizvodne procese ter povečajo fleksibilnost proizvodnje. Kljub številnim prednostim digitalna transformacija prinaša tudi izzive. Med najpomembnejšimi izzivi so visoki stroški implementacije tehnologij, pomanjkanje ustreznih digitalnih kompetenc zaposlenih ter odpornost organizacij na spremembe. Uspešna digitalna transformacija zato zahteva celovit pristop, ki vključevati tehnološke inovacije, organizacijske spremembe ter razvoj kompetenc zaposlenih.

Tabela 5: Izzivi digitalne transformacije.

Zap. št.	Izziv	Opis
1	visoki stroški tehnologije	investicije v digitalne sisteme
2	pomanjkanje znanja	potreba po novih kompetencah
3	odpornost na spremembe	organizacijska kultura
4	varnost podatkov	tveganja digitalnih sistemov
5	kompleksnost implementacije	potreba po strateškem pristopu

Vir: prirejeno po Vial (2019)

## Zaključek

Analiza literature in izvedene strateške analize potrjujejo, da digitalna transformacija pomembno vpliva na konkurenčnost in razvoj proizvodnih podjetij. Industrija 4.0 poudarja tehnološki razvoj – IoT, umetno inteligenco, robotiko in pametne proizvodne sisteme, ki omogočajo povečanje produktivnosti, prilagodljivosti in kakovosti. Industrija 5.0 k temu dodaja človeku usmerjen razvoj, trajnost in integracijo človeške kreativnosti v tehnološko napredne procese.

Odgovor na raziskovalna vprašanja:

1. Digitalna transformacija vpliva na organizacijske spremembe predvsem prek:

- uvajanja naprednih tehnologij,
- preoblikovanja procesov odločanja,
- razvoja digitalnih kompetenc,
- sprememb organizacijske kulture in delovnih praks.

2. Ključni dejavniki uspešne implementacije vključujejo:

- strateško vodenje in jasno vizijo,
- ustrezne investicije,
- razvoj kompetenc zaposlenih,
- sposobnost obvladovanja tveganj in kibernetске varnosti.

3. Industrija 4.0 in 5.0 skupaj oblikujeta temelje prihodnje konkurenčnosti. Prva zagotavlja tehnološko infrastrukturo, druga pa omogoča trajnostno, človeku usmerjeno in inovativno rast.

Celotna analiza potrjuje, da podjetja, ki digitalno transformacijo razumejo kot strateško usmeritev ter vlagajo v ljudi, kulturo in tehnologijo, dosegajo bistveno večjo konkurenčnost. Prihodnje raziskave bi bilo smiselno usmeriti v empirične analize podjetij, ki uspešno uvajajo digitalne prakse, ter v raziskovanje vpliva digitalne transformacije na organizacijsko kulturo in delovne procese.

### Viri, literatura

1. Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0.
2. Porter, M. E., & Heppelmann, J. (2014). How smart, connected products are transforming competition.
3. Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities.
4. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and research agenda.
5. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation.
6. Henderson, B. D. (1970). The product portfolio. Boston Consulting Group.
7. Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.
8. Vial, G. (2021). Understanding digital transformation.
9. European Commission. (2021), Industry 5.0.
10. World Economic Forum. (2023). Future of Jobs Report.

**MONIKA TOMŠE** / Avtor je študent magistrskega študija strateškega managementa na Visoki šoli B2. Članek je nastal pod mentorstvom dr. Andreja Rasporja v okviru predmeta Strateško planiranje.

**Povzetek:** V članku sem obravnavala neučinkovit proces vzdrževanja objektov, ki se je v praksi izvajal preko nepreglednih komunikacijskih kanalov. Na podlagi lastnih izkušenj v organizaciji sem zaznala potrebo po optimizaciji procesa. Uporabila sem metode deskripcije in komparacije ter študijo primera z analizo AS-IS in TO-BE. Rezultati so pokazali izboljšanje preglednosti, krajši čas obdelave, večjo učinkovitost ter pozitivne finančne učinke, kar potrjuje pomen optimizacije procesov kot orodja strateškega planiranja.

**Ključne besede:** vzdrževanje objektov, BPM, Lean, digitalizacija, optimizacija procesov

## OPTIMIZACIJA DELOVNEGA PROCESA VZDRŽEVANJA OBJEKTOV Z UVEDBO TICKETING SISTEMA KOT ORODJA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

### Uvod

V sodobnih organizacijah postaja učinkovitost poslovnih procesov pomemben dejavnik uspešnega poslovanja. Upravljanje poslovnih procesov (BPM) omogoča njihovo analizo, optimizacijo in nadzor, s čimer organizacije izboljšujejo učinkovitost in kakovost dela (Dumas et al., 2018). Optimizacija procesov pa ni zgolj operativna naloga, temveč tudi pomembno orodje strateškega planiranja, saj prispeva k večji konkurenčnosti in boljši izrabi virov (Mintzberg et al., 2009).

Kljub temu se v praksi pogosto pojavljajo procesi, ki so nepregledni in neučinkoviti, kar še posebej velja za podporne procese, kot je vzdrževanje objektov. Ti se pogosto izvajajo preko neformalnih komunikacijskih kanalov, kar otežuje sledljivost nalog in podaljšuje čas izvedbe (Hammer, 1990).

Izhodišče članka temelji tudi na lastnih izkušnjah, saj avtorica deluje v organizaciji, kjer je zaznala potrebo po optimizaciji procesa vzdrževanja.

V članku nas je zanimalo, kako uvedba ticketing sistema vpliva na izboljšanje obstoječega procesa ter kakšne učinke ima na njegovo učinkovitost. Poseben poudarek je na primerjavi obstoječega (AS-IS) in izboljšanega procesa (TO-BE) ter na oceni sprememb z vidika časa, organizacije in stroškov.

Glavno raziskovalno vprašanje se glasi:

**Kako uvedba ticketing sistema vpliva na učinkovitost procesa vzdrževanja objektov ter kakšen je njen pomen kot orodja strateškega planiranja?**

Dodatni vprašnji:

- Katere so ključne pomanjkljivosti obstoječega procesa?
- Kakšni so učinki optimizacije z vidika časa, organizacije in stroškov?

### *Optimizacija procesov kot podpora učinkovitemu in strateškemu poslovanju*

#### Upravljanje poslovnih procesov kot temelj učinkovitosti

V sodobnih organizacijah se vse bolj kaže, da uspešnost ni odvisna le od tega, kaj organizacija ponuja, temveč tudi od tega, kako učinkovito izvaja svoje procese. Upravljanje poslovnih procesov (angl. Business Process Management – BPM) zato predstavlja pomemben pristop, ki omogoča boljši pregled nad delovanjem organizacije ter sistematično izboljševanje procesov (Dumas et al., 2018).

Proces lahko razumemo kot zaporedje med seboj povezanih aktivnosti, ki skupaj ustvarjajo vrednost za uporabnika. Če te aktivnosti niso dobro usklajene, hitro pride do zastojev, podvajanja nalog ali izgube informacij. Prav zato procesni pristop presega klasično delitev na oddelke in se osredotoča na celoten potek dela – od začetka do končnega rezultata.

Hammer (1990) opozarja, da organizacije pogosto poskušajo izboljšati procese zgolj z uporabo tehnologije, ne da bi dejansko spremenile način dela. Tak pristop ne prinaša bistvenih izboljšav. Pravi napredek nastane šele takrat, ko organizacija procese najprej razume in jih nato po potrebi tudi na novo zasnuje.

V primeru vzdrževanja objektov to pomeni, da brez jasno opredeljenega procesa hitro pride do nepreglednosti in nejasnih odgovornosti. Naloge se lahko izgubljajo med različnimi deležniki, odzivni čas se podaljšuje, celoten proces pa postane težje obvladljiv. Zato je procesni pristop ključen za razumevanje in izboljšanje takšnega sistema.

## Vitki management in odpravljanje neučinkovitosti

Vitki management (angl. Lean management) izhaja iz preproste ideje: v procesu naj ostanejo le tiste aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost za uporabnika. Vse ostalo predstavlja izgubo, ki jo je smiselno zmanjšati ali odpraviti (Womack & Jones, 2003).

V praksi se te izgube pogosto kažejo kot čakanje, nepotrebno posredovanje informacij, podvajanje nalog ali nejasna razdelitev odgovornosti. Takšne situacije niso redke, zlasti v procesih, ki niso jasno strukturirani.

Shah in Ward (2007) poudarjata, da se Lean pristop ne uporablja le v proizvodnji, temveč tudi v storitvenih dejavnostih, kjer procesi pogosto vključujejo veliko administrativnih korakov. V takih primerih optimizacija pomeni predvsem poenostavitev poteka dela in boljše organizacijo komunikacije.

V analiziranem procesu vzdrževanja objektov se izgube pojavljajo predvsem v obliki nepregledne komunikacije in večkratnega posredovanja informacij. Zahteve se prenašajo med različnimi osebami, pogosto brez jasne odgovornosti, kar podaljšuje čas obdelave in povečuje možnost napak. Lean pristop tako omogoča, da te pomanjkljivosti prepoznamo in jih sistematično odpravimo.

## Digitalna transformacija kot podpora optimizaciji procesov

Digitalna transformacija pomeni več kot zgolj uvajanje novih tehnologij – gre za spremembo načina dela, ki organizacijam omogoča bolj učinkovito izvajanje procesov (Vial, 2019). Ključna prednost digitalnih rešitev je v tem, da omogočajo boljše organizacijo informacij, večjo preglednost ter hitrejšo izvajanje nalog.

Davenport in Short (1990) poudarjata, da informacijska tehnologija omogoča organizacijam, da procese izvajajo na bistveno drugačen način kot prej. Namesto ročnega prenosa informacij in odvisnosti od posameznikov lahko organizacija vzpostavi sistem, ki omogoča avtomatsko evidentiranje, dodeljevanje in spremljanje nalog.

V kontekstu vzdrževanja objektov digitalizacija pomeni prehod iz nepregledne komunikacije na enoten sistem, kjer so vse zahteve zbrane na enem mestu. Ticketing sistem omogoča, da se vsaka zahteva evidentira, dodeli odgovorni osebi in spremlja skozi celoten proces.

Takšen način dela ne izboljša le preglednosti, temveč tudi omogoča boljši nadzor nad procesom ter lažje spremljanje njegove učinkovitosti. Poleg tega organizaciji omogoča zbiranje podatkov, ki so pomembni za nadaljnje izboljšave in odločanje.

## Analiza procesov: AS-IS in TO-BE pristop

Za učinkovito optimizacijo procesov je najprej potrebno jasno razumeti, kako proces dejansko poteka. V ta namen se uporablja pristop AS-IS in TO-BE.

Model AS-IS prikazuje trenutno stanje procesa, takšno, kot se dejansko izvaja v praksi. Pri tem je pomembno, da vključuje tudi vse pomanjkljivosti, kot so zamude, nepotrebni koraki ali nejasne odgovornosti. Šele takšen realen prikaz omogoča, da proces resnično razumemo.

Model TO-BE pa predstavlja izboljšano stanje procesa, kjer so aktivnosti bolj jasno organizirane, nepotrebni koraki odstranjeni, proces pa je podprt z ustreznimi rešitvami (Aguilar-Savén, 2004).

Primerjava obeh modelov omogoča, da jasno vidimo, kje so bile izvedene izboljšave in kakšen vpliv imajo na proces. Tak pristop je pogosto uporabljen tudi v praktičnih raziskavah, kjer avtorji analizirajo procese ter na tej osnovi predlagajo konkretne izboljšave (Novak, 2022).

V obravnavanem primeru ta pristop omogoča jasno primerjavo med obstoječim procesom, ki temelji na nepregledni komunikaciji, in izboljšanim procesom, podprtim s ticketing sistemom. Prav ta primerjava predstavlja osnovo za nadaljnjo analizo učinkovitosti.

## ***Od obstoječega do izboljšanega procesa: analiza in optimizacija***

### **Opredelitev procesa in problematike**

V okviru analize se proces vzdrževanja objektov opredeli kot pomemben podporni proces, ki neposredno vpliva na delovanje organizacije in zadovoljstvo uporabnikov. Učinkovitost tega procesa je zato ključnega pomena za nemoteno izvajanje dejavnosti.

Analiza obstoječega stanja pokaže, da proces v veliki meri temelji na komunikaciji preko elektronske pošte. V proces je vključenih več deležnikov iz različnih oddelkov, kar pomeni, da se informacije pogosto posredujejo med različnimi osebami. Tak način dela povzroča nepreglednost, saj ni enotnega mesta, kjer bi bilo mogoče spremljati potek in status posamezne zahteve.

V procesu se pojavljajo tudi časovne zamude, predvsem zaradi ročnega posredovanja informacij. Posamezni koraki so odvisni od odzivnosti udeležencev, zato lahko že manjša zakasnitev vpliva na potek celotnega procesa. To vodi v podaljšanje časa reševanja zahtevkov in zmanjšano operativno učinkovitost.

Dodatno težavo predstavlja omejena sledljivost zahtevkov. Zaradi razpršene komunikacije je oteženo ugotavljanje, v kateri fazi se zahtevek nahaja, kdo je odgovoren za njegovo obravnavo in ali je bil postopek že zaključen. Posledično je otežen tudi nadzor nad procesom. Tak način izvajanja procesa povečuje tudi obseg administrativnega dela, saj vključuje številne ročne aktivnosti, kot so posredovanje informacij, obveščanje deležnikov in vodenje evidenc. To vpliva na večjo porabo časa in višje stroške ter hkrati zmanjšuje splošno učinkovitost procesa.

Na podlagi analize se ključna problematika obstoječega procesa odraža predvsem v:

- nepreglednosti zaradi razpršene komunikacije,
- časovnih zamudah zaradi ročnega dela,
- omejeni sledljivosti zahtevkov,
- povečanjem obsegu administrativnih aktivnosti.

### **Primerjava obstoječega (AS-IS) in izboljšanega procesa (TO-BE)**

Za boljše razumevanje delovanja procesa in možnosti njegove izboljšave smo uporabili pristop AS-IS in TO-BE. Ta omogoča, da jasno ločimo med trenutnim stanjem in predlagano izboljšano rešitvijo.

**Tabela št. 1 AS-IS in TO-BE**

Tabela lastnosti klasične obravnave zahteve za vzdrževalni proces (AS-IS)			Tabela lastnosti obravnave zahteve za vzdrževalna dela z ticketing sistemom (TO-BE)	
Aktivnost	Čas (min)	Stroški EUR	Čas (min)	Stroški EUR
Prejem zahteve za vzdrževalna dela na elektronski naslov info@lpt.si. Referent pošlje zahtevo na 4 elektronske naslove v seznanitev in nadaljnjo obravnavo	10	15		
Uporabnik pošlje na naslov vzdrzejavnje@lpt.si zahtevo za odpravo napake z ustrežno oznako za katero področje se nanaša zahteva npr. tržnice. Sistem prepozna shemo za nadaljnjo izvedbo in pošlje elektronsko sporočilo odgovorni osebi, ta pa se s ticketom seznaní.			3	4
Odgovorna oseba za izvedbo zahteve prejete na info@lpt.si pošlje vzdrževalcem maile z navodili za izvedbo (lokacija, potrebne aktivnosti in rok)	3	5		
Odgovorna oseba za odprtje delovnega naloga za zahtevo prejete na info@lpt.si odpre delovni nalog za izvedbo in o tem seznaní vse ključne deležnike.	5	7		
Vzdrževalec opravi delo in vnese vse podatke o izvedbi na delovni nalog ter pošlje elektronsko sporočilo vsem deležnikom o izvedbi podane zahteve za izstavitve fakture.	15	17		
Vsi deležniki iz prve aktivnosti se seznanijo z zaključkom podane zahteve.	3	15		

Odgovorna oseba za fakturiranje izstavi fakturo na podlagi izvedene zahteve	10	15		
Odgovorna oseba za fakturiranje polje mail odgovorni osebi za delovne naloge za zaprtje delovnega naloga	5	7		
Odgovorna oseba za fakturiranje polje uporabniku, ki je podal zahtevo za vzdrževalna dela izstavljeno fakturo	5	7		
Sistem za ticket zahteve kreira delovni nalog in ga pošlje vzdrževalcu in nadrejeni osebi v seznanitev na elektronski naslov			5	7
Vzdrževalec izvede zahtevo za vzdrževalna dela in na terenu vnese z dlančnikom podatke o št. ur in porabljenem materialu na delovni nalog v ticketing sistem in delovni nalog zaključi.			15	17
Odgovorna oseba za fakturiranje in neposredni vodja vzdrževalca po shemi v ticketing sistemu prejmeta sporočilo o zaključku ticketa ter kreirano fakturo in se seznanita			5	10
Odgovorna oseba za fakturiranje polje uporabniku, ki je podal zahtevo za vzdrževalna dela izstavljeno fakturo			5	7
<b>Skupaj</b>	<b>56</b>	<b>88</b>	<b>33</b>	<b>45</b>

Vir: lastna tabela

Primerjava pokaže precej jasno razliko med obema pristopoma. Obstoječi proces temelji na razpršeni komunikaciji in ročnih aktivnostih, kjer je veliko odvisno od posameznikov. V prenovljenem procesu pa se komunikacija centralizira preko ticketing sistema, kar pomeni, da so vse zahteve zbrane na enem mestu.

S tem se izboljša preglednost procesa, zmanjša število nepotrebnih korakov in omogoči bolj enostavno spremljanje poteka dela. Hkrati postane proces bolj strukturiran, saj so odgovornosti jasneje določene.

### Časovna in stroškovna primerjava procesa

Tabela št. 2 Časovna in stroškovna primerjava procesa

Tabela lastnosti klasičnega - ročnega načina poslovanja za PROCES kataloške prodaje (AS-IS)			Tabela lastnosti elektronskega poslovanja za PROCES kataloške prodaje (TO-BE)		Sprememba ČAS	Sprememba stroški EUR	Sprememba stroškov v % (TO-BE)
Aktivnost	Čas (min)	Stroški EUR	Čas (min)	Stroški EUR			
Prejem zahteve za vzdrževalna dela na elektronski naslov info@lpt.si. Referent pošlje zahtevo na 4 elektronske naslove v seznanitev in nadaljnjo obravnavo.	10	15			-10	-15	
Uporabnik pošlje na naslov vzdrzejavnje@lpt.si zahtevo za odpravo napake z ustrežno oznako za katero področje se nanaša zahteva npr. tržnice. Sistem prepozna shemo za nadaljnjo izvedbo in pošlje elektronsko sporočilo odgovorni osebi, ta pa se s ticketom seznanita.			3	4	0	4	73%
Odgovorna oseba za izvedbo zahteve prejete na info@lpt.si pošlje vzdrževalcem maile z navodili za izvedbo (lokacija, potrebne aktivnosti in rok)	3	5			-2	-5	
Odgovorna oseba za odprtje delovnega naloga za zahtevo prejete na info@lpt.si odpre delovni nalog za izvedbo in o tem seznanita vse ključne deležnike.	5	7			-2	-7	
Vzdrževalec opravi delo in vnese vse podatke o izvedbi na delovni nalog ter pošlje elektronsko sporočilo vsem deležnikom o izvedbi podane zahteve za izstavitev fakture.	15	17			-2	-17	
Vsi deležniki iz prve aktivnosti se seznanijo z zaključkom podane zahteve.	3	15			-12	-15	
Odgovorna oseba za fakturiranje izstavi fakturo na podlagi izvedene zahteve	10	15			-5	-15	
Odgovorna oseba za fakturiranje polje mail odgovorni osebi za delovne naloge za zaprtje delovnega naloga	5	7			-2	-7	
Odgovorna oseba za fakturiranje polje uporabniku, ki je podal zahtevo za vzdrževalna dela izstavljeno fakturo	5	7			-2	-7	

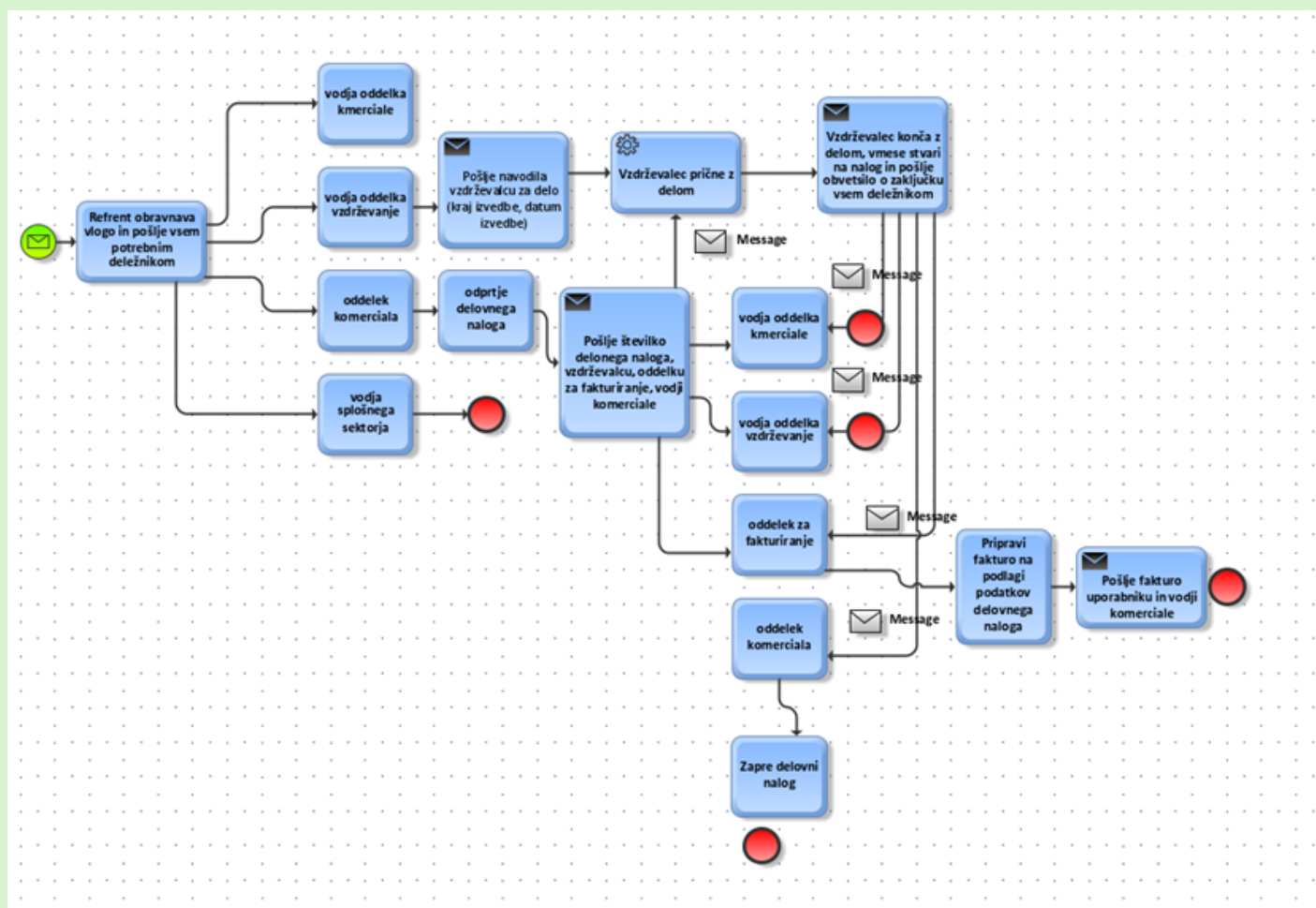
Sistem za ticket zahteve kreira delovni nalog in ga pošlje vzdrževalcu in nadrejeni osebi v seznanitev na elektronski naslov			5	7	0	7	
Vzdrževalec izvede zahtevo za vzdrževalna dela in na terenu vnese z dlančnikom podatke o št. ur in porabljenem materialu na delovni nalog v ticketing sistem in delovni nalog zaključi.			15	17	0	17	
Odgovorna oseba za fakturiranje in neposredni vodja vzdrževalca po shemi v ticketing sistemu prejmeta sporočilo o zaključku ticketa ter kreirano fakturo in se z njo seznanita.			5	10	0	10	
Odgovorna oseba za fakturiranje pošlje uporabniku, ki je podal zahtevo za vzdrževalna dela izstavljeno fakturo			5	7	0	7	44%
<b>SKUPAJ</b>	<b>56</b>	<b>88</b>	<b>33</b>	<b>45</b>			<b>49%</b>

Vir: lastna tabela

Iz primerjave je razvidno, da se skupni čas izvedbe zmanjša iz 56 na 33 minut, kar pomeni opazno skrajšanje trajanja procesa. Podobno velja tudi za stroške, ki se zmanjšajo z 88 EUR na 45 EUR na posamezen zahtevek. Razlika med obema pristopoma izhaja predvsem iz tega, da prenovljen proces zmanjšuje število ročnih korakov in omogoča bolj tekoč prenos informacij.

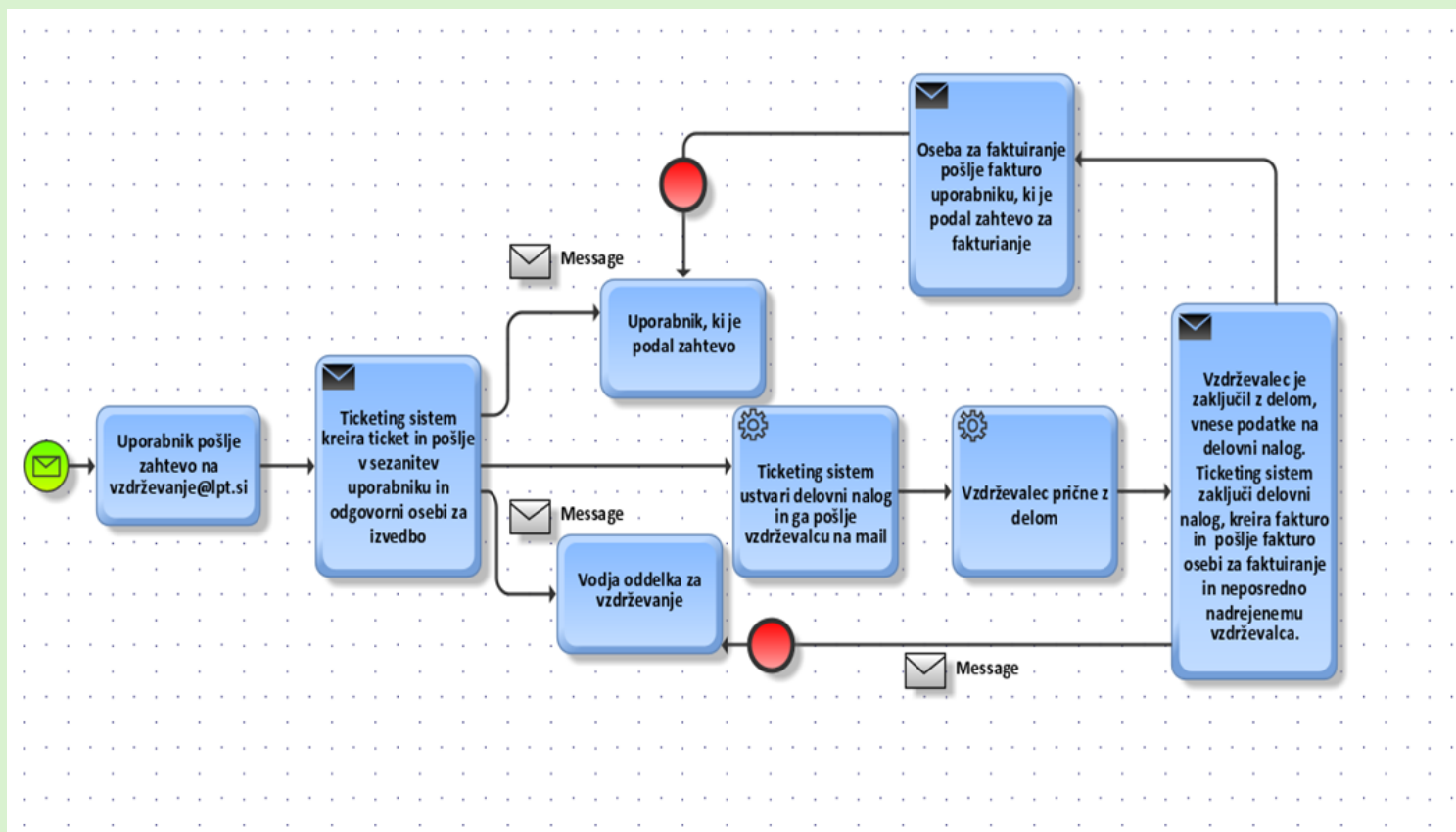
### Modeliranje procesa (AS-IS in TO-BE)

Za dodatno razumevanje poteka procesa smo pripravili tudi grafični prikaz obstoječega in prenovljenega procesa z uporabo BPMN notacije. Takšna vizualizacija omogoča, da se proces ne razume le opisno, ampak tudi pregledno v obliki zaporedja aktivnosti.



Slika 1 Prikaz stanja AS-IS

Vir: lasten



Slika 2 Prikaz stanja TO-BE

Vir: lasten

## Ugotovitve

Na podlagi analize obstoječega (AS-IS) in prenovljenega (TO-BE) procesa vzdrževanja objektov je mogoče ugotoviti, da je bila glavna pomanjkljivost obstoječega sistema predvsem v nepregledni in razpršeni komunikaciji. Proces je temeljil na elektronski pošti ter vključeval več deležnikov, pri čemer odgovornosti niso bile jasno opredeljene. Takšen način dela je povzročal podvajanje aktivnosti, časovne zamude ter teženo sledljivost posameznih zahtevkov.

Analiza je pokazala, da neučinkovitost procesa ni izhajala iz same izvedbe vzdrževalnih del, temveč predvsem iz organizacije in upravljanja informacijskega toka. Večkratno posredovanje informacij med deležniki je podaljševalo čas obdelave, hkrati pa povečevalo možnost napak in izgube podatkov. Pomanjkanje centraliziranega sistema je dodatno oteževalo nadzor nad procesom in njegovo učinkovito upravljanje.

V obravnavanem podjetju, kjer se mesečno obravnava približno 80 zahtevkov za vzdrževalna dela, se takšne neučinkovitosti kumulativno izrazijo v pomembni časovni in finančni obremenitvi. Na ravni posameznega zahtevka se sicer razlike zdijo relativno majhne, vendar se ob večjem obsegu dela njihov učinek bistveno poveča.

Z uvedbo ticketing sistema se je proces bistveno izboljšal. Vsi zahtevki so zbrani na enem mestu, kar omogoča večjo preglednost ter enostavnejše spremljanje poteka dela. Jasnejša opredelitev odgovornosti in avtomatizirano dodeljevanje nalog zmanjšujeta potrebo po ročnem usklajevanju ter prispevata k bolj strukturiranemu poteku procesa.

Rezultati kvantitativne primerjave potrjujejo učinkovitost uvedene rešitve. Skupni čas izvedbe procesa se je skrajšal iz 56 na 33 minut, kar predstavlja približno 41-odstotno zmanjšanje. Prav tako so se stroški zmanjšali iz 88 EUR na 45 EUR na posamezen zahtevek, kar pomeni skoraj 49-odstotno znižanje.

Pri tem je pomembno poudariti tudi kumulativni učinek na ravni organizacije. Pri približno 80 zahtevkih mesečno to pomeni okoli 3.440 EUR mesečnega prihranka oziroma več kot 41.000 EUR na letni ravni. Poleg finančnih učinkov se kaže tudi pomemben časovni prihranek, saj se skupni čas izvajanja procesov zmanjša za približno 30 ur mesečno, kar predstavlja več delovnih dni.

## **Zaključek**

Raziskava je pokazala, da neučinkovitost procesa vzdrževanja objektov ni bila posledica same narave dela, temveč predvsem načina organizacije in upravljanja informacij. Ključni problem obstoječega sistema je bila razpršena komunikacija, ki je oteževala pregled nad zahtevki, podaljševala čas izvedbe in povečevala administrativno obremenitev.

Kot pomemben prispevek naloge se izpostavlja konkretna analiza procesa v realnem organizacijskem okolju ter kvantifikacija učinkov uvedbe ticketing sistema. Raziskava tako ne ostaja zgolj na teoretični ravni, temveč pokaže dejanski vpliv spremembe na časovno in stroškovno učinkovitost procesa. Posebej pomembno je, da se učinki optimizacije jasno izrazijo pri večjem obsegu dela, kjer se posamezne izboljšave kumulativno pretvorijo v merljive organizacijske koristi.

Kritično je treba poudariti, da raziskava temelji na enem primeru in specifičnem organizacijskem okolju, zato rezultatov ni mogoče neposredno posploševati. Prav tako so časovni in stroškovni podatki deloma ocenjeni na podlagi internih analiz, kar lahko vpliva na njihovo natančnost. Dodatna omejitev je tudi, da raziskava ne vključuje dolgoročnega spremljanja po uvedbi sistema, zato ni mogoče v celoti oceniti trajnosti doseženih izboljšav.

Kljub navedenim omejitvam so rezultati skladni s teoretičnimi izhodišči s področja upravljanja poslovnih procesov in vitkega managementa, ki poudarjajo pomen odprave nepotrebnih aktivnosti ter boljše organizacije procesov. Raziskava potrjuje, da digitalna rešitev sama po sebi ni dovolj, temveč mora biti podprta s spremembo načina dela in jasnejšo strukturo procesa.

Ugotovitve opozarjajo tudi na širši problem v praksi, kjer so podporni procesi pogosto prepuščeni neformalnemu načinu dela in zato neučinkoviti. Takšni procesi lahko dolgoročno predstavljajo pomemben vir stroškov in časovnih izgub, čeprav niso neposredno povezani z osnovno dejavnostjo organizacije. Na podlagi izvedene analize se kot ključen ukrep izpostavlja uvedba centraliziranih digitalnih sistemov za upravljanje procesov, ki omogočajo boljšo preglednost, sledljivost in avtomatizacijo nalog. Pri tem je bistveno, da spremembe podpre vodstvo organizacije, saj gre za poseg v način dela in ne zgolj za tehnično rešitev.

Za nadaljnje raziskovanje bi bilo smiselno preveriti učinke podobnih rešitev v drugih organizacijah ter analizirati dolgoročne vplive na učinkovitost procesov. Prav tako bi bilo smiselno vključiti vidik uporabniške izkušnje in zadovoljstva zaposlenih, saj lahko ti dejavniki pomembno vplivajo na uspešnost implementacije.

Na koncu je mogoče zaključiti, da optimizacija procesa vzdrževanja objektov z uvedbo ticketing sistema predstavlja učinkovit način za izboljšanje organizacije dela. Ključni učinek spremembe ni le v skrajšanju časa in zmanjšanju stroškov, temveč predvsem v bolj strukturiranem in obvladljivem procesu, ki organizaciji omogoča boljše upravljanje svojih virov.

Na zastavljeno raziskovalno vprašanje je mogoče odgovoriti, da uvedba ticketing sistema pomembno prispeva k izboljšanju procesa vzdrževanja objektov. Ključne prednosti se kažejo v večji preglednosti, boljši sledljivosti zahtevkov, zmanjšanju administrativnega dela ter hitrejšem izvajanju nalog. Ugotovljeno je tudi, da so bile pomanjkljivosti obstoječega procesa sistemske narave, saj so izhajale iz neustrezne organizacije procesa in ne iz delovanja posameznikov. Uvedba digitalne rešitve bi zato omogočila celovito izboljšanje procesa.

Na podlagi navedenega je mogoče zaključiti, da optimizacija procesov predstavlja pomembno orodje strateškega managementa, saj omogoča organizacijam boljše upravljanje virov, izboljšanje delovanja podpornih procesov ter doseganje večje operativne uspešnosti.

## Viri in literatura

1. Aguilar-Savén, R. S. (2004). Business process modelling: Review and framework. *International Journal of Production Economics*, 90(2), 129–149.
2. Bernik, J., Možina, S., & Svetičič, A. (2004). *Osnove menedžmenta*. GEA College – Visoka šola za podjetništvo.
3. Dagher, J., & Fayad, L. (2024). Business process reengineering: A crucial approach for enhanced organizational sustainability. Pridobljeno s <https://www.researchgate.net/>
4. Damij, N. (2003). Management poslovnih procesov: Modeliranje, simuliranje, inovacija in izboljšanje. Ekonomska fakulteta.
5. Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). The new industrial engineering: Information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*, 31(4), 11–27.
6. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of business process management* (2nd ed.). Springer.
7. Hammer, M. (1990). Reengineering work: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, 68(4), 104–112.
8. Horjak, M., & Gartner, A. (2024). Proces renovation. Pridobljeno s <https://www.e-studij.eu/>
9. Horjak, M. (2025). Prosojnice pri predmetu (notranje gradivo). Pridobljeno s <https://www.e-studij.eu/>
10. Kovačič, A., & Bosilj Vukšić, V. (2005). *Management poslovnih procesov: Prenova in informatizacija poslovanja*. GV Založba.
11. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: Your complete guide through the wilds of strategic management* (2nd ed.). FT Prentice Hall.
12. Raspor, A. (2021). *Strateško planiranje*. Perfectus, svetovanje in izobraževanje.
13. Shah, R., & Ward, P. T. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, 25(4), 785–805.
14. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
15. Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation* (2nd ed.). Free Press.

**MAJA HAJDINJAK** / Avtor je študent magistrskega študija strateškega managementa na Visoki šoli B2. Članek je nastal pod mentorstvom dr. Andreja Rasporja v okviru predmeta Strateško planiranje.

**Povzetek:** V članku smo obravnavali vpliv pandemije COVID-19 na strateško planiranje in vodenje bolnišničnih oddelkov v zdravstvenih ustanovah. Problematika je bila izbrana zaradi izjemnega pritiska pandemije na organizacijo dela, kadre in zagotavljanje kontinuitete oskrbe. Analizo smo izvedli s pomočjo teoretičnega pregleda ter metod PESTLE in SWOT. Ugotovili smo, da so bili ključni dejavniki uspeha prilagodljivost organizacije, učinkovito krizno vodenje (zlasti servant leadership) ter digitalna transformacija. Rezultati imajo praktičen pomen za izboljšanje kriznega managementa in odpornosti zdravstvenih organizacij.

**Ključne besede:** COVID-19, krizni management, strateško vodenje, zdravstveni sistem

## VPLIV PANDEMIJE COVID-19 NA VODENJE BOLNIŠNIČNIH ODDELKOV: STRATEŠKA ANALIZA KRIZNEGA MANAGEMENTA V ZDRAVSTVENI PANOGI

### Uvod

#### Predstavitev problema in pomena teme

Pandemija COVID-19 je predstavljala brezprecedenčen strateški izziv za zdravstvene sisteme po vsem svetu in korenito spremenila način delovanja bolnišnic. Zdravstvene organizacije so se soočile s t. i. »disruptivno krizo« – nepredvidljivo situacijo, ki je preseгла zmogljivosti rutinskih vodstvenih strategij in zahtevala takojšnjo strateško preusmeritev (Donelli, Fanelli, Zangrandi in Elefanti, 2022). Bolnišnice so morale hkrati obvladovati fluktuacijo pacientov, negotovost glede trajanja krize in nenehno spreminjajoče se okoliščine, kar je od managerjev zahtevalo odločanje v razmerah izjemne kompleksnosti (Winzer, Stevik in Scholderer, 2025).

Posledice pandemije za zdravstveno osebje so bile izjemne. Obsežna meta-analiza, ki je zajela več kot 270.000 zdravstvenih delavcev, je pokazala, da je 42 % zdravstvenih delavcev izkazovalo simptome anksioznosti, 33 % depresivne simptome, 37 % pa znake izgorelosti (Aymerich idr., 2022). Te številke jasno kažejo, da pandemija ni bila le medicinski izziv, temveč tudi organizacijski in človeški – managerji so se morali soočiti s potrebo po zaščiti fizičnega in psihičnega zdravja zaposlenih ob hkratnem zagotavljanju kontinuitete zdravstvene oskrbe.

Zdravstvena panoga se je znašla pred potrebo po hitri strateški preusmeritvi, ki je zahtevala korenite spremembe v organizacijski strukturi, upravljanju človeških virov in operativnih procesih. Študija petih danskih bolnišnic je pokazala, da so bolnišnice na nacionalne in regionalne direktive reagirale različno ter nenehno prilagajale svoje upravljalvske strukture in strategije (Duvald, Obel, Lohse, Kirkegaard in Burton, 2025). Sposobnost uvajanja, učenja in prilagajanja organizacijskih sprememb med potekom pandemije se je izkazala za ključni dejavnik odpornosti.

#### Namen in cilji članka

Namen tega članka je analizirati strateške odzive zdravstvene panoge na pandemijo COVID-19 z vidika vodenja bolnišničnih oddelkov ter identificirati najučinkovitejše pristope kriznega managementa.

Specifični cilji raziskave so:

- Preučiti teoretična izhodišča strateškega planiranja in kriznega managementa v zdravstvu.
- Analizirati zdravstveno panogo z uporabo metod strateške analize (PESTLE, SWOT).
- Identificirati ključne strateške izzive, priložnosti in uspešne prakse vodenja med pandemijo.
- Oblikovati praktična priporočila za izboljšanje kriznega managementa v zdravstvenih ustanovah.

Raziskovalno vprašanje: Kako je pandemija COVID-19 vplivala na strateško planiranje in vodenje bolnišničnih oddelkov ter kateri strateški pristopi kriznega managementa so se izkazali za najučinkovitejše pri zagotavljanju kontinuitete zdravstvene oskrbe?

### Teoretična izhodišča

#### Strateško planiranje v zdravstvu

Strateško planiranje v zdravstvenih ustanovah predstavlja sistematičen proces določanja dolgoročnih ciljev in načinov njihovega doseganja v dinamičnem in kompleksnem okolju. Raziskave potrjujejo, da ima strateško planiranje pozitiven in statistično značilen vpliv na sposobnost organizacij za obvladovanje kriz (Strukturno modeliranje enačb v jordanskih telekomunikacijskih podjetjih je to potrdilo tudi v kontekstu COVID-19; objavljeno 2023). Zdravstvena panoga se sooča z edinstvenimi izzivi pri strateškem planiranju, vključno s staranjem prebivalstva, povečanimi zahtevami po zdravstvenih storitvah, tehnološkimi spremembami in omejenimi viri – ti izzivi so se med pandemijo še okrepili.

Choflet, Packard in Stashower (2021) ugotavljajo, da tradicionalni modeli načrtovanih organizacijskih sprememb morda niso povsem ustrezni za krizne razmere, kot jih je prinesla pandemija COVID-19. Predlagajo uporabo okvira kompleksnih adaptivnih sistemov (Complex Adaptive Systems – CAS), ki zahteva nenehno ocenjevanje razmer, visoko raven komunikacije ter ponavljajoče se cikle eksperimentiranja, refleksije in učenja. Ta pristop bolje naslavlja edinstvene krizne pogoje, s katerimi se soočajo bolnišnice.

### **Krizni management kot element strateškega planiranja**

Krizni management v zdravstvu zajema vse aktivnosti, usmerjene v obvladovanje sistema v stanju izrednih razmer: preprečevanje, ublaževanje (mitigacijo), odzivanje in oporavek. Kvalitativna študija bolnišnic v Iranu je identificirala štiri ključne kategorije kriznega managementa v bolnišnicah: (1) mitigacijo (kadri, postelje, prostor za karanteno, zaščitna oprema, financiranje), (2) pripravljenost (krizni odbor, načrt pripravljenosti in odziva), (3) odziv (motiviranje zdravstvenih delavcev, sodelovanje in koordinacija) ter (4) okrevanje in naučene lekcije (dokumentiranje, informacijski sistemi, načrtovanje za prihodnost) (Najafi idr., 2023).

Študija velike italijanske bolnišnice Gemelli je pokazala, da je bil celoten odziv rezultat treh tipov odgovora: vedenjskega (učinkovito vodenje), kognitivnega (hitra prerazporeditev virov) in kontekstualnega (mrežni odziv več agencij) (Donelli idr., 2022). Avtorji poudarjajo, da krizno upravljanje prinaša tudi priložnost za strukturno uveljavitev inovacij, uvedenih med izrednimi razmerami.

### **Modeli vodenja v kriznih razmerah**

Raziskave kažejo, da je servant leadership (služiteljsko vodenje) posebej učinkovit pristop v kriznih razmerah v zdravstvu. Sanders in Balcom (2021) na podlagi izkušenj iz kanadske bolnišnice ugotavljata, da avtokratski pristopi, ki so značilni za kratkoročne krizne načrte, niso učinkoviti pri dolgotrajnih krizah, kot je bila pandemija. Servant leadership pristop je bolj primeren za dolgotrajno angažiranje timov, saj temelji na poslušanju, razvoju zaposlenih, empatiji in skupni odgovornosti.

Jimenez, Burlison in Haugh (2021) posebej izpostavljajo sedem ključnih dimenzij servant leadershipa, ki jih je mogoče aplicirati na upravljanje zdravstvene nege med pandemijo: učinkovito usposabljanje, jasna komunikacija pričakovanj, podpora in zaščita zaposlenih, zagotavljanje virov ter spodbujanje profesionalne rasti. Kvantitativna študija turškega nacionalnega medicinskega reševalnega tima je pokazala, da ko zdravstveni delavci zaznavajo vodenja servant leadershipa pri svojih vodjih, se njihove zaznane ravni stresa znižajo (Çağatay, Topal in Arslan, 2023).

Študija sistema bolnišnic v Zahodni Virginiji (Crain idr., 2021) je pokazala, da je uporaba Kotterjevega osem stopenjskega modela vodenja sprememb učinkovita pri pandemičnem odzivu: vzpostavitev občutka nujnosti, oblikovanje močne vodilne koalicije, ustvarjanje vizije, komunikacija vizije, opolnomočenje drugih, načrtovanje kratkoročnih zmag, utrjevanje izboljšav in institucionalizacija novih pristopov.

### **Upravljanje človeških virov v kriznih razmerah**

Upravljanje človeških virov v zdravstvu je med pandemijo postalo kritično področje. Sistematični pregled 239 študij (n = 271.319) je pokazal, da je 42 % zdravstvenih delavcev izkazovalo simptome anksioznosti, 33 % depresivne simptome, 42 % nespečnost in 37 % izgorelost (Aymerich idr., 2022). Drugi sistematični pregled 50 študij (n = 30.000) je ugotovil, da je prevalenca izgorelosti variirala med posameznimi državami, pri čemer so bile najvišje stopnje zabeležene na Bližnjem vzhodu (do 77 %) (Mubarak Jan in Keenoo, 2025). Ključni dejavniki tveganja so vključevali visoke delovne obremenitve, pomanjkanje osebne varovalne opreme in podaljšan delovni čas.

Ti podatki jasno kažejo, da je bilo upravljanje človeških virov med pandemijo eden najpomembnejših strateških izzivov. Bolnišnice, ki so uspešno obvladovale krizo, so uvedle strukturirane programe psihološke podpore, zagotovile ustrezno zaščitno opremo in omogočile fleksibilne delovne pogoje.

## ***Analitični del***

### **Analiza zdravstvene panoge – PESTLE analiza**

PESTLE analiza omogoča sistematičen pregled zunanjega okolja, ki vpliva na delovanje zdravstvenih ustanov. Vojinovič in Stevič (2022) sta v svoji PESTEL analizi zdravstvenega sistema med pandemijo ugotovila, da so bili socialni in pravni dejavniki najpomembnejši v obravnavani lokalni skupnosti, kar kaže na kompleksnost izzivov, ki presega zgolj medicinske vidike.

#### **Politični dejavniki (Political)**

Pandemija COVID-19 je privedla do pomembnih političnih sprememb v upravljanju zdravstvenih sistemov. Vladni ukrepi za zajezitev pandemije so vključevali omejitve gibanja, zaprtje mej in prerazporeditev javnih sredstev v zdravstvo. Centralizirano krizno upravljanje je postalo prevladujoč pristop – študija sistema bolnišnic v Zahodni Virginiji je pokazala, da je bila centralizirana zdravstvena vodstvena struktura ključna zahteva med pandemijo, pri čemer je bil vzpostavljen sistem upravljanja bolnišničnih incidentov (Hospital Incident Command System) (Crain idr., 2021). Bolnišnice so doživele premik k bolj hierarhičnemu upravljanju, ki je omogočalo hitrejše odločanje, vendar z manj prostora za participativno vodenje.

#### **Ekonomski dejavniki (Economic)**

Ekonomski vpliv pandemije na zdravstveno panogo je bil dvojen. Po eni strani so se povečali stroški za osebno varovalno opremo, testiranje in dodatno osebje, po drugi strani pa so se prihodki zmanjšali zaradi odpovedi elektivnih posegov. SWOT analiza okrožne bolnišnice v Gani je razkrila, da je padec obiskov bolnikov in posledičen upad prihodkov razkril nevarnosti prevelike odvisnosti od enega samega vira prihodkov (Mensah in Asante, 2022). Kanownik (2021) ugotavlja, da stroški med pandemijo niso bili največji problem – glavne težave so bile pomanjkanje kadrov, nezadosten dostop do zdravstvenih storitev ter oprema in organizacijske pomanjkljivosti. Kim, Lee in Chung (2023) dodatno potrjujejo, da je večina organizacij doživela nenaden in brezprecedenčen padec prihodkov in produktivnosti.

#### **Socialni dejavniki (Social)**

Socialni vpliv pandemije na zdravstveno osebje je bil izjemen. Obsežna meta-analiza Aymericha idr. (2022), ki je zajela 239 študij in več kot 270.000 zdravstvenih delavcev, je pokazala, da je 42 % zdravstvenih delavcev izkazovalo simptome anksioznosti, 33 % depresivne simptome, 40 % akutni stres in 37 % znake izgorelosti. Sistematični pregled Mubarak Jan in Keenoo (2025), ki je zajemal 50 študij in 30.000 zdravstvenih delavcev, je ugotovil, da so ključni dejavniki tveganja za izgorelost vključevali visoke delovne obremenitve, pomanjkanje osebne varovalne opreme in podaljšane delovne ure.

Kvalitativna študija izkušenj babic med pandemijo je pokazala, da so bile zdravstvene delavke izjemno utrujene in izgorele, ločitev od družin pa je povzročila dodatno psihološko obremenitev (Turfan, Özdemir in Ünlü Bidik, 2024). Managerji so morali posvetiti veliko časa poslušanju in čustveni podpori zaposlenim.

#### **Tehnološki dejavniki (Technological)**

Pandemija je pospešila digitalno transformacijo v zdravstvu. Telemedicina, ki pred pandemijo ni bila široko uporabljena, je postala ključno orodje. SWOT analiza virtualne ambulante v indijski bolnišnici AIIMS Rishikesh je pokazala, da je bila telemedicina učinkovita pri zagotavljanju kontinuitete oskrbe – 17,6 % telekonsultacij je bilo opravljenih za radioterapijo, 15,2 % za splošno medicino in 12,8 % za kardiologijo (Saxena idr., 2022). Kljub prednostim pa je ohranjanje zasebnosti podatkov pacientov predstavljalo poseben izziv.

Karn, Priyadarshi in Deb Roy (2022) ugotavljajo, da je digitalizacija zdravstva zajela različna področja – od medicinskega izobraževanja, kliničnih konzultacij do radiološke in patološke diagnostike. Bolnišnice so poročale o hitri implementaciji digitalnih rešitev, ki bi v normalnih razmerah potrebovale leta za uvedbo.

#### **Okoljski dejavniki (Environmental)**

Pandemija je prinesla povečano količino medicinskih odpadkov – uporaba enkratne osebne varovalne opreme, testnih kompletov in dezinfekcijskih sredstev je znatno povečala okoljski odtis zdravstvenih ustanov. Pregled bolnišnične odpornosti Suryawatija idr. (2025) izpostavlja ravnanje z odpadki kot enega od ključnih področij, ki zahteva pozornost pri krepitevi odpornosti bolnišnic. Hkrati je zmanjšanje mobilnosti in onesnaževanja zraka v času zaprtij privedlo do začasnih pozitivnih okoljskih učinkov, čeprav so bili ti kratkotrajni.

### Pravni dejavniki (Legal)

Pandemija je zahtevala hitro prilagajanje pravnih okvirov in protokolov. Nova pravila za delo z okuženimi bolniki, spremembe v delovni zakonodaji in protokoli za uporabo osebne varovalne opreme so postali del vsakodnevnega delovanja. Vojinovič in Stevič (2022) ugotavljata, da so bili pravni dejavniki eden od najpomembnejših v PESTEL analizi zdravstvenega sistema med pandemijo, saj so ukrepi za zaščito zdravja hkrati omejevali druge temeljne pravice. Bolnišnice so morale zagotoviti popolno in dosledno uporabo zaščitnih sredstev ter vzpostaviti posebne klinične poti, da ne bi prišlo do kontaminacije.

## SWOT analiza vodenja bolnišničnih oddelkov med pandemijo COVID-19

Tabela 3: SWOT analiza vodenja bolnišničnih oddelkov

	Pozitivni dejavniki	Negativni dejavniki
Notranji dejavniki	<b>PREDNOSTI (Strengths)</b>	<b>SLABOSTI (Weaknesses)</b>
	Hitro prilagajanje organizacijske strukture	Pomanjkanje kadrov in preobremenjeno osebje
	Učinkovito krizno vodenje (servant leadership)	Nezadostna zaščitna oprema v začetni fazi
	Hitra implementacija telemedicine	Pomankljiva digitalna infrastruktura
	Predanost in profesionalnost zdravstvenega osebja	Omejene zmogljivosti intenzivne nege
Zunanji dejavniki	<b>PRILOŽNOSTI (Opportunities)</b>	<b>GROŽNJE (Threats)</b>
	Pospešitev digitalne transformacije	Visoka stopnja izgorelosti zdravstvenih delavcev
	Krepitev mednarodnega sodelovanja	Zmanjšani prihodki zaradi odpovedi elektivnih posegov
	Strukturna uveljavitev inovacij iz kriznega obdobja	Negotovost glede trajanja in novih valov pandemije
	Nova partnerstva in viri donacij	Socialnaigmatizacija in strah pred okužbo

### Prednosti (Strengths)

Ena od ključnih prednosti, ki so jih bolnišnice izkazale med pandemijo, je bila sposobnost hitrega prilagajanja organizacijske strukture. Študija italijanske bolnišnice Gemelli je pokazala, da je bil odziv bolnišnice rezultat treh tipov odgovora: vedenjskega (učinkovito vodenje), kognitivnega (hitra prerazporeditev virov) in kontekstualnega (mrežni odziv več agencij) (Donelli idr., 2022). Študija ameriških bolnišnic je pokazala, da so bolnišnice z Lean sistemom dnevnega upravljanja uspešno uporabile stopenjske sestanke (tiered huddles) za hitro komunikacijo, standardno delo za prerazporejeno osebje ter strukturirano reševanje problemov (Hung, Rundall, Lee, Khandel in Shortell, 2022).

Predanost in profesionalnost zdravstvenega osebja sta se izkazali kot temeljna prednost. Kljub osebnim in družinskim potrebam, ranljivostim in omejenemu dostopu do ključnih virov so se medicinske sestre in drugi zdravstveni delavci odzivali na povečane zahteve (Jimenez idr., 2021).

### Slabosti (Weaknesses)

Najpomembnejša slabost, ki so jo bolnišnice izkazale, je bilo pomanjkanje kadrov. Kanownik (2021) ugotavlja, da se je med pandemijo izkazalo, da pomanjkanje osebja, ne pa stroški, predstavlja največji problem v zdravstvenem sistemu. Primerjalni model bolnišničnega upravljanja Rouzbahani, Moghadam in Roodposhti (2025) je razkril statistično značilne pomanjkljivosti na področjih psihološke podpore, človeških virov in izobraževanja.

SWOT analiza bolnišnice v Gani je kot ključno slabost identificirala nesposobnost uporabe virtualnih platform za sestanke v času zaprtij, kar je oviralo komunikacijo in koordinacijo (Mensah in Asante, 2022).

### Priložnosti (Opportunities)

Pandemija je odprla vrsto priložnosti za dolgoročno izboljšanje zdravstvenega sistema. Donelli idr. (2022) poudarjajo, da krizno upravljanje prinaša priložnost za strukturno uveljavitev inovacij, uvedenih med izrednimi razmerami. Mensah in Asante (2022) ugotavljata, da je bolnišnica v Gani postala prejemnica donacij od številnih novih partnerjev, ki so bili pripravljene nadaljevati to sodelovanje tudi po koncu pandemije.

Tehnološki napredek predstavlja eno najpomembnejših priložnosti – Fu, Liu, Xu in Yang (2023) ugotavljajo, da sta telemedicina in zdravstvena programska oprema med pandemijo doživeli izjemen razvoj, ki bo oblikoval prihodnost zdravstvene panoge.

### **Grožnje (Threats)**

Najresnejša grožnja za zdravstveni sistem je bila in ostaja visoka stopnja izgorelosti zdravstvenih delavcev. Kot kaže meta-analiza Aymericha idr. (2022), je 37 % zdravstvenih delavcev izkazovalo znake izgorelosti, kar ogroža dolgoročno vzdržnost zdravstvenega sistema. Oufi, De la Garza in Nascimento (2025) v svoji študiji francoske bolnišnice ugotavljajo, da so se nekateri dejavniki, ki so bili sprva videni kot zmognosti za odpornost, s časom razvili v dejavnike ranljivosti sistema, zlasti zaradi dolgoročnih učinkov na zdravstveno osebje.

Kvalitativna študija učinkovitosti SWOT analize pri obvladovanju COVID-19 je identificirala tudi grožnje, kot so sankcije in slab nadzor, konflikt med dvomom in gotovostjo, skriti sloji bolezni ter socialna stigmatizacija (Kheirkhah Vakiabad, Movahed, Gheybi, Kave Farsani in Rigabadi, 2024).

## **Rezultati in razprava**

### **Interpretacija rezultatov analize**

PESTLE in SWOT analiza zdravstvene panoge med pandemijo COVID-19 razkrivata večnivojski strateški izziv, ki je presegal zgolj medicinske vidike in zahteval celovit pristop h kriznemu managementu. Rezultati kažejo na več ključnih ugotovitev.

Prvič, zunanji dejavniki (politični, ekonomski, socialni, tehnološki, okoljski in pravni) so delovali sočasno in medsebojno povezano, kar je ustvarilo izjemno kompleksno okolje za odločanje. Vojinovič in Stevič (2022) sta s kvantifikacijo 30 dejavnikov PESTEL analize pokazala, da so bili socialni in pravni dejavniki najpomembnejši, kar potrjuje, da pandemija ni bila zgolj zdravstvena kriza, temveč tudi družbena in sistemska. To je skladno z ugotovitvijo De la Garza in Lot (2022), da so čustveni vidiki, ki jih literatura redko obravnava, bistveni element kriz v bolnišnicah.

Drugič, SWOT analiza je razkrila, da so bile bolnišnice hkrati izjemno ranljive in presenetljivo prilagodljive. Na eni strani so pomanjkanje kadrov, nezadostna zaščitna oprema in omejene zmogljivosti intenzivne nege predstavljali resne slabosti. Na drugi strani pa so bolnišnice izkazale izjemno sposobnost hitrega prilagajanja organizacijskih struktur, kar Donelli idr. (2022) opisujejo kot kombinacijo vedenjskega, kognitivnega in kontekstualnega odziva. Kim, Lee in Chung (2023) to potrjujejo z ugotovitvijo, da odporna bolnišnica deluje kot koheziven sistem, kjer entitete na različnih ravneh – od posameznikov in timov do širše organizacije – brezšivno sodelujejo pri krepitvi odpornosti.

Tretjič, rezultati kažejo na ključno vlogo vodenja. Avtokratski pristopi, značilni za kratkoročne krizne načrte, so se izkazali za neučinkovite pri dolgotrajni krizi, kot je bila pandemija (Sanders in Balcom, 2021). Servant leadership pristop, ki temelji na poslušanju, empatiji, razvoju zaposlenih in skupni odgovornosti, se je izkazal za primernejši model vodenja. Abdulai (2023) ugotavlja, da služiteljski vodje ustvarjajo kulturo psihološke varnosti, v kateri se zdravstveni delavci počutijo podprte in cenjene, kar vključuje zagotavljanje dostopa do osebne varovalne opreme, nudenje čustvene podpore in svetovalnih storitev ter prepoznavanje njihovih prizadevanj. Çağatay, Topal in Arslan (2023) to kvantitativno potrjujejo – ko zdravstveni delavci zaznavajo vedenja servant leadershipA pri vodjih, se njihove zaznane ravni stresa znižajo.

### **Povezava teorije in prakse**

Rezultati analize potrjujejo teoretična izhodišča na več načinov. Model kompleksnih adaptivnih sistemov (CAS), ki ga predlagajo Choflet, Packard in Stashower (2021), se je izkazal za ustreznejši okvir za razumevanje odzivov bolnišnic kot tradicionalni linearni modeli strateškega planiranja. Bolnišnice so med pandemijo dejansko delovale kot kompleksni adaptivni sistemi – z nenehnim ocenjevanjem razmer, visoko ravno komunikacije ter ponavljajočimi se cikli eksperimentiranja in učenja. Študija petih danskih bolnišnic (Duvald idr., 2025) to potrjuje z ugotovitvijo, da so bolnišnice nenehno prilagajale svoje upravljavske strukture in strategije, pri čemer je bila sposobnost uvajanja, učenja in prilagajanja organizacijskih sprememb ključna za gradnjo odpornosti.

Primerjalni model bolnišničnega upravljanja (Rouzbahani idr., 2025), ki je primerjal strateške odzive šestih bolnišnic, je identificiral šest ključnih dimenzij uspešnega kriznega managementa: psihološka podpora, tehnologija, presejanje in triaža, upravljanje, ekonomski vidiki ter človeški viri. Ta okvir je skladen z ugotovitvami pregleda bolnišnične odpornosti Suryawatiya idr. (2025), ki izpostavlja pripravljenost bolnišnic, regulativni okvir, vodenje, koordinacijo in komunikacijo, človeške vire, razpoložljivi proračun ter zmogljivost za izredne razmere kot ključne elemente odpornosti.

Posebno pomembna ugotovitev je, da se dejavniki odpornosti s časom spreminjajo. Oufi, De la Garza in Nascimento (2025) ugotavljajo, da so se nekateri dejavniki, ki so bili sprva videni kot zmogljivosti za odpornost, s časom razvili v dejavnike ranljivosti sistema, zlasti zaradi dolgoročnih učinkov na zdravstveno osebje. To pomeni, da krizni management ni enkratna aktivnost, temveč dinamičen proces, ki zahteva stalno preverjanje in prilagajanje strategij.

Praktičen primer učinkovitega kriznega managementa predstavlja sistem bolnišnic v Zahodni Virginiji, kjer je uporaba Kotterjevega osemstopenjskega modela vodenja sprememb pripeljala do ustrezne zmogljivosti za obvladovanje primerov COVID-19 ter zgodnjih uspehov pri cepljenju in nižjih stopenj umrljivosti (Crain idr., 2021). Podobno je sistem dnevnega Lean upravljanja v ameriških bolnišnicah omogočil hitro komunikacijo prek stopenjskih sestankov, standardizacijo dela za prerezporejeno osebje in strukturirano reševanje problemov (Hung idr., 2022).

## ***Ključne ugotovitve***

Analiza vpliva pandemije COVID-19 na vodenje bolnišničnih oddelkov je razkrila naslednje ključne ugotovitve:

- Pandemija je predstavljala večnivojski strateški izziv, ki je hkrati vključeval politične, ekonomske, socialne, tehnološke, okoljske in pravne dejavnike. PESTLE analiza je pokazala, da so bili socialni dejavniki (zlasti vpliv na duševno zdravje zaposlenih) in pravni dejavniki med najpomembnejšimi.
- Bolnišnice so izkazale presenetljivo visoko stopnjo prilagodljivosti, pri čemer so bile ključne prednosti hitro prilagajanje organizacijske strukture, učinkovito krizno vodenje in pospešena digitalna transformacija. Najresnejše slabosti so bile pomanjkanje kadrov, nezadostna zaščitna oprema in omejene zmogljivosti intenzivne nege.
- Servant leadership (služiteljsko vodenje) se je izkazal za učinkovitejši pristop vodenja v dolgotrajnih kriznih razmerah kot avtorski modeli. Ključne dimenzije tega pristopa – poslušanje, empatija, razvoj zaposlenih, zagotavljanje virov in skupna odgovornost – so prispevale k znižanju stresa in ohranjanju motivacije zdravstvenih delavcev.
- Organizacijska odpornost bolnišnic je dinamičen proces, ne pa statična lastnost. Dejavniki, ki so sprva prispevali k odpornosti, so se s časom lahko spremenili v dejavnike ranljivosti, kar kaže na potrebo po stalnem preverjanju in prilagajanju strategij.
- Pandemija je odprla pomembne priložnosti za dolgoročno izboljšanje zdravstvenega sistema, zlasti na področju digitalne transformacije, mednarodnega sodelovanja in strukturne uveljavitve inovacij, uvedenih med kriznim obdobjem.

## ***Zaključek***

Raziskava je prispevala k celovitejšemu razumevanju vpliva pandemije COVID-19 na vodenje bolnišničnih oddelkov, pri čemer smo posebej izpostavili, da organizacijska odpornost ni statična lastnost, temveč dinamičen proces, ki se skozi čas spreminja. Novo spoznanje predstavlja tudi poudarek na dolgoročni učinkovitosti servant leadership pristopa v primerjavi z avtorskimi modeli vodenja v dolgotrajnih krizah. Rezultati so skladni z ugotovitvami številnih tujih študij (npr. Donelli idr., Crain idr., Aymerich idr.), kar potrjuje njihovo relevantnost, hkrati pa jih nadgrajujejo s celostno integracijo PESTLE in SWOT analize.

Na podlagi raziskave ugotavljamo, da je pandemija COVID-19 bistveno vplivala na strateško planiranje in vodenje bolnišničnih oddelkov, saj je zahtevala prehod k bolj prilagodljivim, dinamičnim in odzivnim oblikam upravljanja. Kot najučinkovitejši pristopi kriznega managementa so se izkazali fleksibilna organizacijska struktura, hitro odločanje, učinkovita komunikacija, digitalna podpora ter vodenje, usmerjeno v zaposlene (zlasti servant leadership), kar je omogočilo ohranjanje kontinuitete zdravstvene oskrbe tudi v pogojih visoke negotovosti.

Kritična omejitev raziskave je, da temelji na sekundarnih virih in ne vključuje empiričnega zbiranja primarnih podatkov, kar omejuje možnost generalizacije ugotovitev na specifične organizacije. Prav tako analiza ne zajema konkretnega primera posamezne bolnišnice, temveč obravnava panogo na splošni ravni. Kljub temu so rezultati uporabni za razumevanje širših sistemskih vzorcev in izzivov.

Rezultati opozarjajo na pomanjkljivosti v obstoječi praksi, zlasti na področju upravljanja človeških virov, psihološke podpore zaposlenim, digitalne infrastrukture ter nepripravljenosti na dolgotrajne krizne razmere. Za učinkovitejše obvladovanje podobnih kriz bi morale zdravstvene institucije, ob podpori države, razviti dinamične krizne načrte, vlagati v digitalizacijo, sistematično skrbeti za duševno zdravje zaposlenih ter uvajati sodobne pristope vodenja, kot je servant leadership.

Za nadaljnje raziskovanje bi bilo smiselno izvesti empirične študije na ravni posameznih bolnišnic ali zdravstvenih sistemov, ki bi omogočile poglobljen vpogled v konkretne prakse in njihove učinke. Dodatno bi longitudinalne raziskave omogočile razumevanje dolgoročnih posledic kriznega managementa.

Sinteza ugotovitev kaže, da je uspešno vodenje bolnišničnih oddelkov v kriznih razmerah odvisno od kombinacije prilagodljivosti, učinkovitega vodenja, ustreznega upravljanja človeških virov ter sposobnosti hitrega uvajanja inovacij, kar predstavlja temelj za krepitev odpornosti zdravstvenega sistema v prihodnje.

## Viri in literatura

1. Abdulai, A.-M. (2023). The Role of Servant Leadership in Supporting the Health Workforce during COVID 19. *Asian Journal of Medicine and Health*, 21(10), 128–135. <https://doi.org/10.9734/ajmah/2023/v21i10886>
2. Aymerich, C., Pedruzo, B., Pérez, J. L., Laborda, M., Herrero, J., Blanco, J., Mancebo, G., Andrés, L., Estévez, O., Fernandez, M., Salazar de Pablo, G., Catalan, A., & González-Torres, M. Á. (2022). COVID-19 pandemic effects on health worker's mental health: Systematic review and meta-analysis. *European Psychiatry*, 65(1). <https://doi.org/10.1192/j.eurpsy.2022.1>
3. Çağatay, A., Topal, A., & Arslan, Ü. (2023). THE EFFECT OF PERCEIVED STRESS OF HEALTH CARE PROFESSIONALS ON SERVANT LEADERSHIP BEHAVIORS IN THE COVID-19 PERIOD: NMRT EXAMPLE. *International Journal of Health Management and Tourism*. <https://doi.org/10.31201/ijhmt.1252536>
4. Choflet, A., Packard, T., & Stashower, K. (2021). Rethinking organizational change in the COVID-19 era. In *Journal of Hospital Management and Health Policy* (Vol. 5, Issue June). AME Publishing Company. <https://doi.org/10.21037/jhmhp-21-11>
5. Crain, M. A., Bush, A. L., Hayanga, H., Boyle, A., Unger, M., Ellison, M., & Ellison, P. (2021). Healthcare leadership in the covid-19 pandemic: From innovative preparation to evolutionary transformation. *Journal of Healthcare Leadership*, 13, 199–207. <https://doi.org/10.2147/JHL.S319829>
6. De, C., Garza, L., & Lot, N. (2022). The socio-organizational and human dynamics of resilience in a hospital: The case of the COVID-19 crisis. <https://doi.org/10.1111/jccm.12419>
7. Donelli, C. C., Fanelli, S., Zangrandi, A., & Elefanti, M. (2022). Disruptive crisis management: lessons from managing a hospital during the COVID-19 pandemic. *Management Decision*, 60(13), 66–91. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2021-0279>
8. Duvald, I., Obel, B., Lohse, C., Kirkegaard, H., & Burton, R. M. (2025). Organizational resilience in emergency healthcare: Lessons from the COVID-19 pandemic in five Danish hospitals. *Social Science and Medicine*, 366. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2025.117728>
9. Fu, A., Liu, Y., Xu, J., & Yang, S. (2023, March 17). The Impact of Telemedicine and Virtual Software on the Healthcare Industry during COVID-19 Based on SWOT, PEST & BCG Matrix Analysis. <https://doi.org/10.4108/eai.18-11-2022.2326949>
10. Hung, D. Y., Rundall, T. G., Lee, J., Khandel, N., & Shortell, S. M. (2022). Managing Through a Pandemic: A Daily Management System for COVID-19 Response and Recovery. *Journal of Healthcare Management*, 67(6), 446–457. <https://doi.org/10.1097/JHM-D-21-00319>
11. Jimenez, W. P., Burleson, S. D., & Haugh, M. J. (2021). From managing nurses to serving nurses: The case for transfusing nursing management with servant leadership during the global COVID-19 pandemic. In *Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 14, Issues 1–2, pp. 280–285). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/iop.2021.57>
12. Kanownik, G. (2021). Hospital management strategy in the aspect of visualization of the pandemic COVID-19. *Journal of Education, Health and Sport*, 11(11), 143–156. <https://doi.org/10.12775/jehs.2021.11.11.013>
13. Karn, S., Priyadarshi, A., & Deb Roy, A. (n.d.). A REVIEW ON DIGITALIZATION OF HEALTHCARE WITH SWOC ANALYSIS OF DIGITAL PATHOLOGY IN THE BACKDROP OF COVID-19 \*Corresponding Author X 1 GJRA-GLOBAL JOURNAL FOR RESEARCH ANALYSIS. <https://doi.org/10.36106/gjra>
14. Kim, J., Lee, H. W., & Chung, G. H. (2024). Organizational resilience: leadership, operational and individual responses to the COVID-19 pandemic. *Journal of Organizational Change Management*, 37(1), 92–115. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2023-0160>
15. MacEwan, T., Betts, P., Black, K., Pirie, L., & Councill, G. (2025). Brain Health Scotland (BHS) – a Pioneering Brain Health Service in Aberdeen, Scotland. *BJPsych Open*, 11(S1), S11–S11. <https://doi.org/10.1192/bjo.2025.10099>
16. Mensah, K. T., & Asante, A. O. (2022). A SWOT Analysis of the Experiences of a District Hospital in Ghana During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Health Reports and Technology*, 8(4). <https://doi.org/10.5812/jhrt-118356>
17. Rouzbahani, R., Moghadam, A. Z., & Roodposhti, F. R. (2025). Presenting a Comparative Model of Hospital Management in Pandemic Conditions with Emphasis on the Pathology of Quaid Conditions 19. *Journal of Preventive, Diagnostic and Treatment Strategies in Medicine*, 4(3), 240–250. [https://doi.org/10.4103/jpdtsm.jpdtm\\_80\\_25](https://doi.org/10.4103/jpdtsm.jpdtm_80_25)
18. Sanders, J., & Balcom, C. (2021). Clinical leadership during the COVID-19 pandemic: Reflections and lessons learned. *Healthcare Management Forum*, 34(6), 316–319. <https://doi.org/10.1177/08404704211044587>
19. Saxena, V., Bahurupi, Y., Mishra, A., Singh, A., Parate, S., & Sandhu, H. (2022). Strength, Weakness, Opportunities, and Threats (SWOT) Analysis of Virtual Outpatient Department Under Telemedicine Department During the COVID-19 Pandemic. *Cureus*. <https://doi.org/10.7759/cureus.22476>
20. Suryawati, C., Wigati, P. A., Sriaatmi, A., & Karimah, R. (2025). A Scoping Review to Identify Hospital Resilience Strategies Towards the Health Crisis Due Covid-19 Pandemic. *BIO Web of Conferences*, 193. <https://doi.org/10.1051/bioconf/202519300059>
21. Turfan, E. Ç., Özdemir, M., & Bidik, N. U. (2024). SWOT Analysis on The Views of Midwives Assigned in The Delivery Room About The Effects of The Covid-19 Pandemic: A Qualitative Study. *Bangladesh Journal of Medical Science*, 23(1), 150–159. <https://doi.org/10.3329/bjms.v23i1.70708>
22. Vojinović, N., & Stević, Ž. (2022). PESTEL ANALYSIS OF THE HEALTHCARE SYSTEM WITH REFERENCE TO THE RIGHT TO HEALTH DURING A PANDEMIC. *TEME*, 437. <https://doi.org/10.22190/teme210911046v>

**TATJANA PAJK** / Avtor je študent magistrskega študija strateškega managementa na Visoki šoli B2. Članek je nastal pod mentorstvom dr. Andreja Rasporja v okviru predmeta Strateško planiranje.

**Povzetek:** Namen prispevka je analizirati tržni potencial uvedbe drive-thru kavnega kioska v Sloveniji ter opredeliti ključne dejavnike njegove poslovne uspešnosti. Raziskava temelji na analizi sekundarnih virov in sistematični uporabi uveljavljenih strateških orodij (PESTLE, SWOT, BCG in Ansoff). Ugotovitve kažejo, da gre za stroškovno učinkovit in stabilen poslovni model, katerega uspeh je odvisen predvsem od lokacije, hitrosti postrežbe in optimizacije ponudbe. Kljub ugotovljenemu potencialu je treba upoštevati tudi tveganja, kot so odvisnost od prometnega toka, sezonskost in konkurenca. Koncept »kava na poti« ima v slovenskem prostoru pomemben razvojni potencial, zlasti ob ustrezni lokaciji in skrbnem upravljanju.

**Ključne besede:** drive-thru kavni kiosk, tržni potencial, kava na poti, poslovni model, strateški management

## ANALIZA TRŽNEGA POTENCIALA DRIVE-THRU KAVNEGA KIOSKA V SLOVENIJI

### Uvod

V zadnjem desetletju se gostinska dejavnost sooča z izrazitimi spremembami, ki jih poganjajo digitalizacija, urbanizacija in spremenjeni življenjski slogi potrošnikov (Kotler in Keller, 2022). Vedno hitrejši tempo življenja ter povečana mobilnost prebivalstva vplivata na rast povpraševanja po storitvah, ki omogočajo hitro, enostavno in dostopno konzumacijo hrane in pijače. V tem kontekstu se koncepti, kot je drive-thru, uveljavljajo kot pomembna inovacija v segmentu "food and beverage".

Drive-thru model, ki omogoča nakup brez izstopa iz vozila, je v razvitih državah že dobro uveljavljen, zlasti v segmentu kavnih napitkov in hitre postrežbe. Po podatkih National Coffee Association (2025) se pomemben delež nakupov kave izvaja prek drive-thru storitev, kar potrjuje rast tega segmenta. Njegova ključna prednost je optimizacija časa, kar predstavlja enega glavnih dejavnikov odločanja sodobnega potrošnika (Kotler in Keller, 2022).

Kljub temu je v Sloveniji ta segment še relativno nerazvit, kar odpira priložnosti za uvedbo novih poslovnih modelov. Prometni podatki kažejo, da imajo regionalne ceste z visoko frekvenco vozil pomemben potencial za razvoj takšnih storitev (SURS, 2024).

Posebej zanimiv je koncept manjšega drive-thru kavnega kioska ob regionalnih cestah, kjer prometni tokovi ustvarjajo stabilno bazo potencialnih kupcev. Takšen model združuje prednosti nizkih začetnih stroškov, visoke pretočnosti strank ter možnosti standardizacije procesov (Pučko in dopolnilnih izdelkov Tavčar, 2016). Hkrati omogoča vključevanje trajnostnih elementov, kot so uporaba lokalnih surovin in okolju prijazne embalaže (Elkington, 2018).

Članek je strukturiran tako, da najprej predstavimo metodologijo, nato analiziramo tržne trende, sledijo PESTLE, SWOT in BCG analize, na koncu pa podamo ugotovitve in priporočila.

### Raziskovalna vprašanja in namen strokovnega članka

Kako uvedba drive-thru kavnega kioska ob regionalni cesti vpliva na tržni potencial in poslovno uspešnost gostinske dejavnosti v Sloveniji?

Za bolj poglobljeno obravnavo tematike smo opredelili tudi pomožna raziskovalna vprašanja:

- Kateri dejavniki najbolj vplivajo na uspešnost drive-thru kavnega kioska?
- Kako vedenjske značilnosti potrošnikov vplivajo na povpraševanje po kavi "na poti"?
- Kakšna je optimalna struktura ponudbe (meni) za doseganje največje donosnosti?
- Kako lahko trajnostni elementi prispevajo h konkurenčni prednosti poslovnega modela?

Namen strokovnega članka je analizirati tržni potencial uvedbe drive-thru kavnega kioska v Sloveniji ter opredeliti ključne dejavnike uspeha takšnega poslovnega modela.

### Metodologija raziskave

Raziskava temelji na kvalitativnem pristopu in analizi sekundarnih virov. Podatki so bili pridobljeni iz strokovne literature, statističnih podatkov ter mednarodnih poročil.

Za analizo smo uporabili PESTLE analizo za preučevanje zunanjega okolja, SWOT analizo za identifikacijo prednosti in slabosti ter BCG matriko za oceno produktnih skupin.

Omejitev raziskave predstavlja odsotnost primarnih podatkov, zato rezultati temeljijo na interpretaciji obstoječih virov.

## ***Tržni trendi in povpraševanje***

V zadnjem desetletju se globalni trg kavnih napitkov sooča z izrazitimi spremembami, ki jih zaznamujejo rast mobilnosti, digitalizacija ter spremenjene potrošniške navade. Segment »coffee-to-go« beleži konstantno rast, saj potrošniki vse pogosteje posegajo po hitrih in priročnih rešitvah za uživanje kave (Kotler in Keller, 2022).

Posebej izrazit je razvoj drive-thru koncepta, ki omogoča hitro postrežbo brez izstopa iz vozila. Po podatkih National Coffee Association (2025) se več kot polovica nakupov kave v ZDA opravi prek drive-thru storitev, kar potrjuje visoko stopnjo sprejetosti tega poslovnega modela. Raziskave kažejo, da sta dostopna priročnost in kakovost ponudbe ključna dejavnika, ki najmočneje pojasnjujeta vedenje kupcev v drive-thru sistemih. (Elock Son idr., 2024).

Podoben trend se postopoma prenaša tudi na evropski trg, kjer drive-thru kavni koncepti beležijo rast in širitev. Analize evropskega trga kažejo, da se ponudniki vse bolj usmerjajo v modele hitre postrežbe in standardizirane ponudbe, ki omogočajo večjo pretočnost strank in nižje operativne stroške (Allegra World Coffee Portal, 2024).

V Sloveniji je trg drive-thru storitev še v začetni fazi razvoja, vendar podatki o prometnih tokovih nakazujejo pomemben potencial. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije regionalne ceste z visoko frekvenco prometa (nad 10.000 vozil dnevno) predstavljajo primerno okolje za razvoj tovrstnih storitev (SURS, 2024). Takšne prometne obremenitve omogočajo dostop do velike baze potencialnih kupcev, zlasti v segmentu dnevnih migracij (npr. vožnja na delo). Opozoriti pa velja, da se potrošniške navade slovenskih kupcev v nekaterih pogledih razlikujejo od ameriških ali zahodnoevropskih. Slovenci so tradicionalno navezani na kulturo sedenja v kavarni in socialnega klepeta ob kavi, zato je smiselno preveriti, v kolikšni meri se je »kava na poti« dejansko uveljavila kot del vsakdanjega ritma slovenskega potrošnika. V odsotnosti specifičnih lokalnih raziskav na tem področju ostaja ta predpostavka delno nepreverjeno izhodišče, kar predstavlja eno od metodoloških omejitev pričujoče analize.

Poleg prometnih dejavnikov na rast povpraševanja vplivajo tudi vedenjske spremembe potrošnikov. Sodobni potrošniki vse bolj cenijo udobje, hitrost in dostopnost, kar se odraža v povečani uporabi storitev, ki zmanjšujejo časovni vložek pri vsakodnevnih opravilih (Kotler in Keller, 2022). Hkrati digitalizacija, zlasti razvoj mobilnih plačil in aplikacij za naročanje, dodatno spodbuja uporabo hitrih storitvenih modelov (Rastegar, 2018).

Na podlagi navedenih trendov lahko ugotovimo, da obstaja tudi v slovenskem prostoru realen tržni potencial za uvedbo drive-thru kavnih kioskov, zlasti na lokacijah z visoko prometno frekvenco. Ključni dejavniki rasti vključujejo kombinacijo prometnih tokov, sprememb v vedenju potrošnikov ter tehnološkega razvoja, ki omogoča učinkovito izvedbo takšnega poslovnega modela.

V nadaljevanju analiziramo zunanje okolje s pomočjo PESTLE analize, ki omogoča strukturiran pregled ključnih makroekonomskih in regulativnih dejavnikov, ki vplivajo na uvedbo tega poslovnega modela v Sloveniji.

### **PESTLE analiza okolja**

V tem poglavju uporabljamo metodo PESTLE analize za sistematično preučevanje zunanjega okolja poslovnega modela. Analiza zajema politične, ekonomske, socialne, tehnološke, pravne in okoljske dejavnike, ki vplivajo na uvedbo drive-thru kavnega kioska v Sloveniji.

#### ***Politični dejavniki***

Slovenija kot članica Evropske unije deluje v okviru enotnega trga in skupnih politik, kar omogoča relativno poenostavljeno nabavo surovin, kot so kava, mleko in sadje (European Commission, 2023). Politična stabilnost ter podpora malemu podjetništvu predstavljata pomembna pozitivna dejavnika razvoja novih poslovnih modelov, saj države članice EU spodbujajo podjetništvo in inovacije prek različnih programov in finančnih mehanizmov (European Commission, 2023). Na lokalni ravni imajo ključno vlogo občinski prostorski akti, ki določajo pogoje za postavitev kioskov ob regionalnih cestah. Postavitev takšnega objekta zahteva pridobitev ustreznih dovoljenj in soglasij, kar lahko vpliva na časovno dinamiko projekta (Zakon o urejanju prostora – ZUreP-3, 2021). Dodatno podporo razvoju podjetništva v Sloveniji zagotavljajo

tudi nacionalne institucije, kot je Slovenski podjetniški sklad, ki prek finančnih spodbud podpira ustanavljanje in rast malih podjetij (Slovenski podjetniški sklad, 2023).

### ***Ekonomski dejavniki***

Makroekonomski dejavniki, kot so inflacija, rast cen energentov in življenjskih stroškov, vplivajo na kupno moč potrošnikov, vendar kava kljub temu ostaja razmeroma dostopen izdelek vsakdanje potrošnje (Kotler in Keller, 2022). Drive-thru kavni kioski temeljijo na vitkem poslovnem modelu, saj zahtevajo manjši prostor, manj zaposlenih in nižje začetne stroške v primerjavi s klasičnimi kavarnami (Pučko in Tavčar, 2016). Med ključna ekonomska tveganja sodijo nihanje cen kave na svetovnem trgu, stroški električne energije in stroški najema ali zakupa zemljišča. Kljub temu literatura poudarja, da so kapital, delo in lokacija med najpomembnejšimi dejavniki prihodkov v gostinski dejavnosti (Pučko in Tavčar, 2016).

### ***Socialni dejavniki***

Spremembe življenjskega sloga pomembno vplivajo na rast povpraševanja po storitvah »na poti«. Potrošniki vse bolj cenijo hitrost, udobje in enostavnost, kar spodbuja razvoj drive-thru konceptov (Kotler in Keller, 2022). Po podatkih National Coffee Association (2025) se pomemben delež nakupov kave v ZDA opravi prek drive-thru storitev, medtem ko tudi v Evropi ta trend postopoma narašča (Allegra World Coffee Portal, 2024). V Sloveniji ima kava močno kulturno in družbeno vlogo, zato drive-thru kiosk nagovarja predvsem voznike na poti, dnevne migrante in družine na izletih. Hkrati trend zdravega življenjskega sloga podpira vključevanje alternativnih izdelkov, kot so smoothieji. Kljub pozitivnim trendom je treba upoštevati, da slovenski potrošniki še vedno dajejo velik poudarek tradicionalni izkušnji pitja kave v kavarni, kar lahko omejuje širšo sprejetost drive-thru koncepta.

### ***Tehnološki dejavniki***

Tehnološki razvoj pomembno vpliva na učinkovitost in dostopnost drive-thru poslovnih modelov. Razpoložljivost profesionalne opreme ter digitalnih rešitev omogoča vstop tudi manjšim ponudnikom (Rastegar, 2018). Za drive-thru kiosk so posebej pomembni mobilno naročanje, QR-sistemi, brezgotovinsko plačevanje POS, sistemi za spremljanje zalog in aplikacije za prednaročila. Takšne tehnologije skrajšujejo čas čakanja, zmanjšujejo napake pri naročilih in izboljšujejo uporabniško izkušnjo (Rastegar, 2018).

### ***Pravni dejavniki***

Poslovanje drive-thru kioska v Sloveniji zahteva upoštevanje številnih pravnih predpisov. Med ključnimi zahtevami so uvedba sistema HACCP, skladnost s splošno evropsko zakonodajo o živilih ter spoštovanje higienskih zahtev za živilske obrate (Uredba (ES) št. 178/2002, 2002; Uredba (ES) št. 852/2004, 2004). Poleg tega je treba urediti registracijo dejavnosti, pogoje za postavitve kioska ter zagotoviti ustrezno označevanje alergenov. Pravni okvir vpliva predvsem na začetno fazo projekta, saj določa pogoje za zakonito in varno izvajanje dejavnosti.

### ***Okolijski dejavniki***

Okoljski vidiki postajajo vse pomembnejši del sodobnih poslovnih strategij. Drive-thru koncepti imajo določen okoljski vpliv, predvsem zaradi čakajočih vozil in uporabe embalaže za s seboj. Ta vpliv je mogoče zmanjšati s hitrejšo postrežbo, uporabo biorazgradljivih materialov ter lokalnim nabavljanjem surovin. Trajnostne prakse ne prispevajo le k zmanjšanju okoljskega odtisa, temveč tudi k boljši podobi podjetja in večji lojalnosti kupcev (Elkington, 2018). Vključevanje trajnostnih elementov tako postaja pomemben del konkurenčne diferenciacije.

Navedeni dejavniki imajo neposreden vpliv na praktično izvedbo poslovnega modela, saj določajo pogoje za postavitve kioska, stroške poslovanja in vedenje potrošnikov. Po opravljenem pregledu zunanjega okolja se v nadaljevanju osredotočamo na notranje dejavnike poslovnega modela z uporabo SWOT analize, ki identificira prednosti in slabosti koncepta ter ključne priložnosti in grožnje.

## **SWOT analiza poslovnega modela**

V tem poglavju uporabljamo SWOT analizo kot orodje za celovito presojo poslovnega modela. Na podlagi predhodno analiziranih tržnih trendov in zunanjega okolja opredelimo notranje prednosti in slabosti ter zunanje priložnosti in nevarnosti.

### ***Prednosti (Strengths)***

Drive-thru kavni kiosk temelji na vitkem poslovnem modelu, ki omogoča nizke začetne stroške v primerjavi s klasičnimi gostinskimi obrati. Zaradi manjšega obsega (okoli 30 m<sup>2</sup>) ni potrebe po velikih investicijah v prostor, opremo in infrastrukturo (Pučko in Tavčar, 2016). Pomembna prednost je tudi organizacija dela, saj je mogoče poslovanje izvajati z majhno ekipo (1–2 zaposlena na izmeno), kar bistveno znižuje stroške dela. Hkrati kavni izdelki omogočajo visoko maržo, saj so stroški surovin relativno nizki v primerjavi s prodajno ceno, kar potrjujejo analize gostinske dejavnosti. Dodatno konkurenčno prednost predstavlja hitrost postrežbe, saj drive-thru koncept omogoča izdajo naročila v nekaj minutah, kar pomembno vpliva na zadovoljstvo strank (Elock Son idr., 2024). Kombinirana ponudba (kava, pekovski izdelki, smoothieji in sendviči) omogoča pokrivanje različnih potreb skozi dan, hkrati pa kombinirana prodaja povečuje povprečno vrednost nakupa (Allegra World Coffee Portal, 2024).

### ***Slabosti (Weaknesses)***

Med ključnimi slabostmi poslovnega modela je izrazita odvisnost od lokacije in prometnih tokov, saj je obseg prodaje neposredno povezan s številom vozil na izbrani lokaciji (SURS, 2024). Omejen prostor predstavlja dodatno operativno omejitev, saj je v manjšem kiosku težko hkrati izvajati pripravo različnih vrst izdelkov. To zahteva skrbno optimizacijo procesov in opreme (Rastegar, 2018). Pomemben izziv predstavlja tudi sezonskost povpraševanja, zlasti pri izdelkih, kot so smoothieji, katerih prodaja je izrazito odvisna od vremenskih razmer. Poleg tega nov poslovni subjekt nima vzpostavljenih prepoznavnosti blagovne znamke, kar pomeni, da je potrebna dodatna investicija v marketing in pridobivanje zaupanja strank.

### ***Priložnosti (Opportunities)***

Drive-thru segment kavnih storitev v Evropi beleži rast, kar predstavlja pomembno priložnost za zgodnje vstopnike na trg (Allegra World Coffee Portal, 2024). Slovenija kot relativno nerazvit trg na tem področju omogoča podjetjem, da vzpostavijo konkurenčno prednost pred morebitnimi kasnejšimi vstopniki. Pomembna priložnost je diferenciacija od obstoječe ponudbe, zlasti v primerjavi z bencinskimi servisi, kjer je ponudba pogosto standardizirana. Kakovostna, sveže pripravljena kava in lokalni izdelki lahko predstavljajo ključen razlikovalni element. Digitalizacija predstavlja dodatno priložnost, saj mobilno naročanje, brezgotovinsko plačevanje in aplikacije za prednaročila povečujejo učinkovitost poslovanja in izboljšujejo uporabniško izkušnjo (Rastegar, 2018). Rast trenda zdravega življenjskega sloga dodatno spodbuja povpraševanje po alternativnih napitkih, kot so smoothieji, kar omogoča širitev ponudbe. Prav tako partnerstva z lokalnimi dobavitelji krepijo trajnostno naravnost in lokalno identiteto podjetja. Kljub temu obstaja tveganje, da se rast trga ne bo razvijala tako hitro, kot kažejo mednarodni trendi, saj slovenski trg ostaja relativno majhen in specifičen.

### ***Grožnje (Threats)***

Med najpomembnejšimi grožnjami je konkurenca bencinskih servisov, kot sta Petrol in OMV, ki intenzivno razvijajo ponudbo kave in prigrizkov ter imajo že vzpostavljeno infrastrukturo in prepoznavnost, kar predstavlja pomembno konkurenčno prednost. Dodatno tveganje predstavlja morebitni vstop mednarodnih kavnih verig na evropski trg drive-thru storitev, kar lahko poveča konkurenčni pritisk in zniža tržni delež novih ponudnikov (Allegra World Coffee Portal, 2024). Pomemben dejavnik tveganja so tudi spremembe prometnih tokov, saj je poslovanje neposredno odvisno od dostopnosti lokacije in frekvence vozil (SURS, 2024). Na poslovanje vplivajo tudi makroekonomski dejavniki, kot so gospodarske krize in zmanjšanje kupne moči, kar lahko vpliva na potrošnjo v gostinskem sektorju, čeprav kava ostaja relativno stabilna potrošniška dobrina (Kotler in Keller, 2022). Dodatno tveganje predstavljajo nihanja cen surovin, zlasti kave, mleka in drugih osnovnih sestavin, ki lahko vplivajo na stroške poslovanja (Allegra World Coffee Portal, 2024). Na dolgi rok pa lahko pomembno vlogo odigrajo tudi okoljski in regulativni pritiski, saj se v nekaterih državah že pojavljajo razprave o omejevanju drive-thru konceptov zaradi emisij in vpliva na okolje (Elkington, 2018).

SWOT analiza tako omogoča praktično presojo izvedljivosti poslovnega modela in služi kot osnova za sprejemanje poslovnih odločitev. Za dodatno oceno potenciala posameznih produktnih skupin v nadaljevanju uporabimo še BCG matriko.

### **BCG matrika**

V tem poglavju uporabljamo BCG matriko za analizo produktnih skupin glede na njihov tržni delež in potencial rasti. Namen analize je opredeliti, kateri izdelki imajo največji potencial za ustvarjanje prihodkov.

#### ***Zvezde (Stars) – kavni napitki***

Kavni napitki (espresso, cappuccino, latte) predstavljajo jedrni produkt poslovnega modela. Trg kave »na poti« beleži visoko rast, zlasti v segmentu drive-thru storitev, kjer pomemben delež nakupov že poteka prek tovrstnih kanalov (National Coffee Association, 2025). Kava

hkrati zagotavlja visoko maržo zaradi nizkih stroškov surovin in relativno visoke prodajne cene, kar potrjujejo analize gostinske dejavnosti (Allegra World Coffee Portal, 2024). Zaradi tega predstavlja ključni generator prihodkov in osrednjo konkurenčno prednost.

Strategija v tej kategoriji vključuje vlaganje v kakovostno opremo, optimizacijo hitrosti postrežbe ter razširitev ponudbe (npr. hladni napitki, sezonske variacije). Cilj je, da kava dolgoročno preide v stabilno kategorijo z visoko donosnostjo.

### ***Krave molznice (Cash Cows) – pekovski izdelki***

Pekovski izdelki (rogljički, muffini) predstavljajo stabilen segment z zrelim trgom in relativno nizko rastjo. Njihova prednost je visoka marža in enostavna operativna izvedba, saj gre pogosto za vnaprej pripravljene izdelke. Pomembno vlogo ima kombinirana prodaja, saj povezava med kavo in pekovskimi izdelki pomembno povečuje povprečni račun kupca in lahko predstavlja velik delež prihodkov (Allegra World Coffee Portal, 2024).

Strategija pri tej kategoriji temelji na ohranjanju kakovosti, stabilni ponudbi ter optimizaciji stroškov, brez potrebe po večjih dodatnih investicijah.

### ***Vprašaji (Question Marks) – smoothieji***

Smoothieji predstavljajo kategorijo z visokim potencialom rasti, saj jih podpira trend zdravega življenjskega sloga in povečano povpraševanje po alternativnih napitkih (Rastegar, 2018). Kljub temu je njihov tržni delež v kontekstu drive-thru kioskov še relativno nizek. Ta kategorija zahteva dodatne investicije v opremo in prostor, hkrati pa je močno sezonsko pogojena. Prodaja je praviloma višja v poletnih mesecih, medtem ko v zimskem obdobju upade.

Strategija vključuje testiranje omejenega števila izdelkov ter spremljanje prodaje. Na podlagi rezultatov se lahko ponudba razširi ali racionalizira.

### ***Psi (Dogs) – sendviči***

Sendviči predstavljajo kategorijo z nizko rastjo trga in nizkim relativnim tržnim deležem. Trg je zasičen, saj podobne izdelke ponujajo številni ponudniki, kot so bencinski servisi in pekarnice (Allegra World Coffee Portal, 2024). Poleg tega sendviči zahtevajo zahtevnejšo logistiko, vključno s hladilno verigo in upoštevanjem higienskih standardov, kar povečuje operativno kompleksnost (Uredba (ES) št. 852/2004, 2004). Na podlagi ugotovljene strukture ponudbe v nadaljevanju analiziramo ekonomiko poslovnega modela, ki opredeljuje investicijske stroške, prihodkovni model in pričakovano dobičkonosnost.

Strategija pri tej kategoriji je omejena ponudba kot dopolnilo, brez večjih vlaganj. V primeru nizke prodaje je smiselno razmisliti o nadomestnih izdelkih z enostavnejšo pripravo.

Na podlagi BCG analize lahko ugotovimo, da največji prispevek k prihodkom ustvarja kombinacija jedrnega produkta (kava) in stabilnih dopolnilnih izdelkov (pekovski izdelki). Ta kombinacija predstavlja osnovo poslovnega modela, saj omogoča visoko maržo in stabilen denarni tok.

Kategorije z večjim tveganjem, kot so smoothieji, predstavljajo priložnost za diferenciacijo, vendar zahtevajo postopno uvajanje in prilagajanje glede na povpraševanje. Sendviči pa imajo predvsem podporno funkcijo in niso ključni element konkurenčne prednosti. Analiza ima neposredno praktično vrednost, saj podjetniku pomaga pri odločanju o strukturi ponudbe in razporeditvi virov.

### **Ekonomika in poslovni model**

Drive-thru kavni kiosk temelji na vitkem poslovnem modelu, ki omogoča nižje začetne investicije in učinkovito obvladovanje stroškov v primerjavi s klasičnimi gostinskimi obrati. Zaradi manjšega obsega (okoli 30 m<sup>2</sup>) in omejenega števila zaposlenih predstavlja stroškovno učinkovito obliko poslovanja (Pučko in Tavčar, 2016).

Začetna investicija vključuje postavitve kioska, nabavo opreme (kavni aparat, mlinček, hladilne naprave, POS sistem) ter ureditev infrastrukture. Po analizah so investicijski stroški za 30–40 % nižji kot pri klasični kavarni, kar znižuje vstopne ovire (Allegra World Coffee Portal, 2024).

Operativni stroški vključujejo delo, surovine, energijo in najem zemljišča. Poslovanje je možno organizirati z 1–2 zaposlenima na izmeno, standardizirani procesi in omejen meni pa omogočajo stabilno stroškovno strukturo.

Prihodki temeljijo na visoki frekvenci kupcev in nižji vrednosti posameznega nakupa. Ob 200–300 kupcih dnevno in povprečni porabi 2,5–3,5 € letni prihodki znašajo približno 180.000–350.000 €. Kombinirana prodaja (npr. kava + pekovski izdelki) dodatno povečuje vrednost nakupa (Allegra World Coffee Portal, 2024).

Kavni napitki predstavljajo glavni vir prihodkov zaradi visokih marž, medtem ko dopolnilni izdelki prispevajo k večji skupni prodaji. Ob ustreznih lokaciji je možno povračilo investicije v 2–4 letih (Allegra World Coffee Portal, 2024).

Ključni dejavnik uspeha je lokacija. Prometno obremenjene lokacije z več kot 10.000 vozili dnevno omogočajo stabilno povpraševanje (SURS, 2024). Pomembni so tudi vidnost, dostopnost in hitrost postrežbe.

Na podlagi analize ugotavljamo, da je ekonomska upravičenost poslovnega modela odvisna predvsem od lokacije, optimizacije procesov in učinkovitega upravljanja stroškov. Ocenjeni prihodki temeljijo na predpostavkah o številu kupcev in povprečni porabi, ki se v praksi lahko razlikujejo. V primeru nižjega obiska ali slabše lokacije se lahko ekonomska upravičenost bistveno zmanjša. Predstavljeni izračuni tako ponazarjajo, kako se teoretični model poslovanja odraža v konkretnih finančnih rezultatih.

Ker je ekonomska uspešnost odvisna tudi od strateškega pozicioniranja, v nadaljevanju opredeljujemo strategije rasti in diferenciacije, ki določajo dolgoročno usmeritev poslovnega modela.

## Strategija rasti in diferenciacija

Za opredelitev strategij rasti drive-thru kavnega kioska smo uporabili Ansoffovo matriko, ki razlikuje med štirimi osnovnimi strategijami: tržno penetracijo, razvojem trga, razvojem izdelkov in diverzifikacijo (Ansoff, 1957). Model omogoča sistematično načrtovanje rasti glede na obstoječe in nove trge ter izdelke. Uporaba Ansoffove matrike v praksi zahteva previdnost, saj širitev na nove trge ali uvajanje novih izdelkov prinaša dodatna tveganja in investicije, ki niso vedno upravičene.

Tabela 4: Ansoff matrika

	Obstoječi izdelki	Novi izdelki
Obstoječi trg	1. tržna penetracija	3. razvoj izdelkov
Novi trg	2. razvoj trga	4. diverzifikacija

Tržna penetracija predstavlja najvarnejšo in najpogosteje uporabljeno strategijo rasti v gostinski dejavnosti, saj temelji na povečanju prodaje obstoječih izdelkov na obstoječem trgu. V kontekstu drive-thru kavnega kioska to pomeni predvsem optimizacijo obstoječe ponudbe in povečanje frekvence nakupov. Ključni ukrepi vključujejo uvedbo kombiniranih ponudb (npr. kava in rogljiček po enotni ceni), vzpostavitev programov zvestobe ter izboljšanje hitrosti postrežbe, ki predstavlja enega ključnih dejavnikov zadovoljstva kupcev (Kotler in Keller, 2022). Pomembno vlogo ima tudi vidnost lokacije ter ciljno usmerjene akcije za jutranje voznike.

Strategija razvoja trga vključuje širitev na nove lokacije ali segmente kupcev. V praksi to pomeni odpiranje dodatnih kioskov na prometno obremenjenih lokacijah ali razširitev dejavnosti na poslovne uporabnike, na primer z dostavo kave in zajtrkov podjetjem. Kljub temu literatura opozarja, da sama širitev ne zagotavlja uspeha, saj je ključni dejavnik izbira ustrezne lokacije z zadostnim prometnim tokom (SURS, 2024).

Razvoj izdelkov predstavlja uvajanje novih izdelkov za obstoječe kupce, pri čemer gre predvsem za prilagajanje ponudbe sezonskim in vedenjskim trendom. V to kategorijo sodijo sezonski napitki, zdrave alternative, kot so smoothieji in proteinski napitki, ter lokalno obarvani izdelki. Raziskave kažejo, da inovativnost in diferenciacija izdelkov pomembno vplivata na konkurenčno prednost in uspešnost podjetja (Kotler in Keller, 2022).

Diverzifikacija kot najtveganejša strategija vključuje razvoj novih izdelkov za nove trge. V primeru drive-thru kioska to pomeni širitev v dodatne poslovne modele, kot so lastna blagovna znamka kave ali franšizni sistem. Ker takšna strategija zahteva večje investicije in prinaša večje tveganje, je smiselna šele po stabilizaciji osnovnega poslovnega modela (Ansoff, 1957).

Za uspeh na konkurenčnem trgu je poleg strategije rasti ključna tudi jasna diferenciacija od obstoječih ponudnikov, zlasti bencinskih servisov, kot sta Petrol in OMV. Diferenciacijo je mogoče doseči z višjo kakovostjo kave, sveže pripravljeno ponudbo, vključevanjem lokalnih dobaviteljev ter hitrejšo in prijaznejšo postrežbo. Literatura poudarja, da uspešne kavarne ne prodajajo zgolj izdelka, temveč celotno izkušnjo, ki vključuje kakovost, hitrost in odnos do stranke (Kotler in Keller, 2022). Drive-thru koncept se zato pozicionira kot model, ki temelji na hitrosti, enostavnosti in dosledni kakovosti, hkrati pa omogoča diferenciacijo preko lokalne identitete in personalizirane storitve.

Na podlagi analize lahko ugotovimo, da je za začetno fazo poslovanja najprimernejša strategija tržne penetracije, ki omogoča stabilno rast z nizkim tveganjem, medtem ko sta razvoj trga in izdelkov primerna za nadaljnjo širitev poslovanja. Kljub ugotovljenemu potencialu pa vsaka poslovna odločitev prinaša tudi tveganja. V naslednjem razdelku sistematično obravnavamo ključna tveganja in omejitve, ki jih mora podjetnik pri uvajanju tega modela upoštevati.

## Tveganja in omejitve poslovnega modela

Kljub ugotovljenemu tržnemu potencialu drive-thru kavnega kioska je treba upoštevati več tveganj, ki lahko vplivajo na uspešnost poslovanja. Med najpomembnejša sodijo lokacijska, operativna, finančna in regulativna tveganja.

Ključno tveganje predstavlja odvisnost od prometnega toka, saj je obseg prodaje neposredno vezan na frekvenco vozil na izbrani lokaciji. Spremembe prometne infrastrukture ali režima lahko bistveno zmanjšajo število kupcev (SURS, 2024). Dodatno vpliva tudi sezonskost povpraševanja.

Med operativnimi tveganji izstopajo okvare opreme in motnje v dobavi surovin. Pomembna je tudi odvisnost od zaposlenih, saj lahko odsotnost ključne osebe vpliva na poslovanje. Poseben poudarek je na zagotavljanju varnosti hrane, ki zahteva upoštevanje HACCP standardov (Uredba (ES) št. 853/2004, 2004).

Finančna tveganja vključujejo nihanje cen surovin, rast stroškov energije in dela ter občutljivost poslovanja na spremembe povpraševanja (Kotler in Keller, 2022). V primeru neustreznega upravljanja tveganj lahko poslovni model hitro postane finančno nevzdržen.

Med zunanjimi tveganji izstopa konkurenca, zlasti bencinski servisi, kot sta Petrol in OMV, ter morebitni vstop večjih verig na trg (Allegra World Coffee Portal, 2024). Pomembni so tudi regulativni dejavniki, kot so dovoljenja in okoljske zahteve.

Poslovni model ima tudi določene omejitve, kot so omejen prostor, odsotnost sedežev in manjša kapaciteta postrežbe.

Za obvladovanje tveganj so ključni ustrezni ukrepi, kot so skrbna izbira lokacije, redno vzdrževanje opreme, diverzifikacija dobaviteljev ter prilagajanje ponudbe sezonskemu povpraševanju. S tem je mogoče povečati stabilnost in dolgoročno uspešnost poslovanja.

## Ugotovitve

Na podlagi izvedene analize tržnih trendov, vedenjskih dejavnikov in strateških orodij lahko odgovorimo na zastavljeno raziskovalno vprašanje, ki se nanaša na vpliv uvedbe drive-thru kavnega kioska na tržni potencial in poslovno uspešnost gostinske dejavnosti v Sloveniji. Ugotavljamo, da ima drive-thru kavni kiosk v slovenskem prostoru realen in perspektiven tržni potencial, zlasti na lokacijah z visoko prometno frekvenco. Analiza tržnih trendov potrjuje, da se potrošniške navade premikajo v smeri hitrih, dostopnih in časovno učinkovitih storitev, kar neposredno podpira razvoj koncepta »kava na poti«. Hkrati je treba kritično opozoriti, da večina analitičnih ugotovitev temelji na tujih (pretežno ameriških in zahodnoevropskih) podatkih in primerih. Prenos teh ugotovitev na slovenski kontekst zahteva previdnost, saj specifičnih lokalnih podatkov o navadah slovenskih potrošnikov glede »kave na poti« primanjkuje. To predstavlja metodološko omejitev, ki bi jo prihodnje raziskave morale nasloviti z anketnimi ali terenskimi podatki iz slovenskega prostora.

Med ključnimi dejavniki uspešnosti izstopajo predvsem ustrezna izbira lokacije, hitrost postrežbe ter kakovost ponudbe. Lokacija z zadostnim prometnim tokom predstavlja osnovni pogoj za ustvarjanje stabilnega povpraševanja, medtem ko hitrost in enostavnost storitve pomembno vplivata na zadovoljstvo in lojalnost kupcev. Kakovost izdelkov, zlasti kave in dopolnilne ponudbe, pa predstavlja ključen element diferenciacije od obstoječe konkurence.

Pomembno vlogo ima tudi optimizacija poslovnega modela, ki temelji na vitkem poslovanju, omejenem, a premišljenem zasnovanem meniju ter učinkoviti organizaciji dela. Kombinacija visoke marže pri osnovnem produktu (kava) in dopolnilne ponudbe omogoča doseganje stabilnih prihodkov in relativno hitrega povračila investicije.

Strateške analize (PESTLE, SWOT, BCG in Ansoff) potrjujejo, da je za začetno fazo poslovanja najprimernejša strategija tržne penetracije, ki omogoča postopno rast z nizkim tveganjem. Nadaljnji razvoj je smiselno usmeriti v širitev na nove lokacije ter prilagajanje ponudbe tržnim trendom.

Kljub ugotovljenim priložnostim pa obstajajo tudi pomembna tveganja, predvsem odvisnost od prometnih tokov, konkurenca ter nihanje stroškov surovin. Uspešnost poslovnega modela je zato odvisna od sposobnosti podjetja, da učinkovito upravlja ta tveganja in se prilagaja dinamičnemu tržnemu okolju.

Na podlagi celovite analize lahko zaključimo, da drive-thru kavni kiosk predstavlja ekonomsko upravičen in strateško perspektiven poslovni model, ki ima potencial za razvoj in širitev v slovenskem prostoru.

## Zaključek

Namen prispevka je bil analizirati tržni potencial uvedbe drive-thru kavnega kioska v Sloveniji ter opredeliti ključne dejavnike njegove uspešnosti. Na podlagi izvedene analize lahko odgovorimo na raziskovalno vprašanje, da ima takšen poslovni model potencial za uspeh, vendar je njegova dejanska uspešnost močno pogojena z izbiro lokacije, prometno frekvenco in učinkovitostjo poslovanja.

V okviru pomožnih raziskovalnih vprašanj ugotovljamo, da na uspešnost najbolj vplivajo lokacija, hitrost postrežbe in optimizacija ponudbe, medtem ko vedenje potrošnikov kaže na naraščajočo potrebo po udobju in storitvah »na poti«. Optimalna struktura ponudbe temelji na kavnih napitkih kot ključnem produktu ter dopolnilnih izdelkih, ki povečujejo vrednost nakupa. Trajnostni elementi lahko prispevajo k diferenciaciji, vendar sami po sebi ne predstavljajo odločilnega dejavnika uspeha.

Kljub zaznanemu tržnemu potencialu analiza razkriva tudi pomembne omejitve. Poslovni model je izrazito odvisen od prometnih tokov in lokacije, kar predstavlja tveganje v primeru sprememb infrastrukture ali navad potrošnikov. Prav tako konkurenca obstoječih ponudnikov, zlasti bencinskih servisov, zmanjšuje prostor za vstop novih ponudnikov. Dodatno negotovost predstavljajo makroekonomski dejavniki in nihanja cen surovin, ki lahko vplivajo na dobičkonosnost.

Pomembna omejitev raziskave je tudi uporaba sekundarnih virov, saj analiza ne vključuje empiričnih podatkov s trga ali konkretnega testiranja poslovnega modela v praksi. Zato bi bilo smiselno nadaljnje raziskave usmeriti v terensko preverjanje koncepta ter analizo dejanskega vedenja kupcev.

Na podlagi ugotovitev lahko zaključimo, da drive-thru kavni kiosk predstavlja zanimivo poslovno priložnost, vendar njegov uspeh ni samoumeven, temveč zahteva premišljeno načrtovanje, prilagajanje tržnim razmeram ter jasno strategijo diferenciacije.

## Viri in literatura:

1. Allegra World Coffee Portal. (2024). European branded coffee shop market report 2024. <https://www.worldcoffeeportal.com>
2. Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–128.
3. Elkington, J. (2018, June 25). 25 years ago I coined the phrase "triple bottom line." Here's why it's time to rethink it. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>
4. European Commission. (2023). Annual report on European SMEs 2022/2023. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes_en)
5. Elock Son, C., Mevel, O., Morvan, T., Morvan, N., & Breka, J. N. (2024). How conveniences, assortment and customer experience steer customers behaviour in drive-throughs grocery. *Supply Chain Forum: An International Journal*. <https://doi.org/10.1080/16258312.2024.2429944>
6. Kotler, P., in Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.
7. Rastegar, N. (2018). The adoption of self-service kiosks in quick-service restaurants. *European Journal of Tourism Research*, 27. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v27i.2139>
8. National Coffee Association. (2025). National coffee data trends 2025. <https://www.ncausa.org>
9. Pučko, D. in Tavčar, M. I. (2016). *Strateški management*. GV Založba.
10. Statistični urad Republike Slovenije. (2024). Prometne obremenitve na državnih cestah. <https://www.stat.si>
11. Slovenski podjetniški sklad. (2023). Razpisi in programi za spodbujanje podjetništva. <https://www.podjetniskisklad.si>
12. Uredba (ES) št. 178/2002 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 28. januarja 2002. Uradni list EU, L 31, 1–24.
13. Uredba (ES) št. 852/2004 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 29. aprila 2004. Uradni list EU, L 139, 1–54.
14. Zakon o urejanju prostora (ZUreP-3). (2021). Uradni list RS, št. 199/21.

**MATIC VERBIČ**, Avtor je študent magistrskega študija strateškega managementa na Visoki šoli B2. Članek je nastal pod mentorstvom dr. Andreja Rasporja v okviru predmeta Strateško planiranje.

**Povzetek:** Namen članka je analizirati ključne dejavnike, ki vplivajo na nakupno namero električnih vozil v Sloveniji, s poudarkom na ceni, dosegu, polnilni infrastrukturi in državnih subvencijah. Na podlagi kvantitativne analize 463 modelov BEV, polnilne infrastrukture v 33 evropskih državah in sistema subvencij Borzen ugotavljamo, da cenovna nedostopnost ostaja primarna ovira — mediana cene znaša 53.000 EUR, le 10,2 % modelov pa je pod 35.000 EUR. Na podlagi ugotovitev oblikujemo priporočila za pospeševanje prehoda na električno mobilnost.

**Ključne besede:** električna vozila, nakupna namera, cenovna dostopnost, polnilna infrastruktura, subvencije, Slovenija

## DEJAVNIKI POSPEŠEVANJA PREHODA NA ELEKTRIČNA VOZILA V SLOVENIJI

### Uvod

Prometni sektor v Evropski uniji predstavlja približno četrtno vseh emisij toplogrednih plinov, v Sloveniji pa je ta delež še višji in znaša okoli 38 % končne porabe energije (Ministrstvo za okolje, podnebje in energijo RS, 2024). Električna vozila (EV) so prepoznana kot ključna tehnološka rešitev za dekarbonizacijo cestnega prometa, saj v fazi uporabe ne proizvajajo neposrednih emisij CO<sub>2</sub>. Evropska komisija je v okviru zakonodajnega paketa Pripravljeni na 55 (Fit for 55) določila, da morajo biti od leta 2035 vsa nova osebna vozila brezemisijska, kar pomeni dejansko prepoved prodaje novih vozil z notranjim izgorevanjem (Evropska komisija, 2021).

Kljub jasnim strateškim usmeritvam in naraščajočemu obsegu ponudbe na trgu prehod na električna vozila v Sloveniji poteka počasneje od pričakovanj. V letu 2024 je bilo v Sloveniji prvič registriranih le 3.142 novih popolnoma električnih vozil, kar predstavlja 6 % vseh prvih registracij novih osebnih avtomobilov in hkrati 27-odstotni upad v primerjavi z letom 2023, ko je bilo prodanih 4.330 električnih avtomobilov (Statistični urad RS, 2025). Slovenija si je v Nacionalnem energetske in podnebnem načrtu (NEPN) zastavila cilj, da bodo do leta 2030 električna vozila predstavljala 55 % prvih registracij in 12 % celotnega voznega parka, kar bi pomenilo približno 140.000 električnih vozil na cestah (Ministrstvo za okolje, podnebje in energijo RS, 2024). Ob koncu leta 2024 je bilo v Sloveniji registriranih le okoli 15.500 lahkih električnih vozil, kar kaže na precejšen razkorak med ambicijami in dejanskim stanjem.

Obetavnejši so bili podatki za leto 2025, ko je Slovenija zabeležila več kot 100-odstotno rast registracij električnih vozil v primerjavi z letom 2024, s skupno prodajo 6.387 enot in 11,1-odstotnim tržnim deležem (ACS, 2026; Forbes Slovenija, 2026). Kljub temu pa ostaja vprašanje, ali bo ta rast zadostna za doseganje dolgoročnih ciljev.

Raziskovalna vprašanja, ki jih članek obravnava, so:

- Kateri dejavniki najbolj vplivajo na nakupno namero električnih vozil v Sloveniji?
- Kakšen vpliv ima cena električnega vozila na odločitev potrošnikov za nakup?
- Kako doseg vozila in razvitost polnilne infrastrukture vplivata na zaznano uporabnost električnih vozil?
- Kakšna je vloga državnih subvencij pri spodbujanju nakupa električnih vozil?

Namen in cilj članka:

Namen pričujočega članka je analizirati ključne dejavnike, ki vplivajo na nakupno namero električnih vozil v Sloveniji, ter na podlagi analize sekundarnih podatkov oblikovati priporočila za pospeševanje prehoda na električno mobilnost.

Cilji članka so:

- preučiti teoretična izhodišča električne mobilnosti in identificirati ključne dejavnike sprejemanja.
- analizirati sekundarne podatke o razvoju trga električnih vozil v Sloveniji in EU.
- preučiti vpliv cene, dosega, polnilne infrastrukture in subvencij na nakupno namero.
- ter oblikovati priporočila za oblikovalce politik in podjetja.

### Teoretična izhodišča

Električna vozila (EV) predstavljajo enega ključnih tehnoloških in družbenih prehodov v sodobnem prometu. Po opredelitvi Husaina (2021) električna vozila niso zgolj alternativa vozilom z notranjim izgorevanjem, temveč predstavljajo sistemsko spremembo v zasnovi pogona, shranjevanja energije in interakcije vozila z energetskega omrežjem. Avtor poudari tudi, da so baterijska električna vozila (BEV) edina oblika vozil z resnično ničelnimi emisijami na izpustu.

Razvoj električne mobilnosti temelji na treh medsebojno povezanih stebrih: napredku električnih pogonskih sklopov, razvoju baterijskih sistemov ter vzpostavitvi podporne polnilne infrastrukture. Ti elementi skupaj oblikujejo uporabniško izkušnjo in ekonomsko upravičenost uporabe električnih vozil. Z vidika tehnične zasnove je baterijski sklop najpomembnejši in največji stroškovni element električnega vozila, pri čemer kapaciteta baterije neposredno vpliva tako na doseg vozila kot na njegovo končno ceno (Husain, 2021). Tehnološki napredki v baterijskih sistemih so zato ključni za zniževanje proizvodnih stroškov in izboljšanje ekonomske dostopnosti.

Podatki Mednarodne agencije za energijo (IEA, 2025) kažejo, da so se cene baterijskih paketov v letu 2024 globalno znižale za povprečno 20 %, kar predstavlja največji upad od leta 2017. V Evropi je bilo znižanje manjše, med 10 in 15 %, medtem ko je v Kitajski doseglo skoraj 30 %, kar dodatno povečuje konkurenčno prednost kitajskih proizvajalcev. Kljub temu pa baterija še vedno predstavlja približno 30–40 % celotne cene električnega vozila (McKinsey, 2026).

## ***Ključni dejavniki sprejemanja električnih vozil***

V strokovni literaturi se kot ključni dejavniki sprejemanja električnih vozil najpogosteje izpostavljajo: nakupna cena, doseg vozila, čas polnjenja, razvitost polnilne infrastrukture ter razpoložljivost finančnih spodbud.

### **Cena**

Cenovna dostopnost je v evropskih raziskavah dosledno identificirana kot najpomembnejši dejavnik nakupne namere. Raziskava Evropske komisije iz leta 2023 je pokazala, da potrošniki ceno baterijskih električnih vozil navajajo kot glavno oviro za nakup (IEA, 2025). Kalar in Vukasović (2021) sta v slovenski raziskavi ugotovila, da cenovna občutljivost slovenskih potrošnikov bistveno vpliva na njihov odnos do nakupa električnega vozila.

### **Doseg**

Denton (2025) poudarja, da zaznani doseg in čas polnjenja močno vplivata na uporabniško izkušnjo in sprejemanje električnih vozil. Neposredno vplivata na občutek praktičnosti, psihološki vidik – zlasti t. i. tesnobo glede dosega (ang. range anxiety) in zaznana uporabnost vozila v vsakdanjem življenju. Za slovenske potrošnike je ta dejavnik še posebej relevanten v kontekstu pogostih daljših potovanj, zlasti na Hrvaško in v bližnje države.

### **Polnilna infrastruktura**

Palanisamy (2023) poudarja, da razvitost in dostopnost polnilnih postaj bistveno vplivata na odločitev za uporabo električnega vozila, saj zmanjšujeta strah pred omejenim dosegom. Razvoj hitrih polnilnih sistemov je zato ključen element širšega sprejemanja električne mobilnosti. Rathore (2024) dopolni, da so električna vozila del pametnih prometnih in energetskega sistemov, kjer tehnološke inovacije povečujejo učinkovitost in vplivajo na zaznano vrednost pri uporabnikih.

### **Subvencije in javne politike**

Husain (2021) izpostavlja, da se bo cena električnih vozil postopno zniževala z rastjo obsega proizvodnje, saj večje količine omogočajo učinke ekonomije obsega. V prehodnem obdobju pa imajo ključno vlogo subvencije in drugi spodbujevalni ukrepi, ki zmanjšujejo cenovno oviro ter ustvarjajo začetni zagon za širšo sprejetost na trgu.

## ***Pregled relevantne literature***

Pregled literature razkriva, da se raziskave o sprejemanju električnih vozil v osrednji in vzhodni Evropi osredotočajo na specifične izzive manjših trgov, kjer je kupna moč nižja, polnilna infrastruktura manj razvita, vozni park pa v povprečju starejši. Slovenija pri tem ni izjema – s povprečno starostjo osebnih avtomobilov 11,3 leta (Statistični urad RS, 2025) in razmeroma nizko stopnjo obnove voznega parka (4,2 %) se sooča z dodatnimi strukturnimi ovirami za prehod na električno mobilnost.

Na evropski ravni IEA (2025) poroča, da je bilo leta 2024 globalno prodanih 17 milijonov električnih vozil, kar predstavlja več kot 20 % celotne prodaje novih avtomobilov. V EU so imela baterijska električna vozila 17,4-odstotni tržni delež v letu 2025, vendar z velikimi

razlikami med državami – od 96 % na Norveškem do manj kot 5 % v nekaterih vzhodnoevropskih državah. V tem kontekstu Slovenija s 6-odstotnim deležem v letu 2024 oziroma 11,1-odstotnim deležem v letu 2025 zaostaja za evropskim povprečjem, a kaže trend izboljšanja.

OECD (2015) je že pred leti identificiral, da so uspešne strategije elektrifikacije voznega parka tiste, ki kombinirajo fiskalne spodbude (subvencije, davčne olajšave), regulatorne ukrepe (emisijski standardi, omejitve za vozila z notranjim izgorevanjem) in naložbe v infrastrukturo. Evropska komisija (2023) je z Uredbo o infrastrukturi za alternativna goriva (AFIR) določila konkretne zahteve za razširitev polnilne mreže, vključno z zahtevo, da morajo države članice do leta 2030 zagotoviti polnilno infrastrukturo na vsakih 60 kilometrov vzdolž osrednjega cestnega omrežja TEN-T.

## **Analični del**

Analiza trendov prvih registracij novih električnih osebnih vozil v Sloveniji kaže na nelinearno gibanje v zadnjih letih. Po podatkih Statističnega urada RS in Sekcije za osebna motorna vozila pri Trgovinski zbornici Slovenije se je dinamika razvijala sledeče:

V letu 2022 je bilo v Sloveniji prvič registriranih novih električnih osebnih avtomobilov za 32 % več kot leto prej, pri čemer so električna vozila predstavljala 5 % vseh novih registracij. Leto 2023 je prineslo izjemno rast – 88-odstotno povečanje registracij električnih vozil, z doseženim 9-odstotnim deležem v vseh novih registracijah in skupno 4.330 prodanimi enotami. Vendar je leto 2024 prineslo preobrat: prodaja električnih vozil se je zmanjšala za 27 % na 3.142 enot, delež pa je padel na 6 % vseh novih registracij. V letu 2025 je sledilo ponovno okrevanje s 100-odstotno rastjo na 6.387 prodanih enot in 11,1-odstotnim tržnim deležem.

Ta volatilnost nakazuje, da trg električnih vozil v Sloveniji še ni dosegel faze stabilne rasti in je občutljiv na spremembe v subvencijski politiki, ponudbi modelov in splošnem potrošniškem razpoloženju.

Na ravni EU je bil trend v letu 2024 podoben – prodaja električnih vozil je v Evropi stagnirala, vendar je tržni delež ostal stabilen pri okoli 20 %. V prvih treh mesecih leta 2025 so se prodaje na ravni EU povečale za 35 % v primerjavi z istim obdobjem prejšnjega leta, kar nakazuje na ponoven zagon elektrifikacije, deloma spodbujene z zaostrenimi emisijskimi standardi EU CO<sub>2</sub>, ki so stopili v veljavo leta 2025.

## **Analiza cen električnih vozil in trendov**

Za analizo cenovne dostopnosti smo uporabili bazo podatkov, ki zajema 463 modelov baterijskih električnih vozil (BEV), dostopnih na evropskem trgu. Podatki vključujejo ime modela, datum razpoložljivosti, doseg po WLTP standardu, kapaciteto baterije in priporočljivo maloprodajno ceno v eurih.

### **Osnovna cenovna statistika**

Povprečna cena električnega vozila na evropskem trgu znaša 65.061 EUR, mediana pa 53.000 EUR. Najcenejše vozilo na trgu je Dacia Spring Electric 45 s ceno 17.900 EUR, najdražje pa Rolls-Royce Spectre s ceno 387.600 EUR. Standardni odklon cen je 39.358 EUR, kar kaže na izjemno veliko razpršenost ponudbe.

### **Cenovna segmentacija - analiza cenovnih segmentov razkriva kritičen izziv cenovne dostopnosti**

Pod 25.000 EUR je na voljo zgolj 10 modelov, kar predstavlja le 2,2 % celotne ponudbe, ti modeli vključujejo:

- Dacia Spring (17.900–19.400 EUR),
- Leapmotor T03 (19.400 EUR), BYD Dolphin Surf (23.000–25.000 EUR),
- Citroën ë-C3 (24.000 EUR), Hyundai INSTER (24.100 EUR),
- Dongfeng Box (23.500–24.500 EUR)
- in Renault 5 E-Tech (24.900 EUR).

V segmentu od 25.000 do 35.000 EUR je dodatnih 37 modelov (8,0 %), v segmentu od 35.000 do 45.000 EUR 101 model (21,8 %), od 45.000 do 65.000 EUR 170 modelov (36,7 %), nad 65.000 EUR pa 145 modelov (31,3 %).

Ti podatki jasno kažejo, da je ponudba električnih vozil še vedno usmerjena v premijske segmente. Le 10,2 % vseh razpoložljivih modelov (47 vozil) spada v cenovni razred do 35.000 EUR, ki za povprečnega slovenskega potrošnika predstavlja zgornjo mejo sprejemljive investicije. Kot je za medije izpostavil generalni direktor podjetja Porsche Slovenija Danilo Ferjančič, je odsotnost prave ponudbe pod 25.000 EUR ključna ovira za širši prehod na električno mobilnost (Forbes Slovenija, 2024).

## Primerjava znamk

Analiza povprečnih cen po znamkah z vsaj tremi modeli na trgu razkriva izrazite razlike. Med cenovno najdostopnejšimi so:

- Leapmotor (29.200 EUR), Fiat (32.938 EUR),
- Renault (34.400 EUR) in
- Citroën (38.643 EUR).

Na drugi strani spektra so premojski proizvajalci:

- Maserati (176.900 EUR),
- Porsche (144.904 EUR),
- Lotus (127.125 EUR)
- in Lucid (105.833 EUR).

Med uveljavljenimi proizvajalci masovnega segmenta izstopajo:

- Tesla s povprečno ceno 49.286 EUR,
- Volkswagen s 53.661 EUR
- in Hyundai s 53.350 EUR.

Kitajski proizvajalci, ki so na evropskem trgu prisotni s 67 modeli, ponujajo povprečno ceno 49.367 EUR, kar je pod splošnim tržnim povprečjem. Posebej izstopa Leapmotor s povprečno ceno 29.200 EUR in BYD s 42.693 EUR, pri čemer oba proizvajalca ponujata modele v segmentu pod 25.000 EUR.

## Razmerje cena–doseg

Korelacijska analiza med ceno in dosegom kaže zmerno pozitivno korelacijo ( $r = 0,542$ ), kar pomeni, da višja cena sicer tendenca prinaša daljši doseg, a povezava ni linearna. Najbolje razmerje cene in dosega (merjen kot EUR na km dosega) ponujajo Tesla Model 3 Long Range RWD (82,7 EUR/km), Hyundai INSTER Long Range (85,7 EUR/km), Leapmotor T03 (86,2 EUR/km) in Kia EV4 (88,8 EUR/km).

## Analiza dosega električnih vozil

Doseg električnih vozil je bil analiziran na vzorcu vseh 463 modelov po WLTP standardu. Povprečni doseg znaša 390 km, mediana 390 km, minimalni doseg 135 km (Smart #1 Brabus) in maksimalni 685 km (Mercedes-Benz EQS 450+). Standardni odklon znaša 103 km.

## Distribucija dosega

Porazdelitev dosega po razredih razkriva, da ima le 3,0 % modelov doseg pod 200 km, 16,8 % doseg med 200 in 300 km, 32,0 % med 300 in 400 km, 34,1 % med 400 in 500 km ter 14,0 % doseg nad 500 km. To pomeni, da ima danes velika večina (80,1 %) modelov doseg 300 km ali več, kar zadostuje za dnevno mobilnost velikega dela uporabnikov.

## Doseg v kontekstu slovenskega uporabnika

Povprečna dnevna prevožena razdalja slovenskega potrošnika znaša okrog 35–50 km, kar pomeni, da celo model z najkrajšim dosegom (135 km) zadostuje za vsakodnevno uporabo. Problem nastane pri daljših potovanjih – razdalja Ljubljana–Zagreb znaša približno 140 km, Ljubljana–Dunaj 380 km, Ljubljana–München 400 km, Ljubljana–obala Hrvaške (npr. Split) pa približno 530 km. Za slednje potovanje bi bila večina cenovno dostopnih modelov (z dosegom 200–300 km) nezadostna brez vmesnega polnjenja, kar zahteva razvito polnilno infrastrukturo na tranzitnih poteh.

Ključno spoznanje analize dosega je, da cenovno najdostopnejši modeli (pod 25.000 EUR) ponujajo povprečni doseg le 219 km, kar je bistveno pod splošnim povprečjem. Modeli v segmentu 35.000–45.000 EUR dosežejo povprečni doseg 321 km, v segmentu 45.000–65.000 EUR pa 396 km. To pomeni, da se potrošnik pri izbiri cenovno dostopnega modela sooča s kompromisnim izborom med ceno in dosegom.

## Analiza polnilne infrastrukture

Analiza polnilne infrastrukture temelji na podatkih Evropske opazovalnice za alternativna goriva (EAFO) za 33 evropskih držav.

## Stanje v Sloveniji

Slovenija razpolaga z 1.708 polnilnimi točkami in skupno instalirano polnilno močjo 64.540 kW. Povprečna moč na polnilno točko znaša 3.779 kW, kar je nad evropskim povprečjem in nakazuje razmeroma dobro zastopnost hitrih polnilnic. Razmerje med številom električnih vozil in polnilnih točk znaša 9,1 vozila na polnilno točko, kar uvršča Slovenijo v zgornjo tretjino evropskih držav.

## Mednarodna primerjava

Najugodnejše razmerje med vozili in polnilnimi točkami imajo Bolgarija (3,8), Nizozemska (5,0), Slovaška (6,3) in Litva (6,6). Na drugi strani ima Norveška, vodilna v električni mobilnosti, razmerje 36,3 vozila na polnilno točko, kar kaže, da obsežna flota električnih vozil zahteva sorazmerno več infrastrukture. Malta z razmerjem 80,3 predstavlja izjemo z izrazitim primanjkljajem. Slovenija se s 9,1 uvršča v primerljiv okvir s Hrvaško (6,6), Avstrijo (10,5) in Estonijo (11,2).

Države z največjimi absolutnimi flotami – Nemčija (2,6 mio. EV, 130.828 polnilnih točk), Francija (1,7 mio. EV, 127.530 polnilnih točk) in Velika Britanija (1,7 mio. EV, 75.074 polnilnih točk) kažejo, da absolutno število polnilnih točk ne odraža nujno kakovosti uporabniške izkušnje.

## Izzivi slovenske polnilne infrastrukture

Kljub razmeroma ugodnemu kvantitativnemu razmerju se v praksi pojavljajo izzivi, ki jih statistika ne zajame v celoti. Društvo e-mobilnost Slovenija (DEMS) je v obdobju treh let preverilo 185 lokacij polnilnih mest in ugotovilo, da je kakovost storitev in uporabniška izkušnja iz leta v leto le počasi napredovala. Med identificiranimi problemi so: nedosledno delovanje plačilnih terminalov, odsotnost enotnega plačilnega sistema, pomanjkanje hitrih polnilnic na ključnih logističnih poteh, zastarela oprema ter pomanjkanje zavetja pred vremenskimi vplivi.

Sistemske operater Eles (Eles d.o.o. 2024.) že razvija prve polnilne parke ob avtocestah, s predvidenim začetkom delovanja v Kranju leta 2027 in v Novem mestu leta 2028. Uredba AFIR od Slovenije zahteva, da bo do leta 2030 na vsakih 60 km vzdolž omrežja TEN-T na voljo ustrezna polnilna infrastruktura. Za sofinanciranje javno dostopne polnilne infrastrukture je v obdobju 2025–2026 namenjenih 22,44 milijona EUR iz sredstev EU (NextGenerationEU).

Gostota polnilne infrastrukture na prebivalca v Sloveniji znaša 1 polnilno točko na 1.249 prebivalcev (ob upoštevanju 2.133.852 prebivalcev). V primerjavi z Nizozemsko (1 na 112 prebivalcev) ali Norveško (1 na 210 prebivalcev) je ta kazalnik bistveno manj ugoden.

## Analiza subvencij in javnih politik

Sistem finančnih spodbud za nakup električnih vozil v Sloveniji upravlja družba Borzen v okviru Centra za spodbujanje prehoda na alternativna goriva v prometu. Subvencije so financirane iz Sklada za podnebne spremembe v okviru Programa porabe sredstev za leta 2023–2026.

Višina subvencij za fizične osebe (kategorija M1)

Subvencijski sistem je strukturiran po cenovnih razredih:

- Za nakup novega električnega vozila M1 do 35.000 EUR (z DDV) znaša subvencija 7.200 EUR.
- Za vozila v razredu od 35.000 do 45.000 EUR (z DDV) je subvencija 6.500 EUR, za razred od 45.000 do 65.000 EUR (z DDV) pa 4.500 EUR.
- Za rabljena električna vozila do 45.000 EUR je na voljo subvencija 3.000 EUR, za rabljena v razredu 45.000–65.000 EUR pa 2.000 EUR.
- Vozila z nabavno vrednostjo nad 65.000 EUR niso upravičena do subvencij.

Novost v letu 2025 je razširitev upravičenosti na samostojne podjetnike in fizične osebe z dejavnostjo. Dodatna ugodnost za pravne osebe je možnost odbitka vstopnega DDV pri nakupu in vzdrževanju električnega vozila. Od leta 2025 je boniteta za električna službena vozila 0 EUR brez omejitve vrednosti vozila, kar predstavlja bistveno davčno spodbudo za podjetja.

## Analiza učinkovitosti subvencij

Za oceno učinkovitosti subvencijskega sistema smo analizirali, koliko modelov na trgu je upravičenih do posamezne ravni subvencije. V najugodnejši kategoriji (subvencija 7.200 EUR za vozila do 35.000 EUR) je na voljo 47 modelov. Ti modeli imajo povprečni doseg 266 km, kar je bistveno pod splošnim tržnim povprečjem 390 km. Po upoštevanju subvencije se efektivna cena najcenejšega modela (Dacia Spring) zniža na 10.700 EUR, kar ga uvršča v popolnoma drug cenovni razred.

Med izstopajočimi modeli po subvenciji so še Leapmotor T03 (efektivna cena 12.200 EUR, doseg 225 km), Citroën e-C3 (16.800 EUR, 255 km) in Renault 5 E-Tech (17.700 EUR, 260 km).

V srednji kategoriji (6.500 EUR za vozila 35.000–45.000 EUR) je na voljo 101 model s povprečnim dosegom 321 km. V najnižji kategoriji (4.500 EUR za vozila 45.000–65.000 EUR) pa 170 modelov s povprečnim dosegom 396 km.

Analiza razkriva strukturni paradoks subvencijskega sistema: najvišja subvencija je namenjena vozilom z najkrajšim dosegom, ki pa so hkrati tista, pri katerih je tesnoba glede dosega največja. Za potrošnika, ki želi vozilo z dosegom nad 400 km, je subvencija nižja (4.500 EUR), razpoložljivih pa je bistveno več modelov.

Interpretacija vpliva ključnih dejavnikov na nakupno namero

Na podlagi izvedene analize lahko interpretiramo vpliv posameznih dejavnikov na nakupno namero za električna vozila v Sloveniji.

## ***Povzetek analize***

### **Cena kot primarni dejavnik**

Cenovna analiza jasno potrjuje, da je cena najpomembnejša ovira za širše sprejemanje električnih vozil v Sloveniji. Mediana cene 53.000 EUR je za povprečnega slovenskega potrošnika, katerega povprečna mesečna bruto plača znaša okrog 2.300 EUR, izrazito visoka. Razmerje med mediano cene EV in povprečno letno bruto plačo v Sloveniji (okrog 27.600 EUR) znaša približno 1,9, kar pomeni, da povprečni potrošnik za nakup mediano vrednega EV potrebuje skoraj dveletno bruto plačo. Le 4,8 % vseh modelov je cenovno pod 30.000 EUR, kar je raven, ki jo strokovnjaki v panogi identificirajo kot kritično mejo za množično sprejetje.

### **Doseg kot modulacijski dejavnik**

Doseg sam po sebi ni absolutna ovira, povprečni doseg 390 km zadostuje za vsakodnevno mobilnost. Postane pa omejitveni dejavnik v interakciji s ceno (cenovno dostopni modeli imajo krajši doseg) in z infrastrukturo (pomanjkanje hitrih polnilnic na tranzitnih poteh otežuje daljša potovanja). Povprečni doseg modelov pod 25.000 EUR (219 km) je nezadosten za potovanja na Hrvaško brez vmesnega polnjenja.

### **Polnilna infrastruktura kot dejavnik zaupanja**

Slovenija s 1.708 polnilnimi točkami in razmerjem 9,1 EV/polnilno točko kvantitativno dosega evropsko povprečje. Kvalitativni izzivi, nezanesljivost, nedosleden plačilni sistem, pomanjkanje hitrih polnilnic na avtocestah, pa bistveno zmanjšujejo zaupanje potrošnikov. Problem je poudarjeni na tranzitnih poteh proti Hrvaški, kamor se odpravi velik del slovenskih potrošnikov med letnimi dopusti.

### **Subvencije kot katalizator**

Subvencije Borzen bistveno izboljšajo dostopnost v spodnjem cenovnem segmentu. Subvencija 7.200 EUR pri vozilu za 25.000 EUR predstavlja 28,8-odstotno znižanje efektivne cene, kar je primerljivo ali višje od subvencij v večini drugih evropskih držav. Vendar pa subvencije same ne morejo nadomestiti strukturnega primanjkljaja cenovno dostopnih modelov na trgu.

## ***Ugotovitve***

### **Primerjava z ugotovitvami iz literature**

Analiza razkriva, da prehod na električna vozila v Sloveniji ovirajo štiri medsebojno povezane skupine dejavnikov:

- Prvič, cenovna nedostopnost ostaja primarni izziv. Z mediano cene 53.000 EUR in le 10,2 % modelov pod 35.000 EUR je ponudba na evropskem trgu strukturno usmerjena v premijske segmente, ki so za večino slovenskega prebivalstva cenovno nedostopni. IEA (2025) poroča, da je v Evropi le okoli 5 % modelov BEV na voljo za manj kot 30.000 EUR, medtem ko pri vozilih z notranjim izgorevanjem ta delež znaša skoraj 25 %.
- Drugič, kompromisno razmerje med ceno in dosegom ustvarja začaran krog. Cenovno dostopni modeli imajo krajši doseg, kar povečuje tesnobo glede dosega in zmanjšuje nakupno namero, zlasti v kontekstu daljših potovanj, ki so za slovenske potrošnike pogosta.
- Tretjič, polnilna infrastruktura kvantitativno napreduje, a kvalitativno še ne dosega standarda, ki bi omogočal brezskrbno uporabo električnega vozila kot edinega vozila v gospodinjstvu. Pomanjkanje hitrih polnilnic na avtocestah in tranzitnih poteh je posebej problematično.
- Četrtič, subvencijski sistem je dobro zasnovan in primerljiv z evropsko prakso, a sam ne more kompenzirati strukturnega primanjkljaja cenovno dostopnih modelov. Najvišja subvencija (7.200 EUR) je hkrati vezana na vozila z najkrajšim dosegom, kar ustvarja notranji paradoks sistema.

Naše ugotovitve so v skladu z obstoječo literaturo. Husain (2021) in Denton (2025) poudarjata, da sta cena in doseg ključna dejavnika, kar naša kvantitativna analiza potrjuje. Palanisamy (2023) izpostavlja vlogo polnilne infrastrukture, kar se ujema z našo ugotovitvijo o kvalitativnih pomanjkljivostih slovenskega polnilnega omrežja.

V primerjavi s trendi na ravni EU Slovenija kaže specifičnosti manjšega trga: višja relativna cenovna občutljivost potrošnikov, večja odvisnost od tranzitnih potovanj v sosednje države in manjša absolutna baza električnih vozil, ki otežuje doseganje kritične mase za samo nosečo rast trga.

Podatki IEA (2025) o globalnih trendih potrjujejo, da se trg električnih vozil premika k večji cenovni dostopnosti, pri čemer bo cena baterij ključen dejavnik. Z napovedano cenovno pariteto med EV in vozili z notranjim izgorevanjem do leta 2030 za večino segmentov se pričakuje bistveno izboljšanje dinamike trga tudi v Sloveniji.

## Priporočila za oblikovalce politik in podjetja

Za oblikovalce politik:

- Potrebno je ohraniti in potencialno zvišati subvencije za cenovno najdostopnejše modele (pod 30.000 EUR), saj je prav ta segment ključen za množično sprejetje. Smiselna bi bila uvedba dodatne spodbude za vozila z dosegom nad 300 km v cenovno dostopnem segmentu, kar bi naslovlilo strukturni paradoks sedanjega sistema.
- Pospešiti je treba gradnjo hitrih polnilnih parkov vzdolž avtocestnega omrežja, pri čemer je ključnega pomena pravočasna podelitev koncesije za upravljanje polnilnih parkov operaterju Eles in zagotovitev ustreznih priključnih zmogljivosti elektroenergetskega omrežja. Cilj naj bo zagotoviti polnilno infrastrukturo na vsakih 60 km avtocestnega omrežja pred rokom AFIR leta 2030.
- Uvesti je treba enotni plačilni sistem za polnilnice po vzoru drugih evropskih držav, ki bi odpravil sedanjo razdrobljenost in uporabnikom omogočil enostavno polnjenje brez potrebe po več aplikacijah in karticah.
- Razmisliti je treba o uvedbi negativnih spodbud za vozila z visokim izpustom CO<sub>2</sub> (progresivni davek na motorna vozila glede na emisije in maso), kar bi ustvarilo dodatni relativni cenovni pritisk v korist električnih vozil.

Za podjetja in trgovce:

- Uvozniki naj aktivno promovirajo modele v segmentu pod 30.000 EUR, zlasti nove kitajske in evropske cenovno dostopne modele (Leapmotor T03, Citroën ë-C3, Renault 5, BYD Dolphin Surf), ki s subvencijo postanejo cenovno primerljivi z rabljenimi vozili z notranjim izgorevanjem.
- Razviti je treba celostne ponudbe, ki vključujejo vozilo, domačo polnilno postajo in dostop do omrežja javnih polnilnic, kar bi potrošniku poenostavilo prehod na električno mobilnost in zmanjšalo zaznano tveganje.
- Posebna pozornost naj bo namenjena izobraževanju potrošnikov o celotnih stroških lastništva (TCO), ki so pri električnih vozilih bistveno nižji od stroškov vozil z notranjim izgorevanjem, a se to v trenutku nakupa ne odraža v ceni.

## Zaključek

Prehod na električna vozila v Sloveniji je neizogiben proces, ki ga usmerjajo tako evropska regulativa kot globalni tehnološki trendi. Analiza 463 modelov na evropskem trgu, polnilne infrastrukture v 33 državah ter slovenskega subvencijskega sistema razkriva, da Slovenija razpolaga z ustreznimi institucionalnimi okviri in finančnimi mehanizmi, a se sooča s strukturnimi ovirami, ki zahtevajo celosten pristop.

Cenovna dostopnost ostaja primarni izziv, saj z mediano cene 53.000 EUR in le 10,2 % modelov pod 35.000 EUR je ponudba za povprečnega slovenskega potrošnika omejena. Subvencije Borzen (do 7.200 EUR) bistveno izboljšajo dostopnost v spodnjem segmentu, a strukturni primanjkljaj cenovno dostopnih modelov z zadostnim dosegom ostaja. Polnilna infrastruktura kvantitativno napreduje (1.708 polnilnih točk, razmerje 9,1 EV/polnilno točko), a kvalitativne pomanjkljivosti zmanjšujejo zaupanje potrošnikov.

Positivni trendi v letu 2025 povedo, da je 100-odstotna rast registracij in 11,1-odstotni tržni delež prikaz, da se trg premika v pravo smer. S padajočimi cenami baterij, naraščajočo ponudbo cenovno dostopnih modelov ter načrtovanimi naložbami v polnilno infrastrukturo je mogoče pričakovati, da bo prehod na električno mobilnost v Sloveniji v obdobju 2026–2030 pridobil na intenzivnosti. Za doseganje ambicioznih ciljev NEPN (55 % delež v prvih registracijah do 2030) pa bo potrebna še okrepljena in koordinirana politična, infrastrukturna ter tržna akcija.

## Viri in literatura

1. Husain, I. (2021). Electric and hybrid vehicles: Design fundamentals (3rd ed.). CRC Press.
2. Denton, T. (2025). Electric and hybrid vehicles (3rd ed.). Wiley.
3. Perdontis, M. R. (2024). Battery manufacturing and electric and hybrid vehicles. Wiley.
4. Palanisamy, S. (2023). Fast-charging infrastructure for electric and hybrid electric vehicles: Methods for large-scale penetration into electric distribution networks. Wiley.
5. Rathore, A. K. (2024). Advanced concepts and technologies for electric vehicles. Elsevier.
6. Raines, G. B. (2024). Electric vehicles: Technology, research and development. Nova Science Publishers.
7. Haslderman, J. (2025). Electric vehicles and hybrid electric vehicles. McGraw-Hill Education.
8. Sun, F. (Ed.). (2024). The proceedings of the 5th International Conference on Energy Storage and Intelligent Vehicles (ICEIV 2022). Springer.
9. Mwasilu, F., & Jung, J. (2023). Electric vehicles and sustainability. Springer.
10. European Automobile Manufacturers' Association. (2024). The automobile industry pocket guide 2024/2025. <https://www.acea.auto/publication/the-automobile-industry-pocket-guide-2024-2025/>
11. International Energy Agency. (2024). Global EV Outlook 2024. IEA. <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2024>
12. International Energy Agency. (2025). Global EV Outlook 2025. IEA. <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2025>
13. European Commission. (2021). Fit for 55: Delivering the EU's 2030 Climate Target. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021DC0550>
14. European Commission. (2023). Alternative Fuels Infrastructure Regulation (AFIR). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023R1804>
15. European Environment Agency. (2022). Electric vehicles from life cycle and circular economy perspectives. <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/transport-and-environment-report-2021>
16. OECD. (2015). Policy Strategies for Vehicle Electrification. [https://www.oecd.org/en/publications/policy-strategies-for-vehicle-electrification\\_5jrvzrldjs8n-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/policy-strategies-for-vehicle-electrification_5jrvzrldjs8n-en.html)
17. Ministrstvo za okolje, podnebje in energijo RS. (2024). Nacionalni energetski in podnebni načrt. <https://www.energetika-portal.si/dokumenti/strateski-razvojni-dokumenti/nacionalni-energetski-in-podnebni-naact-2024/>
18. Eko sklad. (2024). Letno poročilo Eko sklada 2024. <https://www.ekosklad.si/informacije/o-skladu/letna-porocila/letno-porocilo-eko-sklada-2024>
19. European Commission. (2021). Sustainable and Smart Mobility Strategy. [https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/mobility-strategy\\_en](https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/mobility-strategy_en)
20. Statistični urad RS. (2025). Registrirana cestna vozila. <https://www.stat.si/statweb/File/DocSysFile/8193>
21. Borzen. (2025). Polnilne postaje za električna vozila (PEV). [https://borzen.si/Portals/0/Polnilne\\_postaje\\_za\\_elektricna\\_vozila%20Zorec.pdf](https://borzen.si/Portals/0/Polnilne_postaje_za_elektricna_vozila%20Zorec.pdf)
22. Statistični urad RS. (2025). Motorna vozila konec leta (31. 12.) in prve registracije teh vozil po kategoriji vozila ter vrsti pogona in goriva, kohezijski in statistične regije, Slovenija, letno. <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/si/Data/Data/2222109S.px/>
23. Kalar, M. ., & Vukasović, T. (2021). Consumers attitudes towards the purchase intention of electric cars and their impact on the environment in Slovenia. Mednarodno Inovativno Poslovanje = Journal of Innovative Business and Management, 13(2), 29-45. <https://journal.doba.si/ojs/index.php/jimb/article/view/JIBM.2021.13.2>
24. European Commission. (2024). TARIC – Integrated Tariff of the European Union. [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/dds2/taric/taric\\_consultation.jsp?Lang=sl](https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?Lang=sl)
25. ICCT. (2025). European Market Monitor: Cars and vans 2024. <https://theicct.org/publication/european-market-monitor-cars-vans-2024-feb25/>
26. McKinsey. (2024). Europe's economic potential in the shift to electric vehicles. <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/europes-economic-potential-in-the-shift-to-electric-vehicles>
27. BYD Global. (2025). Annual report 2024. [https://www.bydglobal.com/cn/en/BYD\\_ENInvestor/InvestorAnnals\\_mob.html](https://www.bydglobal.com/cn/en/BYD_ENInvestor/InvestorAnnals_mob.html)
28. Tesla, inc. (2025). Annual report 2024. <https://ir.tesla.com/#other-documents-events>
29. McKinsey. (2024). How European consumers perceive electric vehicles. <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/how-european-consumers-perceive-electric-vehicles>
30. McKinsey. (2026). The future of affordable EVs: Breakthroughs in battery pack costs. <https://www.mckinsey.com/features/mckinsey-center-for-future-mobility/our-insights/the-future-of-affordable-evs-breakthroughs-in-battery-pack-costs>
31. European Commission. (2026). European Alternative Fuels Observatory – Charging infrastructure and EV fleet data. <https://alternative-fuels-observatory.ec.europa.eu/markets-and-policy/market-and-consumer-insights/available-electric-vehicle-models?page=7>
32. ACS. (2026). V 2025 nekoliko več registracij novih avtomobilov. <https://www.acs-giz.si/v-2025-nekoliko-vec-registracij-novih-avtomobilov/>
33. Forbes Slovenija. (2024). Sveži podatki o električnih vozilih v Sloveniji: ambiciozni cilji, a prodaja šepa. <https://forbes.n1info.si/zeleni-prehod/svezi-podatki-o-elektricnih-vozilih-v-sloveniji-ambiciozni-cilji-a-prodaja-sepa/>
34. Forbes Slovenija. (2026). Po Sloveniji bodo zrasle mega polnilnice. <https://forbes.n1info.si/posel/po-sloveniji-bodo-zrasle-mega-polnilnice-prvi-dve-v-kranju-in-novem-mestu/>
35. DEMS. (2025). Ocenjevanje javne polnilne infrastrukture v letu 2025. <https://dems.si/ocenjevanje-javne-polnilne-infrastrukture-v-letu-2025-ver-3-0/>
36. Eles, d.o.o. (2024). Polnilni parki: prihodnost polnjenja e-vozil. <https://www.eles.si/novice/ArticleID/21902/Polnilni-parki-prihodnost-polnjenja-e-vozil>

**ŽIGA KOMPERŠEK** / Avtor je študent magistrskega študija strateškega managementa na Visoki šoli B2. Članek je nastal pod mentorstvom dr. Andreja Rasporja v okviru predmeta Strateško planiranje.

**Povzetek:** V članku smo obravnavali povezanost komuniciranja proizvodnega procesa z zaznano kredibilnostjo blagovne znamke v digitalnem okolju. Uporabili smo kvalitativni pristop, ki je temeljil na pregledu literature in analizi primerov blagovnih znamk Patagonia, Everlane, VEJA in Lush. Ugotovili smo, da lahko komuniciranje proizvodnega procesa prispeva k večji kredibilnosti blagovne znamke, kadar deluje kot izraz transparentnosti, avtentičnosti in skladnosti z identiteto znamke, pri čemer so analizirani primeri posebej pokazali pomen jasnega in namernega razkrivanja informacij o nastanku izdelkov.

**Ključne besede:** blagovna znamka, kredibilnost blagovne znamke, proizvodni proces, transparentnost

## POVEZANOST KOMUNICIRANJA PROIZVODNEGA PROCESA Z ZAZNANO KREDIBILNOSTJO BLAGOVNE ZNAMKE V DIGITALNEM OKOLJU

### Uvod

V digitalnem okolju blagovne znamke ne komunicirajo več zgolj svojih izdelkov ali storitev, temveč vse pogosteje tudi način svojega delovanja, vrednote, ozadje nastanka ponudbe in konkretne procese, ki stojijo za izdelkom. Takšno komuniciranje presega klasično promocijo, saj lahko pomembno vpliva na to, kako uporabniki blagovno znamko razumejo, doživljajo in vrednotijo. V času velike količine informacij, visoke konkurenčnosti in povečane občutljivosti potrošnikov za verodostojnost sporočil postaja vprašanje kredibilnosti blagovne znamke vse bolj pomembno tudi z vidika strateškega komuniciranja. (Keller & Swaminathan, 2020; Rees, 2020)

Pri obravnavi blagovne znamke izhajamo iz spoznanja, da njena moč ni odvisna le od samega izdelka, temveč predvsem od tega, kaj potrošniki o njej vedo, čutijo, vidijo in slišijo skozi čas. Zato je način komuniciranja pomemben del oblikovanja zaznav, asociacij in odzivov do blagovne znamke. Če blagovna znamka deluje prepričljivo, razumljivo in skladno s svojimi sporočili, lahko to prispeva k bolj pozitivnim zaznavam in večji naklonjenosti uporabnikov. V tem smislu kredibilnosti blagovne znamke ne razumemo kot samoumevne lastnosti podjetja, temveč kot zaznano lastnost, ki se vzpostavlja v odnosu med komuniciranjem znamke in interpretacijo uporabnikov. (Keller & Swaminathan, 2020)

Posebej pomemben vidik v tem kontekstu predstavlja transparentnost. Montecchi et al. (2024) ugotavljajo, da potrošniki zaznavajo transparentnost blagovne znamke skozi tri ključne dimenzije: opaznost, razumljivost in namernost razkrivanja informacij. Avtorji pri tem pokažejo tudi, da zaznana transparentnost vpliva na zaupanje v blagovno znamko in posledično na pozitivnejše vedenjske odzive. To je za naše raziskovanje pomembno zato, ker lahko komuniciranje proizvodnega procesa razumemo prav kot eno izmed konkretnih oblik transparentnosti: blagovna znamka z njim pokaže, kako ustvarja vrednost, na kakšen način deluje in kaj stoji v ozadju njene ponudbe.

Dodatno težo temi daje tudi dejstvo, da digitalno okolje od blagovnih znamk zahteva bolj odprto, konsistentno in verodostojno komunikacijo. Rees opozarja, da so v digitalni dobi za uspešne blagovne znamke ključne prav verodostojne naracije, prepričljiv korporativni značaj ter sposobnost prilagajanja družbenemu in komunikacijskemu okolju. Zaradi tega komuniciranja proizvodnega procesa ne moremo razumeti zgolj kot operativne vsebine ali vizualnega dodatka, temveč kot potencialni del širšega strateškega komuniciranja blagovne znamke. Če je takšna komunikacija usklajena z identiteto znamke, lahko prispeva k zaznani avtentičnosti, večjemu zaupanju in posledično tudi k višji zaznani kredibilnosti. (Rees, 2020)

Zanima nas, kako je komuniciranje proizvodnega procesa v digitalnem okolju povezano z zaznano kredibilnostjo blagovne znamke. Namen članka je proučiti, ali in na kakšen način lahko takšna komunikacija deluje kot element strateškega komuniciranja ter prispeva k bolj kredibilni zaznavi blagovne znamke.

Temeljno raziskovalno vprašanje članka se tako glasi: Kako je komuniciranje proizvodnega procesa v digitalnem okolju povezano z zaznano kredibilnostjo blagovne znamke?

Na to vprašanje bomo skušali odgovoriti s pomočjo pregleda relevantne literature in analize obstoječih praks, pri čemer bomo posebno pozornost namenili povezavam med transparentnostjo, avtentičnostjo in kredibilnostjo blagovne znamke v digitalnem okolju.

## *Teoretična izhodišča*

### **Blagovna znamka, zaznave potrošnikov in kredibilnost**

Blagovna znamka danes ne pomeni le imena, znaka ali vizualne oznake, temveč skupek pomenov, asociacij, pričakovanj in zaznav, ki se skozi čas oblikujejo v odnosu med podjetjem in uporabnikom. Njena vrednost je tesno povezana s tem, kako jo potrošniki razumejo, kako jo doživljajo in kakšen pomen ji pripisujejo. V tem smislu je blagovna znamka več kot samo izdelek, saj mu dodaja funkcionalne, simbolne, čustvene in druge neoprijemljive razsežnosti, ki vplivajo na diferenciacijo. Prav zato je način, kako blagovna znamka nastopa v javnosti in kako komunicira svojo identiteto, pomemben del njenega dolgoročnega pozicioniranja. (Keller & Swaminathan, 2020)

Pomemben del razumevanja blagovne znamke predstavlja tudi dejstvo, da njena moč temelji na zaznavah potrošnikov. Keller in sodelavci poudarjajo, da moč blagovne znamke izhaja iz tega, kar so kupci o njej skozi čas videli, slišali, občutili in se o njej naučili. To pomeni, da blagovna znamka ne obstaja le kot interna poslovna odločitev podjetja, ampak predvsem kot zaznana konstrukcija v mislih uporabnikov. V tem okviru postane jasno, da so tudi zaupanje, verodostojnost in kredibilnost blagovne znamke rezultat komunikacije, izkušenj in interpretacij, ne pa zgolj lastnosti, ki jih lahko podjetje določi enostransko. (Keller et al., 2012; Keller & Swaminathan, 2020)

Kredibilnost blagovne znamke lahko zato razumemo kot zaznano verodostojnost, zanesljivost in prepričljivost blagovne znamke v očeh potrošnikov. Gre za to, v kolikšni meri uporabniki verjamejo, da blagovna znamka deluje skladno s tem, kar sporoča, in da so njene obljube smiselne, utemeljene ter dolgoročno vzdržne. Takšna kredibilnost je pomembna zato, ker zmanjšuje zaznano tveganje, podpira zaupanje in krepi pripravljenost uporabnikov, da blagovno znamko sprejmejo kot relevantno in vredno pozornosti. V sodobnem tržnem okolju, kjer se potrošniki srečujejo z veliko količino sporočil, je prav kredibilnost eden temeljnih dejavnikov, ki vpliva na razlikovanje in vrednost blagovne znamke. (Keller & Swaminathan, 2020; Vukasović & Penko, 2023)

Domača literatura pri tem dodatno poudarja, da blagovne znamke ni mogoče razumeti samo z notranjega vidika identitete podjetja, temveč jo moramo obravnavati tudi z zunanega vidika zaznav porabnikov. Šele povezava med identiteto, ki jo blagovna znamka želi graditi, in zaznavo, ki jo pri uporabnikih dejansko vzpostavi, omogoča razumevanje njene prepoznavnosti, vrednosti in verodostojnosti. To je za naše delo pomembno predvsem zato, ker se vprašanje kredibilnosti ne nanaša samo na to, kaj blagovna znamka komunicira, ampak tudi na to, kako uporabniki to komunikacijo razumejo in vrednotijo. (Vukasović, 2024; Vukasović & Jagodič, 2025)

### **Strateško komuniciranje in blagovna znamka v digitalnem okolju**

Za razumevanje obravnavane teme je pomembno izhajati iz dejstva, da komuniciranje ni ločeno od strategije, temveč je njen sestavni del. Sodobno trženje namreč ne pomeni zgolj prodaje ali oglaševanja, ampak proces ustvarjanja, komuniciranja in dostavljanja vrednosti ter upravljanja odnosov z uporabniki in drugimi deležniki. V takem okviru blagovna znamka ni le vizualna oznaka, ampak središče trženjskega razmišljanja in delovanja. Komuniciranje zato ni zgolj operativna aktivnost, ampak pomemben del načina, kako podjetje gradi pomen svoje blagovne znamke in njen položaj v zaznavi uporabnikov. (Vukasović & Jagodič, 2025; Vukasović, 2024)

Strateško trženje pri tem temelji na vzpostavljanju boljše povezave s ciljno skupino kot konkurenca. To pomeni, da mora podjetje svoje komuniciranje razvijati na način, ki ne posreduje le informacij, ampak ustvarja razlikovanje, prepoznavnost in dolgoročen odnos z uporabniki. V digitalnem okolju je ta naloga še zahtevnejša, saj so uporabniki bolj informirani, bolj vključeni v komunikacijske procese in imajo več možnosti za primerjavo, odzivanje ter soustvarjanje pomena blagovne znamke. Prav zato postaja vse pomembnejše, da je komunikacija blagovne znamke ne le prisotna, ampak tudi dosledna, razumljiva in verodostojna. (Kotler et al., 2017; Vukasović, 2024)

Digitalno okolje omogoča bolj odprte, neposredne in interaktivne oblike komuniciranja. Blagovne znamke danes ne delujejo več samo kot pošiljatelj sporočil, ampak vse pogosteje kot ustvarjalci vsebin in naracij, ki poskušajo z uporabniki vzpostaviti bolj človeški, vključujoč in trajnejši odnos. Rees opozarja, da morajo organizacije v digitalni dobi predstavljati konsistentno naracijo in verodostojen korporativni značaj, pri čemer postajajo transparentnost, občutljivost za družbeno okolje in sposobnost prilagajanja pomembni elementi upravljanja ugleda in blagovne znamke. Takšen pogled še dodatno potrjuje, da moramo digitalno komuniciranje razumeti kot strateško prakso in ne le kot niz posameznih objav ali promocijskih vsebin. (Rees, 2020)

V tem okviru lahko tudi komuniciranje proizvodnega procesa razumemo kot del strateškega komuniciranja blagovne znamke. Kadar podjetje načrtno prikazuje način nastajanja izdelka, uporabo materialov, delovne postopke, ljudi v ozadju ali vrednote, ki usmerjajo njegovo delo, s tem ne predstavlja le procesa izdelave, ampak gradi tudi pomen, razlikovanje in identiteto blagovne znamke. Takšna

komunikacija lahko zato preseže operativno raven in postane del širše strategije znamke, zlasti kadar podpira njeno pozicioniranje, zaznana transparentnost in verodostojnost. (Keller & Swaminathan, 2020; Rees, 2020; Vukasović & Penko, 2023)

## Transparentnost, avtentičnost in komuniciranje proizvodnega procesa

Osrednji teoretični pojem za naš članek predstavlja transparentnost blagovne znamke. Montecchi et al. (2024) jo obravnavajo kot zaznano lastnost, ki nastaja v očeh potrošnikov, ko blagovna znamka omogoča vpogled v to, kako ustvarja in dostavlja vrednost, ko komunicira jasno in dostopno ter ko relevantne informacije razkriva namensko in odprto. Avtorji pri tem razvijejo tri ključne dimenzije zaznane transparentnosti: opaznost, razumljivost in namernost. Transparentnost torej ni zgolj količina razkritih informacij, ampak način, kako uporabniki zaznajo, da jim blagovna znamka omogoča dostop do relevantnega in smiselno predstavljenega vpogleda v svoje delovanje.

Ta koncept se zelo neposredno povezuje s komuniciranjem proizvodnega procesa. Kadar blagovna znamka v digitalnem okolju prikazuje, kako izdelek nastaja, iz česa je narejen, kdo sodeluje pri njegovi izdelavi in po kakšni logiki poteka njegovo ustvarjanje, s tem krepi opaznost svojega delovanja. Če je ta prikaz podan jasno, razumljivo in uporabnikom dostopno, krepi tudi razumljivost. Če pa uporabniki takšno razkrivanje informacij zaznajo kot zavestno, iskreno in ne zgolj prisiljeno ali dekorativno, se krepi še zaznana namernost. Prav zato je mogoče komuniciranje proizvodnega procesa obravnavati kot eno od konkretnih oblik udejanjanja transparentnosti blagovne znamke v digitalnem okolju. (Montecchi et al., 2024)

V literaturi se dodatno pokaže, da je zaznana transparentnost pozitivno povezana z zaupanjem v blagovno znamko, hkrati pa jo povezujejo tudi s kredibilnostjo, integriteto in avtentičnostjo. To je za naše raziskovanje posebej pomembno, saj nakazuje, da transparentna komunikacija ne deluje le informativno, ampak ima širše posledice za to, kako uporabniki vrednotijo blagovno znamko. Če uporabniki zaznajo, da znamka odprto in razumljivo komunicira svoje delovanje, je večja verjetnost, da jo bodo doživljali kot verodostojno in zaupanja vredno. (Montecchi et al., 2024)

S transparentnostjo je tesno povezana tudi avtentičnost. Rees poudarja, da je avtentičnost v digitalnem okolju pomemben, vendar hkrati kompleksen in socialno pogojen pojem. Ne gre za lastnost, ki bi jo organizacija preprosto razglasila sama zase, temveč za nekaj, kar se oblikuje skozi zaznave uporabnikov, skozi skladnost med komunicirano identiteto in dejanskim delovanjem ter skozi prepričljivost organizacijske naracije. V tem smislu avtentičnost ni samo vprašanje prikaza "resničnega ozadja", ampak vprašanje, ali uporabniki tak prikaz prepoznajo kot smiselno, verodostojno in usklajeno z blagovno znamko. (Rees, 2020)

Koristen podporni vpogled ponujajo tudi Richards et al. (2021), ki ugotavljajo, da lahko "behind-the-scenes" oziroma zakulisne vsebine povečajo zaznano avtentičnost in angažiranost občinstva. Čeprav njihova raziskava ne obravnava neposredno kredibilnosti blagovne znamke, je za našo temo pomembna zato, ker potrjuje, da imajo vsebine, ki razkrivajo procese in ozadje nastajanja, poseben potencial pri oblikovanju bolj pristnega in človeškega odnosa med organizacijo in občinstvom. To dodatno podpira razumevanje, da komuniciranje proizvodnega procesa ni nujno zgolj informativna praksa, temveč lahko deluje tudi kot sredstvo za gradnjo avtentičnosti in s tem posredno kredibilnosti blagovne znamke.

Iz navedenih izhodišč lahko zato sklepamo, da so transparentnost, avtentičnost in kredibilnost med seboj tesno povezani pojmi. Komuniciranje proizvodnega procesa je v digitalnem okolju mogoče razumeti kot obliko strateškega komuniciranja, ki lahko prek večje opaznosti, razumljivosti in zaznane odprtosti prispeva k bolj verodostojni in kredibilni zaznavi blagovne znamke. Prav to povezavo bomo v nadaljevanju članka skušali osvetliti s pomočjo analize izbranih praks. (Montecchi et al., 2024; Rees, 2020; Keller & Swaminathan, 2020)

## *Analični del*

### Metodološki pristop in analitični okvir

Izhajamo iz pregleda relevantne znanstvene in strokovne literature ter analize izbranih obstoječih praks v digitalnem okolju. Takšen pristop je za obravnavano temo primeren, ker nas ne zanima statistično preverjanje hipotez, temveč razumevanje, kako se komuniciranje proizvodnega procesa kaže v konkretnih primerih blagovnih znamk in kako ga je mogoče interpretirati skozi pojme transparentnosti, avtentičnosti in kredibilnosti blagovne znamke. Gre torej za namizno raziskovanje, s katero skušamo na podlagi literature in opazovanja praks oblikovati strokovno utemeljene ugotovitve. (Rees, 2020; Montecchi et al., 2024)

Pri analizi izhajamo iz predpostavke, da je komuniciranje proizvodnega procesa mogoče razumeti kot del strateškega komuniciranja blagovne znamke, kadar takšna komunikacija podpira identiteto znamke, njene vrednote in način, kako želi biti zaznana v digitalnem

okolju. Kot osrednji analitični okvir uporabljamo koncept zaznane transparentnosti blagovne znamke, ki ga Montecchi (et al.) opredelijo skozi tri dimenzije: opaznost, razumljivost in namernost. Ta okvir nam omogoča, da pri posameznih primerih presojujemo, ali blagovna znamka svoj proces sploh prikazuje, kako jasno in razumljivo ga predstavlja ter ali takšna komunikacija deluje kot prepričljiv izraz odprtosti in verodostojnosti. (Montecchi et al., 2024; Keller & Swaminathan, 2020)

## ***Rezultati in razprava***

### **Komuniciranje proizvodnega procesa v praksi blagovnih znamk**

Pri pregledu izbranih primerov iz prakse se pokaže, da komuniciranje proizvodnega procesa v digitalnem okolju danes ni več redkost, temveč vse pogosteje predstavlja pomemben del širše komunikacije blagovne znamke. Pri nekaterih znamkah je takšna komunikacija prisotna predvsem kot dopolnilo k osnovni ponudbi, pri drugih pa je že skoraj del same identitete znamke. Posebej izrazito je to vidno pri blagovnih znamkah, ki svojo diferenciacijo gradijo na odgovornosti, kakovosti, ročni izdelavi, etični proizvodnji ali odprtosti do uporabnikov. V teh primerih komuniciranje procesa ne deluje zgolj kot zanimiv dodatek, ampak kot pomemben dokaz, da blagovna znamka stoji za tem, kar sporoča. (Everlane, b. d.; Lush, b. d.; VEJA, b. d.)

Izbrani primeri:

- **Patagonia**, blagovna znamka outdoor oblačil in opreme, svojo komunikacijo gradi tudi na odgovornosti glede materialov, dobavne verige in vpliva proizvodnje;
- **Everlane**, modna blagovna znamka oblačil, obutve in dodatkov, izpostavlja etične tovarne, materiale in transparentnost stroškov izdelave;
- **VEJA**, blagovna znamka superg, poudarja transparentnost proizvodnje, uporabo materialov ter informacije o delavcih in dobavni verigi;
- **Lush**, blagovna znamka sveže ročno izdelane kozmetike, v ospredje postavlja ročno izdelavo, sveže sestavine in etično nabavo.

V nadaljevanju primere presojujemo z vidika treh dimenzij zaznane transparentnosti: opaznosti, razumljivosti in namernosti razkrivanja informacij.

Dober primer omenjene prakse je Patagonia. Znamka že vrsto let razvija vsebine, skozi katere uporabnikom omogoča vpogled v nastanek svojih izdelkov, njihove vplive in širši kontekst proizvodnje. V okviru platforme *Footprint Chronicles Patagonia* izpostavlja, da uporabnikom omogoča sledenje vpliva določenih izdelkov "from design through delivery", s čimer proizvodni proces postavi v središče svoje digitalne komunikacije. Pomembno je, da pri tem ne prikazuje zgolj končnega izdelka, temveč celotno pot izdelka skozi dobavno verigo. Na ta način blagovna znamka ne komunicira samo kakovosti, ampak tudi odgovornost, samorefleksijo in pripravljenost na odprt vpogled v lastno delovanje. Prav zato je Patagonia zelo uporaben primer znamke, pri kateri komuniciranje procesa deluje kot izraz kredibilnosti in ne zgolj kot promocija. Pri tem primeru je posebej izrazita visoka opaznost procesa, hkrati pa tudi jasna namernost razkrivanja informacij o vplivih in dobavni verigi. (Patagonia, b. d.)

Drugačen, vendar prav tako zelo jasen primer je Everlane. Ta blagovna znamka svojo identiteto neposredno gradi na ideji "Radical Transparency". Na uradni predstavitveni strani izrecno poudarja "Ethical factories. Radical Transparency." ter pojasnjuje, da želi uporabnikom pokazati zgodbe o materialih, tovarnah in celo "true cost of every product we make". Poleg tega navaja, da išče etične tovarne, izvaja presoje glede plač, delovnega časa in okolja ter uporabnikom razkriva stroške od materialov in dela do transporta. V primeru Everlane je zato komuniciranje proizvodnega procesa zelo neposredno povezano z obljubo blagovne znamke. Proces izdelave tukaj ni zgolj ozadje, ampak je predstavljen kot dokaz, da je znamka drugačna, bolj poštena in bolj odprta od tradicionalnih modnih znamk. Prav v tem se kaže močna povezava med komuniciranjem procesa in zaznano kredibilnostjo znamke. Everlane tako močno izraža vse tri dimenzije transparentnosti, posebej pa izstopata razumljivost in namernost razkrivanja informacij. (Everlane, b. d.)

Še bolj konkreten in operativen prikaz proizvodnega procesa ponuja VEJA. Na svoji strani "Transparency" znamka uporabnikom zastavlja zelo neposredna vprašanja: kako so superge narejene, koliko so plačani delavci, koliko zaslužijo proizvajalci in katere kemikalije vsebuje izdelek. Nato predstavi posamezne proizvodne stopnje, način sodelovanja s proizvajalci, vnaprejšnje plačevanje pridelkov, pogodbe s pridelovalci ter tudi svojo politiko omejevanja nevarnih snovi in rezultate kemijskih testov. VEJA s tem ne ustvarja samo splošnega vtisa odprtosti, ampak uporabniku ponudi precej konkreten vpogled v ozadje proizvodnje. To je pomembno zato, ker procesna komunikacija tu deluje kot dejanski nosilec informacij in ne le kot simbolna naracija. Zaradi tega je VEJA zelo uporaben primer za razumevanje, kako lahko komuniciranje proizvodnega procesa podpira zaznano verodostojnost znamke. VEJA je med obravnavanimi primeri posebej močna pri razumljivosti procesa, saj uporabniku ponuja zelo konkreten in strukturiran vpogled v proizvodnjo. (VEJA, b. d.)

Poseben primer predstavlja tudi Lush, ki komuniciranja proizvodnega procesa ne gradi toliko na formalni transparentnosti dobavne verige, ampak predvsem na poudarku ročne izdelave, svežih sestavin in človeškega obraza proizvodnje. Lush na svojih straneh poudarja, da je "fresh and handmade" v središču njihovega poslovnega modela ter da so njihovi izdelki narejeni ročno v manjših serijah. Znamka izpostavlja, da v njihovih tovarnah izdelki ne nastajajo na klasičnih proizvodnih linijah, ampak v okoljih, ki jih opisujejo kot dobro opremljene kuhinje, kjer zaposleni sestavine režejo, mešajo in pripravljajo ročno. Posebej zanimiv element je tudi praksa, da je na izdelkih pogosto navedeno, kdo jih je izdelal in kdaj so bili narejeni. Takšna komunikacija ne deluje predvsem kot tehnična razlaga procesa, ampak kot način humanizacije blagovne znamke. Uporabniku daje občutek bližine, osebnosti in neposrednosti, s čimer lahko krepi zaznano avtentičnost in zaupanje. Pri Lushu je najbolj izrazita namernost razkrivanja in avtentičen ton komunikacije, medtem ko je proces predstavljen manj formalno in bolj izkustveno. (Lush b. d.)

**Tabela 5: Primerjalni prikaz zaznane transparentnosti pri izbranih blagovnih znamkah**

Blagovna znamka	Opaznost procesa	Razumljivost procesa	Namernost razkrivanja
Patagonia	visoka	visoka	visoka
Everlane	visoka	visoka	visoka
VEJA	visoka	zelo visoka	visoka
Lush	srednja do visoka	srednja	visoka

Primerjalni prikaz kaže, da vse obravnavane blagovne znamke v digitalnem okolju izražajo visoko stopnjo opaznosti in namernosti razkrivanja proizvodnega procesa, medtem ko se bolj razlikujejo pri razumljivosti. Patagonia, Everlane in VEJA uporabnikom ponujajo bolj sistematičen in informativen vpogled v nastanek izdelkov, medtem ko Lush proces komunicira bolj izkustveno in pripovedno, zato je njegov proces manj formalno razložen, a še vedno zaznan kot odprt in avtentičen.

## Povezava med primeri iz prakse in raziskovalnim vprašanjem

Na podlagi obravnavanih primerov lahko ugotovimo, da je komuniciranje proizvodnega procesa v digitalnem okolju smiselno povezano z zaznano kredibilnostjo blagovne znamke. Pri znamkah, kot so Patagonia, Everlane, VEJA in Lush, procesna komunikacija ne deluje zgolj kot prikaz ozadja nastanka izdelka, temveč kot sredstvo za izkazovanje odprtosti, doslednosti in verodostojnosti. Uporabniku omogoča boljše razumevanje izdelka in hkrati ustvarja občutek, da blagovna znamka ne komunicira le končnega rezultata, ampak tudi način svojega delovanja. Prav zato lahko takšna komunikacija, kadar je jasna, smiselna in skladna z identiteto znamke, prispeva k večjemu zaupanju in bolj kredibilni zaznavi blagovne znamke. (Patagonia, b. d.; Everlane, b. d.; Lush, b. d.; VEJA, b. d.)

Primeri iz prakse hkrati pokažejo, da sama prisotnost procesne komunikacije še ne pomeni avtomatične kredibilnosti. Njen učinek je odvisen predvsem od tega, ali uporabniku omogoča resničen vpogled v delovanje blagovne znamke in ali deluje kot logičen del njene širše naracije. Če je proces predstavljen površinsko ali zgolj dekorativno, njegov vpliv verjetno ni enako močan. Zato lahko sklenemo, da je komuniciranje proizvodnega procesa najbolj učinkovito takrat, ko je vključeno v širšo, verodostojno in strateško usklajeno komunikacijo blagovne znamke. (Patagonia, b. d.; Everlane, b. d.; Lush, b. d.; VEJA, b. d.)

## Zaključek

V članku smo izhajali iz vprašanja, kako je komuniciranje proizvodnega procesa v digitalnem okolju povezano z zaznano kredibilnostjo blagovne znamke. Na podlagi pregleda literature in analize izbranih primerov iz prakse lahko ugotovimo, da je ta povezava smiselna in v sodobnem digitalnem okolju tudi vse bolj pomembna. Komuniciranje proizvodnega procesa namreč omogoča blagovnim znamkam, da uporabnikom pokažejo več kot le končni izdelek. Z njim lahko razkrivajo način svojega delovanja, vrednote, materiale, ljudi in postopke, ki stojijo za njihovo ponudbo, s tem pa prispevajo k večji odprtosti, razumljivosti in verodostojnosti svoje komunikacije. (Keller & Swaminathan, 2020; Montecchi et al., 2024; Rees, 2020)

Analiza primerov Patagonia, Everlane, VEJA in Lush je pokazala, da komuniciranje proizvodnega procesa v praksi nastopa v različnih oblikah. Pri nekaterih znamkah je v ospredju sledljivost in odgovornost, pri drugih preglednost stroškov, pri tretjih pa ročna izdelava, svežina in človeški obraz proizvodnje. Kljub razlikam je vsem skupno to, da proizvodnega procesa ne skrivajo, ampak ga vključujejo v svojo javno komunikacijo kot pomemben del identitete blagovne znamke. Prav v tem se kaže njegova strateška vrednost. Procesna komunikacija ne deluje le kot zanimiva vsebina, temveč kot sredstvo, s katerim blagovna znamka potrjuje svojo odprtost in podpira bolj kredibilno zaznavo v očeh uporabnikov. (Patagonia, b. d.; Everlane, b. d.; Lush, b. d.; VEJA, b. d.)

Ob tem pa se je pokazalo tudi, da sama prisotnost procesne komunikacije še ne pomeni avtomatične kredibilnosti. Njen učinek je odvisen predvsem od tega, kako jasno in razumljivo je proces predstavljen, kako usklajen je s širšo identiteto znamke in ali uporabniki takšno komunikacijo zaznajo kot iskreno ter smiselno. Kadar procesna komunikacija deluje površinsko, dekorativno ali nepovezano z dejanskim delovanjem blagovne znamke, je njen vpliv na zaznano kredibilnost lahko omejen. Največji učinek ima torej takrat, ko je vključena v širšo, verodostojno in strateško usklajeno komunikacijo blagovne znamke. (Montecchi et al., 2024; Rees, 2020)

Na podlagi navedenega lahko na raziskovalno vprašanje odgovorimo, da je komuniciranje proizvodnega procesa v digitalnem okolju povezano z zaznano kredibilnostjo blagovne znamke predvsem takrat, ko deluje kot izraz transparentnosti, avtentičnosti in skladnosti med tem, kar blagovna znamka sporoča, in tem, kar dejansko predstavlja. V tem smislu ga lahko razumemo kot pomemben element strateškega komuniciranja blagovne znamke v digitalnem okolju.

Za prakso to pomeni, da bi morale blagovne znamke komuniciranje proizvodnega procesa obravnavati preiščeno in dolgoročno, ne le kot vizualno zanimivo dopolnilo. Smiselno ga je vključevati takrat, ko podpira identiteto znamke, krepi razumevanje njene vrednosti in uporabnikom omogoča bolj neposreden vpogled v njeno delovanje. Prav s tem lahko blagovna znamka v digitalnem prostoru gradi bolj prepričljiv, zaupanja vreden in kredibilen odnos do svojih uporabnikov. (Vukasović, 2024; Vukasović & Jagodič, 2025)

## Literatura in viri

1. Everlane. (n. d.). About. <https://www.everlane.com/pages/about>
2. Keller, K. L., Apéria, T., & Georgson, M. (2012). *Strategic brand management: A European perspective* (2nd ed.). Pearson Education Limited.
3. Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2020). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (5th ed.). Pearson Education Limited.
4. Lush. (n. d.). Fresh and handmade. <https://weare.lush.com/lush-life/our-impact-reports/fresh-and-handmade/>
5. Montecchi, M., Plangger, K., West, D., & de Ruyter, K. (2024). Perceived brand transparency: A conceptualization and measurement scale. *Psychology & Marketing*, 41(11), 2274–2297.<sup>1</sup>
6. Patagonia. (n. d.). Our footprint. <https://eu.patagonia.com/mt/en/our-footprint/>
7. Rees, S. (2020). *Public relations, branding and authenticity: Brand communications in the digital age*. Routledge.
8. Richards, O., Janét, K., Eris, S., & Landrum, A. R. (2021). Engaging audiences with behind-the-scenes science media. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 65(4), 525–548. <https://doi.org/10.1080/08838151.2021.1984489>
9. VEJA. (n. d.). Transparency. <https://project.veja-store.com/en/single/transparency>
10. Vukasović, T. (2024). *Strateško trženje v poslovnem okolju*. B2 Visoka šola za poslovne vede.
11. Vukasović, T., & Jagodič, G. (2025). *Trženje: Trženjski koncepti in strategije*. Založba Univerze na Primorskem. <https://doi.org/10.26493/978-961-293-530-6>
12. Vukasović, T., & Penko, T. (2023). *Upravljanje blagovnih znamk in novih izdelkov* (1. izd.). Fakulteta za komercialne in poslovne vede.

---

<sup>1</sup> V našem prispevku je tabela povzeta in poenostavljena

**MAJA TRELC** / Avtor je študent magistrskega študija strateškega managementa na Visoki šoli B2. Članek je nastal pod mentorstvom dr. Andreja Rasporja v okviru predmeta Strateško planiranje.

**Povzetek:** Zadovoljstvo kupcev je ključen dejavnik dolgoročne stabilnosti prihodkov, lojalnosti in zmanjševanja stroškov pridobivanja novih uporabnikov. Analiza pokaže, da vključevanje dejavnikov zadovoljstva kupcev v strateško odločanje omogoča boljše odločitve in učinkovitejše procese. Predstavljeni model integracije prikazuje, kako lahko organizacije sistematično vgradijo zadovoljstvo kupcev v vse faze strateškega planiranja. Takšen pristop omogoča trajno ustvarjanje vrednosti in krepitev odnosov s kupci. Ugotovitve so uporabne za podjetja, ki želijo doseči stabilno in trajnostno rast.

**Ključne besede:** zadovoljstvo kupcev, strateško planiranje, dejavniki zadovoljstva, management

## ZADOVOLJSTVO KUPCEV KOT STRATEŠKI DEJAVNIK V PROCESU STRATEŠKEGA PLANIRANJA

### Uvod

Zadovoljstvo kupcev je eden temeljnih kazalnikov uspešnosti sodobnih organizacij, saj vpliva na dolgoročno lojalnost, ponovne nakupe, pozitivno ustno izročilo ter splošno percepcijo blagovne znamke. V literaturi je to največkrat definirano kot psihološki odziv kupca na primerjavo med pričakovano in dejansko izkušnjo, pri čemer presežena pričakovanja vodijo do zadovoljstva, neizpolnjena pa do nezadovoljstva (Oliver, 2014). Empirične študije potrjujejo, da zadovoljni kupci izražajo večjo zvestobo, manjšo cenovno občutljivost in višjo pripravljenost za priporočanje, kar posredno vpliva na prihodkovno stabilnost podjetja (Mittal, Han & Sridhar, 2023; Gupta & Zeithaml, 2006).

Z vidika strateškega upravljanja zadovoljstvo kupcev predstavlja ključen element, ki vpliva na oblikovanje poslovnih modelov, razvoj izdelkov, digitalizacijo procesov in strateške odločitve na organizacijski ravni. Strateško planiranje, kot ga opredeljuje Raspor (2021), vključuje analizo okolja, oblikovanje ciljev, razvoj strategij, implementacijo in spremljanje izvedbe. V vseh teh fazah zadovoljstvo kupcev deluje kot ključni vhodni in izhodni dejavnik (Kaplan & Norton, 2004).

**Namen prispevka** je analizirati zadovoljstvo kupcev kot strateški dejavnik ter predstaviti, kako ga je mogoče celovito integrirati v proces strateškega planiranja v organizacijah.

**Raziskovalno vprašanje:** Kako lahko zadovoljstvo kupcev postane integralni del strateškega planiranja v organizacijah in kako vpliva na oblikovanje strateških odločitev?

### Teoretična izhodišča

#### Koncept zadovoljstva kupcev

Zadovoljstvo kupcev je v teoriji najpogosteje razloženo s **disconfirmacijsko paradigmo**, ki predpostavlja, da zadovoljstvo nastane, ko zaznana izkušnja doseže ali preseže pričakovanja kupca (Oliver, 2014). Pričakovanja izvirajo iz preteklih izkušenj, komunikacije podjetja, mnenj drugih kupcev in družbenih norm, zaznani izid pa izhaja iz dejanske interakcije kupca z izdelkom, storitvijo ali osebjem. Pri razumevanju zadovoljstva kupcev je pomembna tudi **teorija pričakovanj** (Vroom, 1964), ki poudarja motivacijski vidik pričakovanj in njihove vloge pri vrednotenju izkušenj.

#### Modeli kakovosti storitev

Kakovost je eden izmed najmočnejših determinantov zadovoljstva. SERVQUAL model (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988) identificira pet temeljnih dimenzij kakovosti storitev: zanesljivost, odzivnost, zagotovilo, empatijo in oprijemljivost. Model pomaga prepoznati razhajanja med pričakovano in zaznano kakovostjo storitev, kar organizacijam omogoča natančno prepoznavanje kritičnih točk izkušnje. Grönroosov (2007) model funkcionalne in tehnične kakovosti poudarja, da kupci ne ocenjujejo le končnega rezultata (tehnične kakovosti), ampak tudi način, kako je bila storitev izvedena (funkcionalna kakovost).

## Zaznana vrednost in pravičnost cene

Percepcija vrednosti je povezana z oceno koristi glede na stroške, kar vključuje denar, čas, napor in psihološke dejavnike. Zeithaml (1988) ugotavlja, da kupci vrednotijo transakcijo glede na subjektivno razmerje med pričakovanimi koristmi in žrtvovanjem. Pravičnost cene je ključni dejavnik, ki vpliva na občutke zadovoljstva, saj kupci ne vrednotijo le absolutne vrednosti, temveč tudi njeno skladnost s kakovostjo (Gupta & Zeithaml, 2006).

## Emocionalni vidiki in navezanost

Ugotovitve številnih raziskav (Mittal et al., 2023) kažejo, da čustveni odzivi pogosto močneje vplivajo na zadovoljstvo kot racionalne ocene. Zaupanje, občutek varnosti, užitek in navezanost na blagovno znamko so pomembne determinante zadovoljstva. Kano model (1984) dodatno razlaga, da nekatere lastnosti izdelka ali storitve izzovejo presežno zadovoljstvo (delighters), kar ima močan vpliv na lojalnost.

## Celostna izkušnja kupca (CEM) in CRM

Sodobni pristopi, kot je **Customer Experience Management**, razumejo zadovoljstvo kot rezultat celotne nakupne poti, ki vključuje vse stične točke kupca s podjetjem — digitalne, osebne in produktne (Homburg, Jozić & Kuehnl, 2017).

CRM sistemi omogočajo personalizacijo komunikacije, učinkovito reševanje težav ter upravljanje dolgotrajnih odnosov s kupci, kar vpliva na zadovoljstvo in lojalnost (Zeithaml & Bitner, 2003).

## Zadovoljstvo kot strateški vir (RBV)

V skladu s teorijo virov in zmožnosti (RBV) je zadovoljstvo kupcev strateški vir, ki je:

- **vreden,**
- **redko dosegljiv,**
- **težko posnemljiv,**
- **organizacijsko podprt** (Barney, 1991).

Zato predstavlja ključni element trajnostne konkurenčne prednosti.

## Customer Lifetime Value (CLV)

Zadovoljstvo kupcev neposredno vpliva na njihovo življenjsko vrednost (CLV). Gupta & Zeithaml (2006) opozarjata, da zadovoljni kupci pogosteje ponavljajo nakupe, ustvarjajo višje prihodke in povzročajo manj stroškov, saj zahtevajo manj trženjskih intervencij.

## Dejavniki zadovoljstva kupcev

Zadovoljstvo kupcev je večdimenzionalen pojav, ki ga oblikuje preplet racionalnih, emocionalnih, vedenjskih in situacijskih dejavnikov. Raziskovalci ugotavljajo, da noben samostojen dejavnik ne more v celoti pojasniti zadovoljstva; šele celostna interakcija med kakovostjo, odnosom, vrednostjo, procesi in individualnimi pričakovanji ustvari končno oceno uporabniške izkušnje (Oliver, 2014; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988).

V nadaljevanju so predstavljeni ključni dejavniki, ki jih organizacije najpogosteje upoštevajo pri strateškem upravljanju zadovoljstva.

## Kakovost izdelkov in storitev

Kakovost storitev je osrednji dejavnik zadovoljstva, saj predstavlja temeljno izpolnjevanje obljub podjetja. Na področju merjenja kakovosti je najpogosteje uporabljen model **SERVQUAL** (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988), ki opredeljuje pet ključnih dimenzij:

- **zanesljivost** – konsistentna, pravilna izvedba,
- **odzivnost** – hitra pomoč kupcem,
- **zagotovilo** – strokovnost osebja,
- **empatija** – individualizirana obravnava,
- **oprijemljivost** – fizični in digitalni elementi storitve.

V praksi to pomeni, da se kupec ne odloča zgolj na podlagi tehnične kakovosti izdelka (npr. funkcionalnosti), temveč tudi na podlagi **funkcionalne kakovosti**, tj. načina izvedbe storitve (Grönroos, 2007). Funkcionalna kakovost je pogosto odločilna pri oblikovanju emocionalnega odziva in lojalnosti.

Poleg tega **ACSI model** (Fornell et al., 1996) dokazuje, da ima kakovost največji vpliv na stopnjo zadovoljstva in dolgoročno lojalnost kupcev, kar pomeni, da je vlaganje v kakovost temeljna strateška odločitev.

## Cena in zaznana vrednost

Cena je eden najpomembnejših dejavnikov zadovoljstva, saj kupci ocenjujejo transakcijo celostno. Po Zeithaml (1988) zaznana vrednost predstavlja razmerje med koristmi (npr. kakovost, uporabna vrednost, emocionalni učinek) in stroški (npr. denar, čas, napor). Zadovoljstvo je visoko, ko kupci verjamejo, da so za svoj denar prejeli več, kot so pričakovali.

Gupta & Zeithaml (2006) poudarjata pomen **pravičnosti cene**: če kupci doživijo, da je cena previsoka glede na konkurente ali kakovost, bo to povzročilo nezadovoljstvo, tudi če je izdelek ali storitev objektivno kakovostna.

## Uporabniška izkušnja (UX) in digitalna izkušnja (DX)

Digitalizacija je popolnoma preoblikovala razumevanje uporabniške izkušnje. Uporabniška izkušnja (UX) danes vključuje:

- intuitivnost spletnih vmesnikov,
- preglednost informacij,
- hitrost in zanesljivost procesov,
- prilagojenost posamezniku (personalizacija),
- estetiko,
- enostavno reševanje težav.

Nielsen (2012) opozarja, da uporabniki sprejemajo odločitve v nekaj sekundah, zato mora organizacija zagotoviti hitro, enostavno in učinkovito izkušnjo, ki ne povzroča frustracij. Homburg, Jozić & Kuehnl (2017) dokazujejo, da celostna digitalna izkušnja (DX), ki vključuje vse točke stika kupca z organizacijo v digitalnem okolju, neposredno vpliva na zadovoljstvo in lojalnost. Sodobni trendi (npr. mobilno poslovanje, samopostrežne rešitve, chatbot podpora) postavljajo nove standarde učinkovitosti.

## Podpora kupcem in kakovost interakcij

Kakovost podpore je eden najobčutljivejših delov uporabniške izkušnje.

Zeithaml & Bitner (2003) navajata, da kupci pogosto vrednotijo podjetje na podlagi najšibkejše točke stika.

Podpora vključuje:

- dostopnost (24/7, več kanalov),
- odzivnost (čas prvega odgovora),
- kakovost reševanja težav (first-contact resolution),
- prijaznost in empatijo zaposlenih.

Grönroos (2007) opozarja, da dobra podpora lahko popravi slabo izkušnjo, slaba podpora pa lahko uniči sicer odlično izkušnjo.

## Čustveni dejavniki in psihološki elementi

Zadovoljstvo je povezano tako s kognitivno oceno kot z emocionalnim odzivom. Po Mittal et al. (2023) so čustva eden najmočnejših napovednikov vedenjskih namer kupcev.

Čustveni dejavniki vključujejo:

- zaupanje,
- občutek varnosti,
- navezanost na blagovno znamko,
- ugled podjetja,
- emocionalni ton komunikacije.

Kano model (1984) jasno razloči med:

- **osnovnimi dejavniki** (njihova odsotnost povzroči nezadovoljstvo),
- **delovalnimi dejavniki** (več ko jih je, višje je zadovoljstvo),
- **navduševalnimi dejavniki** (ustvarjajo WOW učinek in visoko lojalnost).

## Segmentacijski dejavniki in razlike med kupci

Kupci se razlikujejo po starosti, kulturi, digitalni pismenosti, izkušnjah, potrebah in pričakovanjih.

Kotler & Keller (2016) opozarjata, da zadovoljstvo ni univerzalno — organizacija mora segmentirati svoje kupce, če želi učinkovito oblikovati strategije.

## Integracija zadovoljstva kupcev v strateško planiranje

Integracija zadovoljstva kupcev v strateško planiranje je ključna za podjetja, ki želijo doseči trajnostno konkurenčno prednost. Zadovoljstvo kupcev je strateška komponenta, ki vpliva na vse elemente poslovnega modela — od oblikovanja vrednostne ponudbe do strukture procesov in uporabe tehnologije (Raspor, 2021).

## Strateška analiza

Strateška analiza vključuje sistematično preučevanje internalnih in eksternalnih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo kupcev.

### PESTLE analiza

Johnson, Scholes & Whittington (2017) priporočajo uporabo PESTLE analize, ki razkrije makro dejavnike, ki vplivajo na pričakovanja kupcev:

- politični: regulacije, pravice potrošnikov, standardi kakovosti,
- ekonomski: inflacija, kupna moč, gospodarska nihanja,
- socialni: demografija, vrednote, navade, digitalni trendi,
- tehnološki: digitalizacija, umetna inteligenca, avtomatizacija,
- ekološki: trajnost, zelene strategije,
- pravni: varstvo podatkov, varnost izdelkov, certifikacija.

### Porterjev model

Porter (2008) poudarja, da pogajalska moč kupcev določa konkurenčni pritisk. Močnejša kot je kupčeva pogajalska pozicija, pomembnejše postane upravljanje zadovoljstva, saj lahko kupci zlahka preidejo h konkurenci.

Moč kupcev je odvisna od:

- razpoložljivosti alternativ,
- preklopnih stroškov,
- informacij, ki so kupcem dostopne,
- njihove občutljivosti na ceno.

Razumevanje teh sil omogoča organizaciji prilagoditev strategij za izboljšanje zadovoljstva.

### Analiza povratnih informacij

Raziskave (Homburg et al., 2017) dokazujejo, da sistematična analiza povratnih informacij (NPS, pritožbe, ocene na digitalnih platformah, analiza uporabniških poti) razkrije vzorce nezadovoljstva in priložnosti za razvoj inovacij.

Povratne informacije vključujejo:

- pritožbe,
- pohvale,

- ocene uporabnikov,
- analitiko uporabe digitalnih platform,
- podatke iz CRM sistemov.

Te informacije so osnova za identifikacijo vrzeli in priložnosti za izboljšave (Homburg et al., 2017).

## Oblikovanje strateških ciljev

Cilji morajo biti skladni z načeli SMART in osredotočeni na ustvarjanje vrednosti za kupce. Kaplan & Norton (2004) predlagata vključevanje zadovoljstva kupcev kot enega ključnih KPI-jev v perspektivi kupcev Balanced Scorecard modela.

Primeri ciljev:

- povečati CSI za 10 % v enem letu,
- zmanjšati odzivni čas na podpori na manj kot 2 uri,
- povečati oceno uporabniške izkušnje za 15 %,
- zmanjšati število reklamacij za 20 %.

Cilji morajo slediti konceptu **strategic fit**, kar pomeni skladnost med potrebami kupcev in sposobnostjo organizacije, da te potrebe zadovolji (Barney, 1991).

## Implementacija strategije

Implementacija strategije predstavlja ključen korak pri uresničevanju ciljev, povezanih z zadovoljstvom kupcev, saj strateške usmeritve prevede v konkretne procese, sisteme in vedenja v organizaciji. Učinkovita implementacija zahteva usklajeno delovanje strukture, tehnologije in zaposlenih.

Prvi element implementacije je **optimizacija procesov**, ki temelji na načelih vitkega managementa in Six Sigma. Ti pristopi omogočajo zmanjševanje napak, hitrejše odzivne čase ter višjo konsistentnost storitev, kar prispeva k izboljšanju uporabniške izkušnje in zmanjšanju odstopanj med pričakovanji in dejansko izvedbo (Grönroos, 2007; Parasuraman et al., 1988). Organizacije, ki procese usmerjajo v ustvarjanje vrednosti za kupca, dosežajo višjo raven učinkovitosti in večje zadovoljstvo.

Drugi ključni element je **uporaba sistemov CRM**, ki omogočajo sistematično upravljanje odnosov s kupci. CRM omogoča zbiranje, povezovanje in analizo podatkov o kupcih, kar izboljša personalizacijo, segmentacijo ter hitrost in kakovost odziva na potrebe kupcev. Dobro zasnovani CRM povečuje konsistentnost komunikacije ter prispeva k vzpostavljanju dolgoročnih odnosov, kar raziskave povezujejo s stabilnejšo lojalnostjo in višjo življenjsko vrednostjo kupcev (Homburg, Jozić & Kuehn, 2017; Gupta & Zeithaml, 2006).

Tretji element implementacije je **razvoj kadrovskih kompetenc**, saj imajo zaposleni neposreden vpliv na zaznano kakovost in celotno izkušnjo kupcev. Kompetence, kot so komunikacijske veščine, empatija, digitalna pismenost in strokovnost, so ključne za kakovostno izvedbo storitev (Zeithaml & Bitner, 2003). Organizacije morajo zato vlagati v izobraževanje, motivacijo in organizacijsko kulturo, ki podpira usmerjenost h kupcu.

Celotna implementacija mora biti podprta z notranjo usklajenostjo in organizacijsko kulturo, ki postavlja kupca v središče strateškega delovanja. Le tako je mogoče zagotoviti, da strateške usmeritve preidejo v delovanje na operativni ravni ter prispevajo k trajnemu izboljšanju zadovoljstva kupcev.

## Spremljanje in nadzor

Za uspešno strateško upravljanje je potrebno kontinuirano spremljanje rezultatov:

- **CSI (Customer Satisfaction Index)**
- **NPS (Net Promoter Score)** (Reichheld, 2003)
- **SERVQUAL analize**
- **CEM analitika stičnih točk**
- **analiza ponovnih nakupov**
- **stopnja odhoda kupcev (churn rate)**

Balanced Scorecard omogoča integracijo teh kazalnikov v širši strateški okvir (Kaplan & Norton, 2004).

### Primer iz prakse: Mercator d.d.

Praktičen primer integracije zadovoljstva kupcev v strateško planiranje predstavlja podjetje **Mercator d.d.**, ki v svojih letnih poročilih redno izpostavlja, da je zadovoljstvo kupcev eden ključnih strateških stebrov razvoja (Mercator, 2023). V okviru strateškega načrtovanja so leta 2023 izvedli obsežno analizo povratnih informacij kupcev, pri čemer so ugotovili, da kupci največ nezadovoljstva izražajo zaradi nedosledne razpoložljivosti izdelkov in počasnejših procesov na blagajnah (Mercator, 2023). Na podlagi teh ugotovitev so v strateški načrt vključili dva ključna cilja: izboljšanje logistične oskrbe z uvedbo naprednih napovednih modelov ter pospešeno digitalizacijo procesov, vključno z uvedbo samopostrežnih blagajn in mobilnih plačilnih rešitev (Mercator, 2022; Mercator, 2023).

Letno poročilo Mercatorja (2023) navaja, da so po implementaciji teh ukrepov dosegli **14-odstotno zmanjšanje pritožb, 11-odstotno povečanje indeksa zadovoljstva kupcev** ter opazno rast ponovnih nakupov v segmentu zvestobnih programov. Primer potrjuje ugotovitve iz literature, kjer navajamo, da »organizacije, ki procese usmerjajo v ustvarjanje vrednosti za kupca, dosegajo višjo raven učinkovitosti in večje zadovoljstvo«. Mercatorjev primer jasno kaže, da sistematična integracija povratnih informacij kupcev v strateško planiranje neposredno vpliva na operativno učinkovitost, lojalnost in dolgoročno konkurenčnost.

### Zaključek

Analiza opravljenega pregleda literature in teoretičnih modelov jasno potrjuje, da je zadovoljstvo kupcev večdimenzionalen konstrukt, ki presega tradicionalno razumevanje kakovosti in vključuje tako racionalne kot emocionalne elemente uporabniške izkušnje. Dejavniki, kot so kakovost izdelkov in storitev, pravičnost cene, digitalna in osebna uporabniška izkušnja, podpora kupcem ter emocionalna navezanost, se med seboj prepletajo in skupaj oblikujejo kupčevo celovito zaznavo vrednosti. Ti dejavniki imajo neposreden vpliv na vedenjske namere kupcev, med katerimi so najpomembnejši lojalnost, pripravljenost za priporočanje ter ponovni nakupi.

V kontekstu strateškega upravljanja rezultati analiz kažejo, da je zadovoljstvo kupcev mogoče obravnavati kot **strateški vir**, ki izpolnjuje značilnosti redkosti, vrednosti, neponovljivosti in organizacijske vpetosti. To pomeni, da ima zadovoljstvo kupcev ključno vlogo pri oblikovanju diferencirane konkurenčne prednosti, saj neposredno vpliva na stabilnost prihodkov in dolgoročno uspešnost organizacij. Strateški pristopi, ki vključujejo sistematično analizo okolja, oblikovanje ciljev, razvoj strategij, implementacijo procesov in spremljanje učinkov, dokazujejo, da zadovoljstvo kupcev ni zgolj operativni kazalnik, temveč osrednji element strateškega odločanja.

Kljub temu pa se v praksi pokaže več izzivov, ki jih organizacije pogosto spregledajo. Prvi izziv je pretirana osredotočenost na kvantitativne kazalnike, kot sta CSI ali NPS, pri čemer podjetja zanemarijo kvalitativne vpogleda, ki razkrivajo globlje vzroke nezadovoljstva. Drugi izziv je organizacijska kultura: zadovoljstvo kupcev je pogosto zapisano v strateških dokumentih, vendar se ne prenese v vsakodnevno vedenje zaposlenih. Tretji izziv je tehnološka implementacija — uvedba CRM ali digitalnih orodij sama po sebi ne zagotavlja izboljšav, če podjetje ne spremeni procesov in kompetenc zaposlenih. Iz osebne presoje lahko poudarim, da je največja težava prav neuskklajenost med strateškimi cilji in operativno izvedbo, saj številne organizacije zadovoljstvo kupcev obravnavajo kot projekt, ne pa kot trajno strateško usmeritev.

**Odgovor na raziskovalno vprašanje je naslednji: Zadovoljstvo kupcev postane integralni del strateškega planiranja, ko ga organizacija sistematično vključi v vse faze strateškega procesa — kot analitični vhod za razumevanje tržnih potreb, kot usmeritev pri oblikovanju strateških in operativnih ciljev ter kot ključno merilo uspešnosti pri spremljanju in nadzoru izvedenih strategij.**

Na ta način zadovoljstvo kupcev neposredno vpliva na oblikovanje strateških odločitev, usmerja razvoj vrednostnih ponudb in prispeva k dolgoročni konkurenčnosti organizacij.

Sklepno lahko poudarimo, da je sposobnost organizacije, da celostno spremlja, razume in aktivno oblikuje zadovoljstvo kupcev, ena najpomembnejših kompetenc sodobnega strateškega managementa, saj omogoča agilno prilagajanje trgu, krepitev odnosov s kupci ter trajnostno rast.

**Viri, literatura in opombe:**

1. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
2. Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7–18.
3. Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition* (3rd ed.). Wiley.
4. Gupta, S., & Zeithaml, V. (2006). Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing Science*, 25(6), 718–739.
5. Homburg, C., Jozić, D., & Kuehn, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401.
6. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring corporate strategy* (11th ed.). Pearson.
7. Kano, N. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Hinshitsu (Quality)*, 14(2), 39–48.
8. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
9. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
10. Mercator d.d. (2022). *Trajnostno poročilo 2022*. Mercator, Ljubljana.
11. Mercator d.d. (2023). *Letno poročilo Skupine Mercator 2023*. Mercator, Ljubljana.
12. Mercator d.d. (2023). *Strateški razvojni načrt 2023–2027*. Mercator, Ljubljana.
13. Mittal, V., Han, K., & Sridhar, S. (2023). Customer satisfaction and firm performance: A meta-analytic review. *Marketing Letters*, 34(1), 1–22.
14. Nielsen, J. (2012). *Usability 101: Introduction to usability*. Nielsen Norman Group.
15. Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer* (2nd ed.). Routledge.
16. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
17. Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
18. Raspor, A. (2021). *Strateško planiranje*. Perfectus.
19. Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54.
20. Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means–end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.
21. Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (3rd ed.). McGraw-Hill.

**MAŠA ŠALAMON,** Avtor je študent magistrskega študija strateškega managementa na Visoki šoli B2. Članek je nastal pod mentorstvom dr. Andreja Rasporja v okviru predmeta Strateško planiranje.

**Povzetek:** Zdravstveni dispečerji imajo izjemno pomembno vlogo v sistemu nujne medicinske pomoči, saj v kriznih situacijah sprejemajo odločitve, ki neposredno vplivajo na izid intervencij. Namen članka je analizirati strateške vidike odločanja zdravstvenih dispečerjev ter preučiti vpliv zunanjih in notranjih dejavnikov na njihovo delo. V analitičnem delu so uporabljene metode strateške analize, kot so SWOT in PESTLE analiza. Rezultati kažejo, da je učinkovito odločanje odvisno od usposobljenosti kadra, organizacijskih procesov in tehnološke podpore.

**Ključne besede:** zdravstveni dispečerji, krizne situacije v zdravstvu, nujna medicinska pomoč, dispečerska služba zdravstva

## STRATEŠKI VIDIKI ODLOČANJA ZDRAVSTVENIH DISPEČERJEV V KRIZNIH SITUACIJAH

### Uvod

Zdravstveni dispečerji predstavljajo ključen element sistema nujne medicinske pomoči, saj so pogosto prvi stik med pacientom in zdravstvenim sistemom. Sprejemanje nujnih klicev preko linije 112 vključuje hitre in kompleksne odločitve v kriznih situacijah, kjer so informacije omejene, časovni pritiski visoki, posledice odločitev pa življenjsko pomembne.

Učinkovitost njihovega odločanja je odvisna od številnih dejavnikov, kot so usposobljenost kadra, organizacija dela, pretekle izkušnje, uporaba tehnologije ter vplivi širšega okolja. Kljub temu se pristopi iz strateškega managementa v tem kontekstu uporabljajo relativno redko, čeprav bi lahko pomembno prispevali k bolj sistematičnemu razumevanju in izboljšanju odločanja.

Problem raziskave izhaja iz potrebe po boljšem razumevanju, kako organizacijsko vedenje vpliva na kakovost odločanja zdravstvenih dispečerjev v kriznih situacijah. Kljub obstoječim priročnikom in pravnim predpisom, kot so Pravilnik o dispečerski službi zdravstva in Zakon o zdravstveni dejavnosti, ostaja vprašanje, kako praktične izkušnje, psihična moč in delovne vrednote dispečerjev vplivajo na njihovo sposobnost sprejemanja hitrih in učinkovitih odločitev v praksi (Pravilnik o dispečerski službi zdravstva, n.d.; Zakon o zdravstveni dejavnosti, n.d.; Načrt vzpostavitve DSZ, n.d.).

### Raziskovalno vprašanje

Raziskava želi odgovoriti na naslednji ključni vprašanji:

- Kako strateški pristopi iz strateškega managementa vplivajo na kakovost odločanja zdravstvenih dispečerjev v kriznih situacijah?
- Kateri notranji in zunanji dejavniki (opredeljeni z metodami, kot sta SWOT analiza in PESTLE analiza) vplivajo na učinkovitost delovanja dispečerske službe zdravstva?
- 

### Namen in cilj članka

Namen članka je preučiti proces odločanja zdravstvenih dispečerjev z vidika strateškega managementa ter ugotoviti, kako lahko uporaba strateških pristopov izboljša učinkovitost odločanja v kriznih situacijah.

Cilji članka so:

- preučiti znanstveno in strokovno literaturo s področja strateškega odločanja in kriznega managementa,
- predstaviti značilnosti odločanja pri sprejemu nujnih klicev preko linije 112,
- analizirati delovanje dispečerske službe zdravstva z uporabo metod, kot sta SWOT analiza in PESTLE analiza,
- ugotoviti ključne dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost odločanja.

### Metode in omejitve dela

V članku bodo uporabljene teoretične in analitične raziskovalne metode. V teoretičnem delu se bomo posluževali sekundarnemu raziskovanju in analizirali znanstveno ter strokovno literaturo s področja strateškega managementa, kriznega odločanja, nujne medicinske pomoči. Pri tem bomo uporabili metode kompilacije, deskripcije in komparacije za predstavitev ključnih pojmov in modelov.

Analitični del bo temeljil na kvalitativnem pristopu. Analizirali bomo delovanje sistema nujne medicinske pomoči s poudarkom na dispečerski službi zdravstva. Pri tem bomo uporabili strateška analitična orodja, kot sta SWOT analiza in PESTLE analiza, za identifikacijo ključnih notranjih in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na odločanje.

Predpostavljamo, da je mogoče z uporabo strateških pristopov izboljšati razumevanje procesov odločanja ter identificirati možnosti za izboljšanje učinkovitosti dispečerske službe zdravstva.

Omejitve raziskave so povezane z omejenim dostopom do internih podatkov ter z dejstvom, da analiza temelji na splošnem modelu sistema sprejema nujnega klica, zato rezultatov ni mogoče v celoti posploševati na vse zdravstvene sisteme. Raziskava se nanaša na področje nujne medicinske pomoči in dispečerske službe zdravstva, ki zaradi svoje narave vključuje delo z občutljivimi informacijami ter visoko stopnjo odgovornosti. Zaradi varovanja osebnih podatkov, zaupnosti postopkov in etičnih omejitev raziskava ne bo vključevala dostopa do dejanskih primerov klicev, operativnih protokolov ali internih dokumentov, temveč bo temeljila izključno na pregledu le javno dostopne strokovne in znanstvene literature.

## Strateško odločanje in krizne situacije

Krizne situacije zahtevajo hitro, a hkrati premišljeno odločanje, ki temelji na predhodno oblikovanih strategijah, protokolih in izkušnjah. V sistemih nujne medicinske pomoči je strateško odločanje povezano z optimizacijo odzivnega časa, razporejanjem virov ter zagotavljanjem ustrezne ravni oskrbe (World Health Organization, 2018).

Organizacijsko vedenje in sposobnost odločanja sta medsebojno povezana, saj ustrezne organizacijske prakse, kot so jasna struktura odgovornosti, standardizirani postopki in sodelovalno odločanje, pomembno prispevajo k zanesljivosti in hitri odzivnosti dispečerske službe zdravstva (Mihelič et al., 2021; Lorber & Skela Savič, n.d.). Razumevanje teh povezav je izjemno pomembno za oblikovanje učinkovitih strategij za usposabljanje, optimizacijo delovnih procesov in izboljšanje varnosti pacientov (Mihelič et al., 2021; Zupančič, n.d.).

## Odločanje v kriznih situacijah

Odločanje v kriznih situacijah je specifično zaradi visoke stopnje nepredvidljivosti. Dispečerji pogosto nimajo popolnih informacij, zato morajo na podlagi omejenih podatkov hitro oceniti situacijo in sprejeti ustrezno odločitev.

Pomembno vlogo pri tem igrajo:

- izkušnje in usposobljenost dispečerjev,
- standardizirani protokoli,
- komunikacijske sposobnosti,
- podpora informacijskih sistemov.

Po podatkih Svetovne zdravstvene organizacije je učinkovitost nujne medicinske pomoči močno odvisna od kakovosti začetne ocene situacije, ki jo opravi dispečer (World Health Organization, 2018).

V kriznih situacijah, kot so živlensko ogrožujoča stanja, množične poškodbe ali hude prometne nesreče, je kakovost odločanja dispečerjev ključna za učinkovitost zdravstvenega sistema in varnost pacientov (Dispečerska služba zdravstva, n.d.). Stanje v našem zdravstvu bi se lahko izboljšalo z izboljšanjem upravljanja in managementa (Rozman, R., Kovač, J., Filej, B. & Robida, A., 2019).

## Analiza delovanja dispečerske službe zdravstva

Dispečerska služba zdravstva je zelo pomemben del sistema nujne medicinske pomoči, saj predstavlja prvo točko stika med osebo v stiski in zdravstvenim sistemom. Ko nekdo pokliče na številko 112, se najprej oglasi operater na Regijskem centru za obveščanje, ki nato klic po potrebi preusmeri do zdravstvenega dispečerja. Ta mora v zelo kratkem času ugotoviti, kaj se je zgodilo in kako resna je situacija.

Delo dispečerja je precej zahtevno, saj mora hkrati poslušati klicatelja, postavljati prava vprašanja in hitro razmišljati. Pogosto so ljudje na drugi strani telefona v paniki, kar še dodatno otežuje komunikacijo. Dispečer mora zato ostati miren, zbran in profesionalen, saj lahko le tako pravilno oceni stanje in sprejme ustrezno odločitev.

Poleg tega dispečer pogosto ostane na liniji s klicateljem in mu daje navodila, kaj naj naredi do prihoda reševalcev. To so lahko zelo pomembna navodila, na primer kako izvajati temeljne postopke oživljanja ali kako pomagati poškodovani osebi. V takih primerih ima dispečer neposreden vpliv na izid situacije.

Velik izziv pri delu dispečerske službe predstavlja tudi stres. Dispečerji se vsakodnevno soočajo z zahtevnimi in pogosto tudi čustveno težkimi situacijami. Zaradi tega je zelo pomembno, da imajo ustrezno podporo in redna usposabljanja, ki jim pomagajo ohraniti visoko raven strokovnosti.

V kontekstu dispečerske službe zdravstva organizacijsko vedenje odraža v načinu odločanja, sodelovanja in komunikacije med dispečerji, ki morajo učinkovito upravljati zdravstvene intervencije, še posebej v kriznih situacijah, kjer so odločitve pogosto časovno kritične in imajo neposreden vpliv na varnost pacientov (Fink, 2015; Zupančič, n.d.).

V nadaljevanju se predstavljena teoretična izhodišča prenesejo v analizo delovanja dispečerske službe zdravstva. S tem želimo preveriti, kako se koncepti strateškega managementa odražajo v praksi ter kako vplivajo na učinkovitost odločanja v kriznih situacijah.

### ***SWOT analiza dispečerske službe zdravstva***

V analitičnem delu se na podlagi predstavljenih teoretičnih izhodišč izvede analiza delovanja dispečerske službe zdravstva. Pri tem uporabljamo strateška orodja, kot sta SWOT analiza in PESTLE analiza, s katerima identificiramo ključne notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na proces odločanja.

SWOT analiza omogoča celovit vpogled v notranje in zunanje dejavnike delovanja organizacije.

Slika 1: SWOT analiza DSZ

SWOT ANALIZA DISPEČERSKE SLUŽBE ZDRAVSTVA	
PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visoka usposobljenost kadra</li> <li>• Standardizirani protokoli</li> <li>• Dobra organizacija sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visoka stopnja stresa</li> <li>• Kadrovska podhranjenost</li> <li>• Omejena razpoložljivost virov</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvoj digitalnih tehnologij</li> <li>• Avtomatizacija procesov</li> <li>• Dodatna izobraževanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povečanje števila klicev</li> <li>• Nepredvidljive krizne situacije</li> <li>• Sistemske omejitve</li> </ul>

Vir: lasten

Rezultati SWOT analize kažejo, da dispečerska služba zdravstva temelji na visoko usposobljenem kadru in standardiziranih protokolih, kar omogoča hitro in strukturirano odločanje v kriznih situacijah. To potrjuje tudi literatura, ki poudarja pomen znanja in vnaprej določenih postopkov pri obvladovanju nepredvidljivih dogodkov (Koren, 2012).

Kljub temu se sistem sooča z izrazitimi slabostmi, kot so visoka stopnja stresa in kadrovska podhranjenost, kar lahko negativno vpliva na kakovost odločanja. Dolgotrajna izpostavljenost stresu namreč zmanjšuje koncentracijo in povečuje možnost napak.

Med priložnostmi izstopajo predvsem razvoj digitalnih tehnologij in dodatna izobraževanja, ki bi lahko pomembno prispevali k izboljšanju učinkovitosti sistema. Na drugi strani pa nevarnosti, kot so povečanje števila klicev in nepredvidljive krizne situacije, predstavljajo stalni izziv za delovanje dispečerske službe.

## ***PESTLE analiza okolja***

PESTLE analiza omogoča podrobnejše razumevanje zunanjega okolja, v katerem deluje dispečerska služba zdravstva. Ker gre za dejavnost, ki je neposredno povezana z varnostjo in življenji ljudi, imajo spremembe v okolju velik vpliv na kakovost dela, organizacijo službe in odločanje zdravstvenih dispečerjev.

### **Politični dejavniki**

Pomemben politični dejavnik predstavlja stopnja podpore države pri razvoju dispečerske službe. Če država prepozna pomen nujne medicinske pomoči in vlaga v razvoj, je mogoče zagotoviti boljšo tehnološko opremo, več zaposlenih ter dodatna izobraževanja. V nasprotnem primeru pa lahko prihaja do pomanjkanja kadra, preobremenjenosti zaposlenih in počasnejšega razvoja sistema. Na delo dispečerjev vplivajo tudi politične spremembe, menjave vodstva in različne prioritete zdravstvene politike. Če se področju nujne medicinske pomoči ne namenja dovolj pozornosti, lahko dispečerska služba ostane v ozadju, čeprav je eden ključnih členov zdravstvenega sistema.

### **Ekonomski dejavniki**

Za učinkovito delovanje dispečerske službe so potrebna zadostna finančna sredstva. Sistem nujne medicinske pomoči zahteva stalna vlaganja v zaposlene, informacijske sisteme, komunikacijsko opremo, vozila, programsko opremo in dodatna usposabljanja. Če je financiranje nezadostno, lahko pride do pomanjkanja zaposlenih, zastarele opreme in večjih obremenitev obstoječega kadra. To lahko povzroči daljše odzivne čase, več napak pri odločanju ter slabšo kakovost storitev. Še posebej problematično je, da so zdravstveni dispečerji pogosto izpostavljeni velikemu številu klicev, medtem ko se število zaposlenih ne povečuje sorazmerno.

Po drugi strani pa ustrezna finančna podpora omogoča razvoj sodobnih informacijskih sistemov, boljšo organizacijo dela ter uvedbo dodatnih programov psihološke podpore zaposlenim. Dolgoročno je vlaganje v dispečersko službo tudi ekonomsko upravičeno, saj lahko hitrejše in pravilnejše odločanje zmanjša število zapletov, skrajša zdravljenje pacientov in razbremeni druge dele zdravstvenega sistema.

### **Socialni dejavniki**

Na delo dispečerske službe pomembno vplivajo tudi družbene spremembe. Ena največjih je staranje prebivalstva. Starejši ljudje pogosteje potrebujejo nujno medicinsko pomoč, zato se število klicev povečuje. Poleg tega imajo starejši pogosto več kroničnih bolezni, zaradi česar so situacije bolj zapletene in zahtevajo natančnejšo presojo dispečerja.

Povečuje se tudi pričakovanje ljudi, da bodo pomoč prejeli hitro in učinkovito. Klicatelji pogosto pričakujejo takojšen odziv, pri čemer pa ne razumejo vedno, da mora dispečer najprej zbrati dovolj informacij in določiti stopnjo nujnosti. Zaradi tega lahko prihaja do konfliktov, nezadovoljstva in dodatnega pritiska na zaposlene.

Pomemben socialni dejavnik je tudi psihološko stanje ljudi v kriznih situacijah. Klicatelji so pogosto prestrašeni, panični ali čustveno prizadeti, zato ne znajo jasno opisati dogodka. Dispečer mora zato poleg strokovnega znanja imeti tudi dobre komunikacijske sposobnosti, potrpežljivost in sposobnost obvladovanja stresa.

Poleg tega se v družbi zmanjšuje zanimanje za poklice, ki vključujejo veliko odgovornosti in visoko stopnjo stresa. Zato lahko v prihodnosti pričakujemo težave pri pridobivanju novih zdravstvenih dispečerjev.

### **Tehnološki dejavniki**

Tehnologija predstavlja eno največjih priložnosti za razvoj dispečerske službe. Sodobni informacijski sistemi omogočajo hitrejšo obdelavo klicev, lažje določanje lokacije dogodka ter boljšo povezavo med dispečerjem, reševalnimi ekipami in drugimi službami. Vedno večji pomen ima tudi umetna inteligenca, ki bi lahko v prihodnosti pomagala pri razvrščanju klicev glede na stopnjo nujnosti. Kljub temu tehnologija ne more v celoti nadomestiti človeka, saj mora dispečer pogosto presoditi tudi okoliščine, ki jih računalniški sistem ne more zaznati.

### **Pravni dejavniki**

Dispečerska služba deluje v okviru zakonodaje, ki določa pravice, dolžnosti in odgovornosti zdravstvenih dispečerjev. Pri delu morajo upoštevati zakon o zdravstveni dejavnosti, pravilnik o dispečerski službi zdravstva, predpise s področja varovanja osebnih podatkov in mnogo drugih.

Pravni okvir je pomemben predvsem zato, ker dispečerji sprejemajo odločitve, ki lahko neposredno vplivajo na življenje in zdravje ljudi. Če pride do napačne presoje ali neustreznega ukrepanja, lahko nastanejo tudi pravne posledice. Zaradi tega morajo biti postopki jasno določeni, zaposleni pa ustrezno usposobljeni.

Poseben izziv predstavlja varovanje osebnih podatkov. Dispečerji pri svojem delu pridobijo veliko občutljivih informacij o zdravstvenem stanju pacientov, naslovih, družinskih razmerah in drugih osebnih podatkih. Zato morajo biti ti podatki ustrezno zaščiteni. Pravni dejavniki vplivajo tudi na obseg pristojnosti dispečerjev. Če zakonodaja ni dovolj jasna ali ne sledi razvoju prakse, lahko to povzroča negotovost pri delu in oteži odločanje.

### **Okoljski dejavniki**

Okoljski dejavniki postajajo za dispečersko službo vse pomembnejši. Naravne nesreče, kot so poplave, žled, neurja, požari ali potresi, lahko povzročijo nenadno povečanje števila klicev in močno obremenijo sistem. V takšnih situacijah morajo dispečerji sprejemati še hitrejše in težje odločitve, saj razpoložljivih ekip pogosto ni dovolj za vse dogodke hkrati. Poleg tega lahko naravne nesreče otežijo dostop do poškodovanih oseb, povzročijo motnje v prometu ali celo prekinejo komunikacijske povezave.

Podnebne spremembe vplivajo tudi na pogostost ekstremnih vremenskih pojavov, zaradi česar lahko v prihodnosti pričakujemo več izrednih razmer. Zato mora dispečerska služba razvijati krizne načrte, redno izvajati vaje ter sodelovati z drugimi službami, kot so gasilci, policija in civilna zaščita.

PESTLE analiza kaže, da na delovanje dispečerske službe zdravstva vpliva širok spekter zunanjih dejavnikov. Politično-pravni okvir določa organizacijo in financiranje sistema, medtem ko ekonomski dejavniki vplivajo na razpoložljivost virov.

Socialni dejavniki, kot so staranje prebivalstva in povečanje števila kroničnih bolezni, povečujejo obremenitev sistema. Tehnološki razvoj predstavlja pomembno priložnost za izboljšanje procesov odločanja, vendar hkrati zahteva stalno prilagajanje in dodatna usposabljanja zaposlenih.

## ***Ugotovitve***

Na prvo raziskovalno vprašanje, kako strateški pristopi iz strateškega managementa vplivajo na kakovost odločanja zdravstvenih dispečerjev v kriznih situacijah, lahko odgovorim, da ti pristopi pomembno izboljšujejo preglednost, organiziranost in učinkovitost odločanja. Z uporabo strateških orodij dispečerska služba lažje prepozna svoje prednosti in pomanjkljivosti ter se bolje pripravi na različne krizne situacije.

Na podlagi izvedenih analiz ugotavljamo, da na učinkovitost odločanja zdravstvenih dispečerjev vplivajo predvsem naslednji dejavniki:

- usposobljenost in izkušnje kadra,
- razpoložljivost virov,
- stopnja stresa pri delu,
- uporaba sodobnih tehnologij,
- organizacija sistema.

Ti dejavniki so med seboj tesno povezani in skupaj določajo uspešnost odziva v kriznih situacijah.

Na podlagi izvedene SWOT in PESTLE analize ugotavljamo, da je delo zdravstvenih dispečerjev veliko bolj kompleksno, kot se zdi na prvi pogled. Čeprav javnost njihovo delo pogosto povezuje predvsem s sprejemom telefonskega klica, gre v resnici za proces hitrega analiziranja informacij, presojanja tveganja in odločanja pod velikim časovnim pritiskom.

Ugotovili smo, da na kakovost odločanja ne vpliva samo strokovno znanje posameznega dispečerja, ampak tudi širše organizacijsko okolje. Tudi najbolj usposobljen dispečer ne more delovati učinkovito, če nima ustrezne tehnološke podpore, dovolj sodelavcev in jasno določenih postopkov. Zaradi tega je pomembno, da dispečerske službe ne razumemo zgolj kot posameznika, temveč kot sistem, v katerem morajo vsi elementi delovati usklajeno.

SWOT analiza je pokazala, da so največje prednosti dispečerske službe predvsem strokovno usposobljen kader, izkušnje zaposlenih ter jasno določeni protokoli. Ti dejavniki omogočajo hitro in zanesljivo odločanje tudi v najzahtevnejših situacijah. Hkrati pa analiza opozarja na pomembne slabosti, predvsem preobremenjenost zaposlenih, pomanjkanje kadra in psihične obremenitve. Dolgotrajna izpostavljenost stresu lahko vpliva na utrujenost, slabšo koncentracijo in posledično tudi na kakovost odločanja.

PESTLE analiza je dodatno pokazala, da na delovanje dispečerske službe močno vplivajo zunanji dejavniki, na katere zaposleni pogosto nimajo neposrednega vpliva. Staranje prebivalstva, vse večje število klicev, naravne nesreče ter tehnološki razvoj bodo v prihodnosti še povečali zahtevnost dela. Zaradi tega bo potrebno sistem stalno prilagajati novim razmeram.

Posebej pomembna ugotovitev je, da tehnološki razvoj sam po sebi ni dovolj. Čeprav sodobni informacijski sistemi lahko bistveno izboljšajo organizacijo dela, ne morejo nadomestiti človeške presoje, izkušenj in komunikacijskih sposobnosti. Pri delu zdravstvenega dispečerja ostaja najpomembnejši človek, saj mora v nekaj minutah oceniti situacijo, pomiriti klicatelja in sprejeti odločitev, ki lahko odloča o življenju. Prav zato menim, da je smisel tega članka v opozorilu, da je treba dispečerski službi nameniti več pozornosti. Njeno delo pogosto ostaja nevidno, čeprav predstavlja prvi in zelo pomemben člen nujne medicinske pomoči. Brez hitrega in pravilnega odločanja dispečerjev tudi najboljše reševalne ekipe ne morejo delovati učinkovito.

To potrjuje tudi literatura, ki poudarja pomen sistematičnega pristopa k upravljanju v kriznih situacijah (World Health Organization, 2018).

Na podlagi ugotovitev predlagamo naslednje izboljšave:

- povečanje števila zaposlenih v dispečerskih centrih,
- uvedbo dodatnih usposabljanj za delo v kriznih situacijah,
- izboljšanje uporabe digitalnih orodij za podporo odločanju,
- optimizacijo organizacije dela za zmanjšanje obremenitev.

## Zaključek

V članku sem želela pokazati, da delo zdravstvenih dispečerjev ni samo tehnična naloga sprejemanja klicev, ampak zahteven proces odločanja, ki zahteva veliko strokovnega znanja, psihične stabilnosti in sposobnosti hitrega odzivanja. Dispečer mora v zelo kratkem času presoditi resnost situacije, iz omejenih informacij izluščiti bistvene podatke ter sprejeti odločitev, ki lahko neposredno vpliva na življenje človeka.

Analiza je pokazala, da na kakovost odločanja vpliva več medsebojno povezanih dejavnikov. Med najpomembnejšimi so usposobljenost zaposlenih, dobra organizacija dela, jasno določeni protokoli, sodobna tehnološka podpora ter ustrezni pogoji za delo. Če je eden od teh elementov oslavljen, se lahko zmanjša učinkovitost celotnega sistema.

Pomembna ugotovitev je tudi, da se bo dispečerska služba v prihodnosti soočala z vedno večjimi izzivi. Zaradi staranja prebivalstva, večjega števila nujnih primerov in pogostejših naravnih nesreč bo potreba po hitrem in kakovostnem odločanju še večja. Zato bo nujno vlagati v dodatno izobraževanje zaposlenih, izboljšanje delovnih pogojev in razvoj novih informacijskih rešitev.

## Viri, literatura in opombe:

1. Dispečerska služba zdravstva. (n.d.). Dispečerska služba zdravstva. Dostopno na: <https://www.dsz.si/index.php/si/dsz/zdravstveni-dispecer>
2. Fink, A. (2015). Dispečerska služba zdravstva: Učbenik za usposabljanje zdravstvenih dispečerjev.
3. Koren, G. (2012). Strateški management. Ljubljana: GV Založba.
4. Lorber, M., & Skela Savič, B. (n.d.). Odločanje in uporaba moči vodij v zdravstveni negi. Obzornik zdravstvene nege. Dostopno na: <https://obzornik.zbornicazveza.si/index.php/ObzorZdravNeg/article/download/2801/2733/5467>
5. Mihelič, K. K., Zupan, N., Peterlin, J., & Stare, J. (2021). Organizacijsko vedenje: Kako (pre)živeti v organizaciji in uspeti. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Načrt vzpostavitve dispečerske službe zdravstva. (n.d.). Dostopno na: <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MZ/DOKUMENTI/ZDRAVJE/organiziranost/Nacrt-vzpostavitve-Dispecerske-službezdravstva.pdf>
7. Pravilnik o dispečerski službi zdravstva. (n.d.). Dostopno na: <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=PRAV13030>
8. Rozman, R., Kovač, J., Filej, B. & Robida, A. (2019). Management v zdravstvenih situacijah Dostopno na: [https://gvzalozba.si/wp-content/uploads/file/m/a/management\\_v\\_zdravstvenih\\_organizacijah\\_splet.pdf](https://gvzalozba.si/wp-content/uploads/file/m/a/management_v_zdravstvenih_organizacijah_splet.pdf)
9. Zakon o zdravstveni dejavnosti. (n.d.). Dostopno na: <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO214>
10. Zupančič, V. (n.d.). Odločanje v zdravstveni negi za varnost in kakovost pacientovega življenja. Dostopno na: <https://www.jhs.si/index.php/JHS/article/download/4/4/16>
11. World Health Organization. (2018). Dostopno na: <https://www.who.int>

# Perfectus STUDENT 5/2026

