UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA PRAKS MANAGEMENTA VOZNEGA PARKA V PANOGI SOUPORABE VOZIL

Ljubljana, oktober 2025

URBAN GANTAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Urban Gantar, študent Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtor predloženega dela z naslovom Analiza praks managementa voznega parka v panogi souporabe vozil, pripravljenega v sodelovanju z mentorjem red.prof. dr. Petrom Trkmanom

I Z J A V L J A M

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

V Ljubljani, dne ____3.10.2025_____ Podpis študenta: _____

POVZETEK

Magistrsko delo obravnava prakse upravljanja voznega parka v panogi souporabe vozil. Na podlagi pregleda literature je bilo razvito konceptualno poslovno platno, ki vključuje ključne gradnike poslovnega modela z vidika souporabe vozil. V empiričnem delu so s pomočjo polstrukturiranih intervjujev analizirani primeri izbranih podjetij, z namenom preveriti skladnost njihovega delovanja z oblikovanim konceptualnim modelom. Ugotovitve ponujajo vpogled v značilnosti poslovnih praks v panogi ter prispevajo k razumevanju upravljavskih izzivov in možnosti razvoja trajnostne mobilnosti.

KLJUČNE BESEDE: souporaba vozil, poslovni model, poslovno platno, delitvena ekonomija, upravljanje voznega parka

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA

ABSTRACT

The master's thesis examines fleet management practices in the carsharing industry. Based on a review of the literature, a conceptual business model canvas was developed, incorporating key building blocks of business models from the perspective of carsharing. In the empirical part, selected company cases were analysed through semi-structured interviews with the aim of evaluating the alignment of their operations with the proposed conceptual model. The findings provide insight into the characteristics of business practices in the industry and contribute to the understanding of management challenges and the potential for the development of sustainable mobility.

KEY WORDS: carsharing, business model, business model canvas, sharing economy, fleet management

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

KAZALO

1 UVOD 1

2 DELITVENA EKONOMIJA IN NJEN RAZVOJ 2

2.1 Dejavniki razvoja delitvene ekonomije 3

2.2 Inovacije v poslovanju in modeli sodelovanja v delitveni ekonomiji 4

2.3 Transformacija mobilnosti v delitveni ekonomiji 5

3 SOUPORABA VOZIL 6

3.1 Vrste modelov souporabe vozil 7

3.1.1 Stacionarna souporaba s povratno vožnjo 8

3.1.2 Stacionarna souporaba z enosmerno vožnjo 9

3.1.3 Souporaba vozil s prostim parkiranjem 9

3.1.4 Souporaba vozil med posamezniki 10

3.2 Uporabnost različnih modelov 11

4 PLATNO POSLOVNEGA MODELA 11

4.1 Gradniki platna poslovnega modela 12

4.2 Platno poslovnega modela souporabe vozil 14

4.2.1 Segmenti kupcev 14

4.2.2 Ponudba vrednosti 16

4.2.3 Prodajni kanali 17

4.2.4 Odnosi s kupci 18

4.2.5 Struktura prihodkov 19

4.2.6 Ključne aktivnosti 20

4.2.7 Ključni viri 21

4.2.8 Ključna partnerstva 22

4.2.9 Struktura stroškov 24

4.3 Konceptualno platno poslovnega modela 24

5 METODE RAZISKOVANJA 25

6 ANALIZA PRIMEROV S PREDSTAVITVIJO PODJETIJ IN VPOGLEDI IZ INTERVJUJEV 27

6.1 Flinkster 27

6.1.1 Uvodna analiza podjetja Flinkster 28

6.1.2 Analiza poslovnega modela na podlagi intervjuja 29

6.2 GreenGo ... 34
6.2.1 Uvodna analiza podjetja GreenGo ... 34
6.2.2 Analiza poslovnega modela na podlagi intervjuja ... 35
6.3 Avant2Go ... 41
6.3.1 Uvodna analiza podjetja Avant2Go ... 41
6.3.2 Analiza poslovnega modela na podlagi intervjuja ... 42
6.4 Pregled ugotovitev in presoja konceptualnega poslovnega platna ... 48
6.4.1 Ključne razlike v pristopih podjetij k souporabi vozil ... 48
6.4.2 Primerjava glede na konceptualno poslovno platno ... 49
6.4.3 Omejitve raziskave ... 52
7 SKLEP ... 53
LITERATURA IN VIRI ... 54
PRILOGE ... 61

KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavniki razvoja delitvene ekonomije ... 4
Slika 2: Modeli souporabe vozil ... 8
Slika 3: Gradniki platna poslovnega modela ... 14
Slika 4: Konceptualno poslovno platno ... 26
Slika 5: Interpretacija poslovnega modela podjetja Flinkster ... 33
Slika 6: Interpretacija poslovnega modela podjetja GreenGo ... 40
Slika 7: Interpretacija poslovnega platna podjetja Avant2Go ... 47

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju s podjetjem Flinkster ... 1
Priloga 2: Intervju s podjetjem GreenGo ... 9
Priloga 3: Intervju s podjetjem Avant2Go ... 15

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

AMZS – Avto moto zveza Slovenije
APTA – (angl. American Transport Association); Ameriško prometno združenje
B2C – (angl. Business to customer); poslovanje podjetja s potrošniki
BDP – bruto domači proizvod
BMW – Bayerische Motor Werke
CRM – (angl. Customer relationship management); management odnosov s strankami
FAQ – (angl. Frequently Asked Questions); pogosto zastavljena vprašanja
IKT – informacijske in komunikacijske tehnologije
P2P – (angl. Peer to Peer); od posameznika do posameznika
RFID – radiofrekvenčna identifikacija

1 UVOD

V zadnjih dveh desetletjih smo priča hitrim spremembam v gospodarskem in družbenem okolju, ki so jih sprožile predvsem tehnološke inovacije, vse večja urbanizacija in naraščajoča okoljska ozaveščenost. V tem kontekstu se je razvil koncept delitvene ekonomije, ki predstavlja odmik od tradicionalnih modelov potrošnje in lastništva ter temelji na ideji začasnega dostopa do dobrin in storitev. Modeli, utemeljeni na souporabi, temeljijo na učinkovitejši rabi obstoječih virov in ponujajo alternativne poti zadovoljevanja potreb uporabnikov, pogosto z uporabo digitalnih platform, ki povezujejo ponudbo in povpraševanje (Jiang, 2016).

Delitvena ekonomija ima poseben namen na področju mobilnosti, kjer se je razvil razvejan spekter storitev skupne rabe prevoznih sredstev. Med njimi ima souporaba vozil osrednjo vlogo, saj omogoča dostop do avtomobila brez potrebe po njegovem lastništvu. Vzpon teh storitev je spodbudila kombinacija tehnoloških, ekonomskih in kulturnih dejavnikov, pri čemer se vse bolj uveljavljajo različni operativni modeli, kot so stacionarne sheme, modeli souporabe vozil s prostim parkiranjem (angl. free floating) in souporaba vozil med posamezniki. Ti modeli imajo specifične zahteve glede načrtovanja, izvajanja in upravljanja, še posebej v segmentu upravljanja voznega parka. (Shaheen in drugi 2024).

S hitrim razvojem modelov souporabe vozil postajajo ključni izzivi poslovanja vse bolj povezani z vprašanji, kako strukturirati celovit poslovni model, ki vključuje tehnološke rešitve, operativno učinkovitost in trajnostno naravnanost. Pojavlja se potreba po analitičnem orodju, ki omogoča pregled nad ključnimi gradniki poslovanja v tej panogi in omogoča primerjavo med različnimi pristopi podjetij (Tart in drugi, 2019).

Za namene raziskave sem na osnovi pregleda znanstvene in strokovne literature razvil konceptualno platno poslovnega modela, ki temelji na modelu Business Model Canvas (Osterwalder in Pigneur, 2010). Ta model omogoča strukturirano analizo ključnih gradnikov poslovnega modela, kot so segmenti strank, ponudba vrednosti, distribucijski kanali, odnosi s strankami, tokovi prihodkov, ključne aktivnosti, ključni viri, partnerstva in stroškovna struktura. V konceptualnem platnu je bil poseben poudarek namenjen tistim vidikom, ki so relevantni za učinkovito upravljanje voznega parka v kontekstu storitev souporabe vozil in oplemenitenje le-teh z napredkom v digitalizaciji.

Empirični del magistrskega dela temelji na analizi izbranih podjetij, ki delujejo na področju souporabe vozil. S pomočjo polstrukturiranih intervjujev s predstavniki podjetij sem preveril konceptualno razviti model. Analiza se osredotoča na to, v kolikšni meri se prakse podjetij ujemajo z oblikovanim modelom in kateri elementi v praksi izstopajo kot posebej pomembni za delovanje sistema souporabe vozil.

Cilj magistrskega dela je ugotoviti, v kolikšni meri podjetja na področju souporabe vozil izvajajo prakse, ki so skladne z izhodišči opredeljenega poslovnega modela, ter v kakšni meri so njihove prakse usmerjene v učinkovito, uporabniku prijazno in trajnostno mobilnost. Rezultati prispevajo k razumevanju sodobnih pristopov k upravljanju v tej panogi in nudijo izhodišča za nadaljnji razvoj modelov poslovanja, ki odgovarjajo na izzive souporabe vozil v sodobnem urbanem okolju.

2 DELITVENA EKONOMIJA IN NJEN RAZVOJ

Zgodovinsko gledano je bilo lastništvo ključni ideal pri načinih potrošnje. Kulturne vrednote so tradicionalno dajale prednost lastništvu pred najemom, saj je veljalo, da lastništvo zagotavlja stroškovno učinkovitost, možnost zbiranja kapitala ter krepitev občutka osebne neodvisnosti in varnosti (Snare, 1972). Vendar se je z razvojem gospodarstva in tehnologije začel pojavljati nov model, poimenovan delitvena ekonomija, ki daje prednost dostopnosti in uporabi virov pred njihovim lastništvom.

Delitvena ekonomija pogosto prinaša nove oblike neenakosti in polarizacije lastništva. Richardson (2015) opozarja, da teh praks ne bi smeli prehitro zavračati. Namesto tega bi lahko služile kot spodbuda za sodelovanje v procesu digitalne preobrazbe gospodarstva, ki ima potencial za uresničitev obljub o bolj vključujočem in trajnostnem gospodarskem modelu. Paradoksalno je, da je delitvena ekonomija hkrati umeščena v kapitalistični gospodarski sistem in obravnavana kot njegova alternativa. Ta dvojnost odpira priložnosti za kritično analizo, kako lahko vpliva na različne gospodarske dejavnosti in izziva prevladujoče prakse.

Izraz delitvena ekonomija je široko uporabljen za opisovanje praks, pri katerih ponudniki delijo dostop do premalo izkoriščenih dobrin ali storitev, pri čemer se poudarjata dostopnost in uporaba namesto lastništva (Schor in Fitzmaurice, 2015). Ta model omogoča potrošnikom dostop do predmetov ali storitev, ki si jih sicer finančno ne bi mogli privoščiti ali se za nakup ne odločijo zaradi prostorskih ali drugih omejitev. V praksi to pomeni, da potrošniki plačajo za pravico do uporabe izdelka brez potrebe po njegovem lastništvu, kar jim omogoča večjo fleksibilnost in manjše dolgoročne finančne ter prostorske obremenitve.

Eckhardt in drugi (2019) menijo, da delitvena ekonomija odpira priložnosti za raziskovanje novih perspektiv, uporabo inovativnih podatkov in razvoj inovativnih metod. Ta model presega zgolj ekonomijo in se dotika različnih področij, vključno s potrošniškim vedenjem, tržno strategijo, analitičnim modeliranjem in kulturnimi spremembami. Ključno vlogo pri boljšem razumevanju tega pojava ima sodelovanje med različnimi področji, saj prav združevanje različnih znanj omogoča celovitejši vpogled v delitveno ekonomijo.

Delitvena ekonomija ni zgolj prehoden trend, temveč ima potencial za revolucionarno preoblikovanje naših poslovnih modelov in vsakodnevnih odločitev. Ta model nas spodbuja, da ponovno premislimo o učinkovitosti trenutnih praks in raziščemo možnosti za bolj

vključujoče, trajnostne in dostopne rešitve. Prinaša tako priložnosti kot izzive, saj odpira vrata novim oblikam sodelovanja in inovacij, hkrati pa zahteva skrbno regulacijo in upoštevanje širših družbenih posledic (Guttentag, 2015).

2.1 Dejavniki razvoja delitvene ekonomije

Delitvena ekonomija je gospodarski model, ki temelji na izmenjavi virov, blaga in storitev med posamezniki, običajno prek digitalnih platform. Na primer, platforme, kot je Airbnb, so sprva temeljile na ideji deljenja virov – omogočanja uporabe prostih sob ali stanovanj. Vendar se je z rastjo in komercializacijo Airbnb preoblikoval v platformo, ki deluje kot tradicionalni sistem za najem (Guttentag, 2015).

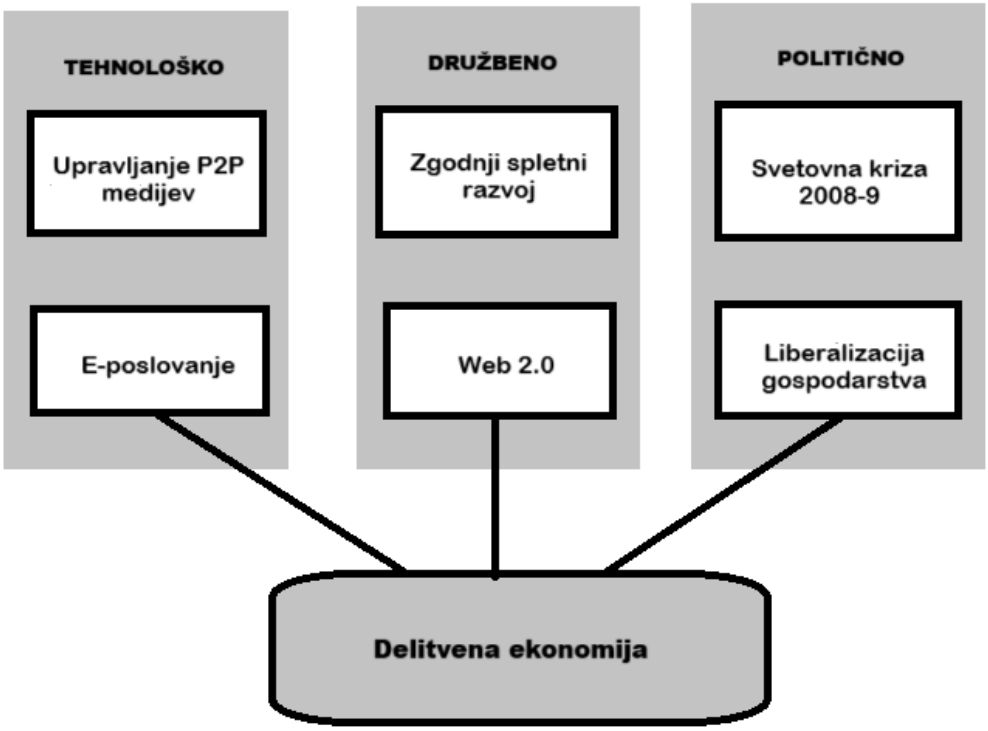
Razmah delitvene ekonomije je omogočil predvsem razvoj interneta in digitalnih platform. Ključno vlogo so pri tem odigrali spletni plačilni sistemi, ki so zagotovili varnejše transakcije in zmanjšali tveganje goljufij, kar je spodbudilo večje zaupanje uporabnikov in širšo uporabo platform (Skift Research, 2013). Poleg tega se kot pomemben dejavnik razvoja teh platform kaže delež sektorja informacijskih in komunikacijskih tehnologij (v nadaljevanju IKT) v bruto domačem proizvodu (BDP), saj ustvarja tehnološke pogoje za njihov obstoj in rast (Burinskienė in drugi, 2024).

Pomembno vlogo pri širjenju delitvene ekonomije imajo tudi družbena omrežja, kjer priporočila uporabnikov krepijo zaupanje in spodbujajo sodelovanje med posamezniki. Ta dinamika je še posebej izrazita med milenijci, ki zaradi svoje digitalne pismenosti in omejenih finančnih virov pogosto predstavljajo glavno ciljno skupino tovrstnih storitev (Globocnik, 2019).

Poleg tehnologije pa delitveno ekonomijo vse bolj poganjajo tudi družbene in okoljske spremembe. Naraščajoča okoljska ozaveščenost spodbuja iskanje alternativ tradicionalni potrošnji, pri čemer platforme, podprte z informacijskimi tehnologijami, ponujajo trajnostne in učinkovite rešitve. Hkrati pa k širitvi prispevajo tudi procesi urbanizacije ter želja po večji povezanosti in občutku skupnosti, kar dodatno utrjuje pomen tega modela v sodobni družbi (Heinrichs, 2013).

Gospodarska kriza leta 2008 je prispevala k rasti delitvene ekonomije, saj so potrošniki postali bolj stroškovno ozaveščeni. Izguba finančne stabilnosti je spodbudila iskanje alternativnih načinov dostopa do blaga in storitev. Poleg tega je zmanjšanje vloge tradicionalnih institucij, kot sta država in cerkev, še povečalo privlačnost delitvene ekonomije kot modela, ki omogoča večjo samostojnost in prilagodljivost. Kot prikazuje slika 1, je razvoj delitvene ekonomije rezultat vpliva tehnoloških, družbenih in političnih dejavnikov (Pawlicz, 2018).

Slika 1: Dejavniki razvoja delitvene ekonomije



Vir: prirejeno po Pawlicz (2018).

2.2 Inovacije v poslovanju in modeli sodelovanja v delitveni ekonomiji

Delitvena ekonomija se je izkazala za prožno okolje, ki spodbuja nove oblike sodelovanja in inovativne modele. Tradicionalno se je souporaba virov izvajala v sektorjih, kot so kmetijstvo, kjer so podjetja delila stroje (npr. sistem Machinering v Nemčiji). Sčasoma so se prakse razširile v modele med podjetji in potrošniki (angl. Business to Customer, v nadaljevanju B2C), kot so samopostrežne pralnice, izposojevalnice smuči in knjižnice. V zadnjih desetletjih je digitalna doba omogočila hitro širitev delitvene ekonomije v transakcije med posamezniki (angl. Peer-to-Peer, v nadaljevanju P2P) (Skift Research, 2013).

Kot poudarja v poročilu Skift Research (2013) smo najprej začeli deliti podatke, slike in filme, zdaj pa delimo fizične dobrine in izkušnje. Ta prehod kaže na vse večjo integracijo digitalnih rešitev v različne vidike potrošnje, kar omogoča souporabo presežnih kapacitet in neizkoriščenih virov.

Inovacije v delitveni ekonomiji temeljijo na prilagajanju tradicionalnih poslovnih modelov sodobnim zahtevam trga. Ključni poslovni modeli v tej panogi omogočajo maksimizacijo izkoriščenosti virov in lažji dostop do blaga ter storitev prek spletnih platform (Eckhardt in drugi, 2019). Na podlagi literature in obstoječih praks lahko poslovne modele delitvene ekonomije razdelimo v dve osnovni kategoriji:

- Model presežne zmogljivosti (angl. surplus capacity): Ta model temelji na omogočanju dostopa do virov, ki jih sicer ne bi v celoti izkoristili. Na primer, platforme za souporabo vozil omogočajo kratkoročni najem avtomobilov, kar uporabnikom zagotavlja dostop brez finančnih in prostorskih obveznosti, ki jih prinaša lastništvo. Ustvarjanje vrednosti v tem modelu izhaja iz boljšega izkoristka obstoječih virov, medtem ko podjetja zajemajo vrednost prek pristojbin za uporabo (Jiang, 2016).
- Model na zahtevo (angl. on-demand): Ta poslovni model se osredotoča na prilagajanje storitev specifičnim potrebam uporabnikov. Platforme, kot so tiste za prevoz na zahtevo, omogočajo hitro in učinkovito povezovanje ponudnikov in uporabnikov storitev. Dodana vrednost se ustvarja prek optimizacije uporabniške izkušnje, medtem ko trajnost modela zagotavljajo uporabniške pristojbine (Puschmann in Alt, 2016).

Vendar pa je ob naraščajočem številu platform, ki se označujejo kot delitvene, vse pomembnejše vprašanje, kaj ta pojem dejansko zajema. Rinne (2017) opozarja, da številna podjetja uporabljajo oznako delitvene ekonomije predvsem kot trženjsko strategijo, ne pa zaradi resnične skladnosti z njenimi temeljnimi načeli. Tako na primer platforma Netflix ne omogoča souporabe med uporabniki, temveč le centraliziran dostop do vsebin, kar jo uvršča v tako imenovano ekonomijo dostopa. Tudi Uber v mnogih primerih ne temelji na obstoječih, že načrtovanih vožnjah, temveč gre pogosto za izvajanje storitev izključno z namenom zaslužka. V pravem pomenu besede delitvena ekonomija temelji na souporabi virov, ki bi sicer ostali neizkoriščeni. To pomeni boljši izkoristek obstoječih zmogljivosti v širšem družbenem in gospodarskem kontekstu. Potrebna je torej kritična presoja, katere platforme dejansko prispevajo k souporabi in katere le prevzemajo terminologijo zaradi prednosti, ki jih ta prinaša v očeh javnosti.

Preprosta kvalifikacija, ki temelji na poslovnih dejavnostih, ne zajame v celoti pomena ali novosti delitvene ekonomije, ki jo ločuje od tradicionalnih spletnih poslovnih modelov. Jedro delitvene ekonomije je v ustvarjanju inovativnih poslovnih modelov, ki učinkovito prerazporedijo ali delijo dostop do premalo izkoriščenih sredstev. Zato je bistvenega pomena poudariti, kako se te neizkoriščene zmogljivosti porazdelijo preko omrežij sodelovanja (Jiang, 2016).

Delitvena ekonomija se vse bolj širi na področja, ki vključujejo tako oprijemljive vire, kot so vozila in nepremičnine, kot tudi neoprijemljive, kot sta čas in znanje. Številne platforme ustvarjajo priložnosti za zaslužek z uporabo neizkoriščenih virov, kar pozitivno vpliva na posameznike z nižjimi dohodki. Kljub temu se te storitve soočajo z nasprotovanjem v številnih državah, predvsem zaradi skrbi v zvezi z varnostjo, pošteno konkurenco in obravnavo delavcev (Felländer in drugi, 2015).

2.3 Transformacija mobilnosti v delitveni ekonomiji

Delitvena ekonomija je temeljito preoblikovala mobilnost, saj omogoča uporabo različnih načinov prevoza brez potrebe po lastništvu. Skupna mobilnost vključuje storitve, kot so

souporaba avtomobilov, koles, skuterjev, in storitve prevoza na zahtevo. Te prakse ponujajo dostop do prevoznih sredstev za kratkoročna obdobja in spodbujajo učinkovitejšo uporabo virov (Shaheen in drugi, 2016). Različne oblike skupne mobilnosti so omogočile preobrazbo urbanega prevoza. Med prepoznanimi prednostmi so nižji stroški in večje udobje za uporabnike, zmanjšanje števila prevoženih kilometrov z vozili, zmanjšanje emisij toplogrednih plinov ter lažje parkiranje. Poleg tega skupna mobilnost spodbuja gospodarske dejavnosti, zlasti v okolici multimodalnih vozlišč in poslovnih con. S temi praksami se zmanjšuje potreba po lastništvu osebnih vozil, kar pozitivno vpliva na urbani prostor in trajnostno načrtovanje mest.

Prevozni sistem, ki ponuja različne možnosti mobilnosti, nemoteno prestopanje, priročne načine plačevanja vozovnic in boljše informacije, lahko koristi vsem. Vendar je za vzpostavitev takšnega sistema potrebno aktivno sodelovanje javnega sektorja z zasebnimi ponudniki mobilnosti, ki morajo zagotoviti, da so storitve namenjene ljudem vseh starosti, z različno kupno močjo ter njihovim zahtevam glede mobilnosti (APTA, 2016). Feigon in Murphy (2016) v svoji raziskavi, ki zajema sedem ameriških mest, ugotavljata, da so javne agencije in zasebni ponudniki mobilnosti zelo zainteresirani za sodelovanje pri izboljšanju prilagojenega javnega prevoza z uporabo inovativnih pristopov in tehnologij. Novi poslovni modeli vključujejo nove oblike javno-zasebnih partnerstev za zagotavljanje mobilnosti in povezanih informacijskih storitev. Prevozne agencije in lokalni prometni oddelki že sodelujejo z zasebnimi operaterji in uvajajo nove tehnologije iz industrije skupne mobilnosti. Javni organi lahko črpajo vpoglede iz številnih primerov, zlasti na področjih, kot so načrtovanje potovanj med različnimi načini prevoza, integracija aplikacij za rezervacije in plačila, mikro prevoz in dinamično odzivanje na povpraševanje, zasebni dostop do javnih prometnih površin in povezovanje storitev.

Souporaba vozil predstavlja enega najbolj razvitih segmentov delitvene ekonomije in ponuja vpogled v vpliv digitalizacije na mobilnost. Ta sektor vključuje kompleksen proces ko evolucije med tehnologijami vozil, infrastrukturo, politikami in vzorci rabe mestnih zemljišč (PwC, 2015). Avtomobili so postali sestavni del urbanih izzivov, vendar ravno zaradi tega ponujajo priložnost za trajnostne inovacije. S kombinacijo tehnoloških rešitev, kot so električna vozila in sistemi za optimizacijo flote, ter podporo javnih politik souporaba vozil spodbuja učinkovitejšo in okolju prijaznejšo mobilnost (Sperling in Gordon, 2009).

3 SOUPORABA VOZIL

Souporaba vozil se je kot organizirana oblika mobilnosti prvič pojavila v Švici, kjer sta že leta 1940 neodvisno druga od druge začeli delovati dve organizaciji, ki sta ponujali skupno souporabo vozil. Kasneje sta se leta 1997 združili v nacionalno organizacijo, ki danes prevladuje v organiziranem sistemu souporabe vozil v Švici, kar označuje začetek gibanja souporabe vozil v Evropi. To gibanje se je hitro razširilo v države, kot so Nemčija, Nizozemska in Avstrija (Harms in Truffer, 2023).

Evropski trg souporabe prevoza so leta 2022 ocenili na približno 70 milijard evrov. Še bolj impresivna pa je potencialna rast tega sektorja. Po modelih, ki jih je izdelalo podjetje McKinsey & Company, naj bi se izdatki za souporabo prevoza do leta 2030 povečali na približno 150 milijard evrov po osnovnem scenariju in okoli 200 milijard evrov po pospešenem scenariju (Heineke in drugi, 2022).

Osrednji položaj souporabe vozil med storitvami mobilnosti izhaja iz raznolikosti poslovnih modelov, ki ustrezajo širokemu spektru uporabniških potreb in cenovnih razredov. Na splošno souporaba vozil omogoča dostop do skupine vozil, ki jih uporabljajo različni posamezniki v kratkoročnih obdobjih. Ta storitev združuje udobje osebnih avtomobilov s prilagodljivostjo, ki presega zgolj javni prevoz (Shaheen in drugi, 2002). Souporaba uporabnikom omogoča, da se izognejo visokim začetnim stroškom in stalnim stroškom lastništva avtomobila, saj uporabniki plačajo le za dejansko uporabo storitve (Bouton in drugi, 2016).

Uporaba vozil poteka preko avtomatiziranega sistema najema, kjer uporabniki prek spletnih strani ali mobilnih aplikacij opravijo postopek rezervacije. Predhodno preverjanje identitete in vozniškega dovoljenja omogoča uporabnikom dostop do vozil brez nepotrebne interakcije s predstavniki službe za pomoč strankam. Ta avtomatizacija zmanjšuje operativne stroške in omogoča dostop do storitev 24 ur na dan. Stroški souporabe vozil so običajno povezani s časom uporabe, merjenim v minutah ali urah, včasih pa tudi s prepotovano razdaljo. Dejstvo, da je izposoja avtomatizirana, omogoča, da so vozila običajno dostopna na različnih lokacijah, razporejenih po določenem območju. Pri tradicionalnih storitvah najema avtomobilov pa so vozila na voljo zgolj na nekaj izbranih prevzemnih točkah, kot so poslovalnice ali letališča (ACEA, 2014).

Ključni družbeni cilj souporabe vozil je maksimiranje izkoriščenosti vozil. To vključuje prilagajanje storitev različnim tržnim segmentom in optimizacijo razmerja med številom uporabnikov in številom vozil. Višje razmerje med uporabniki in vozili zmanjšuje potrebo po parkirnih mestih in spodbuja učinkovitejšo rabo prostora. Poleg tega je za celovito oceno uspešnosti teh sistemov nujno vključiti dodatne ukrepe, kot so zmanjšanje števila prevoženih kilometrov, spodbujanje javnega prevoza, zmanjšanje lastništva vozil, zmanjšanje emisij in prispevek k bolj trajnostnemu načinu mobilnosti (Barth in Shaheen, 2002).

3.1 Vrste modelov souporabe vozil

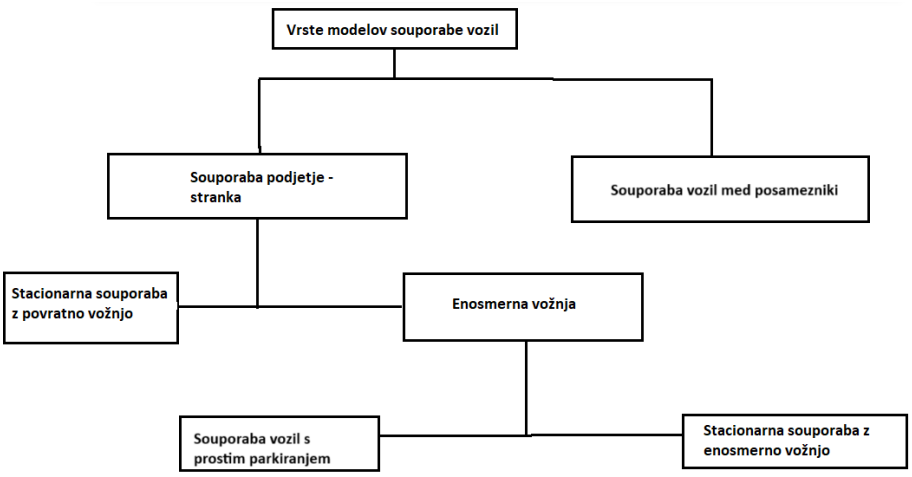
Koncept poslovnega modela je dragoceno orodje za razumevanje, kako tehnološki napredek ustvarja ekonomsko vrednost. Na področju souporabe vozil so raziskovalci obstoječe operaterje razvrstili v različne arhetipe poslovnih modelov (Remane in drugi, 2016).

Chun in drugi (2019) so v raziskavi o dejavnikih, ki vplivajo na namen uporabe souporabe vozil v jugovzhodni Aziji, identificirali tri ključne vidike za razvrstitev modelov souporabe vozil:

- Lokacija postaj: Določa, kje uporabniki prevzemajo in vračajo vozila. Nekateri sistemi temeljijo na fiksnih postajah, medtem ko drugi omogočajo prosto parkiranje na javnih ali zasebnih mestih.
- Konfiguracija potovanja: Opredeljuje, ali uporabnik zaključi vožnjo na isti lokaciji, kjer jo je začel (povratna vožnja), ali lahko vozilo pusti na drugi lokaciji (enosmerna vožnja).
- Lastništvo: Razlikuje med modeli, kjer so vozila v lasti podjetja, in tistimi, kjer posamezniki delijo svoja vozila z drugimi posamezniki.

Te različne kategorije omogočajo uporabnikom širok spekter možnosti, prilagojenih njihovim potrebam in življenjskemu slogu. Na sliki 2 so prikazani glavni modeli souporabe vozil.

Slika 2: Modeli souporabe vozil



Vir: prirejeno po Chun in drugi (2019).

3.1.1 Stacionarna souporaba s povratno vožnjo

Model souporabe vozil, imenovan stacionarna souporaba s povratno vožnjo (angl. round trip station-based), temelji na postajah in zahteva krožno vožnjo. Uporabniki morajo vozilo vrniti na isto lokacijo, kjer je bilo prvotno najeto (Casier in drugi, 2022).

Zahteva po vračilu na izhodiščno točko omejuje prilagodljivost za stranke, saj je potovanje treba predhodno načrtovati. Kljub temu preprostost modela olajša razporejanje vozil glede na povpraševanje, kar operaterjem omogoča nižje stroške in posledično ugodnejše cene za uporabnike (Buff, 2020).

Operaterji, ki imajo centralno lastništvo nad floto, prav tako upravljajo parkirišča ali postaje. Model, ki zahteva, da se potovanje začne in konča na istem mestu, je komercialno dobro uveljavljen. Operaterjem omogoča učinkovito načrtovanje zaloge vozil glede na povpraševanje. Vendar je lahko neprivlačen za uporabnike, ki bi potrebovali vozilo samo v eno smer (Chun in drugi, 2019).

Pretekle raziskave so se osredotočale predvsem na stacionarne sisteme souporabe vozil in analizirale dejavnike, kot so vzorci povpraševanja ter vpliv lokacije postaj na izkoriščenost storitev in donosnost. Študije so pokazale, da je prav ta model eden izmed najučinkovitejših pri zmanjševanju lastništva vozil (Buff, 2020).

3.1.2 Stacionarna souporaba z enosmerno vožnjo

Sistem souporabe vozil z enosmerno vožnjo spominja na sistem s povratno vožnjo, vendar nudi uporabnikom večjo prilagodljivost pri vračanju vozila na želeno lokacijo. V tem primeru je vozila mogoče vrniti na drugem območju, kot so bila izposojena, vendar morajo biti parkirana na posebnem parkirišču za souporabo avtomobilov. Ta sistem je zelo podoben sistemom izposoje koles na postajah. Primeri vključujejo Autolib (Francija), Amber (Nizozemska) in BlueCity (Združeno kraljestvo) (Buff, 2020). Uporabniki tega sistema lahko enostavno dostopajo do vozila z bližnje postaje in ga vrnejo na katerokoli postajo blizu svoje ciljne destinacije. Poleg tega imajo možnost, da razdelijo svoje potovanje s povratkom na dve enosmerni potovanji, s čimer zmanjšajo stroške, povezane z neaktivnim časom (Tart in drugi, 2019).

Največja pomanjkljivost tega sistema je, da se uporabniki, ki se zanašajo na enosmerno souporabo avtomobilov na postajah, lahko znajdejo v situaciji, ko vozilo, ki ga nameravajo uporabiti za pot nazaj, ni več na voljo, ker ga je rezerviral nekdo drug. Ta scenarij lahko privede do neugodja in negotovosti, zlasti če so alternativne možnosti prevoza omejene ali nedostopne (Chun in drugi, 2019).

Vozila v teh sistemih so pogosto električna. To pomeni, da se operaterji storitev močno zanašajo na mestna omrežja za polnjenje baterij. Omejen doseg baterij in razpoložljivost polnilnih mest lahko vplivata na uporabniško izkušnjo, saj uporabniki morda čakajo na polnjenje vozila, kar zmanjšuje prilagodljivost sistema v primerjavi s tradicionalnim lastništvom avtomobilov (Tart in drugi, 2019).

Da bi se spopadli s temi izzivi, ponudniki storitev pogosto izvajajo strategije za optimizacijo razpoložljivosti vozil in izboljšanje uporabniške izkušnje. To lahko vključuje uporabo dinamičnih cenovnih algoritmov, da bi spodbudili uporabnike, da vrnejo vozila na določene lokacije, ali ponujanje spodbud uporabnikom, ki prostovoljno premaknejo vozila na območja z visokim povpraševanjem (Amirgaliyev in drugi, 2023).

3.1.3 Souporaba vozil s prostim parkiranjem

Sistem vozil s prostim parkiranjem omogoča uporabnikom parkiranje na katerem koli javnem parkirišču znotraj določenega delovnega območja, kar povečuje prilagodljivost in dostopnost storitve. Večina teh sistemov ne zahteva predhodne rezervacije, kar omogoča spontano uporabo vozil. Kljub temu ta model prinaša operativne izzive, kot sta

neuravnoteženost vozil in potreba po njihovi premestitvi za zagotavljanje enakomerne razpoložljivosti. Nepredvidljivo uporabniško vedenje dodatno otežuje upravljanje flote, zato so cene teh storitev pogosto višje zaradi stroškov premestitve vozil in parkirnin za neaktivna vozila (Buff, 2020).

Varnost je lahko skrb vzbujajoč vidik, saj pomanjkanje fiksnih postaj povečuje tveganje za poškodbe in tatvine vozil. Te težave je mogoče omiliti z uporabo sodobnih varnostnih rešitev, kot so pametne ključavnice in robustni postopki preverjanja identitete uporabnikov. Poleg tega razpršena flota zahteva več virov za vzdrževanje, saj redno razporejanje ekip za prevzem, servisiranje in premestitev vozil, ki so razpršena po mestu, zahteva večjo logistično usklajenost v primerjavi z upravljanjem centraliziranih postaj (Ulity, brez datuma).

3.1.4 Souporaba vozil med posamezniki

Pri souporabi avtomobilov med posamezniki lastniki začasno delijo svoja zasebna vozila z drugimi posamezniki, pri čemer tretja družba upravlja omrežje in zavarovanje. Spletne platforme, podprte z internetnimi in pametnimi tehnologijami, delujejo kot posredniki med lastniki vozil in najemniki ter olajšujejo proces souporabe. Čeprav so vozila v tem sistemu pogosto starejša od tistih v tradicionalnih flotah, ta model souporabe vozil ponuja širšo izbiro lokacij, vrst vozil in cenovnih možnosti. Model je še posebej primeren za območja z nižjo gostoto prebivalstva, kjer tradicionalni sistemi souporabe morda niso ekonomsko upravičeni. Lastniki pridobijo dodaten prihodek, uporabniki pa dostop do vozil brez stroškov in odgovornosti lastništva. Kljub temu lahko dostop do vozil zahteva fizično predajo ključev, čeprav sodobne tehnologije omogočajo digitalno odklepanje prek mobilnih aplikacij ali članskih kartic (Buff, 2020).

Souporaba vozil med posamezniki predstavlja najbolj značilno obliko delitvene ekonomije, saj temelji na neposredni izmenjavi vozil med zasebnimi lastniki in uporabniki. Ta model ima znatno nižje operativne stroške v primerjavi s tradicionalnimi sistemi souporabe vozil, kjer so vozila glavni stroškovni dejavnik. Kljub temu prinaša številne izzive, med katerimi izstopajo (Min in Xing-fu, 2019):

- Zavarovanje: Osebne zavarovalne police pogosto ne pokrivajo vozil, ki se uporabljajo za komercialne namene, kar predstavlja dodatno tveganje za lastnike. Čeprav so v nekaterih državah sprejeti zaščitni ukrepi, ti niso univerzalni.
- Zaupanje: Pomisleki glede zaupanja so pogosti, zato se kot rešitev uporabljajo sistemi za ocenjevanje uporabnikov, preverjanje identitete in povezovanje z družbenimi omrežji.
- Tehnološki in cenovni izzivi: Stroški razvoja tehnologije, določanje cen in zagotavljanje zanesljivosti vozil ostajajo pomembne ovire za širše sprejetje tega modela.

Souporaba vozil med posamezniki predstavlja zanimiv in prilagodljiv model, ki gradi na povezovanju ter nudi trajnostno alternativo tradicionalnim oblikam mobilnosti. Z nadaljnjim

tehnološkim napredkom in prilagoditvami zakonodaje lahko ta model postane še bolj privlačen za širšo javnost (Min in Xing-fu, 2019).

3.2 Uporabnost različnih modelov

Uspešnost posameznega modela souporabe avtomobilov je tesno povezana s specifičnimi značilnostmi okolja, v katerem se izvaja. Študije, izvedene na nemškem in nordijskem trgu (Münzel in drugi, 2017; Sarasini in Langeland, 2017), izpostavljajo, da so organizirani modeli, pri katerih podjetja sama upravljajo vozni park in infrastrukturo, praviloma bolj uspešni v mestnih in primestnih območjih z večjo gostoto prebivalstva. V teh okoljih se lahko zaradi stabilnega povpraševanja in boljše logistične podpore flota vozil učinkovito izkorišča, kar omogoča nižje stroške in stalno tehnološko posodabljanje. Na drugi strani souporaba vozil med posamezniki, kjer vozila ponujajo zasebni lastniki, kaže boljše rezultate v podeželskih ali manj poseljenih območjih, kjer organizirani komercialni modeli zaradi manjšega števila uporabnikov pogosto niso ekonomsko vzdržni. Glavna prednost tovrstnih modelov je večja prožnost pri dostopu, saj so ponudbe pogosto bolj razpršene in prilagojene lokalnim okoliščinam.

Čeprav se poslovni modeli souporabe razlikujejo glede na okolje, v katerem delujejo, raziskave kažejo, da lahko v urbanih območjih različni pristopi dosežejo primerljive rezultate. Ključno je, da so ti modeli ustrezno prilagojeni lokalnim razmeram, potrebam uporabnikov in infrastrukturnim zmožnostim. V prihodnosti bodo verjetno različni modeli sobivali, saj ima vsak od njih določene prednosti glede na geografski in demografski kontekst. Ob tem pa tehnološki razvoj odpira možnosti za njihovo večje povezovanje in boljše usklajevanje.

4 PLATNO POSLOVNEGA MODELA

Osterwalderjevo platno poslovnega modela se razvija že več kot dve desetletji in izvira iz njegove doktorske disertacije iz leta 2004 na Univerzi v Lozani. Leta 2008 je bilo dodatno izpopolnjeno. Namen tega modela je izraziti, kako organizacije ustvarjajo, zagotavljajo in zajemajo vrednost (Osterwalder, 2004).

Medtem ko so pred Osterwalderjevim modelom obstajale različne klasifikacije poslovnih modelov, kot so trgovina s fizično prisotnostjo (angl. brick-and-mortar), klikni in kupi (angl. brick-and-click) in čisti spletni poslovni modeli (angl. internet pure play) (Mcfarlane, 2012; Leschke, 2013; Kotler in Keller, 2016), sta Osterwalder in Pigneur (2010) predstavila izpopolnjeno različico, sestavljeno iz devetih gradnikov: ponudbe vrednosti, ključnih dejavnosti, ključnih virov, ključnih partnerjev, segmentov strank, kanalov, odnosov s strankami, strukture stroškov in tokov prihodkov. Osterwalderjevo platno poslovnega modela predstavlja te gradnike v obliki diagrama in podjetjem pomaga pri načrtovanju procesov ustvarjanja in zagotavljanja vrednosti. Čeprav posamezne komponente niso

edinstvene, jih Osterwalder povezuje v celovit zemljevid vrednosti, kar je pomembna značilnost njegovega dela. To se ujema z drugimi modeli, ki so jih predlagali Hamel (2000), Hedman in Kalling (2003) ter Rasmussen (2007), saj vsi poudarjajo podobne sestavine poslovnih modelov. Drugi pristopi, kot so tisti, ki so jih razvili Gordijn in Akkermans (2001) ter Amit in Zott (2010), se v svojem pristopu razlikujejo, saj se osredotočajo na specifične vidike oblikovanja poslovnega modela, kot so vrednostni tokovi in sistemske aktivnosti.

Čeprav Osterwalderjevo platno poslovnega modela ni nov koncept, predstavlja uporaben okvir za pregled in analizo procesov ustvarjanja ter zagotavljanja vrednosti. V izobraževalnih okoljih, kot so univerze, lahko ta model opredeli priložnosti za izboljšave in inovacije ter tako spodbuja vključevanje pri zagotavljanju storitev za študente (Michelini in Fiorentino, 2011). Poleg tega ugotovitve raziskav kažejo, da uporaba takšnega ogrodja pripomore tudi k premagovanju informacijskih in komunikacijskih izzivov, na primer v odnosu med podjetniki in vlagatelji, saj model omogoča bolj strukturirano in pregledno predstavitev ključnih poslovnih elementov (Sort in Nielsen, 2018).

Za razliko od tradicionalnih pristopov platno poslovnega modela ne temelji na obsežni dokumentaciji, temveč strne bistvene vložke za vsak gradnik. Njegova preprostost omogoča hiter razvoj in iteracijo poslovnih strategij. Ker se poslovna vizija nenehno razvija, je platno zasnovano kot orodje za stalno testiranje in izboljševanje, kar spodbuja agilen pristop k načrtovanju, potrjevanju in iteraciji. Ob tem se platno obravnava kot niz hipotez, ki jih je treba preveriti z resničnimi povratnimi informacijami strank (VanZandt, 2023).

V skladu s Teeceovo teorijo dinamičnih zmogljivosti morajo podjetja prilagajati svoje poslovne modele spremembam v okolju. Teece (2007) poudarja, da dinamične zmogljivosti ne pomenijo zgolj izumljanja, temveč predvsem spodbujanje dobičkonosnih inovacij. V kontekstu souporabe avtomobilov to pomeni, da morajo podjetja hitro prilagajati svoje storitve tehnološkim spremembam in uporabljati dinamične zmogljivosti za uvajanje inovacij. Takšen prilagoditveni pristop je ključen za ohranjanje konkurenčnosti in trajne dobičkonosnosti ob nenehnih spremembah tržnih razmer.

4.1 Gradniki platna poslovnega modela

Temeljni element poslovnega modela so segmenti kupcev, ki opredeljujejo različne skupine posameznikov ali organizacij, s katerimi podjetje želi sodelovati. Pri ocenjevanju segmentov strank je ključno, da jih podjetje razdeli v več podskupin, da učinkovito naslovi njihove specifične potrebe. Ko je enkrat vzpostavljeno jasno razumevanje ciljnega občinstva, lahko podjetja nadaljujejo oblikovanje vrednostnih ponudb, prilagojenih posameznim segmentom (Coes, 2014).

Ponudba vrednosti je ključni razlog, zakaj stranke izberejo določeno podjetje namesto konkurence, saj neposredno odgovarja na njihove potrebe ali rešuje specifične težave. Temelji na skrbno izbrani kombinaciji izdelkov in storitev, prilagojenih določenim

segmentom strank. Organizacije z jasno opredeljeno ponudbo vrednosti poudarjajo svojo edinstvenost bodisi z uvajanjem prelomnih rešitev bodisi z izboljšanjem obstoječih tržnih ponudb prek dodatnih funkcij, višje kakovosti ali večjega udobja. S tem podjetja ne privabljajo le novih strank, temveč jih tudi dolgoročno ohranjajo (Coes, 2014).

Prodajni kanali določajo, kako organizacija dosega in komunicira s svojimi segmenti kupcev. Poleg tega omogočajo, da podjetje svojo ponudbo vrednosti učinkovito prenese do uporabnikov, tako v smislu dostopa do storitve kot tudi razumevanja, kaj podjetje ponuja. Kanali imajo ključno vlogo pri oblikovanju uporabniške izkušnje, saj neposredno vplivajo na zadovoljstvo in zvestobo strank. Obseg distribucijskih kanalov vključuje fizična prodajna mesta, digitalne platforme, družbena omrežja in mobilne aplikacije, ki ne služijo le dostavi izdelkov ali storitev, temveč tudi izobraževanju uporabnikov, širjenju prepoznavnosti in zagotavljanju enostavne uporabe (Coes, 2014).

Odnosi s kupci so temelj, na katerem podjetje gradi trdno povezavo z uporabniki svojih storitev ali izdelkov. Gre za strategijo, ki presega zgolj poslovne interakcije in vključuje vzpostavljanje trajnih vezi, ki podpirajo celotno uporabniško izkušnjo. Različni pristopi, kot so personalizirane storitve, avtomatizirane rešitve in skupnostno usmerjene prakse, podjetjem pomagajo graditi zaupanje in zadovoljstvo uporabnikov, kar pomembno prispeva k dolgoročni uspešnosti poslovanja (Coes, 2014).

Viri prihodkov v poslovnem modelu predstavljajo temelj za razumevanje, kako podjetje ustvarja finančno vrednost. To lahko vključuje različne oblike prihodkov, kot so neposredna prodaja, naročnine, pristojbine za uporabo ali druge kombinirane pristojbine. Razumevanje virov prihodkov omogoča podjetjem, da bolje ocenijo, kako določeni segmenti strank prispevajo k njihovemu poslovnemu uspehu, in prilagodijo svoje storitve njihovim potrebam (Coes, 2014).

Gradnik ključnih aktivnosti v platnu poslovnega modela opredeljuje strateške naloge, ki jih mora podjetje izvajati za uspešno delovanje svojega poslovnega modela. Te aktivnosti zajemajo ustvarjanje vrednostne ponudbe, zagotavljanje dostopa do trgov, vzdrževanje odnosov s strankami in ustvarjanje prihodkov. Specifične naloge so prilagojene naravi posameznega poslovnega modela in so ključne za njegov dolgoročni uspeh (Ferrero in drugi, 2015).

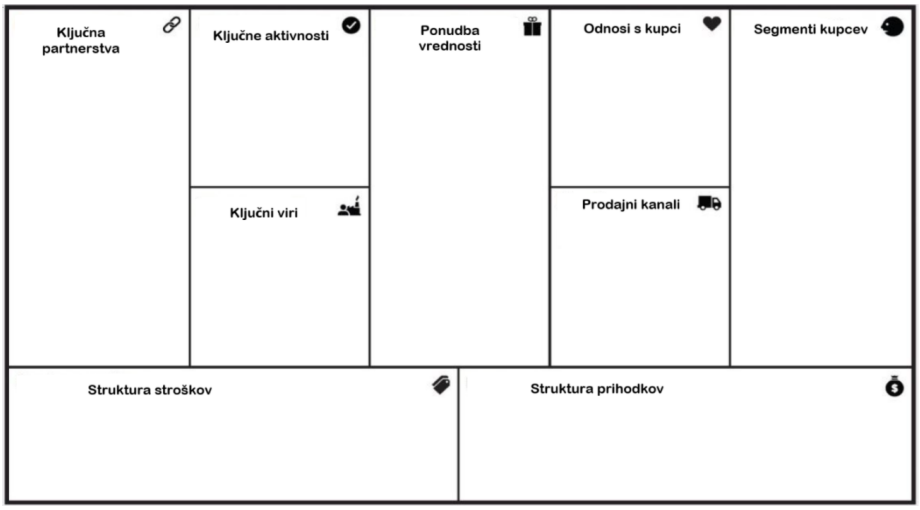
V okviru poslovnega modela so ključni viri sredstva, ki jih podjetje potrebuje za učinkovito poslovanje in zagotavljanje svoje ponudbe vrednosti strankam. Ti viri lahko vključujejo fizična sredstva, kot so objekti ali oprema, intelektualne vire, kot so patenti in zaščiteno znanje, ter človeške vire, ki predstavljajo znanja, veščine in sposobnosti zaposlenih. Ključni viri omogočajo razvoj izdelkov ali storitev, podpirajo odnose s strankami, zagotavljajo učinkovito distribucijo in prispevajo k dolgoročni konkurenčni prednosti organizacije (Coes, 2014).

Ključna partnerstva podjetjem omogočajo učinkovito delovanje in ustvarjanje vrednosti. Prek strateških zavezništev, sodelovanja z dobavitelji ali inovacijskimi partnerji podjetja dopolnjujejo lastne vire in zmogljivosti, kar prispeva k boljši učinkovitosti in trajnostni rasti. Partnerstva ne delujejo zgolj podporno, ampak podjetjem omogočajo prilagajanje in rast na dinamičnih trgih (Gärttner in drugi, 2019).

Struktura stroškov v poslovnem modelu opredeljuje glavne izdatke, potrebne za učinkovito delovanje poslovnega modela. Ti stroški vključujejo fiksne stroške, kot so najemnine, plače in nakup vozil, ter variabilne stroške, kot so gorivo, vzdrževanje ali polnjenje vozil (Coes, 2014).

Slika 3 prikazuje platno poslovnega modela, ki povzema devet temeljnih gradnikov, opisanih v tem poglavju. Prikaz omogoča strnjen pregled osnovnih sestavin poslovnega modela v okviru platna poslovnega modela.

Slika 3: Gradniki platna poslovnega modela



Vir: Lastno delo

4.2 Platno poslovnega modela souporabe vozil

4.2.1 Segmenti kupcev

Pri opredelitvi segmentov kupcev morajo podjetja upoštevati različne dejavnike, kot so starost, spol in zaposlitveni status. Poleg tega je pomembno razumeti, da se stranke pogosto soočajo s kompromisi, kot sta vlaganje časa v uporabo izdelka ali prehod s trenutne rešitve na novo. Pri podjetjih, ki poslujejo z drugimi podjetji, so ključni podatki panoga, potencial izdelka ali storitve za zamenjavo obstoječih rešitev ter finančni položaj podjetja (Coes, 2014).

Segmentacija kupcev v souporabi vozil temelji na različnih merilih, vključno z uporabniškimi profili, vedenjskimi vzorci, geografskimi značilnostmi in demografskimi skupinami. Na podlagi teh meril pretekle raziskave razkrivajo večdimenzionalne segmente, ki omogočajo prilagoditev storitev različnim uporabniškim potrebam (Hunke in drugi, 2017).

Uporabniki sistemov souporabe vozil se razlikujejo glede na uporabniške profile, pri čemer obstajajo razlike med modeli s prostim parkiranjem in sistemi s postajami. Uporabniki modelov s prostim parkiranjem so pogosto mlajši in bolj tehnološko podkovani, medtem ko so uporabniki sistemov s postajami bolj okoljsko ozaveščeni in pogosto ne želijo biti lastniki avtomobila (ACEA, 2014).

Segmentacija po vedenjskih vzorcih vključuje analizo pogostosti uporabe, tipov potovanj in motivacijskih dejavnikov. Na primer, študentje pogosto uporabljajo storitve ponoči, kar operaterjem omogoča optimizacijo virov in zapolnitev sicer manj obremenjenih časovnih intervalov. Takšno vedenje zahteva prilagodljive poslovne modele in učinkovito upravljanje virov (Mo in drugi, 2021).

Geografska segmentacija proučuje uspešnost storitev glede na lastnosti lokacij, kot so gostota prebivalstva, bližina javnega prevoza in socioekonomske značilnosti sosesk. Ti dejavniki vplivajo na razširjenost in sprejemljivost storitev souporabe vozil in določajo potencialne tržne priložnosti (Shaheen in Cohen, 2016).

Upoštevanje vidikov segmentacije, kot so uporabniški profili, vedenjski vzorci in geografske značilnosti omogoča podrobnejšo analizo demografskih značilnosti uporabnikov. Ti dejavniki so medsebojno povezani, vendar ponujajo različne vpoglede: demografska segmentacija se osredotoča na »mikro« značilnosti posameznikov, medtem ko geografska segmentacija analizira »makro« značilnosti sosesk (National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, 2005).

Demografske značilnosti uporabnikov, kot so starost, spol, dohodek in izobrazba, so ključne pri oblikovanju ponudb souporabe vozil. Na primer, v Švici je bilo leta 2015 kar 70 % uporabnikov souporabe vozil s prostim parkiranjem moških, medtem ko so sistemi s postajami privabljali bolj uravnotežene demografske skupine (Becker in drugi, 2017).

Dejavniki, kot so bivanje v mestnem središču, moški spol in višja stopnja izobrazbe, pomembno povečujejo verjetnost za uporabo storitev souporabe vozil. Samski moški, ki živijo v mestnih središčih, pogosteje uporabljajo modele med posamezniki zaradi manjše zaskrbljenosti glede varnosti in večje prilagodljivosti pri koordinaciji prevozov (Prieto in drugi, 2019).

Uporabniki sistemov souporabe vozil s postajami so pogosto okoljsko ozaveščeni posamezniki s funkcionalnimi ali celo negativnimi stališči do lastništva zasebnih avtomobilov. Nasprotno pa uporabniki souporabe vozil s prostim parkiranjem ne izkazujejo

povečane okoljske ozaveščenosti, avtomobile pa pogosto dojemajo kot statusni simbol. Njihova glavna motivatorja sta prihranek in preizkušanje novih stvari, pri čemer so prilagodljivost in ekonomske koristi pomembnejši dejavniki kot okoljski vidiki (Haustein in Jensen, 2018).

Digitalizacija igra ključno vlogo pri segmentaciji kupcev, saj omogoča zbiranje in analizo podrobnih podatkov o vedenju, potrebah in preferencah uporabnikov. Ti podatki podjetjem omogočajo prilagajanje storitev in oblikovanje personaliziranih rešitev za različne segmente. Na primer, analitika velike količine podatkov (angl. big data) lahko razkrije vzorce uporabe storitev v različnih časovnih obdobjih ali na določenih geografskih območjih, kar pripomore k optimizaciji poslovnega modela (Di Ciommo in drugi, 2023). Vendar pa je za uspešno uporabo digitalnih rešitev v souporabi vozil ključna tudi digitalna opremljenost in pismenost uporabnikov. Uporabniki morajo imeti dostop do pametnih naprav, kot so pametni telefoni, ter znati uporabljati aplikacije za rezervacijo in uporabo storitev. Pomanjkanje digitalnih veščin ali dostopa do ustrezne tehnologije lahko predstavlja oviro pri uporabi teh storitev. Nizka raven digitalne pismenosti lahko vodi do nezmožnosti uporabe digitalnih platform za souporabo vozil (Derikx in drugi, 2021). Poleg tega lahko pomanjkanje digitalnih veščin povzroči izključitev določenih skupin uporabnikov, zlasti starejših ali manj tehnološko pismenih posameznikov, iz sistema souporabe vozil (Martinez Ramirez in drugi, 2024). Rešitve, kot so enostavne in uporabnikom prijazne aplikacije, večjezične platforme ter digitalna orodja za podporo, lahko pomembno prispevajo k odpravi teh ovir in povečanju dostopnosti storitev za vse uporabnike (Durand in drugi, 2022).

4.2.2 Ponudba vrednosti

V kontekstu storitev souporabe vozil so ponudbe vrednosti pogosto razčlenjene na tri glavne vidike: družbeni, ekološki in ekonomski. Družbena vrednost se izraža skozi spodbujanje povezav v skupnosti in ustvarjanje skupnih uporabniških izkušenj, ki povečajo zaznano korist storitve. Ekološki vidik poudarja trajnost, saj storitve souporabe prispevajo k zmanjšanju emisij in boljši izrabi vozil. Ekonomska vrednost pa nagovarja uporabnike s stroškovno učinkovitimi alternativami lastništvu vozila, kar omogoča dostopnost prevoza brez visokih finančnih obremenitev (Lepak in drugi, 2007).

Razvoj delitvene ekonomije je prinesel nove pristope v ponudbi vrednosti, ki so vse bolj osredotočeni na kombinacijo družbenih, ekoloških in ekonomskih vidikov. Organizacije postopoma vključujejo širše družbene in okoljske razsežnosti, saj se prilagajajo povečanim zahtevam po trajnostnih in odgovorno naravnanih rešitvah (Yunus in drugi, 2010). Digitalna preobrazba v avtomobilskem sektorju dodatno pospešuje razvoj povezanih tehnologij in inovativnih storitev mobilnosti. Organizacije za souporabo vozil lahko s tem preoblikujejo svoje predloge vrednosti, tako da uporabnikom ne ponujajo le dostopa do vozil, temveč tudi napredne funkcionalnosti, kot so inteligentni rezervacijski sistemi, personalizacija storitev in boljša povezanost. Takšne izboljšave povečujejo uporabniško izkušnjo, enostavnost

uporabe in trajnost, kar omogoča prehod od tradicionalnih storitev souporabe vozil k mobilnosti kot storitvi. Multimodalne povezave, ki vključujejo javni prevoz, kolesa in souporabo vozil, olajšajo dostopnost ter uporabnikom omogočajo brezhibno prehajanje med različnimi načini prevoza (Winkelhake, 2019).

Na podlagi zgoraj opredeljenih virov lahko razberemo, da zaradi hitrih sprememb v potrebah uporabnikov in tehnološkem napredku je ključnega pomena, da organizacije nenehno prilagajajo svoje predloge vrednosti. Kombinacija ekonomske, družbene in ekološke vrednosti omogoča ustvarjanje celovitih rešitev, ki odgovarjajo na raznolike zahteve potrošnikov, hkrati pa krepijo konkurenčno prednost na trgu. Z uvajanjem naprednih tehnologij, povezanih storitev in personaliziranih uporabniških izkušenj lahko storitve souporabe vozil ostanejo relevantne in želene v dinamičnem okolju mobilnosti.

4.2.3 Prodajni kanali

V kontekstu souporabe vozil so distribucijski kanali še posebej pomembni, saj podjetjem omogočajo učinkovito doseganje ciljnega občinstva in premagovanje ovir, kot so kulturni predsodki ali navezanost na lastništvo vozil

Distribucijski kanali imajo ključno vlogo pri dostopu do storitev souporabe vozil in njihovi promociji. Raziskave kažejo, da številni uporabniki še vedno niso dovolj seznanjeni z ekonomskimi in okoljskimi koristmi teh storitev, kar lahko zavira njihovo širšo sprejetost. Poleg omogočanja dostopa do vozil imajo distribucijski kanali tudi izobraževalno funkcijo, saj prispevajo k razbijanju predsodkov o tveganjih in zmanjševanju navezanosti na lastništvo vozil (Coes, 2014).

Spletne strani podjetij pogosto predstavljajo enega izmed primarnih distribucijskih kanalov za storitve souporabe vozil. Na teh platformah lahko uporabniki opravijo prijavo, pridobijo informacije o storitvah ter dostopajo do vsebin, kot so besedila, slike in videoposnetki, ki jasno predstavljajo prednosti souporabe vozil (Mai in Day, 2023).

Mobilne aplikacije igrajo ključno vlogo pri zagotavljanju enostavnega dostopa do storitev souporabe vozil. Omogočajo rezervacijo vozil, spremljanje informacij o vožnji in pogosto vključujejo funkcionalnosti za povratne informacije uporabnikov, kar podjetjem omogoča stalno izboljševanje storitev. Raziskave potrjujejo, da je uporabniška izkušnja z aplikacijo eden ključnih dejavnikov pri ohranjanju zvestobe uporabnikov (Gilibert in Ribas, 2019).

Družbena omrežja predstavljajo pomemben distribucijski kanal, saj omogočajo neposredno interakcijo z uporabniki in prispevajo k širjenju prepoznavnosti storitev. Kljub njihovemu potencialu številna podjetja teh kanalov ne izkoriščajo v celoti, čeprav raziskave kažejo, da so družbena omrežja učinkovito orodje za gradnjo skupnosti in promocijo vrednosti storitve (Mai in Day, 2023).

Na nekaterih območjih so distribucijski kanali souporabe vozil povezani z drugimi oblikami mobilnosti, kot je javni prevoz. Na primer, vozni redi lahko vključujejo informacije o storitvah souporabe vozil, postaje za souporabo pa so pogosto označene na zemljevidih javnega prevoza. Takšna integracija omogoča brezhibno prehajanje med različnimi načini prevoza in prispeva k ustvarjanju celostne mobilnostne izkušnje (Bundesverband CarSharing, 2010).

Digitalizacija spreminja razvoj distribucijskih kanalov v souporabi vozil, saj mobilne aplikacije poenostavljajo iskanje in rezervacijo vozil ter zagotavljajo sprotne informacije o njihovi razpoložljivosti in lokaciji. Poleg tega digitalni kanali podjetjem omogočajo bolj ciljno usmerjene promocije, saj lahko prek družbenih omrežij in digitalnih kampanj dosežejo specifične demografske skupine (Gilibert in Ribas, 2019).

Uporaba tehnologij, kot sta umetna inteligenca in analiza podatkov, omogoča podjetjem izboljšanje operativne učinkovitosti, zmanjšanje stroškov ter prilagoditev ponudbe glede na potrebe uporabnikov. Raziskave kažejo, da takšne rešitve ne prispevajo le k širjenju dostopa in izboljšanju uporabniške izkušnje, temveč tudi k večji prepoznavnosti okolju prijazne mobilnosti in trajnostni rasti storitev (Xu in drugi, 2022).

4.2.4 Odnosi s kupci

Podjetja se povezujejo s strankami prek različnih kanalov, ki se prilagajajo specifičnim potrebam posameznih segmentov. Pri tem igrajo pomembno vlogo sodobne tehnologije, kot so sistemi za management odnosov s strankami (angl. Customer Relationship Management, v nadaljevanju CRM), ki omogočajo zbiranje podatkov, analizo preferenc in prilagajanje storitev potrebam uporabnikov. Souporaba vozil je relativno nov koncept, ki zahteva aktivno izobraževanje in ozaveščanje uporabnikov. Podjetja pogosto organizirajo delavnice, spletne seminarje ali lokalne dogodke, kjer predstavljajo prednosti storitev in podrobnosti delovanja platforme. Digitalni vodiči, kot so izobraževalni videoposnetki, priročniki na aplikacijah in razdelki s pogostimi vprašanji (angl. Frequently Asked Questions, v nadaljevanju FAQ), omogočajo uporabnikom hitrejše razumevanje storitev. Raziskave kažejo, da ta pristop ne prispeva le k večji zvestobi uporabnikov, ampak tudi k optimalni uporabi storitev. Poleg izobraževanja je ključnega pomena zagotavljanje podpore uporabnikom v realnem času. Uporabniki lahko težave rešujejo prek različnih kanalov, kot so klicni centri, klepeti v živo, e-pošta ali avtomatizirani klepetalniki. Na primer, če uporabnik naleti na težave pri odpiranju vozila ali plačilu, hitra odzivnost podpore pripomore k ohranjanju zaupanja. Uvajanje večjezične podpore omogoča širše prilagajanje tudi mednarodnim uporabnikom (Shaheen in Cohen, 2016).

Za izboljšanje uporabniške izkušnje podjetja pogosto uporabljajo sisteme ugleda, ki temeljijo na ocenah uporabnikov ali družbenih omrežjih. Ti sistemi ne spodbujajo le zaupanja, temveč zagotavljajo tudi večjo varnost pri uporabi storitev (Gilibert in Ribas, 2019).

V avtomobilski panogi je CRM že uveljavljen kot ključni element za gradnjo močnih odnosov s strankami, kar je enako smiselno tudi v panogi souporabe vozil. CRM omogoča podjetjem zbiranje in analizo podatkov o uporabnikih, kar pripomore k razumevanju njihovih potreb in prilagajanju storitev specifičnim zahtevam rešitev deljene mobilnosti. Učinkovita uporaba CRM sistemov spodbuja razvoj personaliziranih marketinških strategij, ki izboljšujejo angažiranost uporabnikov in povečujejo njihovo zadovoljstvo. S pomočjo naprednih analitičnih orodij, kot je analiza velikih podatkov, podjetja prepoznavajo vzorce vedenja in sprejemajo bolj informirane odločitve, kar vodi k učinkovitejšemu strateškemu načrtovanju. Pospešena digitalizacija pa omogoča podjetjem, da optimizirajo svoje operacije in prilagodijo storitve potrebam uporabnikov (Qu in Xiong, 2020).

4.2.5 Struktura prihodkov

Pri souporabi vozil so viri prihodkov pogosto osredotočeni na časovno uporabo storitev ali na mesečne naročnine in pristojbine za uporabo, kar podjetjem omogoča prilagodljivost pri določanju cen. Na primer, uporabniki lahko izbirajo med različnimi paketi, ki upoštevajo pogostost uporabe, vrsto vozila in trajanje najema. Takšen pristop omogoča segmentacijo strank glede na njihove specifične potrebe in pripravljenost za plačilo (Gilibert in Ribas, 2019).

V evropskih državah, kot je Nemčija, se pogosto uporablja kombinacija registracijskih pristojbin, mesečnih naročnin in plačila glede na čas uporabe. Sistemi z enosmernimi najemi običajno zaračunavajo storitve na minuto, medtem ko modeli z vrnitvijo vozila na začetno lokacijo uporabljajo urne ali dnevne tarife. Na določenih lokacijah, kot so letališča, podjetja zaračunavajo dodatne pristojbine, prilagojene posebnostim teh območij (Münzel in drugi 2017).

Na Kitajskem nekatere storitve zahtevajo, da uporabniki pred uporabo storitev položijo varščino. Ti depoziti služijo kot finančna zaščita za podjetja v primeru neplačil ali poškodb vozil. Čeprav ta pristop zmanjšuje finančno tveganje za podjetja, se uporabniki pogosto pritožujejo nad zamudami pri vračilu depozitov po zaključeni uporabi, kar lahko vodi do zmanjšanja zaupanja v storitev (Min in Xing-fu, 2019).

Poleg prihodkov od najema vozil številna podjetja ustvarjajo dodatne prihodke s prodajo rabljenih vozil. To je še posebej pomembno pri električnih vozilih, kjer amortizacija hitro zmanjšuje vrednost flote zaradi obrabe baterij in drugih komponent. Kljub temu lahko pravilno upravljanje teh virov omogoči podjetjem, da maksimirajo dobiček skozi celoten življenjski cikel vozila. (Hu in Creutzig, 2021)

Digitalizacija odpira nove priložnosti za ustvarjanje prihodkov v tej panogi. Oglaševanje, prodaja uporabniških podatkov in dodatne storitve, kot sta dostava paketov ali integracija z drugimi oblikami mobilnosti, so postali ključni elementi nekaterih poslovnih modelov. Dinamično oblikovanje cen, kjer se cene prilagajajo povpraševanju ali specifičnim vzorcem

uporabe, omogoča podjetjem večjo prilagodljivost ter izboljšuje njihovo sposobnost odzivanja na potrebe trga (Shaheen in Cohen, 2020).

4.2.6 Ključne aktivnosti

Pri souporabi vozil so ključne aktivnosti tesno povezane z razvojem tehnoloških rešitev, kot so sistemi za rezervacije, upravljanje voznega parka in zagotavljanje varnega dostopa. Uspeh je močno odvisen od integracije IKT, ki podpirajo operativno učinkovitost in izboljšujejo uporabniško izkušnjo (Harms in Truffer 2023).

Operativni okvir souporabe vozil vključuje dva glavna vidika: dejavnosti, usmerjene k stranki, ki vplivajo na uporabniško izkušnjo (npr. oblikovanje uporabniških vmesnikov in podpora strankam), ter dejavnosti v zaledju, ki se osredotočajo na logistiko in podporne procese (upravljanje flote, vzdrževanje, tehnološka infrastruktura in skladnost z regulativnimi zahtevami). Ta razdelitev omogoča podjetjem, da strateško uravnavajo potrebe uporabnikov z operativnimi zahtevami, kar zagotavlja učinkovito in zanesljivo dostavo storitev (Tart in drugi, 2019).

V tem kontekstu je mogoče ključne aktivnosti razdeliti v tri glavne skupine: upravljanje voznega parka, rezervacijski sistemi in vzdrževanje platforme. Upravljanje voznega parka je bistveno za zagotavljanje razpoložljivosti vozil in stroškovne učinkovitosti. Operaterji morajo natančno načrtovati velikost flote glede na povpraševanje in storitvena območja, pri čemer pogosto optimizirajo velikost voznega parka in zasnovo območij hkrati. Prerazporeditev vozil, ki je potrebna zaradi časovno in prostorsko neenakomernih potovalnih vzorcev, predstavlja enega največjih operativnih izzivov, zlasti v sistemih brez postaj (He in drugi, 2019).

Napredni algoritmi, ki analizirajo podatke o povpraševanju in uporabniški fleksibilnosti, omogočajo podjetjem optimizacijo razporeditve vozil in zmanjšanje stroškov. Uporabniki so pogosto pripravljeni prilagoditi svoje načrte, če prejmejo finančne spodbude, kar izboljša operativno učinkovitost in zmanjšuje potrebo po dodatnih vozilih (Gärttner in drugi, 2019).

Rezervacijski sistemi so ključni za izboljšanje uporabniške izkušnje in operativne učinkovitosti. Pri sistemih s postajami omogočajo optimalno uporabo parkirnih zmogljivosti, medtem ko pri modelih souporabe vozil s prostim parkiranjem zmanjšujejo negotovost glede razpoložljivosti vozil. Uporabnikom omogočajo iskanje vozil glede na lokacijo, stanje goriva ali baterije in druge preference. Obstajata dve vrsti rezervacij: takojšnje rezervacije, kjer uporabniki najamejo vozilo na zahtevo, ter predhodne rezervacije, kjer uporabniki določijo čas prevzema in vračila. Napredne funkcionalnosti rezervacij vključujejo dinamično upravljanje kapacitet, kar podjetjem omogoča uravnoteženje med povpraševanjem v realnem času in naprednimi rezervacijami. S skrbno oblikovanimi politikami, kot so omejitve števila in trajanja rezervacij, lahko podjetja optimizirajo zadovoljstvo strank in operativno učinkovitost (He in drugi, 2019).

Vzdrževanje platforme za souporabo vozil je osrednjega pomena za povezovanje uporabnikov in ponudnikov ter zagotavljanje varnih, preglednih in učinkovitih transakcij. Z napredkom tehnologij, kot je veriženje blokov (angl. blockchain), platforme pridobivajo dodatno zanesljivost, saj omogočajo varno upravljanje podatkov in preverjanje identitete uporabnikov (Hawlitschek in drugi, 2018). Hkrati integracija elektronskih podpisov in rešitev za sledenje pripomore k hitremu procesiranju transakcij, zmanjšanju operativnih tveganj ter skladnosti z zakonodajo.

Poleg tega platforme ne služijo zgolj kot orodje za transakcije, temveč tudi širijo dostop do storitev, gradijo zaupanje med deležniki in izboljšujejo uporabniško izkušnjo. Njihova prilagodljivost povpraševanju in ponudbi ter sposobnost zagotavljanja učinkovite podpore uporabnikom so pomembni dejavniki, ki prispevajo k trajnostnemu razvoju souporabe vozil (Li in drugi, 2021).

4.2.7 Ključni viri

Glavni fizični vir so vozila, ki predstavljajo osnovno sredstvo za zagotavljanje storitev. Ta lahko vključujejo električna ali konvencionalna vozila, pri čemer mora podjetje zagotoviti redno vzdrževanje in raznoliko floto, ki ustreza različnim potrebam uporabnikov. Poleg vozil so pomembna tudi parkirna mesta, ki vplivajo na dostopnost in priročnost storitev (Gilibert in Ribas, 2019).

Vrsta in lokacija parkirnih mest – na ulicah, posebnih parkiriščih ali zasebnih parcelah – lahko bistveno vplivata na uporabniško izkušnjo. Na mestnih območjih so parkirna mesta na ulicah pogosto bolj priročna, saj omogočajo preprosto pobiranje in vračanje vozil (Loeb in drugi, 2018). Pametni parkirni sistemi, ki uporabljajo radiofrekvenčno identifikacijo (v nadaljevanju RFID), senzorje in digitalne platforme, omogočajo samodejno prepoznavanje razpoložljivih parkirnih mest in uporabnikom poenostavljajo postopek parkiranja ter dostop do vozila (Koya in drugi, 2024).

4.2.7.1 Tehnološka infrastruktura

Digitalne platforme, kot so mobilne aplikacije in spletne strani, omogočajo uporabnikom rezervacijo vozil, spremljanje razpoložljivosti ter plačevanje storitev. Tehnologije, kot sta satelitska navigacija in analitika podatkov v realnem času, pripomorejo k učinkovitemu upravljanju flote vozil. Napredne digitalne rešitve, kot so storitve v oblaku, omogočajo povezovanje vozil, parkirnih mest in uporabnikov, kar optimizira operacije in izboljšuje uporabniško izkušnjo (Min in Xing-fu, 2019).

4.2.7.2 Energetska infrastruktura

Podjetja, ki uporabljajo električna vozila, potrebujejo dostop do dobro razvite mreže polnilnic. Pomanjkanje ustrezne energetske infrastrukture lahko povzroči dolge čakalne dobe za polnjenje in slabšo razpoložljivost vozil, kar negativno vpliva na zadovoljstvo uporabnikov. Strategije za povečanje razpoložljivosti polnilnic in hitrejša polnjenja so zato ključne za operativni uspeh podjetja (Nicholas in Rajon Bernard, 2021).

4.2.7.3 Človeški viri

Zaposleni so ključni za delovanje sistema souporabe vozil. Tehnične ekipe skrbijo za vzdrževanje vozil, strokovnjaki za odnose s strankami pa za pomoč uporabnikom in gradnjo zaupanja. Pomembne so tudi logistične ekipe, ki prerazporejajo vozila glede na povpraševanje in skrbijo za njihovo razpoložljivost na pravih lokacijah ob pravem času. Te ekipe uporabljajo podatke in algoritme za optimizacijo premikov, kar izboljšuje uporabniško izkušnjo. Redno usposabljanje zaposlenih zagotavlja njihovo prilagodljivost na spreminjajoče se potrebe trga in uporabnikov (ACEA, 2014).

Sinergija med fizičnimi viri, kot so vozila in parkirna mesta, tehnološkimi rešitvami in človeškimi viri je ključna za uspešno delovanje storitev souporabe vozil. Integracija naprednih tehnologij in digitalnih platform omogoča podjetjem, da povežejo različne vire v celovit ekosistem, kar ne izboljšuje le operativne učinkovitosti, temveč tudi spodbuja dolgoročno vzdržnost poslovnega modela (Min in Xing-fu, 2019).

4.2.8 Ključna partnerstva

Ključna partnerstva v tej panogi vključujejo sodelovanje z lokalnimi oblastmi, proizvajalci vozil, vzdrževanjem in zavarovanjem ter tehnološkimi partnerji (Gärttner in drugi, 2019).

4.2.8.1 Lokalne oblasti

Sodelovanje z lokalnimi oblastmi je bistvenega pomena za omogočanje dostopa do parkirnih mest in polnilnic za električna vozila. Poleg infrastrukture lahko lokalne oblasti spodbujajo souporabo vozil z uvedbo spodbud, kot so subvencije, davčne olajšave in okoljski predpisi, ki zmanjšujejo promet in onesnaževanje v mestnih središčih. To partnerstvo omogoča vključevanje storitev souporabe vozil v širše strategije trajnostne mobilnosti (Preboli in drugi, 2015).

4.2.8.2 Proizvajalci vozil

Proizvajalci vozil so lahko ključni partnerji, saj zagotavljajo floto, prilagojeno specifičnim potrebam souporabe. Ta vozila vključujejo tehnološke dodatke, kot so sistemi za sledenje in

spremljanje uporabe. Številni proizvajalci, kot sta BMW in Daimler, tudi vlagajo v platforme souporabe vozil, kar kaže na rast sodelovanja med avtomobilsko industrijo in storitvami mobilnosti (Skentzos, 2023). Nekateri proizvajalci, kot so Daimler, BMW in Toyota, celo aktivno vlagajo v storitve mobilnosti, bodisi z ustvarjanjem lastnih platform bodisi s sklepanjem strateških partnerstev (Gilibert in Ribas, 2019). Zaradi tesnega vključevanja v trg souporabe vozil obstaja tudi potencialno tveganje, da se ti proizvajalci iz ključnih partnerjev preoblikujejo v neposredne konkurente.

4.2.8.3 Vzdrževanje in zavarovanje

Vzdrževalni in zavarovalni partnerji zagotavljajo nemoteno delovanje in varnost flote. Redno vzdrževanje zmanjšuje tveganje okvar, izboljšuje razpoložljivost vozil in povečuje zadovoljstvo uporabnikov (Skentzos, 2023). Zavarovalni partnerji razvijajo prilagodljive pakete, ki so prilagojeni kratkoročnim najemom, pri čemer napredne rešitve, kot je zavarovanje, ki temelji na uporabi, zmanjšujejo stroške za podjetja (Kirby, 2023).

4.2.8.4 Tehnološki partnerji

Tehnološki partnerji igrajo ključno vlogo pri omogočanju digitalne preobrazbe storitev souporabe vozil. V današnjem digitalnem svetu postajajo ti partnerji osnovni steber za optimizacijo operacij. Vloga teh partnerjev presega zgolj zagotavljanje tehnične podpore; namesto tega omogočajo razvoj kompleksnih digitalnih platform, ki omogočajo avtomatizirane procese, ki sem jih že omenil v poglavju 4.1.6 ključnih aktivnosti; upravljanje strank, rezervacije, sledenje vozil in avtomatizirano obračunavanje (Kirby, 2023).

Podjetja se lahko odločijo za uporabo tako imenovanih generičnih rešitev, ki predstavljajo že razvite platforme, pripravljene za nadaljnjo prilagoditev, ali pa izberejo rešitve po meri, oblikovane glede na specifične potrebe podjetja. Generične platforme omogočajo hitrejšo implementacijo z nižjimi začetnimi stroški, vendar so lahko omejene v svojih funkcionalnostih. Po drugi strani pa rešitve po meri nudijo večjo prilagodljivost in boljšo integracijo z obstoječimi sistemi podjetja, kar omogoča natančnejše prilagajanje zahtevam trga in uporabnikov (Skentzos, 2023).

Tehnološki partnerji omogočajo razvoj širših ekosistemov mobilnosti, kjer so storitve souporabe vozil povezane z drugimi oblikami transporta, kot so javni prevoz, kolesa in skuterji, v okviru koncepta mobilnosti kot storitve. Takšna integracija omogoča enotno uporabniško izkušnjo, ki povečuje udobje in spodbuja večjo uporabo trajnostnih transportnih možnosti (Gabrovec in drugi, 2022).

4.2.9 Struktura stroškov

V panogi souporabe vozil glavnino stroškov predstavljajo fiksni izdatki, kot so nakup vozil, njihovo zavarovanje in vzdrževanje, ter tehnološka infrastruktura, kot so platforme za rezervacije in upravljanje voznega parka. Poleg tega imajo podjetja pogosto visoke stroške, povezane z raziskavami in razvojem, še posebej pri uvajanju novih tehnologij ali optimizaciji flote. Variabilni stroški vključujejo porabo goriva ali električne energije, polnjenje, čiščenje in prerazporejanje vozil (Gilibert Ribas in drugi, 2020).

Raziskave, izvedene na različnih trgih, ponazarjajo raznolikost stroškovnih struktur. Na kitajskem trgu souporabe vozil nakup vozil in njihovo zavarovanje predstavljata približno 70 % vseh stroškov, medtem ko preostali delež odpade na parkirne površine, vzdrževanje in operativne dejavnosti. Električna vozila, ki jih spodbujajo državne subvencije, prispevajo k znižanju fiksnih stroškov, čeprav se pričakuje, da bodo te subvencije sčasoma upadle (Min in Xing-fu, 2019). Na nemškem trgu, zlasti v urbanih središčih, kot je München, imajo operaterji nekoliko drugačno razporeditev stroškov, pri čemer so fiksni stroški usmerjeni predvsem v najem ali nakup vozil ter v tehnološke rešitve za upravljanje flote. V številnih primerih so vozila že ob prevzemu opremljena z ustreznimi digitalnimi sistemi, kar zmanjšuje potrebo po dodatni investiciji in s tem tudi določene operativne stroške. Po ocenah iz primerljivih sistemov znašajo stroški uporabe programske in strojne opreme za upravljanje voznega parka približno 29 evrov mesečno za osnovno delovanje sistema, pri čemer se za vsako dodatno vključeno vozilo doda še okoli 19 evrov. Pomemben del fiksnih stroškov predstavljajo tudi parkirnine, ki se v nekaterih mestih, kot je München, določajo v obliki pavšala približno 1.000 evrov na vozilo letno. Tovrstna stroškovna struktura poudarja pomen učinkovitega sodelovanja z dobavitelji in lokalnimi oblastmi, pa tudi dostopa do že vgrajene tehnologije, kar lahko pomembno vpliva na stroškovno učinkovitost celotnega poslovnega modela (Groos in Stoličná, 2021).

Pri podjetjih z električno floto vozil so stroški energije običajno nižji in stabilnejši kot pri vozilih na fosilna goriva. Vendar lahko visoki stroški zavarovanja predstavljajo do 50 % celotnega proračuna. Ključnega pomena je tudi dostop do zanesljive mreže polnilnic, saj pomanjkljiva infrastruktura povzroča zamude in zmanjšuje razpoložljivost vozil (Schmidt, 2023).

4.3 Konceptualno platno poslovnega modela

Na podlagi pregleda obstoječe literature o poslovnih modelih v industriji souporabe vozil in obravnave vplivov digitalizacije na oblikovanje teh poslovnih modelov sem na sliki 3 pripravil konceptualno platno poslovnega modela za podjetja, ki delujejo na tem področju. Pričujoča zasnova ne predstavlja specifičnega platna za posamezen poslovni model znotraj souporabe vozil, temveč gre za splošen okvir, ki vključuje skupne značilnosti in ključne elemente poslovnih modelov, kot se pojavljajo v literaturi in praksi.

V zadnjih letih so raziskave pokazale, da poslovni modeli v industriji souporabe vozil izkazujejo visoko stopnjo variabilnosti glede na tip storitve, ciljne segmente, tehnološke rešitve in geografske posebnosti (Shaheen in drugi, 2016). Kljub tej raznolikosti je mogoče identificirati skupne gradnike, ki so ključnega pomena za oblikovanje uspešnih in trajnostnih poslovnih modelov.

Pripravljeno konceptualno platno poslovnega modela prikazano na sliki 4 je torej rezultat sinteze obstoječih raziskav in teoretičnih spoznanj ter ponuja sistematičen vpogled v gradnike poslovnega modela, ki so ključni za uspešno delovanje podjetij za souporabo vozil. Namenjeno je kot univerzalna podlaga, ki jo bom kasneje preveril z dejanskimi praksami podjetij.

5 METODE RAZISKOVANJA

Pri pripravi teoretičnega dela magistrske naloge sem izvedel sistematičen pregled znanstvene in strokovne literature. Iskanje virov je potekalo s pomočjo iskalnika Google Scholar, kjer sem v prvi fazi uporabil splošne ključne besede, kot so: konceptualno platno poslovnega modela, souporaba vozil, business model canvas in souporaba vozil. Na podlagi pridobljenih zadetkov sem v nadaljevanju izvedel ciljno iskanje za vsak posamezni gradnik platna poslovnega modela, pri čemer sem uporabil kombinacije ključnih pojmov, povezanih z vsebino posameznega gradnika na primer: ponudba vrednosti, segmenti kupcev, ključne aktivnosti. Ko sem identificiral relevantne vire, sem znotraj njih analiziral uporabljene ključne besede in citirane reference ter na tej osnovi razširil iskanje na dodatne znanstvene članke in publikacije. Tak pristop mi je omogočil postopno poglabljanje razumevanja posameznih sestavin poslovnega modela in hkrati zagotovil, da je bil izbor literature tematsko relevanten, metodološko utemeljen in usklajen z raziskovalnim ciljem naloge.

Empirični del raziskave sem izvedel z uporabo kvalitativnega pristopa, pri čemer sem opravil polstrukturirane intervjuje s predstavniki treh izbranih podjetij, ki delujejo na področju souporabe vozil. Cilj tega je bil preveriti, kako podjetja v praksi oblikujejo in razumejo svoj poslovni model, ter ugotoviti, v kolikšni meri so ti modeli skladni z mojim konceptualnim poslovnim platnom, ki sem ga oblikoval na podlagi teoretične analize.

Pred izvedbo intervjujev sem za vsako podjetje pripravil analizo sekundarnih virov. V ta namen sem pregledal uradne spletne strani podjetij, javno dostopne dokumente, prispevke iz strokovnega in časopisnega okolja ter druge medijske objave. Namestil in preizkusil sem mobilne aplikacije podjetij Flinkster, GreenGo in Avant2Go, da sem bolje razumel ključne funkcionalnosti in logiko njihove storitve. Storitev sem pri ponudniku Avant2Go preizkusil tudi v praksi, kar mi je omogočilo boljše razumevanje uporabniške izkušnje in delovanja posameznih vidikov poslovnega modela.

Slika 4: Konceptualno platno poslovnega modela

Ključna partnerstva

Lokalne oblasti

- Zagotavljajo dostop do infrastrukture – parkirna mesta in polnilne postaje
- Sprejemanje različnih politik (subvencije, zmanjševanje emisijskih izpustov)
- Ključne za integracijo storitev souporabe vozil v urbano okolje

Proizvajalci vozil

- Ponudba prilagojenih rešitev za vozni park
- Financiranje nakupa vozila ali optimizacija stroškov
- Aktivno vlaganje v mobilnostne storitve in platforme

Vzdrževanje in zavarovanje

- Zmanjševanje tveganja in optimizacija stroškov
- Sodelovanje omogoča večjo operativno učinkovitost in zmanjšanje napak pri delovanju voznega parka
- Sinergija med vzdrževanjem in zavarovanjem omogoča znižanje premij ter zmanjšanje napak v sistemu

Tehnološki partnerji

- Digitalna transformacija storitev z naprednimi platformami
- Omogočanje integracije različnih oblik transporta
- Izboljšanje uporabniške izkušnje z avtomatizacijo in integracijo novih tehnologij

Ključne aktivnosti

Upravljanje voznega parka

- Prerazporejanje vozil
- Optimizacija velikosti flote
- Izkoristek fleksibilnosti uporabnikov

Rezervacijski sistemi

- Dinamično upravljanje rezervacij
- Rezervacije parkirnih zmogljivosti – optimizacija uporabe parkirnih mest

Vzdrževanje platforme

- Tehnološka infrastruktura – blockchain, integracija rešitev za identifikacijo in pravno skladnost
- Dinamično prilagajanje – realnočasovna optimizacija povpraševanja

Ključni viri

Fizični viri

- Vozila, parkirna mesta, pametni parkirni sistemi

Tehnološki viri

- Uporabniške aplikacije, sistemi za GPS sledenje, analitika podatkov, storitve v oblaku

Energetska infrastruktura

- Javne in zasebne polnilnice

Človeški viri

Intelektualni viri

Finančni viri

Ponudba vrednosti

Ekonomska

- Stroškovno učinkovita alternativa lastništvu avtomobila
- Optimizacija stroškov s souporabo v primerjavi z osebnim lastništvom

Družbena

- Spodbujanje vključevanja skupnosti skozi interakcijo uporabnikov na platformah
- Krepitev skupnostnega sodelovanja

Ekološka

- Zmanjšanje emisij CO_2 in manjša poraba fosilnih goriv
- Podpora trajnostni mobilnosti z uvajanjem električnih vozil in ekoloških praks

Napredne tehnologije

- Implementacija inteligentnih rezervacijskih sistemov
- Personalizacija storitev in integracija z drugimi oblikami prevoza

Uporabniška izkušnja

- Enostavna uporaba platforme
- Večja učinkovitost storitev zaradi digitalne preobrazbe mobilnosti

Odnosi s kupci

Personaliziran pristop

- Izobraževalne delavnice
- Spletni seminarji
- Video vodiči in FAQ
- Pomoč uporabnikom – klicni centri

CRM sistemi in analitika

- Razvoj personaliziranih marketinških strategij
- Zbiranje in analiza podatkov
- Big Data za prepoznavanje vzorcev

Vzpostavljanje zaupanja

- Sistem ugleda na podlagi ocen in družbenih omrežij
- Osebna pomoč pri registraciji

Ohranjanje zvestobe

- Programi zvestobe
- Nagrajevanje – bonus kilometri

Prodajni kanali

Večkanalni pristop

- Združitev fizičnih in digitalnih kanalov – spletne stani, aplikacija, družbena omrežja

Izobraževanje uporabnikov

- Poudarek na prednosti souporabe
- Strah in zadržki pri uporabi

Digitalna transformacija kanalov

- Razvijanje mobilne aplikacije
- Integriranje družbenega omrežja
- Digitalne marketinške kampanje

Integracija z drugimi oblikami mobilnosti

- Sodelovanje z javnim prevozom in drugimi mobilnostnimi rešitvami

Spodbujanje trajnosti

Segmenti kupcev

Demografske skupine:

- Mlajši uporabniki
- Študenti
- Starejše generacije

Geografski segmenti:

- Urbana območja
- Soseske z različnim socioekonomskim statusom
- Podeželska območja z omejenim dostopom do javnega prevoza

Uporabniški profili

- Dnevni migranti
- Poklicni uporabniki
- Občasni uporabniki

Digitalizacija

- Omogočanje zbiranja podatkov – profiliranje
- Prilagoditev tehnologij za povečanje dostopnosti
- Omejen dostop do digitalnih orodij
- Nizka digitalna pismenost

Struktura stroškov

Fiksni stroški

- Stroški nakupa ali najema – največji delež fiksnih stroškov (50 % pri električni floti)
- Zavarovalnine in davčne obveznosti
- Stroški ključne tehnologije

Spremenljivi stroški

- Stroški energije (pri EV bolj predvidljivi kot pri fosilnih gorivih)
- Parkirnine
- Operativni stroški: vzdrževanje, popravila, logistične aktivnosti – prerazporejanje, čiščenje

Specifični stroški EV

- Infrastruktura – polnilnice
- Nižji stroški energije
- Zmanjšanje fiksnih stroškov – subvencije

Struktura prihodkov

Naročnine in pristojbine za porabo

- Prihodki temeljijo na mesečnih naročninah in časovno odvisnih pristojbinah

Dinamično oblikovanje cen

- Fleksibilni tarifni načrti
- Uporaba analitike povpraševanja
- Prilagojeni mobilnostni paketi

Depoziti za zmanjšanje tveganja

Dodatni viri prihodkov

- Sponzorirane storitve
- Prodaja uporabniških podatkov
- Razvoj dodatnih storitev – dostava paketov
- Prodaja rabljenih vozil

Vir: lastno delo

Na podlagi zbranih informacij sem za vsako podjetje oblikoval nabor prilagojenih intervjujskih vprašanj, s katerimi sem dopolnil razumevanje posameznih gradnikov njihovega poslovnega modela. Polstrukturirana oblika intervjujev mi je omogočila, da sem vnaprej pripravil tematske sklope, hkrati pa sem se lahko prilagajal toku pogovora glede na odzive sogovornikov. Intervjuje sem izvedel osebno ali preko videokonferenčnega orodja. Intervjuja s podjetjema GreenGo in Flinkster sta potekala 30 minut preko videokonferenčnega orodja, intervju z podjetjem Avant2Go pa je potekal 1 uro na sedežu podjetja.

Zbrane podatke sem obdelal s pomočjo vsebinske analize, pri čemer sem za vsako podjetje sistematično preveril vseh devet gradnikov poslovnega modela, kot jih opredeljuje platno poslovnega modela. Na tej osnovi sem za vsako podjetje posebej tudi sestavil celotno platno poslovnega modela, ki temelji na kombinaciji podatkov iz sekundarnih virov in intervjuja. Tako sem lahko ocenil, v kolikšni meri se dejansko stanje sklada z oblikovanim konceptualnim platnom, ter identificiral morebitna odstopanja ali značilnosti, specifične za posamezno podjetje.

Intervjuji so bili izvedeni v naslednjih terminih: intervju s podjetjem Flinkster je potekal 10. februarja 2025 preko videokonferenčnega orodja MS Teams; intervju s podjetjem GreenGo je bil izveden 9. maja 2025 prav tako preko videokonferenčnega orodja MS Teams; intervju s podjetjem Avant2Go pa je bil opravljen 22. maja 2025 v živo na sedežu podjetja.

6 ANALIZA PRIMEROV S PREDSTAVITVIJO PODJETIJ IN VPOGLEDI IZ INTERVJUJEV

6.1 Flinkster

Flinkster je eden največjih ponudnikov storitev souporabe vozil v Nemčiji in deluje pod svojo matično družbo Deutche Bahn Connect GmbH, hčerinske družbe Deutsche Bahn AG. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2001 kot Deutche Bahn Carsharing in se je v začetnih letih širilo preko integracije manjših lokalnih podjetij souporabe vozil (Berline.de., 2025).

Flinksterjev model souporabe spada med stacionarni model souporabe vozil s povratno vožnjo, kar pomeni, da morajo uporabniki vozilo vrniti na isto lokacijo, kjer so ga prevzeli. Rezervacija je možna preko mobilne aplikacije ali spletne platforme. Flinkster sodeluje tudi z nekaj ponudniki souporabe vozil, kot so Cambio, Ford Carsharing in Car2Go, kar uporabnikom omogoča dostop do širšega nabora vozil (Deutsche Bahn Connect GmbH, 2025).

Zaradi svoje povezanosti z Deutsche Bahn je posebna značilnost Flinksterjevega poslovnega modela integracija z železniškim prevozom, saj storitev omogoča preprost prehod med

vlakom in avtomobilom. V letu 2022 je bila storitev Flinkster prisotna v približno 400 mestih, pri čemer se podjetje osredotoča predvsem na lokacije v bližini železniških postaj.

6.1.1 Uvodna analiza podjetja Flinkster

Flinkster že od svoje ustanovitve gradi svojo mrežo na principu partnerstev, kar se odraža v dejstvu, da uporabnikom omogoča dostop ne le do lastne flote, temveč tudi do vozil drugih ponudnikov. To predstavlja zanimivo razliko v primerjavi s konceptualnim platnom, ki predvideva lastni nadzor nad celotnim voznim parkom. Sodelovanje s partnerskimi podjetji potencialno zmanjšuje stroške, povezane z lastništvom vozil, hkrati pa zahteva usklajevanje cenovnih modelov, tehnologije in uporabniške izkušnje.

Pomemben vidik Flinksterjeve digitalne strategije je mobilna aplikacija, ki uporabnikom omogoča dostop do vozil, pregled lokacij in enostavno rezervacijo. Ob analizi aplikacije sem ugotovil, da je uporabniški vmesnik intuitiven, rezervacije so fleksibilne, vendar zahtevajo vnaprejšnjo določitev časa vračila vozila. To pomeni, da sistem ne omogoča spontanih podaljšanj najema brez nove rezervacije, kar sicer olajša planiranje zasedenosti za podjetje, vendar lahko pomeni oviro za stranke, ki se ne morejo vnaprej vezati na točno določen čas vračila (n-tv.de., 2024).

Posebnost Flinksterjevega poslovnega modela je povezanost z železniškim prevozom, kar odraža njegovo vpetost v skupino Deutsche Bahn. Storitev je zasnovana tako, da omogoča enostaven prehod med vlakom in avtomobilom, pri čemer so postaje Flinksterja strateško postavljene v bližini železniških postaj. Vendar Flinkster ne omogoča zgolj avtomobilskega prevoza, saj ima v sistem vključeno tudi storitev souporabe koles Call a Bike, ki prav tako deluje pod okriljem Deutsche Bahn. Ta dodatek krepi trajnostno noto poslovnega modela in povečuje privlačnost za uporabnike, ki kombinirajo več oblik mobilnosti.

Glede na analizo Flinskterjeve ponudbe in spletnega oglaševanja sem razbral, da storitev v največji meri uporabljajo posamezniki, ki pogosto potujejo z vlakom in potrebujejo avtomobil za zadnjo etapo poti. Poleg tega Flinkster cilja tudi na podjetja, ki svojim zaposlenim želijo zagotoviti stroškovno učinkovito alternativo službenim vozilom. Pri tem omogoča prilagojene poslovne pakete, ki omogočajo centralizirano upravljanje računov za podjetja.

Flinksterjev prihodkovni model temelji na kombinaciji časovne in kilometrske tarife, kjer uporabniki plačajo glede na trajanje najema in prevožene kilometre. Pri vsakem najemu se obračuna tudi fiksna rezervacijska pristojbina v višini 1 €, kar ni običajna praksa pri vseh ponudnikih souporabe vozil. Poseben vidik je možnost znižanja odbitne franšize pri zavarovanju s plačilom 9,90 €, kar zmanjšuje tveganje za uporabnike v primeru škode. Podatki, na katerih temelji analiza, so bili zbrani 8. februarja 2025. V primerjavi z mojim konceptualnim platnom poslovnega modela, ki predvideva bolj dinamične cenovne politike,

je Flinksterjev model bolj standardiziran, kar lahko pomeni večjo predvidljivost stroškov, a manjšo prilagodljivost tržnim razmeram.

Stroškovna struktura Flinksterja vključuje stroške lastništva in vzdrževanja vozil, parkirnin, zavarovanja in goriva. Pri analizi razpoložljivosti vozil se je pojavilo vprašanje, koliko dejansko aktivnih vozil je v sistemu. Medtem ko Flinkster navaja prisotnost v 400 mestih, aplikacija kaže nekoliko manjše število vozil na določenih lokacijah, kar odpira vprašanje, ali podjetje optimalno izkorišča svoje kapacitete ali se sooča z izzivi pri rasti flote.

Poslovni model Flinksterja poleg ekonomske in funkcionalne vrednosti poudarja predvsem skupnostni vidik souporabe vozil, pri čemer izpostavlja, da deljenje uporabe omogoča optimizacijo uporabe vozil in zmanjšanje potrebe po lastništvu avtomobila. Flinkster promovira souporabo kot del širšega premika k učinkovitejši mobilnosti, kjer uporabniki namesto individualnega lastništva delijo vire, kar lahko pripomore k boljši dostopnosti prevoznih sredstev v urbanih območjih.

Na podlagi raziskave pred intervjujem je bilo ugotovljeno, da Flinkster v več vidikih sledi konceptualnemu platnu poslovnega modela, vendar se pri določenih elementih od njega razlikuje. Ključna vprašanja se osredotočajo na vlogo Deutsche Bahn pri oblikovanju poslovnega modela, pristop k partnerstvom z drugimi ponudniki souporabe vozil ter strateške odločitve pri upravljanju voznega parka in izbiri vozil.

Poleg tega bi bilo smiselno raziskati, kako Flinkster zagotavlja razpoložljivost vozil in optimizacijo flote, kakšne so njegove tehnološke rešitve, ter kako pristopa k razvoju uporabniške izkušnje in programov zvestobe. Pomemben vidik analize je bil tudi pregled stroškovne in prihodkovne strukture, predvsem v kontekstu cenovne politike in morebitnih dodatnih virov prihodkov.

6.1.2 Analiza poslovnega modela na podlagi intervjuja

6.1.2.1 Ključni partnerji

Intervju je potrdil, da Flinkster deluje znotraj širokega ekosistema partnerstev, pri čemer se je struktura tega modela v zadnjih letih bistveno preoblikovala. Medtem ko je podjetje sprva samostojno razvijalo programsko opremo in vzpostavljalo individualna partnerstva, danes uporablja tehnološko platformo Moqo, ki omogoča integracijo z drugimi ponudniki souporabe vozil, kot so FORD Carsharing, Cambio in Mobility. Ta pristop poenostavlja operativne procese in omogoča uporabnikom dostop do partnerskih vozil znotraj ene same aplikacije.

Flinkster prav tako sodeluje s specializiranimi tehnološkimi partnerji. Podjetje Invers zagotavlja rešitve za telematiko, Stripe omogoča zanesljivo procesiranje plačil, Jumio pa skrbi za preverjanje vozniških dovoljenj s pomočjo umetne inteligence. Na področju

voznega parka Flinkster sodeluje z Volkswagnom kot ekskluzivnim dobaviteljem, kar podjetju prinaša ugodnosti pri nabavi in poenotenje vzdrževanja.

Ključnega pomena je vloga Deutsche Bahn, ki je prek hčerinskega podjetja Deutsche Bahn Connect neposredno lastniško povezana s Flinksterjem. Poleg finančne in institucionalne podpore Deutsche Bahn Flinksterju zagotavlja dostop do železniške infrastrukture, vključno s parkirnimi površinami na železniških postajah, kar predstavlja osrednji element poslovnega modela.

V nasprotju s smernicami konceptualnega platna poslovnega modela podjetje ne sodeluje z lokalnimi oblastmi pri zagotavljanju parkirnih mest ali pridobivanju subvencij. Vse parkirne površine so zagotovljene znotraj internega ekosistema Deutsche Bahn, kar zmanjšuje potrebo po zunanjih institucionalnih partnerstvih.

6.1.2.2 Ključne aktivnosti

Flinksterjeve ključne aktivnosti izhajajo iz stabilnosti stacionarnega modela souporabe z obveznim vračanjem vozil na isto lokacijo. Intervju je potrdil, da ta model omogoča bolj predvidljivo upravljanje flote in zmanjšuje potrebo po sezonskih prilagoditvah. Zaradi izrazite uporabe poslovnih uporabnikov so nihanja v povpraševanju minimalna.

Operativno upravljanje vključuje omejene prerazporeditve vozil, ki se izvajajo zgolj v manjšem obsegu, glede na sprotno analizo povpraševanja. Flinkster se osredotoča na ohranjanje razpoložljivosti vozil na strateških lokacijah, predvsem v bližini železniških postaj. Vzdrževanje voznega parka, vključno s čiščenjem, rednimi pregledi in popravili po nesrečah, izvaja DB Services, ki deluje v okviru skupine Deutsche Bahn. Ta integracija omogoča centralizirano tehnično podporo in zagotavlja operativno zanesljivost storitve.

6.1.2.3 Ključni viri

Flinksterjev glavni fizični vir je lastna flota približno 300 vozil znamke Volkswagen, razporejenih na 86 postajah v 57 mestih po Nemčiji. Izbira proizvajalca je usklajena s potrebami ciljne skupine. Intervju je potrdil, da podjetje v trenutni floti ne uporablja električnih vozil. Pretekla vključitev električnih vozil se je izkazala za neučinkovito zaradi pomanjkanja lastne polnilne infrastrukture in nizke stopnje uporabe, ki je dosegala le tretjino uporabe klasičnih vozil.

Flinkster ima zaradi močne integracije s partnerskimi organizacijami razmeroma omejen nabor lastnih virov. Ključni fizični vir podjetja je izključno njegova flota vozil, medtem ko se pri vseh drugih infrastrukturnih in tehnoloških elementih opira na partnerstva bodisi z matično družbo Deutsche Bahn bodisi s specializiranimi tehnološkimi ponudniki.

6.1.2.4 Ponudba vrednosti

Glavna vrednost Flinksterjeve storitve je enostaven dostop do vozil na železniških postajah, kar omogoča brezhibno povezovanje z javnim prevozom. Flinkster deluje kot povezovalni člen trajnostnih oblik mobilnosti, saj uporabnikom omogoča dostop do avtomobilov takoj po izstopu z vlaka. Poleg tega podjetje ponuja souporabo koles Call a Bike, ki prav tako deluje v sklopu Deutsche Bahn, kar še dodatno povečuje povezljivost prevoznih sredstev.

Intervju je potrdil, da je Flinksterjeva ponudba vrednosti predvsem ekonomsko usmerjena, saj uporabnikom omogoča stroškovno učinkovito mobilnost brez lastništva vozila. Poleg tega podjetje poudarja uporabniško izkušnjo, saj je njihova prenovljena digitalna platforma zasnovana za enostavno in intuitivno uporabo. Čeprav Flinkster trajnosti ne izpostavlja kot svojo glavno vrednost, se njihov poslovni model posredno povezuje z ekološkimi cilji, saj spodbuja povezovanje souporabe vozil z javnim prevozom in s tem zmanjšuje potrebo po zasebnih avtomobilih.

6.1.2.5 Odnosi s kupci

Flinksterjeve odnose s kupci zaznamuje poudarek na digitalni enostavnosti in neposredni integraciji z železniškim prometom. Oktobra 2023 je bila predstavljena nova različica mobilne aplikacije, ki je bistveno izboljšala uporabniško izkušnjo. Aplikacija omogoča intuitivno navigacijo, hitrejši dostop do vozil in pregled nad rezervacijami, s čimer podjetje naslavlja potrebe po nemotenem dostopu in jasni uporabniški poti. Pomoč uporabnikom v začetni fazi vključuje spletne video vodiče, ki korak za korakom predstavijo postopek registracije in uporabe. Pomemben razvojni korak predstavlja načrtovana integracija aplikacije s platformo DB Navigator, ki bo omogočila združevanje storitev Flinksterja in drugih oblik mobilnosti pod okriljem Deutsche Bahn v enoten digitalni ekosistem.

Flinkster sicer ne uporablja personaliziranih trženjskih strategij ali dinamičnega oblikovanja cen. Edina izjema so ugodnosti za imetnike kartice BahnCard, ki vključujejo brezplačno registracijo. Podatek, da približno polovica novih uporabnikov vstopi v sistem prek teh ugodnosti, potrjuje močno povezanost podjetja z železniško mrežo in kaže na pomembno vlogo obstoječih kanalov Deutsche Bahn pri pridobivanju strank.

6.1.2.6 Prodajni kanali

Flinkster uporablja centraliziran pristop k prodajnim kanalom, ki temelji na integraciji z obstoječo infrastrukturo matične družbe Deutsche Bahn. Promocija poteka predvsem preko digitalnih platform, kot je spletna stran, kjer je Flinkster predstavljen kot del intermodalne mobilnostne ponudbe. Lokalnih trženjskih kampanj podjetje ne izvaja, saj njihov poslovni model ni regionalno prilagojen.

6.1.2.7 Segmenti kupcev

Uporabniška struktura podjetja Flinkster temelji na razmeroma stabilni delitvi med individualnimi in poslovnimi uporabniki, pri čemer se storitev izrazito umešča v kontekst železniške mobilnosti. Intervju je razkril, da je večina posameznikov, ki uporabljajo storitev, hkrati tudi rednih uporabnikov železniškega prometa, kar odraža močno funkcionalno povezavo med obema oblikama prevoza. Poseben del uporabniške baze predstavljajo zaposleni v skupini Deutsche Bahn, ki imajo pri uporabi storitve določene privilegije in tako tvorijo konsistentno skupino z visoko stopnjo zvestobe.

Poslovni segment zajema pomemben delež vseh najemov, saj vključuje tako podjetja kot notranjo rabo znotraj Deutsche Bahn. Podjetje omogoča centralizirano upravljanje računov in storitev za poslovne uporabnike, s čimer utrjuje institucionalni del uporabniške baze. Vendar ne izvaja poglobljene segmentacije po demografskih ali vedenjskih značilnostih, saj so bile podrobnejše baze podatkov izgubljene ob prehodu na nov informacijski sistem. Letna anketa, ki jo podjetje izvaja, je po njihovi oceni nezadostna za strateško načrtovanje, zato se model trenutno bolj opira na operativne izkušnje kot na analitično profiliranje uporabnikov.

6.1.2.8 Struktura stroškov

Flinksterjevi največji fiksni stroški izhajajo iz nakupa vozil, saj podjetje vso floto poseduje. Pomemben stroškovni dejavnik je tudi zavarovanje, ki ga podjetje krije interno, pri čemer se visoka odbitna franšiza (1.500 €) uporablja kot način za zmanjšanje stroškov in spodbujanje odgovorne rabe vozil.

Med druge ključne stroške sodijo vzdrževanje, čiščenje in popravila vozil, ki jih izvaja interna operativna ekipa. Podjetje prav tako pokriva stroške delovanja klicnega centra ter licenčne in programske rešitve, povezane s telematiko, preverjanjem uporabnikov in plačilnimi sistemi. Flinksterjev stacionarni model omogoča stabilno poslovanje brez dodatnih stroškov prerazporejanja vozil.

6.1.2.9 Struktura prihodkov

Flinksterjevi prihodki temeljijo predvsem na uporabniških pristojbinah, kjer se storitev zaračunava glede na čas uporabe in prevožene kilometre. Dodatni prihodek ustvarjajo z možnostjo znižanja odbitne franšize pri zavarovanju, ki uporabnikom omogoča, da za doplačilo zmanjšajo finančno odgovornost v primeru škode.

Podjetje ne monetizira podatkov in ne uporablja oglaševanja, saj so vozila parkirana v zaprtih garažah, kjer oglaševanje na avtomobilih ne bi imelo učinka. Flinkster maksimizira izkoriščenost flote s strogim sistemom rezervacij, pri čemer se visoke kazni za zamudo uporabljajo kot ukrep za zagotavljanje natančnega spoštovanja najemnih terminov.

Slika 5: Interpretacija poslovnega modela podjetja Flinkster

Ključna partnerstva

Proizvajalci vozil

- Volkswagen – ekskluzivni dobavitelj vozil

Vzdrževanje in zavarovanje

- DB Services – hčerinsko podjetje Deutche Bahn – čiščenje, vzdrževanje, popravila

Tehnološki partnerji

- Moqo – platforma
- Invers – telematika
- Jumio – prevajanje vozniških dovoljenj z AI
- Stripe – plačilni sistem

Mobilnostni partnerji

- Sodelovanje s ponudniki souporabe – FORD Carsharing, Cambio, Mobility

Matična družba

- Parkirna mesta pri železniških postajah
- Distribucijski kanali
- Digitalna integracija z javnim prevozom

Ključne aktivnosti

Upravljanje voznega parka

- Stabilna stacionarna flota brez dinamičnega razporejanja
- Analiza povpraševanja in minimalne prilagoditve

Vzdrževanje in servisiranje

- Izvaja partner DB Services: čiščenje, tehnični pregledi, popravila 1-krat letno

Digitalna infrastruktura

- Skrbnik platforme partner Moqo
- Integracija DB Navigator

Podpora uporabnikom

- 24/7 klicni center

Ključni viri

Fizični viri

- 300 vozil Volkswagen
- 86 postaj v 57 mestih
- Najeta parkirna mesta

Tehnološki viri

- Mobilna aplikacija
- Telemetrijski sistemi za sledenje in rezervacije

Finančni viri

- Podpora matične družbe Deutche Bahn

Človeški viri

- Ključni viri za operativno podporo izhajajo iz povezave z matičnim podjetjem

Ponudba vrednosti

Ekonomska

- Možnost najema vozila brez fiksnih stroškov
- Razširitev storitve znotraj skupine Deutsche Bahn
- Povezovanje z drugimi oblikami mobilnosti (vlak, kolo)

Uporabniška izkušnja

- Inovativna digitalna platforma za rezervacijo in uporabo vozila
- Poenostavljen dostop prek ene aplikacije tudi za partnerska vozila

Ekološka

- Posredna trajnostna vrednost prek spodbujanja kombinirane mobilnosti

Odnosi s kupci

Digitalna podpora

- Nova mobilna aplikacija (oktober 2023) z izboljšano uporabniško izkušnjo
- Video vodiči za registracijo in uporabo

Integracija z obstoječim ekosistemom

- Povezava z aplikacijo DB Navigator (v razvoju)
- Uporaba obstoječih kanalov Deutsche Bahn

Zvestoba strank

- Posebni popusti za imetnike BahnCard

Prodajni kanali

- Mobilna aplikacija Flinkster
- Digitalni kanali Deutche Bahn
- Integracija v obstoječe uporabniške vmesnike za načrtovanje poti
- Omejena fizična promocija: zaradi razpršenega poslovnega modela podjetje ne izvaja lokalnih marketinških kampanj

Segmenti kupcev

B2C uporabniki

- 55 % najemov
- Predvsem potniki z vlaki, ki potrebujejo mobilnost za »zadnji kilometer«

B2B uporabniki

- 45 % najemov
- Alternativa službenim vozilom

Zaposleni Deutche Bahn

- Interni uporabniki
- Posebne ugodnosti za uporabo

Struktura stroškov

Fiksni stroški

- Nakup in vzdrževanje vozil
- Zavarovanje – lastno kritje poškodb
- Licence za programsko opremo
- Operativni stroški

Spremenljivi stroški

- Minimalni – podjetje ne izvaja prerazporejanja vozil in ne vlaga v lastno polnilno infrastrukturo

Struktura prihodkov

Glavni vir prihodkov

- Uporabniške pristojbine, vključujejo časovno in kilometrsko tarifo

Dodatni prihodkovni tok

- Plačilo za znižanje odbitne franšize pri zavarovanju

Omejena monetizacija

- Podjetje ne ustvarja prihodkov iz oglaševanja ali prodaje podatkov

Vir: lastno delo

6.2 GreenGo

GreenGo je madžarsko podjetje, specializirano za storitve souporabe električnih vozil, ki deluje pretežno v Budimpešti. Ustanovljeno je bilo leta 2016 in je bilo med prvimi ponudniki te vrste storitev v regiji, ki so stavili izključno na električna vozila. Podjetje trenutno upravlja s floto približno 500 električnih vozil različnih vrst od kompaktnih mestnih avtomobilov, kot je Volkswagen e-Up, do prostornejših dostavnikov in SUV-jev, kot sta Renault Kangoo in Kia Niro. Uporabnikom je omogočena fleksibilna uporaba storitve znotraj definiranega geografskega območja, kar je značilnost sistema souporabe vozil s prostim parkiranjem (Greengo, 5. 4. 2025).

GreenGo deluje po modelu souporabe vozil s prostim parkiranjem, kar uporabnikom omogoča, da vozilo prevzamejo in ga vrnejo kjerkoli znotraj vnaprej določenega geografskega območja. Takšen pristop zagotavlja visoko raven fleksibilnosti, hkrati pa zahteva stalno logistično usklajevanje glede razpoložljivosti vozil, napolnjenosti baterij in dostopnosti polnilnih mest. Poslovni model GreenGo temelji na popolnoma digitalizirani uporabniški izkušnji, pri čemer mobilna aplikacija omogoča vse ključne funkcije – od iskanja vozila in rezervacije do zaklepanja, odklepanja in zaključka najema. Poleg zasebnih uporabnikov podjetje aktivno nagovarja tudi poslovne stranke s prilagojenimi rešitvami za vključevanje storitve v njihove mobilnostne sisteme (Tóth in Szigeti, 2019).

6.2.1 Uvodna analiza podjetja GreenGo

Raziskava podjetja GreenGo pred izvedbo intervjuja razkriva več posebnosti, ki ga umeščajo v širši kontekst digitalno podprte in trajnostno naravnane mobilnosti. Podjetje dosledno gradi svojo trajnostno identiteto na popolnoma električni floti, ki zmanjšuje emisije in stroške energije v primerjavi s konvencionalnimi vozili. Okoljski vidik poslovnega modela je dodatno okrepljen s simbolnimi pobudami, kot je akcija »Drive for the Trees«, s katero podjetje spodbuja ozaveščenost uporabnikov in krepi svojo zeleno identiteto.

Tehnološka infrastruktura podjetja temelji na uporabi napredne aplikacije, ki omogoča transparentno in intuitivno uporabniško izkušnjo. Prehod na platformo Oracle Cloud odraža zavestno prizadevanje podjetja za digitalno stabilnost, skalabilnost in obvladovanje rasti. Uporabnikom je omogočeno sledenje vozilom, iskanje parkirišč in polnilnic, beleženje stanja vozila ter vključitev v sistem znižane zavarovalne franšize, imenovane GreenGo Care, kar ustvarja dodatno vrednost in občutek varnosti pri uporabi storitve (ChannelDrive Bureau, 2019).

GreenGo se aktivno pozicionira tudi v poslovnem segmentu, saj podjetjem ponuja možnosti integracije vozil v službene procese in osebne ugodnosti za zaposlene. To pomeni razširitev poslovnega modela izven klasične uporabniške baze in ustvarjanje dodatnih prihodkovnih tokov. Cenovni model podjetja temelji na kombinaciji mesečnih naročnin in tarif po minutah

vožnje, kilometrih, parkirninah in dodatnih storitvah, na primer dostavna vozila. Ta model omogoča višjo stopnjo prilagodljivosti, vendar zahteva kompleksno operativno in tehnološko podporo.

Na podlagi raziskave je razvidno, da GreenGo v večini ključnih elementov sledi predpostavkam konceptualnega platna poslovnega modela, zlasti v segmentih digitalne podpore, trajnostne mobilnosti in raznolikosti uporabniške baze. Vendar pa se z modelom souporabe vozil s prostim parkiranjem odmika od stacionarno zasnovanih sistemov, kar odpira vprašanja glede dolgoročne optimizacije delovanja, učinkovitosti izkoriščenosti flote in zagotavljanja razpoložljivosti vozil. Prav tako se poraja vprašanje, kako podjetje meri uspešnost posameznih segmentov ponudbe in katere metrike so ključne za upravljanje njihovega poslovnega modela.

6.2.2 Analiza poslovnega modela na podlagi intervjuja

6.2.2.1 Ključni partnerji

Intervju z GreenGo razkriva specifičen partnerski model, ki se osredotoča predvsem na tehnološko infrastrukturo in operativno podporo. Podjetje ne uporablja standardnih rešitev tretjih ponudnikov, temveč ima lastno digitalno platformo, razvito v sodelovanju s podjetjem Tight Solutions. Kljub temu da razvoj in podpora potekata zunaj podjetja, ostajajo vse intelektualne pravice v lasti GreenGo, kar zagotavlja strateški nadzor nad sistemom.

Po navedbah sogovornika iz podjetja na področju upravljanja vozil GreenGo sodeluje z madžarskimi distributerji, vendar brez dolgoročnih ali institucionaliziranih partnerstev s proizvajalci. Javni sektor v operativno delovanje ni neposredno vključen. Podjetje sicer koristi ugodnosti, kot je brezplačno parkiranje električnih vozil, vendar brez formaliziranih dogovorov z lokalnimi oblastmi.

Logistična partnerstva so strukturirana prek zunanjega izvajalca Transportology, ki prek sistema StreetCrowd izvaja mikrouravnoteženje flote. Poleg tega podjetje vključuje tudi uporabnike, ki so s spodbudami motivirani k prerazporejanju vozil. Servisne storitve, vključno z zahtevnejšimi tehničnimi posegi, izvaja mreža zunanjih izvajalcev. Partnerski odnosi so torej usmerjeni predvsem v zagotavljanje tehnične učinkovitosti in fleksibilnosti delovanja, brez večjih poudarkov na institucionalnem sodelovanju ali strateškem pozicioniranju.

6.2.2.2 Ključne aktivnosti

Intervju je potrdil, da upravljanje voznega parka predstavlja eno najkompleksnejših operativnih nalog podjetja GreenGo. Podjetje na konkurenčnem trgu v Budimpešti deluje v dinamičnem ravnovesju s tremi glavnimi ponudniki, kjer se velikost flote pogosto prilagaja

gibanju konkurence. Čeprav trenutno ni predvidena širitev zaradi finančnih omejitev, podjetje daje prednost postopni obnovi obstoječih vozil, saj je približno polovica flote stara osem let ali več.

Ključni operativni poudarek je prerazporejanje vozil glede na lokacijsko povpraševanje, kar GreenGo rešuje z vključevanjem zunanjega partnerja Transportology, ki prek sistema StreetCrowd izvaja mikrouravnoteženje flote. Rešitve temeljijo na podatkovnih modelih, ki jih izvajajo njihovi strokovnjaki, medtem ko podjetje hkrati vključuje tudi uporabnike, ki so s finančnimi spodbudami motivirani k prostovoljnim premikom vozil. Polnjenje in osnovno vzdrževanje vozil izvajajo zaposleni, medtem ko zahtevnejša servisna opravila opravljajo zunanji izvajalci. Rezervacije vozil so omogočene v omejenem obsegu in jih upravlja interna ekipa. Kljub temu da je razvoj digitalne platforme zunanje izveden, GreenGo ohranja lastništvo nad sistemom, kar omogoča kontinuirano prilagajanje funkcionalnosti in stabilnost delovanja.

V primerjavi s konceptualnim platnom poslovnega modela podjetje sledi osnovnim načelom operativne optimizacije, kot sta dinamično upravljanje flote in razmejena odgovornost za tehnične procese. Vendar so elementi, kot sta prediktivno upravljanje z uporabo naprednih rezervacijskih sistemov ali integracija pravno-skladnostnih tehnologij, trenutno prisotni v omejenem obsegu.

6.2.2.3 Ključni viri

GreenGo svojo storitev souporabe vozil vzpostavlja z racionalno zasnovanim naborom virov, ki povezujejo materialno infrastrukturo z digitalno podporo in logistično organizacijo. Osrednji fizični vir predstavlja flota približno 500 popolnoma električnih vozil, pri čemer kar 490 enot sestavljajo vozila znamke Volkswagen e-Up. Ta visoka stopnja homogenosti poenostavlja operativne procese in znižuje kompleksnost vzdrževanja.

Digitalni viri so ključni za nemoteno delovanje storitve, saj sistem temelji na stalni razpoložljivosti podatkov v realnem času. To vključuje sledenje lokacijam vozil, preverjanje napolnjenosti baterij in usklajevanje prostih mest za parkiranje. Podpora teh funkcionalnosti omogoča tekoče izvajanje storitve brez neposrednega fizičnega stika z osebjem, kar je bistveno za model souporabe brez postaj.

Dostop do polnilne infrastrukture temelji pretežno na javno dostopnih rešitvah, občasno dopolnjenih z lastnimi investicijami. Operativna opravila, kot so polnjenje, osnovna logistika in nadzor vozil, izvajajo zaposleni, vzdrževanje pa zunanji izvajalci.

6.2.2.4 Ponudba vrednosti

GreenGo svojo ponudbo vrednosti gradi na poenostavljeni električni mobilnosti, ki uporabnikom omogoča dostop do vozil brez obveznosti lastništva. Ključna prednost storitve

je operativna fleksibilnost v urbanem okolju, kjer souporaba vozil ponuja razmeroma nizke stroške in takojšnjo razpoložljivost. V skladu z izsledki intervjuja je glavni motiv uporabnikov funkcionalna mobilnost, električni pogon ima sicer simbolno vlogo v pozicioniranju blagovne znamke, vendar ni odločilni dejavnik uporabe. Homogenost voznega parka omogoča enostavno uporabniško izkušnjo in optimizacijo logistike. Storitev je v celoti digitalizirana, z dostopom prek aplikacije, kar omogoča hitro in samostojno uporabo brez posredovanja osebja. Posebni paketi za mlajše uporabnike predstavljajo usmeritev v dolgoročno oblikovanje navad, a njihova učinkovitost za zdaj ostaja omejena.

Pomembno je tudi, da se okoli storitve vzpostavlja določen organski socialni vidik, saj so uporabniki oblikovali lastne komunikacijske kanale, kar prispeva k občutku pripadnosti, četudi ni formalno del poslovne strukture. Iz intervjuja gre razbrati, da GreenGo močno razvija ekonomski in uporabniški vidik ponudbe vrednosti, medtem ko okoljske in družbene vrednosti ostajajo podrejene, a vendar prepoznavne v širši zasnovi storitve.

6.2.2.5 Odnosi s kupci

GreenGo razvija odnose s kupci prek digitalno podprtega modela, ki temelji na samopostrežni logiki in minimalni potrebi po neposrednem stiku z osebjem. Uporabniki upravljajo celoten potek storitve prek mobilne aplikacije. Uporabniška izkušnja je oblikovana s poudarkom na enostavnosti in hitrosti, brez odvečnih korakov, kar je skladno z njihovim ciljem zagotavljanja skalabilnosti.

Čeprav podjetje ne uporablja naprednih analitičnih orodij za sprotno segmentacijo uporabnikov, vseeno omogoča določeno stopnjo prilagoditve prek raznolikih tarifnih paketov, vključno s ponudbami za mlade voznike, poslovne uporabnike in različnimi zavarovalnimi opcijami. Intervju razkriva, da je uspešnost nekaterih od teh paketov, zlasti tistih, namenjenih mlajšim, še težko oceniti, a predstavljajo pomemben korak k bolj ciljno usmerjeni ponudbi.

Posebno obliko odnosa z uporabniki predstavlja tudi aktivna Facebook skupina z več kot 8.000 člani, ki je nastala spontano iz uporabniške skupnosti. Čeprav ni formalno vključena v podporni sistem, podjetje občasno sodeluje v razpravah, kar prispeva k občutku bližine in krepi družbeni vidik storitve. Takšni neformalni kanali omogočajo kroženje informacij, izmenjavo izkušenj in oblikovanje skupnostne identitete.

6.2.2.6 Prodajni kanali

Dostop do storitev GreenGo poteka skoraj izključno prek digitalnih kanalov, pri čemer mobilna aplikacija služi kot primarni distribucijski mehanizem. Ta ni zgolj sredstvo za izvajanje najema, temveč predstavlja tudi začetno točko stika z uporabnikom, kjer se

odvijajo registracija, izbira tarif in pridobivanje informacij o storitvi. Tako aplikacija deluje hkrati kot prodajni in komunikacijski kanal.

Promocijski pristop podjetja temelji pretežno na digitalnem marketingu in oglaševanju prek spletnih kanalov. Intervju razkriva, da GreenGo pri tem ciljno izpostavlja ključne prednosti storitve, kot so cenovna dostopnost, električna mobilnost in enostavnost uporabe. Poleg tega aktivno uporablja družbena omrežja za utrjevanje blagovne znamke, pri čemer poskuša ohranjati podobo trajnostne in urbane storitve, ki nagovarja zlasti mlajše demografske skupine. Poseben poudarek v promociji imajo tudi partnerski programi in sodelovanja z različnimi organizacijami, zlasti v poslovnem segmentu, kjer GreenGo neposredno komunicira s podjetji pri oblikovanju ponudb za njihove zaposlene. To omogoča razširitev dosega mimo tradicionalnih potrošniških kanalov.

GreenGo učinkovito izkorišča digitalne prodajne poti in krepi vidnost prek ciljnega spletnega komuniciranja. Vendar ostaja njegova strategija omejena predvsem na virtualne formate, medtem ko fizična prisotnost ali vključevanje lokalnih skupnosti kot kanalov trenutno ni v ospredju.

6.2.2.7 Segmenti kupcev

GreenGo svojo uporabniško bazo segmentira predvsem prek raznolike ponudbe tarifnih paketov, ki so zasnovani za različne potrebe in pogostost uporabe. Ta pristop omogoča prilagajanje storitve specifičnim uporabniškim skupinam, pri čemer vsak paket nagovarja določen življenjski slog ali mobilnostne potrebe.

Z demografskega vidika podjetje cilja na mlajše uporabnike in študente, kar je razvidno iz paketa Green U25, namenjenega posameznikom do 25. leta starosti. Paket vključuje ugodnejše pogoje uporabe in znižane cene, vendar intervju nakazuje, da je njegov potencial še neizkoriščen. Podjetje pri tem segmentu ne zasleduje zgolj neposredne rabe, temveč strateško stavi na oblikovanje dolgoročne uporabniške lojalnosti in zgodnje utrjevanje vedenjskih vzorcev, povezanih z deljeno mobilnostjo. Geografsko GreenGo deluje predvsem v urbani središčni coni Budimpešte, kjer obstajata visoka koncentracija prebivalstva in ustrezna gostota povpraševanja. Ponekod podjetje ponuja znižano parkirnino, kar je del prizadevanj za boljšo dostopnost storitve v različnih soseskah z raznoliko socioekonomsko strukturo. Med uporabniškimi profili zasledimo občasne uporabnike, ki uporabljajo osnovni model brez naročnine, pri čemer cena vožnje znaša 105 forintov na minuto, parkiranje pa 95 forintov na minuto. Za dnevne migrante in poklicne uporabnike so primernejši tarifni paketi, kot sta Green Plus in Green Premium. Pri paketu Green Plus vožnja stane 83 forintov na minuto, parkiranje 68 forintov, v modri parkirni coni pa 44 forintov na minuto. Paket Green Premium omogoča še ugodnejše pogoje, saj vožnja stane 58 forintov na minuto, parkiranje pa 48 forintov na minuto. Ti paketi vključujejo tudi več brezplačnih kilometrov, nižje dnevne tarife in dodatne ugodnosti, kot je brezplačno nočno parkiranje, kar ustreza potrebam rednih uporabnikov, ki vozijo dlje in pogosteje.

Kljub temu niso vzpostavljeni posebni mehanizmi za prilagoditev tehnologije uporabnikom z nižjo digitalno pismenostjo, kar pomeni, da so segmenti z omejenim dostopom do digitalnih orodij manj dosegljivi z obstoječim modelom.

6.2.2.8 Struktura stroškov

Delovanje GreenGo temelji na stroškovno zahtevni infrastrukturi, kjer največje breme predstavljajo stroški upravljanja električne flote. Zlasti ob upoštevanju dejstva, da je skoraj polovica vozil starih več kot osem let, so investicije v postopno prenovo flote neizogibne. Namesto neposrednega sodelovanja s proizvajalci se podjetje zanaša na nacionalne distributerje, kar lahko vpliva na pogajalski položaj in stroškovno učinkovitost. Digitalna infrastruktura, ki jo podpira zunanji razvijalec, ustvarja kontinuirane stroške razvoja in vzdrževanja, kljub temu da GreenGo ohranja pravice nad sistemom.

6.2.2.9 Struktura prihodkov

Prihodkovni model GreenGo temelji na večplastni strukturi, ki kombinira osnovne uporabniške pristojbine z raznolikimi dopolnilnimi storitvami. Glavni del prihodkov izvira iz čas in razdaljo vezanih tarif, ki vključujejo plačilo po minutah vožnje, prevoženih kilometrih, časovno omejenih paketih in parkirninah. Tem osnovnim elementom so dodani mesečni naročniški paketi, katerih namen je optimizirati stroške za redne uporabnike, hkrati pa podjetju zagotoviti stabilnejši in predvidljiv vir prihodkov.

Poseben vir prihodkov predstavlja GreenGo Comfort, ki je zasnovan za daljše in udobnejše najeme. Storitev vključuje možnost dostave vozila na lokacijo uporabnika, kar je tržno usmerjeno k bolj zahtevnim uporabnikom in k poslovnim strankam. Pomemben dodaten vir prihodka je tudi opcijsko zavarovanje GreenGo Care, ki uporabnikom omogoča znižanje zavarovalne franšize. Ta produkt združuje varnostno komponento z neposredno dodatne vrednosti storitve. Na institucionalni ravni GreenGo razvija rešitve, namenjene podjetjem različnih velikosti. Ponudba vključuje tako najem posameznih službenih vozil kot tudi oblikovanje internih sistemov skupne rabe vozil znotraj podjetja ter prilagojene cenovne sheme za zaposlene, kar ustvarja diverzificiran in dolgoročno naravnan prihodkovni tok.

Slika 6: Interpretacija poslovnega modela podjetja GreenGo

Ključna partnerstva

Lokalne oblasti

- Ugodnosti lokalnega – brezplačno parkiranje za e-vozila
- Brez formalnih dogovorov z javnimi institucijami

Vzdrževanje in zavarovanje

- Mreža zunanjih izvajalcev za tehnične servise

Tehnološki partnerji

- Dolgoročno sodelovanje s Tight Solutions – razvoj digitalne platforme in podpornih sistemov

Mobilnostni partnerji

- Transportology (Street Crowd) – prerazporejanje flote

Ključne aktivnosti

Upravljanje voznega parka

- Dinamično prilagajanje flote glede na konkurenčne razmere
- Postopna obnova obstoječih vozil
- Prerazporejanje vozil preko partnerja Transportology

Vzdrževanje in servisiranje

- Notranja ekipa skrbi za osnovno vzdrževanje
- Zunanji izvajalci za zahtevnejše tehnične posege

Digitalna infrastruktura

- Upravljanje funkcionalnosti in zagotavljanje stabilnosti sistema

Podpora uporabnikom

- Upravljanje rezervacij v omejenem obsegu

Ključni viri

Fizični viri

- Približno 500 električnih vozil – večinoma VW e-Up
- Visoka homogenost flote poenostavlja operativne postopke

Tehnološki viri

- Lastna platforma, razvita z zunanjim partnerjem
- Stalna razpoložljivost podatkov: lokacije, baterija, prostorski status

Človeški viri

- Interna ekipa za osnovna logistična opravila in klicni center

Ponudba vrednosti

Ekonomska

- Stroškovno učinkovita storitev brez potrebe po lastništvu vozila
- Možnost izbire med tarifnimi paketi glede na pogostost uporabe
- Ponudba za poslovne uporabnike in daljše najeme (GreenGo Comfort)

Uporabniška izkušnja

- Popolnoma digitaliziran proces – od registracije do zaključka najema
- Homogen vozni park omogoča enostavno uporabo

Družbena

- Aktivna Facebook skupnost uporabnikov (8000+ članov)
- Poskusi oblikovanja dolgoročnih navad z mladinskim paketom

Ekološka

- Popolnoma električna flota
- Pobude za okoljsko ozaveščenost

Napredne tehnologije

- Napredne funkcionalnosti: sledenje vozilom, preverjanje baterije, lokacija parkirišč

Odnosi s kupci

Digitalna podpora

- Brezpapirna registracija
- 24/7 podpora uporabnikom

Skupnost in neformalna komunikacija

- Neposredno sodelovanje podjetja v razpravah uporabnikov

Zvestoba strank

- Program pripelji prijatelja z bonusi
- Razvoj gamificiranega programa zvestobe (v nastajanju)

Prodajni kanali

- Mobilna aplikacija kot osrednji prodajni in operativni kanal
- Transparentno prikazovanje cen in stanja vozil
- Promocija prek uradne spletne strani
- Neposredna komunikacija z organizacijami za vključevanje v kadrovske pakete
- Prilagojene rešitve za podjetja

Segmenti kupcev

Demografske skupine

- Mlajši uporabniki in študenti
- Poskusi naslavljanja starejših generacij ostajajo omejeni

Geografski segmenti

- Urbana območja Budimpešte
- Soseske z raznoliko socioekonomsko strukturo

Uporabniški profili

- Dnevni migranti in poklicni uporabniki
- Občasni uporabniki brez naročnin, z osnovnimi funkcionalnostmi

Digitalizacija

- Omogočeno profiliranje uporabnikov prek uporabe aplikacije
- Ni prilagoditev za uporabnike z nizko digitalno pismenostjo

Struktura stroškov

Fiksni stroški

- Stroški nabave in obnove flote
- Stroški razvoja in vzdrževanja platforme
- Stroški internih operativnih ekip za logistiko in nadzor

Spremenljivi stroški

- Stroški logistike prerazporejanja polnilne infrastrukture
- Stroški čiščenja in tehničnega vzdrževanja
- Stroški uporabe javne

Struktura prihodkov

Naročnine in pristojbine za porabo

- Mesečne naročnine za redne uporabnike
- Pristojbine glede na čas in razdaljo uporabe

Zavarovalni depoziti in doplačila

- Opcijsko doplačilo za znižanje zavarovalne franšize

Dodatni prihodki

- Plačljiva storitev dostave vozil na lokacijo uporabnika
- Prihodki iz poslovnih rešitev za podjetja

Vir: lastno delo

6.3 Avant2Go

Avant2Go je blagovna znamka podjetja Avant car d. o. o., pod katero se izvajajo storitve souporabe električnih vozil. Ustanovljeno je bilo leta 2016 z začetnim ciljem spodbujanja trajnostne mobilnosti v urbanih središčih. Podjetje upravlja največji sistem souporabe električnih vozil v Sloveniji, pri čemer deluje na več kot 210 lokacijah, prisotno pa se je tudi na Hrvaškem, v Avstriji in Severni Makedoniji. Njihova flota vključuje različne modele električnih vozil, kot so Renault ZOE, Renault Twingo, Cupra Born, Tesla Model 3, Peugeot e-208, Fiat 500e, Smart ForTwo in ForFour ter dostavnike Peugeot e-Expert in Opel Vivaro-e (SBC, 2024).

Avant2Go deluje po modelu stacionarne souporabe z enosmerno vožnjo, kar pomeni, da lahko uporabniki vozilo prevzamejo na eni lokaciji in ga vrnejo na drugi, znotraj določenega območja. Ta model zahteva natančno optimizacijo razpoložljivosti vozil na različnih postajah, saj mora podjetje zagotavljati, da so vozila na voljo v pravem številu na vsaki lokaciji, upoštevajoč tudi napolnjenost baterij in prometne vzorce.

6.3.1 Uvodna analiza podjetja Avant2Go

Na podlagi pregleda razpoložljivih virov in osebne uporabniške izkušnje je mogoče zapisati, da podjetje Avant2Go izkazuje visoko stopnjo zrelosti v digitalno podprtem poslovnem modelu. Uporabniška izkušnja je zasnovana celostno in digitalizirano, saj celoten postopek registracije poteka prek mobilne aplikacije, vključno s podpisom pogodbe na daljavo. Novi uporabniki imajo na voljo jasna navodila, vizualne vodiče in dostop do podpornega centra, ki deluje vse dni v tednu štiriindvajset ur na dan. V aplikaciji je vključena tudi funkcionalnost za izračun predvidenih stroškov najema, kar prispeva k preglednosti in zaupanju uporabnika v sistem določanja cen.

Ponudba vključuje tudi rešitve za pravne osebe. Za podjetja so oblikovani vnaprej določeni paketi z zavarovanjem in dobroimetjem, kot so GO 500, GO 1000 in GO 1500. Ti paketi zagotavljajo predvidljive stroške in poenostavljeno uporabo, kar je še posebej pomembno za organizacije z več zaposlenimi (Avant2Go, 10. 5. 2025).

Trajnostni razvoj ostaja osrednja točka strategije podjetja, ki ne komunicira le trajnosti kot vrednote, temveč jo aktivno vključuje v vse vidike poslovnega modela. Lokacije za parkiranje so praviloma postavljene na dostopnih mestih z zagotovljenimi parkirnimi mesti, kar zmanjšuje stres uporabnikov in spodbuja vsakodnevno uporabo. Dodatno podjetje navaja, da se del vozil polni z električno energijo iz obnovljivih virov, kar krepi okoljski vidik njihovega poslovnega pristopa. V komunikaciji z javnostjo podjetje pogosto uporablja urbano in trajnostno naravnanost, kar kaže na strateško usklajenost med ponudbo vrednosti in tržnim pozicioniranjem.

Cenovni model je fleksibilen in temelji na kombinaciji časovne in kilometrske tarife. Stroški se razlikujejo glede na čas uporabe, saj so tarife razdeljene na dnevne in nočne. Poleg tega ima uporabnik možnost izbire zavarovalnega paketa, kar dodatno vpliva na ceno najema. Če uporabnik vozilo prevzame z zamudo ali ga vrne v bolj oddaljeno lokacijo, se k osnovni ceni dodajo dodatni stroški. Tovrstna zasnova cenovne politike omogoča visoko stopnjo prilagodljivosti uporabniku, hkrati pa zagotavlja stroškovno učinkovitost za ponudnika.

Z vidika partnerstev izstopajo sodelovanja z organizacijami, kot sta AMZS (Avto moto zveza Slovenije), ki omogoča brezplačno registracijo in dobroimetje za njihove člane, ter BTC City Ljubljana, kjer so vzpostavili tudi sistem za souporabo električnih dostavnih vozil. Dodatno je bila uvedena čezmejna povezava z letališčema v Ljubljani in Zagrebu, kar povečuje uporabnost storitve za mednarodne uporabnike. Ta partnerstva ne prispevajo zgolj k povečanju razpoložljivosti storitve, temveč tudi k večji vključenosti v širše mobilnostne rešitve na državni in regionalni ravni.

Prihodkovni model vključuje tudi možnost dodatne monetizacije, kot je oglaševanje na vozilih. Čeprav javno ni povsem razvidno, ali gre za oglaševanje zunanjih partnerjev ali zgolj lastnih storitev, predstavlja ta možnost potencialni dodatni vir prihodkov, ki dopolnjuje osnovno dejavnost podjetja.

V prihodnosti bo ključno vprašanje, kako podjetje optimizira svojo stroškovno strukturo, še posebej v kontekstu rasti števila uporabnikov in širjenja flote. Uporabniška izkušnja v večini primerov deluje tekoče in brez večjih težav, pri čemer pa občasno prihaja do posameznih tehničnih zapletov, kot je nedelovanje odklepanja vozil, ki jih podjetje rešuje z odzivnim podporno-servisnim kanalom.

6.3.2 Analiza poslovnega modela na podlagi intervjuja

6.3.2.1 Ključni partnerji

Delovanje podjetja Avant2Go temelji na razvejani mreži partnerstev, ki podpirajo ključne elemente storitve, od infrastrukture do uporabniške izkušnje. Intervju razkriva, da podjetje intenzivno vlaga v lastni raziskovalno-razvojni oddelek, hkrati pa ohranja dolgoročno sodelovanje z zunanjim tehnološkim partnerjem. Ta pristop omogoča sprotni razvoj digitalne platforme, ki je osrednji nosilec storitve souporabe vozil.

Posebno vlogo imajo lokalne oblasti, s katerimi podjetje sodeluje pri umeščanju polnilne infrastrukture in soustvarjanju pogojev za trajnostno mobilnost, kar je skladno z izjavo predstavnika: »Verjamemo, da te mora okolje najprej sprejeti, da lahko tam ponudiš resnično kakovostno storitev« (Priloga 3). To jasno izraža pomen prilagajanja storitve urbanim in družbenim specifikam.

Podjetje tesno sodeluje tudi s proizvajalci in distributerji vozil, kar omogoča vzdrževanje flote sodobnih električnih modelov. S svojo pozicijo pomembnega individualnega odjemalca na področju električne mobilnosti utrjuje pogajalsko moč in strateško relevantnost na trgu.

6.3.2.2 Ključne aktivnosti

Osrednje aktivnosti podjetja Avant2Go vključujejo upravljanje voznega parka, vzdrževanje digitalne platforme in zagotavljanje kakovosti storitve. Ključna naloga je prerazporejanje vozil glede na lokacijsko povpraševanje, stanje baterij in časovno dinamiko uporabe. Kot je poudarjeno v intervjuju, podjetje pri tem uporablja lastno razvite logistične procese, podprte z več kot dvema desetletjema izkušenj na področju mobilnosti kot storitve.

Digitalna aplikacija je osrednje orodje interakcije z uporabnikom, saj omogoča registracijo, rezervacijo, nadzor nad najemom in plačilom. Njen razvoj in podpora potekata interno ali v sodelovanju z uveljavljenimi partnerji, kar omogoča večjo odzivnost in prilagodljivost. Del operativnega sistema je tudi analitika podatkov, ki podpira sprotno optimizacijo storitve, cenovne strategije in razvoj novih funkcionalnosti.

Vzdrževanje vozil je strukturirano prek internih protokolov, ki (kot je navedel predstavnik podjetja) presegajo zakonske normative. To lahko potrdim tudi z osebno uporabniško izkušnjo: vozila so bila redno vzdrževana, čista in tehnično brezhibna. Polnjenje električnih vozil poteka po vnaprej določenem načrtu, ki ga koordinira hčerinsko podjetje, specializirano za polnilno infrastrukturo. Poudarek je na učinkovitem razporejanju virov in vključevanju projektov prediktivnega polnjenja.

6.3.2.3 Ključni viri

Učinkovito delovanje sistema Avant2Go temelji na širokem naboru ključnih virov, ki omogočajo operativno stabilnost in prilagodljivost storitve. Med osnovne fizične vire sodijo električna vozila različnih znamk in razredov ter razvejano omrežje označenih parkirnih mest v osmih mestih v Sloveniji, na Hrvaškem, v Avstriji in Severni Makedoniji. Taka infrastruktura omogoča uporabnikom dostopnost brez potrebe po lastniški mobilnosti.

Tehnološki viri vključujejo kompleksno digitalno platformo, ki združuje mobilno aplikacijo za končne uporabnike ter zaledne sisteme za upravljanje flote, rezervacije, zaračunavanja in tehnične podpore. Platforma temelji na povezljivosti z vozili, geolokacijskimi podatki in podatkovno analitiko, kar omogoča sprotno spremljanje delovanja sistema in njegovo sprotno prilagajanje povpraševanju. Podjetje razpolaga s hčerinsko družbo za gradnjo in upravljanje električnih polnilnic, kar predstavlja pomemben infrastrukturni vir. Ta avtonomija podjetju omogoča večjo fleksibilnost pri širitvi, zanesljivost oskrbe in sodelovanje v razvoju rešitev za prediktivno polnjenje. Vključenost v energetsko komponento souporabe krepi celovitost storitve in zmanjšuje odvisnost od zunanjih

ponudnikov infrastrukture. Pomemben dejavnik predstavljajo tudi človeški viri, ki vključujejo razvojne, logistične in podporne ekipe. Ti zagotavljajo koordinacijo med fizičnimi sredstvi, digitalnimi procesi in uporabniško izkušnjo. Kadrovska usposobljenost omogoča stalno izboljševanje storitve in prilagajanje rastoči uporabniški bazi.

6.3.2.4 Ponudba vrednosti

Ponudba vrednosti podjetja Avant2Go se osredotoča na ekonomsko učinkovitost, trajnostni razvoj in širšo družbeno dostopnost. Storitev predstavlja stroškovno učinkovito alternativo lastništvu vozila, saj uporabniki plačajo le za dejansko uporabo. Po besedah predstavnika podjetja je to pomembno predvsem za tiste, ki si lastništva vozila ne morejo privoščiti ali ga želijo opustiti zaradi stroškovne neučinkovitosti.

Družbeni učinek se kaže v dopolnjevanju javnega prevoza in razširjanju dostopa do mobilnosti, tudi za občine in državne institucije. Model souporabe spodbuja skupnostno uporabo virov in prispeva k razbremenjevanju prometa v mestih. Ekološki vidik temelji na popolnoma električni floti, pri čemer del energije izvira iz obnovljivih virov. Vsako vozilo v sistemu lahko nadomesti do deset zasebnih, kar zmanjšuje emisije, hrup in prostorsko zasedenost v urbanih okoljih.

Na ravni uporabniške izkušnje je storitev zasnovana intuitivno in pregledno. Mobilna aplikacija omogoča enostavno registracijo, rezervacijo, zaklepanje in plačilo, kar uporabniku omogoča samostojen in učinkovit dostop do prevoznega sredstva.

6.3.2.5 Odnosi s kupci

Avant2Go razvija večnivojski pristop k upravljanju odnosov s kupci, pri čemer združuje digitalna orodja, podporne storitve in elemente neposredne komunikacije. Osrednji poudarek je na prilagajanju uporabniške poti posamezniku, kar vključuje spremljanje interakcij preko aplikacije in personalizirano komunikacijo preko digitalnih kanalov. Podjetje sledi celotnemu življenjskemu ciklu uporabnika – od prenosa aplikacije do redne uporabe z namenom zagotavljanja čim bolj intuitivne izkušnje.

Podjetje vzpostavlja zaupljiv odnos z uporabniki z jasno zasnovo cen, preglednim sistemom storitve in hitro odzivno podporo. Center za pomoč je dosegljiv preko aplikacije vse dni v tednu, kar uporabnikom omogoča stalno podporo v primeru tehničnih težav ali vprašanj. V intervjuju je izpostavljeno, da je dostopnost pomoči ključna za občutek varnosti, zlasti pri prvi uporabi.

V sistem je vključen tudi mehanizem povratnih informacij. Uporabniki lahko ocenjujejo vožnje in vozila, kar prispeva k sprotnemu izboljševanju storitve. Podjetje spodbuja tudi aktivno vključevanje uporabnikov: posamezniki, ki prispevajo koristne predloge, so lahko nagrajeni z dobroimetjem, kar pomeni, da podjetje vrednoti soustvarjanje storitve. Zvestobo

podjetje gradi predvsem preko priporočilnega programa, ki nagrajuje obstoječe uporabnike, če v storitev uspešno povabijo nove. Tak sistem ne deluje zgolj kot tržno orodje, temveč tudi kot socialni mehanizem širitve zaupanja v storitev.

6.3.2.6 Prodajni kanali

Avant2Go temelji na digitalno podprtem prodajnem sistemu, pri čemer ima osrednjo vlogo mobilna aplikacija. Kot izhaja iz intervjuja, aplikacija predstavlja glavno vstopno točko za uporabnike, ki si storitev večinoma uredijo samostojno, brez potrebe po osebnem stiku z zaposlenimi. Za uporabnike, ki imajo raje neposredno interakcijo, so na voljo tudi fizične poslovalnice, kjer je mogoče pridobiti informacije ali opraviti postopek registracije. Prisotnost teh točk dopolnjuje digitalne kanale in prispeva k večji dostopnosti, zlasti za manj digitalno usposobljene uporabnike.

Podjetje uporablja tudi komunikacijske kanale, kot so spletna stran, blog in družbena omrežja, kjer objavlja vsebine s poudarkom na trajnostni mobilnosti, novostih v ponudbi in načinu uporabe storitve. Skupni imenovalec vseh kanalov je usmerjenost v avtonomno, enostavno in brezpapirno uporabniško izkušnjo, ki povečuje učinkovitost sistema in krepi uporabniško zaupanje v storitev.

6.3.2.7 Segmenti kupcev

Podjetje Avant2Go nagovarja več uporabniških segmentov, ki jih je mogoče razvrstiti po demografskih značilnostih in načinu uporabe storitve. Storitev je dostopna tako posameznikom kot pravnim osebam, saj podjetje ponuja ločene uporabniške pakete in storitve za fizične uporabnike ter podjetja, občine in druge organizacije.

Na demografski ravni je zaznati širitev starostnega razpona uporabnikov. Izpostavljen je primer uporabnika, ki se je storitvi pridružil pri 95. letih, kar nakazuje na funkcionalno dostopnost tudi starejšim generacijam. Redno izvajanje anket podjetju omogoča vpogled v strukturo uporabnikov, vendar podrobnejši podatki o starostni ali geografski razporeditvi v javno dostopnih virih niso podani.

Obstajajo jasne razlike v načinu uporabe med posamezniki in poslovnimi uporabniki. Poslovni uporabniki so pogosto vezani na delovni urnik, medtem ko posamezniki storitev uporabljajo bolj razpršeno skozi dan. Takšna diferenciacija nakazuje na obstoj različnih uporabniških profilov, kot so občasni uporabniki, dnevni migranti in poklicni uporabniki. Podjetje sicer deluje predvsem v urbanih središčih, kjer je souporaba vozil logistično izvedljiva, vendar v dostopnih podatkih ni podrobnejših informacij o socioekonomski strukturi uporabnikov ali njihovi geografski porazdelitvi.

6.3.2.8 Struktura stroškov

Stroškovna struktura podjetja Avant2Go je razdeljena na fiksne in variabilne komponente, ki neposredno izhajajo iz značilnosti delovanja sistema souporabe električnih vozil. Fiksne stroške predstavljajo predvsem stroški voznega parka in infrastrukture. Podjetje upravlja floto več kot 700 električnih vozil različnih znamk, kar vključuje stroške nabave in financiranja. Pomemben fiksni strošek predstavlja tudi upravljanje lastne polnilne infrastrukture, ki jo koordinira hčerinska družba, specializirana za to področje. Dodatno fiksno komponento predstavljajo stroški razvoja in vzdrževanja digitalne platforme. Variabilni stroški vključujejo vsakodnevne operativne naloge, kot so stroški električne energije za polnjenje vozil, logistika prerazporejanja glede na razpoložljivost in stanje baterij, čiščenje in tehnično vzdrževanje.

6.3.2.9 Struktura prihodkov

Prihodkovna struktura podjetja Avant2Go temelji na obračunu dejanske uporabe storitve. Uporabnik plača za časovno trajanje najema in za prevoženo razdaljo. Cenovni model vključuje začetno ceno, minuto uporabe (ločeno za dnevni in nočni čas), dodatno kilometrino ter zgornjo dnevno mejo, ki omeji skupni strošek dolgotrajnejše uporabe. Takšna zasnova omogoča prilagodljivost za različne potrebe uporabnikov, od krajših mestnih opravkov do celodnevnih poti.

Dodaten vir prihodkov predstavlja sistem rezervacij, kjer je prvih 15 minut brezplačnih, vsak nadaljnji 15-minutni interval pred začetkom najema pa se zaračuna po fiksni ceni. V določenih primerih se zaračunajo tudi stroški vračila vozila na bolj oddaljeni lokaciji, kar je opredeljeno v ceniku. Podjetje ustvarja pomemben del prihodkov tudi s ponudbo poslovnih paketov GO 500, GO 1000 in GO 1500, namenjenih pravnim osebam. Ti vključujejo predplačniške zneske, ki jih podjetja porabljajo za najem vozil, ter dodatne storitve, kot so kasko zavarovanje in možnost registracije več uporabnikov. Takšen model omogoča predvidljivost stroškov in poenostavljeno upravljanje mobilnosti v podjetjih.

Na vozilih Avant2Go so prisotna tudi oglasna sporočila, ki pa niso zasnovana kot neposreden vir prihodkov. Gre predvsem za elemente sodelovanja z izbranimi partnerji, kjer oglaševanje odraža strateška partnerstva in skupne razvojne pobude. Takšni prikazi tako služijo utrjevanju blagovne znamke in partnerskih odnosov, ne pa tržni monetizaciji v klasičnem smislu.

Slika 7: Interpretacija poslovnega platna podjetja Avant2Go

Ključna partnerstva

Lokalne oblasti
- Sodelovanje pri umeščanju polnilne infrastrukture in parkirnih mest
- Prilagajanje storitev lokalnemu in urbanemu okolju

Proizvajalci vozil
- Dobava električnih osebnih in dostavnih vozil
- Strateško pozicioniranje kot pomemben individualni odjemalec električnih vozil

Vzdrževanje in zavarovanje
- Izvajanje vzdrževanja in servisiranja s pomočjo zunanjih izvajalcev
- Strateško partnerstvo AMZS – izvajanje asistence, tehnični pregledi, poleg tega tudi promocijska vloga

Tehnološki partnerji
- Dolgoročno sodelovanje z zunanjim tehnološkim partnerjem za razvoj digitalne platforme

Institucionalna partnerstva
- BTC City – testno okolje za uvajanje novih rešitev mobilnosti

Ključne aktivnosti

Upravljanje voznega parka
- Prerazporejanje električnih vozil znotraj sistema enosmerne stacionarne souporabe
- Spremljanje napolnjenosti baterij

Upravljanje rezervacijskega sistema
- Omogočanje digitalne rezervacije prek mobilne aplikacije
- Prerazporejanje vozil glede na rezervacije

Vzdrževanje in razvoj platforme
- Razvoj in nadgradnja funkcionalnosti aplikacije

Ključni viri

Fizični viri
- Flota 100-odstotno električnih vozil
- 210 označenih postaj v 4 državah
- Električne polnilnice – delno z električno energijo iz obnovljivih virov

Tehnološki viri
- Mobilna aplikacija
- Digitalna platforma za upravljanje sistema

Človeški viri
- Interni razvojni oddelek
- Operativna ekipa

Finančni viri
- Interni viri podjetja Avantcar d. o. o.

Intelektualni viri
- Lastna digitalna rešitev
- Znanje in izkušnje v razvoju mobilnostnih modelov

Ponudba vrednosti

Ekonomska
- Stroškovno učinkovita alternativa lastništvu
- Jasna in pregledna cenovna politika s kombinacijo časovnih in kilometrskih tarif
- Možnost izbire zavarovalnih paketov in brezplačno rezervacijsko obdobje

Družbena
- Zmanjšanje logističnih in psiholoških ovir za mobilnost
- Prispevek k razvoju urbane kulture trajnostnega prevoza

Ekološka
- Uporaba izključno električnih vozil
- Delno polnjenje z elektriko iz obnovljivih virov
- Spodbujanje trajnostne mobilnosti

Napredne tehnologije
- Mobilna aplikacija z integracijo registracije
- Digitalni postopki brez fizičnega kontakta

Uporabniška izkušnja
- Enostavna uporaba platforme z vnaprej določenimi paketi
- Celovita digitalna podpora uporabniku

Odnosi s kupci

Personaliziran pristop
- Brezpapirna registracija in uporaba prek mobilne aplikacije
- Video vodiči in navodila za prvo uporabo
- Pomoč uporabnikom 24/7 – klicni center

CRM sistemi in analitika
- Izračun stroškov v aplikaciji
- Spremljanje uporabniške poti za optimizacijo podpore

Zvestoba strank
- Priporočilni program z dobroimetjem
- Bonusi za predloge uporabnikov

Prodajni kanali

Večkratni pristop
- Mobilna aplikacija kot primarni uporabniški vmesnik
- Spletna stran z dostopom do osnovnih in razširjenih informacij

Celovita digitalna izkušnja
- Vsi postopki – od registracije do zaključka vožnje – potekajo digitalno
- Integriran kalkulator stroškov in neposreden stik s podporo

Izobraževanje uporabnikov
- Vizualna navodila in video vodiči
- Neprekinjena tehnična podpora ob prvi in nadaljnji uporabi

Segmenti kupcev

Demografske skupine
- Raznolik starostni razpon, v več državah
- Od študentov do upokojencev

Geografski segmenti
- Urbana območja v Sloveniji, Hrvaška, Avstrija in Severna Makedonija
- Lokacije z dostopom do električne infrastrukture in trajnostnih pobud

Uporabniški profili
- Posamezniki – fleksibilna uporaba skozi ves dan
- Poslovni uporabniki – paketi z dobroimetjem za organizacijsko uporabo
- Občinske in državne institucije kot uporabniki storitve

Digitalizacija
- Uporaba mobilne aplikacije kot edine točke dostopa
- Potreba po visoki intuitivnosti za vse starostne skupine
- Tehnološka zasnova, prilagojena tudi digitalno manj veščim uporabnikom

Struktura stroškov

Fiksni stroški
- Stroški nabave in vzdrževanja vozil
- Stroški tehnologije in digitalne infrastrukture
- Stroški delovne sile in notranjih operativnih ekip

Spremenljivi stroški
- Operativni stroški logistike, čiščenja in servisiranja
- Stroški energije za polnjenje vozil

Infrastrukturni stroški
- Investicije v lastno polnilno infrastrukturo prek hčerinskega podjetja
- Vzdrževanje polnilnih postaj razl

Struktura prihodkov

Uporabniške storitve
- Prihodki iz uporabe – časovno in kilometrsko odvisne pristojbine
- Paketi GO 500, GO 1000, GO 1500 z vnaprej določenim dobroimetjem

Dodatni viri prihodkov
- Oglaševanje na vozilih v okviru vsebinsko usklajenih sodelovanj
- Prodaja vozil kot ustaljena praksa za redno osveževanje voznega parka in ohranjanje kakovosti storitve

Vir: lastno delo

6.4 Pregled ugotovitev in presoja konceptualnega poslovnega platna

Primerjava pridobljenih teoretičnih izhodišč s konkretnimi primeri iz prakse omogoča boljše razumevanje, kako podjetja v panogi souporabe vozil oblikujejo in izvajajo ključne gradnike svojega poslovnega modela. V nadaljevanju sem povzel bistvene ugotovitve, ki izhajajo iz celotne analize, zlasti v razmerju do oblikovanega konceptualnega platna poslovnega modela. Pozornost sem usmeril na prepoznavanje skupnih značilnosti in razlik med podjetji ter tistih vidikov, ki odstopajo od teoretično zasnovanega modela. Zaradi raznolikosti empiričnih primerov in kompleksnosti obravnavanih vsebin sinteza ni strukturirana po posameznih gradnikih poslovnega platna, temveč je oblikovana tematsko.

6.4.1 Ključne razlike v pristopih podjetij k souporabi vozil

Pri analizi treh izbranih podjetij so se pokazale nekatere širše značilnosti, na podlagi katerih je mogoče razločiti med njihovimi pristopi k souporabi vozil. Zlasti sem opazil tri poglavitne razlike, ki pomembno vplivajo na njihovo delovanje in oblikovanje storitev.

Prva razlika, ki se je pri analizi podjetij izkazala kot najbolj očitna, izhaja iz same zasnove njihovih poslovnih modelov, saj vsako podjetje udejanja različen pristop k organizaciji souporabe. Flinkster deluje po modelu stacionarne souporabe s povratno vožnjo, GreenGo temelji na sistemu s prostim parkiranjem, medtem ko Avant2Go omogoča stacionarno souporabe z enosmerno vožnjo. Ta razlika v tipu storitve pomembno določa dinamiko ključnih aktivnosti, vrsto potrebnih partnerstev in pričakovanja uporabnikov, kar pojasnjuje veliko sistematičnih razlik, ugotovljenih med analiziranimi primeri.

Druga pomembna razlika je povezana s strateškim položajem in organizacijsko strukturo podjetij. Flinkster je v celoti v lasti Deutsche Bahn in deluje kot dopolnilni, podporni element znotraj širšega sistema javnega potniškega prometa, kar ga umešča v vlogo infrastrukturnega ponudnika z omejenim poslovnim obsegom in nizko stopnjo strateške avtonomije. GreenGo upravlja večjo floto in deluje na širšem geografskem območju, vendar temelji na partnerskem modelu, kjer posamezne funkcije izvajajo zunanji izvajalci, kar vpliva na notranjo kompleksnost in fleksibilnost operacij. Avant2Go se po drugi strani profilira kot tehnološko in organizacijsko samostojno podjetje, ki aktivno išče možnosti za širitev in krepitev svoje tržne pozicije v slovenskem prostoru, kar ga postavlja v vlogo proaktivnega akterja.

Tretja razlika, ki ima neposredne posledice za sestavo poslovnega platna, je energetska sestava voznega parka. Medtem ko GreenGo in Avant2Go upravljata izključno z električnimi vozili, Flinkster še vedno temelji na klasičnih vozilih z notranjim izgorevanjem. Elektrifikacija voznega parka prinaša vrsto dodatnih izzivov in potreb, kot so polnilna infrastruktura, obračunavanje stroškov energije in povezovanje z energetsko mrežo, ki se

odražajo v drugačni razporeditvi ključnih virov in partnerstev ter zahtevajo večjo digitalno integracijo v poslovnem modelu.

Na podlagi teh razlik lahko sklepam, da se Flinkster s svojo organizacijsko strukturo in funkcionalno vlogo v manjši meri približa značilnostim, ki jih običajno povezujemo s konceptom delitvene ekonomije. Njegov poslovni model se namreč v več vidikih približa tradicionalnemu najemu vozil, le da s pomočjo digitalizacije deluje brez posredovanja osebja pri izdaji in vračilu vozil. Nasprotno GreenGo in Avant2Go v večji meri izražata lastnosti, značilne za sodobne modele souporabe, četudi delovanje temelji na centraliziranem lastništvu in upravljanju, kar pomeni, da ne uresničujeta v celoti idealnega koncepta delitvene ekonomije.

6.4.2 Primerjava glede na konceptualno poslovno platno

V primerjavi s konceptualnim poslovnim platnom, oblikovanim na podlagi pregleda literature, se je izkazalo, da večina analiziranih podjetij pomembne gradnike modela v določeni meri uresničuje, vendar pogosto na način, ki odraža specifične okoliščine njihovega delovanja, organizacijske zasnove in izbranega poslovnega modela.

Pri analizi ključnih partnerstev se je izkazalo, da sodelovanje z različnimi akterji poteka v bolj posredni obliki, kot jo predvideva konceptualni model. Lokalni organi sicer vplivajo na delovanje podjetij, vendar predvsem z regulativnimi ukrepi, kot so subvencije ali prostorske politike, ne pa prek operativnih partnerstev. Na področju voznega parka vsa podjetja sodelujejo z distributerji vozil, ne pa neposredno s proizvajalci. To sodelovanje temelji na velikem obsegu nakupov, kar še posebej velja za podjetja z bolj homogeno floto, kot sta Flinkster in GreenGo. Vzdrževanje in zavarovanje vozil je praviloma preneseno na zunanje izvajalce, pri čemer se Avant2Go razlikuje s strateškim partnerstvom z AMZS. Tehnološki partnerji igrajo osrednjo vlogo v vseh treh primerih, ne glede na to, ali gre za dolgoročna razvojna partnerstva ali zgolj za storitveno podporo. Pomembno funkcijo v praksi imajo tudi mobilnostni partnerji, ki v konceptualnem platnu poslovnega modela niso bili predvideni, a se pri Flinksterju in GreenGo kažejo kot operativni sodelavci pri prerazporejanju vozil. Takšna partnerstva dopolnjujejo klasične oblike sodelovanja in odražajo prilagoditev modela konkretnim razmeram.

Zasnova ključnih aktivnosti v preučevanih podjetjih se v veliki meri ujema s strukturo, predvideno v konceptualnem modelu. Operativno izvajanje storitve zajema tako dejavnosti, usmerjene k uporabnikom, kot tudi podporne procese v zaledju. Uporabniško usmerjeni elementi, kot so rezervacijski sistemi, uporabniški vmesniki in podpora strankam, so v vseh treh podjetjih zasnovani dinamično, z možnostjo sprotnega prilagajanja rezervacij in stalno dosegljivo pomočjo. Ta funkcionalnost potrjuje skladnost s pričakovanji o oblikovanju pozitivne uporabniške izkušnje. Razlike med podjetji pa se kažejo predvsem pri logističnih in tehničnih procesih v ozadju. Flinkster upravljanje flote pretežno prenaša na matično podjetje, s čimer ostaja manj neposredno vključen v vsakodnevne operativne naloge.

GreenGo in Avant2Go pa operativno izvajanje aktivnosti v zaledju večinoma izvajata samostojno oziroma v sodelovanju s partnerji, kar vključuje razporejanje vozil, nadzor nad floto ter tehnično podporo sistemu. Obseg in intenzivnost teh aktivnosti sta očitno pogojena s poslovnim modelom: podjetja z večjo organizacijsko samostojnostjo izvajajo širši nabor ključnih operacij znotraj podjetja.

Vsi trije primeri potrjujejo pomembnost fizičnih in tehnoloških virov, pri čemer so osnovni elementi, kot so vozila, parkirna mesta in pripadajoča infrastruktura, dosledno prisotni. Kljub temu obstajajo razlike v obliki dostopa do teh virov. Avant2Go razpolaga z lastnimi parkirnimi prostori, GreenGo jih uporablja v sodelovanju z lokalnimi oblastmi, medtem ko ima Flinkster parkirna mesta najeta. Dodatno dimenzijo pri GreenGo in Avant2Go predstavlja električna infrastruktura, ki zahteva posebno logistično in tehnično podporo. Tehnološka infrastruktura se je pri vseh podjetjih izkazala kot ključen element, zlasti ob upoštevanju dejstva, da so digitalne platforme osrednje orodje za izvajanje storitev. Flinkster je v ta namen nedavno posodobil svojo platformo, kar kaže na prizadevanja za večjo prijaznost do uporabnika in sledenje razvojnim trendom. Vsa podjetja sicer kažejo težnjo po večji neodvisnosti na tem področju, kar nakazuje strateško usmeritev v dolgoročno krepitev lastnih tehnoloških zmogljivosti. Pri človeških virih se razlikujejo predvsem po obsegu in načinu organizacije. Avant2Go izvaja večino aktivnosti z lastnim kadrom, medtem ko GreenGo sodeluje z zunanjimi izvajalci, Flinkster pa se opira na matično podjetje. Ta raznolikost odraža različne operativne modele in vpliva na fleksibilnost ter stroškovno učinkovitost notranjih virov.

Osrednji poudarek vseh treh analiziranih podjetij je na ekonomski ponudbi vrednosti, ki uporabnikom predstavlja stroškovno učinkovito alternativo lastništvu vozila. Ta razsežnost je bila izpostavljena kot ključna v vseh intervjujih. Medtem ko se Flinkster pozicionira predvsem kot dopolnilo javnemu prevozu, Avant2Go in zlasti GreenGo razvijata raznolike tarifne pakete, prilagojene različnim uporabniškim potrebam. Ekološka razsežnost ponudbe vrednosti je bolj izrazita pri podjetjih z električnim voznim parkom, kjer se oglaševanje osredotoča na zmanjšanje ogljičnega odtisa in večjo učinkovitost uporabe vozil. Čeprav je bilo to izpostavljeno v javni komunikaciji, intervjuji razkrivajo nekoliko manjšo težo tega vidika v dejanskem poslovnem razmisleku. Pomembno mesto v vseh treh primerih zavzema tudi tehnološki vidik ponudbe vrednosti, saj so digitalne aplikacije z lokacijskim sledenjem, informacijami o napolnjenosti baterije in prostih parkirnih mestih v celoti skladne s konceptualnim platnom poslovnega modela. S tem je povezano tudi poudarjanje enostavne in intuitivne uporabniške izkušnje, ki jo podjetja prepoznavajo kot ključno konkurenčno prednost. Družbeni vidik se pojavlja v bolj posredni obliki; podjetja ga omenjajo predvsem v smislu razbremenitve uporabnikov pri organizaciji prevoza.

V segmentu odnosov s kupci so analizirana podjetja v veliki meri v skladu s smernicami, predvidenimi v konceptualnem modelu. Personaliziran pristop se kaže v prisotnosti spletnih vodičev, pogostih vprašanj in različnih možnosti za podporo uporabnikom, ki je pri večini ponudnikov dostopna vsak dan v tednu. Izobraževalne vsebine v obliki delavnic ali

interaktivnega učenja sicer niso bile posebej izpostavljene, vendar osnovne oblike informiranja uporabnikov ostajajo dobro razvite. Na področju personaliziranega trženja GreenGo in deloma tudi Avant2Go ponujata raznolike cenovne pakete, ki so zasnovani z namenom nagovora različnih uporabniških segmentov. GreenGo zlasti izstopa s paketom U25, ki je usmerjen v mlajše uporabnike. Glede uporabe podatkov za prepoznavanje vedenjskih vzorcev ni bilo podanih konkretnih informacij, kar lahko kaže na varovanje poslovnih skrivnosti ali preprosto pomanjkanje izpostavljenosti tega vidika v intervjujih. Vsa podjetja pa so oblikovala določene oblike programov za spodbujanje zvestobe. Flinkster te aktivnosti povezuje z uporabo železniškega sistema Deutsche Bahn, Avant2Go uporablja referenčne kode in spodbuja uporabnike k podajanju predlogov za izboljšave, GreenGo pa nagrajuje uporabnike, ki premaknejo vozilo na ustreznejšo lokacijo, kar predstavlja subtilno obliko vključevanja uporabnika v operativni sistem.

Prodajni kanali, ki jih uporabljajo analizirana podjetja, so v večji meri skladni s strukturo, predvideno v konceptualnem platnu poslovnega modela. Poudarek je jasno na digitalnih kanalih, zlasti prek spletnih strani in mobilnih aplikacij, ki so namenjene tako predstavitvi storitve kot tudi njenemu vsakodnevnemu upravljanju. Fizični kanali se udejanjajo predvsem prek prisotnosti vozil v urbanem prostoru, ki s svojo lokacijo in označenostjo hkrati opravljajo tudi vlogo oglaševanja. Nobeno izmed podjetij ne uporablja klasičnih oblik oglasnega trženja, kot so plakati ali televizijski oglasi, kar nakazuje na zaupanje v moč neposredne uporabniške izkušnje. Vse analizirane spletne strani so pregledne in informativne, kar omogoča enostavno razumevanje storitve tudi za nove uporabnike. Flinkster v tem gradniku izstopa z dodatno integracijo v sistem javnega potniškega prometa.

Podjetja segmentacijo kupcev večinoma izvajajo v skladu z osnovnimi usmeritvami, predvidenimi v konceptualnem platnu poslovnega modela, vendar z določenimi omejitvami pri podrobnejši opredelitvi ciljne skupine. Na demografski ravni se kot osrednji uporabniški profil pogosto omenjajo posamezniki okoli 35. leta starosti, čeprav ti podatki iz intervjujev niso bili nedvoumno potrjeni. GreenGo izstopa s ciljno usmerjenostjo na mlajše uporabnike, zlasti študente. Vsa podjetja sicer poudarjajo željo po vključevanju širšega spektra uporabnikov, a natančnejših podatkov o starostni ali socialni strukturi uporabnikov nisem mogel pridobiti. Geografsko so podjetja osredotočena na urbana območja, kar ustreza konceptualnemu platnu poslovnega modela, medtem ko je širitev na podeželska območja, kjer bi bila potrebna večja razpršenost storitve, omejena. Uporabniški profili se nadalje diferencirajo glede na način uporabe: Flinkster nagovarja poklicne uporabnike, Avant2Go segmentira glede na čas uporabe (dnevna/nočna tarifa), GreenGo pa omogoča večjo fleksibilnost občasnim uporabnikom. Vidna je tudi prilagoditev ponudbe glede na opažene vzorce vedenja.

Podatki o stroškovni strukturi so bili v večini primerov omejeni, a kljub temu je bilo mogoče zaznati osnovne zakonitosti, ki se ujemajo z zasnovo konceptualnega platna poslovnega modela. Vsa podjetja izpostavljajo podobne fiksne stroške, zlasti tiste, povezane z voznim parkom, delovanjem tehnološke platforme ter osnovnimi operativnimi dejavnostmi. Dodatni

stroški, povezani z zavarovanjem in davčnimi obveznostmi električnih vozil, so bili sicer vključeni v model, vendar jih je izrecno potrdil le predstavnik Flinksterja. Zaradi omejene dostopnosti podatkov in poslovne občutljivosti podjetja niso bila pripravljena razkriti konkretnih deležev ali natančnejših struktur stroškov, kar omejuje možnost natančnejše primerjave.

Struktura prihodkov, podobno kot stroškovna sestava, ostaja deloma nejasna zaradi pomanjkanja natančnih podatkov, vendar je mogoče iz razpoložljivih informacij izluščiti nekatere skupne značilnosti. Potrjeno je bilo, da podjetja kot glavni vir prihodkov uporabljajo pristojbine za uporabo storitve, medtem ko so naročniški modeli prisotni le pri GreenGo, ki omogoča kombinacijo mesečnih paketov in plačila po dejanski porabi. V skladu s konceptualnim platnom poslovnega modela vsa podjetja dodatno uporabljajo varščine oziroma depozite, ki služijo kot zaščita pred morebitno škodo na vozilih, pri večjem številu uporabnikov pa lahko predstavljajo tudi pomemben vir tekočih prihodkov. V nasprotju s predpostavkami modela ni bilo zaznati dodatnih prihodkov iz naslova oglaševanja na vozilih ali monetizacije uporabniških podatkov, kar kaže na previdnost podjetij pri vključevanju alternativnih virov. Avant2Go je kot edino podjetje neposredno potrdilo, da prodaja rabljenih vozil predstavlja reden del prihodkovnega toka, kar pa zaradi narave dejavnosti verjetno velja tudi za druga analizirana podjetja, četudi to ni bilo izrecno potrjeno.

6.4.3 Omejitve raziskave

Pri izvedbi raziskave je treba upoštevati več omejitev, ki lahko vplivajo na zanesljivost in prenosljivost ugotovitev. Časovna omejenost zbiranja podatkov pomeni, da rezultati zajemajo zgolj določeno obdobje in ne omogočajo uvida v morebitne spremembe ali razvojne trende v daljšem časovnem okviru. Pomembna omejitev je tudi omejen obseg raziskave, ki vključuje tri izbrana podjetja s področja souporabe vozil. Zaradi tega ugotovitve ne omogočajo neposrednega posploševanja na celotno panogo, temveč ponujajo vpogled v specifične prakse izbranih primerov.

Dodatna metodološka omejitev izhaja iz narave kvalitativnega pristopa z uporabo polstrukturiranih intervjujev. Zaradi varovanja poslovnih interesov nekatera podjetja niso želela razkriti določenih podatkov, zlasti v finančnem segmentu, kar omejuje celovitost analize posameznih gradnikov poslovnega modela. V številnih primerih je bila priprava na intervjuje otežena zaradi pomanjkanja sekundarnih virov; dostopne so bile predvsem spletne strani in mobilne aplikacije podjetij, medtem ko je bilo strokovne literature in zunanjih analiz relativno malo. Intervjuji so bili zaradi časovne razpoložljivosti sogovornikov pogosto omejeni na trideset minut, kar je zahtevalo prilagoditev vprašalnika in v nekaterih primerih izpust določenih vsebinskih poudarkov.

Pomembno vsebinsko omejitev predstavlja tudi dejstvo, da raziskava ni zajela modelov souporabe med posamezniki, ki bi lahko bolj neposredno uresničevali temeljna načela delitvene ekonomije. Vključitev tovrstnih ponudnikov bi omogočila širšo analizo

raznolikosti modelov souporabe, vendar sodelovanje s predstavniki teh podjetij ni bilo mogoče, saj niso pristali na sodelovanje v raziskavi.

7 SKLEP

Raziskava je bila usmerjena v razumevanje, kako se podjetja v panogi souporabe vozil odzivajo na izzive sodobne mobilnosti, digitalne preobrazbe in učinkovitega upravljanja voznega parka. Ugotovitve kažejo, da podjetja pristopajo k oblikovanju svojih poslovnih modelov na različne načine, vendar se pri tem pogosto opirajo na skupne temelje, kot so integracija digitalnih orodij, operativna prilagodljivost in vključevanje partnerjev v ustvarjanje in dostavo vrednosti.

Analiza treh izbranih primerov je omogočila vpogled v praktične razlike in podobnosti med podjetji, pri čemer se je izkazalo, da je uspešnost v veliki meri odvisna od sposobnosti povezovanja tehnoloških rešitev z vsakodnevnimi poslovnimi procesi. Upravljanje voznega parka se v tem okviru ne pojavlja kot osamljena operativna funkcija, temveč kot sestavni del širše poslovne logike, ki združuje učinkovitost in uporabniško usmerjenost.

Analitični okvir, uporabljen v magistrskem delu, se je izkazal kot koristen pripomoček za strukturirano razumevanje poslovanja v tej panogi. Njegova uporabnost ni v določanju enoznačnih rešitev, temveč v omogočanju primerjave različnih pristopov in v spodbujanju strateškega razmisleka o usklajenosti med poslovnimi elementi. V tem pogledu rezultati prispevajo k boljšemu razumevanju sodobnih pristopov k upravljanju souporabe vozil in nudijo izhodišča za nadaljnji razvoj poslovnih modelov.

V prihodnjem razvoju panoge bo pomembno, kako bodo podjetja usklajevala tehnološki napredek z vsakodnevnimi zahtevami poslovanja in pričakovanji uporabnikov. Pri tem bodo prednost imela tista, ki bodo digitalne rešitve znala preoblikovati v konkretne izboljšave storitev, ob tem pa ohranjala dovolj prilagodljivosti za odzivanje na spreminjajoče se pogoje delovanja. Trajnostna in vključujoča mobilnost se ne bo uresničevala z enkratnimi inovacijami, temveč z doslednim, dolgoročnim razvojem na presečišču tehnologije, organizacije in uporabniških potreb.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Buff, C. (2020). *Free-floating carsharing vehicle placement and relocation* (magistrsko delo). IVT Institute for Transport Planning and Systems. https://ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/baug/ivt/ivt-dam/publications/students/601-700/sa681.pdf
2. Chun, Y.-Y., Matsumoto, M., Tahara, K., Chinen, K. in Endo, H. (2019). Exploring Factors Affecting Car Sharing Use Intention in the Southeast-Asia Region: A Case Study in Java, Indonesia. *Sustainability*, *11*(18), 5103. https://doi.org/10.3390/su11185103

3. Coes, B. (2014). *Critically assessing the strengths and limitations of the Business Model Canvas* (magistrsko delo). University of Twente, Master Business Administration. https://www.semanticscholar.org/paper/Critically-assessing-the-strengths-and-limitations-Coes/9243154e66cd24f1a7371c9bc53dbcaa2984714d
4. Ferrero, F., Perboli, G. in Vesco, A. (2015). Car-Sharing Services – Part B: Business and Service Models (CIRRELT-2015-48). *CIRRELT*. https://www.cirrelt.ca/documentstravail/cirrelt-2015-48.pdf
5. Gilibert, M. in Ribas, I. (2019). Synergies between app-based car-related shared mobility services for the development of more profitable business models. *Journal of Industrial Engineering and Management*, *12*(3), 405–420. https://www.jiem.org/index.php/jiem/article/view/2930
6. Le Vine, S., Zolfaghari, A. in Polak, J. (2014). Carsharing: Evolution, challenges and opportunities (SAG Report). *Centre for Transport Studies, Imperial College London*. https://www.acea.auto/files/SAG_Report_-_Car_Sharing.pdf
7. Min, Q. in Xing-fu, X. (2019). Identifying key elements in a car-sharing system for constructing a comprehensive car-sharing model. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 38(1), 7056. https://journals.sagepub.com/doi/10.3233/JIFS-191146
8. Tart, S., Wells, P. in Beccaria, S. (2019). *Shared Mobility Opportunities and Challenges for European Cities* http://stars-h2020.eu/wp-content/uploads/2019/06/STARS-D3.1.pdf

LITERATURA IN VIRI

1. American Public Transportation Association – APTA (2016). *Shared mobility and the transformation of public transit.* https://www.apta.com/wp-content/uploads/Resources/resources/reportsandpublications/Documents/APTA-Shared-Mobility.pdf
2. Amirgaliyev, B., Rakym, D. in Bolatova, S. (2023). A study on station-based carsharing service's price prediction methods. V Anisimov A. (ur.), *Selected papers of the IX International Scientific Conference "Information Technology and Implementation*. *CEUR Workshop Proceedings* (izd. 3347, str. 334–340). CEUR-WS.
3. Amit, R. in Zott, C. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, *43*(2–3), 216–226.
4. ATOM Mobility. (2024). GreenGo Chooses ATOM Mobility To Power Electric Car-Sharing. https://www.atommobility.com/blog/greengo-chooses-atom-mobility-to-power-its-electric-car-sharing-business
5. Avant2Go. (brez datuma). Vozila. Pridobljeno 20. februarja 2025 s spletnega mesta https://avant2go.si/car-sharing/vehicles
6. Barth, M. in Shaheen, S. A. (2002). Shared-use vehicle systems: Framework for classifying carsharing, station cars, and combined approaches. *Transportation Research Record*, *1791*(1), 105–112. https://doi.org/10.3141/1791-16

7. Becker, H., Ciari, F. in Axhausen, K. W. (2017). Comparing car-sharing schemes in Switzerland: User groups and usage patterns. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 97, 17–29. https://doi.org/10.1016/j.tra.2017.01.004
8. Berlin.de. (brez datuma). *Flinkster carsharing*. Pridobljeno 26. januarja 2025 s https://www.berlin.de/en/getting-around/carsharing/4558236-5889084-flinkster.en.html
9. Bouton, S., Knupfer, S. M., Mihov, I. in Swartz, S. (2016). *What's ahead for car sharing? New mobility and its impact on vehicle sales.* https://www.bcg.com/publications/2016/automotive-whats-ahead-car-sharing-new-mobility-its-impact-vehicle-sales#chapter1
10. Bundesverband CarSharing. (2010). *The state of European car-sharing: Final report D 2.4 Work Package 2*. http://www.car-sharing.info/images/stories/pdf_dateien/wp2_report__englisch_final_2.pdf
11. Burinskienė, A., Grybaitė, V. in Lingaitienė, O. (2024). Sharing economy development: Empirical analysis of technological factors. *Sustainability*, *16*(4), 1702. https://doi.org/10.3390/su16041702
12. Casier, C., Azadi, H. in Witlox, F. (2022). *MOBI-MIX Carsharing Insight Report*. Bax & Company in Ghent University. https://biblio.ugent.be/publication/8732162
13. ChannelDrive Bureau. (2019, 14. oktobra). *Hungary's GreenGo taps Oracle Cloud to embrace digital transformation*. https://channeldrive.in/applications/hungarys-greengo-taps-oracle-cloud-to-embrace-digital-transformation/
14. Derikx, L. M. in van Lierop, D. (2021). Intentions to Participate in Carsharing: The Role of Self- and Social Identity. *Sustainability*, *13*(5), 2535. https://www.mdpi.com/2071-1050/13/5/2535
15. Deutsche Bahn Connect GmbH. (brez datuma). Flinkster – Mein Carsharing. Pridobljeno 25. januarja 2025 s spletnega mesta https://www.flinkster.de/en/home
16. Di Ciommo, F., Rondinella, G., Shiftan, Y. in Specktor, M. (2023). Methodological paths to achieve inclusive digital mobility solutions: Target-group capabilities and limitations. V Keseru I. In Randhahn A. (ur.), *Towards user-centric transport in Europe 3. Lecture Notes in Mobility*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-26155-8_6
17. Durand, A., Zijlstra, T., van Oort, N., Hoogendoorn-Lanser, S. in Hoogendoorn, S. (2022). Access denied? Digital inequality in transport services. *Transport Reviews*, *42*(1), 32–57. https://doi.org/10.1080/01441647.2021.1923584
18. Eckhardt, G. M., Houston, M. B., Jiang, B., Lamberton, C., Rindfleisch, A. in Zervas, G. (2019). Marketing in the sharing economy. *Journal of Marketing*, *83*(5), 5–27. https://doi.org/10.1177/0022242919861929
19. Feigon, S. in Murphy, C. (2016). *Shared mobility and the transformation of public transit.* The National Academies Press. https://nap.nationalacademies.org/catalog/23578/shared-mobility-and-the-transformation-of-public-transit

20. Felländer, A., Ingram, C. in Teigland, R. (2015). *The sharing economy: Embracing change with caution.* Entreprenörskapsforum..
21. Gabrovec, M., Bole, D., Goluža, M. in Tiran, J. (2022). *Zasnova mobilnosti kot storitve v Sloveniji*. https://www.samo1planet.si/wp-content/uploads/2024/02/Zasnova_MaaS_koncna.pdf
22. Gärttner, J., Ströhle, P. in Flath, C. M. (2019). Leveraging customer flexibility for car-sharing fleet optimization. *Transportation Science, 53*(1), 42–61. https://doi.org/10.1287/trsc.2017.0813
23. Gilibert M., Ribas, I., Rosen C. in Siebeneich A. (2020). On-demand shared ride-hailing for commuting purposes: Comparison of Barcelona and Hanover case studies. *Transportation Research Procedia, 47,* 367–374. https://doi.org/10.1016/j.trpro.2020.03.105
24. Globocnik, B. (2019). *Stališča slovenskih porabnikov do souporabe vozil.* (magistrsko delo). Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani. https://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/globocnik4346-B.pdf
25. Gordijn, J. in Akkermans, H. (2001). E3-value: Design and evaluation of e-business models. *IEEE Intelligent Systems, 16*(4). 11–17. 10.1109/5254.941353
26. Greengo. (brez datuma). *About us*. Pridobljeno 5. aprila 2025 s https://greengo.com/hu/about-us
27. Groos, A. in Stoličná, Z. (2021). Is CarSharing a profitable business model for automotive OEMs? *Littera Scripta, 14*(1), 11–28. https://littera-scripta.com/is-carsharing-a-profitable-business-model-for-automotive-oems/
28. Guttentag, D. (2015). Airbnb: Disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current Issues in Tourism, 18*(12), 1192–1217. https://doi.org/10.1080/13683500.2013.827159
29. Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Harvard Business School Press.
30. Harms, S. in Truffer, B. (2023). *The emergence of a Nationwide carsharing Co-operative organizations in Switzerland*. https://communauto.com/images/Nation%20wide%20CS%20org%20Suisse.pdf
31. Haustein, S. in Jensen, A. F. (2018). Factors of electric vehicle adoption: A comparison of conventional and electric car users based on an extended *Theory of Planned Behaviour. International Journal of Sustainable Transportation, 12*(7), 484–496. https://doi.org/10.1080/15568318.2017.1398790
32. Hawlitschek, F., Notheisen, B. in Teubner, T. (2018). The limits of trust-free systems: A literature review on blockchain technology and trust in the sharing economy. *Electronic Commerce Research and Applications, 29,* 50–63. https://doi.org/10.1016/j.elerap.2018.03.005
33. He, L., Mak, H. Y. in Rong, Y. (2019). Operations management of vehicle sharing systems. V Petropoulos G. in Giannakis F. (ur.), *Sharing economy: Making supply meet demand* (str. 461–484). Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-01863-4_19

34. Hedman, J. in Kalling, T. (2003). The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems, 4*(1), 49–59. 10.1057/palgrave.ejis.3000446
35. Heineke, K., Kloss, B.,5 Möller, T. in Scurtu, D. (2022). *Snapshot of the European car-sharing market*. https://www.mckinsey.com/features/mckinsey-center-for-future-mobility/mckinsey-on-urban-mobility/snapshot-of-the-european-car-sharing-marke
36. Heinrichs, H. (2013). Sharing economy: A potential new pathway to sustainability. *GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society, 22*(4), 228–231. https://doi.org/10.14512/gaia.22.4.5
37. Hu, J. in Creutzig, F. (2021). A systematic review on shared mobility in China. *International Journal of Sustainable Transportation, 16*(6), 509–520. https://doi.org/10.1080/15568318.2021.1879974
38. Hunke, F., Schüritz, R. in Kuehl, N. (2017). Towards a unified approach to identify business model patterns: A case of e-mobility services. V Za S., Drăgoicea M. in Cavallari M. (ur.), *Exploring services science* (izd. 279, str. 182–196). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-56925-3_15
39. Jiang, J. (2016). *The challenges and opportunities of sharing economy – A new wrapping for doing business online.* ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/315497596_THE_CHALLENGES_AND_OPPORTUNITIES_OF_SHARING_ECONOMY_-_A_NEW_WRAPPING_FOR_DOING_BUSINESS_ONLINE/citations
40. Kirby, D. (2023). *Poslovni model naročniške storitve za avtomobile: štirje najpomembnejši partnerji.* https://www.tomorrowsjourney.co.uk/industry-insights/car-subscription-business-model-the-four-most-important-partners
41. Kotler, P. in Keller, K. L. (2016). *A framework for marketing management* (6. izd.). Prentice Hall.
42. Koya, H. in Roya, D. (2024). IoT Based Smart Vehicle Parking System Using RFID. *International Journal for Modern Trends in Science and Technology, 10*(02), 53–60. 10.46501/IJMTST1002008
43. Lepak, D. P., Smith, K. G. in Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: A framework for understanding the competitive advantage of firms. *Academy of Management Review, 32*(1), 180–194. https://doi.org/10.5465/amr.2007.23464011
44. Leschke, J. (2013). Business model mapping: A new tool to encourage entrepreneurial activity and accelerate new venture creation. *Journal of Marketing Development and Competitiveness, 7*(1), 18–26.
45. Li, Z., Hong, Y., Zhang, Z. in Zhang, Z. (2021). Platform-based function recombination in the sharing economy: Evidence from car-sharing services. *Information Systems Research, 32*(4), 1126–1145. https://doi.org/10.1287/isre.2021.0994
46. Loeb, B., Kockelman, K. M. in Liu, J. (2018). Shared autonomous electric vehicle (SAEV) operations across the Austin, Texas network with charging infrastructure

decisions. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies, 89*, 222–233. https://doi.org/10.1016/j.trc.2018.01.019

47. Mai, P. in Day, S. J. (2023). Persuading Reluctant Customers: The Online Marketing Communications of Car Sharing Firms. *Sustainability, 15*(24), čl. 16651. https://doi.org/10.3390/su152416651
48. Martinez Ramirez, L., Keseru, I., Geurs, K., Grigolon, A., Baguet, J., Garritsen, K. in Münzel, K. (2024). Digital kiosks and inclusivity: a novel perspective on mobility hubs. *European Transport Research Review, 16*, čl. 53. https://doi.org/10.1186/s12544-024-00676-8
49. Mcfarlane, D. (2012). *Superior customer value: Strategies for winning and retaining customers* (3. izd.). CRC Press.
50. Michelini, L. in Fiorentino, D. (2011). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal, 8*(4), 561–577. 10.1108/17471111211272129
51. Mo, B., Cao, Z., Zhang, H., Shen, Y. in Zhao, J. (2021). Competition between shared autonomous vehicles and public transit: A case study in Singapore. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies. 127.* https://doi.org/10.1016/j.trc.2021.103058
52. Münzel, K., Boon, W., Frenken, K. in Vaskelainen, T. (2017). Carsharing business models in Germany: Characteristics, success and future prospects. *Information Systems and e-Business Management, 15*(4), 845–876. https://doi.org/10.1007/s10257-017-0355-x
53. National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2005). *Car-sharing: Where and how it succeeds*. The National Academies Press. https://doi.org/10.17226/13559
54. Nicholas, M. in Rajon Bernard, M. (2021). *Success factors for electric carsharing* (Delovno poročilo 2021-30). The International Council on Clean Transportation. P https://theicct.org/sites/default/files/publications/na-us-eu-ldv-electric-carsharing-factors-aug21_0.pdf
55. n-tv.de. (2024). *Das sind Deutschlands beste Online-Portale 2024*. Pridobljeno 26. januarja 2025 s https://www.n-tv.de/ratgeber/Das-sind-Deutschlands-beste-Online-Portale-2024-article24942401.html
56. Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach* (doktorska disertacija). University of Lausanne, Lausanne, CH.
57. Osterwalder, A. in Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.* Wiley.
58. Pawlicz, A. (2018). The sharing economy and tourism destination marketing. V Gursoy D. in Chi G. C. (ur.). *The Routledge Handbook of Destination Marketing*. (str. 439–455). Routledge.
59. Prieto, M., Stan, V., Baltas, G. in Lawson, S. (2019). Shifting consumers into gear: Car sharing services in urban areas. *International Journal of Retail & Distribution Management, 47*(5), 552–570. https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2018-0184

60. Puschmann, T. in Alt, R. (2016). Sharing economy. *Business & Information Systems Engineering*, *58*(1), 93–99. 10.1007/s12599-015-0420-2
61. PwC. (2015). *Sharing or paring? Growth of the sharing economy*. https://www.pwc.com/hu/en/kiadvanyok/assets/pdf/sharing-economy-en.pdf
62. Qu, M. in Xiong, X.-F. (2020). Identifying key elements in a car-sharing system for constructing a comprehensive car-sharing model. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 38(2), 2297–2309. https://doi.org/10.3233/JIFS-191146
63. Rasmussen, B. (2007). *Business models and the theory of the firm*. (Delovno poročilo št. 32). Centre for Strategic Economic Studies, Victoria University.
64. Remane, G., Hanelt, A., Tesch, J. F. in Kolbe, L. M. (2017). *The business model pattern database: A tool for systematic business model innovation. International Journal of Innovation Management*, *21*(1), Članek 1750004. https://doi.org/10.1142/S1363919617500049
65. Remane, G., Nickerson, R. C., Hanelt, A., Tesch, J. F. in Kolbe, L. M. (2016). A taxonomy of carsharing business models. *Proceedings of the 37th International Conference on Information Systems.* https://web.archive.org/web/20171214144023id_/http://aisel.aisnet.org:80/cgi/viewcontent.cgi?article=1052&context=icis2016
66. Richardson, L. (2015). Performing the sharing economy. *Geoforum*, *67*, 121–129. https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2015.11.004
67. Rinne, A. (2017). What exactly is the sharing economy?. *World Economic Forum.* Pridobljeno 9. septembra 2024 s https://www.weyforum.org/stories/2017/12/when-is-sharing-not-really-sharing/
68. Sarasini, S. in Langeland, O. (2017). Business model innovation for car sharing and sustainable urban mobility. SHIFT – Sustainable Horizons in Future Transport. https://www.nordicenergy.org/wp-content/uploads/2017/05/IST-2017-Sarasini-Langeland.pdf
69. SBC. (2024, 19. julija). *Podjetje Avant Car v poletje z vrsto novosti*. https://www.sbc.si/novice/2024/07/podjetje-avant-car-v-poletje-z-vrsto-novosti
70. Schmidt, M. (2023). Cost and revenue considerations for electric car-sharing fleets. *LinkedIn*. Pridobljeno 12. decembra 2024 s spletne strani https://www.linkedin.com/pulse/cost-revenue-electric-car-sharing-fleet-michael-schmidt/
71. Schor, J. B. in Fitzmaurice, C. J. (2015). Collaborating and connecting: The emergence of the sharing economy. V L. A. Reisch & J. Thøgersen (ur.), *Handbook of research on sustainable consumption* (str. 410–425). Edward Elgar Publishing. https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2646513
72. Shaheen, S. A., Bansal, A., Chan, N. in Cohen, A. (2024). Mobility and the sharing economy: Industry developments and early understanding of impacts. V Hussein D. (ur.) *Low Carbon Mobility for Future Cities: Principles and Applications* (str. 213–240). Institution of Engineering and Technology. https://digital-library.theiet.org/doi/10.1049/pbtr006e_ch10

73. Shaheen, S. A., Sperling, D. in Wagner, C. (2002). Carsharing in North America: Market growth, current developments, and future potential. *Transportation Research Record, 1791*(1), 116–124. https://doi.org/10.3141/1791-16
74. Shaheen, S. in Cohen, A. (2016). *Planning for shared mobility*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/310504165_Planning_for_shared_mobility
75. Shaheen, S. in Cohen, A. (2020). Innovative mobility: Carsharing, ridesharing, and bikesharing. *Transportation Research Procedia, 44*, 362–369. https://doi.org/10.1016/j.trpro.2020.03.105
76. Skentzos, G. (2023, 13. september). *Car Subscription Business Model: Unveiling Key Partnerships* [objava na blogu]. Loopit. Pridobljeno 6. januarja 2025, s https://www.loopit.co/en-us/blog/car-subscription-business-model-key-partners
77. Skift Research (2013). *What the sharing economy means to the future of travel*. https://skift.com/wp-content/uploads/2014/07/skift-what-the-sharing-economy-means-to-the-future-of-travel.pdf
78. Snare, F. (1972). The concept of property. *American Philosophical Quarterly, 9*(2), 200–206. https://www.jstor.org/stable/20009573
79. Sort, J. C. in Nielsen, C. (2018). Using the Business Model Canvas to improve investment processes. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship, 20*(1), 10–33. https://doi.org/10.1108/JRME-11-2016-0048
80. Sperling, D. in Gordon, D. (2009). *Two billion cars: Driving toward sustainability*. MIT Press.
81. Teece, D. J. (2007). Reflections on profiting from innovation. *Strategic Management Journal, 27*(12), 1125–1143. https://doi.org/10.1002/smj.640
82. Tóth, Á. in Szigeti, C. (2019). Example of a German Free-Float Car-Sharing Company Expansion in East-Central Europe. *Resources, 8*(4), 172. https://doi.org/10.3390/resources8040172
83. Ulity. (brez datuma). *Free-floating or station-based carsharing?* [objava na blogu]. WeAreUlity. Pridobljeno 4. julija 2024 s https://www.weareulity.com/blog/post/free-floating-or-station-based-carsharing
84. VanZandt, P. (2023, July 25). *4 key business model canvas advantages* [objava na blogu]. IdeaScale Blog. Pridobljeno 9. septembra 2024 s https://ideascale.com/blog/business-model-canvas-advantages/
85. Winkelhake, U. (2019). Challenges in the Digital Transformation of the Automotive Industry. *ATZ worldwide. 121* (str. 36-43). 10.1007/s38311-019-0074-7.
86. Xu, J., She, S. in Liu, W. (2022). Role of digitalization in environment, social and governance, and sustainability: Review-based study for implications. *Frontiers in Psychology, 13, čl. 961057*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.961057
87. Yunus, M., Moingeon, B. in Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning, 43*(2–3), 308–325. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005

PRILOGE

Priloga 1: Intervju s podjetjem Flinkster

Urban Gantar, Intervju s predstavnikom podjetja Flinkster, g. Cornelius Kiermasch, Preko videokonference Microsoft Team, Ljubljana 10. 2. 2025.

Vprašanje (Avtor intervjuja): What role does the Deuch Bahn play in Flinksters operations, and how does this partnerships shape your business model?

Odgovor (Flinkster): We have diffirent partners.We partner with Moqo, its a software company for our carsharing platform. For carsharing telematics we use Invers. Jumio is a partner that delivers AI software for checking the drivers licence of the customers. For the payment we use our partner Stripe. These are the main software solution we need for the model, the service to work.

We use Volkswagen for the cars. We buy the cars and we only use VW. VW fits our brand and also DB, its a brand that is for everyone – its not low cost, and its not really luxurious.

Our customer base consists of B2B customers, many customers use it, DB employees are also a target group and the end of day the customers of DB that use the train and than need a car at the train station.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Can you confirm whether Zweidenker developed Flinkster's platform? Was it built as a fully customized solution or adapted from an existing system?

Odgovor (Flinkster): No they developed the old app, but we migrated our IT system last year, so we are not using them.

Vprašanje (Avtor intervjuja): What is the biggest challenge in integrating carsharing providers like Cambio and FORD Carsharing into Flinkster's platform?

Odgovor (Flinkster): Well maybe old business model of Flinster was that we were the one that developed the software and were integratind all the partners. But now we changed the business model and we are only one company – Flinkster using the technology Moqo, they own the platform, but we close contracts with FORD carsharing, with Mobiliy, other car sharing companies, that use the same technology so that our customer can use and see their vehicles in the app. I dont see there is a challange, its more of a win win situation. For our customers its a big plus because they can use their cars and vice versa.

Vprašanje (Avtor intervjuja): What is the most important factor when deciding fleet distribution do you do demand forecasting how do you manage geographical coverage?

Odgovor (Flinkster): Because we are 100% station based car sharing, so we do not have the issue like free – floating providers, you need to do a lot of demand forecasting. With station based we exactly know how much the average our utilization will be X and than we only balance it slightly, a lot of the times only one vehicle, its very limited. For each station we

calculate their utilization, and if it is low or high we get rid of one car or add a car. Really small amount of balancing. Station based carsharing in our case is really stable trough whole year. Its not a seasonable business like bike sharing we also have. As we have a lot of B2B customers as well so we have very consistent utilization.

Vprašanje (Avtor intervjuja): How much of your customers are B2B and how much B2C?

Odgovor (Flinkster): It is approximately 55% B2C and 45% B2B. Almost 50% 50%.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Do you have employees to do the relocation?

Odgovor (Flinkster): We have our service team, we use DB services as an entity of DB. They do the cleaning and the yearly preventive maintenance. When there is an accident they drive the car to the repair station.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Do you also have electric vehicles?

Odgovor (Flinkster): No, we are 100% emission cars. Because with electril vehicles it would not be profitable.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Is that because of the infrastructure or because of the vehicles?

Odgovor (Flinkster): Both, the vehicles are more expensive, you need also the infrastructure. But we only rent parking spots so we dont want to invest into charging. In the past we had a few, but the utilization was only 30% of the regular cars.

Vprašanje (Avtor intervjuja): How many vehicles do you have in your fleet?

Odgovor (Flinkster): Around 300. Most of the locations are next to the train stations. We are in 57 cities in Germany. We have 86 stations.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Are there some long term sustainability goals?

Odgovor (Flinkster): No, with car sharing by itself no. We provide access to car sharing to train stations, so with that we actually ensentivise people to use more public transport. Also that is the same with bike sharing that we offer. So the carsharing is the glue that makes the other models that are more enviromentaly friendly work.

Vprašanje (Avtor intervjuja): User-friendliness is a key element of Flinkster's platform. What steps do you take to continuously improve the digital experience for customers?

Odgovor (Flinkster): We are working on the integration of the DB navigator, thats a train app. So we want to be integrated there aswell. This is one step for the future, we want to be part of the mobility app in DB network. The existing app that we launched last Oktober, is a really good ap according to customer experience report. Its state of the art its completely new, the old one was a little bit complicated.

Vprašanje (Avtor intervjuja): How does Flinkster define its key customer segments? Some reports suggests that a lot of customers are 30-40 year old male, technology entuziests.

Odgovor (Flinkster): With the migration, we only have date for the old system. With the new system we will do some calculations who are the more active custmoers, so we will do analysis regarding the demografic factors. We run a survey once a year, but it is only based on the people that participated, but that is not statisticali an ideal indicator.

All in all the ages wary from 21 – 80. We diffirentuate our B2C customers, based on Bahn Card customers, or regular customers without BahnCard.

Vprašanje (Avtor intervjuja): What strategies do you use to educate and onboard new users effectively?

Odgovor (Flinkster): We have our website where we have many videos on how to use the carsharing service. When you download the app, register, the app guides the customer trough the whole renting process. Its very intuitive the app itself. Strategy is just to make videos on the website for the registrations and than the app that helps you trough the whole system.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Do you use some data driven insights to personolize offers or to optimize service availability or it is the same for everyone?

Odgovor (Flinkster): Now its the same for everyone, the only thing that we use the AI is the drivers licence check, because its already a digital service, to avoid fraud.

Vprašanje (Avtor intervjuja): You mentioned this BahnCard incentive. How successful has this incentive been in retaining customers or getting new customers

Odgovor (Flinkster): I consider it very effective. Every second new customer comes with a BahnCard. They have free registration if they own a BahnCard.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Beyond digital marketing do you use some ofline strategies, like collaborations with cities or offline promotions?

Odgovor (Flinkster): We do some small adverts here and there – we targeted a few cities, but mainly no we dont do it. When we were original carsharing platform. But since now the business model is more of a spread out trough the whole country, which means we are not really centrilized in any city, We cannot do the normal physical marketing, we do not have the capacity. That why it is so important that we use the DB intigratin. Since DB has a lot of digital platforms we can market ourselves trough the DB communicating channels.

Vprašanje (Avtor intervjuja): What are the primary fixed costs of the company?

Odgovor (Flinkster): The cars and with the car the insurance costs. That is the biggest one. Than you have the cleaning costs, operation team to run the claims, customer service.

Reparation of the cars. Of course you have payment costs, drives licence, check costs, costs for the telematics, software cots. Licences for software for the cars.

Vprašanje (Avtor intervjuja): I saw that in some companies insurance is a really big portion of the fixed costs, is this also true with Flinkster?

Odgovor (Flinkster): The bigger companies only have the liability insurance in place, but they dont have the physical damage insurance. Usually, the physical damage insurance costs a lot. But in our case we cover it ourselves. For each car we do a yearly repair, we do some saving for it before hand. We have high deductible price, for the customer, every damage is 1500€. We really try to find the customer that did the damage and charge them. Also because of the high deductible the people take better care for the cars. The damages are also less common in the station based business model.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Beyond user fees, do you have any other sources of revenue to contribute to the business model?

Odgovor (Flinkster): Its mainly based on the user fees. We do offer insurance waiver, so customers can reduce deductible. This is maybe an additional revenue stream, but that's it. Because the cars are parked mainly in parking garages, we do not have advertisements on the cars.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Do you collaborate with local authorities for the parking spaces?

Odgovor (Flinkster): No, usually because we are at the train stations, we rent them via parent company DB.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Are there some customer complaints? How do you handle them?

Odgovor (Flinkster): Customer service team. Mostly its a dirty car, or an accident from previous customers. There also could be a complain that the previous customer is running late. Because the model emphezises that the customer should also put in the return time, if the previous customer is running late, there could be that there is no substitute car for the new customer, since all the cars are used for maximum utilization. The penalty for running late is a lot in this case. Because if it was a low amount customers would be running late more frequently and this utilization system would not work.

Priloga 1a: Intervju s podjetjem Flinkster (slovenski prevod)

Vprašanje (Avtor intervjuja): Kakšno vlogo ima Deuch Bahn pri poslovanju Flinksterja in kako to partnerstvo vpliva na vaš poslovni model?

Odgovor (Flinkster): Imamo različne partnerje. Sodelujemo z Moqo, podjetjem za razvoj programske opreme za našo platformo za souporabo vozil. Za telematiko souporabe vozil uporablajo podjetje Invers. Jumio je partner, ki zagotavlja programsko opremo AI za preverjanje vozniških dovoljenj strank. Za plačila uporabljamo našega partnerja Stripe. To so glavne programske rešitve, ki jih potrebujemo za delovanje modela in storitve.

Za avtomobile uporabljamo Volkswagen. Kupujemo avtomobile in uporabljamo samo Volkswagen. Volkswagen ustreza naši blagovni znamki in tudi Deuch Bahn, saj je blagovna znamka za vse, ni poceni, vendar tudi ni pretirano luksuzna.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Ali lahko potrdite, da je Zweidenker razvil platformo Flinkster? Je bila zgrajena kot popolnoma prilagojena rešitev ali prilagojena iz obstoječega sistema?

Odgovor (Flinkster): Ne, razvili so staro aplikacijo, vendar smo lani prenesli naš informacijsko tehnološki sistem, zato jih ne uporabljamo.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Kaj je največji izziv pri vključevanju ponudnikov souporabe avtomobilov, kot sta Cambio in FORD Carsharing, v platformo Flinkster??

Odgovor (Flinkster): No, morda je bil stari poslovni model Flinsterja takšen, da smo bili mi tisti, ki smo razvili programsko opremo in povezovali vse partnerje. Sedaj pa smo spremenili poslovni model in smo samo eno podjetje. Flinkster, ki uporablja tehnologijo Moqo, oni so lastniki platforme, mi pa sklenemo pogodbe z Ford carsharing, z Mobility in drugimi podjetji za souporabo vozil, ki uporabljajo isto tehnologijo, tako da lahko naše stranke uporabljajo in vidijo njihova vozila v aplikaciji. V tem ne vidimo nobenega izziva, gre bolj za situacijo, v kateri vsi zmagajo. Za naše stranke je to velika prednost, ker lahko uporabljajo svoje avtomobile in obratno.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Kaj je najpomembnejši dejavnik pri odločanju o razporeditvi voznega parka? Ali napovedujete povpraševanje? Kako upravljate geografsko pokritost?

Odgovor (Flinkster): Ker smo 100% stacionarna souporaba s povratno vožnjo, nimamo težav, kot jih imajo ostali ponudniki. Pri tovrstni souporabi natančno vemo, koliko bo povprečna izkoriščenost X, in jo le rahlo uravnotežimo, pogosto le z enim premikom vozila. Za vsako postajo izračunamo njeno izkoriščenost in če je nizka ali visoka, odstranimo en avtomobil ali dodamo avtomobil. Resnično majhno prilagajanje. V našem primeru je souporaba avtomobilov na postajah resnično stabilna skozi celo leto. Ni sezonsko poslovno,

kot je souporaba koles, ki jo tudi ponujamo. Ker imamo tudi veliko B2B strank, imamo zelo dosledno izkoriščenost.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Koliko vaših strank je B2B in koliko B2C?

Odgovor (Flinkster): Približno 55 % je B2C in 45 % B2B. Skoraj 50 % 50 %.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Ali imate za razporejanje vozil zaposlene ljudi?

Odgovor (Flinkster): Imamo svojo servisno ekipo, ki uporablja storitve DB kot del DB. Oni opravljajo čiščenje in letno preventivno vzdrževanje. V primeru nesreče odpeljejo avtomobil na servis.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Imate tudi električna vozila?

Odgovor (Flinkster): Ne, naši avtomobili so 100 % z emisijami. Ker z električnimi vozili to ne bi bilo donosno.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Je to zaradi infrastrukture ali zaradi vozil?

Odgovor (Flinkster): Oboje, vozila so dražja, poleg tega pa bi potrebovali še infrastrukturo- V našem primeru samo najemamo parkirna mesta, zato ne želimo vlagati v polnilno infrastrukturo. V preteklosti smo imeli nekaj takih vozil, vendar je bila njihova izkoriščenost 30% v primerjavi z našimi običajnimi vozili.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Koliko vozil imate v svojem voznem parku?

Odgovor (Flinkster): Okoli 300. Večina lokacij je v bližini železniških postaj. Prisotni smo v 57 mestih v Nemčiji. Imamo 86 postaj.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Ali obstajajo kakšni dolgoročni cilji trajnosti?

Odgovor (Flinkster): Ne, z souporabo vozil ne. Omogočamo souporabo vozil do železniških postaj, s čimer dejansko spodbujamo ljudi, da več uporabljajo javni prevoz. Souporaba vozil torej deluje kot neko »lepilo«, ki omogoča delovanje drugih modelov, ki so bolj okolju prijazni.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Prijaznost do uporabnika je ključni element platforme Flinkster. Katere ukrepe sprejemate za nenehno izboljševanje digitalne izkušnje za stranke?

Odgovor (Flinkster): Delamo na integraciji Deuch Bahn navigatorja, to je aplikacija za vlake. Želimo integrirati tudi Flinkster. To je korak v prihodnosti, želimo biti del aplikacije za mobilnost v omrežju DB. Obstoječa aplikacija, ki smo jo lansirali oktobra lani, je po poročilu o izkušnjah strank zelo dobra. Je najsodobnejša, popolnoma nova, stara je bila malo zapletena.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Kako Flinkster opredeljuje svoje ključne segmente strank? Nekateri poročila kažejo, da je veliko strank moških v starosti od 30 do 40 let, ki so navdušeni nad tehnologijo.

Odgovor (Flinkster): Zaradi migracije na nov sistem, imamo podatke samo za stari sistem. V novem sistemu bomo izvedli nekaj izračunov, da ugotovimo, kateri so najbolj aktivni kupci, zato bomo opravili analizo demografskih dejavnikov. Enkrat letno izvedemo anketo, vendar ta temelji samo na sodelujočih osebah, kar statistično ni idealni kazalnik.

Na splošno so starosti od 21 do 80 let. Naše B2C stranke razlikujemo na podlagi strank z Bahn Card ali rednih strank brez BahnCard.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Kakšne strategije uporabljate za učinkovito izobraževanje in uvajanje novih uporabnikov?

Odgovor (Flinkster): Na naši spletni strani imamo veliko videoposnetkov o tem, kako uporabljati storitev souporabe vozil. Ko prenesete aplikacijo in se registrirate, vas aplikacija vodi skozi celoten postopek najema. Aplikacija je zelo intuitivna. Strategija je, da na spletni strani pripravimo videoposnetke za registracijo, nato pa aplikacija pomaga skozi celoten sistem.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Ali uporabljate podatkovno podprte ugotovitve za personalizacijo ponudb ali optimizacijo razpoložljivosti storitev, ali je ponudba za vse enaka?

Odgovor (Flinkster): Trenutno je enako za vse. AI uporabljamo a preverjanje vozniškega dovoljenja, ker je to že digitalna storitev, da se prepreči goljufije.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Omenili ste spodbudo BahnCard. Kako uspešna je bila ta spodbuda pri ohranjanju strank ali pridobivanju novih?

Odgovor (Flinkster): Menim, da je zelo učinkovita. Vsak druga nova stranka pride z BahnCard. Če imajo BahnCard, se lahko brezplačno registrirajo.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Ali poleg digitalnega marketinga uporabljate tudi kakšne ne spletne strategije, na primer sodelovanje z mesti ali druge promocije?

Odgovor (Flinkster): Tu in tam objavljamo nekaj manjših oglasov. Osredotočili smo se na nekaj mest, vendar v glavnem tega ne počnemo. To smo počeli lo smo bili prvotna platforma za souporabo vozil. Toda zdaj je poslovni model bolj razširjen po celotni državi, kar pomeni, da nismo resnično osredotočeni v nobenem mestu, zato ne moremo izvajati običajnega fizičnega trženja, saj nimamo zmogljivosti. Zato je tako pomembno, da uporabljamo integracijo DB. Ker ima DB veliko digitalnih platform, se lahko tržimo prek komunikacijskih kanalov DB.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Kateri so glavni fiksni stroški podjetja?

Odgovor (Flinkster): Avtomobili in z njimi stroški zavarovanja. To je največji strošek. Potem so tu še stroški čiščenja, operativna ekipa za obravnavo zahtevkov, storitve za stranke.

Popravilo avtomobilov. Seveda imate stroške plačila, vozniško dovoljenje, stroške pregleda, stroške za telematiko, stroške za programsko opremo. Licence za programsko opremo za avtomobile.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Videl sem, da je v nekaterih podjetjih zavarovanje res velik del fiksnih stroškov. Ali to velja tudi za Flinkster?

Odgovor (Flinkster): Večja podjetja imajo sklenjeno le zavarovanje odgovornosti, nimajo pa zavarovanja za materialno škodo. Zavarovanje za materialno škodo je običajno zelo drago. V našem primeru ga krijemo sami. Za vsak avtomobil, ki ga letno popravljamo, vnaprej prihranimo nekaj denarja. Imamo visoko odbitno franšizo, za stranko je vsaka škoda 1500 €. Resnično se trudimo najti stranko, ki je povzročila škodo, in ji zaračunati stroške. Zaradi visoke odbitne franšize ljudje bolje skrbijo za avtomobile. Škode so tudi manj pogoste v poslovnem modelu, ki temelji na postajah.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Ali imate poleg uporabniških pristojbin še kakšne druge vire prihodkov, ki prispevajo k poslovnemu modelu?

Odgovor (Flinkster): Temelji predvsem na uporabniških pristojbinah. Ponujamo tudi oprostitev zavarovanja, tako da lahko stranke zmanjšajo odbitni znesek. To je morda dodatni vir prihodkov, vendar nič več. Ker so avtomobili parkirani predvsem v garažah, na njih nimamo oglasov.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Ali sodelujete z lokalnimi oblastmi glede parkirnih mest?

Odgovor (Flinkster): Ne, ponavadi jih najamemo prek matične družbe DB, ker smo na železniških postajah.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Kako obravnavate pritožbe strank?

Odgovor (Flinkster): Ekipa za podporo strankam. Večinoma gre za umazana vozila ali nesrečo prejšnjih strank. Prav tako lahko pride do pritožbe, da prejšnja stranka zamuja. Ker model poudarja, da mora stranka navesti tudi čas vrnitve, lahko v primeru zamude prejšnje stranke pride do tega, da za novo stranko ni nadomestnega avtomobila, saj so vsi avtomobili v uporabi za maksimalno izkoriščenost. Kazen za zamudo je v tem primeru visoka. Če bi bila namreč nizka, bi stranke pogosteje zamujale in ta sistem izkoriščenosti ne bi deloval.

Priloga 2: Intervju s podjetjem GreenGo

Urban Gantar, Intervju s predstavnikom podjetja GreenGo, ga. Hutiray Borbala, preko videokonference Microsoft Teams, Ljubljana 9. 5. 2025.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Which key partner organizations do you work with to develop and expand your carsharing service?

Odgovor (GreenGo): Unlike most other carsharing providers, we don't use third-party off-the-shelf solutions. Instead, we have developed our own IT infrastructure internally. Our main external partner is Tight Solutions, which develops our backend applications and some of the hardware, such as the in-vehicle unit.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Do you have any partnerships with vehicle manufacturers?

Odgovor (GreenGo): We only cooperate with Hungarian distributors. This is purely a business relationship; they provide technical support for vehicle integration.

Vprašanje (Avtor intervjuja): What about cooperation with local authorities? Do they provide infrastructure such as charging stations or parking?

Odgovor (GreenGo): Yes, we have some connections. We have been trying to convince the city authorities in Budapest to make parking conditions easier for shared vehicles. We managed to arrange that our vehicles can share parking spots with local residents. For fully electric vehicles, parking is free, while other shared cars have to pay a reduced fee. However, this is not based on individual agreements, but rather on general parking regulations.

Vprašanje (Avtor intervjuja): How do you adjust fleet size and distribution according to demand and charging needs?

Odgovor (GreenGo): There are three competitors in the Budapest carsharing market. We try to maintain a balanced offering. When one provider increases their fleet, the others usually follow until everyone reaches around 500 vehicles. We haven't expanded our fleet in the last 2–3 years, and due to financial constraints, we don't plan any near-term growth. As nearly half of our fleet is around eight years old, replacement is currently our priority.

Vprašanje (Avtor intervjuja): How do you manage vehicle relocation according to demand?

Odgovor (GreenGo): This is one of the most demanding and central aspects of our operations. We work with an Austrian company called Transportology, which provides fleet micro-balancing through the StreetCrowd service. Their data scientists model vehicle relocation, which they also implement. In addition, we incentivize users to move vehicles to optimal locations themselves – they receive bonuses or monetary rewards for doing so. Charging and maintenance are managed by our own staff. We do not have in-house repair workshops, but instead cooperate with external contractors.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Do you allow advance reservations? If so, are they managed by Transportology?

Odgovor (GreenGo): Yes, we do allow reservations, but they are handled by our staff. There is a daily limit, usually between 15 and 20 bookings.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Is your platform developed in-house or with a partner?

Odgovor (GreenGo): It was developed by a partner, and they remain responsible for maintenance and support. We don't have an internal IT specialist. It's a close partnership, but we own all intellectual property rights to the system.

Vprašanje (Avtor intervjuja): How would you describe your typical user? You offer several pricing packages on your website – do you differentiate between customer segments?

Odgovor (GreenGo): Usage is very diverse – some customers use the service once every three months, others several times a day. All segments are important to us. Sociologically, the main users are males under the age of 35.

Vprašanje (Avtor intervjuja): You also offer benefits for people under 25, as shown on your website.

Odgovor (GreenGo): Yes, we have a special package for users under 25. We target young people with newly issued driver's licenses – they are more risky, but likely don't own a car yet. If they get used to carsharing, they're less likely to buy a private car later. We launched the program last August, so we don't yet have a full-year overview – but it hasn't been as popular as expected so far.

Vprašanje (Avtor intervjuja): What are the main motivations for users to choose GreenGo? Is it environmental concern or affordability?

Odgovor (GreenGo): The main motivation is mobility need. Users are looking for flexible options, where carsharing offers good value for money.

Vprašanje (Avtor intervjuja): How does your electric fleet affect your value proposition? Do you promote sustainable mobility?

Odgovor (GreenGo): We use electric vehicles as part of our branding and communication. But it's not the main factor for users. They also care about the car brand, size, type, and location.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Do you foster a user community through your platform?

Odgovor (GreenGo): Not officially, but there are Facebook groups created by users. These have become semi-official communication channels. We participate in them, and users from other providers are also present. The group has around 8,000 members.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Do you offer a personalized user experience?

Odgovor (GreenGo): No, our fleet is homogeneous – 490 out of 500 cars are VW Up. The service isn't personalized beyond pricing plans and occasional promotions. In customer support, however, we strive to maintain a personal approach.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Do you offer 24/7 customer support?

Odgovor (GreenGo): Yes.

Vprašanje (Avtor intervjuja): How do users respond to your loyalty program?

Odgovor (GreenGo): We run several promotions, especially for charging, although that area is more complicated. The "refer a friend" feature is popular. Around 10% of users choose the most expensive monthly package – which we interpret as a form of loyalty. We're also developing a gamified loyalty program, expected to launch in Q4.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Do you offer services for businesses (B2B)? What share of revenue does this represent?

Odgovor (GreenGo): Yes, B2B makes up around 10% of our revenue. We would like to increase that share.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Are you exploring other revenue sources, such as vehicle sales or delivery services?

Odgovor (GreenGo): Not actively. We do have some marketing collaborations – for example, 45 vehicles carry Fidor branding. That generates some revenue. We are exploring other app-based options, but they are still in idea phase.

Vprašanje (Avtor intervjuja): What are your main costs?

Odgovor (GreenGo): Vehicles are the largest expense, followed by IT. Electricity and insurance are also major variable costs. Infrastructure investment is significant but not among the top five. Installing five charging stations costs roughly the same as one vehicle – and of course, we need fewer stations than cars.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Are there any subsidies for electric vehicles in Hungary?

Odgovor (GreenGo): There used to be, but not anymore.

Priloga 2a: Intervju s podjetjem GreenGo (slovenski prevod)

Vprašanje (Avtor intervjuja): S katerimi ključnimi partnerskimi organizacijami sodelujete pri razvoju in širitvi vaše storitve souporabe vozil?

Odgovor (GreenGo): Za razliko od večine drugih ponudnikov storitev souporabe avtomobilov ne uporabljamo rešitev tretjih ponudnikov. Namesto tega smo sami razvili lastno IT infrastrukturo. Naš glavni zunanji partner je podjetje Tight Solutions, ki razvija zaledje naše aplikacije in del strojne opreme, na primer naprave v vozilih.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Ali imate kakšna partnerstva z avtomobilskimi proizvajalci?

Odgovor (GreenGo): Sodelujemo samo z Madžarskimi distributerji. Gre za čisto poslovno sodelovanje; oni zagotavljajo tehnično podporo za integracijo vozil.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Kaj pa sodelovanje z lokalnimi oblastmi? Ali zagotavljajo infrastrukturo, kot so polnilne postaje ali parkirišča?

Odgovor (GreenGo): Da, imamo nekaj povezav. Poskušali smo prepričati mestne oblasti v Budimpešti, da olajšajo pogoje parkiranja za skupna vozila. Uspelo nam je doseči, da lahko naša vozila delijo parkirna mesta z lokalnimi prebivalci. Za popolnoma električna vozila je parkiranje brezplačno, medtem ko morajo druga vozila v souporabi plačati znižano pristojbino. Vendar to ne temelji na posameznih sporazumih, ampak na splošnih predpisih o parkiranju.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Kako prilagajate velikost in razporeditev voznega parka glede na povpraševanje in potrebe po polnjenju?

Odgovor (GreenGo): Na trgu souporabe vozil v Budimpešti so prisotni trije konkurenti. Poskušamo ohraniti uravnoteženo ponudbo. Ko en ponudnik poveča svojo floto, drugi ponavadi sledijo, dokler vsi ne dosežejo okoli 500 vozil. V zadnjih 2–3 letih nismo razširili svoje flote in zaradi finančnih omejitev v bližnji prihodnosti ne načrtujemo rasti. Ker je skoraj polovica naše flote stara okoli osem let, je trenutno naša prednostna naloga zamenjava vozil.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Kako upravljate premestitev vozil glede na povpraševanje?

Odgovor (GreenGo): To je eden najzahtevnejših in najpomembnejših vidikov našega delovanja. Sodelujemo z avstrijskim podjetjem Transportology, ki prek storitve StreetCrowd zagotavlja mikroizravnavanje voznega parka. Njihovi podatkovni znanstveniki modelirajo premestitev vozil, ki jo tudi izvajajo. Poleg tega uporabnike spodbujamo, da vozila sami premestijo na optimalne lokacije – za to prejmejo bonuse ali denarne nagrade. Polnjenje in vzdrževanje upravlja naše lastno osebje. Nimamo lastnih servisnih delavnic, ampak sodelujemo z zunanjimi izvajalci.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Ali ponujate možnost predhodnih rezervacij? Če da, ali jih upravlja Transportology?

Odgovor (GreenGo): Da, rezervacije so možne, vendar jih procesira naše osebje. Dnevni limit je običajno med 15 in 20 rezervacijami.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Je vaša platforma razvita v lastnem podjetju ali v sodelovanju s partnerjem?

Odgovor (GreenGo): Razvil jo je naš partner, ki je še naprej odgovoren za vzdrževanje in podporo. Nimamo notranjega IT strokovnjaka. Gre za tesno partnerstvo, vendar imamo vse pravice intelektualne lastnine do sistema.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Kako bi opisali svojega tipičnega uporabnika? Na svoji spletni strani ponujate več cenovnih paketov – ali razlikujete med segmenti strank?

Odgovor (GreenGo): Uporaba je zelo raznolika – nekateri uporabniki storitev uporabljajo enkrat na tri mesece, drugi pa večkrat na dan. Vsi segmenti so za nas pomembni. Sociološko gledano so glavni uporabniki moški, mlajši od 35 let.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Na svoji spletni strani ponujate tudi ugodnosti za osebe, mlajše od 25 let.

Odgovor (GreenGo): Da, imamo poseben paket za uporabnike, mlajše od 25 let. Naša ciljna publika so mladi z novo izdanimi vozniškimi dovoljenji – ti so sicer bolj tvegani, vendar verjetno še nimajo lastnega avtomobila. Če se navadijo na souporabo vozil, je manj verjetno, da si bodo kasneje kupili lasten avtomobil. Program smo začeli izvajati avgusta lani, zato še nimamo pregleda za celo leto, vendar doslej ni bil tako priljubljen, kot smo pričakovali.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Kaj so glavni razlogi, zaradi katerih se uporabniki odločijo za GreenGo? Je to skrb za okolje ali cenovna dostopnost?

Odgovor (GreenGo): Glavni motiv je potreba po mobilnosti. Uporabniki iščejo prilagodljive možnosti, kjer souporaba vozil ponuja dobro razmerje med ceno in kakovostjo.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Kako vaša električna flota vpliva na vašo ponudbo vrednosti? Ali spodbujate trajnostno mobilnost?

Odgovor (GreenGo): Električna vozila uporabljamo kot del naše blagovne znamke in komunikacije. Vendar to ni glavni dejavnik za uporabnike. Ti se zanimajo tudi za znamko avtomobila, velikost, tip in lokacijo.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Ali prek svoje platforme spodbujate uporabniško skupnost?

Odgovor (GreenGo): Uradno ne, vendar obstajajo Facebook skupine, ki so jih ustvarili uporabniki. Te so postale delno uradni komunikacijski kanali. V njih sodelujemo, prisotni pa so tudi uporabniki drugih ponudnikov. Skupina ima okoli 8.000 članov.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Ali ponujate prilagojeno uporabniško izkušnjo?

Odgovor (GreenGo): Ne, naša flota je enotna – 490 od 500 avtomobilov je VW Up. Storitev ni prilagojena posameznim strankam, razen cenovnih načrtov in občasnih promocij. Vendar pa si pri podpori strankam prizadevamo za oseben pristop.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Ali ponujate 24/7 podporo strankam?

Odgovor (GreenGo): Da.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Kako se uporabniki odzivajo na vaš program zvestobe?

Odgovor (GreenGo): Izvajamo več promocij, zlasti za polnjenje, čeprav je to področje bolj zapleteno. Funkcija »povabi prijatelja« je priljubljena. Okoli 10 % uporabnikov izbere najdražji mesečni paket, kar si razlagamo kot obliko zvestobe. Razvijamo tudi program zvestobe v obliki igre, ki naj bi ga uvedli v četrtem kvartalu 2025.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Ali ponujate storitve za podjetja (B2B)? Kolikšen delež prihodkov to predstavlja?

Odgovor (GreenGo): Da, B2B predstavlja približno 10 % naših prihodkov. Ta delež želimo povečati.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Ali raziskujete druge vire prihodkov, kot so prodaja vozil ali dostavne storitve?

Odgovor (GreenGo): Ne aktivno. Imamo nekaj marketinških sodelovanj – na primer, 45 vozil nosi blagovno znamko Fidor. To ustvarja nekaj prihodkov. Raziskujemo tudi druge možnosti, ki temeljijo na aplikacijah, vendar so te še v idejni fazi.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Kateri so vaši glavni stroški?

Odgovor (GreenGo): Vozila so največji strošek, sledi jim strošek informacijske tehnologije. Električna energija in zavarovanje sta prav tako pomembna spremenljiva stroška. Naložbe v infrastrukturo so znatne, vendar niso med petimi največjimi. Namestitev petih polnilnih postaj stane približno enako kot eno vozilo – in seveda potrebujemo manj postaj kot avtomobilov.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Ali obstajajo subvencije za električna vozila na Madžarskem?

Odgovor (GreenGo): Nekoč so bile, vendar temu ni več tako.

Priloga 3: Intervju s podjetjem Avant2Go

Urban Gantar, Intervju s predstavnikom podjetja Avant2Go, g. Matej Grošelj, Dunajska cesta 167, Ljubljana, 22. 5. 2025

Vprašanje (Avtor intervjuja): Katere vrste partnerjev so ključne za delovanje vaše storitve souporabe električnih vozil (npr. lokalne oblasti, tehnološki ponudniki, vzdrževalci, energetski sektor)?

Odgovor (Avant2Go): V osnovi je prav vsaka storitev povezana s partnerstvi in sodelovanji, ki so pomembni za njeno delovanje. Ključni so v našem primeru zagotovo dobavitelji, in sicer na različnih področjih. Na področju tehnologije imamo vzpostavljen lasten raziskovalno-razvojni oddelek, ki sistem in storitev aktivno razvija že več kot 10 let, sodelujemo pa tudi z zunanjimi podjetji. Kot zelo pomembno vidimo sodelovanje z lokalnimi oblastmi, saj se lahko na ta način bolje identificirajo potrebe občanov, to pa med drugim pripomore k večji učinkovitosti in družbeni koristnosti storitve souporabe. Med pomembne dobavitelje štejemo na primer tudi proizvajalce vozil, finančne institucije in druge.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Na kakšen način sodelujete z lokalnimi oblastmi?

Odgovor (Avant2Go): Izhajamo iz prepričanja, da te mora okolje najprej sprejeti, da lahko tam ponudiš resnično kakovostno storitev. To velja tako za lokalne oblasti kot za posamezne uporabnike. Vedno se trudimo biti usmerjeni v uporabnika, saj lahko rečemo, da vsaka stranka do neke mere predstavlja tudi ponudnika storitve. Pomembno je tudi okolje, v katerem storitev deluje – za uspešno implementacijo je ključna usklajenost med lokalnim okoljem in storitvijo. Sodelovanje z lokalnimi skupnostmi nam tako omogoča boljše razumevanje njihovega konteksta in potreb.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Del vaše storitve vključuje sodelovanja, kot je bilo predstavljeno v primeru BTC Ljubljana ali AMZS. Kako prispevajo takšna partnerstva k dopolnjevanju vaše ponudbe za uporabnike?

Odgovor (Avant2Go): Gre predvsem za okolja, za katera verjamemo, da mora biti naša storitev v njih prisotna. Gre za mesta, kjer lahko s svojo prisotnostjo pomagamo pri uresničevanju določenih potreb – kot je čista, dostopna in povezana mobilnost, ki je uporabnikom na voljo 24/7.

BTC City je v tem pogledu kot nekakšen laboratorij mesta v malem – prostor z visoko frekvenco ljudi, prometa in različnih opravkov. Prav zato ponuja dober vpogled v to, kako storitev souporabe deluje v manjšem, a zelo aktivnem območju. Na tej osnovi lahko

učinkoviteje razvijamo nove funkcionalnosti. V sodelovanju z BTC City-jem, ki ima jasno vzpostavljeno trajnostno strategijo, smo denimo premierno uvedli uporabo električnih dostavnih vozil ter nekoliko večjih limuzinskih vozil z daljšim dosegom in boljšimi zmogljivostmi. Vsako takšno okolje tako predstavlja svoje igrišče – bodisi za preizkušanje novih funkcionalnosti bodisi za širitev ponudbe.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Ali pri upravljanju in razvoju vaše digitalne platforme sodelujete s tehnološkim partnerjem?

Odgovor (Avant2Go): Da, sodelujemo s tehnološkim partnerjem. Naše podjetje ima politiko gradnje dolgoročnih odnosov, zato sodelujemo s partnerji, ki so uveljavljeni ne le na slovenskem, temveč izkušeni tudi v širšem mednarodnem prostoru. Ta pristop se je doslej izkazal za najboljšega in velja tudi za področje tehnologije.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Morda sodelujete tudi z avtomobilskimi proizvajalci ali distributerji?

Odgovor (Avant2Go): Sodelujemo tako s proizvajalci kot tudi z zastopniki vozil. Na področju električne mobilnosti predstavljamo pomembnega individualnega odjemalca – če bi upoštevali razmerje med velikostjo populacije in številom električnih vozil v floti, verjetno tudi v globalnem okviru ni podjetja, ki bi imelo večjo floto na prebivalca.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Kako zagotavljate ustrezno razporeditev in razpoložljivost vozil med različnimi postajami?

Odgovor (Avant2Go): Naš razvoj sedaj temelji že na več kot 20 letih izkušenj na področju mobilnosti kot storitve. Zaradi tega je bila uvedba digitalizacije in inovativnih poslovnih modelov, kot je souporaba vozil, povsem naravna evolucija uveljavljenih že obstoječih modelov – predvsem glede na to, kaj vse danes omogoča tehnologija. Souporaba omogoča bolj natančno zadovoljevanje potreb posameznika: vozilo lahko najameš kadarkoli, vse dni v tednu in ob katerikoli uri, ter plačaš le toliko, kolikor ga dejansko uporabljaš.

Zato je ključnega pomena, da imamo lasten raziskovalno-razvojni oddelek, s katerim smo sočasno z rastjo storitve razvijali tudi celotno logistiko vozil. To vključuje vse – od premeščanja in vzdrževanja do vsakodnevnih operativnih opravil, analitike in kontrole. V povezavi s tem smo razvili tudi ustrezna orodja, procese in funkcionalnosti, ki nam omogočajo učinkovito spremljanje hitro rastoče flote in skalabilnost storitve v nova mesta oziroma države.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Kako upravljate polnjenje električnih vozil – ali gre za vnaprej načrtovan proces ali se odzivate glede na stanje flote?

Odgovor (Avant2Go): Gre za kompleksno področje, kjer lahko z učinkovitim poznavanjem trga in vnaprejšnjim načrtovanjem poskrbimo za ustrezno predpripravo. Predpogoj za to je,

da je v nekem mestu oziroma širšem območju postavljena ustrezna polnilna infrastruktura. Zanjo smo poskrbeli sami, saj imamo hčerinsko podjetje, ki je specializirano za izgradnjo polnilnih postaj različnih specifikacij in upravljanje procesa polnjenja električnih vozil. Sodelujemo tudi pri več projektih, tako na področju prediktivnega polnjenja kot pri iskanju rešitev za poenostavitev uporabniške izkušnje pri polnjenju. V okviru tega uporabljamo tudi aplikacijo, ki omogoča dostop do širokega nabora polnilnih postaj po vsej Evropi in tudi drugod po svetu.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Na kakšen način spremljate in zagotavljate tehnično brezhibnost vozil?

Odgovor (Avant2Go): Zagotavljanje tehnične brezhibnosti vozil je eno izmed temeljnih področij našega delovanja. Skupaj s skrbjo za čistočo in podporo uporabnikom predstavlja ključen dejavnik ter predpogoj za kakovostno izvajanje storitve. Pomembno je tako zaradi varnosti kot tudi zaradi zagotavljanja zaupanja in zadovoljstva med uporabniki ter partnerji.

Vzpostavili smo jasno strukturirane in stroge interne postopke, ki ne le dosegajo, temveč presegajo zakonske normative in pričakovanja uporabnikov. Naš poslovni model temelji tudi na zagotavljanju sodobnega voznega parka, zato v floti nimamo vozil, starejših od nekaj let.

Pri rednem vzdrževanju vozil sodelujemo z dolgoročnimi, zanesljivimi partnerji, kar omogoča visoko stopnjo operativne učinkovitosti in zanesljivosti storitve.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Katere vrste virov so ključne za zagotavljanje nemotenega delovanja vaše storitve – bi lahko na splošno opredelili pomen fizičnih, tehnoloških in človeških virov v okviru vašega modela?

Odgovor (Avant2Go): Z večjo stopnjo digitalizacije, tako na ravni uporabniške izkušnje kot notranjih procesov, postane storitev za uporabnika enostavnejša, a hkrati bistveno kompleksnejša v ozadju, za ponudnika. Ta zahtevnost se kaže tako v tehnološkem smislu kot tudi pri orodjih, ki jih je treba razviti za učinkovito spremljanje delovanja in za izpolnjevanje vseh pravnih ter drugih regulativnih zahtev.

To je še posebej pomembno pri novih storitvah, kjer je ključno, da že vnaprej skupaj z ustreznimi institucijami vzpostaviš trdne temelje za nadaljnji razvoj. Kompleksnost delovanja pa ne narašča sorazmerno s številom uporabnikov, temveč se povečuje eksponentno. Hitrejša kot je rast in več kot je uporabnikov, večji poudarek je treba nameniti razvoju tehnologije in optimizaciji procesov, da storitev ostane preprosta in učinkovita.

Lahko strnemo, da so pomembni tako fizični (vozila), tehnološki (povezljivost, uporaba preko aplikacije, namenska orodja za večjo kakovost), človeški (predana ekipa je izjemno pomembna) kot tudi finančni viri.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Vaša storitev je na voljo v več državah in različnih urbanih okoljih – katere uporabniške skupine opažate kot najbolj aktivne v uporabi vaše storitve?

Odgovor (Avant2Go): Res je, naše storitve souporabe so prisotne v Sloveniji, na Hrvaškem, v Avstriji in Severni Makedoniji. Na podlagi rednih anket, ki jih izvajamo med uporabniki in s katerimi dosegamo široko množico, smo zaznali zanimiv trend glede starostne strukture uporabnikov. Razpon starosti se je bistveno povečal. Storitev danes uporabljajo tako študenti kot tudi osebe, ki so že dolgo v pokoju.

Posebej izstopa podatek, da se je naši storitvi pridružil uporabnik pri starosti 95 let. To jasno kaže, da mora biti tehnologija, ki jo ponujamo, zasnovana izjemno uporabniku prijazno in intuitivno, saj jo lahko ob ustrezni predstavitvi uporabljajo denimo tudi najstarejši člani družbe. Tak primer nas dodatno zavezuje k temu, da storitev ostaja dostopna in enostavna za uporabo za vse generacije.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Ali opažate kakšne razlike v načinu uporabe storitve med posamezniki in poslovnimi uporabniki?

Odgovor (Avant2Go): Seveda, razlike med posameznimi in poslovnimi uporabniki so, zlasti glede časovne dinamike uporabe. Poslovna uporaba je nekoliko bolj vezana na delovni urnik, ki je sicer v odvisnosti od podjetja variabilen, medtem ko posamezniki storitev uporabljajo bolj razpršeno skozi celoten dan, tudi v popoldanskem in večernem času.

Zanimivo je, da s storitvijo pokrivamo celoten družbeni spekter – med našimi uporabniki so posamezniki, podjetja, občine in tudi državne institucije, kar nas postavlja med redke ponudnike na svetovni ravni s tako široko bazo. Čeprav je v Sloveniji lastništvo še vedno precej zakoreninjeno, opažamo, da se vedno več ljudi odloča za alternativne oblike mobilnosti, predvsem, kadar so te smiselne bodisi iz finančnega bodisi iz vsebinskega vidika. Prav zaradi tega beležimo stalen priliv novih uporabnikov. Marsikatero gospodinjstvo nam tudi sporoči, da je zaradi uporabe naše storitve prodalo svoj drugi avtomobil, nekateri celo prvega.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Kateri vidiki ponudbe vrednosti pridejo najbolj do izraza, ko predstavljate svojo storitev javnosti – ekonomski, okoljski, družbeni ali kateri drugi?

Odgovor (Avant2Go): V ospredju sta zagotovo ekonomski in socialni vidik, ki ju pogosto predstavljamo skupaj. Naša storitev je dostopna tudi tistim, ki si v tem trenutku lastnega avtomobila ne morejo privoščiti, saj so ti postali eden izmed največjih stroškov v življenju. Skozi souporabo za razliko od lastništva, ki stroške povzroča vseskozi, uporabniku omogočamo upravljanje tega, koliko dejansko porabi za mobilnost, kar je pomemben element finančne preglednosti in fleksibilnosti.

S tem se hkrati razširja tudi socialni učinek storitve. Naša rešitev dopolnjuje javni prevoz in obstoječe oblike mobilnosti, kar pozitivno prispeva k bolj vključujočemu prometnemu

sistemu. Tretji ključni vidik pa je okoljski. Vsa naša vozila so 100-% električna, del polnjenja poteka tudi z uporabo električne energije iz obnovljivih virov. Na ta način želimo delovati kot primer dobre prakse trajnostne mobilnosti v širši družbi. Eno vozilo v sistemu souporabe namreč lahko nadomesti tudi do deset zasebnih avtomobilov, kar prispeva k zmanjšanju prometa, hrupa in onesnaženja v urbanem okolju.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Vaš sistem temelji na digitalnem dostopu – kako skozi aplikacijo ali druge kanale uporabnikom olajšate razumevanje delovanja storitve, še posebej ob prvi uporabi?

Odgovor (Avant2Go): Naša storitev je zasnovana tako, da je uporaba čim bolj intuitivna. Uporabnika sistem že ob prvi uporabi vodi skozi posamezne korake, kar močno olajša začetno izkušnjo. Poleg tega imamo pripravljene kratke vodiče in videoposnetke, ki uporabnikom na enostaven način prikažejo, kako storitev uporabljati čim bolj učinkovito.

V aplikacijo je vgrajen tudi kalkulator, ki uporabniku omogoča izračun predvidenih stroškov najema glede na trajanje vožnje in prevoženo razdaljo. Za dodatno podporo je z aplikacijo neposredno povezan še center za podporo uporabnikom, ki je na voljo 24 ur na dan, vse dni v tednu.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Ali izvajate kakšne oblike programov zvestobe, nagrajevanja ali spodbud za uporabnike?

Odgovor (Avant2Go): Trenutno izvajamo priporočilni program, v okviru katerega obstoječi uporabnik prejme dobroimetje za vožnje, če uspešno priporoči storitev novi osebi, ki se nato tudi registrira, postane član in opravi prvo vožnjo. Dobroimetje prejmeta oba – tako tisti, ki priporoča, kot novi uporabnik.

Zvestobo nagrajujemo tudi na druge načine. Uporabniki, ki prispevajo koristne ideje ali kako drugače pripomorejo k izboljšanju storitve, so lahko nagrajeni z dodatnim dobroimetjem. Ob določenih priložnostih, na primer ob obletnicah delovanja, omogočamo tudi vnaprejšnji zakup dobroimetja za vožnje, pri čemer uporabniki prejmejo še dodatno nagrado v obliki bonusa za vožnje.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Ali ste v okviru digitalnih kanalov (aplikacija, e-pošta) uvedli kakšne personalizirane funkcionalnosti?

Odgovor (Avant2Go): Uporabljamo orodja, s katerimi lahko uporabnika spremljamo in mu nudimo ustrezno podporo v vseh fazah njegove uporabniške poti – od trenutka, ko si prenese aplikacijo, do podpisa pogodbe in vse do redne uporabe naše storitve. Na ta način lahko zagotavljamo bolj prilagojeno izkušnjo in hitrejšo odzivnost glede na njegove potrebe in navade.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Ali struktura vaše storitve vključuje kombinacijo naročnin in časovnih pristojbin – kako ta struktura pripomore k nagovarjanju različnih uporabniških navad?

Odgovor (Avant2Go): Naš cenovni model ne vključuje obveznih mesečnih stroškov ali naročnin, kar uporabnikom omogoča popolno fleksibilnost. Storitev imajo vedno na voljo brezplačno, plačajo pa le v trenutku, ko jo dejansko uporabijo. Na ta način nagovarjamo različne uporabniške navade, saj storitev ne predstavlja fiksnega stroška in je dostopna tako občasnim kot tudi rednim uporabnikom.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Ali preizkušate dodatne vire prihodkov, na primer sodelovanja z oglaševalci ali prodajo vozil?

Odgovor (Avant2Go): Del prihodkov ustvarjamo tudi z oglaševanjem na vozilih, vendar se tega poslužujemo predvsem v primerih, ko gre za vsebinsko osmišljeno sodelovanje s partnerji. Pomembno nam je, da oglaševanje odraža skupne vrednote in vizijo obeh strani.

Prodaja vozil pa je sestavni del našega poslovnega modela, saj redno osvežujemo vozni park. Gre za ustaljeno prakso, ki omogoča učinkovito upravljanje flote in zagotavljanje kakovostne uporabniške izkušnje s sodobnimi, uveljavljenimi in varnimi vozili.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Katere so glavne vrste stroškov, s katerimi se soočate pri upravljanju storitve – bi lahko na splošno opredelili razmerje med fiksnimi in variabilnimi stroški?

Odgovor (Avant2Go): Med ključne stroškovne postavke sodijo stroški tehnologije, delovne sile, voznega parka in drugi spremljajoči operativni stroški.

Opomba: Podrobnejše razčlenitve razmerja med fiksnimi in variabilnimi stroški niso bile podane.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Ali vlagate v lastno infrastrukturo, kot so polnilnice in postaje, ali večinoma uporabljate obstoječo javno infrastrukturo?

Odgovor (Avant2Go): Delujemo tudi na področju polnilne infrastrukture, saj imamo lastno podjetje, specializirano za načrtovanje in izgradnjo polnilnic. Infrastrukturo razvijamo tako za potrebe naših programov kot tudi širše, za potrebe različnih strank.

Vprašanje (Avtor intervjuja): Ali imate dostop do kakšnih spodbud ali subvencij za nakup električnih vozil?

Odgovor (Avant2Go): Tako kot druga podjetja imamo tudi mi možnost prijave sodelovanja v posameznih programih spodbud, kot in kadar jih razpisujejo javne institucije in občine.