

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV DIGITALIZACIJE NA POSLOVANJE V IZBRANEM
PODJETJU**

Ljubljana, maj 2018

BENJAMIN BEVC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Benjamin Bevc, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpliv digitalizacije na poslovanje v izbranem podjetju, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Antonom Manfredo,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna z njegovo elektronsko obliko;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, 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 zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani 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.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV DIGITALIZACIJE	2
1.1 Digitalizacija in digitalna družba	2
1.2 Osnovni razlogi in posledice digitalizacije	3
2 DIGITALIZACIJA POSLOVNIH PROCESOV	5
2.1 Proces digitalne preobrazbe	5
2.2 Strategije digitalne preobrazbe	6
2.3 Ovire digitalne preobrazbe.....	10
2.4 Kompetence za digitalno preobrazbo	12
3 DIGITALIZACIJA PROIZVODNEGA PODJETJA	14
3.1 Opredelitev problema	14
3.2 Metodologija raziskovanja.....	15
3.3 Predstavitev podjetja in intervjuvanca	15
3.4 Rezultati intervjuja.....	16
3.5 Temeljne ugotovitve	22
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	27

PRILOGA

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vplivi digitalne preobrazbe na uspešnost poslovanja obravnavanega podjetja ..	21
---	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Rezultati digitaliziranih podjetij (v %).....	4
Slika 2: Faze digitalne preobrazbe.....	10
Slika 3: Največji strahovi podjetij v povezavi z izvajanjem digitalnega preoblikovanja (v %)	11
Slika 4: Primerjava rezultatov z raziskavo Digital Business Global Executive (v %)	23
Slika 5: Vpliv najpomembnejših digitalnih trendov (v %).....	24

UVOD

Spremembe so v sodobnih poslovnih sistemih nenehno prisotne. Podjetja, ki želijo obstati na trgu ali celo izboljšati svojo uspešnost poslovanja, so zato prisiljena v razvoj novih, inovativnih poslovnih sistemov. Podjetja, ki v svoj poslovni model ne nameravajo vključiti strategijo digitalizacije, dolgoročno verjetno ne bodo zadržala svoje konkurenčnosti na trgu. Podobno ugotavlja Vujović (2017, str. 22), ki pravi, da analiza poslovanja 500 največjih ameriških podjetij kaže, da so se ta zaradi posledic digitalne revolucije v preteklih letih hitro spreminjala. Avtor opozarja, da digitalna revolucija vse hitreje in intenzivneje vpliva na vse industrijske panoge, zato obstajajo velike nevarnosti za podjetja, ki svojih poslovnih modelov ne nameravajo prilagoditi sodobnim trendom poslovanja. Trendi digitalizacije prinašajo vrsto možnosti za rast in razvoj podjetij, če so jih dejansko sposobna vključiti v poslovni model. Največjo oviro predstavlja predvsem razumevanje načina sprememb digitalne revolucije in načina, kako te spremembe vključiti v poslovni proces.

Namen diplomske naloge je podrobneje opredeliti pojem digitalna preobrazba podjetja in opozoriti na njene posledice z vidika prilagoditve tehnološkemu napredku in potrebam sodobne družbe. Predstaviti želim tudi obliko poslovanja in postopek digitalne preobrazbe na konkretnem primeru, pri čemer me zanimajo predvsem značilnosti procesa digitalne preobrazbe in njene posledice, ki lahko v prihodnosti vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. Osnovna hipoteza diplomske naloge pravi, da lahko z digitalno preobrazbo podjetja vplivamo na njegovo uspešnost poslovanja. Namen naloge bom dosegel z uresničitvijo zastavljenih osnovnih ciljev, ki so:

- predstaviti prenovljen poslovni model kot posledico digitalne preobrazbe izbranega podjetja,
- analizirati posledice digitalne preobrazbe z vidika prilagoditve tehnološkemu napredku in potrebam sodobne družbe,
- analizirati obliko poslovanja in značilnosti procesa digitalne preobrazbe na konkretnem primeru,
- določiti vplive digitalne preobrazbe v izbranem podjetju,
- opredeliti zaključke in predloge za nadaljnje poslovanje analiziranega podjetja.

Namen naloge sem dosegel z uporabo različnih metod dela. Z metodo analize sem pregledal in preučil domačo in tujo strokovno literaturo s področja upravljanja in prenove poslovnih procesov, kar predstavlja teoretično izhodišče za analizo digitalne preobrazbe na konkretnem primeru. Z metodo intervjuja sem pridobil podatke o sistemu poslovanja v izbranem podjetju, kar je izhodišče za oceno uspešnosti poslovanja podjetja po digitalni preobrazbi in za potrditev osnovne hipoteze. Z metodo komparacije sem primerjal podatke, pridobljene z intervjujem, s sorodnimi rešitvami. Metodo deskripcije sem uporabil za

opisovanje prenove poslovnih procesov in ostalih pojmov, povezanih z osnovnim predmetom obravnave diplomske naloge.

1 OPREDELITEV DIGITALIZACIJE

1.1 Digitalizacija in digitalna družba

Vsesplošna digitalizacija poslovnega življenja, porast masovnih podatkov in spremenjeni poslovni modeli poslovanja pred nas postavljajo izzive, ki jih lahko razumemo kot začetek novih, korenitih sprememb poslovnih sistemov (Ministrstvo za javno upravo, 2017, str. 3). Pri tem se poraja prvo vprašanje – kaj dejansko pomeni termin »digitalizacija«. V publikaciji združenja Ernst & Young (2011, str. 2) je zapisano, da digitalizacija preprosto pomeni pretvorbo analognih informacij v digitalne. Digitalne kapacitete se neprestano širijo, kar pomeni, da lahko praktično vsak vidik življenja ujamemo in shranimo v neki digitalni obliki ter se tako približamo omrežnemu povezovanju različnih objektov. Posledica je globalna izmenjava informacij v realnem času med priključenimi napravami (fiksni ali mobilni).

Podobno definicijo je mogoče najti v publikaciji Open InfoTrend (Golubić, 2017, str. 42), kjer je digitalizacija opredeljena kot definicija procesov, v katerih se različne oblike informacij (npr. besedilo, zvok, slika) pretvarjajo v edinstveno binarno kodo oziroma digitalno obliko, ki jo je mogoče računalniško obdelati. Omenjeno je tudi, da lahko digitalizacijo razumemo kot uporabo digitalne tehnologije z namenom spreminjanja poslovnih modelov in povečanja prihodkov ter omogočanja pridobivanja novih vrednosti v podjetju. Gre torej za proces, ki vodi k digitalni preobrazbi podjetja.

V publikaciji DigitAgenda (Gospodarska zbornica Slovenije, 2016, str. 4) je zapisano, da lahko digitalizacijo definiramo kot proces, s katerim tehnologija znižuje stroške poslovanja podjetja. Gre torej za proces, ki npr. spreminja potrošniško vedenje ali pa samo organizacijo dela v podjetju. Kot posledica sprejemanja in vključevanja sodobne telekomunikacijske tehnologije tako doma kot v službi, izobraževanju ali prostem času nastaja digitalna družba (Golubić, 2017, str. 42).

V tem kontekstu je treba pojasniti še razliko med pojmom digitalizacija in digitalno poslovanje. Štempihar (2016, str. 1) definira digitalizacijo kot uporabo novih tehnologij (npr. Big data oziroma masovni podatki ali IoT oziroma internet stvari) v poslovnem procesu, medtem ko digitalno poslovanje definira kot zmožnost organizacije, da poveže digitalne tehnologije s svojimi digitalnimi procesi, digitalno kulturo in digitalnimi kompetencami v digitalni poslovni model. Pri tem avtor poudarja pomen zagotavljanja nadpovprečne kupčeve izkušnje, torej boljše od konkurence, česar pa ni možno izvesti brez

celovitega poznavanja kupcev, ustreznega razvoja in vodenja zaposlenih ter pravočasnih in ustreznih poslovnih odločitev.

Ker bom v diplomski nalogi pogosteje uporabil termin »trends digitalizacije«, v nadaljevanju opredeljujem tudi njegov pomen. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (Trend, b.l., 2000, str. 156) je termin »trend« definiran kot značilnost pojava glede na spreminjanje v daljšem časovnem obdobju. Trend digitalizacije bi se torej nanašal na pojav digitalnih tehnologij in njihovo spreminjanje v daljšem obdobju. Žibert (2016) navaja, da sta za trende digitalizacije značilna povezovanje vseh možnih naprav z zbiranjem podatkov (npr. nadzorni sistemi) in spreminjanje zgodovine s poudarkom na poenostavitvi življenja oziroma poslovanja.

1.2 Osnovni razlogi in posledice digitalizacije

Khan, Khan in Aftab (2015, str. 140) navajajo, da osnovno idejo digitalizacije predstavlja zmožnost popolnega izkoriščanja zmogljivosti informacijsko-komunikacijske tehnologije v smislu dostopnosti do svetovnih virov in družbenih interakcij. Nadalje avtorji navajajo, da digitalizacija podjetjem daje številne možnosti, pri čemer navajajo naslednje primere:

- ohranjanje ugleda podjetja, npr. vzpostavitev digitalne zbirke zunanjih ali notranjih virov podatkov, do katere lahko dostopajo globalni uporabniki z oddaljenih lokacij;
- ohranjanje dokumentarne oziroma materialne lastnine, npr. digitalizacija lahko pomaga pri ohranjanju visokokakovostnih digitalnih slik in zmanjšanju obrabe dokumentarnih gradiv.

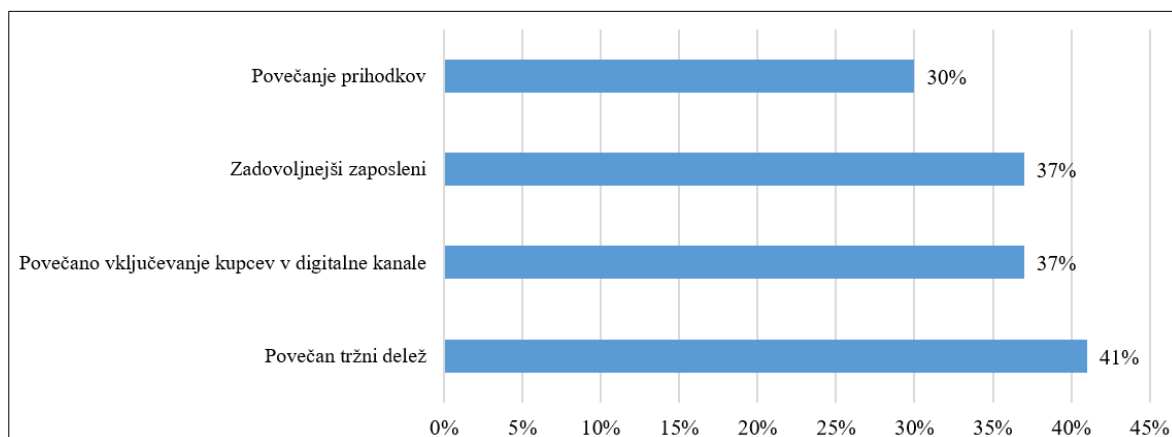
Podobni izsledki so navedeni tudi v publikaciji Digitalna Slovenija 2020 (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, 2016, str. 31), kjer je zapisano, da napredne sodobne tehnologije omogočajo spreminjanje obstoječih in oblikovanje novih poslovnih modelov, razvoj novih izdelkov in storitev ter povečujejo učinkovitost in konkurenčnost gospodarstva. V publikaciji Span d.o.o. (2016, str. 7) pa je zapisano, da digitalno preoblikovanje daje podjetjem številne prednosti, ki so razvidne takoj po implementaciji. Te prednosti so:

- povečevanje poslovne učinkovitosti, npr. ročni vnos podatkov nadomesti avtomatizirani postopek;
- izboljševanje odločanja, npr. avtomatizirano zbiranje podatkov omogoča natančne analize stanja in na podlagi tega hitre odzive;
- širitev obsega poslovanja, npr. digitalno poslovanje omogoča dostopnost storitev in izdelkov širšemu krogu uporabnikov, kadarkoli in kjerkoli;
- omogočanje razvoja boljših uporabniških izkušenj, npr. z vlaganjem v digitalno preobrazbo uporabniki opazijo osredotočenost podjetja na njihove potrebe in želje;

- povečevanje skupnega prihodka, npr. povečevanje trga zaradi izdelkov in storitev, ki jih je digitalizacija izboljšala oziroma naredila konkurenčnejše.

Iz navedenega je razvidno, da teoretično obstajajo številni razlogi, ki dejansko upravičujejo digitalno preobrazbo podjetja oziroma jo celo priporočajo kot nujen ukrep za obstoj podjetja na sodobnem digitalnem tržišču. V nadaljevanju predstavljam še pregled rezultatov raziskave, ki prikazuje, katere so bile zaznane posledice digitalne preobrazbe nekaterih sodobnih podjetij. S Slike 1 je razvidno, da je kar 41 % podjetij po implementaciji digitalnega poslovnega modela povečalo svoj tržni delež, medtem ko je 37 % teh podjetij po implementaciji digitalnega poslovanja povečalo vključenost kupcev v digitalne kanale. Pomemben podatek je tudi, da je po implementaciji digitalnega poslovnega sistema 30 % analiziranih podjetij povečalo svoj prihodek.

Slika 1: Rezultati digitaliziranih podjetij (v %)



Vir: Span d.o.o., Kako načrtovati in izvesti digitalno preoblikovane družbe (mini študija), 2016, str. 7.

Damnjanović (2016) razlaga, da ne obstaja nobeno področje človeške družbe, ki bi bilo nedovzetno za učinke digitalizacije, pri čemer izpostavlja trgovino, medicino, industrijo in logistiko, saj naj bi se po njegovem mnenju na tem področju odvijale največje spremembe. Avtor nadalje navaja ključne spremembe, ki so odraz digitalne preobrazbe podjetja:

- način odločanja – možno je opaziti razvoj procesa odločanja, ki temelji na velikih količinah podatkov, ki se zbirajo in strukturirajo algoritemsko;
- pojav novih organizacijskih modelov, zasnovanih na digitalnih platformah in celoviti povezanosti ljudi, organizacij in stvari – vrednost nekega artefakta določa analiza stanja, ne pa avtoriteta upravljavca na vrhu hierarhije;
- personalizacija proizvodov in storitev – napredni proizvajalci izdelujejo proizvode oziroma nudijo storitve, prilagojene specifičnim potrebam in željam manjših skupin uporabnikov.

Slovenija na področju digitalizacije za zdaj še zaostaja za nekaterimi pomembnejšimi gospodarskimi partnericami, kar pomeni, da bo treba v naslednjih letih sprejeti ukrepe, ki bodo vsaj ohranili konkurenčen položaj v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) in mednarodnih trgih. Digitalno preoblikovanje slovenskega gospodarstva namreč predstavlja priložnost, da Slovenija izkoristi svoje razvojne možnosti digitalizacije ter postane konkurenčnejša in privlačnejša za naložbe in poslovanja (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, 2016, str. 31).

2 DIGITALIZACIJA POSLOVNIH PROCESOV

2.1 Proces digitalne preobrazbe

Zaradi pojava digitalne tehnologije postajajo trgi vse manj odporni na zunanje vplive, vloga potrošnika pa vse močnejša. Potrošnik se namreč spreminja iz pasivnega akterja v kritičnega presojevalca izdelkov in storitev, ki se pojavljajo na trgu (Telesca & Botto, 2010, str. 7).

Zaradi pojava digitalne tehnologije industrijski procesi ne morejo več temeljiti na zastarelih in zaprtih informacijsko-telekomunikacijskih ekosistemih. Z njihovo uporabo organizacije omejujejo svoje zaposlene, ker ne morejo pokazati svojih sposobnosti na pravi način. Takšno poslovanje vpliva neposredno na podjetje, ravno tako pa tudi na njegove poslovne partnerje in končne potrošnike. Slednji namreč pričakujejo, da bodo komunikacijski kanali povezani s sodobno tehnologijo, in če temu ni tako, njihovo zadovoljstvo počasi upada, kar posledično negativno vpliva na podjetje (Saga d.o.o., 2017). Podobnega mnenja sta tudi Telesca in Botto (2010, str. 7), ki navajata, da zaradi sodobne digitalne tehnologije vloga potrošnika postaja vse močnejša. Potrošnik namreč spreminja svoj položaj iz pasivnega akterja v kritičnega presojevalca izdelkov in storitev, ki se pojavljajo na trgu, ter tržnih dejavnosti podjetja, ki so neposredno povezane s temi izdelki in storitvami.

Cilj vsakega poslovnega sistema je krepitev konkurenčnosti na nacionalnem in globalnem trgu. Da lahko to dosežemo, ne bodo dovolj le kakovostni in konkurenčni izdelki oziroma storitve, ampak veliko več. Potrebujemo tudi pravočasne in uporabne informacije, povezane s podjetjem in njegovo poslovno okolico. V zadnjem desetletju se v proces prenove poslovnih sistemov uvajajo sodobne tehnologije, katerih rezultat je postopna digitalizacija podjetja. Da bi lahko podjetja uspešno digitalizirala svoje poslovanje, potrebujejo usposobljeno osebje, primerno organizacijsko strukturo, dober menedžment in ustrezno strategijo, ki skrbi za nenehno kakovost na vseh ravneh poslovanja (Šraml, 2007, st. 55). Dejstvo je, da lahko v teh sodobnih digitalnih razmerah neko manjše start-up podjetje hitro postane konkurenca velikim korporacijam, kar pomeni, da morajo biti velika podjetja pripravljena na hitro sprejemanje in prilagajanje novim tržnim razmeram (Saga

d.o.o., 2017). Podjetja se morajo torej prilagoditi spremenjenim okoliščinam na trgu, kar pomeni, da so prisiljena ponovno pregledati svoje poslovne cilje in način delovanja ter ugotoviti, kako bi se tem novim okoliščinam najbolje prilagodila. Proces digitalne preobrazbe predstavlja ključ do izboljševanja tržnega položaja podjetja bodisi z vidika boljše povezanosti s kupci bodisi z vidika optimizacije notranjih procesov in odnosov s poslovnimi partnerji (Telesca & Botto, 2010, str. 7).

Sofronijević, Milićević in Ilić (2017, str. 273) razlagajo, da novejši koncept digitalne preobrazbe opisuje spremembe, ki so nastale v daljšem časovnem obdobju zaradi nekaterih informacijsko-komunikacijskih tehnologij, npr. družbene mreže, mobilne aplikacije in aplikacije v oblaku. V najširšem smislu gre za spremembo, ki vpliva na vse vidike poslovnega življenja, zato jo avtorji definirajo kot zaokrožen proces, v katerem s pomočjo uporabe digitalne tehnologije, ki je popolnoma obvladljiva, omogoča inovativnost in ustvarjalnost ter spodbuja značilne spremembe v profesionalizmu.

Digitalna preobrazba podjetja lahko torej pomembno izboljša prilagodljivost poslovnih procesov, poveča učinkovitost, inovativnost in tudi konkurenčnost v novem digitalnem poslovnem in družbenem okolju (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, 2016, str. 31). Da bi lahko dosegli te prednosti, pa mora podjetje pred uvedbo digitalne preobrazbe jasno opredeliti razloge, zaradi katerih se odloča za ta proces. Cilj projekta namreč določa potek njegovega procesa in stroškov, ki bodo ob tem nastali. Ker digitalizacija ni preprost in cenovno ugoden proces, je bistveno, da se sprva digitalizira stvari, katerih uporaba omogoča zadovoljevanje več potreb podjetja hkrati (Đurović, 2012, str. 12–13).

2.2 Strategije digitalne preobrazbe

Strategija predstavlja ključno sestavino digitalizacije, ki podjetje pripelje do končne implementacije digitalne preobrazbe poslovanja. Matt, Hess in Benlian (2015, str. 339–340) navajajo, da strategija digitalne preobrazbe vključuje spremembe, povezane z novimi tehnologijami, in njene posledice, ki se odražajo na poslovnem procesu podjetja. Avtorji poudarjajo, da mora biti strategija digitalne preobrazbe usklajena s krovno poslovno strategijo podjetja ter tudi z ostalimi operativnimi in funkcionalnimi strategijami, ki jih podjetje uporablja pri svojem poslovanju. Redžić (2017) pa navaja, da postavljanje strategije digitalne preobrazbe pomeni definiranje načina dejanskega postopka digitalizacije podjetja.

Sofronijević et. al. (2017, str. 275) navajajo, da je strategija digitalne preobrazbe centralna os integracije celotnega poteka koordinacije, določanja prednostnih nalog in uporabe digitalne preobrazbe v podjetju. Berman in Bell (2011, str. 5) pa navajata, kaj morajo podjetja storiti, da bi lahko uspešno sledila spremembam, ki jih prinaša digitalna doba. Po njunem mnenju bi se morala osredotočiti na dve ključni področji preobrazbe, in sicer na preoblikovanje vrednosti ponudbe na podlagi predlogov kupca (tisto, kar se prodaja) in na

preoblikovanje operativnega modela (tisto, s čimer se ponujeno prodaja). Avtorja navajata, da se večina podjetij osredotoča le na eno od navedenih področij, čeprav kombinacija obeh področij prinaša največji uspeh. Izdelke, storitve, informacije in sodelovanje s strankami lahko podjetja preoblikujejo z uporabo novih možnosti mobilnosti, interaktivnosti in dostopnosti do informacij. Pri tem nastane izziv, kako ovrednotiti te nove predloge vrednosti ponudbe s strani kupcev. Operativni model lahko podjetje preuredi tako, da se želje in zahteve kupcev vključi v vse dejavnosti nabavne in prodajne verige. To zahteva združitev vseh poslovnih dejavnosti ter optimizacijo sledenja in upravljanja podatkov, ki so povezani s temi dejavnostmi.

Zasnova učinkovite strategije preobrazbe vsekakor zahteva strukturo. Strokovno gradivo *Digital transformation perspectives* (Infor, 2016, str. 4) zapisuje štiri korake procesa zasnove strategije digitalne preobrazbe podjetja: strateška faza, faza oblikovanja, faza implementacije in faza upravljanja in vodenja. Ti štirje koraki naj bi predstavljali temelj uspešne zasnove strategije digitalne preobrazbe podjetja, vendar pa je poleg tega pomemben tudi tehnološki sistem podjetja, ki mora biti združljiv s strategijo digitalizacije. Po navedbah iz omenjenega strokovnega gradiva naj bi se pogosto dogajalo, da strategija in faza oblikovanja nista primerni za obravnavano podjetje – sistemi in procesi v podjetju, ki predstavljajo jedro podjetja, niso združljivi s predlagano strategijo.

V nadaljevanju predstavljam štiri osnovne korake procesa zasnove strategije digitalne preobrazbe podjetja.

Strateška faza

Strateška faza procesa predstavlja vizijo podjetja. Tradicionalno se ta proces začne z obstoječim problemom in zahtevami, ki jih prinaša. Ta pristop ima sicer svojo vrednost, ki se osredotoča na trenutne izzive, s katerimi se soočajo podjetja, ne pa toliko na prihodnost, ki je ključna pri načrtovanju strategije digitalne preobrazbe podjetja. V strateški fazi je torej ključno, da podjetje razmisli tudi o spremembah in potrebah, ki jih prinaša bližnja prihodnost. Pri oblikovanju strategije digitalizacije se mora podjetje osredotočiti na svoj končni cilj, torej na tisto, kar želi doseči. Osredotočiti se mora na izkušnje, ki jih želi ustvariti, in na načrt preoblikovanja podjetja, ne pa toliko na programsko opremo, ki jo strategija zahteva. Razmisliti je treba o ključnih temah preobrazbe in izkušnji, ki jo želi s tem preoblikovanjem pridobiti. Poleg navedenega pa je pomembno zavedanje, da mora biti vizija v praksi uresničljiva. Podjetje namreč želi ustvariti uporabno strateško vizijo, ki zaobjame vse zastavljene cilje. Da bi to doseglo, mora identificirati trenutni položaj in ustvariti časovni načrt njene izvedbe (Infor, 2016, str. 5).

Faza oblikovanja

V tej fazi prihaja v ospredje razmišljanje o oblikovanju strategije, kar pomeni, da se mora podjetje osredotočiti na izkušnje, ki jih želi ustvariti za svoje končne uporabnike, ne pa toliko na rešitev in njene zahteve. Podjetje mora razmisliti, kakšno vrednost lahko ponudijo svojim uporabnikom, tako zaposlenim kot tudi kupcem. Vprašati se je treba, kaj lahko podjetje stori s svojimi uporabniki in zanje ter kako lahko spremeni načine, s katerimi bo zaposlene pritegnilo k sodelovanju, in načine, s katerimi bo izboljšalo integracijo potrošnikov s podjetjem. Cilj podjetja je oblikovati izkušnjo, ki uporabnikom omogoča nemoteno delo v kateremkoli okolju, in dosegati lastne osebne cilje. Poudariti je treba, da je pri oblikovanju strategije ključna hitrost. Podjetja, ki so vodilna v digitalni preobrazbi, delajo hitro, cikli načrtovanja se odvijajo v dnevih, ne pa v mesecih ali celo letih. To še ne pomeni, da mora podjetje svojo strategijo zgraditi in implementirati v naslednjih 48 urah, ampak da bodo hitri odzivi v načrtovanju in nenehnem razvoju omogočili boljše pozicioniranje podjetja, boljše konkuriranje na trgu in lažje odkrivanje priložnosti, ki bi jih sicer podjetje lahko zamudilo. Eden od načinov, kako lahko podjetje pospeši fazo oblikovanja, je proces oblikovanja in razvoja, ki združuje skupino ljudi, jih vodi k sodelovanju, oblikovanju vizije in preizkušanju izvernih, prvotnih idej, intenzivnosti in timskega delu. Ta pristop skrči proces načrtovanja, kar podjetju omogoča, da v fazo oblikovanja vključi še nekatere druge člane organizacije, ki lahko s svojo vrednostjo razširijo prednosti in priložnosti končne oblike strategije (Infor, 2016, str. 5).

Faza implementacije

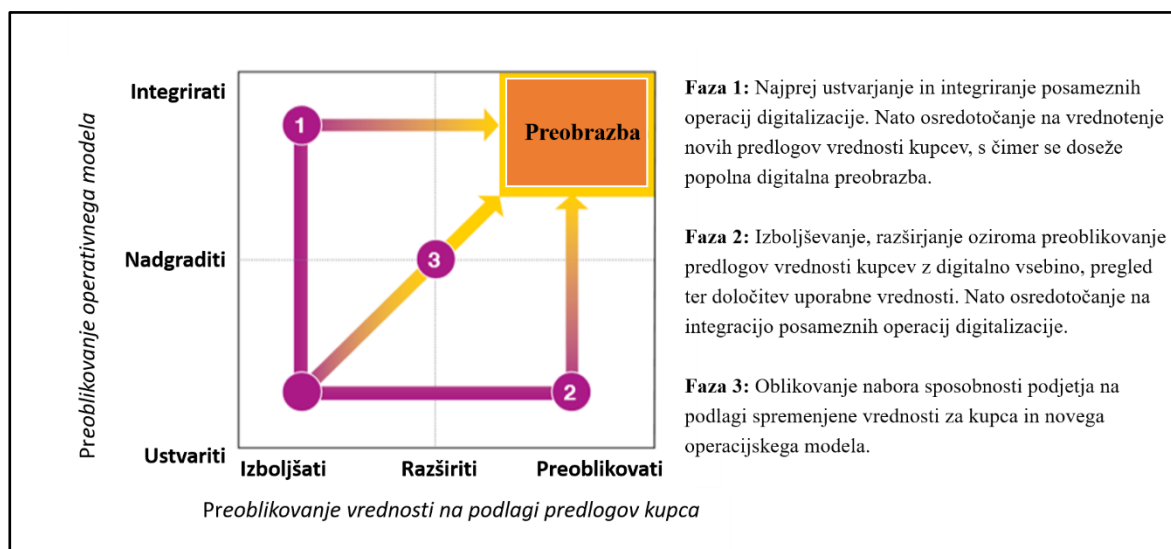
Digitalna preobrazba se začne s strategijo in njenim oblikovanjem, vendar pa če podjetje ne zmore sestaviti njenih posameznih delov, nima ničesar. Tukaj je začetek združevanja oziroma poenotenja izkušenj. Dober primer so npr. bolnišnice, ki želijo ustvariti postopek naročanja pacientov, ki bo tako preprost za paciente, kot je npr. rezervacija sobe v hotelu. Bolnišnica to doseže s povezavo sprejemne in finančne aplikacije, medicinsko storitvijo in zdravstveno nego. Ni pomembno, koliko sistemov je vključenih, ampak dejstvo, da sistem deluje brezhibno in preprosto. Prednost je, da imajo podjetja pogosto na voljo veliko ali celo vse osnovne tehnološke komponente, ki so potrebne za ustvarjanje diferencialnih izkušenj. Osnova je izkoriščanje vseh raznolikih produktov, storitev in obstoječe tehnologije za zagon elementov digitalnega ekosistema. Podatki so npr. odličen primer informacij, ki jih lahko podjetje uporabi pri prenosu diferencialnih izkušenj. Treba pa se je zavedati, da sta procesa implementacije strategije, ki se navezuje na vrednosti za kupca, in strategije, ki se navezuje na poslovni model podjetja, povsem različna (Infor, 2016, str. 5–6).

Faza upravljanja in vodenja

Končna produkta digitalne preobrazbe sta pridobivanje in ohranjanje njenih rezultatov. Ti rezultati zagotavljajo odlično osnovo za kontinuirano inovativnost podjetja, kar pa ne pomeni, da digitalna preobrazba ni mogoča za podjetja, ki želijo ostati na istem položaju, kot so sicer zdaj. Ne glede na uporabljen metodo uvajanja je končni cilj implementacija načrta stalnega upravljanja in vodenja z vso potrebno podporo, ki jo podjetje potrebuje. Podpore predstavlja oddelek v podjetju, zadolžen za izvajanje upravljanja in zasnovano načrta zagotavljanja stalne prilagojenosti digitalne arhitekture potrebam časa. Podjetja običajno razmišljajo tudi o dodajanju strukturno deljene podpore z linijo storitvenih centrov, ki imajo posebne spretnosti v različnih disciplinah, npr. menedžment upravljanja sprememb, optimizacija procesov. To omogoča zasnovano ponovitvenih procesov, ki jih podpira posebna skupina strokovnjakov. Če teh veščin podjetje nima, lahko razmisli o iskanju zunanjih partnerjev, ki lahko pomagajo pri izvedbi nadaljnjega razvoja in preoblikovanja podjetja (Infor, 2016, str. 6).

Tudi Berman in Bell (2011, str. 5–6) navajata faze digitalne preobrazbe. Avtorja menita, da v današnjem digitalnem svetu podjetja digitalne preobrazbe nikoli ne pričnejo iz »nič«. Večina podjetij namreč že išče načine uporabe digitalne preobrazbe z razvijanjem interaktivnih spletnih strani, izboljševanjem storitev za stranke oziroma izboljševanjem uporabniških izkušenj strank. Ravno tako podjetja razvijajo osnovne operativne zmogljivosti, kot so spletni kanali ali digitalno sledenje dobavni verigi. S tega izhodišča strateški pristop podjetja sledi trem fazam, ki so prikazane na Sliki 2. Katera faza je za posamezno podjetje najboljša, je odvisno od strateških ciljev podjetja, oblike dejavnosti, pritiska konkurence in pričakovanih kupcev. V podjetjih, kjer tržijo pretežno fizične izdelke in kjer zahteve kupcev po informacijah še niso napredne, bodo uporabili fazo 1. Fazo 2 bodo uporabila podjetja, ki se ukvarjajo s finančnimi storitvami oziroma imajo možnost, da preko spleta in mobilne naprave ponudijo nove storitve, in kjer lahko osredotočenost na vrednosti za kupca prinese takojšnje koristi. Vendar pa morajo številna podjetja znova opredeliti predloge vrednosti in operativne modele hkrati ali v nekem sorazmerno kratkem času, da bi se lahko uspešno preoblikovala, zato je smiselno, da uporabijo fazo 3.

Slika 2: Faze digitalne preobrazbe



Vir: S. J. Berman & R. Bell, *Digital transformation: Creating new business models where digital meets physical*, 2011, str. 6.

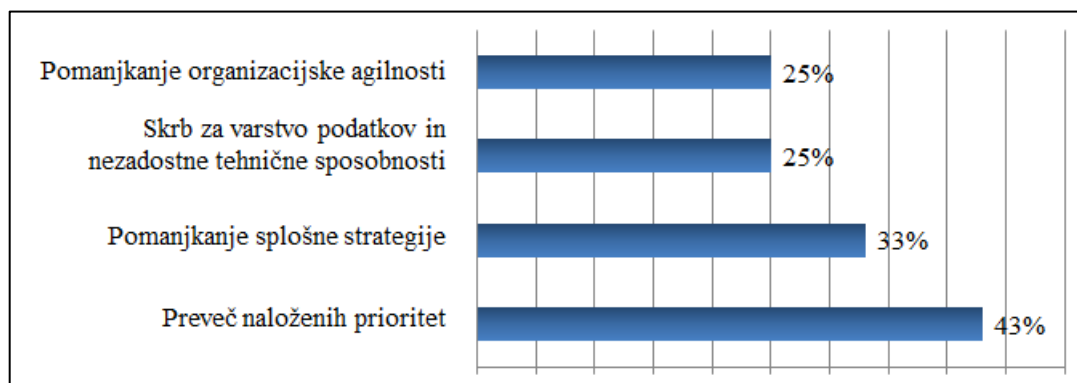
Ena izmed ključnih posebnosti, ki jo moram v tem delu pojasniti, je navedba Sofronijevića et al. (2017, str. 275), ki poudarjajo, da strategija digitalne preobrazbe podjetja s svojim obsegov vključuje celotno organizacijo in vse segmente poslovnega delovanja, zato mora biti usklajena in vključevati vse ostale poslovne strategije organizacije.

2.3 Ovire digitalne preobrazbe

Tako v Sloveniji kot svetu veliko podjetjem digitalizacija še vedno predstavlja problem. Digitalno preoblikovanje namreč zahteva skrbno načrtovanje, postopno uvajanje, stalno spremljanje in upravljanje. Po nedavnih raziskavah so največji strahovi podjetij v povezavi z izvajanjem digitalnega preoblikovanja pomanjkanje organizacijske agilnosti, skrb za varstvo podatkov in nezadostne tehnične sposobnosti, pomanjkanje splošne strategije in preveč naloženih prioritet (Span d.o.o., 2016, str. 3).

Navedeni strahovi podjetij v povezavi z izvajanjem digitalnega preoblikovanja so prikazani na Sliki 3, pri čemer je razvidno, da je najpogostejša ovira povezana s preveč naloženimi prioritetami (43 %), ki jim sledi pomanjkanje splošne strategije podjetja (33 %).

Slika 3: Največji strahovi podjetij v povezavi z izvajanjem digitalnega preoblikovanja (v %)



Vir: Span d.o.o., *Kako načrtovati in izvesti digitalno preoblikovanje družbe (mini študija)*, 2016, str. 3.

Poleg tega celo 87 % pobud za digitalno preoblikovanje podjetja propade, kar strokovnjaki pojasnjujejo z neusklajenostjo operacij in nejasnim poslovnim izidom kot glavnima vzrokoma. Ključ za uspešno implementacijo digitalnega preoblikovanja naj bi predstavljali prilagodljivost podjetja spremembam in ažurnost poslovnih procesov. Digitalno preoblikovano podjetje je podjetje, ki v sklopu strategije digitalne preobrazbe sprejme novo poslovno kulturo, novo razvojno strategijo in analitične sposobnosti, ki povečujejo produktivnost in prilagodljivost (Span d.o.o., 2016, str. 3).

Tudi Shah, Hartman in Whiple (2014, str. 13) so definirali ključne ovire, ki organizacijam onemogočajo napredovati skozi digitalno preobrazbo:

- podjetja nimajo dostopa do ključnih tehnologij in (digitalnih) orodij,
- podjetja nimajo zaposlenih s potrebnimi veščinami,
- poslovne funkcije v podjetjih niso dovolj integrirane,
- vodstvo v podjetjih ne podpira oziroma ni naklonjeno digitalni preobrazbi,
- podjetjem manjkajo izkušnje za izvedbo digitalne preobrazbe,
- podjetja nimajo proračuna za digitalno preobrazbo.

Croft (2017) navaja, da prepoznavanje ovir predstavlja prvi korak k uspešnemu preoblikovanju standardnega podjetja v digitalno. Avtor je v nadaljevanju opredelil pet ovir digitalne preobrazbe podjetja:

- **naložbe v vire** – s finančnega vidika je najboljša naložba letna poraba 1 % prihodkov za digitalno preoblikovanje podjetja. Poraba prihodkov za digitalno preoblikovanje se lahko zdi zastrašujoča za vsakega lastnika podjetja, saj zajema vse, od nove programske opreme do storitev v oblaku itd. Ko v te stroške doda še človeške vire, potrebne za izvajanje nove ali nadgrajene tehnologije, so stroški še toliko očitnejši. V

mnogih primerih je ta strošek za podjetje prehud, kar vodi v preložitve digitalne preobrazbe še za leto ali dve;

- **preveč podatkov** – v dobi veliko podatkov želi biti vsako podjetje vodilno v uporabi analitike za vodenje poslovnih odločitev. Ko pa dejansko pride do izvedbe analitike, večina podjetij ne najde pravega načina za njihovo uporabo. Običajno je vzrok v preveliki količini podatkov in neprimernem načinu njihove obdelave;
- **varnost dokumentov** – varnost vsakemu podjetju predstavlja skrb zbujujočo temo, saj morajo hraniti tako svoje podatke kakor tudi podatke o svojih strankah. Če so podatki digitalno hranjeni in prenosljivi, je pomembno, da podjetje opredeli tudi način izvajanja njihove digitalne varnosti. Varnostna shema je vzpostavljena šele, ko podjetje ve, kaj potrebuje za učinkovito in kakovostno izvedbo digitalne varnosti, in jo tudi zna implementirati, ko dejansko pride čas za njeno izvedbo;
- **ohranjanje dokumentacije** – ohranjanje in shranjevanje dokumentov je bistveni del digitalne preobrazbe podjetja, vendar mu podjetja večinoma ne posvečajo veliko pozornosti. Nenehno izboljševanje standarda trenutne oblike končnega dokumenta PDF zagotavlja ohranitev in dolgo življenjsko dobo dokumenta, vprašanje pa je, kako bodo te stalne izboljšave standardov upoštevala podjetja;
- **združevanje ljudi in tehnologije** – združevanje ljudi in tehnologije prinaša največji uspeh digitalne preobrazbe, obenem pa prestavlja tudi največjo oviro. Podjetja morajo namreč zagotoviti nenehne izboljšave in inovacije, obenem pa tudi učinkovito in kakovostno delovanje zaposlenih, čeprav se delovni proces nenehno spreminja oziroma izboljšuje.

2.4 Kompetence za digitalno preobrazbo

Vsako podjetje, ki želi biti uspešno v sodobni družbi, mora upoštevati realnost, katere ključni element predstavljajo potrošniki z vse več možnostmi in priložnostmi, ki jih ponujajo digitalni trendi. Digitalna preobrazba podjetja torej predstavlja ključ do uspeha na sodobnem trgu. Potrošniki bodo ostali zvesti blagovnim znamkam, ki se odzivajo na digitalne trende. Za podjetja je torej pomembno, da razmislijo, kje na tej poti se nahajajo, kako jo začeti in kako nadaljevati (Winograd, 2017). Kompetence za digitalno preobrazbo podjetja predstavljajo ključ do uspešne preobrazbe, zato je pomembno, da jih podjetje prepozna, analizira in po potrebi nadgradi.

Digitalno kompetenco definiramo kot posameznikove veščine, izražene v znanju, spretnosti, vrednotah, prepričanjih itd., ter vse ostalo potrebno za uspešno in učinkovito izvajanje nalog, povezanih s tehnologijo digitalne družbe. Kompetenca digitalne preobrazbe zajema temeljito povezovanje možnosti tehnologije digitalne družbe z razumevanjem njene vloge v podjetju. Digitalno kompetenten posameznik je z uporabo tehnologije digitalne družbe uspešnejši, ustvarjalnejši in inovativnejši, uporablja veljavne in zanesljive podatke ter se zaveda pravnih in etičnih načel uporabe te tehnologije

(Wechtersbach, 2009, str. A3). Podjetja, ki se želijo digitalno preoblikovati, morajo najprej usvojiti določen nabor ključnih kompetenc, ki so pomembne za ohranjanje prožnosti in odzivnosti na hitro se spreminjajočem trgu, kar med drugim omogoča lažjo in uspešnejšo digitalno preobrazbo podjetja.

Angažiranje zaposlenih

Ker digitalne tehnologije in povečevanje obsega proizvodnje vplivajo na znižanje cen končnih izdelkov tako, da dobičkonosnost ostaja enaka ali pa se nekoliko povečuje, je treba povečati učinkovitost, kar je danes ena največjih prednostnih nalog v podjetjih. Najboljši način za doseg tega pa je angažiranje zaposlenih. Da bi našli način za uspešno udejstvovanje zaposlenih, mora družba najti načine, da se z njimi poveže. Zagotoviti jim mora vpogled v vse informacije in vsa znanja, ki so potrebna za opravljanje dela. Ko se izboljšata komunikacija in obveščenost zaposlenih, se zmanjšuje razlika med tehničnimi in človeškimi viri, kar vodi k boljši izmenjavi idej in na splošno k ustvarjalnemu načinu poslovanja (Saga d.o.o., 2017).

Podobnega mnenja sta tudi Berman in Bell (2011, str. 11), ki navajata, da vse potrebne kompetence podjetja zahtevajo prave ljudi z vsemi potrebnimi veščinami. Delovno mesto, ki spodbuja družbeno mreženje med zaposlenimi, strankami in partnerji, potrebuje vodje, ki delajo na podlagi vrednot, ne pa strogih pravil. V podjetjih, kjer poslovni vodje delajo po tem načelu, zaposlenim omogočajo sodelovanje v spletnih skupnostih, s čimer podjetje pridobi različna stališča in ustvarjalne podlage za rast in razvoj podjetja. Ker delovna sila postaja vse bolj mobilna in globalna, predstavlja sodelovanje, ki ga omogočajo mobilna in spletna orodja, bistveni del komunikacijskega omrežja znotraj in zunaj podjetja.

Angažiranje strank

Angažiranje strank predstavlja ključni dejavnik digitalnega tržišča. Digitalna ekonomija namreč prinaša novo skupino strank, ki so odraščale s sodobno tehnologijo. Samo tista podjetja, ki so sposobna svoje proizvode oziroma storitve nekako diferencirati od konkurence, lahko uspejo pritegniti pozornost teh sodobnih strank. Na visokokonkurenčnem digitalnem tržišču raznolikost pomeni preoblikovanje podjetja tako, da doseže dejavnik zainteresiranosti strank za izdelke, storitve ali blagovno znamko kot celoto. Ta dejavnik zainteresiranosti omogoča strankam, da sprejmejo oziroma nadaljujejo uporabo izdelka oziroma storitve. Obenem pa je treba izpostaviti tudi dejstvo, da imajo različne stranke različne okuse. S tega vidika je treba stranke obravnavati individualno. Proizvode in storitve je treba proizvajati na način, ki predvideva želje in potrebe vsake posamezne stranke (Saga d.o.o., 2017).

Berman in Bell (2011, str. 11) navajata, da je ključna kompetenca digitalne preobrazbe tudi iskanje novih načinov vključevanja strank in skupnosti, kar zahteva interakcijo podjetja s

strankami v vseh fazah poslovanja, ne le s prodajo in trženjem, ampak tudi z oblikovanjem izdelkov ter upravljanjem dobavne verige, človeških virov, informacijske tehnologije in financ. Sodelovanje s strankami na vsaki točki, kjer je vrednost ustvarjena, predstavlja razlikovanje poslovanja, osredotočenega na stranke, od tistega, ki le cilja na končnega uporabnika. Interakcija podjetja s strankami pogosto vodi do odprtega sodelovanja preko spletnih skupnosti, ki pospešujejo inovacije. Podjetja naj bi zato ustvarjala svoje lastne virtualne skupnosti ali uporabljala organizirane skupine, ki so jih že ustvarile stranke.

Inoviranje poslovnega modela

Tretji dejavnik predstavlja inoviranje poslovnega modela, ki je potrebno ravno zaradi drastične spremembe sodobnega tržišča, ki se še vedno spreminja. Digitalne tehnologije so popolnoma spremenile načine komunikacije, učenja in poslovanja. Zahvaljujoč pametnim telefonom, tabličnim računalnikom, brezžični komunikaciji in družbenim mrežam smo pridobili boljše, bolj angažirane in prilagodljive zaposlene, hkrati pa tudi zahtevne in bolj obveščene stranke. Preobrazba poslovanja s tega vidika pomeni trajni proces, ki zahteva stalno prilagajanje podjetja tržnim razmeram, ki se danes spreminjajo hitreje kot kdaj prej. Stalne poslovne inovacije zahtevajo nenehno angažiranje zaposlenih, časa in denarja. To seveda ni poceni, vendar pa če podjetje ne sprejme tega koraka, ga bo verjetno prehitela konkurenca. V končnem obračunu pa se ta naložba vedno hitro povrne (Saga d.o.o., 2017).

Podobnega mnenja sta tudi Berman in Bell (2011, str. 13), ki navajata, da med kompetencami, ki jih zahteva digitalna doba, izstopa predvsem sposobnost načrtovanja in zagotavljanja novih poslovnih modelov. Podjetja morajo namreč nenehno preučevati, kateri so najboljši načini porabe prihodkov, kako naj bi bile strukturirane poslovne dejavnosti podjetja in kje se nahaja njihov konkurenčni položaj danes in kje jutri. Rezultati preučevanja različnih področij poslovanja podjetja pomagajo določiti prilagodljivost novega poslovnega modela hitro spreminjajočega se obdobja digitalnih trendov. In kakor hitro podjetje dobi konkretne rezultate, je že potrebna ponovna preučitev trenutnega stanja. Samo najbolj discipliniran pristop k ponovnemu sestavljanju vseh elementov poslovanja pogosto oziroma nenehno omogoča sledenje strankam, konkurentom in novim, sodobnim trendom.

3 DIGITALIZACIJA PROIZVODNEGA PODJETJA

3.1 Opredelitev problema

Sofronijević et al. (2017, str. 278) navajajo, da digitalizacija postaja sestavni del sodobnega poslovanja, pri čemer je uspešnost njenega izvajanja merjena s splošnim uspehom poslovanja podjetja v točno določenem trenutku in, kar je še pomembneje, v prihodnosti, ki je definirana pretežno s trendi razvoja digitalnih tehnologij.

Vse očitneje je, da poskušajo teoretiki digitalizacijo prikazati kot neko ključno rešitev za prihodnost poslovanja vsakega sodobnega podjetja, kako je v praksi, pa podatki niso tako očitni. Morda celo zato, ker obstaja precej malo podjetij, ki bi dejansko pokazala merljive rezultate po uvedbi digitalne preobrazbe. V publikaciji DigitAgenda (Gospodarska zbornica Slovenije, 2016, str. 2) je zapisano, da se veliko projektov s področja digitalne preobrazbe osredotoča predvsem na uvajanje informacijsko-komunikacijskih rešitev, ne pa toliko na ustvarjanje rezultatov, njihovo merjenje in spremljanje. Nadalje je kot primer zapisana novejša študija digitalne odličnosti (angl. *Digital Excellence Study*), ki potrjuje, da podjetja v tem trenutku digitalizacije še ne dojemajo kot sredstvo za doseganje rasti prodaje, čeprav 450 globalnih menedžerjev, ki so bili zajeti v študijo, meni, da bo imela digitalizacija v prihodnosti velik ali celo preobrazbeni vpliv na njihovo poslovanje.

3.2 Metodologija raziskovanja

V empiričnem delu diplomske naloge sem želel predstaviti trenutno obliko poslovanja v izbranem podjetju, ki bo ostalo neimenovano. Podjetje se je pred časom odločilo za digitalno preobrazbo poslovnega modela, mene pa je zanimalo, kako to vpliva na njegovo uspešnost poslovanja. Cilj empiričnega dela diplomske naloge je bil predstaviti prednosti prenovljenega procesa dela v izbrani organizaciji in pridobiti odgovor na zastavljeno osnovno hipotezo diplomske naloge:

- **H1:** *Z digitalno preobrazbo poslovanja lahko vplivamo na uspešnost poslovanja podjetja.*

Za pridobitev vseh potrebnih podatkov o preučevanem problemu sem uporabil metodo intervjuja, s katero sem pridobil podatke o sistemu poslovanja v izbranem podjetju. Za primerjavo pridobljenih podatkov sem uporabil raziskavo Digital business global executive study and research project iz leta 2016 (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2016, str. 5). Raziskava je zajemala več kot 3.700 poslovnih združenj, menedžerjev in analitikov iz različnih svetovnih podjetij, pridobljeni rezultati pa se nanašajo na digitalizacijo, digitalno preobrazbo podjetja, značilnosti ter prednosti in slabosti, ki se nanašajo na prenovno poslovnega sistema.

3.3 Predstavitev podjetja in intervjuvanca

Kot je bilo že omenjeno, sem za potrebe empiričnega dela diplomske naloge intervjuval enega izmed vodilnih zaposlenih v večjem slovenskem podjetju, ki ostaja neimenovano. Vsekakor pa za potrebe empiričnega dela potrebujem nekaj bistvenih podatkov, ki opredeljujejo značilnosti fokusne skupine, zato sem intervju začel s pridobivanjem demografskih podatkov, povezanih z intervjuvancem in podjetjem, v katerem je zaposlen.

Intervjuvanka je ženskega spola, stara med 28 in 35 let. V podjetju, ki je predmet raziskovanja, je zaposlena kot vodja poslovne enote oziroma oddelka na področju raziskav in razvoja. Zaradi vloge, ki jo ima v podjetju, menim, da je sposobna predstaviti aktualno problematiko in jo umestiti v kontekst obravnavanega podjetja. Obravnavano podjetje se nahaja v jugovzhodni regiji Slovenije in predstavlja eno izmed večjih slovenskih podjetij.

V uvodnem delu intervjuja sem intervjuvanko povprašal o podatkih oziroma značilnostih, ki se navezujejo na obravnavano podjetje. Prvo zastavljeno vprašanje se je nanašalo na prihodke matične organizacije iz zadnjega poslovnega leta. Intervjuvanka je povedala, da je podjetje v prvem polletju 2017 ustvarilo skoraj 700 milijonov evrov prihodkov od prodaje, kar predstavlja največjo prodajo v prvem polletju doslej in cca 10 % več kot v prvem polletju 2016. Prihodki od prodaje iz poslovnega leta 2017 so znašali cca 1.200 milijonov EUR, kar predstavlja 1 % rast. Iz pogovora z intervjuvanko in podatkov, ki sem jih pridobil v tem delu, je razvidno, da obravnavam podjetje, ki ima jasno zastavljene cilje in strategijo razvoja, obenem pa se zaveda, da v vse ostrejši konkurenčni tekmi zmagajo le najboljši.

Intervju sem nadaljeval z vprašanjem, ki se nanaša na število zaposlenih v podjetju. Intervjuvanka je povedala, da je v podjetju trenutno zaposlenih nekje med 10 in 11 tisoč zaposlenih ter da njihovo število nekoliko niha z leti (cca do ± 2 %). Intervjuvanka je v tem delu intervjuja dodala še nekaj pomembnejših podatkov, ki se navezujejo na statistiko zaposlenosti v obravnavanem podjetju. Povedala je, da je povprečna starost zaposlenih cca 40 let in da je v podjetju opazno več zaposlenih žensk v primerjavi z moškimi. Delež zaposlenih za nedoločen čas se dviguje, trenutno pa je v podjetju za nedoločen čas zaposlenih cca 80 % delavcev.

Zadnje zastavljeno vprašanje iz sklopa demografskih značilnosti fokusne skupine se je nanašalo na obdobje obstoja podjetja in njegovo primarno vlogo na trgu. Intervjuvanka je povedala, da je podjetje prisotno na trgu že več kot 50 let, njegova osnovna dejavnost pa je proizvodnja in prodaja, usmerjena predvsem na razvoj lastnih visokokakovostnih izdelkov z dodano vrednostjo, ki jih tržijo pod lastnimi blagovnimi znamkami. Intervjuvanka je še dodala, da imajo pri nadaljnjem razvoju in utrjevanju konkurenčnega položaja podjetja pomembno vlogo raziskave in razvoj. Osnovni nalogi razvojne dejavnosti predstavljata razvoj tehnologij za proizvodnjo ter izvajanje potrebnih testiranj in raziskav, ki omogočajo registracijo novih izdelkov.

3.4 Rezultati intervjuja

Drugi del intervjuja sem začel s pogovorom o strategiji digitalizacije podjetja. Intervjuvanka je povedala, da je podjetje pripravljeno na izzive sodobnega časa, predvsem tiste, ki so povezani z digitalno preobrazbo poslovanja. To so v podjetju začeli že pred leti, v tem trenutku pa žanjejo njene prve pozitivne rezultate. Intervjuvanka je potrdila, da v

podjetju uporabljajo sodobno strategijo poslovanja, ki se osredotoča na postopno digitalizacijo poslovanja. Iz tega je razvidno, da podjetje želi digitalno preoblikovati sistem poslovanja in da se s tem področjem ukvarja že nekaj časa. Sklepam, da bo intervjuvanka zaradi navedenega že lahko zaznala določene pozitivne oziroma negativne rezultate uspešnosti poslovanja podjetja, ki so posledica vpliva digitalizacije. Na podlagi raziskave Digital business global executive study and research project, ki so jo leta 2015 opravili Kane et al. (2016, str. 16), je razvidno, da je podjetij, ki uporabljajo digitalizacijo kot cilj prenove poslovnega modela v sodobno in tehnološko naprednejšo obliko poslovanja, v svetu 52 %.

Pogovor z intervjuvanko sem nato usmeril na podrobnejši opis strategije digitalizacije v podjetju. Zanimali so me predvsem cilji, ki naj bi jih podjetju predstavljala digitalna strategija. V ta kontekst sem združil okvirno sliko ciljev, in sicer:

- izboljševanje pripadnosti potrošnikov podjetju,
- povečevanje učinkovitosti,
- povečevanje inovativnosti,
- izboljševanje poslovnih odločitev in
- osnovno preoblikovanje poslovnih procesov in poslovnih modelov.

Intervjuvanka je povedala, da so navedeni cilji enakovredno pomembni za njihovo podjetje in da na podlagi tega ne more določiti vrstnega reda prioritete posameznih navedenih dejavnosti. Povedala je, da gre za izredno pomembne cilje strategije digitalizacije, ki jih podjetje ne more obravnavati drugače, kot da jih loči na posamezne dejavnosti oziroma naloge, ki morajo biti izpolnjene, da se dosežejo zastavljeni cilji strategije digitalizacije. Posamezne naloge namreč zahtevajo strokovnjake z različnih področij, ki učinkovito in najbolje načrtujejo specifične ukrepe za doseg zastavljenih ciljev. Navedeni cilji, ki sem jih zastavil v okviru tega vprašanja, so torej po mnenju intervjuvanke izredno pomembni cilji strategije digitalizacije podjetja. Morda za odtonek manj pomemben je le zadnji cilj, torej osnovno preoblikovanje poslovnih procesov in poslovnih modelov, ker po mnenju intervjuvanke ni dovolj le osnovno preoblikovanje, ampak veliko več.

Ker je intervjuvanka povedala, da naloge, ki izhajajo iz ciljev strategije digitalizacije, zahtevajo strokovnjake z različnih področij, sem ji v nadaljevanju pogovora zastavil naslednje vprašanje: Katera je najvišja raven posameznika oziroma skupine, katere naloga je nadzirati oziroma upravljati digitalno strategijo podjetja? Intervjuvanka je povedala, da posameznik oziroma skupina, ki nadzira oziroma upravlja digitalno strategijo spada v poslovno raven oziroma ima naziv koordinator v poslovni enoti. Načeloma pa nimajo zaposlenega oseba oziroma skupine, ki bi posebej nadzirala oziroma upravljala digitalno strategijo podjetja.

Na podlagi raziskave Digital business global executive study and research project, ki so jo leta 2015 opravili Kane et al. (2016, str. 18), je razvidno, da svetovna podjetja za tako pomembno nalogo večinoma zadržijo nekoliko višjo raven zaposlenih, kot so to naredili v obravnavanem podjetju – upravna oziroma menedžerska raven zaposlenih. Skleпам, da podjetja zadržijo višjo raven zaposlenih, ker imajo ti več znanja in sposobnosti za vodenje in izvajanje tako pomembne naloge, kot je digitalizacija poslovanja.

Intervju sem nadaljeval z vprašanjem: Ali ima vaše vodstvo zadostno znanje in sposobnosti za vodenje strategije digitalizacije? Intervjuvanka je odgovorila bolj skeptično, saj pravi, da bi bilo tu treba zadevo še dograditi. Po njenem mnenju bi bilo treba izvesti ustrezna izobraževanja in usposabljanja za zaposlene, ki so posredno in neposredno povezani z izvajanjem strategije digitalizacije, saj jim na tem področju primanjkujejo določene kompetence, ki so izredno pomembne za učinkovito in uspešno vodenje strategije digitalizacije. Podobno je tudi z njenim izvajanjem, kar predstavlja odgovor na naslednje vprašanje, ki sem ga imel namen zastaviti intervjuvanki, in sicer: Ali ima vaše vodstvo zadostno znanje in sposobnosti za izvajanje strategije digitalizacije? Pogovor je tekел naprej v smeri načrtovanja in razvoja strategije digitalizacije. Intervjuvanka je povedala, da gre tu za področje, ki je podprto z nenehnimi spremembami in posodobitvami, kar od zaposlenih zahteva nenehno izobraževanje in usposabljanje ter posodabljanje znanja. Po drugi strani pa je to področje že samo po sebi zaznamovano s krajšim obdobjem načrtovanja in razvijanja strategije digitalizacije. Nemogoče bi bilo tako hitro spremenljivo področje načrtovati za npr. 10 ali več let. Po mnenju intervjuvanke je idealna rešitev obdobje enega do maksimalno dveh let. Obravnavano podjetje načrtuje in razvija digitalno strategijo za obdobje od dveh do štirih let, v tem času pa naj bi se posodobila znanja in sposobnosti zaposlenih, ki so neposredno povezani z uresničevanjem ciljev strategije digitalizacije, vendar pa to področje za zdaj ostaja še odprto.

Obravnavano podjetje torej uporablja strategijo digitalizacije poslovanja, jo načrtuje in izvaja za obdobje od dveh do štirih let, za izvajanje in načrtovanje tako pomembne naloge pa ima zadolžene zaposlene s poslovne ravni. Ti zaposleni načeloma nimajo zadostnega znanja in usposobljenosti za izvajanje in načrtovanje te dejavnosti, kar zahteva dodatne ukrepe za izboljšanje stanja. S tem sem zaključil prvi del intervjuja, ker sem pridobil vse potrebne podatke o izvajanju strategije digitalizacije v obravnavanem podjetju. Začel sem zastavljati vprašanja, ki se nanašajo na vplive digitalizacije na uspešnost poslovanja podjetja. Intervjuvanki sem zastavil vprašanje: Ali verjamete, da bodo digitalne tehnologije v prihodnje vplivale na vaše podjetje? Intervjuvanka je povedala, da so digitalne tehnologije že naredile velik premik v zasebnem življenju, pred leti pa so začele kazati prve vplive na trende, ki se odvijajo v podjetjih, kot je njihovo. Ti trendi so prinesli nekatere spremembe, ki jim je treba slediti, da lahko podjetje nadaljuje uspešno poslovanje v prihodnje. Pomembno pa je tudi zavedanje, da konkurenčni položaj podjetja ni odvisen samo od sposobnosti sprejemanja teh osnovnih sprememb, temveč od tega, ali je sposobno te osnove preseči in se dvigniti na višjo raven digitalne preobrazbe. Ker se intervjuvanka

strinja, da digitalne tehnologije vplivajo in da bodo tudi v prihodnje vplivale na njihovo podjetje, sem jo povprašal, ali lahko oceni njihov obseg v prihodnje. Intervjuvanka je povedala, da gre za izredno velik obseg sprememb, saj lahko digitalne tehnologije popolnoma spremenijo način dela in razmišljanja v podjetju, npr. celoten poslovni model organizacije ipd.

Na podlagi rezultatov intervjuja sklepam, da digitalizacija prinaša izredno velike spremembe, ki vplivajo na poslovanje podjetja. Zato me je zanimalo, ali se podjetje ustrezno pripravlja na vplive, ki so se pojavili zaradi digitalnih trendov. Intervjuvanka je povedala, da se podjetje ustrezno pripravlja na te vplive, vendar so dejavnosti, ki so bile že izvedene v ta namen, povezane pretežno le z nabavo tehnologije. Za zdaj se v podjetju pojavlja kar nekaj preprek, ki otežujejo uspešno sprejemanje in uporabo sodobne tehnologije. Intervjuvanko sem prosil, naj v tem kontekstu navede nekaj največjih preprek, ki podjetju onemogočajo uporabo digitalnih trendov. Povedala je, da mednje spada predvsem pomanjkanje razumevanja vodilnih. Običajno je to povezano s tem, da imajo zaposleni, ki so neposredno povezani s sprejemanjem in uporabo digitalne tehnologije, premalo znanja in sposobnosti za njeno uporabo. Naslednji dve večji prepreki, ki jih je intervjuvanka opredelila, sta pomanjkanje organizacijske prožnosti, torej spreminjanje glede na potrebe digitalne tehnologije, in pomanjkljiva celostna strategija, ki bi k sestavinam, ki jih v tem trenutku vsebuje, nemoteno in uspešno dodala digitalizacijo.

Intervjuvanki sem zastavil vprašanje, ki se nanaša na zahteve po povečanju oziroma zmanjšanju osnovnih produktov oziroma storitev v naslednjih letih zaradi digitalnih trendov. Povedala je, da podjetje pričakuje povečanje zahtev po proizvodnji novih produktov in storitev, vendar te niso popolnoma povezane s trendom digitalizacije. Podjetje namreč deluje na trgu, kjer je potrebno vlaganje v raziskave in razvoj novih produktov in storitev, kar so sicer tudi dosegli. V prvem polletju 2017 so registrirali devet novih izdelkov v 17 različnih oblikah, kar potrjuje nujnost razvoja in povečevanja osnovnih produktov ter zmožnost podjetja, da dosega zastavljene cilje. Kljub temu trendi digitalizacije ostajajo neposredno povezani s povečanjem potreb po novih izdelkih in storitvah, saj med drugim omogočajo lažje analiziranje potreb potrošnikov, lažje in učinkovitejše prepoznavanje potreb posameznih skupin potrošnikov, uvajanje inovacij in navsezadnje vplivajo tudi na organizacijo dela in proizvodnjo izdelkov.

Glede na to, da digitalizacija neposredno vpliva na proizvodnjo osnovnih produktov in storitev, me je zanimalo tudi, ali digitalni trendi vplivajo tudi na medosebne odnose podjetja do zunanjih poslovnih partnerjev. Intervjuvanka je povedala, da na tem področju ne zaznava nobenih sprememb in da razmerja z zunanjimi partnerji za zdaj ostajajo enaka kot doslej. Podjetje namreč že vrsto let posluje z istimi, stalnimi poslovnimi partnerji, vendar zastavljen cilj za naslednje poslovno leto narekuje krepitev vseh vrst povezav z zunanjimi partnerji in podjetji, predvsem na področju raziskav in razvoja.

Intervjuvanko sem povprašal, ali je zaradi digitalnih trendov podjetje bolj nagnjeno k tveganju oziroma je bolj raziskovalno naravnano, kot je bila doslej. Povedala je, da se v zadnjih letih občutno povečuje delež sredstev, namenjen raziskavam in razvoju, ter da je podjetje vse bolj nagnjeno k tveganju z vidika razvoja in implementacije novih izdelkov in storitev na trg. Nadalje intervjuvanka razlaga, da obstaja več dejavnikov, ki so povzročali te premike, vendar nedvomno izstopa digitalizacija, ki predstavlja enega pomembnejših dejavnikov, ki so podjetje prisilili k spremembi načina razmišljanja in odločanja. Poleg nagnjenosti podjetja k tveganju pa me je zanimala tudi vodstvena struktura podjetja oziroma ali se je organizacijska struktura zaradi vpliva digitalnih trendov spremenila. Intervjuvanka je povedala, da je v podjetju značilna hierarhična struktura vodenja, kjer so odločitve decentralizirane, ker so lahko le tako dovolj hitre in specializirane. Gre namreč za izredno veliko podjetje, kjer centralizacija ne bi bila smiselna že zato, ker bi se odločitve sprejemale prepočasi, vrh pa tudi ni ustrezno izobražen, da bi na posameznem področju sprejemal specifične odločitve, ki jih zahtevajo posamezni poslovni sektorji. Vsak sektor ima svojega vodjo, sektorji pa se nadalje delijo na posamezne obrate, ki imajo zopet svojega vodjo. Intervjuvanka pojasnjuje, da je podobno tudi s sistemom dela v sektorjih. V posameznih enotah zaposleni delajo pretežno v skupini, kar pomeni, da je značilno timsko delo, vendar ne v popolni obliki. Nekatere naloge namreč zahtevajo posebne strokovnjake, ki delajo individualno oziroma neodvisno od drugih sodelujočih v procesu.

Intervju sem nadaljeval z vprašanjem: Ali so odločitve, ki jih zaposleni sprejemajo samostojno, podprte z analitiko? Intervjuvanka je povedala, da se odločitve vedno sprejemajo na podlagi podatkov in informacij, ki jih imajo odločevalci na voljo v trenutku, ko se odločajo o nekem problemu oziroma načrtu za prihodnje. Postavil sem ji še dodatno vprašanje, ki se nanaša na zadeve, o katerih smo se nazadnje pogovarjali (organizacijska struktura, način vodenja, način dela in način sprejemanja odločitev). Zanimalo me je namreč, ali intervjuvanka meni, da je dejanski način dela v organizaciji posledica digitalizacije. Intervjuvanka je povedala, da tu ne gre izključno za trend digitalizacije, ampak za potrebe podjetja, da lahko uspešno načrtuje in uresničuje svoje poslovanje v sodobni družbi. Digitalizacija predstavlja enega izmed pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na podjetje in njegovo uspešnost poslovanja v prihodnje.

Intervjuvanka je do neke mere podala odgovor o določenih področjih, ki jih pokriva digitalna preobrazba obravnavanega podjetja, nisem pa še prišel do konkretnega odgovora, ki ga potrebujem. Ni še povsem jasno, kako je digitalizacija vplivala na podjetje, zato sem intervjuvanko prosil, ali lahko na podlagi poslovanja podjetja v zadnjem poslovnem letu zazna katere od navedenih vplivov, zapisanih v Tabeli 1.

Iz Tabele 1 je razvidno, da intervjuvanka opaža nekatere spremembe v uspešnosti poslovanja podjetja kot rezultat digitalne preobrazbe. Pri nekaterih navedenih vplivih je podala dodatne komentarje. Pri npr. izboljššanem pretoku informacij in sodelovanju je

dodala, da gre za sistem prenosa podatkov, ki je precej učinkovitejši od prejšnjega, ko so večino dokumentacije pisali ročno, zdaj pa sistem vsebuje dokumentirane podatke in informacije v digitalni obliki, ki jih je mogoče spremeniti v analizo za določeno področje, lahko se jih prenaša v druge sisteme, kjer podatke potrebujejo, lahko se jih dopolnjuje itd. Ta sistem obstaja že kar nekaj časa, vendar pa se je v zadnjem času še nekoliko posodobil, dopolnil in seveda digitalno prenovil.

Tabela 1: Vplivi digitalne preobrazbe na uspešnost poslovanja obravnavanega podjetja

Vpliv digitalizacije	Vidno v podjetju	Ni vidno v podjetju
Izboljšanje učinkovitosti in zmanjšanje stroškov	x	
Povečanje prihodkov in dobičkonosnosti	x	
Izboljšana konkurenčnost		x
Izboljšan pretok informacij in sodelovanje	x	
Izboljšana izkušnja strank		x
Povečano zadovoljstvo strank in zvestoba		x
Omogočanje hitrejših in uspešnejših inovacij poslovanja	x	
Razvoj novih proizvodov in storitev	x	
Avtomatizacija operacij v poslovnih procesih	x	
Optimizacija oskrbovalne verige		x
Razvoj novih oblik poslovanja		x
Hitrejša dobava storitev		x
Vstop na nove trge		x
Boljša prepoznavnost		x

Izboljšanje učinkovitosti in zmanjšanje stroškov ter povečanje prihodkov in dobičkonosnosti naj bi bili po mnenju intervjuvanke posledica tudi ostalih dejavnikov, ne samo digitalne preobrazbe poslovanja. Ravno tako naj bi bil razvoj novih proizvodov posledica usposobljenosti zaposlenih in njihove motiviranosti za razvijanje inovacij ter vlaganje podjetja v raziskave in razvoj, poleg tega da je digitalizacija posredno vplivala na omenjeno področje. Avtomatizacija operacij v poslovnih procesih je zagotovo posledica vpliva digitalnih trendov in digitalne prenove podjetja. Intervjuvanka dodaja, da so v zadnjem času precej izraziti prilagajanje željam strank, individualizacija posameznih skupin strank ter prilagajanje njihovim željam in potrebam. Temu področju podjetje daje trenutno največ poudarka, kar je tudi lažje izvedljivo zaradi digitalizacije poslovanja. Obenem intervjuvanka poudarja, da v prihodnje pričakujejo rezultate digitalizacije tudi na drugih področjih, npr. razvoj novih oblik poslovanja in hitrejša dobava materiala za proizvodnjo.

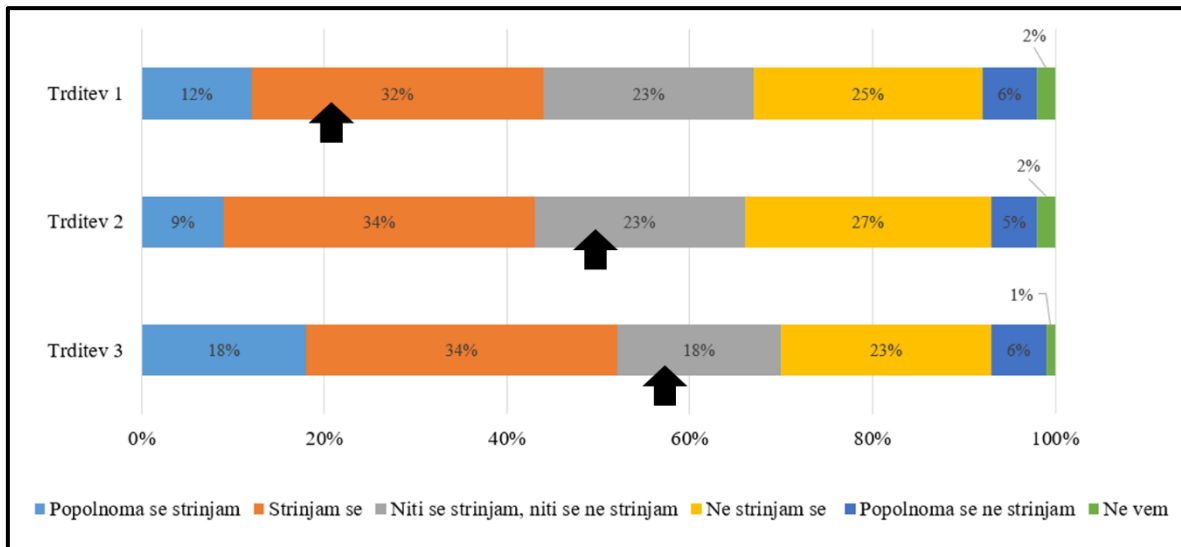
3.5 Temeljne ugotovitve

Nedavno objavljeni rezultati o napredku Slovenije pri vstopu na enoten digitalni trg kažejo, da je Slovenija uvrščena na 18. mesto med 28 državami EU, kar je sicer pod evropskim povprečjem. Po drugi strani pa je naša država na področju podjetij in njihove integracije digitalnih tehnologij v poslovanje uvrščena na 11. mesto, kar je seveda nad evropskim povprečjem. Slovenska podjetja uporabljajo digitalno tehnologijo v obliki e-računov, podatkov v oblaku in spletne trgovine. Napredek je viden, pričakuje pa se, da se bo trend digitalizacije nadaljeval tudi v prihodnjih letih (Trnovec, 2016).

Podjetje, ki sem ga obravnaval v empiričnem delu diplomske naloge, lahko umestim med tista slovenska podjetja, ki prispevajo k digitalni preobrazbi naše družbe. Podjetje namreč uporablja digitalno tehnologijo na različnih področjih poslovanja, digitalna preobrazba pa predstavlja sredstvo, s katerim želijo poenostaviti, izboljšati in posodobiti način dela znotraj podjetja, ravno tako pa tudi na področju potrošniškega segmenta. Moja diplomska naloga obravnava vpliv digitalizacije na poslovanje podjetja, ki predstavlja eno izmed aktualnejših tematik sodobnega časa. Namen naloge je bil dosežen, saj sem v teoretičnem delu predstavil postopek prenove poslovanja s pomočjo digitalne tehnologije ter opredelil prednosti in glavne vzroke digitalizacije. Empirični del naloge je zajemal predstavitev problema raziskovanja in metodološki način zbiranja podatkov, s pomočjo katerega sem poskušal odkriti različne vplive digitalizacije na uspešnost poslovanja podjetja. Cilj diplomske naloge je bil dosežen z izvedbo intervjuja z vodilno zaposleno iz izbranega večjega slovenskega podjetja, ki je v svoj poslovni model že začelo postopno uvajanje digitalne tehnologije. Na podlagi dobljenih rezultatov lahko zaključim, da digitalna preobrazba prinaša določene spremembe v načinu poslovanja podjetja, npr. olajšano, hitrejše delo, možnosti analitike in lažje zbiranje podatkov ipd. Podjetje oziroma intervjuvanka že zaznava prednosti in priložnosti, ki jih digitalizacija prinaša podjetju, ne morem pa zagotovo trditi, da ti vplivi dejansko spreminjajo oziroma izboljšujejo uspešnost poslovanja.

Če se najprej osredotočim na podatke, povezane s pripravljenostjo organizacije na digitalne trende ter na znanje in usposobljenost zaposlenih za vodenje in izvajanje strategije digitalizacije v organizaciji, lahko rezultate primerjam z raziskavo Digital Business Global Executive, ki je bila opravljena leta 2015, zajema pa poglede posameznikov iz 129 držav in 27 organizacij, ki se soočajo z različnimi sodobnimi problemi, povezanimi predvsem z digitalnim poslovanjem organizacije. Slika 4 prikazuje, da se večina podjetij strinja s trditvijo, da so pripravljeni na trende digitalizacije. Puščica pri prvi trditvi prikazuje podjetje, ki sem ga obravnaval v empiričnem delu naloge, kar pomeni, da podjetje spada v območje povprečja. Nekoliko izven povprečja se podjetje nahaja, ko se spustimo v področje izobraženosti in usposobljenosti zaposlenih za izvajanje in vodenje strategije digitalizacije, kar pomeni, da obravnavano podjetje na tem področju nekoliko zaostaja za povprečjem (puščica pri drugi in tretji trditvi).

Slika 4: Primerjava rezultatov z raziskavo Digital Business Global Executive (v %)



Opombe: Trditev 1: Organizacija je pripravljena na digitalne trende. Trditev 2: Znanje in sposobnosti za izvajanje strategije digitalizacije. Trditev 3: Znanje in sposobnosti za vodenje strategije digitalizacije.

Povzeto in prirejeno po G. C. Kane, D. Palmer, N. A. Phillips, D. Kiron, & N. Buckley, Aligning the organization for its digital future, 2016, str. 18–27.

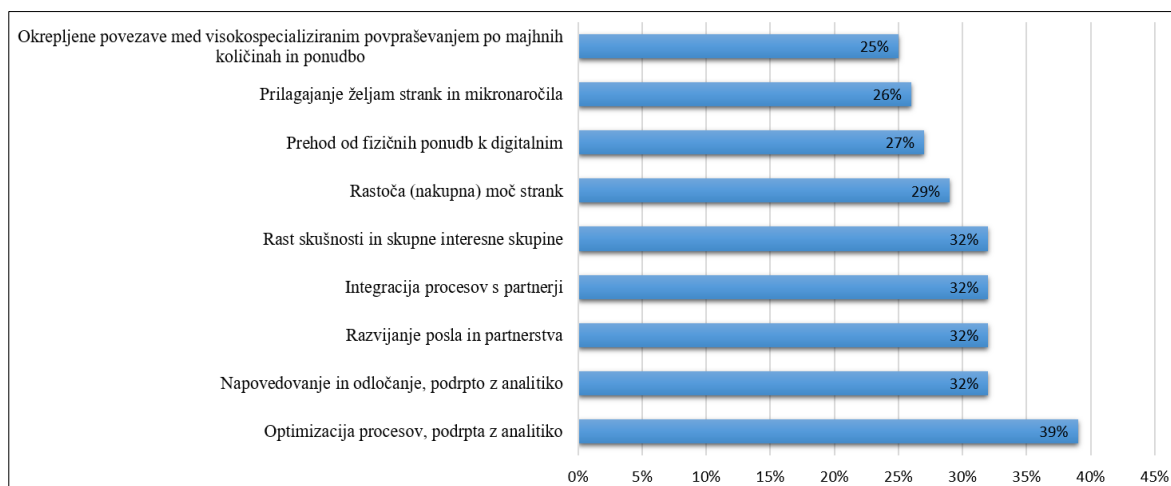
Derča (2016) je na Siolovi spletni strani zapisal, da bi morala strategija digitalizacije predstavljati del celotne strategije. To pomeni, da ne gre za ločeno strategijo, ker se tako vzpostavljata dve vzporedni kulturi. Polovica slovenskih podjetij se ne zaveda pomembnosti vključitve zaposlenih v digitalne pobude, zato so neurejene, nepovezane, brez vodstva in brez jasnega cilja. Verjetno je zaradi tega še vedno precej malo slovenskih podjetij, v katerih je vodilni kader zadolžen za strategijo digitalizacije. Predvideva se, da se bo zaradi pomembnosti digitalne prenove podjetij v naslednjih letih stanje spremenilo, kar pomeni, da bodo podjetja odgovornost za strategijo digitalizacije prenesla na vodilni kader, s čimer se odpirajo nova delovna mesta s specifičnim strokovnim znanjem in veščinami.

Na podlagi intervjuja zaključujem, da obravnavano podjetje presega slovensko povprečje zaradi že (delno) implementirane strategije digitalizacije v celostno strategijo poslovanja. Podjetje se načeloma zaveda vpletenosti svojih zaposlenih v digitalne pobude, ker že vzpostavlja sistem urejenosti in povezanosti s tem, ko svoje zaposlene ureja v manjše time in jim določa vodje, ki upravljajo sistem vodenja, nadzora in organizacije dela, neposredno povezanega z digitalizacijo. Niso pa še prišli do vrha digitalne preobrazbe, saj nimajo rešenega sistema izobraževanja in usposabljanja zaposlenih niti nimajo dorečenega sistema vodenja in izvajanja strategije digitalizacije, ki bi bila odrejena neposredno z vodstvenega položaja podjetja. Brez dobre podlage in uresničenih osnovnih ciljev strategije digitalizacije ne morem dokončno posplošiti njenih vplivov na uspešnost poslovanja podjetja. Ti vplivi bodo vidni v obliki, ki sem jo želel dokazati, šele ko bo sistem digitalne preobrazbe implementiran do mere, ko bodo vidni njeni pričakovani končni rezultati. Podjetje, ki sem ga obravnaval v empiričnem delu diplomske naloge, se nahaja nekje na

sredini digitalne preobrazbe, kar pomeni, da so določeni vplivi digitalnih trendov že vidni in nekoliko bolj ali manj izraženi na določenih področjih, ni pa še vidnega njihovega končnega rezultata oziroma ni videti, kako se odzivajo na uspešnost poslovanja podjetja.

Podobno odkrivajo tudi raziskovalci, saj ima po raziskavi AT Kearney in Združenja manager v Sloveniji le 25 % podjetij pripravljeno strategijo digitalizacije kot del celostne strategije, kamor spada podjetje, ki sem ga obravnaval v empiričnem delu diplomske naloge. Slovenska podjetja se naloge vključevanja digitalizacije v strategijo in poslovno okolje še niso lotila dovolj ambiciozno, zavedajo pa se, da njihovi poslovni procesi potrebujejo spremembe. Podjetja pripravljajo strategije digitalizacije, kljub temu pa raziskava kaže, da rezultati digitalizacije še niso povsem vidni (Združenje manager, 2016, str. 1–2). Slovenska podjetja se zavedajo pomembnosti digitalizacije, njenih priložnosti in nevarnosti pa večinoma še niso spoznala. Podjetje, ki sem ga obravnaval v empiričnem delu diplomske naloge, se je projekta digitalne preobrazbe lotilo precej ambiciozno, potrebno pa bo še veliko več kot ambicioznost, da bodo želje in pričakovanja uresničeni.

Slika 5: Vpliv najpomembnejših digitalnih trendov (v %)



Vir: M. Derča, Digitalizacija bo tiste, ki se ne znajo prilagoditi, presenetila čez noč, 2016.

Preden se osredotočim na vplive, ki jih prinaša digitalizacija, je smiselno omeniti raziskavo, ki je bila predstavljena na Siolovi spletni strani (Derča, 2016). Raziskava ugotavlja delež slovenskih podjetij, na katere vplivajo najpomembnejši digitalni trendi. Slika 5 prikazuje, da v kar 39 % slovenskih podjetij digitalni trendi vplivajo na optimizacijo procesov, podprtih z analitiko, sledijo pa podjetja, v katerih so digitalni trendi vplivali na napredovanje in odločanje, podprto z analitiko.

V podjetju, ki sem ga obravnaval v empiričnem delu diplomske naloge, so ti vplivi že vidni. Intervjuvanka je namreč povedala, da so v njihovi organizaciji odločitve podprte s podatki in informacijami. Eden izmed aktualnejših oziroma izrazitejših vplivov je tudi

prilagajanje željam strank in mikronaročilom, saj v obravnavanem podjetju trenutno dajejo temu področju največ poudarka, posledično je to omogočeno zaradi digitalizacije. Podobno je tudi z okrepitevijo povezave med visokospecializiranim povpraševanjem po majhnih količinah in ponudbo. Čeprav gre za vpliva, ki se nahajata na dnu grafikona, predstavljata obravnavanemu podjetju precej pomemben doprinos, ki lahko v prihodnje vpliva tudi na uspešnost poslovanja podjetja. Obenem raste nakupna moč strank, ravno tako pa tudi medosebni odnosi z zunanjimi partnerji, čeprav še ni vidne izrazite integracije. Odnosi s poslovnimi partnerji namreč ostajajo enaki, partnerstva se v tem trenutku ne širijo, saj organizacija konstantno posluje z istimi poslovnimi partnerji.

Ugotovil sem, da je podjetje že začelo izvajati digitalno preobrazbo in da intervjuvanka prepoznava določene pozitivne učinke njenih vplivov. Vplivi, ki jih je intervjuvanka zaznala, so izboljšanje učinkovitosti in zmanjšanje stroškov, povečanje prihodkov in dobičkonosnosti, izboljšan pretok informacij in sodelovanje, omogočanje hitrejših in uspešnejših inovacij poslovanja, razvoj novih proizvodov in storitev ter avtomatizacija operacij v poslovnih procesih. Nekateri od vplivov po mnenju intervjuvanke z digitalizacijo niso povezani neposredno, je pa digitalizacija posredno vplivala na spremenjen način dela na teh področjih. Rezultat empiričnega dela diplomske naloge je dokaj pričakovan, saj je podjetje šele v procesu uvajanja digitalizacije v poslovanje, kar pomeni, da njeni učinki še ne morejo biti vidni v končni obliki. Na podlagi tega lahko delno potrdim osnovno hipotezo diplomske naloge. Z digitalno preobrazbo poslovanja v podjetju lahko vplivamo na poslovanje podjetja, ni pa dokazano, da spremembe, ki jih prinašajo vplivi digitalizacije, dejansko spreminjajo oziroma dvigujejo uspešnost poslovanja podjetja. Lahko le domnevam, da bo digitalizacija v obravnavanem podjetju v prihodnjih letih vplivala tudi na uspešnost njegovega poslovanja. O'Hea (v Mislej, 2016, str. 28) namreč navaja, da izboljševanje digitalnih zmožnosti organizacije prispeva k učinkovitejšim poslovnim procesom, priložnostim za karierni razvoj zaposlenih, ustvarjanju novih delovnih mest, zmanjšanju stroškov, produktivnosti, konkurenčnosti in navsezadnje tudi dobičkonosnosti.

SKLEP

V teoretičnem delu diplomske naloge sem ugotovil, da je pojem digitalizacije tako širok, kot je široka zgodba njenega pomena. Digitalizacija namreč spreminja način življenja ljudi tako doma kot v službi, spreminja družbo in gospodarstvo. In čeprav trendi digitalizacije vplivajo na vse in na vsakogar, njena implementacija v podjetje ni preprosta. Ni dovolj le, da podjetje želi postati sodobno, digitalno. Potrebni so pravi načrti, prava strategija, motivacija in seveda usposobljenost, da lahko podjetje uspešno digitalno preobrazimo. Vplivi digitalizacije ne bodo vidni takoj, čeprav bo podjetje primorano vložiti veliko sredstev in doseči zastavljene cilje, ki jih narekuje strategija digitalizacije poslovanja. Ko pa bodo le prišli na plan, bo podjetje začelo zaznavati pozitivne učinke poslovanja. Teorija narekuje, da so ti pozitivni učinki povezani s povečevanjem poslovne učinkovitosti,

izboljševanjem odločanja na podlagi analitike, prodorom na nove trge, razvojem boljše uporabniške izkušnje in navsezadnje s povečevanjem skupnega prihodka. Vprašanje pa je, ali je možno te pozitivne učinke zaznati na podjetjih, ki so digitalizirana oziroma so že začela digitalno preobrazbo poslovanja.

Empirični del diplomske naloge je bil namenjen raziskovanju vplivov digitalne preobrazbe podjetja in ali dejansko vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. V ta namen sem opravil intervju z zaposleno v podjetju, ki je predstavljalo predmet raziskovanja. Rezultati so pokazali, da je v podjetju, ki je trenutno v postopku digitalne preobrazbe, možno zaznati določene vplive digitalnih trendov, ni pa dokazano, da ti vplivi spreminjajo oziroma izboljšujejo uspešnost poslovanja podjetja. Med vplivi, ki jih je bilo mogoče razbrati, je najpomembnejši ta, da intervjuvanka že zaznava izboljšanje učinkovitosti in zmanjšanje stroškov ter povečanje prihodkov in dobičkonosnosti. Vendar pa je to subjektivna ocena intervjuvanke, ki je ne morem podkrepiti z merljivimi rezultati. Lahko le rečem, da digitalizacija prinaša neke pozitivne učinke na podjetje, ki se bodo v prihodnje domnevno povečevali, sorazmerno s povečevanjem implementacije digitalne tehnologije v organizacijo dela in poslovanja podjetja.

Podjetju, ki sem ga obravnaval v empiričnem delu diplomske naloge, predlagam, da v svoje nadaljnje načrte za posodobitev poslovanja vključi izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, ki so neposredno povezani z uresničevanjem strategije digitalizacije poslovanja. Tako bo omogočeno lažje in uspešnejše reševanje ciljev strategije digitalizacije ter posredno tudi izboljševanje poslovne uspešnosti podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Berman, S. J., & Bell, R. (2011). *Digital transformation: Creating new business models where digital meets physical*. New York: IBM Institute for Business Value.
2. Croft, L. (2017, 27. februar). 5 common barriers to digital transformation. Najdeno 20. decembra 2017 na spletnem naslovu <https://theblog.adobe.com/5-common-barriers-to-digital-transformation/>
3. Damnjanović, D. (2016, 25. oktober). Digitalna doba. Najdeno 15. novembra 2017 na spletnem naslovu <https://atomsandbits.link/2016/10/24/digitalno-doba/>
4. Derča, M. (2016, 30. september). Digitalizacija bo tiste, ki se ne znajo prilagoditi, presenetila čez noč. Najdeno 12. novembra 2017 na spletnem naslovu <https://siol.net/digisvet/novice/digitalizacija-bo-tiste-ki-se-ne-znajo-prilagoditi-presenetila-cez-noc-426752>
5. Đurović, J. (2012). *Smjernice za projekte digitalizacije zbirke i fondova u javnom vlasništvu, posebno onih koji se čuvaju u bibliotekama i arhivima*. Crna gora: Nacionalna biblioteka Crne gore.
6. Ernst & Young. (2011). *The digitisation of everything: How organizations must adapt to changing consumer behaviour*. London: Ernst & Young.
7. Golubić, S. (2017, 15. januar). Digitalizacija – jedna od temeljnih sastavnica modela razvoja otvorenog informacijskog društva. Najdeno 12. decembra 2017 na spletnem naslovu <http://www.infotrend.hr/clanak/2016/7/digitalizacija-jedna-od-temeljnih-sastavnica-modela-razvoja-otvorenog-informacijskog-drustva,88,1251.html>
8. Gospodarska zbornica Slovenije. (2016, 18. november). *DigitAgenda 2016*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
9. Infor. (2016). *Building a digital transformation strategy*. New York: Infor.
10. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, N. A., Kiron, D., & Buckley, N. (2016). *Aligning the organization for its digital future*. Deloitte: University Press.
11. Khan, S., Khan, S., & Aftab, M. (2015). Digitization and its impact on economy. *International Journal of Digital Library Services*, 5(2), 138–149.
12. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.
13. Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. (2016). *Strategija razvoja informacijske družbe do leta 2020*. Ljubljana: Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport.
14. Ministrstvo za javno upravo. (2017). *Digitalna preobrazba Slovenije*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
15. Mislej, S. (2016). *Samoocena zrelosti podjetja za digitalno preobrazbo na primeru zavarovalnice Vzajemna* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Redžić, M. (2017, 6. april). Digitalizacija poslovnih procesa. Najdeno 2. oktobra 2017 na spletnem naslovu <https://coming.rs/business-and-it/business-and-it-broj-6/digitalizacija-poslovnih-procesa/>

17. Saga d.o.o. (2017). *Digitalna transformacija*. Beograd: Member od New Frontier Group.
18. Shah, B., Hartman, G., & Whiple, B. (2014). *Time for digital transformation*. Dublin: Accenture.
19. Sofronijević, A. M., Milićević, V. K., & Ilić, J. B. (2017). Strategijski pristup digitalnoj transformaciji poslovanja. *Tehnika – menadžment*, 2(67), 273–279.
20. Span d.o.o. (2016). *Kako načrtovati in izvesti digitalno preoblikovanje družbe* (mini študija). Zagreb: Span.
21. Šraml, D. (2007). *Poslovanje brez papirja* (diplomsko delo). Koper: Fakulteta za management.
22. Štampihar, A. (2016). Od digitalizacije k digitalnemu poslovanju. *MonitorPro*, 6(3), 24–25.
23. Telesca, L., & Botto, F. (2010). *Poslovni digitalni ekosistemi: prenovitev podjetja in poslovni digitalni ekosistemi*. Ljubljana: Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko.
24. Trend. (b.l.) (2000). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: Založba ZRC.
25. Trnovec, R. (2016, 21. december). Podjetja so na čelu digitalne preobrazbe Slovenije. *Finance*. Najdeno 1. novembra 2017 na spletnem naslovu <https://startaj.finance.si/8852560>
26. Vujović, B. (2017, 25. april). Kako preživeti digitalnu revoluciju. Najdemo 24. novembra 2017 na spletnem naslovu <http://www.mcb.rs/blog/dozivet-stotu-dozivet-stotu-branislav-vujovic-predsednik-new-frontier-grupe-new-frontier/>
27. Wechtersbach, R. (2009). Digitalna kompetenca in njeno izgrajevanje. *Organizacija*, 41(1), A1–A5.
28. Winograd, L. (2017, 16. avgust). 5 core competences of digital transformation you can not ignore. Najdeno 4. novembra 2017 na spletnem naslovu <http://www.fico.com/en/blogs/risk-compliance/5-core-competencies-of-digital-transformation-you-cant-afford-to-ignore/>
29. Združenje manager. (2016, 29. september). Dosegamo rast, a je ta lahko višja in hitrejša. Najdeno 18. septembra 2017 na spletnem naslovu <https://www.zdruzenje-manager.si/assets/sporocila-za-javnost/2016/Managerski-kongres-2016-Dosegamo-rast-a-je-ta-lahko-visja-in-hitrejsa-29.9.2016.pdf>
30. Žibert, M. (2016, 19. april). Kateri je naslednji trend, ki bo zajel Slovenijo? Najdeno 8. novembra 2017 na spletnem naslovu <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kateri-je-naslednji-trend-ki-bo-zajel-slovenijo>

PRILOGA

PRILOGA 1: Predloga vprašanj za izvedbo intervjuja

1. Strategija digitalizacije podjetja – ali obstaja in kako je vključena v strategijo poslovanja podjetja.
2. Opis strategije digitalizacije v podjetju – kateri so cilji, ki naj bi jih za podjetje predstavljala digitalna strategija:
 - izboljševanje pripadnosti potrošnikov podjetju,
 - povečevanje učinkovitosti,
 - povečevanje inovativnosti,
 - izboljševanje poslovnih odločitev in
 - osnovno preoblikovanje poslovnih procesov in poslovnih modelov.

(Ali lahko določite prioriteto posameznih ciljev strategije digitalizacije?)

3. Katera je najvišja raven posameznika oziroma skupine, katere naloga je nadzirati oziroma upravljati digitalno strategijo podjetja?
4. Ali ima vaše vodstvo zadostno znanje in sposobnosti za vodenje strategije digitalizacije? Ali ima vaše vodstvo zadostno znanje in sposobnosti za izvajanje strategije digitalizacije?
5. Ali verjamete, da bodo digitalne tehnologije v prihodnje vplivale na vaše podjetje? Če da, v kolikšni meri bodo vplivale na podjetje v bližnji prihodnosti?
6. Katere so največje prepreke, ki podjetju onemogočajo uporabo digitalnih trendov?
7. Ali podjetje občuti zahteve po povečanju oziroma zmanjšanju osnovnih produktov oziroma storitev v naslednjih letih zaradi digitalnih trendov?
8. Ali digitalni trendi vplivajo na medosebne odnose podjetja z zunanjimi poslovnimi partnerji.
9. Ali je podjetje zaradi digitalnih trendov bolj nagnjeno k tveganju, kot je bilo do zdaj?
10. Ali sta se zaradi vpliva digitalizacije spremenila organizacijska struktura in način vodenja podjetja?
11. Ali so odločitve, ki jih zaposleni sprejemajo samostojno, podprte z analitiko?
12. Analiza vplivov digitalne preobrazbe na uspešnost poslovanja podjetja – ali lahko v vašem podjetju zaznate katerega od navedenih vplivov kot posledico vpliva digitalizacije:
 - izboljšanje učinkovitosti in zmanjšanje stroškov,
 - povečanje prihodkov in dobičkonosnosti,
 - izboljšana konkurenčnost,
 - izboljšana pretok informacij in sodelovanje,
 - izboljšana izkušnja strank,
 - povečana zadovoljstvo strank in zvestoba,
 - omogočanje hitrejših in uspešnejših inovacij poslovanja,
 - razvoj novih proizvodov in storitev,
 - avtomatizacija operacij v poslovnih procesih,
 - optimizacija oskrbovalne verige,

- razvoj novih oblik poslovanja,
- hitrejša dobava storitev,
- vstop na nove trge,
- boljša prepoznavnost?