

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA KAKOVOSTI IN ODPORNOSTI POSLOVNIH MODELOV  
INFORMACIJSKO-TEHNOLOŠKIH PODJETIJ**

Ljubljana, november 2021

ROBI LAPORŠEK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Robi Laporšek, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza kakovosti in odpornosti poslovnih modelov informacijsko-tehnoloških podjetij, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Petrom Trkmanom

### IZJAVLJAM

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 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

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 POSLOVNI MODEL</b> .....	<b>3</b>
1.1 Oprelitev pojma »poslovni model«.....	4
1.2 Razvoj poslovnega modela .....	7
1.3 Potencial ustrezno oblikovanega poslovnega modela .....	11
1.4 Struktura tveganj.....	16
<b>2 ZNAČILNOSTI IN POMEN INOVACIJ ZA RAZVOJ NOVIH POSLOVNIH MODELOV</b> .....	<b>18</b>
2.1 Prednosti inoviranja .....	19
2.2 Odprto inoviranje in izmenjava znanja.....	20
2.3 Zavzemanje vodstva za skrb inoviranja .....	21
2.4 Pomen kreativnosti .....	22
<b>3 IZZIVI S POSLOVNIMI MODELI NA PODROČJU INFORMATIKE</b> .....	<b>24</b>
3.1 Poslovni modeli v informacijsko-tehnoloških podjetjih .....	26
3.2 Izzivi povezovanja in sodelovanja .....	28
3.3 Izbor kakovostnega poslovnega modela .....	29
3.4 Pomen investicij v informatiko .....	31
<b>4 EMPIRIČNA RAZISKAVA</b> .....	<b>32</b>
4.1 Metodološki okvir .....	32
4.1.1 Zbiranje podatkov.....	32
4.1.2 Anketni vprašalnik.....	33
4.2 Raziskovalne hipoteze.....	35
<b>5 REZULTATI RAZISKAVE</b> .....	<b>36</b>
5.1 Opisne statistike .....	36
5.1.1 Kreativnost in inoviranje .....	38
5.1.2 Občutljivost in odpornost poslovnih modelov.....	39
5.1.3 Nepredvidljivost dogodkov znotraj poslovnih modelov .....	41
5.1.4 Vpliv krize COVID-19 .....	42
5.1.5 Vizija in trendi .....	43
5.2 Preverjanje hipotez.....	44
<b>SKLEP</b> .....	<b>53</b>

<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>56</b>
<b>PRILOGE</b> .....	<b>61</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Okvir za oblikovanje poslovnega modela .....	13
Tabela 2: Odziv na spletno anketo .....	33
Tabela 3: Opisna statistika za Kreativnost in inoviranje.....	39
Tabela 4: Opisna statistika za občutljivost in odpornost.....	40
Tabela 5: Opisna statistika za nepredvidljivost dogodkov.....	41
Tabela 6: Opisna statistika za vpliv krize COVID-19.....	42
Tabela 7: Opisna statistika za vizijo in trende.....	44
Tabela 8: Rezultati Pearsonovega koeficienta korelacije.....	44
Tabela 9: Rezultati Pearsonovega koeficienta korelacije.....	45
Tabela 10: Rezultati KMO in Bartlettovega testa .....	46
Tabela 11: Rezultat deleža pojasnjene variance.....	46
Tabela 12: Rezultati matrike komponent .....	47
Tabela 13: Opisne statistike vrednosti odgovorov na vprašanje o rednem obnavljanju poslovnega modela glede na velikost organizacije .....	47
Tabela 14: Prikaz rezultatov razlik med rednim obnavljanjem poslovnega modela glede na število zaposlenih v organizaciji (t-test za neodvisna vzorca) .....	48
Tabela 15: Rezultati KMO in Bartlettovega testa .....	48
Tabela 16: Rezultati deleža pojasnjene variance.....	48
Tabela 17: Prikaz rezultatov z matriko komponent .....	49
Tabela 18: Rezultati KMO in Bartlettovega testa .....	49
Tabela 19: Rezultati deleža pojasnjene variance.....	50
Tabela 20: Prikaz rezultatov z matriko komponent .....	50
Tabela 21: Rezultati KMO in Bartlettovega testa .....	51
Tabela 22: Rezultati deleža pojasnjene variance.....	51
Tabela 23: Rezultati matrike komponent .....	52
Tabela 24: Rezultati preverjanja hipotez.....	52

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Pregled petih tokov poslovnih modelov .....	10
Slika 2: Razvijanje ustvarjalnih strategij za nove poslovne modele .....	23
Slika 3: Načini izvajanja digitalne transformacije v (proizvodnih) podjetjih .....	27
Slika 4: Struktura anketirancev po starostnih razredih (v %).....	37
Slika 5: Število zaposlenih v organizaciji .....	38
Slika 6: Kreativnost in inoviranje.....	39

Slika 7: Občutljivost in odpornost poslovnih modelov znotraj organizacije .....	40
Slika 8: Nepredvidljivost dogodkov v organizacijah .....	41
Slika 9: Odgovori za vpliv krize COVID-19 .....	42
Slika 10: Primerjava povprečnih vrednosti pred in v času krize COVID-19 .....	43
Slika 11: Odgovori – vizija in trendi .....	43

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik, postavljen na spletnem mestu 1KA .....	1
Priloga 2: Prikaz strukture poklicne usmerjenosti na informacijsko-tehnološkem področju	9

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**BPMN** – (angl. Business Process Modeling and Notation); notacija za modeliranje poslovnih procesov in delovnih tokov

**CPS** – (angl. Cyber-physical system); Kibernetsko-fizični sistemi

**CX** – (angl. Customer experience); Uporabniška izkušnja

**GIoT** – (angl. Green Internet of Things); IZeleni internet stvari

**IKT** – (angl. Information and Communication Technologies); Informacijsko-komunikacijska tehnologija

**IoS** – (angl. Internet of Services); Internet storitev

**IoT** – (angl. Internet of Things); Internet stvari

**IT** – (angl. Information Technology); Informacijska tehnologija

**KPI** – (angl. Key Performance Indicator); Kazalec uspešnosti

**ROI** – (angl. Return on investment); Donosnost investicije



## UVOD

Razvoj svetovnega gospodarstva je spremenil tradicionalno ravnovesje med kupci na eni in preostalimi ključnimi akterji znotraj delovanja podjetij na drugi strani. Kaže se, da ima nova komunikacijska in računalniška tehnologija vpliv na stranke, zato se nakazuje nujnost po natanko oblikovanih alternativnih ponudbah, ki morajo biti zasnovane predvsem pregledno. Podjetja morajo s tem namenom v ospredje postavljati kupca, zlasti, ker se je tehnologija razvila do te mere, da učinkovito omogoča nižje stroške informacij in prijazne rešitve za stranke. Takšen razvoj od podjetij zahteva poudarek na rednem ocenjevanju ponudbe vrednosti, ki jo nato predstavljajo strankam (Teece, 2010).

Poslovni model opisuje zasnovo ali arhitekturo mehanizmov za sestavljanje, zagotavljanje in zajemanje vrednosti, ki jih podjetje uporablja. Gre torej za določitev načina, kako podjetje strankam prinaša vrednost in učinkovito privablja kupce, da za izdelek ali storitev plačajo, in nadalje prejeta plačila pretvori v dobiček (Teece, 2010). Poslovni model definiramo kot sistem med seboj odvisnih dejavnosti, ki jih podjetje izvaja s partnerji, in mehanizme, ki te dejavnosti povezujejo med seboj (Zott, Amit & Massa, 2011). Poslovni model prav tako deluje kot pripovedovalec prepričljive zgodbe, jasne vsakomur (Amit & Zott, 2020). Uspešna podjetja gradijo na svoji temeljni diferenciaciji, ki se krepi v moč in prepoznavnost podjetja. Sodoben poslovni model navdušuje s tehnološkimi spremembami, trajnostjo in globalno prisotnostjo.

Zaradi hitrih in nenehnih sprememb v gospodarstvu morajo organizacije težiti k novim oblikam poslovanja. Dodelan poslovni model organizacijam prinaša dodano vrednost in učinkovito privablja stranke. Poslovodstvo se ob snovanju poslovnega modela usmerja v ponudbo vrednosti za stranke in podjetje organizira, tako da lahko to vrednost ustvari, ob dogovorjenem času prejme plačilo ter ustvari dobiček in da najbolje ustreza potrebam trga oziroma strankam. V kolikor podjetja želijo profitirati pri inovacijah, se morajo odlikovati ne le pri inovacijah izdelkov ali storitev, temveč tudi pri oblikovanju poslovnega modela, razumevanju možnosti oblikovanja, poznavanju potreb strank in tehnoloških poti. Razvoj uspešnega poslovnega modela tako ni dovolj za zagotavljanje konkurenčne prednosti. Prednost mora biti predvsem diferencirana in težko posnemajoča, hkrati pa prav tako učinkovita. Inovacije lahko same predstavljajo pot do konkurenčne prednosti, ki ga nato predstavlja poslovni model (Teece, 2010).

Gospodarska in finančna kriza v obdobju 2009–2014, nato pa COVID-19 kriza od leta 2020 sta sprožili mnogo vprašanj o vplivu obstoječih poslovnih modelov podjetij na trajnost svetovnega gospodarstva in družbo. Zaradi krize so bile različne mednarodne organizacije in raziskovalci primorani razmisliti o učinkovitem prispevku podjetij k trajnostnemu razvoju. Raziskovalci in praktiki vse bolj raziskujejo, ali lahko spremenjeni in popolnoma novo oblikovani poslovni modeli pomagajo ohranjati ali celo povečati

ekonomsko blaginjo bodisi z radikalnim zmanjšanjem negativnega bodisi z delom na pozitivnih zunanjih učinkih za prispevek k naravnemu okolju in družbi (Freudenreich, Lüdeke-Freund & Schaltegger, 2019). Zaradi omenjenega je tako v prihodnosti moč pričakovati intenzivno rast novih, inovativno usmerjenih poslovnih modelov, ki bodo po delovanju usmerjeni v socialno podjetništvo, delovanje za širšo družbeno blaginjo in oblikovanje poslovnih modelov, ki bodo prispevali k lažjemu obvladovanju kriznih obdobij, kakršno je tudi obdobje krize COVID-19.

Še posebej pa je to področje pomembno za informacijsko-tehnološka podjetja, saj bodo v prihodnosti morala delati na poslovnih modelih, ki prinašajo konkurenčno prednost, hkrati pa izvirajo iz povsem novih praks na vseh nivojih podjetja – od principa ponujanja storitev ali izdelkov, do notranje ureditve poslovnih procesov. Kot omenjeno, bodo tehnološki napredek in nove oblike reševanja težav ključni za razvoj odpornih poslovnih modelov.

COVID-19 kriza prinaša nemalo izzivov. Zaradi virtualne izvedbe poslovnih procesov se pričakuje, da bodo podjetja še toliko bolj inovirala svoje poslovne modele, saj je mogoče pričakovati, da bo spodbujanje krepitve poslovnega povezovanja in dolgoročnega sodelovanja ključnega pomena in prav poseben izziv (zlasti delo od doma). Po drugi strani je moč pričakovati uvedbo povsem novih modelov, s poudarkom na tistih, ki temeljijo na razvoju poslovnih modelov, ki bodo ponujali izdelke in/ali storitve, dostopnejše vsakomur.

Vendar pa ni povsem jasno, kako bo na spreminjanje in oblikovanje novih poslovnih modelov vplivala aktualna kriza in kateri so ključni pristopi za prilagajanje. Dojemanje pomena inoviranja poslovnih modelov je še posebej pomembno s strani zaposlenih na področju informatike, saj to pogosto pomeni tudi spremembe v informacijski podpori. Organizacija mora prav tako slediti izboljševanju in razumevanju odnosov med poslovnimi uporabniki ter informatiki znotraj ali izven podjetja.

Namen magistrskega dela je na podlagi analize teoretične in empirične literature prispevati k razumevanju pomena razvoja poslovnih modelov v informacijsko-tehnoloških (IT) podjetjih ter s pomočjo pregleda vidikov poslovnih modelov in novih praks v omenjenih podjetjih preučiti smernice za prihodnost.

Izhajajoč iz namena so cilji magistrskega dela naslednji:

- opredeliti poslovni model in inovacije ter pojasniti novosti na področju informatike;
- ugotoviti občutljivost poslovnih modelov na nepredvidljive dogodke;
- na podlagi analize podatkov, pridobljenih s spletnim anketnim vprašalnikom, raziskati odnos do sodobnih poslovnih modelov s strani respondentov, ki delujejo v IT podjetjih, in preučiti današnje smernice in smernice za prihodnost.

Magistrsko delo temelji na širšem pregledu in analizi teoretične ter empirične literature s področja poslovnih modelov in novih praks. Na podlagi preučitve različnih pogledov in s



pomočjo teoretskih dokazov, ki opisujejo raznolike situacije ter videnja, podajam analitične zaključke.

Empirični del magistrskega dela temelji na podatkih, pridobljenih z anketo, s katero raziskujem mnenja posameznikov, ki delujejo v IT sektorju, in na podlagi pridobljenih odgovorov preučujem njihova pričakovanja o poslovnih modelih prihodnosti. V ospredju me torej zanima: i) odnos do sodobnih poslovnih modelov; ii) vizija respondentov o prihajajočih poslovnih modelih oziroma o nadaljnjih trendih; iii) odnos do kakovosti poslovnega modela in njegovi funkcionalnosti.

Magistrsko delo je razdeljeno na šest poglavij in zajema teoretični ter raziskovalni del. V uvodnem poglavju sem predstavil osrednjo problematiko magistrskega dela in definiral izhodišča ter potek raziskave. V drugem poglavju nadaljujem s pregledom literature s področja poslovnih modelov, ki se prav tako nanaša na razvoj, pristope, potencial – tukaj predstavim okvir za oblikovanje poslovnega modela – in tveganja. V tretjem poglavju izpostavljam pomen inovacij za namen razvoja poslovnih modelov z vidika prednosti inoviranja, pomena izmenjave znanja, odzivanja vodstva na skrb inoviranja in pomen kreativnosti. V četrtem poglavju se usmerim na področje informatike, kjer opredelim vidik IT poslovnih modelov, pomen sodelovanja, izbor kakovostnega poslovnega modela in pomen investiranja v sektor informatike. Po teoretičnem pregledu literature sledi poglavje, ki se nanaša na empirično raziskavo. V poglavju predstavim rezultate raziskave s temeljito analizo vsebinskih sklopov anketnega vprašalnika. Delo zaključim s sklepom, kjer povzemam ključne ugotovitve in strokovni javnosti podam priporočila ter napotke za prihodnost.

## **1 POSLOVNI MODEL**

Posamezniki si vse bolj želijo dodelanih in uporabniku prijaznih izdelkov ter storitev. S tem namenom si akterji znotraj organizacij prizadevajo razvijati in posodabljati poslovne modele, ki morajo biti v prvi vrsti zasnovani preprosto, slikovito in razumljivo vsakomur. Takšni sistemi ustvarjajo vrednost in pritegnejo zanimanje, saj lahko podjetje le tako mnogo učinkoviteje doseže ciljno publiko. Ključno je, da so poslovni modeli oblikovani inovativno, ob tem pa je pomembno tudi, da podjetje snuje zgodbo modela s pomočjo dolgoročne vizije in misli tudi na to, ali bo razvit poslovni model »po desetletju« na določenem trgu še vedno aktualen in konkurenčen. Sodobne organizacije si prizadevajo doseči cilje inovativnosti, s čimer zasledujejo dinamične sposobnosti. Po Eisenhardt in Martin (2000) so dinamične sposobnosti skupek specifičnih in prepoznavnih procesov, kot so razvoj izdelkov, strateško odločanje ter povezovanje, in so tiste, ki omogočajo učinkovite notranje spremembe ter ustrezno odzivanje na zahteve trga. Wang in Ahmed (2007) izpostavita, da dinamične sposobnosti prispevajo k dolgoročni uspešnosti podjetja, kar se kaže v odnosu med dinamičnimi sposobnostmi (za ustvarjanje novih proizvodov, procesov in storitev) in uspešnostjo podjetja. Na *zmerno dinamičnih trgih* dinamične

sposobnosti znotraj procesov delujejo podobno kot v organizacijah s tradicionalnimi rutinami, in sicer podrobno, analitično ter s stabilno postavljenimi procesi s predvidljivimi rezultati. V nasprotnem primeru pa so na trgih s *hitrimi procesi* le-ti preprosti, izkustveni in krhki, ravno takšne aktivnosti pa v procesu prinašajo nepredvidljive rezultate. Hitrost je tista, ki ob tehnoloških spremembah spodbuja konkurenco k prilagajanju, obnavljanju in preoblikovanju procesov za namen doseganja sposobnosti znotraj konkurenčnega okolja.

## 1.1 Opredelitev pojma »poslovni model«

Poslovni modeli se usmerjajo v razvoj tehnologije in ustvarjanje ekonomske vrednosti ter s tem namenom pojasnjujejo, kakšno vlogo ima igralec v vrednostni mreži ali ponudbi verige in kako podjetje generira vloške v izide, hkrati pa poskrbi za izpolnitev lastnih ciljev (Ritter & Lettl, 2018). Poslovni model ustvarjajo vizionarji – osebe, ki nenehno razmišljajo o tem, kako ustvarjati vrednost, graditi nova podjetja in preoblikovati organizacijo.

Dodelan poslovni model organizacijam prinaša dodano vrednost in učinkovito privablja stranke. Poslovodstvo se ob snovanju poslovnega modela usmerja v ponudbo vrednosti za stranke in podjetje organizira, tako da lahko to vrednost ustvari, ob dogovorjenem času prejme plačilo te ustvari dobiček in najboljše ustreza potrebam trga oziroma strankam (Teece, 2010). Poslovni model med drugim ponazarja tudi način poslovanja podjetja in prihodek, kar predstavlja predpogoj za preživetje vsakega podjetja. Zaradi omenjenega so poslovni modeli kritični dejavniki uspeha, hkrati pa odražajo uspešnost vodenja pred izzivi poslovnega okolja (Ogrean & Herciu, 2020). Snovalci poslovnih modelov se morajo zavedati, da »četudi poslovni model olajša analizo, testiranje in potrjevanje strateških odločitev podjetja, sam po sebi ni strategija« (Shafer, Smith & Linder, 2005).

Pojem poslovni model se pogosto preučuje brez natanko določene opredelitve, se pa najbolje opiše z besedami izjava, opis, predstavitev, arhitektura, konceptualno orodje ali model, strukturna predloga, metoda, okvir, vzorec in niz (Zott, Amit & Massa, 2011). Z vidika opisa dejavnosti se poslovni model pogosto odraža kot sistem dejavnosti znotraj modelov. To pomeni, da se »podjetja konceptualizirajo kot sistem medsebojno odvisnih dejavnosti, ki presegajo osrednje področje in presegajo njegove meje,« ali z drugimi besedami, gre za sistemsko in celovito razumevanje, kako podjetje organizira lasten sistem dejavnosti za ustvarjanje vrednosti (Ritter & Lettl, 2018). Omenjeni vidik je tesno povezan s poslovnimi procesi in prenovo le-teh (DaSilva & Trkman, 2014).

DaSilva in Trkman (2014) pojasnita, da je poslovni model neločljivo povezan z upodobitvijo resničnosti, hkrati pa tvori simulacijo resničnega sveta s pomočjo modela. Ključnega pomena je graditi na poslovnem modelu, tako da ta postane vir konkurenčne prednosti podjetja. Poslovni model predstavlja močno orodje za načrtovanje in napovedovanje prihodnjih oblik konkurenčne prednosti. Novi in inovativni načini poslovanja se danes odkrivajo hitreje kot kdaj koli prej. Poslovni model usmerja strategovo

pozornost v odločitve, ki imajo lahko nato kratkoročne posledice. Ravno zato je izjemno pomembno, da se podjetje odziva na prihajajoče nepredvidene dogodke z namenom, da je dolgoročno v prednosti pred konkurenco.

Poslovni model tako odraža odločitve in njihove operativne posledice. Ob snovanju poslovnih modelov je pozornost usmerjena v to, kako bi želeli olajšati analizo, preizkus in potrjevanje vzročno-posledičnih povezav, ki morajo temeljiti na strateških odločitvah. V nekaterih primerih lahko vodstvo te strateške odločitve izkoristi za prevajanje enega sklopa strateških odločitev v en sam poslovni model, ki ga nato v podjetju analizirajo, preizkusijo in potrdijo. V drugih primerih pa vodstvo lahko želi upoštevati vrsto poslovnih modelov, ki potem predstavljajo drugačen nabor strateških temeljev za namen odločanja o najboljšem poslovnem modelu za njihovo organizacijo (Shafer, Smith & Linder, 2005). Osrednja ideja poslovnega modela je, da podjetje s svojimi portfeljem poslovnih modelov, od katerih vsak predstavlja določen sklop dejavnosti, zagotavlja vrednost (Browne, Sharkey, Mangematin & Gibbons, 2018). Dober poslovni model torej zahteva drugačen pogled, kjer mora biti organizacija pozorna na predloge vrednosti, tržne segmente, prisvajanje vrednosti in krepitev vrednostne verige kot ključnih elementov poslovnih modelov (Ritter & Lettl, 2018).

Shi in Manning (2009) pojasnjujeta, da obstajajo trije osrednji dejavniki, ki nas spodbujajo k razvoju in uvedbi okvira poslovnega modela. Zelo pomembno je, da prepoznamo skupne značilnosti med i) različnimi opredelitvami poslovnih modelov – na tej točki je zelo pomemben razmislek, kako se jih lahko združi in poveže; ii) delati moramo na strukturiranem poslovnem modelu ter ga opredeljevati z namenom sistematičnega prepoznavanja za različna podjetja, saj imajo ta povsem različen model tveganj; iii) zavedamo se, da je naš poslovni model zastavljen celovito in spodbuja k skladnemu okviru poslovnega modela za vodstvo podjetja (Shi & Manning, 2009).

Struktura tveganj znotraj poslovnega modela zajema okoljska, medorganizacijska in organizacijska tveganja ter omenjene dejavnike tesno povezuje z dobičkom podjetja. Struktura služi razvrščanju omenjenih tveganj na podlagi ključne strateške organizacijske skladnosti in trajnostnih konkurenčnih prednosti. Boljše razumevanje tveganj poslovnega modela pomaga pri poslovnem načrtovanju in oceni uspešnosti. Poslovni model z vidika poslovnega načrtovanja zajema trg, izdelek ali storitev in z njim povezane koristi za stranke. Gre torej za koristi, ki se lahko kažejo kot zaveza za ublažitev konkurenčnih tveganj ali tveganj zaradi pomanjkanja prednostnega vstopa na trg (Shi & Manning, 2009). Smiselno je izvajati tudi finančne analize, ki temeljijo na oceni pridobljenih strank, in ustvarjati projekcije stroškov, prihodkov ter denarne tokove, ki določajo finančne potrebe poslovnega modela.

Poslovni modeli so občutljivi na različne nepredvidljive dogodke v poslovnem okolju, ki lahko nepričakovano onemogočajo delovanje poslovne logike (in s tem povezanih mehanizmov) znotraj podjetja. Na tej točki je nujno omeniti intenzivni tehnološki

napredek, med katerega uvrščamo internet stvari (angl. Internet of Things), masovne podatke (angl. big data), delitveno ekonomijo (angl. sharing economy) in množično izvajanje aktivnosti (angl. crowdsourcing). Vsi ti tehnološki dejavniki pospešeno prispevajo k razvoju novih oblik poslovnih modelov, ki lahko nenadoma zastarajo in ogrozijo tradicionalno oblikovane poslovne modele. Ocenjevanje odpornosti poslovnih modelov proti nepredvidenim dogodkom bi moralo biti torej osrednje področje neprekinjenosti poslovanja (angl. business continuity) z namenom ohranjanja stalnega položaja podjetja na trgu (Niemimaa, Järveläinen, Heikkilä & Heikkilä, 2019). Ob natanko opredeljenih tehnoloških aktivnostih in IT sistemih je prav tako treba določiti ustrezno organizacijsko strukturo za učinkovito izvedbo poslovnega modela. To dosežemo, tako da zasnujemo predlogo brez zapletenih operativnih dejavnosti podjetja. Zapletenost nam pomaga zmanjšati modeliranje (in kasneje natančno opredelitev) poslovnih procesov ter delovnih tokov, za kar je potrebno poznavanje procesne arhitekture podjetja, poslovnih vidikov (ob različnih situacijah) in vidik tehnologije.

Kakor trdijo Niemimaa, Järveläinen, Heikkilä in Heikkilä (2019), morajo biti poslovni pristopi oblikovani celostno in strateško – ravno zato morajo poslovni modeli nujno postati del razmišljanja vzajemno s pojmom neprekinjenosti poslovanja. Ta vključuje čim večjo širitev področja uporabe omenjenega pojma z ohranjanjem in ustvarjanjem vrednosti za podjetje. Pristop strateškega upravljanja z vidika neprekinjenega poslovanja je tako sestavljen iz: i) vzdrževanja povezanosti poslovnega modela podjetja z namenom ohranjanja vrednosti ter ii) vrednotenja in spreminjanja poslovnega modela z namenom ustvarjanja vrednosti.

Koncept poslovnega modela je privlačen predvsem zaradi zmožnosti predstavljanja, pojasnjevanja in poenostavljanja ključnih elementov, torej na kakšen način podjetje ustvarja ter zajema vrednost (Sarel, John & Martie-Louise, 2016). Kadar razvijamo poslovni model, moramo biti še posebej pozorni na njegovo jasnost in predstavitev, saj neustrezno snovan model otežuje preučevanje ter razpravo procesa razvoja poslovnega modela. Osnovni koncept poslovnega modela se torej usmerja v to, da poslovni model predstavlja sredstvo, s katerim podjetje ustvarja in vzdržuje marže ali rast. Najbolje je, da je tako opredeljen poslovni model že sam po sebi vgrajen v konkurenčno okolje podjetja. Le-tega je treba vsekakor vzeti v obzir, saj se nenehno spreminja. Poslovni modeli namreč zahtevajo stalno budnost, kadar se razvija konkurenčno okolje pa jih je potrebno redno prilagajati in krepiti (Euchner & Ganguly, 2014). Stalno budnost dosežemo s spremljanjem odzivanj na trgu ob ustvarjalnem procesu (običajno skupaj na soustvarjalnih delavnicah s sodelavci), kjer s pomočjo idej iščemo izvedljive, nove poslovne modele. Pomembna je količina idej, kakor je pomembna tudi razprava, oženje in iskanje smiselnih, konkurenčnih izvedb.

## 1.2 Razvoj poslovnega modela

Novi trendi prinašajo izzive v mnogih vidikih poslovanja, s tem pa komunikacija in učinkovitost postaneta vse bolj zapletena in nepredvidljiva. Za celovitejši pristop potrebujemo raznoliko paleto metod. Izjemnega pomena je hitro ukrepanje, saj se tako poveča verjetnost, da bodo viri pridobivali več in se porabljali učinkoviteje, kar pa je prav tako pogojeno z drugačnimi delovnimi znanji. Zato je najbolje, da organizacije nenehno zagotavljajo, da so zaposleni opremljeni s kompetencami. Za doseganje tega pa je potencialni način sodelovanje z novimi partnerji prek digitalnih platform (Strategic Direction, 2021). Organizacije za namen širjenja kompleksnejših znanj med sodelavci in pregled trga pogosto organizirajo interne delavnice. Za dobro izvršitev kompleksnih dejavnikov razvoja poslovnih modelov je ključno povezovanje, medsebojno komuniciranje in razumevanje (osnovnih) konceptov.

Dodajanje vrednosti ponudbam je smiselno, saj se tako poveča prodaja in prepriča kupce, da plačajo višjo ceno za storitev ali izdelek. Vsekakor je pomembno spremljanje ponudbe vrednosti in jih ustrezno prilagajati ciljem z namenom zagotavljanja ustreznosti poslovnega modela. Znotraj priložnost ne gre brez tveganj. Na tej točki se izkaže za pravo pot celovitejši pristop in hitri odzivi – le s hitrim ukrepanjem obstaja večja verjetnost, da bodo viri pridobivali na pomenu in se porabljali učinkoviteje. Omenjena načela lahko pomagajo povečati splošne zmogljivosti podjetja in olajšati sodelovanje pri novih kritičnih dejavnostih. Kar zadeva slednje, je kot prva možnost uporaba množičnih podatkov za ustvarjanje natančnejših napovedi povpraševanja izjemnega pomena. Druga možnost je lahko uporaba digitalizacije za preglednejšo opredelitev segmenta kupcev in določitev ustreznih kanalov za doseg le-teh. Vodstvo mora biti pozorno na možnost, da omenjene možnosti razvoja spremenijo v stroškovno učinkovito strukturo. Analitiki se strinjajo, da je prehod iz že uveljavljenih cenovnih modelov na alternativne, kot so model doplačljivih storitev (angl. freemium model) ali model dinamičnih cen (Strategic Direction, 2021). Poslovni model doplačljivih storitev zajema predvsem spletne platforme, ki ponujajo brezplačne osnovne storitve s plačljivimi naprednimi storitvami. Za takšen model je značilna obširna baza uporabnikov, ki ima koristi od osnovne brezplačne ponudbe, pogosto z omejenimi funkcionalnostmi. Mnogo takšnih uporabnikov nikoli ne postane naročnik storitve – le majhen del (običajno je takšnih manj kot 10 odstotkov) se odloči za naročnino plačljivih naprednih storitev. Majhna baza uporabnikov, ki plačujejo naročnino, nato omogoča uporabnike z brezplačno izbiro. Omenjeno je izvedljivo zaradi zelo nizkih mejnih stroškov za zagotavljanje storitve uporabnikom, ki ne plačujejo (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Ker so ekonomske neenakosti očitne tudi v sodobni družbi in se pogosto zaradi kriz (kakršna je tudi kriza COVID-19) strmo povečujejo, je smiselno vse bolj omogočati poslovne modele doplačljivih storitev, ki ne bodo izključevali posameznikov. Takšne poslovne modele je mogoče aplicirati v širok nabor storitev in (družbenih) aktivnosti, vsekakor pa morajo, če želijo doseči uspeh, zasledovati prepričljivo atraktivnost in biti

razvojno usmerjeni v uporabnost. Tak model je seveda možen le v digitalnem svetu (Tomat & Trkman, 2019).

Sledi pregled vidikov opredelitve poslovnih modelov, kjer je shemo potrebno jemati kot smiselno celoto, kjer se členi medsebojno dopolnjujejo, čeprav jih je treba ločevati po pomenu, da se izognemo nerazumljivosti in zmedi.

*Elementi poslovnega modela:* Mnogi avtorji predlagajo strukturiranje poslovnih modelov na podlagi bistvenih elementov z namenom, da bi zajeli pomembne dele podjetja. Osnovna ideja perspektive elementov poslovnega modela je, da ima vsako podjetje natančno opisano poslovanje glede na to, kaj počne – podobno toku dejavnosti poslovnega modela. Dobro razvit poslovni model odgovarja na vprašanja, kot so i) kdo je kupec?; ii) kaj stranka ceni?; iii) kako lahko v tem poslu zaslužimo?; iv) kaj je osnovna logika poslovanja, ki pojasnjuje, kako lahko kupcem ponudimo vrednost ob ustrezni ceni? Osnovna ideja perspektive okvirov poslovnega modela se usmerja v to, da lahko vsak posameznik pregledno opiše svoje poslovanje glede na to, i) kaj počne (razčlenjeno na zmogljivosti, vire in dejavnosti ekosistema), ii) kaj ponuja (predlog vrednosti), iii) kakšno ponudbo ima (interakcija s stranko z vidika odnosov in kanalov) ter iv) kdo so stranke. Ti okviri zagotavljajo, da elementi zajamejo bistvo podjetja. Vendar pa ta metoda poslovnega modeliranja ne opisuje logike, temveč je logika poslovnega modela implicitna pri zasnovi elementov (Ritter & Lettl, 2018), pri čemer se je potrebno zavedati, da poslovni modeli vključujejo izvajanje strategije v poslovni logiki na bolj operativni ravni (Bouwman, Reuver & Nikou, 2017).

Natančno opisano poslovanje pomembno olajša kasnejše prehode nadgradenj in optimiziranje elementov poslovnega modela, kajti vsakršen model lahko čez čas postane neskladen in ga je treba dopolniti ali zasnovati na novo. K preglednejšemu opisovanju lahko močno pripomore tudi ustvarjanje platna poslovnega modela (angl. business model canvas), katerega načela je zasnoval Alexander Osterwalder. Gre za standardizirano sodobno orodje, ki pokriva vse temeljne elemente modela. Zajema devet blokov, in sicer i) edinstveno ponudbo vrednosti; ii) odnose z dobavitelji oziroma partnerji; iii) ključne vire, ki zagotavljajo delo in razvoj znotraj organizacije; iv) ključne poslovne procese, ki zagotavljajo pretvorbo virov v rezultat, ki tvori vrednost; v) ciljne stranke; vi) distribucijske kanale za vrednost, namenjeno odjemalcem; vii) odnose s strankami; viii) prihodek iz porabljene vrednosti; ix) stroške ustvarjanja vrednosti. Vsekakor je treba vsako enoto nenehno zagotavljati, kajti le tako se lahko doseže točnost in zastavljena namembnost platna (Dudin, Kutsuri, Fedorova, Dzusova & Namitulina, 2015).

*Arhetipi poslovnega modela:* Arhetipi se usmerjajo v generično logiko poslovanja podjetij – so torej splošna in dobro znana logika poslovnega modela. Nekateri primeri so britvica in rezilo, v katerem podjetje prodaja izdelek po razumni ceni in s prodajo potrošnih delov, ki ga stranke uporabijo, zaslužijo nadpovprečne dobičke za izdelek. Omenjeni poslovni modeli so precej razširjeni, na podoben princip poslovanja po modelu se usmerja tudi

Nespresso (korporacija Nestlé) s prodajo kavnih aparatov, za katere so potrebne posebne kavne kapsule; nadalje – Hewlett-Packard in Canonova prodaja tonerjev za tiskalnike; ter prodaja RMS medicinske, farmacevtske idr. opreme, kjer se komponente prodajajo ločeno (testne komponente) za uporabo z njihovo opremo. Alternativen arhetip, ki pritegne pozornost, je dvostranski poslovni model. Ideja tega poslovnega modela je zaslužiti denar, tako da združi dve skupini uporabnikov, običajno eno skupino s potrebo in drugo skupino z vzajemnimi možnimi rešitvami. Primer tovrstnega poslovnega modela ponuja npr. korporacija Uber (povezovanje oseb s potrebami po prevozu ali dostavi skupaj z osebami z avtomobilom) in AirBnB (povezovanje lastnikov apartmajev s popotniki) (Ritter & Lettl, 2018). Dober arhetip lahko hitro vpliva na zavest in s pomočjo »karakterja poslovnega modela«, ki ga lahko vzporedno predstavljajo znaki, simboli ali motivi, vplivajo na osebnost posameznika, da poslovni model prisvoji za vsakdanjega.

*Dejavnosti poslovnega modela:* Omenjeni člen vidikov se usmerja v opis dejavnosti, ki jih je podjetje oblikovalo za namen izvajanja svoje strategije. Gre za vidik sistema dejavnosti, kjer poslovni model podjetja konceptualiziramo kot sistem medsebojno odvisnih dejavnosti, ki presegajo osrednje podjetje in presegajo njegove dejavnosti. Natančneje, gre za skupek dejavnosti od nabave surovin do končnega zadovoljstva potrošnikov in s tem za sistemsko in celovito razumevanje, kako podjetje za namen ustvarjanja vrednosti organizira svoj sistem (Ritter & Lettl, 2018).

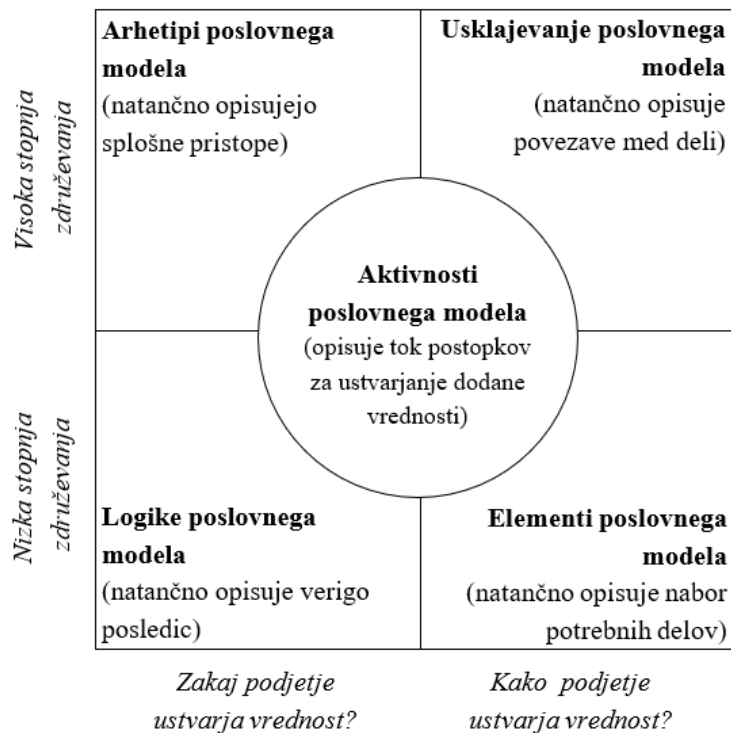
*Usklajevanje poslovnega modela:* Ta člen se usmerja v matriko virov in izdelkov. Matrika vključuje proizvodni trg, uspeh in neuspeh organizacije (komplementarno s členom elementov poslovnega modela). Ta poudarek na medsebojnem delovanju elementov poslovnega modela približuje poslovne modele splošnemu pojmu strategije – tukaj so podjetja opredeljena z vsemi elementi tega, kar podjetje naredi (Ritter & Lettl, 2018).

*Logike poslovnega modela:* Ta člen se nanaša na argumente o logiki poslovanja oziroma na to, zakaj so nekatere dejavnosti smiselne za podjetje v pomenu ustvarjanja vrednosti. Poslovni model je torej niz odnosov in logičnih zank posledic, ki bi morale ustvarjati vrlinske cikle podjetja in jih smiselno razčleniti. Obstaja tudi možnost, da lahko podjetja upravljajo z dvema ali več logikami, ki se medsebojno dopolnjujejo (Ritter & Lettl, 2018). Več logik, ki so med seboj dopolnjene in objasnjene, prispeva k pridobitvi zaupanja na trgu in posledično okrepi ustvarjanja vrednosti.

*Prepletenost perspektiv poslovnega modela:* Pet v nadaljevanju predstavljenih členov poslovnega modela znotraj sheme na sliki 1 se dopolnjuje. Skupaj tvorijo celovit okvir za razumevanje organizacij in strateških zmožnosti, ki jih ima ta model na razpolago. Na tej točki je pomembno omeniti, da nepremišljena uporaba različnih perspektiv ustvarja nove (nenačrtovane) izzive za teoretični razvoj in vodstvo, njihova nedvoumna kombinacija pa tako ustvarja trdne temelje za nadaljnji napredek na področju delovanja podjetja. Omenjeno je pogojeno s temelji organizacije, ki vključujejo njene dejavnosti, transakcije z viri in preobrazbo. Tukaj se je treba zavedati, da imajo dejavnosti ekonomski smisel le, če

zasledujejo logiko ustvarjanja vrednosti in zajemanja le-te. Specifično razvite logike je mogoče združiti v arhetipe poslovnega modela, s tem pa arhetipi predstavljajo višje ravni združevanja kot logike. Podjetje ima prav tako možnost, da dejavnosti obogati z dodajanjem elementov poslovnega modela z namenom, da bi zajelo rezultat in vpliv dejavnosti. Poravnava in združevanje elementov lahko vodita do optimizacije poslovnega modela. Vse perspektive ponujajo natančen vpogled v poslovne modele, vse perspektive pa so potrebne za popolno razumevanje poslovnih modelov (Ritter & Lettl, 2018).

Slika 1: Pregled petih tokov poslovnih modelov



Vir: Ritter & Lettl (2018).

Z optimiziranjem virov znotraj poslovnega modela prispevamo k zmanjšanju negotovosti, za kar so ključna partnerstva. Vedeti moramo namreč, katera partnerstva potrebujemo za uspešno izvajanje poslovnega modela. Podobno menita tudi Wilson in Post (2013), izpostavita pa še, da morajo partnerstva, ki delujejo ekonomsko pravično in okolju prijazno, krepiti medsebojne koristne odnose med sodelujočimi v partnerstvu ter hkrati krepiti odnose s potrošniki. Pri tem pa se mora dokazovati, da s prispevki vseh deležnikov prispevamo k pravičnim načelom poslovanja (ali trgovanja) za bolj pravičen, demokratičen in trajnosten svet. Medtem ko Ahokangas in Myllykoski (2014) pojasnita, da ustvarjanje in preoblikovanje poslovnega modela povezujemo z raziskovanjem ter izkoriščanjem poslovnih priložnosti in konkurenčne prednosti v podjetjih, zato je mogoče trditi, da poslovni model kot koncept postane popolnoma razumljiv le z dejanji v poslovnem kontekstu, za katerega je ustvarjen.

Kot pojasnjuje Sayan (2013), je izjemnega pomena izzivanje konkurentov pri oblikovanju cen. Mnogo podjetij želi zasledovati učinkovite cenovne strategije, s katerimi bi ob



ustvarjanju obsega hkrati zmanjševali tudi stroške. V začetku devetdesetih let dvajsetega stoletja je Compaq Computer izrazilo znižal cene osebnih računalnikov, kar je povzročilo mnogo višjo stopnjo povpraševanja neposlovnih uporabnikov, kar je posledično privedlo do izboljšanja rabe sredstev podjetja. Zelo podoben model je leta 2002 uporabilo tudi indijsko podjetje Bharti Airtel za mobilne telefone, kar je privedlo do prodora mobilnih telefonov na vse ravni indijske družbe. Takšno pot je ubral tudi Henry Ford, ustanovitelj podjetja Ford, z uvedbo tekočega traku za množično proizvodnjo s pomočjo tehnologije, kar se je kasneje izkazalo tudi pri avtomobilih, ki so postali cenovno dostopnejši za množice. Treba se je zavedati, da bo omenjeno zaporedje delovalo le s pravo vrsto cenovne elastičnosti, če je povpraševanje povečano. Pojem cenovne diskriminacije bi morala z visoko previdnostjo upoštevati vsa podjetja, ki temeljijo na učinkovitosti (Sayan, 2013).

Oblikovanje in preoblikovanje poslovnih modelov z vidika trajnosti ponuja različne priložnosti ter izzive. V prvi vrsti se takšna strategija za namen rasti sooča z izzivom aktiviranja potencialnih strank, ki so nagnjene k trajnostnim izdelkom. Podjetje lahko za namen bolj dodelane trajnostne izkušnje izboljša značilnosti izdelka ali storitve z dodatno razširitvijo distribucijskih kanalov, preko katerih dostopa do strank (Schaltegger, Lüdeke-Freund & Hansen, 2016). Trajnostne vidike poslovnih modelov krepimo z dobro komunikacijo in obvladovanjem tveganj, za kar pa je odgovorno vodstvo. Management mora poskrbeti za spodbujanje in opolnomočenje zaposlenih, ki bodo širili natanko opredeljeno vizijo ter poslanstvo organizacije (postavitev ambasadorjev), vključujoč strategijo in poslovni model.

### **1.3 Potencial ustrezno oblikovanega poslovnega modela**

Poslovni modeli so običajno zasnovani okoli tem, ki opredeljujejo glavna načela oblikovanja, kako so viri konfigurirani in kako se zmogljivosti uporabljajo (Storbacka, Frow, Nenonen & Payne, 2012).

Oblikovanje in inovativnost poslovnega modela sta pomembna za uspešnost podjetja, kjer se moramo najprej vprašati, ali znamo zgraditi zdrav in inovativen poslovni model (Peric, Durkin & Vitezic, 2017). Ključna vprašanja ob razvoju ustrezno oblikovanih elementov vsakega poslovnega modela so i) kakšna vrednost se zagotovi strankam – segmenti strank, predlog vrednosti, določeno delo, kaj je treba storiti ter kaj se prodaja in kako se prodaja; ii) kako je vrednost podana – postavitev notranjih kritičnih virov, procesov ter zunanjega partnerstva; iii) kako ustvarja prihodke – model oblikovanja cen in oblike monetizacije; iv) kako se podjetje pozicionira v panogi – vloga podjetja in odnosi med podjetji (veriga vrednosti) (Giesen, Riddleberger, Christner & Bell, 2010).

V raziskavi Giesna, Riddlebergerja, Christnera in Bella (2010) se je izkazalo, da so najmočnejšo rezervo za uspešnost uresničila podjetja, ki so v recesiji s pomembnimi finančnimi sredstvi izkoristila lastne vire za pogon modela inovacij. Avtorji so tako ugotovili, da lahko podjetja v obdobjih obsežnih industrijskih sprememb pretresajo svoje

panoge z izkoriščanjem tehnologij in novih segmentov kupcev ter z izpodrivanjem konkurentov. Podjetja, ki se na trg ne zmorejo odzivati hitro, bodo zelo verjetno postala tudi nekonkurenčna. V hitro razvijajočem se podjetju se pogosto spreminjajo tehnologije in vsebine, zahvaljujoč digitalizaciji, ki je spremenila industrijo ter ustvarila zaporedje novih poslovnih modelov. Na primer, fizično izposoja filmov je najprej izpodrinila izposoja DVD plošč preko pošte, kjer je Blockbuster z inovativnim naročniškim poslovnim modelom premagal konkurenčno podjetje Netflix. Kasneje so tako v podjetju Netflix začeli postavljati nove trende znotraj koncepta spletnih pretočnih platform.

Proces oblikovanja poslovnega modela se začne pri načelih oblikovanja. Cilj procesa oblikovanja poslovnega modela je povečati ustvarjanje vrednosti za osrednjega akterja in druge akterje v omrežju, zato se je potrebno osredotočiti predvsem na načela, ki opisujejo, kako poslovni model olajša ustvarjanje vrednosti med osrednjim akterjem in drugimi igralci. Postopek oblikovanja poslovnega modela napreduje v iterativnem procesu. Oblikovalci naredijo prvo »delovno hipotezo« po metodi konceptualizacije novega poslovnega modela, ki v veliki meri temelji na intuiciji in elementih, ki bodo spremljali izbrani trg, na opredelitvi strank ter ponujanju oblikovanja, vrednostne ponudbe in logiko zaslužka. Poslovni modeli so oblikovani sistemsko. Konfiguracija predstavlja razporeditev oblikovalskih elementov, ki se mnogokrat pojavljajo skupaj zaradi svoje soodvisnosti, zaradi česar spadajo v vzorce. Konfiguracijo lahko opredelimo kot stopnjo, v kateri je organizacija, elementi pa so vodeni in povezani z eno samo temo – na primer soustvarjanje. Glaven cilj konfiguracij je ustvariti harmonijo oziroma soglasje med elementi (Storbacka, Frow, Nenonen & Payne, 2012).

Podjetja želijo zasledovati visoko stopnjo konfiguracije, kar pomeni, da se ponavljajoči krogi procesa oblikovanja poslovnega modela nadaljujejo, dokler se ne doseže zadostna stopnja konfiguracije. Z več konfiguracijami podjetje zasleduje enako dobre (ali boljše) končne rezultate, dokler poslovni model ne ustreza osrednjemu akterju in drugim, ki so z njim povezani.

Sledi podrobnejša preučitev okvira za oblikovanje poslovnega modela. V tabeli 1 prikazujem okvir, ki olajša oblikovanje poslovnega modela glede na oblikovalske plasti in dimenzije oblikovanja.

Tabela 1: Okvir za oblikovanje poslovnega modela

		Dimenzije oblikovanja			
		Trg	Ponudba	Operacije	Organizacija
Oblikovalske plasti	Načela oblikovanja	Opredelitev trga in kupca	Oblikovanje ponudbe, predlog vrednosti in logika zaslužka	Načrtovanje operacij	Organizacijska struktura in ključni kazalniki uspešnosti
	Viri	Kupci, kanali in blagovne znamke	Tehnologija in pravice intelektualne lastnine	Infrastruktura, dobavitelji in partnerji	Človeški viri, IKT in finančni viri
	Zmogljivosti	Upravljanje trga in kupcev	Raziskave in razvoj, ponudba in upravljanje kategorij	Pridobivanje virov, proizvodnja in logistika	Procesi managementa in vodenja

Vir: Storbacka, Frow, Nenonen & Payne (2012).

**Načela oblikovanja** opisujejo temeljne ideje ali izbire, ki jih morajo ob oblikovanju poslovnega modela sprejeti akterji. Obstajajo načela oblikovanja, ki se nanašajo na vsako od štirih dimenzij oblikovanja, in sicer trg, ponudbo, delovanje in management. Načela *trga* in opredelitve strank odgovarjajo na vprašanja, kot so, kako igralec definira svoj trg, kako je igralec pozicioniran na trgu, kakšna je igralčeva strategija odhoda na trg ali usmeritev prek kanala, kdo so igralčeve ciljne stranke, kjer je predhodno na podlagi opredelitve stranke in načina igranja segmentiral svojo obstoječo in potencialno bazo strank. Načela oblikovanja *ponudbe* opisujejo komponente ponudbe, ki so razpoložljive, in njene možne konfiguracije. Predlogi *vrednosti* se nanašajo na obljube o vključitvi virov, ki jih izvajajo akterji z namenom, da bi sporočili, kako lahko njihova ponudba poveča gostoto virov v določenem kontekstu. Logika zaslužka določa, kako igralec iz svojega poslovanja ustvarja dobiček, na katero pa vplivajo cenovna logika (izbor nosilcev cen in stopnja povezovanja cen), struktura stroškov in struktura sredstev. Načela oblikovanja *operacij* določajo, kako igralec izvaja operacije, prikazujejo torej igralčev vir ustvarjanja odločitve v vseh procesih in praksah, od nakupa ter proizvodnje do storitev za stranke in podpore po opravljeni storitvi ali prodaji. Načela načrtovanja operacij poleg tega zajemajo izbire, povezane z modularnimi procesi, kar zajema učinkovito delitev dela in učinkovito predajo ene funkcije in/ali zaposlenega drugi. *Organizacijska struktura* in ključni kazalnik uspešnosti (angl. key performance indicator – KPI) pomagata managerjem ustvariti skladen sistem upravljanja ter usmeriti njihovo pozornost na področja, ki so najpomembnejša za uspešnost poslovnega modela. Organizacijska načela obsegajo teme, kot so organizacijska struktura, vloge in odgovornosti, metrike, plačila ter sestava (Storbacka, Frow, Nenonen & Payne, 2012).

**Viri** se kot drugi člen okvira navezujejo na kritične vire. Ob pomanjkanju osrednjih ključnih virov lahko onemogočijo soustvarjanje, če je obstoj privlačnih virov lahko razlog, da se drugi akterji vključijo v posebne soustvarjalne prakse. Viri so lahko i) fizični (npr. specializirana oprema, geografska lokacija), ii) človeški (npr. spretnosti in znanje), iii) relacijski (odnosi z dobavitelji, partnerji, zavezništva in stranke) ter iv) v obliki sredstev, ki

so namenjena izvajanju strategij za ustvarjanje vrednosti. Osrednji *tržni viri* so stranke in blagovne znamke. Glavni vir, ki je povezan s ponudbo, je tehnologija in z njo povezane pravice intelektualne lastnine. Tehnologija in pravice intelektualne lastnine so osrednjega pomena pri povečevanju uporabne vrednosti. Glavni viri, povezani z *operacijami*, so igralčeva infrastruktura, ki jo sestavljajo dobavitelji in partnerji. Poleg fizične infrastrukture tovarn in strojev igralčeva infrastruktura zajema tudi postavke, kot so infrastruktura informacijske in komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT) ter geografsko območje, na katerem deluje igralec. V omrežnem gospodarstvu lahko skupek dobaviteljev in partnerjev vključuje raznolike skupine zainteresiranih strani, vključno z dobavitelji surovin, partnerji, raziskovalnimi in produkcijskimi partnerji.

Človeški in finančni viri so pglavitni viri, ki so povezani z *organizacijsko dimenzijo* poslovnega modela. Ob obstoječih človeških virih mnogi akterji pozornost namenjajo svoji prihodnji ponudbi kompetenc. Soustvarjanje je lahko odvisno od vprašanj razpoložljivosti virov, kot so dostop do ustreznih segmentov strank, blagovne znamke, primerne za soustvarjanje; ustrezne tehnološke platforme, infrastrukturo, ki podpira prilagodljivost, in sodelovanje; ustrezne partnerje in človeške vire (Storbacka, Frow, Nenonen & Payne, 2012). Podobno menita tudi Baden-Fuller in Mangematin (2013), ki izpostavita, da razmišljanje po principih poslovnega modela podjetnikom pomaga pridobivati sredstva ali podrobneje ocenjevati, kako lahko različni členi poslovnega modela delujejo kot omejitve ali priložnost za razmišljanje managerjev, da zasledujejo nove vidike v dejstva, kako slediti prilagajanju novim tehnološkim, okoljskim ali tržnim izzivom.

**Zmogljivosti** kot člen okvira so del načrtovalne plasti. Sposobnosti igrajo najpomembnejšo vlogo pri *oblikovanju* poslovnega modela, ker se kažejo v praksah, ki jih igralec uporablja v svojih procesih ustvarjanja vrednosti. Med štiri sklope zmogljivosti, od katerih vsak ustreza oblikovnim dimenzijam, uvrščamo zmožnosti upravljanja *trga* in strank, oblikovanje trga z vidika prodaje in posledično računov, upravljanje izkušenj s strankami, upravljanje odnosov s strankami in upravljanje storitev, vezane na stranke. Poglavitne zmogljivosti, povezane s *ponudbo*, so upravljanje, raziskave in razvoj. Upravljalci se znotraj ponudbe soočajo s praksami, kot so razvoj izdelkov ali storitev in upravljanje izdelkov ali kategorij (Storbacka, Frow, Nenonen & Payne, 2012).

Na tej točki (v navezavi z zmogljivostmi) je potrebno podati primer prakse raziskav in razvoja, namreč kaže se, da so v zadnjih letih ravno te postale vse bolj odprte in se usmerjajo v pojme odprtih inovacij, sopojmovanj in sooblikovanj. Novi vidiki so namreč privedli do razvoja zmogljivosti sodelovanja na področju raziskav in razvoja.

*Operacijske* zmogljivosti opisujejo, kako igralec izvaja svoje postopke nabave, proizvodnje in dostave. Te zmogljivosti se nanašajo na obvladovanje dobavne verige, zmogljivosti, potrebne za proizvodnjo in montažo, upravljanje dostavnega kanala ter izdajanje računov za dostavljene ponudbe. Sposobnosti, povezane z vodenjem (*organizacija*), omogočajo učinkovito upravljanje poslovnega modela, kar se odraža v

praksah načrtovanja in v nadzoru igralca ter v praksah in strategijah razvoja človeških virov. Poslovni model, zasnovan za soustvarjanje vrednosti, bo najverjetneje zahteval tudi nove vrste zmogljivosti, kot so bolj modularno oblikovane ponudbe, modularna in prilagodljiva proizvodnja, zagotavljanje storitev, sposobnost upravljanja partnerjev ter zavezništev in prilagodljiv proces upravljanja dobavne verige (Storbacka, Frow, Nenonen & Payne, 2012). V poslovne modele je možno integrirati tudi partnerje. Ob sodelovanju s partnerji je znotraj procesa mnogokrat treba upoštevati prilagajanja, saj gre za zelo dinamičen delni model. Prilagodljivost je potrebna predvsem zato, ker se pogosto pojavljajo nove priložnosti za sodelovanje, ravno zato pa je nujno poslovni model ustrezno posodabljati (Wirtz, 2020).

Oblikovanje poslovnih modelov postaja ključen vir inovacij. Inovacije poslovnega modela se tako nanašajo na ustvarjanje ali ponovno izumljanje obstoječih poslovnih modelov z zasnovo novih sistemov za ustvarjanje vrednosti, predlaganje novih različic vrednosti in gradnjo izvirnih mehanizmov za zajemanje vrednosti (monetizacija). Kljub temu pa je sprejetje inovativnega poslovnega modela v kateri koli organizaciji pogojeno z vztrajnostjo za spremembo – ravno tukaj pogosto pride do bistvene ovire (Moradi, Jafari, Doorbash & Mirzaei, 2021). Vodje morajo aktivno zagotavljati, da so različni elementi usklajeni v vsaki fazi inovacij poslovnega modela. V kolikor je poslovni model neuskklajen, prihaja pri naročnikih ali kupcih do nezadovoljstva (Sjödin, Parida, Jovanovic & Visnjic, 2019). Obstaja pa tudi možnost, da podjetje znotraj oblikovanja poslovnega modela izrecno izbere v panogi že obstoječ poslovni model in tekmuje z že uveljavljenimi podjetji na trgu, saj lahko tako na hitrejši način prispeva k dolgoročnemu uspehu (Wirtz, 2020).

V nadaljevanju predstavljam najpogostejše pojavljajoče se logike iz prakse, ki temeljijo na učinkovitosti podjetja in vrednosti za kupca.

*Oblikovanje poslovnega modela, ki temelji na učinkovitosti*, je tesno povezano z logiko zajemanja vrednosti za model, ki temelji na učinkovitosti in mora biti pri uporabi sredstev učinkovitejša od konkurentov ter mora imeti, če je to le mogoče, boljše cenovno moč za vsaj nekatere segmente. Modeli, ki temeljijo na učinkovitosti (npr. odvetniške družbe želijo, da se natančno beleži in izračunava čas odvetnikov, namenjen stranki; oddelek za avtomobilske servise želi izkoriščati vse razpoložljive prostore za popravila in po možnosti z visokimi popravki (primer cenovne diskriminacije)), običajno merijo svoj uspeh z donosnostjo sredstev (Sayan, 2013).

*Oblikovanje poslovnega modela, ki temelji na vrednosti*, je pogojeno z dobičkonosno logiko, ki se osredotoča na to, da svoje proizvode na trgu predstavlja kot želeno postavko. Z vidika prakse je treba, ne glede na to, ali gre za podjetje Intel, NVidia, ki oglašuje svoje najnovejše čipe, ali za IMAX, ki ponuja drugačno, inovativno filmsko izkušnjo; ali morebiti Prada, ki ustvarja ekskluzivnost, razumeti »pogon« vrednosti, ki vodi do želje po izkušnji. Ilustrirana pravila za omenjeno obliko modela podjetjem pomagajo natančneje

identificirati gonilnike vrednosti za svoje stranke kot tiste, ki uporabljajo ad hoc pristop (Sayan, 2013).

Kakor trdijo Trkman, Budler in Groznik (2015), se ob *oblikovanju poslovnih modelov za (so-)ustvarjanje vrednosti* kažejo pomembne posledice v praksi. Na tej točki je mogoče trditi, da morajo podjetja skrbno oblikovati svoje aktualne poslovne modele in razvijati dinamične zmogljivosti za prihodnje spremembe, pri optimizaciji poslovnega modela pa upoštevati poslovne modele sodelujočih podjetij. Podjetja bi se morala odločiti, koliko poslovnih modelov lahko vzdržujejo hkrati in koliko jih lahko vzporedno razvijajo. Vodstvo bi moralo vestno delati na uravnoteženosti takojšnjih izboljšav temeljnih elementov in krepiti izgradnjo dinamičnih zmogljivosti za prihodnje spremembe znotraj poslovnih modelov.

#### **1.4 Struktura tveganj**

Vsako uspešno podjetje mora na konkurenčnem trgu imeti funkcionalen poslovni model za učinkovito vzdrževanje svojega delovanja. Spremembe so prisotne na vseh konkurenčnih trgih, zaradi česar so pogosto zastareli ne le izdelki in storitve, temveč tudi sami poslovni modeli, po katerih podjetja delujejo (Keiningham in drugi, 2020).

Meritev za poslovni model, ki temelji na vrednosti, bi morala slediti načelom ROI, torej donosnost naložb za ustvarjanje vrednosti (donosnost investicije – angl. return on investment). Jasneje, modeli, ki temeljijo na vrednosti, so od začetka izpostavljeni tveganjem. Vedno lahko pride do tveganj, da podjetje ne ustvari izdelka ali storitve, ki naj bi prinesla želeno vrednost. To tveganje je značilno za znanost, tehnologijo in celo za trženje. Poudarek bi moral biti na zmanjševanju tveganja, da trg podjetja ne oceni kot nesposobnega izvrševati svoje zmožnosti na trgu (Sayan, 2013).

Poslovni model je smiselno presojati glede na tveganja izvedbe. Inovativni sistemi dejavnosti, ki se uporabljajo za ponazoritev preprostih pravil, sami po sebi niso tvegani, a kljub temu se večina podjetij osredotoča na neznana tveganja in ob tem delajo na ublažitvi že znanih. Preprosta pravila morajo v prvi vrsti pomagati ublažiti tveganja za vse vrste poslovnih modelov (Sayan, 2013).

Ob funkciji pripovedovanja zgodb je smiselno poslovne modele potencialno analizirati, primerjati, preučevati, oblikovati in patentirati, saj se s tem izognemo morebitnim tveganjem. Razumevanje tveganj, povezanih s poslovnim modelom, lahko izrazito izboljša uporabo poslovnih modelov, še posebej v fazi njihovega oblikovanja ali eksperimentiranja, saj je odločanje za uveljavljeno podjetje bolj ali manj že vključeno v njegove temeljne strategije, operacije in organizacijske aktivnosti (Shi & Manning, 2009).

Pri katerem koli dobičkonosno usmerjenem poslovnem modelu je podjetje izpostavljeno tveganju – tukaj obstaja verjetnost, da se mnogo podjetnikov in vlagateljev začne izmikati

obširnejši oceni tveganja ali obvladovanju tveganj (Shi & Manning, 2009). Mnoge inovacije poslovnih modelov ne uspejo, kar ima lahko za podjetja negativne gospodarske posledice, ki lahko nadalje vodijo do zamud pri sprejemanju trajnostno naravnanih rešitev (Geissdoerfer, Vladimirova & Evans, 2018).

Kaže se, da so prožna podjetja sposobnejša in iznajdljivejša v negotovih situacijah. Organizacije postanejo odpornejše z osredotočanjem na temeljne notranje vrednote, ki so vezane na zaupanje, zavzetost in opolnomočenje. Znotraj organizacije je izrednega pomena ozaveščanje o tveganjih. Na vodstvu pa je, da prispeva h gradnji kulture, v kateri je občutljivost na spremembe norma. Poleg tega je pomembna tudi pogosta komunikacija, saj se lahko le tako zagotovi, da so vsi vključeni akterji osredotočeni na izzive in negotovosti. Našteti ukrepi so ključni dejavniki odpornosti. Podjetja lahko le s pristnim skupinskim trudom postanejo mnogo bolj prilagodljiva in se spretneje odzivajo na motnje ob negotovih situacijah (Strategic Direction, 2021; Shi & Manning, 2009).

Razumevanje tveganj poslovnega modela je pomembna pomoč pri oblikovanju podjetja in ocenjevanju uspešnosti. Okvir poslovnega modela in struktura tveganj, ko se uporabljata za preučitev portfelja poslovnih modelov, pomagata tehtati tveganje strateške zavezanosti ter tveganje strateške prilagodljivosti. Tu pridejo prav zlasti orodja za računalniško-poslovno modeliranje in oblikovanje, kot je zapis uporabniških zahtev, usmerjenih v cilje. Omenjena orodja podpirajo modeliranje strateške soodvisnosti med akterji in notranjimi cilji posameznih akterjev. Izdelani diagrami podajo utemeljitve, ki jih je mogoče uporabiti za primerjavo arhitekturnih alternativ in pomagajo managerjem videti vpliv vsake alternative na poslovne ali sistemske cilje. Okvir poslovnega modela in struktura tveganj, ki ima jasno opredeljene vloge in cilje v soodvisnosti prispeva k spodbujanju orodij za modeliranje. Uporaba orodij je lahko prvi korak k pridobivanju koristi od večje moči informacijske tehnologije za oblikovanje poslovnih modelov (Shi & Manning, 2009).

Ob novih trendih lahko nastopijo tveganja, ki so povezana z inovacijami, te pa so povezana s strankami, ki izdelke ali storitve uporabljajo. Brez zmožnosti za razvoj dodatne ponudbe portfelja podjetja izgubijo možnosti širjenja in prehajanja na naslednjo raven inovativnosti. Zrela podjetja, ki se soočajo s spreminjanjem potrošniških preferenc in nakupnega vedenja, pogosto zaradi upadanja povpraševanja po svojih izdelkih in storitvah pridejo do želje po novih izzivih v lastnem organizacijskem življenjskem ciklu. V takšnih situacijah je treba poslovni model preoblikovati z novo in izboljšano ponudbo vrednosti, ki se lahko poveže s spreminjajočimi ali nastajajočimi potrebami strank (Braun, Cannatelli & Molteni, 2020).

Pogosto tudi številnim zrelim podjetjem z uveljavljenimi poslovnimi modeli ne uspe preiti na nov življenjski cikel ob pravem času. Denimo, recesija, ki jo je povzročila kriza COVID-19, je močno oslabila fizične prodajalne (na globalni ravni), ki čez noč niso uspele spremeniti svojih poslovnih modelov, da bi se lahko učinkovito odzvale na spletne konkurente.

Novе prakse določajo nujnost definiranja metrik, za kar mora podjetje ali organizacija poskrbeti sama, na primer podjetje tako zanima, kako s kazalniki učinkovito meriti zmanjšanje tveganj in kako ob inovacijah vzporedno meriti še napredek. S tem namenom so bile razvite inovacijske metrike, ki skupinam omogočajo pregled nad tem, ali se tveganja zares zmanjšujejo (Osterwalder & Euchner, 2019).

## **2 ZNAČILNOSTI IN POMEN INOVACIJ ZA RAZVOJ NOVIH POSLOVNIH MODELOV**

V kolikor želijo »organizacije prihodnosti« slediti načelom inovativnosti, je smiselno, da v organizaciji: i) obstajajo jasno opredeljeni cilji, poslanstvo in vizija; ii) se vzpostavlja motivacija na najvišji ravni; iii) krepimo ustvarjalno okolje; iv) opredelimo kritično maso znanja (na interdisciplinarni ravni); v) jasno opredelimo in postavimo poslovne procese; vi) sledimo delu v timih; vii) posodabljam o organizacijsko shemo; viii) zasnujemo metodologijo inovacijskih procesov.

Za namen razvoja novih poslovnih modelov morajo organizacije izkoriščati obstoječe vire in hkrati ob tem raziskovati nova znanja ter sposobnosti, s katerimi se spopadajo ob nastajajočih izzivih. Ob tem se managerji prav tako spopadajo z izzivi oblikovanja, izvajanja oblikovanja in prakticiranja upravljanja kakovosti, tako da ustvarjajo tudi novo znanje (Asif & Ahmad, 2013).

Inovacije zajemajo i) ustvarjanje in uvajanje novih izdelkov, proizvodnih procesov, organizacijskih sistemov in ii) uvedbo izumov ali prvotnih idej, ki jih je mogoče dobičkonosno izkoristiti, ker so novi na trgu ter imajo potencial za ustvarjanje novega konkurenčnega okolja (Urbaniec & Žur, 2021).

Do poslovnih modelov v navezavi z inovacijami se lahko pride na različne načine, in sicer s/z (Urbaniec & Žur, 2021):

- i) dodajanjem novih dejavnosti – omenjeno obliko inovacije poslovnega modela poimenujemo »*vsebina*« novega sistema dejavnosti;
- ii) združevanjem dejavnosti na nove načine – omenjena oblika zajema inovacije poslovnega modela in jo imenujemo nova »*struktura*«, ki zajema sistem dejavnosti;
- iii) s spremembo ene ali več dejavnosti.

Inovacije poslovnega modela se osredotočajo na iskanje novih metod podjetja za ustvarjanje vrednosti in iskanje novih načinov zaslužka ter prenosa ustvarjene vrednosti na kupce, dobavitelje in partnerje. Prav tako lahko inovacije znotraj poslovnega modela opredelimo kot organizacijske spremembe, ki predstavljajo konceptualizacijo in uporabo novih metod znotraj ekonomskih izmenjav. Hkrati pa hiter napredek tehnologij podjetjem omogoča, da preoblikujejo svoje poslovne metode (Moradi, Jafari, Doorbash & Mirzaei, 2021). V kolikor želimo, da se poslovni model na trgu obnese, moramo poskrbeti za



usklajeno delovanje, kar pomeni sledenje notranji in zunanji skladnosti organizacije. Nabor notranjih dejavnikov, ki vplivajo na sposobnosti organizacije za oblikovanje inovacij poslovnega modela, mora biti v celoti opredeljen in usklajen. Z vidika aktivnosti znotraj organizacije to pomeni, da le-te začnejo z oblikovanjem predloge vrednosti kupca in se usklajujejo za ustvarjanje prihodkov ter zagotavljanje vrednosti (Giesen, Riddleberger, Christner & Bell, 2010).

## **2.1 Prednosti inoviranja**

Novo okolje zahteva tudi pronicljivo usmerjeno razmišljanje, ne le o nagovarjanju kupca in kaj ta potrebuje, temveč tudi, kako zaobjeti vrednost pri lansiranju oziroma zagotavljanju izdelkov in storitev podjetja. Brez dobro razvitega poslovnega modela inovatorji ne morejo uspešno prikazati vrednosti svojih inovacij, kar pa še zlasti velja za internetna podjetja, pri katerih je ustvarjanje tokov prihodkov pogosto najbolj nepregledno zaradi pričakovanih strank, da morajo biti osnovne ponujene storitve na voljo brezplačno (Teece, 2010). Inovacije znotraj poslovnega modela zajemajo predvsem doprineseno vrednosti podjetju – s pomočjo inovacij torej gradimo na konkurenčni prednosti podjetja (Euchner & Ganguly, 2014).

Inovacije znotraj poslovnih modelov lahko omogočajo pomembne priložnosti tako v obdobju hitre gospodarske rasti kot tudi v občutljivejših obdobjih. Ključnega pomena je izbrati pravo vrsto poslovnega modela glede na gospodarsko okolje, se usmeriti v priložnosti na (nastajajočih) trgih in v obravnavo nabora zmožnosti notranjih dejavnikov znotraj organizacije, ki bi lahko vplivali na njene sposobnosti pri zasledovanju sprememb ali ciljev (Giesen, Riddleberger, Christner & Bell, 2010).

Koen, Bertels in Elsum (2011) se v svojem znanstvenem prispevku osredotočajo na izzive pri ohranjanju inovacij. V praksi obstajajo skrbno zasnovani inovacijski prostori (na primer inkubatorji), kjer prepoznavna in uveljavljena podjetja navadno uspevajo, širijo znanje in izmenjujejo ideje. Takšno okolje zaznamuje zanašanje na obstoječa vrednostna omrežja (povezovanje s partnerji), kjer so lahko nove možnosti inoviranja tudi finančno podprte. Soočanje z izzivi in raziskovanje je v pomoč pri zagotavljanju aktivnosti za tvorbo novih idej.

Inovacije zahtevajo nenehne tehnološke izboljšave ali radikalne nove tehnologije. Trajnostne inovacije se usmerjajo v neprekinjene, postopne izboljšave tehnologije v ustaljenem omrežju vrednosti. Te so že same po sebi izpostavljene nizkemu tveganju, hkrati pa je ob tem izjemnega pomena tudi redno vzdrževanje (Koen, Bertels & Elsum, 2011). Podobno trdijo tudi Schaltegger, Hansen in Lüdeke-Freund (2016), izpostavijo pa, da podjetje vodi mreža zainteresiranih strani in navkljub dejstvu, da naj bi bil poslovni model tržno usmerjen, prispeva k trajnostnemu razvoju ter teži k vzpostavitvi vrednosti za vrsto interesnih skupin, naravno okolje v navezavi s kupci in lastništvo podjetja.

## 2.2 Odprto inoviranje in izmenjava znanja

Odprto inoviranje in uspešnost podjetja sta močno pogojena z inovacijskimi zmogljivostmi in organizacijskimi prednostmi. Podjetja morajo biti odprta za zunanje vire inovacij (in sodelovanja). Ob tem ima intenzivno vlogo tudi tehnologija, ki poskrbi za nove priložnosti na trgu (Moradi, Jafari, Doorbash & Mirzaei, 2021).

Poglaviten dejavnik, ki povezuje izmenjavo s širšimi vidiki managementa znanja (angl. knowledge management), je zaupanje. Znano je, da so posamezniki s partnerji, ki si medsebojno zaupajo, bolj dovzetni za posebljanje zaupanja kot pozitivno lastnost, kar pomeni intenzivnejšo izmenjavo uporabnih in cenjenih informacij. Zaupanje se lahko obravnava kot zmožnost izmenjave, kjer na koncu zaupajo posamezniki, ki spoštujejo vzajemnost in jo prejmejo tudi sami (Konstantinou & Fincham, 2011). Ključnega pomena je izmenjava znanja s partnerji, kjer je poudarek zlasti na pripravi in načrtovanju, kar odpira možnosti za realizacijo diferenciacije in uspešnosti zastavljenih ciljev (Strategic Direction, 2021).

Sodobna podjetja uporabljajo odprte inovacije za spodbujanje notranjih inovativnih ukrepov in aktivnosti managementa, s čimer se prispeva k zmanjšanju organizacijske vztrajnosti ter se zahvaljujoč odprtim inovacijam doseže prilagodljivost. Mala in srednje velika podjetja v primerjavi s korporacijami pogosto nimajo zadostnih virov za snovanje dodelanih inovacij, saj lahko podjetja z bogatimi viri svoja inovativna notranja dejanja izvajajo z zanašanjem na lastne tehnične in gospodarske zmožnosti. Medtem ko imajo ravno nasprotno mala do srednje velika podjetja navkljub pomanjkanju sredstev med izvajanjem inovativnih dejavnosti zmožnost privabljanja zunanjih pomoči s pomočjo zunanjih tehnologij, spretnosti in strokovnega znanja (Moradi, Jafari, Doorbash & Mirzaei, 2021).

Z znanjem lahko s povečanjem intelektualnega kapitala podjetju zagotavljamo sposobnost preživetja na dolgi rok in hkrati poskrbimo za ustvarjanje dobička. Z dobičkom je tako pogojen intelektualni kapital in ustvarjanje vrednosti, ki se kaže v odnosih med sredstvi, procesi in v organizacijskem mreženju, kar ima nadalje vpliv na temeljne kompetence ter tržne vrednosti podjetja (Perić, Vitezić & Đurkin, 2017). Omenjeno je tesno povezano z organizacijsko vztrajnostjo, zaradi česar mora podjetje delati na odprtih inovacijah in vzporedno razvijati organizacijsko kulturo in odzivnost na spremembe (Moradi, Jafari, Doorbash & Mirzaei, 2021). Izziv za organizacije predstavlja izbira kadrov in zbiranje znanja, saj lahko morebiten začetek zmanjševanja izmenjave ustreznih znanj vpliva na organizacijsko kulturo (Durst & Zieba, 2019). Guimaraes, Walton in Armstrong (2017) izpostavijo prednost uporabe znanja za prihodnost in poudarijo, da pomemben sestavni del infrastrukture managementa inovacij podjetja poteka s pomočjo merjenja inovativnosti organizacije ali absorpcijske sposobnosti znanja.

Organizacijska vztrajnost pogosto prinese nujnost sprejema novosti, za kar je pomembna motivacija. Za promocijo kulture inovativnosti so zadolženi motivirani vodje, na katerih je, da zaposlene ozaveščajo o pomenu inovacij, skrbijo za odprto deljenje idej in mnenj ter dobre prispevke zaposlenih tudi nagradijo.

### **2.3 Zavzemanje vodstva za skrb inoviranja**

V splošnem ima organizacija zastavljene cilje, avtoriteto, tehnologijo in dodelane marketinške pristope z jasno postavljenimi cilji ter vizijo organizacije, družbenih omrežij in zmožnosti zaposlenih za uporabo informacijske tehnologije (IT). Karakteristike organizacij so slonele na temelju inovacij, spremembah in prilagodljivosti, lahko pa so tudi pomembne ovire za spremembe, inovacije (Kafchehi, Zamani & Ebrahimabadi, 2012).

Managerji imajo strateški vpliv na opravljeno delo zaposlenih in vpliv na uspešnost zastavljenih projektov. Ključni element je struktura spodbud ali mehanizmov, ki so oblikovani, tako da vodijo v motivacijo posameznikov, ki so zadolženi za opravljanje svojih nalog, in izpolnitev zahtev končnih uporabnikov ali kupcev. Najpogosteje ima izvajanje revizije sistemov spodbud močan vpliv na uspešnost novih podvigov z uskladitvijo organizacijskih ciljev (Wahyono, 2018).

Vodstvo je zadolženo za krepitev izvajanja sprejetih odločitev, kar na primer zajema ustaljene strukture, postopke, systemske mehanizme, rutinske postopke in procese. Zasledovanje vrednot, postavljenih s strani vodstva, zagotavlja informacije, vrednote in pravila odločanja, ki prispevajo k standardizaciji ter postavitvi smiselnih postopkov. Standardizacija pomeni odziv na že sprejete strateške odločitve, ki temeljijo na učenju in okolju iz preteklosti, zato se jih mora z namenom izboljševanja procesov inoviranja redno revidirati. Spreminjajoče se okolje menedžerje in zaposlene sili k razmišljanju in učenju o načrtovanju prilagoditev, z razlogom, da bi le-te ocenjevale zunanje spremembe in bile nanje odzivne. Vodstvo je zadolženo za nenehno ocenjevanje skladnosti med primarno logiko organizacije in njenim okoljem. Ob ocenjevanju skladnosti je ob vsakršni spremembi zunanjih dejavnikov potrebna ponovna konfiguracija notranjih dejavnikov, da se doseže posodobljena ali nova skladnost med naborom odločitev organizacije in njenim okoljem (Lang, 2020).

Tematike izkušnje strank (angl. customer experience) v navezavi z inovacijami poslovnih modelov (angl. business model innovation) so izjemno pomembne za vodstvo. Oba pojma sta tesno povezana – nov poslovni model pri kupcih po navadi vpliva na dojetje izkušenj s podjetjem (Keiningham in drugi, 2020). Managerji najpogosteje svoja inovacijska prizadevanja osredotočajo v nenehne inovacije proizvodov in storitev, saj sledijo miselnosti, da morajo dosežati rast ter zasledovati dolgoročno sposobnost preživetja, pozabijo pa na to, da morajo podjetja aktivno inovirati svoje izdelke in storitve, da bi lahko tudi naprej ostala opažena na trgu (Keiningham in drugi, 2020). Ob tem je prav tako potrebno poudariti, da konkurenti vedno znova iščejo metode za izboljšave.

Konkurenca je lahko pogosto usmerjena v novitete in tehnološko naprednejša, zaradi česar se je treba učinkovito spopadati z izrazito dinamičnim trgom in vedno znova iskati načine, kako biti in postati še boljši.

Baden-Fuller in Mangematin (2013) menita, da mora vodstvo v inovativnih okoljih ob razvoju poslovnega modela zanimati, ali znotraj organizacije sploh obstajajo ključne konfiguracije vzročno-posledičnih dejavnikov, ki poganjajo vedenje za učinkovit poslovni model ali spopadanje z izzivi.

Uspešnost organizacijskih inovacij je eden od dejavnikov, ki vplivajo na organizacijo. Če se organizacija zavzema za ustvarjalno delovanje, mnogo lažje doseže konkurenčnejšo izvedbo, kar lahko doseže z oblikovanjem inovacij poslovnih modelov. Inovacije znotraj poslovnega modela lahko pripomorejo k tem, da je organizacija deležna konkurenčne prednosti. Rezultat oblikovanja inovacij poslovnega modela je lahko nov poslovni model, ki vodi do učinkovitejšega iskanja strank oziroma kupcev. Inovacije poslovnega modela so lahko prav tako zaslužne za učinkovitejše iskanje želja in potreb strank ali kupcev ter s tem vodijo k izboljšanju kakovosti izdelkov ali storitev in njihovih lastnosti, lahko pa prispevajo tudi k znižanju proizvodnih stroškov (Moradi, Jafari, Doorbash & Mirzaei, 2021).

## **2.4 Pomen kreativnosti**

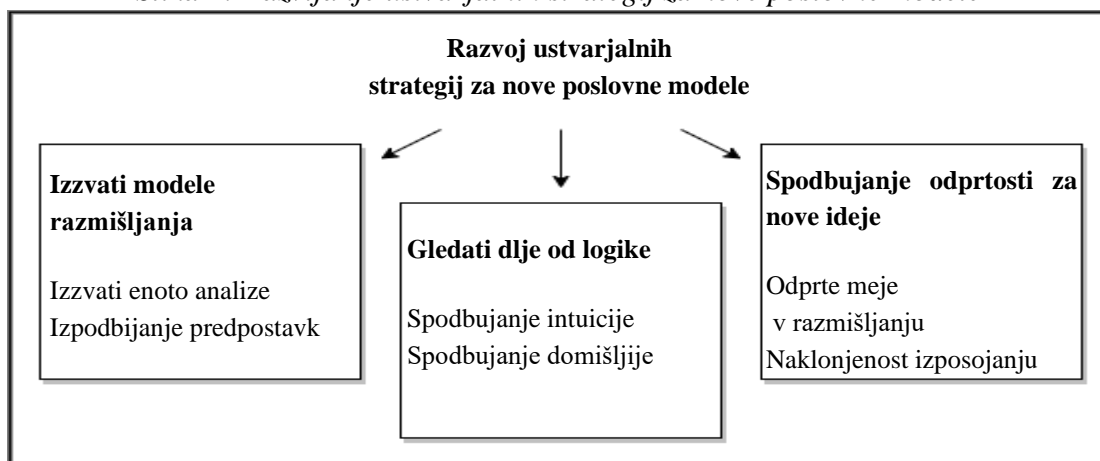
Poslovanje podjetij je postavljeno v konkurenčno globalno okolje, kjer je ustvarjalno delovno okolje še posebej ključnega pomena. Pogosto je ustvarjalnost pomembna za oblikovanje velikih idej in vodi k novim načinom razmišljanja ter je pogojena s pripravljenostjo učenja in privzetih navad posameznika.

Zahteve kupcev se kažejo v izkušnji strank, saj potrebujejo sprotne in prilagodljive izkušnje, zato je pomembno, da podjetje jemlje omenjeni pojem kot že vgrajeno novo poslovno realnost. Mnogo podjetij v zahtevnem in hitro spreminjajočem se okolju krepi izkušnjo strank s spodbudo diferenciacije (Keiningham in drugi, 2020).

Ustvarjanje poslovnih modelov je mogoče tam, kjer to prej ni bilo predstavljivo. Poslovne modele je mogoče razširiti, če podjetja ohranijo svoje obstoječe modele, hkrati pa razvijajo nov pristop, ki ima zmožnost dopolnjevanja. Pomembno vlogo ima prav tako postopek revizije poslovnega modela, ki lahko pomeni zamenjavo obstoječega modela, tj. prenehanje aktualnega poslovnega modela, kjer gre za opustitev obstoječega pristopa v celoti. Pri odločitvi o opustitvi poslovnega modela gre za intenzivno strateško izbiro v podjetju. Opustitev poslovnega modela lahko vpliva na to, kaj podjetje počne (Nigel & Céline, 2016).

Na sliki 2 prikazujem shemo za razvoj ustvarjalnih strategij, ki so pomembne za ustvarjalne poslovne modele.

Slika 2: Razvijanje ustvarjalnih strategij za nove poslovne modele



Vir: Browne, Sharkey, Mangematin & Gibbons (2018).

**Spodbujanje izzivov z miselnimi ali psihološkimi modeli** se navezuje na strategije, ki napeljujejo k razmišljanju. Browne, Sharkey, Mangematin in Gibbons (2018) so prišli do zaključkov, da »organizacije, ki izpodbijajo enoto analize, ponovno razmišljajo o tradicionalnih predpostavkah in nenehno postavljajo pod vprašaj status quo, razvijajo ustvarjalne strategije za nove poslovne modele«. Raziskava omenjenih avtorjev je tako pokazala, da lahko ukrepi, ki namerno spodbujajo ustvarjalne strategije pri razvoju novih poslovnih modelov, vodijo v t. i. paradoks ustvarjalne reifikacije, kjer prepoved ustvarjalnega razmišljanja ne spreminja nujno tudi miselnosti. Ukrepi, ki so uvedeni za namen izpodbijanja sedanjega stanja, v resnici krepijo ustvarjalno razmišljanje, zato morajo organizacije v izogib fenomenu ustvarjalnega posebljanja nenehno spodbujati izzivalce. Sprejetje poslovnega modela ponuja sredstva za razvoj atraktivnih novih poslovnih modelov, ki organizacije delajo drugačne od tradicionalnih dejavnosti podobnih organizacij. Z vidika izpodbijanja predpostavk avtorji ne predlagajo razvoja organizacij v smeri opuščanja tradicionalnih pristopov in že uveljavljenih orodij, temveč se osredotočajo na izpodbijanje temeljnih miselnih okvirov, sprejetih, kadar so managerji opravljali analize v namen sprememb poslovnega modela. Če se z izzivanjem miselnega modela okvira ne spremenijo predpostavke znotraj okvira, se prav tako ne bo spremenila strategija (Browne, Sharkey, Mangematin & Gibbons, 2018).

Iz **vidika logike** je potrebno izpostaviti pomen ustvarjalnosti in modeliranja, kjer ta pojma nista vedno logična in razumljiva. Lahko pa se izkazujeta kot neurejen proces, ki temelji na intuiciji in domišljiji. Uspešni podjetniki se pogosto soočajo z novimi podvigi, ki uspevajo zaradi dvoumnosti in se opirajo na svojo intuicijo (visoka izpostavljenost tveganjem), kjer pa informacije pogosto niso na voljo. Ob ustanovitvi organizacij je odločanje omejeno na tehnično pravilnost, ki pa je lahko pomembnejša od delovanja po intuiciji in instinktu. Podjetja se morajo osredotočiti na potrebo po gotovosti in informacijah, hkrati pa jih ne smejo ovirati trenutne operativne omejitve, v kolikor ob tem obstaja močna vizija. Zaradi povečane računalniške moči imajo podjetja možnost rudarjenja podatkov in poglobljene analize množičnih podatkov, napovedi rasti tveganj z namenom, da informacije prevladajo

nad novimi idejami ter nadaljujejo z domišljijo. Domišljija je tista, ki omogoča vzpostavitev nepremišljenih povezav, saj lahko z domišljijo razvijemo nove poglede na stare težave ter ob tem združimo še inovativnost in ustvarjalnost. Natančneje, uporaba le množičnih podatkov ni smiselna, uporabljati jih je treba tudi na domiselni način (Browne, Sharkey, Mangematin & Gibbons, 2018).

Ob **spodbujanju odprtosti za nove ideje** so končni elementi za razvoj ustvarjalnih strategij podani v naših podatkih, ki so podobni načelom odprtih inovacij. Organizacije torej pogosto dostopajo do novih strategij in poslovnih modelov z vseh področij. Odprte meje predstavljajo konvencionalno strategijo, ki je zasnovana od zgoraj navzdol, z uporabo ustvarjalnih strategij in prepoznavanjem novih poslovnih modelov pospešuje nove ideje in izzive s koder koli v organizaciji ali zunaj nje. Omenjeno pogosto zahteva, da vrhovni managerji razmišljajo širše, so pripravljeni deliti svojo vizijo in spodbujati izmenjavo nasprotujočih si stališč. Nekatere organizacije se soočajo s težavami, da tako intenzivno skrbijo za zaščito svoje intelektualne lastnine in konkurenčnih prednosti, da zadušijo potencialne nove prispevke idej. Zato morajo organizacije, ki so prepričane v lastno sposobnost izkoriščanja znanja pred konkurenti, spodbujati odprtost na več ravneh, da omogočijo široko oceno in razlago tržne inteligence. Potencial organizacij (za namen spodbujanja odprtosti) je mogoče najti v socialnem mreženju in sodelovanju na področju poslovne inteligence (Browne, Sharkey, Mangematin & Gibbons, 2018).

Če se usmerimo izven poslovnega prostora organizacije, obstaja mnogo dragocenih predlog, kjer običajno snovalce novih poslovnih modelov zanima, kako so se druge organizacije odzivale v neobičajnih situacijah. Nadalje snovalce poslovnega modela zanima, ali je te pristope mogoče prilagoditi za razvoj novih strategij in poslovnih modelov (na primer zmožnost uporabe obstoječih poslovnih modelov na drugih trgih) (Browne, Sharkey, Mangematin & Gibbons, 2018).

Kreativni način razmišljanja je postal trend. Kaže se, da metoda oblikovalskega razmišljanja povečuje inovacijske sposobnosti organizacije in rešuje kompleksne poslovne težave z integracijo idej, interesov in vrednot, s tem pa tudi rešitev kompleksnih problemov s povezovanjem in sodelovanjem v multidisciplinarnih skupinah (He & Ortiz, 2021).

### **3 IZZIVI S POSLOVNIMI MODELI NA PODROČJU INFORMATIKE**

Globalna povezljivost ponuja nove zmožnosti. Zlasti za ponudnike storitev in/ali izdelkov je neizpodbiten razvoj digitalnih platform in informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Okrepljene možnosti dostopa do omrežij in dobre spletne povezave povezujejo multinacionalne družbe s svojimi strankami po vsem svetu. Povezljivost omogoča multinacionalnim podjetjem možnost hitrih in dobičkonosnih širjenj ter dostop do kupcev. Tako presegajo domače trge, hkrati pa vzpostavljajo in oskrbujejo nove ekosisteme, ki

segajo čez meje, ter povezujejo skupine dobaviteljev, distributerjev in odpirajo nove možnosti poprodajnih storitev (Tallman, Luo & Buckley, 2018).

Zaradi večjih združitvev industrijske proizvodnje in IKT je prišlo do t. i. industrije 4.0, ki je privedla do novih vidikov sveta proizvodnje. Nova industrijska revolucija je tako zaslužna za močno povezovanje informacij in predmetov, kar za posameznike pomeni zmanjšanje razlik med fizičnim in navideznim (ali kibernetским) svetom v obliki kibernetско-fizičnih sistemov (angl. cyber-physical systems). Takšno obliko sistemov se povezuje s področji internet stvari ((angl. Internet of Things, v nadaljevanju IoT), internet storitev (angl. internet of services), robotiko, množičnimi podatki, storitvami v oblaku in navidezno resničnostjo. Omenjeni vidik omogoča preoblikovanje podjetij v pametna okolja. Predvideva se, da bo naslednjih nekaj desetletjih pojav četrte industrijske revolucije izrazit gonilnik inovacij. Glavne lastnosti, povezane z industrijo 4.0, so tako zmogljivosti v realnem času, interoperabilnost ter horizontalna in vertikalna integracija proizvodnih sistemov prek sistemov IKT. Ob tem podjetja ne smejo pozabiti na aktualne izzive, s katerimi se morajo soočiti, da ostanejo konkurenčna z vidika globalizacije in krepitve konkurenčnih prednosti. Industrija 4.0 ima izjemen potencial, da se lahko poslovni modeli (tudi starejši) prenovijo, optimizirajo, preoblikujejo in razvijejo.

Ustvarjena nova vrednost ne bo izvirala le iz novih izdelkov oziroma storitev, temveč tudi iz izkoriščanja razpoložljivosti podatkov, ki so korist podjetja. Industrija 4.0 učinkovito zagotavlja tržno optimizacijo, analizo napak in lažjo interpretacijo tokov vrednosti za sprejem preišljenih odločitev o poslovnem modelu. Predvideva se, da bo razvoj spretnosti znotraj industrije 4.0 omogočil novo vrsto delovnih mest, ki doslej še niso obstajala. Veščine, ki bodo v novih delovnih okoljih najbolj zaželene, so ustvarjalnost, inovativnost in smisel za komunikacijo. Od zaposlenih se pričakuje, da bodo dojemali odnose med procesi, pretoke informacij in prisotnost motenj za namen učinkovitega reševanja težav. Vsekakor je ob tem pomembno nenehno izpopolnjevanje (stalno usposabljanje) in nadgrajevanje znanja za krepitev sposobnosti, da bodo lahko naprej sledili tehnološkim spremembam (Ibarra, Ganzarain & Igartua, 2018).

Digitalna preobrazba lahko zaradi neizkušenosti spoprijemanja z digitalno tehnologijo pri nekaterih zaposlenih vzbuja občutke nelagodja in strahu, še zlasti pri oblikovanju inovacij zaradi uporabe informacijske tehnologije. Tehnologija pogosto spreminja delovna mesta, zato morajo zaposleni razvijati in krepiti svoje spretnosti za nadaljevanje lastne kariere uspešnosti (Pilav-Velić, Černe, Trkman, Wong & Abaz, 2021).

Digitalizacija v poslovnem svetu potiska na stran tradicionalne ovire, zato je prilagajanje poslovnih modelov izjemnega pomena. Industrijska paradigma pogosto poskrbi za preoblikovanje aktualnih načinov ustvarjanja vrednosti, hkrati pa ob tem zajema spremembe v tehničnem in proizvodnem razvoju, kar pa prinaša priložnosti za sodelovalno usmerjena okolja, izboljšavo odnosov s strankami ter oblikovanje nove ponudbe, izdelkov in storitev (Ibarra, Ganzarain & Igartua, 2018). Digitalna preobrazba je aktualen motiv za

obravnava pri managerjih in informatikih po vsem svetu, saj prinaša izrazite izzive za uveljavljena podjetja v mnogoterih panogah. Digitalna preobrazba tako predstavlja številne izzive za uveljavljena podjetja, ki se vedno bolj zavedajo, da je ravno digitalizacija tista, ki se usmerja v poslovne izzive, ki zahtevajo nenehne spremembe organizacijske kulture, razmišljanja posameznikov, poslovnih procesov in poslovnih modelov (Erjavec, Manfreda, Jaklič & Indihar Štemberger, 2018). Schallmo in Williams (2017) izpostavita pomen digitalne preobrazbe poslovnih modelov za doseganje čim višje stopnje digitalne preobrazbe, kar je pogojeno s postopno (obrobno) in radikalno (temeljno) spremembo poslovnega modela.

### **3.1 Poslovni modeli v informacijsko-tehnoloških podjetjih**

Poslovne poti in podjetja se vse bolj iz fizičnega sveta razvijajo v digitalni, kjer morajo biti podjetja pozorna na krepitev digitalnih poslovnih modelov. Na splošno vsako podjetniško dejavnost, ki prenaša sredstva, storitve ali večji del poslovanja v digitalno oblikovano okolja, opredelimo kot digitalno podjetništvo. Da bi podjetje dosegalo uspeh, mora digitalni poslovni model nuditi dodelano vsebino, izkušnje oblikovane po meri in platforme. V osnovi se digitalizacija ne omejuje zgolj na nove dogodke v podjetništvu. Namesto tega se poslovni modeli soočajo z velikim premikom v celotna digitalna okolja zraven podjetij, ki so bila že sama po sebi postavljena zaradi nastajajočih priložnosti, ki jih ponuja digitalizacija. Podjetja morajo krepiti lastne digitalne poslovne modele, kako digitalno pritegniti stranke k ustvarjanju vrednosti z mehanizmi. V ta namen je izjemnega pomena oblikovanje spletnih mest in aplikacij.

V kolikor podjetje ne ponuja vrhunske digitalne izkušnje, se bo mnogo strank, še posebej mladih, preselilo h konkurentom. Ključno je, da dobri digitalni poslovni modeli izzivajo tradicionalne fizične poslovne modele, ki se imajo možnost opirati na kraje in ljudi, ki lahko navdušijo stranko. Digitalni poslovni model izziva fizični model na treh glavnih področjih, in sicer i) notranja moč – tisti, ki je lastnik odjemalčeve izkušnje, prehaja iz skupine izdelkov v enoto, ki nato upravlja izkušnjo strank z več izdelki; ii) poslovni procesi – ti zahtevajo ponovni razmislek o nemotenem delovanju po vseh kanalih; in iii) podatki o strankah – predstavljajo vir za celotno podjetje. Ne glede na to, ali je bilo podjetje ustvarjeno za namen poslovanja na spletu, se veliko uveljavljenih ali lokalnih podjetij preusmerja v način povezovanja s strankami na spletu. S tem namenom mnogo podjetij krepi svoj digitalni poslovni model (Weill & Woerner, 2013; Kraus, Palmer, Kailer, Kallinger & Spitzer, 2019).

Stroški preklopa na delovanje v digitalnem svetu so pogosto nižji kot v fizičnem svetu. Mnogo preprosteje je v takšnem svetu digitalno opisati ponudbe s slikami, objektivnimi merili in podanimi ocenami produktov ali storitev s strani tretjih oseb, prav tako je preprosteje primerjati storitve različnih podjetij med seboj (Weill & Woerner, 2013). Tehnologija sama po sebi nima lastne vrednosti – to pomeni, da mora ob vgradnji

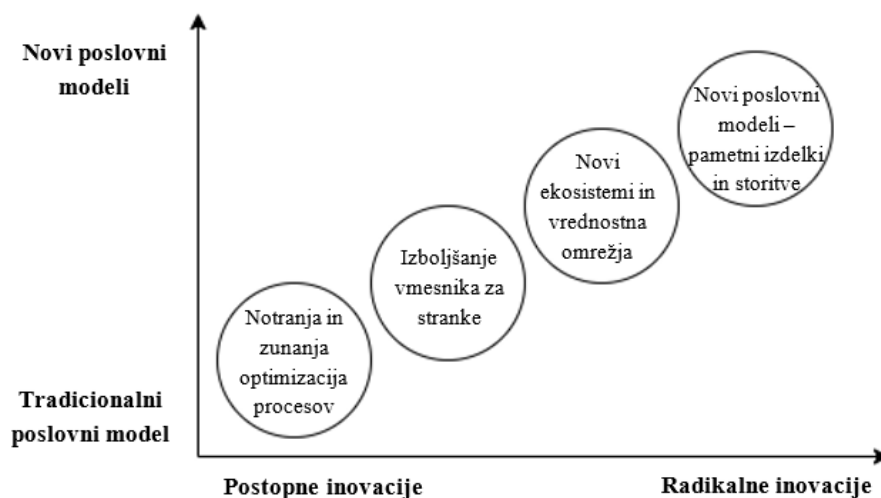


tehnologije v privlačne izdelke in storitve podjetje formirati edinstven poslovni model, ki ima zmožnost v celoti uresničiti svoj (komercialni) potencial (Zott, Amit & Massa, 2011).

Z vidika managementa tehnologij in inovacij se poslovni model tretira predvsem kot mehanizem, ki prepleta (inovativno) tehnologijo podjetja s potrebami strank z drugimi viri podjetja (npr. s tehnologijami). Poslovni model s funkcionalnega vidika dopolnjuje tehnologijo, na katero se torej gleda kot na dejavnik, ki je omogočil poslovni model in ne kot na sam del koncepta. Na tej točki je potrebno pojasniti, da je temeljna logika poslovnega modela usmerjena v prihodke in stroške podjetja, njegove ponudbe z vrednostjo za kupca in mehanizmov za zajem vrednosti, zato je poslovni model lahko gonilo in predmet inovacij (Zott, Amit & Massa, 2011). Podobno v svoji raziskavi trdijo tudi Bi, Davison in Smyrnios (2017)- Njihova raziskava pokaže, da tako dejavnik infrastrukture IT kot tudi strokovno znanje o IT pomagata hitro rastočim podjetjem učinkovito povečevati zmogljivosti digitalnega poslovanja z učinkovito uporabo tehnologije v procesih vrednostne verige.

V kolikor podjetje želi učinkovito izvesti digitalno preobrazbo znotraj (proizvodnega) podjetja, mora slediti štirim načinom izvedbe, ki jih opisujem na sliki 3.

*Slika 3: Načini izvajanja digitalne transformacije v (proizvodnih) podjetjih*



*Vir: Ibarra, Ganzarain & Igartua (2018).*

**Notranja in zunanja optimizacija procesov.** Ta preobrazba predstavlja postopne inovacije, ki skrbijo za optimiziranje dejanskega poslovanja brez večjih sprememb. Nove tehnologije, kot so množični podatki, računalništvo v oblaku (angl. cloud computing), kolaborativni roboti (angl. collaborative robots), 3D-tiskanje (angl. additive manufacturing - 3D printing), računalniški vid (angl. artificial vision) ali obogatena resničnost (angl. augmented reality), so optimalne predvsem za optimizacijo arhitekture ustvarjanja vrednosti zaradi povečanja učinkovitosti in izboljšanja zmogljivosti, kar se kaže v zmanjšanju stroškov, časa in napak. Omenjeni vidiki bi lahko bil prvi korak k temu, da

tradicionalna proizvodna podjetja sprejmejo industrijo 4.0 v svoje poslovne procese, ne da bi bila ob tem izpostavljena velikim tveganjem (Ibarra, Ganzarain & Igartua, 2018).

**Izboljšanje vmesnika za stranke.** Način se usmerja v postopne inovacije, ki se osredotočajo na izvajanje vrednosti, torej na ponudbo vrednosti s ponudbo izdelkov in storitev, segment strank, kanale ter odnose s strankami. Z vpeljavo tehnologij, kot so množični podatki, računalništvo v oblaku, razširjena ali obogatena resničnost, se ustvarjajo novi načini interakcije prek novih, izboljšanih stičnih točk, ki poskrbijo za izboljšano razumevanje potreb strank in bolj dodelano uporabniško izkušnjo. Kadar so notranji in zunanji proces optimizirani, je to lahko naslednja naložba, ki tradicionalnemu načinu poslovanja doda višjo vrednost (Ibarra, Ganzarain & Igartua, 2018).

**Novi ekosistemi in vrednostna omrežja.** Način modela se usmerja v i) radikalne inovacije dejanskega poslovnega modela, ki se usmerja v namen osnovne dejavnosti (ključne ali posebne dejavnosti, ki jih ponuja podjetje), ii) delitev negotovosti z drugimi zastopniki ali doseganje novih zahtevanih znanj in virov (sodelavcev) zaradi uvedbe tehnologij (množični podatki, računalništvo v oblaku, računalniški vid, obogatena resničnost, ...). Na takšen način je proces ustvarjanja vrednosti ključnega podjetja povezan s procesi sodelujočih zainteresiranih strani. Ob prehodu iz vrednostnih verig v ekosisteme in s tem povečanje znanja zainteresiranih strani terjajo korenito spremembo številnih elementov poslovnega modela (npr. ključnih dejavnosti, poti in odnosov) s strankami in partnerji, zato je potrebno opredeliti tudi nove načine zajemanja vrednosti (Ibarra, Ganzarain & Igartua, 2018).

**Novi poslovni modeli – pametni izdelki in storitve.** V nasprotju s prejšnjimi tremi načini ta predlaga popolnoma nov poslovni model, osnovan na novih tehnologijah, ki se osredotočajo na množične podatke, računalništvo v oblaku, inteligentno zaznavanje in vgrajene sisteme. Omenjene tehnologije omogočajo pametno in inovativno blago ter storitve. Vrsta novih poslovnih modelov bi podjetjem lahko ponudila priložnost za diverzifikacijo ali širitev trga. Možna je tudi vzporedna izvedba z dejanskim poslovnim modelom. Podjetje bi lahko testiralo nov poslovni model, stari pa bi še vedno prinašal prihodke (Ibarra, Ganzarain & Igartua, 2018).

Navkljub različnim vidikom vsi ti trendi spodbujajo nove konkurenčne okoliščine. S tem namenom se povečujejo potrebe po novih managerskih sposobnostih, s čimer se širijo meje podjetja. Digitalizacija ustvarja izrazite digitalne prednosti, ki imajo s pomočjo podporno radikalnih inovacij poslovnega modela izrazit preobrazbeni učinek na dejavnosti podjetja (Caputo, Pizzi, Pellegrini & Dabić, 2021).

### **3.2 Izzivi povezovanja in sodelovanja**

Podjetja in neprofitne organizacije vedno bolj raziskujejo odprte poslovne modele. Z vidika skupnosti se odprti poslovni model močno naslanja na zunanje deležnike, kot so sodelavci, partnerji znotraj ekosistemov ali stranke. Pogosto prostovoljci ponujajo svoj čas

in znanje za prispevanje k razvoju produktov, velikokrat ne da bi bili za svoj prispevek finančno nagrajeni. Takšni primeri pogosto veljajo v projektih brezplačne programske opreme in projektih, ki so povezani z znanjem. Kadar so partnerji v ekosistemu vključeni v odprti model, je narava plačila lahko finančna (npr. prodaja storitve ali izdelka, ki je povezan z odprto vsebino), kar lahko vključuje tudi digitalne platforme. V takšnem ekosistemu lahko skupnost sestavljajo tudi stranke, ki sodelujejo v modelu ali prispevajo k oblikovanju, razvoju ali zagotavljanju odprte vsebine (Benyayer & Kupp, 2017).

Izzivi povezovanja in sodelovanja so pogosto usmerjeni tudi v ukrepanja. Benyayer & Kupp (2017) opredelita štiri vrste ukrepov, in sicer uporabo, distribucijo, spreminjanje in vrednotenje. V dovoljena dejanja je zajeta tudi vrsta licence, kot so npr. licenca GNU v programski opremi ali licenca Creative Commons znotraj digitalne vsebine. Licence določajo pravice, ki so zaupane uporabniku predmeta, od dostopa do monetizacije z modifikacijo in distribucijo. Tako pravica do uporabe kot distribucije in spreminjanja zajemajo začetni predlog brezplačne in odprtokodne programske opreme. Digitalizacija tako predstavlja preprostejšo zmožnost dostopa, kopiranja, distribucije in spreminjanja izvirne kode. Obstajajo pa tudi velike skupnosti razvijalcev, ki imajo željo izdelovati in vzdrževati izvorno kodo (Benyayer & Kupp, 2017).

Delitvena ekonomija (angl. sharing economy services) predstavlja nove oblike podjetij, ki za povezovanje strank s ponudniki storitev uporabljajo tehnologijo v oblaku. Delitvena ekonomija je ena izmed najhitrejših in visoko rastočih segmentov znotraj gospodarstva. Zajema predvsem informacijski sektor (Apte & Davis, 2019).

Dodelane internetne tehnologije in naprave so pomemben del človeškega življenja. Zato se kaže, da bi morali ljudje pozornost usmerjati v tehnologije, ki izboljšujejo in poenostavljajo življenje. Prihodnost prinaša tehnologije, ki bodo usmerjene v »zeleno zemljo« in v svež ter zdrav zrak. Prihodnost bo prav tako čedalje bolj usmerjena v energetske učinkovitost z uporabo zelenih obnovljivih virov, saj ta nudi priložnost za varčevanje z energijo in financ – ravno razvoj zelenega IoT (angl. – green internet of things, v nadaljevanju GIoT) in ustvarjanje trajnostnega odtisa CO<sub>2</sub>. Vsekakor sta za ohranjanje naravnih virov in čiščenje naravnega okolja potrebna podrobno optimizirano delovanje IoT sistemov in racionalna poraba energije. Zraven zmanjšanja porabe energije vseh naprav GIoT je potrebno načrtovati energetske učinkovit načrt v celotnem življenjskem ciklu uporabljenih tehnologij, vključno s proizvodnjo, delovanjem in odstranjevanjem le-te. Prav tako je pomembna obravnava porabe energije komponent in z njo opreme GIoT, vključujoč stvari, infrastrukturo, komunikacijske protokole in oblačno infrastrukturo (Varjovi & Babaie, 2020).

### **3.3 Izbor kakovostnega poslovnega modela**

Dejavnosti, ki jih je treba povezovati, so izrednega pomena za uspešnost podjetja. Izbrati je potrebno dejavnosti, ki se skupaj primerno ujemajo in ob tem zagotavljajo tudi zunanjo

(tržno) sposobnost podjetja. Podjetje se po izvedbi analize trga odloči, kakšen položaj na določenem trgu bo prevzelo, nadalje pa stališče preslika v dejavnosti svojega poslovnega modela. Čeprav so stališča zasnovana logično, obstaja nevarnost, da podjetje ne upošteva tržnega položaja, kar pa lahko prevede v več možnih sistemov dejavnosti (torej v poslovne modele). Omenjeno nakazuje, da je treba slediti izboru med številnimi izvedljivimi dejavnostmi, ki lahko zadovoljivo služijo tržnemu položaju (Lanzolla & Markides, 2021). Vsakršno dodatno tveganje, ki ga je možno pripisati tehnološkemu tveganju, odraža povezavo z uporabo starih informacijskih tehnologij (nekompatibilnost ali zastarelost). V javnih in zasebnih organizacijah je opaziti, da imajo težave pri sledenju velikemu razvoju IKT. Na primer uporabljajo se programi, ki delujejo na tehnologijah, ki so bile razvite v zgodnjih fazah razvoja IKT, ko varnost podatkov ni bila problem v primerjavi z današnjo. Poleg tega podjetja morda ne razumejo potrebe po zaščiti svojih virov z uporabo novih tehnologij in rešitev, na primer z novo protivirusno programsko opremo. Uporabljene rešitve so lahko zastarele in ne nudijo popolne zaščite. Vse bolj pogosta uporaba algoritmov lahko privede tudi do visoke škode, zato je pri kreiranju arhitekture algoritmov potrebna visoka previdnost. Zavedati se je treba, da je z njimi mogoče manipulirati, jih zamenjati ali izbrisati, kar posledično povzroča nevarnosti uporabe dezinformacij ali vprašljivih informacij (Durst & Zieba, 2019).

Informacijske tehnologije pomagajo pri upravljanju posameznih in človeških virov, pri komunikaciji med nami in posameznikom v podjetju, posredovanju informacij posameznikom in pri upravljanju organizacije na vseh ravneh. Zelo pomembna je medsebojna povezanost s strategijo podjetja, ki predstavlja ciljno podjetje in komponente, ki jih je potrebno še dodatno izpopolniti (Maryska & Sládek, 2017).

Če želimo zasnovati kakovosten poslovni model, je smiselno slediti priporočilom za povečanje digitalne zrelosti, ki jih obravnavam v nadaljevanju.

Kot se strinjajo Erjavec, Manfreda, Jaklič in Indihar Štemberger (2018), si je treba v primeru, da podjetje ne sledi načelom digitalne zrelosti za izboljšanje le-te, zadati štiri cilje:

- i. v podjetjih je potrebno krepiti digitalne sposobnosti s pomočjo razvoja znanj in spretnosti lastnih zaposlenih, ki zagotavljajo razumevanje povezanosti informacijskih tehnologij in poslovanja;
- ii. slediti je treba poslovni iniciativi, ki jo omogoča informacijska tehnologija, zato je primerno, da imajo informatiki znotraj podjetja pomembno poslovno vlogo, vključno z ustreznim položajem najvišje uvrščene osebe, odgovorne za področje informatike;
- iii. ključnega pomena je gradnja ustrezne organizacijske kulture, ki deluje ugodno za kakovostno digitalno preobrazbo;
- iv. krepitev in pospešitev razvoja, ki sledi načelom za ustrezno institucionalno okolje.

Mendelson (2015) izpostavi, da bodo ključni izzivi podjetij prihodnosti dobro oblikovan poslovni model, agilnost in visok organizacijski inteligenčni količnik ter ekosistem, ki podjetju omogoča, da se osredotoča na svoje temeljne sposobnosti.

### **3.4 Pomen investicij v informatiko**

Naložbe v informatiko se usmerjajo v realizacije rednih donosov in ocenjevanje vrednosti, kar je vlagatelj vložil. V ekonomskem svetu, kjer se vse odvija nepredvidljivo, lahko pride do nenadnega povečanja stroškov inflacijskega indeksa ali nepredvidenih dogodkov. Naložba v denar na kateri koli od naložbenih poti bo koristna v izrednih razmerah in nujnih primerih, ko je potrebno ukrepati. Elementa varnost in likvidnost imata pomembno vlogo pri izbiri naložbenih alternativ (Nandhini, Usha & Palanivelu, 2021).

Kadar so v IT podjetjih prisotne nizke ravni naložb, se bo podjetje morda moralo odločiti med povečanjem prihodkov ali znižanjem stroškov. Smiselno je, da je tako vodstvo udeleženo pri pogovoru o IT projektih (Mithas & Rust, 2016). Priporočeno je, da ima podjetje sklad, ki je namenjen nujnim primerom in kritju stroškov. Pri naložbah je treba upoštevati dejavnike, kot so varnost, likvidnost in stopnja tveganja ob možnosti naložbe. Vlagatelj, ki prevzame tveganje, bo raje vlagal v delnice (Nandhini, Usha & Palanivelu, 2021).

Vpliv naložb se v informacijsko-tehnološkem sektorju pogosto ocenjuje glede na vplive na nekatere meritve uspešnosti, kot so povečanje števila prodanih enot, povečanje skupne prodaje (v valuti) ali donosnost podjetja. Omenjeni pristop je pogosto podvržen kritikam, saj lahko ocena zanemarja vpliv naložb na poslovne procese znotraj vrednostne verige, kar pa lahko neposredno vpliva na merjenje uspešnosti. Prav tako je ključno izpostaviti opažanja v navezavi z IT-naložbami v informatiko, zlasti ko pride do zapletov pri pričakovanih koristih in uspešnostjo na makro (skupnostni) ravni (Peacock & Tanniru, 2005).

V kolikor podjetja uporabljajo nove tehnologije, kjer stroškov in koristi ni mogoče povsem točno oceniti, se podjetja z namenom, da bi bolje ugotovila te stroške in koristi, pogosto odločijo za izvedbo pilotnih projektov. Mnoge naložbe v informatiki, ki so na primer namenjene namiznim aplikacijam in aplikacijam za podporo odločanju, se kupujejo za izboljšanje produktivnosti zaposlenih, v kolikor ne gre za notranjo obliko razvoja (Peacock & Tanniru, 2005). V IT sektorju so vprašanja o uspešnosti poslovnih modelov (kot tudi za doseganje IT-storitvenih ciljev) še posebej pomembna. Organizacije se morajo spraševati predvsem, kako so videti optimalni in prihodnji modeli prihodkov ter cenovne strategije; katera vrsta sodelovanja, strategije združevanja in prevzema so donosne v IT panogi; kako je mogoče podatke o strankah vključiti v poslovne modele. Našteti je le nekaj ključnih vprašanj, ki bi jih podjetja lahko testirala v obliki laboratorijskih ali terenskih poskusov, da bi preizkusila relativni pomen različnih značilnosti ali elementov v poslovnih modelih (Veit in drugi, 2014).

Novi poslovni modeli temeljijo na tehnologijah, zato so poslovne prakse vse bolj zapletene. Organizacije morajo v prvi vrsti razumeti pomen ustvarjanja vrednosti s pomočjo inovativnih možnosti, ki jih nudi sodobna tehnologija. Eno izmed poglavitnih vlog v digitalni dobi imajo informatiki in strokovnjaki računalniških strok. V empiričnem delu predstavljam izsledke raziskave, ki obravnava področje trpežnosti in zanesljivosti poslovnih modelov, ob tem pa nudi vpogled v izzive, s katerimi se soočajo zaposleni v IT sektorju, odgovarja na vprašanja o vplivu krize COVID-19 na delovne navade ter nakazuje smernice za prihodnost. Obravnavana tematika prinaša pomembne odgovore tako managementu kot tudi vsem ključnim akterjem, ki prenavljajo ali na novo oblikujejo poslovni model, oziroma strokovni javnosti, saj jim nudi uvid v področja, na katera morajo biti še posebej pozorni, da bi lahko gradili kakovosten in odporen poslovni model.

## **4 EMPIRIČNA RAZISKAVA**

### **4.1 Metodološki okvir**

V empiričnem delu raziskave sem izvedel spletno anketo. Spletno anketiranje je široko uporaben metodološki instrument tako v akademski kot uradni sferi. V mnogih primerih, kot je na primer anketiranje posebnih populacij z visoko stopnjo uporabe interneta, je spletna oblika ankete najprimernejša predvsem zaradi hitrosti dosegljivosti anketirancev (Lozar Manfreda, Berzelak & Vehovar, 2006), ki pa je pogojena z opomniki za sodelovanje, namreč ravno ti so običajna praksa za povečevanje stopnje odgovorov (Callegaro, Lozar Manfreda & Vehovar, 2015).

Z izvedeno raziskavo želim preučiti trenutno stanje in vidik prihodnosti, predvsem potrebe za izbor priljubljenih poslovnih modelov, ki prinašajo podjetjem uspešnost. V ospredju me bodo tako zanimali: i) odnos do sodobnih poslovnih modelov; ii) vizija respondentov o prihajajočih poslovnih modelih oziroma o nadaljnjih trendih; iii) odnos do kakovosti poslovnega modela in njegovih funkcionalnostih.

#### **4.1.1 Zbiranje podatkov**

Podatke sem zbiral s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika, spletnim orodjem IKA, in pripravil statistično analizo podatkov v programskem okolju SPSS. Sodelujoči v raziskavi so posamezniki, ki delujejo v sektorju informatike na različnih nivojih, v različno velikih slovenskih podjetjih. Anketiranci so bili izbrani na podlagi priložnostnega vzorčenja, kjer gre za metodo neverjetnostnega vzorčenja. Takšno vzorčenje je posebej uporabno, ker so vzorci izvedbeno hitrejši, ocene pa se pogosto ne razlikujejo od ocen, ki so pridobljene s pomočjo verjetnostnega vzorčenja. Rezultate takšnih raziskav je tvegano uporabljati za sklepanje o celotni populaciji (Kalton & Vehovar, 2001).

Prošnjo za sodelovanje s povezavo do anketnega vprašalnika sem posredoval preko različnih spletnih družbenih omrežij (skupin s strokovnjaki s področja informatike), in sicer Facebooka, LinkedIna ter spletnega foruma. Vključenim v raziskavo je v celotnem procesu zbiranja in analize odgovorov zagotovljena popolna anonimnost. Raziskava je bila izvedena med 10. julijem 2021 in 30. avgustom 2021. Kot je prikazano v tabeli 2, je v času aktivirane ankete na uvodni nagovor kliknilo 997 oseb, na prvo stran anketnega vprašalnika je nadaljevalo 294 oseb (29 %), anketo pa je v celoti izpolnilo 101 enot (10 %). Predviden čas izpolnitve ankete je bil 13 minut in 41 sekund, dejanski čas anketiranja pa je znašal 7 minut in 23 sekund.

Tabela 2: *Odziv na spletno anketo*

	<b>Frekvenca</b>	<b>Stopnja (v %)</b>
<b>Klik na nagovor</b>	997	100
<b>Klik na anketo</b>	294	29
<b>Končana anketa</b>	101	10

*Vir: lastno delo.*

#### 4.1.2 Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik<sup>1</sup> je razdeljen na pet sklopov, in sicer: i) kreativnost ter inoviranje; ii) občutljivost in odpornost poslovnih modelov; iii) nepredvidljivost dogodkov znotraj poslovnih modelov; iv) vpliv krize COVID-19 ter sklop vi) vizija in trendi. Vsak izmed sklopov obravnava temeljno področje raziskave: kakovosti in odpornosti vidikov znotraj pojma poslovni model. Začetek vprašalnika vsebuje nagovor z vsemi potrebnimi informacijami in zagotovilom anonimnosti, v nadaljevanju je prav tako na voljo razlaga osnovnega koncepta obravnavane tematike. Z zastavitvijo vprašanj (Q2, Q3, Q4, Q5, Q19\_2, Q9) znotraj spletne ankete merim mnenja s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice. Uporabljeni so bili tudi zaprti (Q6, Q7, Q8, Q10, Q13, Q15, Q16, Q17, Q18) in kombinirani – polodprti tipi vprašanj (Q11, Q12, Q14). Vprašalnik je bil pred izvedbo anketiranja testiran na vzorcu šestih oseb (različnih strok). S testiranjem sem zagotovil, da je vprašalnik primerno razumljiv in anketirancu časovno prijazen (z namenom, da respondent ne zapusti procesa anketiranja).

Prvi sklop vprašanj (Q2) se osredotoča na vidik kreativnosti in inoviranja (obrnava področja kakovosti), kjer me je zanimalo, kolikšno skrb organizacija namenja zaposlenim; organizacijska kultura z vidika izmenjave znanja; pomen priložnosti za povezovanje in izmenjavo znanj med oddelki; izobraževanje ter sledenje novostim; oblikovanje izdelkov in/ali storitev za zadrževanje strank; priložnosti na novih trgih; primerjava s konkurenco; sledenje tehničnih virov; posodobitev poslovnih procesov.

<sup>1</sup> Anketni vprašalnik je dosegljiv v Prilogi 1.

V drugem sklopu anketnega vprašalnika (Q3), ki se nanaša na »občutljivost in odpornost poslovnega modela« (obravnava teme odpornosti), se znotraj vprašanj osredotočam na vpliv poslovnega modela na vsakdan uporabnika/kupca; dostopnost aktivnosti poslovnega modela vsakomur; obnavljanje poslovnih modelov; določenost poslovnega modela ustrezni ciljni publiki; razumevanje vodstva za nove modele in prakse; uspešnost ohranjanja strank; pomen zadovoljstva strank; obremenjenost z delovnimi aktivnostmi; prilagajanje poslovnih modelov glede na razmere na trgu (prožnost poslovnega modela); prisotnost tekmovalnosti; spremljanje poslovnih modelov konkurence.

V tretjem sklopu anketnega vprašalnika (Q4) se osredotočam na »nepredvidljivost dogodkov znotraj poslovnih modelov« (obravnava teme odpornosti), kjer se vprašanja navezujejo na zmožnost hitrega odzivanja s prilagoditvijo izdelka in/ali storitve; spopadanje z izzivi ob nepredvidljivih situacijah; odzivanje vodstva ob nepredvidljivih dogodkih na klimo dela znotraj delovnega procesa; slišnost zaposlenega ob nepredvidenih dogodkih; zmožnost napovedovanja dogodkov ob oblikovanju ali prenovi poslovnega modela.

Naslednji sklop vprašanj (Q5) »vpliv krize COVID-19« (obravnava teme odpornosti in tveganj) zajema vprašanja, ki se navezujejo na odnose znotraj organizacije v obdobju krize; zmožnost prilagoditve poslovnega modela krizi COVID-19; finančno stabilnosti organizacije v času krize COVID-19; razumevanje vodstva za stiske, nastale zaradi krize COVID-19.

Nadaljeval sem z zastavitvijo vprašanj (Q19\_2), ki primerjajo dejstva pred in v času krize COVID-19. Vprašanja se nanašajo na stopnjo kakovosti izdelkov/storitev; prispevek poslovnega modela k rasti podjetja; prepoznavnost podjetja oziroma blagovne znamke; odpornost poslovnega modela na nepredvidljive dejavnike. Sledi vprašanje o izpostavljenosti stresu (Q6), morebitnem upadu prihodkov podjetja oziroma organizacije (Q7) ter v katerem valu epidemije je bil ta najintenzivnejši (Q8; pogoj: v kolikor anketiraneц izbere Da v Q7 → Q8, sicer preskok vprašanja).

Znotraj sklopa »vizija in trendi« (Q9) (obravnava teme odpornosti) anketirance sprašujem o obstoju ustreznih sredstev, namenjenih razvoju poslovnih modelov; vidiku pomembnosti razvoja poslovnih modelov znotraj poslovnega sveta; zaupanju v uspeh poslovnega modela organizacije; pomenu osebne rasti v organizaciji in pripravljenost za nove izzive prihodnosti.

Sledila so vprašanja o zaposlitvi, in sicer o številu zaposlenih v organizaciji (Q10); položaju na delovnem mestu (Q11); obliki zaposlitve (Q12); vrsti organizacije (Q13); poklicni usmeritvi na področju IT (Q14); osnovni dejavnosti podjetja (Q15). Anketni vprašalnik se je zaključil s socio-demografskimi vprašanji, ki so zajemala spol (Q16), regijo prebivališča (Q17) in starostno kategorijo (Q19).



Anketni vprašalnik je v največji meri vseboval vprašanja zaprtega tipa, kjer so anketiranci lahko izbirali med posameznimi odgovori. Za takšen pristop sem se odločil, ker anketirancu na hiter in preprost način omogoča izbiro najbolj resničnega odgovora.

Ključna osnova za pripravo anketnega vprašalnika je bila analiza izbrane teme raziskovanja. Anketni vprašalnik je bil oblikovan s pomočjo širokega nabora predelane literature s področja ter aktualnih stanj v družbi in znotraj organizacijskih procesov.

## 4.2 Raziskovalne hipoteze

Hipoteze sem razdelil na dva dela. Znotraj prvega dela sem postavil hipoteze, ki se nanašajo na mnenja o **kakovosti**, navezujoč se na učinkovite metode za doseganje trpežnih poslovnih modelov in tehnološki napredek. Drugi del hipotez se nanaša na področje **odpornosti**. Ta del hipotez se osredotoča na področje poslovanja, izzive in sodobne trende. Hipoteze sem oblikoval na podlagi teoretične osnove.

Hipoteza 1 izhaja iz ugotovitve avtorjev Ibarra, Ganzarain in Igartua (2018), ki trdijo, da podjetja ne smejo pozabiti na aktualne izzive, s katerimi se morajo soočiti, če želijo ostati konkurenčna, z namenom, da bi nadalje krepila svoje konkurenčne prednosti. Tukaj je zlasti pomembna ustvarjena nova vrednost, ki ne izvira le iz novih izdelkov oziroma storitev, ampak tudi iz izkoriščanja dostopnih podatkov, ki so lahko koristni za podjetje.

**Hipoteza 1:** Razvoj novih izdelkov in/ali storitev je pozitivno povezan z zadrževanjem strank in izkoriščanjem priložnosti na novih ali rastočih trgih.

Hipoteza 2 je bila razvita na podlagi ugotovitev avtorjev Eisenhardta in Martina (2000), ki trdita, da so dinamične sposobnosti tiste, ki podjetjem omogočajo učinkovite notranje spremembe in ustrezno odzivanje na dogajanje na trgu, kar pa je pogojeno z zasledovanjem dolgoročne uspešnosti podjetja ter posledično zadrževanjem strank.

**Hipoteza 2:** Osredotočanje organizacije v inovativne poslovne modele je pozitivno povezano z zadrževanjem strank.

Hipotezi 3 in 4 sta bili razviti na podlagi ugotovitev avtorjev Shi in Manning (2009), ki pokažeta, da je poslovni model z vidika poslovnega načrtovanja zlasti pomemben za to, da storitve in/ali izdelki podjetja kupcem prinašajo koristi. Podjetje mora za doseganje koristi za stranke vzpostavljati mehanizme, ki delujejo kot dejavniki za ublažitev konkurenčnih tveganj ali varovalo pred tveganji zaradi pomanjkanja prednostnega vstopa na trg.

Pri razvoju hipotez 3–5 sem izhajal tudi iz koncepta prožnosti podjetij, ki pravi, da so prožna podjetja sposobnejša in mnogo iznajdljivejša v negotovih situacijah, saj velja, da organizacije postanejo odpornejše z osredotočanjem na temeljne notranje vrednote, ki so vezane na zaupanje, zavzetost in opolnomočenje na trgu. Znotraj organizacije je torej izrednega pomena ozaveščanje o tveganjih (Strategic Direction, 2021; Shi & Manning,

2009). Vsekakor pa se je potrebno zavedati, da imajo predvsem v malih do srednje velikih podjetjih navkljub pomanjkanju sredstev med izvajanjem inovativnih dejavnosti zmožnost privabljanja zunanjih pomoči s pomočjo tehnologije, spretnosti in deljenja strokovnega znanja (Moradi, Jafari, Doorbash & Mirzaei, 2021).

**Hipoteza 3:** Informatiki, ki delujejo v informacijsko-tehnološkem sektorju, so v povprečju bolj zavzeti za izmenjavo znanj/a za namen doseganja uspehov organizacije.

**Hipoteza 4:** V srednje velikih IT organizacijah so informatiki bolj aktivni pri redni obnovi poslovnih modelov kot v velikih organizacijah.

**Hipoteza 5:** V organizaciji ob nepredvidljivih dogodkih ni zadostne izmenjave mnenj, da bi dosegli prožen poslovni model.

Hipotezi 6 in 7 sem razvil na podlagi trditve avtorjev Niemimaa, Järveläinen, Heikkilä & Heikkilä, (2019). Avtorji namreč trdijo, da so ravno tehnološki dejavniki tisti, ki pospešeno prispevajo k razvoju novih oblik poslovnih modelov, ki pa lahko (nepričakovano) nenadoma zastarajo in ogrozijo aktualne poslovne modele v organizaciji. Pomembno je torej, da je ocenjevanje odpornosti poslovnih modelov proti nepredvidenim dogodkom osrednje področje neprekinjenosti poslovanja, da se ohranja stalni položaj podjetja na trgu.

**Hipoteza 6:** Organizacije so se v obdobju aktualne krize COVID-19 hitro prilagodile razmeram na trgu.

**Hipoteza 7:** Informatiki verjamejo v poslovne modele organizacije, v kateri so delovno aktivni.

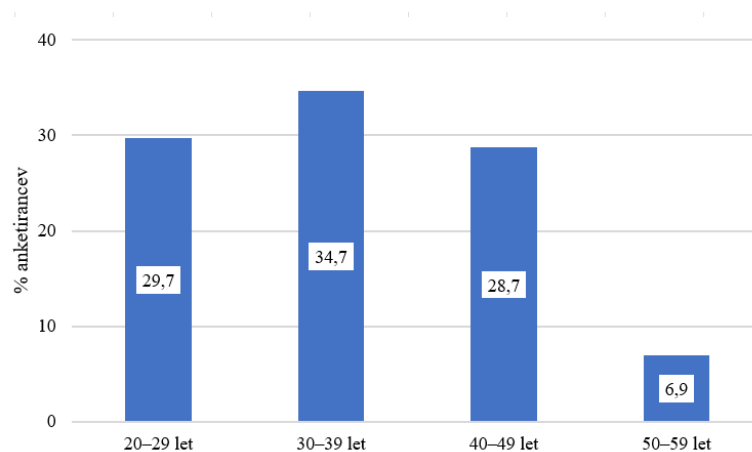
## 5 REZULTATI RAZISKAVE

V tem poglavju se bom osredotočil na predstavitev konkretnih rezultatov, ki sem jih pridobil tekom izvedbe raziskave. Zbrani podatki so bili analizirani v programih Microsoft Excel in IBM SPSS. V vzorcu je bila 101 enota ( $n = 101$ ).

### 5.1 Opisne statistike

V nadaljevanju sledi predstavitev socio-demografskih značilnosti vzorca in prikaz podatkov o zaposlitvi. Med anketiranci je bilo 12,9 % žensk in 87,1 % moških. Starostna struktura anketirancev je prikazana na sliki 4. Več kot tretjina anketirancev (34,7 %) se je po starosti umestila v starostno skupino 30–39 let, sledijo anketiranci, stari 20–29 let (29,7 %), in anketiranci, stari 40–49 let (28,7 %). Najmanj, 6,9 %, jih je bilo v starostni skupini 50–59 let.

Slika 4: Struktura anketirancev po starostnih razredih (v %)



Vir: lastno delo.

Več kot polovica anketirancev je prebivalo v osrednjeslovenski statistični regiji (52,5 %), sledijo anketiranci iz gorenjske regije (11,9 %), podravske regije (9,9 %) in primorsko-notranjske regije (5,9 %).

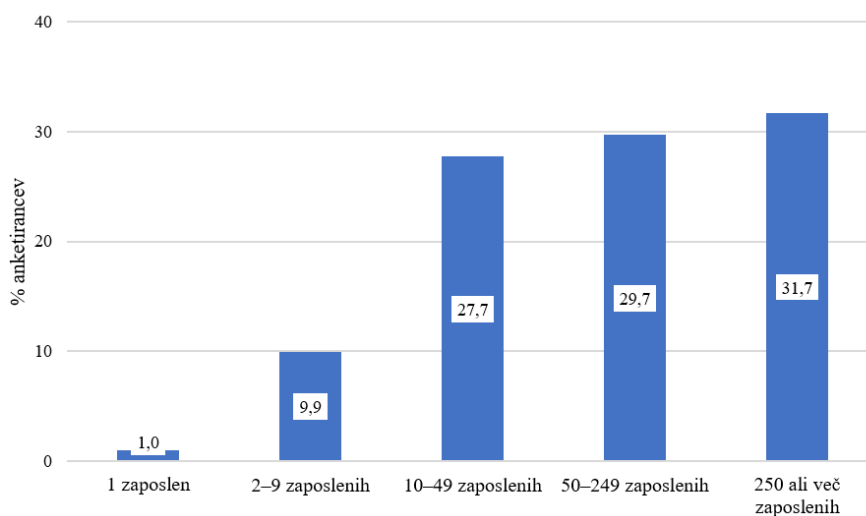
37,6 % je kot svojo poklicno usmeritev<sup>2</sup> navedlo razvijalec programske opreme, sledijo razvijalci in uvajalci informacijskih sistemov, rešitev in storitev (27,7 %), arhitekti informacijskih rešitev (26,7 %), sistemski administratorji (25,7 %) ter skrbniki podatkov (22,7 %). Med anketiranci je bilo najmanj razvijalcev mobilnih aplikacij (2 %), strokovnjakov s področja revidiranja kakovosti IS (2 %) in upravljalcev družbenih medijev (1 %).

Največ vprašanih znotraj podjetja deluje kot izvršni delavec (27,7 %), sledijo samostojni delavci (26,7 %), zaposleni, zadolženi za neposredno vodenje in nadzor dela izvršilnih zaposlenih (19,8 %), vodstveni delavci na ravni sektorja (17,8 %) in vodilni delavci na ravni upravljanja podjetja (5,9 %). Med anketiranci je bilo 74,3 % zaposlenih za nedoločen čas, 5,9 % pa za določen čas. 8,9 % jih je delo opravljalo preko študentskega servisa, 7,9 % kot samostojni podjetnik, 2 % pa preko podjeme pogodbe.

Glede na vrsto podjetja jih je bila večina (86,1 %) zaposlenih v podjetju v zasebni lasti, preostalih 13,9 % pa znotraj javnih podjetij oziroma organizacij. Kot prikazuje slika 5, je bil največji delež (31,7 %) anketirancev zaposlenih v velikih podjetjih oziroma organizacijah.

<sup>2</sup> Pregled strukture poklicne usmeritve na IT področju je grafično prikazan v Prilogi 2.

Slika 5: Število zaposlenih v organizaciji



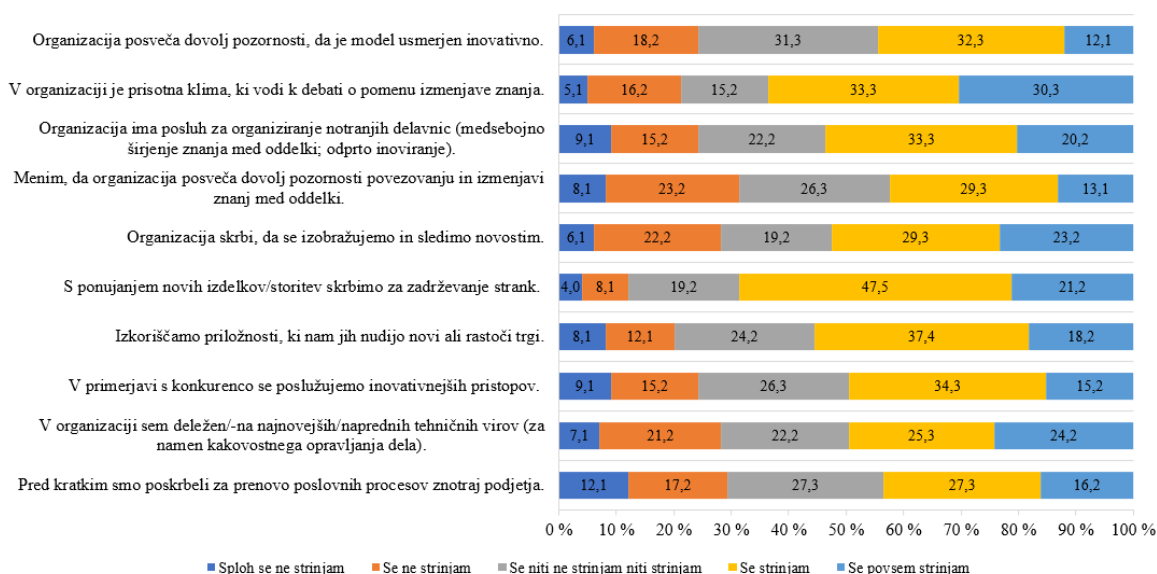
Vir: lastno delo.

Glede na dejavnost podjetja so v raziskavi s 53,5 % prevladovali anketiranci, ki so zaposleni v informacijskih in komunikacijskih dejavnostih, sledijo anketiranci, zaposleni v finančnih in zavarovalniških dejavnostih (11,9 %), 10,9 % anketirancev je zaposlenih v dejavnosti trgovine, 5 % v kulturnih, razvedrilnih in rekreacijskih dejavnostih. V dejavnosti javne uprave in obrambe ter dejavnosti obvezne socialne varnosti ter v strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnostih je bilo zaposlenih 4 % anketirancev, 3 % anketirancev deluje v zdravstvenem in socialnem varstvu, 2 % pa v predelovalnih dejavnostih ter v dejavnosti prometa in skladiščenja. 1 % anketirancev je bilo zaposlenih v dejavnosti izobraževanja, kmetijstva, oskrbe z električno energijo/plinom/vodo in v dejavnosti poslovanja z nepremičninami. V vzorec ni bil zajet nihče, ki bi bil zaposlen v dejavnosti gradbeništva ali dejavnosti gostinstva in turizma.

### 5.1.1 Kreativnost in inoviranje

Slika 6 in tabela 3 prikazujeta odgovore anketirancev na vprašanja glede kreativnosti in inoviranja. Čeprav anketiranci navajajo, da podjetje pogosto uvaja nove izdelke in je v podjetju prisotna klima, ki vodi k razpravi o pomenu izmenjave znanja, pa je zanimivo, da podjetja razmeroma redko prenavljajo procese (slednje je potrdilo manj kot polovica vprašanih). Predvsem pa so v času, ko so različna področja poslovanja in informatike tesno povezana, lahko zaskrbljujoči nizki odgovori o povezovanju in izmenjavi znanj med oddelki (slednje je navajalo le 42,4 % anketirancev).

Slika 6: Kreativnost in inoviranje



Vir: lastno delo.

Tabela 3: Opisna statistika za Kreativnost in inoviranje

Trditev	N	Povprečje	Standardni odklon
Q2a: Organizacija posveča dovolj pozornosti, da je model usmerjen inovativno.	99	3,26	1,084
Q2b: V organizaciji je prisotna klima, ki vodi k debati o pomenu izmenjave znanja.	99	3,68	1,211
Q2c: Organizacija ima posluš za organiziranje notranjih delavnic (medsebojno širjenje znanja med oddelki; odprto inoviranje).	99	3,40	1,228
Q2d: Menim, da organizacija posveča dovolj pozornosti povezovanju in izmenjavi znanj med oddelki.	99	3,16	1,167
Q2e: Organizacija skrbi, da se izobražujemo in sledimo novostim.	99	3,41	1,237
Q2f: S ponujanjem novih izdelkov/storitev skrbimo za zadrževanje strank.	99	3,74	1,016
Q2g: Izkoriščamo priložnosti, ki nam jih nudijo novi ali rastoči trgi.	99	3,45	1,163
Q2h: V primerjavi s konkurenco se poslužujemo inovativnejših pristopov.	99	3,31	1,175
Q2i: V organizaciji sem deležen/-na najnovejših/naprednih tehničnih virov (za namen kakovostnega opravljanja dela).	99	3,38	1,259
Q2j: Pred kratkim smo poskrbeli za prenovo poslovnih procesov znotraj podjetja.	99	3,18	1,248

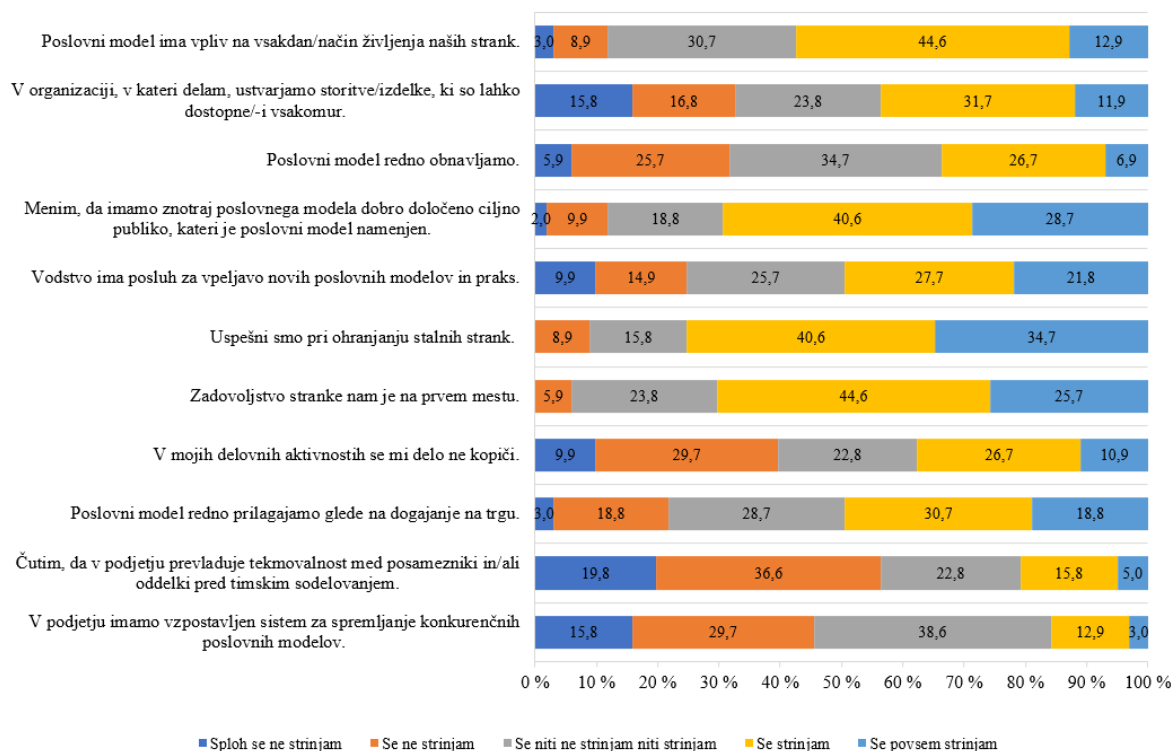
Vir: lastno delo.

### 5.1.2 Občutljivost in odpornost poslovnih modelov

V nadaljevanju, na sliki 7 in v tabeli 4, prikazujem analizo odgovorov anketirancev glede občutljivosti in odpornosti poslovnih modelov znotraj organizacije. Anketiranci navajajo, da so poslovni modeli organizacij dobro zasnovani – imajo dobro določeno ciljno publiko, ki so ji namenjeni – in uspešni pri ohranjanju stalnih strank ter njihovem zadovoljstvu. Na drugi strani pa visok delež anketirancev navaja, da se poslovni modeli ne obnavljajo redno in da organizacije nimajo vzpostavljenega sistema za spremljanje konkurenčnosti

poslovnih modelov. Čeprav je med anketiranci v povprečju visoko strinjanje s trditvijo, da ima vodstvo posluh za vpeljavo novih modelov (3,37), pa pri tem kazalniku opažam tudi največji standardni odklon v vrednosti odgovorov, kar pomeni, da se v tem segmentu opazovane organizacije precej razlikujejo. Iz rezultatov prav tako izhaja preobremenitev zaposlenih in prisotnost tekmovalnosti med posamezniki in/ali oddelki, kar lahko negativno prispeva k razvoju poslovnih modelov.

Slika 7: Občutljivost in odpornost poslovnih modelov znotraj organizacije



Vir: lastno delo.

Tabela 4: Opisna statistika za občutljivost in odpornost

Trditev	N	Povprečje	Standardni odklon
Q3a: Poslovni model ima vpliv na vsakdan/način življenja naših strank.	101	3,55	0,932
Q3b: V organizaciji, v kateri delam, ustvarjamo storitve/izdelke, ki so lahko dostopne/i vsakomur.	101	3,07	1,267
Q3c: Poslovni model redno obnavljamo.	101	3,03	1,024
Q3d: Menim, da imamo znotraj poslovnega modela dobro določeno ciljno publiko, ki ji je poslovni model namenjen.	101	3,84	1,017
Q3e: Vodstvo ima posluh za vpeljavo novih poslovnih modelov in praks.	101	3,37	1,255
Q3f: Uspešni smo pri ohranjanju stalnih strank.	101	4,01	0,933
Q3g: Zadovoljstvo stranke nam je na prvem mestu.	101	3,90	0,854
Q3h: V mojih delovnih aktivnostih se mi delo ne kopiči.	101	2,99	1,187
Q3i: Poslovni model redno prilagajamo glede na dogajanje na trgu.	101	3,44	1,090
Q3j: Čutim, da v podjetju prevladuje tekmovalnost med posamezniki in/ali oddelki pred timskim sodelovanjem.	101	2,50	1,128
Q3k: V podjetju imamo vzpostavljen sistem za spremljanje konkurenčnih poslovnih modelov.	101	2,57	1,003

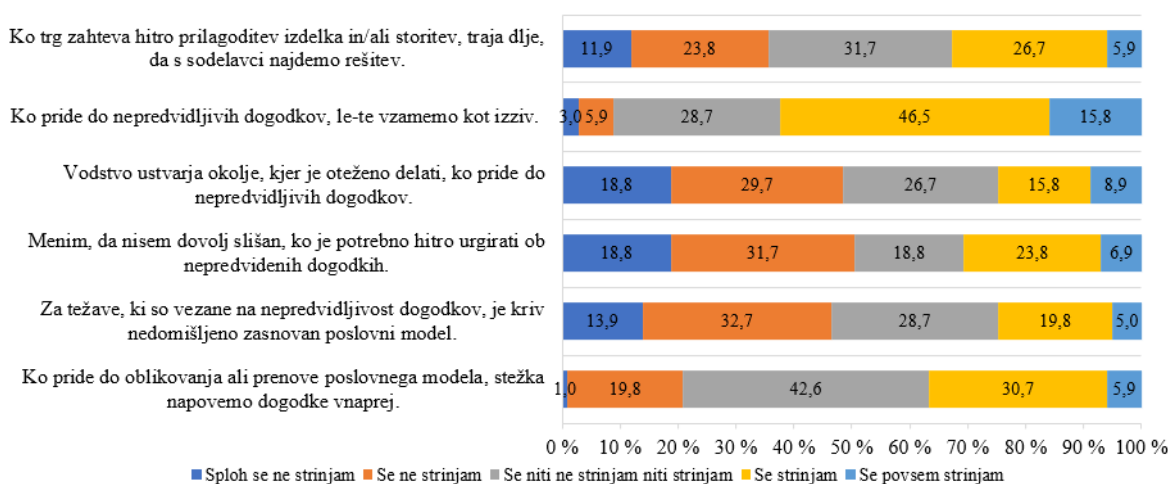
Vir: lastno delo.

### 5.1.3 Nepredvidljivost dogodkov znotraj poslovnih modelov

Anketiranci menijo, da lahko zadovoljivo napovedujejo dogodke vnaprej in da je poslovni model organizacije domišljen ter omogoča hiter odziv na nepredvidljive dogodke. Slednje se odraža tudi v povprečno visokem strinjanju s trditvama, da so v primeru pojava nepredvidenih dogodkov zaposleni slišani s strani vodstva oziroma da vodstvo ustvarja pogoje, ki omogočajo delo v takih razmerah. Hkrati, kot izhaja iz spodnje tabele, je pri teh trditvah vrednost standardnega odklona najvišja, kar nakazuje, da se organizacije na področju odnosa med zaposlenimi in vodstvom tudi najbolj razlikujejo.

Za krepitev poslovnih modelov bi organizacije morale več pozornosti usmerjati v določitev različnih kazalnikov za namen ocenjevanja tveganj, saj bi s tem lahko vnaprej enostavneje napovedovala bližnje dogodke in se uspešneje soočala z morebitnimi težavami. Rezultate prikazujem na sliki 8 in v tabeli 5.

Slika 8: Nepredvidljivost dogodkov v organizacijah



Vir: lastno delo.

Tabela 5: Opisna statistika za nepredvidljivost dogodkov

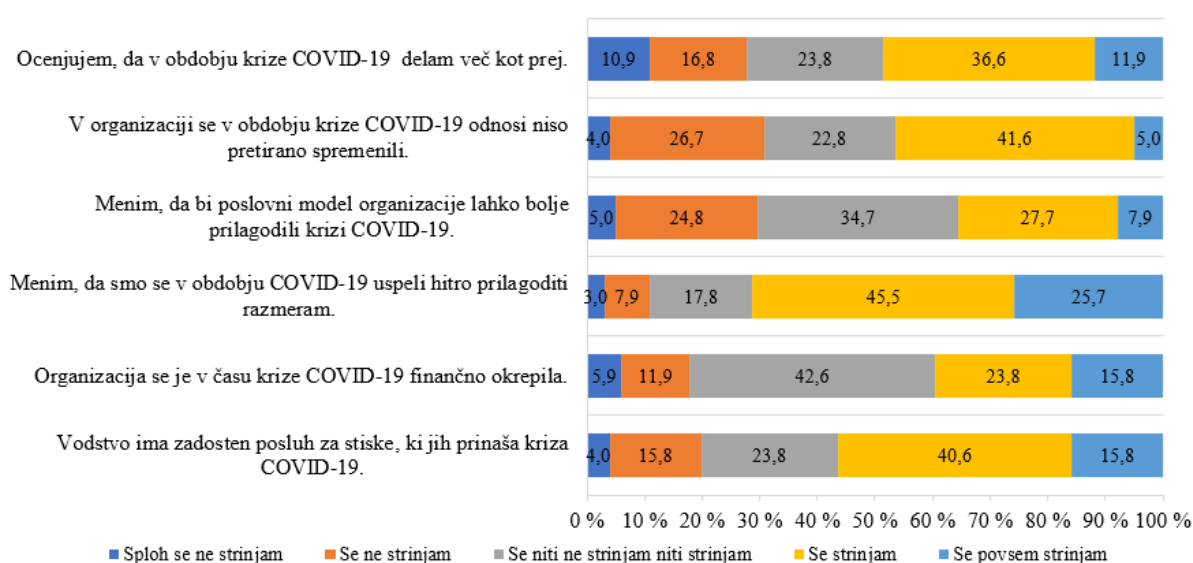
Trditev	N	Povprečje	Standardni odklon
Q4a: Ko trg zahteva hitro prilagoditev izdelka in/ali storitev, traja dlje, da s sodelavci najdemo rešitev.	101	2,91	1,105
Q4b: Ko pride do nepredvidljivih dogodkov, le-te vzamemo kot izziv.	101	3,66	0,920
Q4c: Vodstvo ustvarja okolje, kjer je oteženo delati, ko pride do nepredvidljivih dogodkov.	101	2,66	1,211
Q4d: Menim, da nisem dovolj slišan, ko je potrebno hitro urgirati ob nepredvidenih dogodkih.	101	2,68	1,224
Q4e: Za težave, ki so vezane na nepredvidljivost dogodkov, je kriv nedomišljeno zasnovan poslovni model.	101	2,69	1,093
Q4f: Ko pride do oblikovanja ali prenove poslovnega modela, stežka napovemo dogodke vnaprej.	101	3,21	0,864

Vir: lastno delo.

#### 5.1.4 Vpliv krize COVID-19

Epidemija COVID-19 je pomembno vplivala na organizacije, še posebej na njihovo finančno uspešnost. Raziskava je sovpadala s trajanjem epidemioloških valov v Sloveniji, in sicer od 1. do 4. vala (s trajanjem od 10. julija do 30. avgusta 2021, ko je bila raziskava zaključena). Zanimivo je, da večina anketirancev navaja, da so se organizacije hitro uspele prilagoditi novim razmeram in da je bil poslovni model organizacije ustrezno prilagojen krizi COVID-19. Slednje je morda tudi povezano z visokim strinjanjem s trditvijo, da je imelo vodstvo med krizo posluh za reševanje stisk. Rezultate prikazujem na sliki 9 in v tabeli 6.

Slika 9: Odgovori za vpliv krize COVID-19



Vir: lastno delo.

Tabela 6: Opisna statistika za vpliv krize COVID-19

Trditev	N	Povprečje	Standardni odklon
Q5a: Ocenjujem, da v obdobju krize COVID-19 delam več kot prej.	101	3,22	1,188
Q5b: V organizaciji se v obdobju krize COVID-19 odnosi niso pretirano spremenili.	101	3,17	1,011
Q5c: Menim, da bi poslovni model organizacije lahko bolje prilagodili krizi COVID-19.	101	3,09	1,021
Q5d: Menim, da smo se v obdobju COVID-19 uspeli hitro prilagoditi razmeram.	101	3,83	1,001
Q5e: Organizacija se je v času krize COVID-19 finančno okrepila.	101	3,32	1,067
Q5f: Vodstvo ima zadosten posluh za stiske, ki jih prinaša kriza COVID-19.	101	3,49	1,064

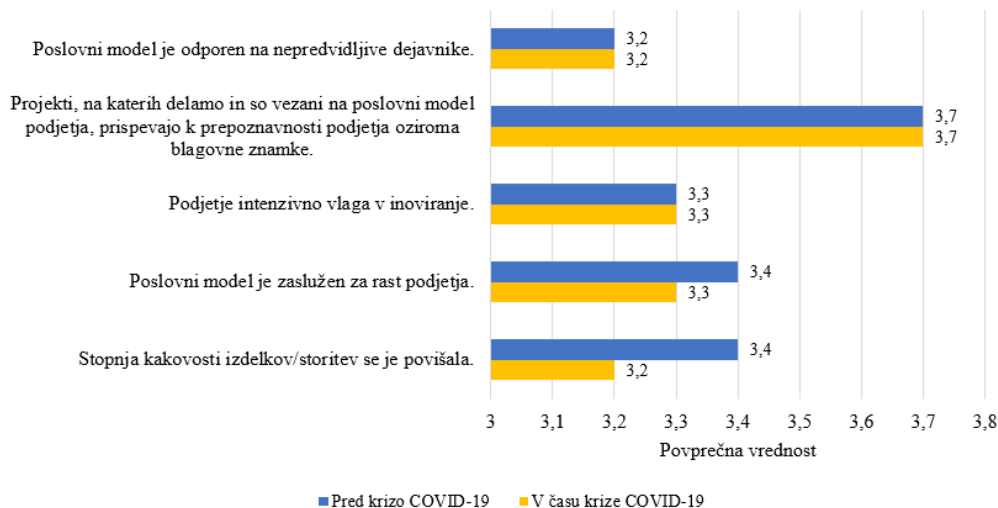
Vir: lastno delo.

Na sliki 10 prikazujem povprečne vrednosti odgovorov na trditve, ki se nanašajo na poslovne modele organizacije pred in v času krize COVID-19. V splošnem so razlike ocen o stanju pred in v času COVID-19 izredno majhne. Povprečne vrednosti odgovorov se razlikujejo le pri vprašanjih o pomembnosti modela za rast organizacije in stopnja kakovosti izdelkov – pri obeh vprašanjih se je povprečna stopnja strinjanja s trditvijo v



času krize COVID-19 zmanjšala. Povprečna ocena strinjanja je najvišja pri trditvi, da so projekti, ki so vezani na poslovni model, pomemben dejavnik prepoznavnosti organizacije in blagovne znamke.

Slika 10: Primerjava povprečnih vrednosti pred in v času krize COVID-19

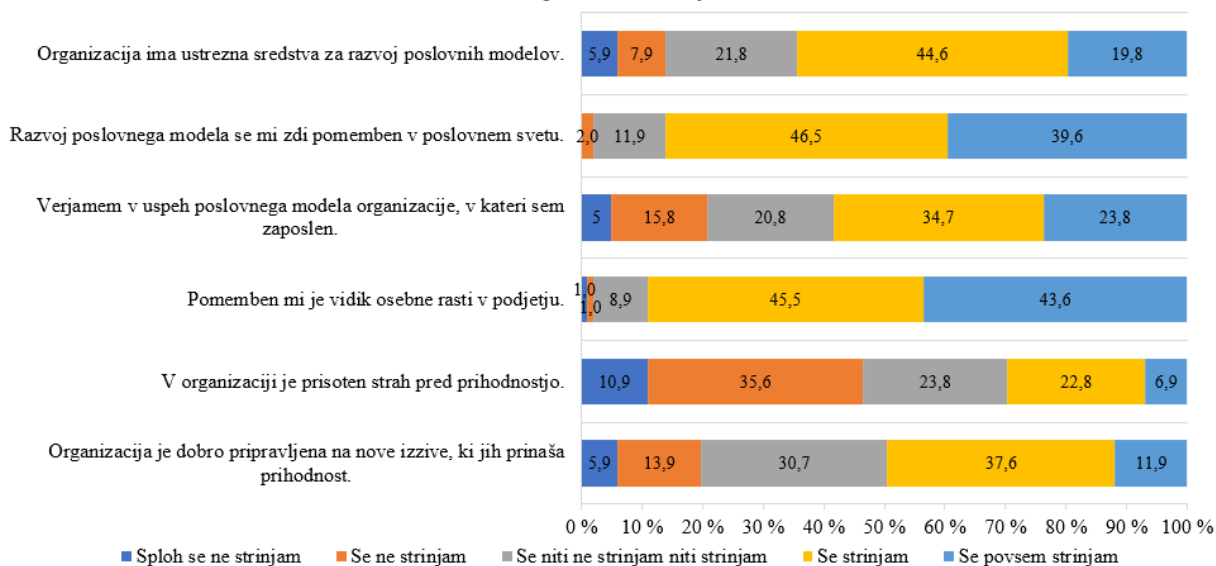


Vir: lastno delo.

### 5.1.5 Vizija in trendi

V zadnjem delu anketnega vprašalnika sem se osredotočil na vizijo organizacij in trende. Med anketiranci prevladuje visoko strinjanje, da je razvoj poslovnega modela izrednega pomena in da ima organizacija, v kateri so zaposleni, ustrezna sredstva za razvoj poslovnih modelov. Slednje je povezano tudi z nizko stopnjo strinjanja, da je v organizaciji prisoten strah pred prihodnostjo (pri tej trditvi so sicer med anketiranci tudi najvišje razlike). Rezultate prikazujem na sliki 11 in v tabeli 7.

Slika 11: Odgovori – vizija in trendi



Vir: lastno delo.

Tabela 7: Opisna statistika za vizijo in trende

Trditev	N	Povprečje	Standardni odklon
Q9a: Organizacija ima ustrezna sredstva za razvoj poslovnih modelov.	101	3,64	1,073
Q9b: Razvoj poslovnega modela se mi zdi pomemben v poslovnem svetu.	101	4,24	0,737
Q9c: Verjamem v uspeh poslovnega modela organizacije, v kateri sem zaposlen.	101	3,56	1,161
Q9d: Pomemben mi je vidik osebne rasti v podjetju.	101	4,30	0,756
Q9e: V organizaciji je prisoten strah pred prihodnostjo.	101	2,79	1,125
Q9f: Organizacija je dobro pripravljena na nove izzive, ki jih prinaša prihodnost.	101	3,36	1,054

Vir: lastno delo.

## 5.2 Preverjanje hipotez

V drugem delu empiričnega dela se osredotočam na preverjanje zastavljenih raziskovalnih hipotez.

V okviru **prve hipoteze** preverjam, ali je razvoj novih izdelkov in/ali storitev pozitivno povezan z zadrževanjem strank in izkoriščanjem priložnosti na novih ali rastočih trgih. Hipotezo bom preverjal z uporabo Pearsonovega koeficienta korelacije, ki kaže smer in moč povezanosti med dvema spremenljivkama. Moč povezanosti dveh spremenljivk merimo na lestvici, kjer velja, da je 0–0,1 zelo šibka povezanost, 0,1–0,3 šibka, 0,3–0,7 srednje močna, 0,7–0,9 močna in 0,9–1 zelo močna povezanost (Rovan, Korenjak-Černe, Pfajfar & Lotrič Dolinar, 2015). Pri tem bom preverjal povezanost med spremenljivkama Q2f – »S ponujanjem novih izdelkov/storitev skrbimo za zadrževanje strank« in Q2g – »Izkoriščamo priložnosti, ki nam jih nudijo novi ali rastoči trgi«. Rezultati, ki so prikazani v tabeli 8, kažejo, da med obravnavanima spremenljivkama obstaja srednje močna pozitivna povezanost pri stopnji značilnosti  $p < 0,01$ .

Tabela 8: Rezultati Pearsonovega koeficienta korelacije

		Q2g: Izkoriščamo priložnosti, ki nam jih nudijo novi ali rastoči trgi.
Q2f: S ponujanjem novih izdelkov/storitev skrbimo za zadrževanje strank.	Pearsonov koeficient korelacije	0,551
	N	99

Vir: lastno delo.

Na podlagi rezultatov Pearsonovega koeficienta korelacije lahko potrdim prvo hipotezo.

V **drugi hipotezi** predpostavljam, da je osredotočanje organizacije v inovativne modele pozitivno povezano z zadrževanjem strank. Hipotezo sem preverjal s Pearsonovim koeficientom korelacije, in sicer med spremenljivkama Q2a – »Organizacija posveča dovolj pozornosti, da je model usmerjen inovativno« in Q2f – »S ponujanjem novih izdelkov/storitev skrbimo za zadrževanje strank«.

Kot izhaja iz tabele 9, med obravnavanima spremenljivkama ostaja srednje močna pozitivna povezanost (pri stopnji značilnosti  $p < 0,01$ ), na podlagi česar lahko potrdim hipotezo 2.

Tabela 9: Rezultati Pearsonovega koeficienta korelacije

		<i>Q2f: S ponujanjem novih izdelkov/storitev skrbimo za zadrževanje strank.</i>
<i>Q2a: Organizacija posveča dovolj pozornosti, da je model usmerjen inovativno.</i>	Pearsonov koeficient korelacije	0,508
	N	99

Vir: lastno delo.

V **tretji hipotezi** predpostavim, da so informatiki, ki delujejo v informacijsko-tehnoloških podjetjih, v povprečju bolj zavzeti za izmenjavo znanj/a za namen doseganja uspehov organizacije.

Uporaba **faktorske analize** (angl. Factor Analysis) omogoča, da lahko spremenljivke nadomestim z manjšim številom latentnih spremenljivk oziroma faktorjev. S faktorsko analizo tako torej poskušam povzeti karseda največji del skupne variabilnosti korelacijske matrike z manjšim številom konstruktov ali faktorjev (Pfajfar & Arh, 2005). Uporaba **korelacijske matrike** (angl. Correlation matrix) mi omogoča analizo povezave med posameznimi spremenljivkami in pregled povezanosti za vse spremenljivke (znotraj izbranih sklopov) (Ferligoj, Leskošek & Kogovšek, 1995). S **Kaiser-Mayer-Olkinovo statistiko** (KMO), ki velja kot mera vzorčne ustreznosti, v nadaljevanju merim moč celotne povezanosti med spremenljivkami. Po pravilu KMO vedno variira med 0 in 1, priporočljivo je, da imamo za uspešno faktorsko analizo mero, višjo od 0,5, saj lahko le v tem primeru pojasnimo dovolj močno povezavo med spremenljivkami. Smiselnost uporabe faktorske analize preverimo tudi s pomočjo **Bartlettovega testa sferičnosti**, ki mora biti večji od 0,05. Ta test nam pokaže, da imamo prisotno dovolj visoko korelacijo med spremenljivkami, da lahko sploh izvedemo analizo. Znotraj analize uporabljam rotacijo *Varimax* (Rovan, Korenjak-Černe, Pfajfar & Dolinar, 2015; Rován & Turk, 2012). S takšno rotacijo faktorjev se zagotovi preprostejšo strukturo podatkov, ki omogoča lažjo vsebinsko pojasnitev posameznih faktorjev. Drugače povedano – rotacija maksimira faktorsko utež na enem faktorju in jo minimizira na vseh ostalih faktorjih, da dosežemo optimizacijo vsebinskih podatkov.

V nadaljevanju najprej predstavljam rezultate KMO in Bartlettovega testa (tabela 10). KMO kaže, da je vzorec primeren, saj je vrednost testa večja od 0,5 (KMO = 0,846, dobri podatki). Bartlettov test sferičnosti prav tako potrdi, da je uporabljena metoda primerna ( $p < 0,001$ ). Testa kažeta, da so spremenljivke med seboj dovolj povezane, da lahko izvedemo faktorsko analizo ( $p = 0,000$ ;  $\chi^2 = 281,253$ ;  $df = 15$ ).

Tabela 10: Rezultati KMO in Bartlettovega testa

<b>Kaiser-Meyer-Olkin test</b>		0,846
<b>Bartlettov test</b>	<i>Hi-kvadrat porazdelitev (<math>\chi^2</math>)</i>	281,253
	<i>Stopnje prostosti (df)</i>	15
	<i>Stopnja značilnosti (p)</i>	0,000

Vir: lastno delo.

Nadaljujem s prikazom deleža pojasnjene variance (tabela 11). Iz osrednjega dela tabele lahko razberemo vrednosti faktorске analize pred rotacijo, zadnji trije stolpci pa prikazujejo vrednosti po njej. Odstotek variance prikazuje vrednost, koliko skupne variance pojasni posamezni faktor. Ob upoštevanju kriterija, kjer je lastna vrednost večja od 1, upoštevamo le prvi faktor, ki pojasni 61,23 % variabilnosti merjenih spremenljivk.

Tabela 11: Rezultat deleža pojasnjene variance

<b>Komponenta</b>	<b>Začetna lastna vrednost</b>			<b>Ekstrakcijski seštevki kvadratov uteži</b>		
	<b>Skupaj</b>	<b>% variance</b>	<b>Kumulativni % variance</b>	<b>Skupaj</b>	<b>% variance</b>	<b>Kumulativni % variance</b>
1	3,674	61,227	61,227	3,674	61,227	61,227
2	0,710	11,839	73,066			
3	0,668	11,135	84,201			
4	0,383	6,382	90,583			
5	0,325	5,423	96,006			
6	0,240	3,994	100			

Vir: lastno delo.

Tabela 12 prikazuje, da ima v organizaciji najpomembnejšo vlogo spremenljivka Q2c – »Organizacija ima posluš za organiziranje notranjih delavnic«, sledita spremenljivki Q2b – »V organizaciji je prisotna klima, ki vodi k debati o pomenu izmenjave znanja« in Q2d – »Menim, da organizacija posveča dovolj pozornosti povezovanju in izmenjavi znanj med oddelki«. Na podlagi vsebinske analize zgoraj prikazanih podatkov je mogoče trditi, da informacijsko-tehnološka podjetja zasledujejo svoje cilje za krepitev znanj znotraj organizacije.

Tabela 12: Rezultati matrike komponent

	Komponenta
	1
Q2a: Organizacija posveča dovolj pozornosti, da je model usmerjen inovativno.	0,747
Q2b: V organizaciji je prisotna klima, ki vodi k debati o pomenu izmenjave znanja.	0,824
Q2c: Organizacija ima posluh za organiziranje notranjih delavnic.	0,874
Q2d: Menim, da organizacija posveča dovolj pozornosti povezovanju in izmenjavi znanj med oddelki.	0,797
Q2e: Organizacija skrbi, da se izobražujemo in sledimo novostim.	0,751
Q2f: S ponujanjem novih izdelkov/storitev skrbimo za zadrževanje strank.	0,688

Vir: lastno delo.

S **četrto hipotezo** preverjam, ali so v srednje velikih IT organizacijah informatiki bolj aktivni pri redni obnovi poslovnih modelov kot v velikih organizacijah. Hipotezo preverjam s *t*-testom za neodvisne vzorce, pri čemer primerjam odgovore anketirancev, ki so zaposleni v srednje velikih podjetjih, opredeljenih kot podjetja s 50–249 zaposlenimi, in anketirancev, zaposlenih v velikih podjetjih z 250 ali več zaposlenih. Kot kaže tabela 13, je v povprečju vrednost odgovorov oz. strinjanja s trditvijo, da podjetja redno obnavljajo poslovni model, večja med zaposlenimi v velikih podjetjih (3,25). Rezultate opisne statistike podajam v tabeli 13.

Tabela 13: Opisne statistike vrednosti odgovorov na vprašanje o rednem obnavljanju poslovnega modela glede na velikost organizacije

	Število zaposlenih v organizaciji	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Q3c: Poslovni model redno obnavljamo.	50–249	30	2,83	1,02	0,186
	250 ali več	32	3,25	0,916	0,162

Vir: lastno delo.

Nadaljujem s prikazom rezultatov *t*-testa za neodvisna vzorca (tabela 14). Čeprav so vrednosti odgovorov v povprečju višje v skupini anketirancev, ki so zaposleni v velikih podjetjih, razlike med skupinama niso statistično značilne pri stopnji  $p < 0,05$ . Na podlagi rezultatov *t*-testa za neodvisna vzorca hipoteze 4 ne morem potrditi.

Tabela 14: Prikaz rezultatov razlik med rednim obnavljanjem poslovnega modela glede na število zaposlenih v organizaciji (t-test za neodvisna vzorca)

		Levenov test enakosti varianc		t-test za enakost povprečij						
		F	Stopnja značilnosti	t	df	Stopnja značilnosti (2-stranski test)	Razlike v povprečju	Standardna napaka razlike	95 % interval zaupanja za razliko	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Q3c: Poslovni model redno obnavljamo	Variance so enake	0,809	0,372	-1,695	60	0,095	-0,417	0,246	-0,909	0,075
	Variance niso enake			-1,689	58,27	0,097	-0,417	0,247	-0,911	0,077

Vir: lastno delo.

V peti hipotezi predpostavim, da v organizaciji ob nepredvidljivih dogodkih ni zadostne izmenjave mnenj, da bi dosegli prožen poslovni model.

KMO statistika (tabela 15) je večja od 0,5 (KMO = 0,824, dobri podatki). Bartlettov test sferičnosti tudi potrди, da je uporabljena metoda primerna ( $p < 0,001$ ). Testa pokažeta, da so spremenljivke med sabo dovolj povezane, da lahko izvedemo faktorsko analizo ( $p = 0,000$ ;  $\chi^2 = 185,839$ ;  $df = 15$ ).

Tabela 15: Rezultati KMO in Bartlettovega testa

Kaiser-Meyer-Olkin test		0,824
Bartlettov test	Hi-kvadrat porazdelitev ( $\chi^2$ )	185,839
	Stopnje prostosti (df)	15
	Stopnja značilnosti (p)	0,000

Vir: lastno delo.

Ob upoštevanju kriterija, kjer je lastna vrednost večja od 1, upoštevamo le prvi faktor, ki nam pojasni 51,42 % variabilnosti merjenih spremenljivk skupaj oziroma skupni ohranjeni del pojasnjene variance znaša 51,42 % pojasnjene dela. Rezultate deleža pojasnjene variance prikazujem v tabeli 16.

Tabela 16: Rezultati deleža pojasnjene variance

Komponenta	Začetna lastna vrednost			Ekstrakcijski seštevki kvadratov uteži		
	Skupaj	% variance	Kumulativni % variance	Skupaj	% variance	Kumulativni % variance
1	3,085	51,417	51,417	3,085	51,417	51,417
2	0,895	14,911	66,327			
3	0,666	11,099	77,426			
4	0,605	10,085	87,511			
5	0,462	7,694	95,205			
6	0,288	4,795	100			

Vir: lastno delo.

Z vidika nepredvidljivosti dogodkov znotraj organizacije ima tako najpomembnejšo vlogo spremenljivka *Q4d* – »Menim, da nisem dovolj slišan, ko je potrebno hitro urgirati ob nepredvidenih dogodkih«, sledita spremenljivki *Q4c* – »Vodstvo ustvarja okolje, kjer je oteženo delati, ko pride do nepredvidljivih dogodkov« in *Q4e* – »Za težave, ki so vezane na nepredvidljivost dogodkov, je kriv nedomišljeno zasnovan poslovni model«. Rezultate matrike komponent prikazujem v tabeli 17.

Tabela 17: Prikaz rezultatov z matriko komponent

	Komponenta 1
<i>Q4a</i> : Ko trg zahteva hitro prilagoditev izdelka in/ali storitev, traja dlje, da s sodelavci najdemo rešitev.	0,476
<i>Q4b</i> : Ko pride do nepredvidljivih dogodkov, le-te vzamemo kot izziv.	-0,628
<i>Q4c</i> : Vodstvo ustvarja okolje, kjer je oteženo delati, ko pride do nepredvidljivih dogodkov.	0,821
<i>Q4d</i> : Menim, da nisem dovolj slišan, ko je potrebno hitro urgirati ob nepredvidenih dogodkih.	0,837
<i>Q4e</i> : Za težave, ki so vezane na nepredvidljivost dogodkov, je kriv nedomišljeno zasnovan poslovni model.	0,793
<i>Q4f</i> : Ko pride do oblikovanja ali prenove poslovnega modela, stežka napovemo dogodke vnaprej.	0,679

Vir: lastno delo.

Z vidika vsebinske analize lahko trdim, da bi morali znotraj organizacij več truda vlagati v konsenz, s katerim bi dosegli slišanost vseh akterjev na posameznih projektih oziroma nivojih oddelkov. S krepitvijo odnosov bi se lahko doseglo učinkovitejše ravnanje ob nepredvidljivih dogodkih. Nekateri takšni dogodki so lahko tudi povezani z obravnavo nepredvidljivih situacij, da jih privzamemo kot izzive.

S **šesto hipotezo** želim preveriti, ali so se organizacije v obdobju krize COVID-19 uspele hitro prilagoditi razmeram na trgu.

Na podlagi KMO statistike (tabela 18) vidimo, da je vzorec primeren, saj je prisotna vrednost večja od 0,5 (KMO = 0,752, zadovoljivi podatki). Bartlettov test sferičnosti tudi potrди, da je uporabljena metoda primerna ( $p < 0,001$ ). Testa pokažeta, da so spremenljivke med sabo dovolj povezane, da lahko izvedemo faktorsko analizo ( $p = 0,000$ ;  $\chi^2 = 150,276$ ;  $df = 15$ ).

Tabela 18: Rezultati KMO in Bartlettovega testa

Kaiser-Meyer-Olkin test		0,752
Bartlettov test	Hi-kvadrat porazdelitev ( $\chi^2$ )	150,276
	Stopnje prostosti ( $df$ )	15
	Stopnja značilnosti ( $p$ )	0,000

Vir: lastno delo.

Rezultati analize prikazujejo pojasnjeno varianco (tabela 19), s katero sem prišel do vsebinsko najpomembnejših izmed šestih faktorjev. Za analizo upoštevamo le vrednosti, ki so višje od 1. Na podlagi faktorske analize vidimo, da se indikatorji razporejajo v dva

faktorja, od katerih prvi pojasnjuje 44,41 % variance, drugi pa 21,18 %. Skupni del pojasnjene variance, ki je ohranjen, je 65,59 %.

*Tabela 19: Rezultati deleža pojasnjene variance*

Komponenta	Začetna lastna vrednost			Ekstrakcijski seštevki kvadratov uteži			Rotacijski seštevki kvadratov uteži		
	Skupaj	% variance	Kumulativni % variance	Skupaj	% variance	Kumulativni %	Skupaj	% variance	Kumulativni % variance
1	2,664	44,405	44,405	2,664	44,405	44,405	2,646	44,105	44,105
2	1,271	21,181	65,586	1,271	21,181	65,586	1,289	21,481	65,586
3	0,662	11,028	76,614						
4	0,600	9,993	86,607						
5	0,456	7,592	94,199						
6	0,348	5,801	100						

*Vir: lastno delo.*

V tabeli 20 prikazujem rotirano matriko komponent, ki pove, kateri faktorji najbolj pojasnijo spremenljivke. Znotraj prvega faktorja je mogoče zaznati spremenljivke *Q5b*, *Q5d* in *Q5f*. Spremenljivki *Q8a* in *Q8e* sta najbolj povezani z drugo komponento.

*Tabela 20: Prikaz rezultatov z matriko komponent*

	Komponente	
	1	2
<i>Q5a</i> : Ocenjujem, da v obdobju krize COVID-19 delam več kot prej.	-0,234	0,824
<i>Q5b</i> : V organizaciji se v obdobju krize COVID-19 odnosi niso pretirano spremenili.	0,713	-0,032
<i>Q5c</i> : Menim, da bi poslovni model organizacije lahko bolje prilagodili krizi COVID-19.	-0,823	0,187
<i>Q5d</i> : Menim, da smo se v obdobju COVID-19 uspeli hitro prilagoditi razmeram.	0,794	0,192
<i>Q5e</i> : Organizacija se je v času krize COVID-19 finančno okrepila.	0,368	0,721
<i>Q5f</i> : Vodstvo ima zadosten posluš za stiske, ki jih prinaša kriza COVID-19.	0,800	0,135

*Vir: lastno delo.*

Vsebinsko je potrebno izpostaviti, da je za prvo komponento zelo pomemben dejavnik posluš vodstva za stiske in hitro ukrepanje ob nastopu krize, saj kriza sama po sebi vzbuja poslovno nesigurnost in zahteva izrazitejše spremljanje hitro spreminjajočega se trga, kar lahko upočasnjuje nastopanja podjetja na trgu. Pri drugi komponenti je mogoče opredeliti, da sta za njo pomembna dejavnika povečan obseg dela in finančna okrepitev organizacije – slednja je pogojena s finančno stabilnostjo znotraj informacijsko-tehnološke panoge.

V **sedmi hipotezi** predpostavim, da informatiki verjamejo v poslovne modele organizacije, v kateri so delovno aktivni.

KMO statistika (tabela 21) kaže, da je vzorec primeren, saj je prisotna vrednost večja od 0,5 (KMO = 0,717, zadovoljivi podatki). Bartlettov test sferičnosti nam tudi potrди, da je



uporabljena metoda primerna ( $p < 0,001$ ). Testa pokažeta, da so spremenljivke med sabo dovolj povezane, da lahko izvedemo faktorsko analizo ( $p = 0,000$ ;  $\chi^2 = 237,009$ ;  $df = 15$ ).

Tabela 21: Rezultati KMO in Bartlettovega testa

<b>Kaiser-Meyer-Olkin test</b>		0,717
<b>Bartlettov test</b>	<i>Hi-kvadrat porazdelitev (<math>\chi^2</math>)</i>	237,009
	<i>Stopnje prostosti (df)</i>	15
	<i>Stopnje značilnosti (p)</i>	0,000

Vir: lastno delo.

Faktorska analiza pokaže, da lahko 6 spremenljivk nadomestimo z dvema faktorjema. Rezultati prikazujejo pojasnjeno varianco, s katero sem izmed šestih faktorjev prišel do vsebinsko najpomembnejših ugotovitev. Za analizo upoštevamo le vrednosti, ki so višje od 1. Na podlagi faktorske analize vidimo, da se indikatorji razporejajo v dva faktorja, od katerih prvi pojasnjuje 49,12 % variance, drugi pa 23,03 %. Skupni del pojasnjene variance, ki je ohranjen, je 72,15 %. Rezultate deleža pojasnjene variance prikazujem v tabeli 22.

Tabela 22: Rezultati deleža pojasnjene variance

Komponenta	Začetna lastna vrednost			Ekstrakcijski seštevki kvadratov uteži			Rotacijski seštevki kvadratov uteži		
	Skupaj	% variance	Kumulativni % variance	Skupaj	% variance	Kumulativni %	Skupaj	% variance	Kumulativni % variance
1	2,947	49,121	49,121	2,947	49,121	49,121	2,672	44,542	44,542
2	1,382	23,028	72,149	1,382	23,028	72,149	1,656	27,608	72,149
3	0,702	11,696	83,845						
4	0,436	7,258	91,104						
5	0,301	5,011	96,114						
6	0,233	3,886	100						

Vir: lastno delo.

V tabeli 23 prikazujem rotirano matriko komponent, ki nam pojasni, kateri faktorji karseda najboljše pojasnijo spremenljivke. Znotraj prvega faktorja zaznamo spremenljivke *Q5b*, *Q5d* in *Q5f*. Spremenljivka *Q8a* in *Q8e* sta najbolj povezani z drugo komponento.

Tabela 23: Rezultati matrike komponent

	Komponente	
	1	2
Q9a: Organizacija ima ustrezna sredstva za razvoj poslovnih modelov.	0,640	0,419
Q9b: Razvoj poslovnega modela se mi zdi pomemben v poslovnem svetu.	0,085	0,863
Q9c: Verjamem v uspeh poslovnega modela organizacije, v kateri sem zaposlen.	0,845	0,280
Q9d: Pomemben mi je vidik osebne rasti v podjetju.	0,073	0,804
Q9e: V organizaciji je prisoten strah pred prihodnostjo.	-0,851	0,092
Q9f: Organizacija je dobro pripravljena na nove izzive, ki jih prinaša prihodnost.	0,901	0,040

Vir: lastno delo.

Vsebinsko je z vidika prve komponente treba izpostaviti, da informatiki verjamejo v poslovni model organizacije, kar je zlasti pomembno za to, da so zaposleni sploh predani svojemu delu ter posledično ustvarjajo končni uspeh in koristi za organizacijo. Glede na druge komponente je mogoče trditi, da je v poslovnem svetu visoko zaželen nenehni razvoj poslovnih modelov.

V tabeli 24 prikazujem strnjene rezultate preverjanja hipotez.

Tabela 24: Rezultati preverjanja hipotez

Hipoteza	Rezultat testa
H1: Obstaja povezava med novimi izdelki ali storitvami, katerih namen je zadrževanje strank in izkoriščanjem priložnosti novih ali rastočih trgov.	Hipoteza potrjena
H2: Osredotočanje organizacije v inovativne modele ima vpliv na zadrževanje strank.	Hipoteza potrjena
H3: Informatiki, ki delujejo v informacijsko-tehnološkem sektorju, so v povprečju bolj zavzeti za izmenjavo znanj/a za namen doseganja uspehov organizacije.	Hipoteza potrjena
H4: V srednje velikih informacijsko-tehnoloških organizacijah so informatiki bolj aktivni na redni obnovi poslovnih modelov kot v velikih organizacijah.	Hipoteza ni potrjena
H5: V organizaciji ob nepredvidljivih dogodkih, kadar nastopijo novi izzivi ni zadostne izmenjave mnenj, da bi dosegli prožen poslovni model.	Hipoteza potrjena
H6: Organizacije so se v obdobju aktualne krize COVID-19 hitro prilagodile razmeram na trgu.	Hipoteza potrjena
H7: Informatiki verjamejo v poslovne modele organizacije, v kateri so delovno aktivni.	Hipoteza potrjena

Vir: lastno delo.

## SKLEP

Poslovni model organizacijam zagotavlja višjo vrednost in skrbi za privabljanje strank. Ravno dober poslovni model je tisti, ki nudi drugačen pogled na izdelek ali storitev. Da bi organizacija dosegla vrednost na trgu, mora slediti natanko postavljenim strateškim predlogam, sodobnim tržnim segmentom, prinašanju uporabnosti končnemu uporabniku in zagotavljanju neprekinjene vrednostne verige.

Iz literature izhaja, da so ravno poslovni modeli tisti, ki skrbijo, da organizacija preživi na dolgi rok. Prihodnost bodo zaznamovali poslovni modeli, ki so razviti za globalno usmerjena digitalna okolja. Zaznati je mogoče, da trendi narekujejo hitre prilagoditve in zmožnost učinkovitega managementa s kakovostnimi podatki, sploh z vidika, kako na podlagi teh ustvarjati nove ali izboljšane koristi v obliki storitev/izdelkov, ki so lahko uspešni na trgu. Kaže se namreč, da je zelo pomembno, da dobri digitalni poslovni modeli izzivajo tradicionalne poslovne modele, ki imajo zmožnost navdušiti stranko.

Da bi pa organizacije sploh lahko širile svoja kompleksna znanja znotraj oddelkov, ki so ključna v procesu poslovnega modela, je priporočljivo, da izvajajo interne delavnice. Na le-teh imajo možnost s kreativnimi metodami, kot je na primer ustvarjanje strateške predloge na podlagi platna poslovnega modela, krepiti kompleksne aktivnosti za uspešno izvajanje poslovnega modela. Tukaj so ključni predvsem dejavniki, kot so povezovanje, komuniciranje na vseh ravneh podjetja in širše razumevanje konceptov, ki so ključni za tehnološki napredek in zagotavljanje dodelanega poslovnega modela oziroma storitev. Zavedati se je treba, da industrijske spremembe izrazito pretresajo panoge z izkoriščanjem tehnologij in odkrivanjem novih segmentov kupcev, posledično pa tudi z izpodrivanjem konkurentov. Na trgu je vsekakor zelo pomembno, da so se podjetja zmožna odzivati kar se da hitro, da postanejo konkurenčna in to vrlino tudi ohranjajo.

Nenadne spremembe izrazito vplivajo na zmožnost podjetij, da se hitro prilagodijo zahtevam trga. Vsakršna kriza, tako kot tudi kriza COVID-19, prinaša nepredvidljive poslovne rezultate, posledično visoko previdnost razpolaganja s sredstvi in pesimizem ob iskanju novih priložnosti. Pomemben ukrep po umirjanju krize je takojšnje zasledovanje digitalne preobrazbe in prenove poslovnih procesov, kajti ravno po krizi mnogo (konkurenčnih) podjetij nastopi z novimi rešitvami ali inovacijami, na kar se je smiselno odzvati takoj. Podjetja so se v času krize COVID-19 hitro odzvala na stanje na trgu in uspele prilagoditi svoje poslovne modele. Tako so informacijsko-tehnološka podjetja z enako intenziteto vlaganj v inoviranje povečala stopnjo kakovosti izdelkov in storitev, kar je pozitivno vplivalo na ohranjanje odpornosti poslovnih modelov na nepredvidljive dogodke. Na podlagi raziskave, ki sem jo izvedel, je tudi razvidno, da je bila tako v času pred kot v času krize COVID-19 odpornost poslovnega modela nespremenjena.

Za vzdrževanje odpornosti se je treba posvetiti aktivnostim, ki krepijo sodelovanje znotraj organizacije. Vsekakor je pomembno tudi stalno usposabljanje in nadgrajevanje znanja za

krepitev zmožnosti zasledovanja tehnoloških sprememb. Ker je sodobno poslovanje tesno povezano z digitalizacijo poslovanja, je smiselno slediti digitalizaciji procesov. Aktivnosti digitalizacije znotraj procesov pa potrebujejo svoj čas, saj je vzporedno z vpeljavo novih procesov potrebno ustrezno slediti tudi na novo postavljeni strategiji. Napredne rešitve za namen digitalizacije vsekakor niso dovolj, ampak je v prvi vrsti treba slediti potrebam, da bodo le-te realno povezane s poslovno-informacijskimi sistemi.

Informatiki pozorno spremljajo dogajanje na trgu in ocenjujejo, da organizacija namenja dovolj pozornosti inovativni usmerjenosti poslovnih modelov. Nekoliko slabše je pri rednem obnavljanju poslovnih modelov, saj organizacije v ta namen vlagajo premalo. Na podlagi analize raziskave je prav tako mogoče trditi, da bi morali biti znotraj organizacij bolj pozorni na to, da se zaposlenim delo ne kopiči, saj je kakovost storitev ob tem na mnogo bolj vprašljivem nivoju. Izpostavim lahko, da je usklajenost poslovnega modela v informacijsko-tehnoloških podjetjih povezana z neprimerno postavljenimi strategijami. Informatiki se namreč znotraj raziskave v splošnem bolj nagibajo k precizno postavljenim poslovnim modelom, kar pa se doseže z izboljšanim sodelovanjem med različnimi strokovnjaki, ki celovito razumejo poslovni model podjetja. Na tej točki je treba poudariti še nujnost ponudbe inovativnega izdelka, nujnost utrjenih odnosov s strankami in upoštevanje mnenj strank, dodelano IT-infrastrukturo podjetja in finančna stanja poslovanja.

Namen magistrskega dela je bil na podlagi teoretične in empirične literature preveriti raznolika mnenja o vlogi kakovosti ter odpornosti v informacijsko-tehnoloških podjetjih. Z uporabo metode spletnega anketnega raziskovanja sem sodelujoče spraševal o kreativnosti in inoviranju, občutljivosti ter odpornosti poslovnega modela, izzivih, ki jih prinaša kriza COVID-19, nepredvidljivosti dogodkov znotraj poslovnih modelov in o viziji ter trendih prihodnosti. Anketa je bila namenjena informatikom, ki so delovno aktivni v različnih informacijsko-tehnoloških podjetjih. Sodelujoči so bili v raziskavo izbrani s pomočjo neverjetnostne metode vzorčenja. Anketirance sem k sodelovanju povabil prek družabnega omrežja Facebook, LinkedIn in spletnega foruma.

Obravnava področja kakovosti in odpornosti poslovnih modelov znotraj informacijsko-tehnoloških podjetij primerno prispeva k izboljšanju razumevanja pomena razvoja poslovnih modelov. Ker so informatiki eni ključnih akterjev digitalizacije, katere pojem je tesno povezan s sodobnimi poslovnimi modeli, sem med njimi želel preveriti mnenja, ki so pomembna za razvoj kakovostnejših in odpornejših poslovnih modelov. S pomočjo izvedene anketne raziskave sem želel vsem ključnim akterjem na področju razvoja poslovnih modelov prikazati aktualna dožemanja informatikov na notranje dejavnosti organizacije ob razvoju poslovnih modelov.

Opravljen analiza je zajemala sedem hipotez, ki se osredotočajo na pojma kakovosti in odpornosti. V ta namen sem opravil analizo sklopov, ki so bili preverjeni z anketnim vprašalnikom. Sklopi so tako zajemali i) kreativnost in inoviranje, ii) nepredvidljivost

dogodkov znotraj poslovnih modelov; iii) vpliv krize COVID-19 ter sklop v) vizija in trendi.

Analiza je pokazala, da se informatiki, ki so delovno aktivni v informacijsko-tehnoloških podjetjih, izrazito zavedajo pomena izmenjevanja znanja, nekoliko slabše pa je na področju povezovanja in izmenjevanju znanj med oddelki. Z vidika občutljivosti in odpornosti poslovnih modelov je iz podatkov jasno razvidno, da so podjetja uspešna pri ohranjanju stalnih strank, ob tem pa imajo prav tako dobro določeno ciljno publiko, ki jo želijo s poslovnim modelom doseči. Nekoliko slabše je pri spremljanju konkurence in konkurenčnih poslovnih modelov, kjer je smiselno, da bi za bolj dodelano zasledovanje tekmecev na trgu organizacije določile natančno opredeljene metrike s sodobnimi strateško določenimi cilji. To je zlasti pomembno za zasledovanje konkurenčne prednosti na trgu.

Prav tako je iz analize mogoče razbrati, da se znotraj organizacij zavedajo pomena poslovnih modelov, ki je pomemben tako za uspeh in dobrobit celotne organizacije kot tudi za predanost zaposlenih do dela. Prav tako podatki pokažejo, da obstaja povezava med usmerjanjem pozornosti v inovativno usmerjene poslovne modele in ponudbo novih storitev/izdelkov, ki botrujejo k zadrževanju strank.

Znotraj raziskave je bilo zajetih največ informatikov, ki so delovno aktivni v srednje velikih (50–249 zaposlenih) in velikih organizacijah (več kot 250 zaposlenih). Trdim torej lahko, da med omenjenima organizacijama glede na velikost gospodarske družbe ni bistvenih razlik glede obnavljanja poslovnega modela.

Kot pokaže raziskava, se pozornost premalo usmerja v redno obnavljanje poslovnih modelov, kar je ključno za kakovost. Z vidika odpornosti bi morale organizacije krepiti notranjo izmenjavo mnenj in znanj ter se ob tem intenzivneje povezovati med oddelki, saj bi tako lažje dosegle razporejanje sredstev v nujne projekte.

Izsledki analize lahko strokovni javnosti prispevajo pomembne informacije za doseganje bolj dodelanih poslovnih modelov. Priporočam, da vsi ključni akterji znotraj razvoja poslovnega modela raziščejo prednosti in slabosti ključnih aktivnosti ter možnosti za usklajenost poslovnih procesov, saj morajo podjetja za namen zagotavljanja uspeha na trgu svoj trud usmerjati v postavitev pravilnega toka organizacijskih procesov in nenehno izboljševanje le-teh.

Pomanjkljivost raziskave je ta, da je na podlagi zbranih podatkov rezultate tvegano posploševati na celotno populacijo. Raziskavo o kakovosti in odpornosti poslovnih modelov bi bilo smiselno prilagoditi tudi za ciljno publiko, ki so ji poslovni modeli namenjeni, vsekakor pa bi bilo smiselno upoštevati tudi različna podjetja (na primer glede na standardno klasifikacijo dejavnosti) in segment posamezne panoge, katere del je poslovni model, saj bi tako lahko pridobili kakovostnejše podatke za nadaljnje izboljšave. Med drugim bi bilo v raziskavah smiselno vključiti večje število anketirancev in zaobjeti še večji nabor spremenljivk.

Ugotoviti je mogoče, da stanje v IT sektorju v prihodnosti prinaša izzive, sploh na področju poslovnih modelov, ki prinašajo prepoznavnost podjetja, temelječ na izvirnosti in drugačnosti. Raziskava je pokazala, da podjetja premalo delajo na izmenjavi mnenj, ki bi krepila pomen znanj, ki so zlasti pomembna za dodelane poslovne modele in posledično uspešnost podjetja. Prav tako se kaže, da podjetja premalo spodbujajo kreativnost in se ob tem zavedajo, da si za ohranjanje konkurenčnega položaja na trgu prizadeva tudi konkurenca, ki se lahko poslužuje inovativnejših pristopov.

## LITERATURA IN VIRI

1. Ahokangas, P. & Myllykoski, J. (2014). The Practice of Creating and Transforming a Business Model. *Journal of Business Models*, 2(1).
2. Amit, R. & Zott, C. (2020). *Business model innovation strategy: Transformational concepts and tools for entrepreneurial leaders*. Hoboken: John Wiley & Sons.
3. Apte, U. M. & Davis, M. M. (2019). Sharing Economy Services: Business Model Generation. *California Management Review*, 61(2), 104–131.
4. Asif, M., de, V. H. J. & Ahmad, N. (2013). Knowledge creation through quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5–6), 664–677.
5. Baden-Fuller, C. & Mangematin, V. (2013). Business models: A Challenging agenda. *Strategic Organization*, 11(4), 418–427.
6. Benyayer, L.-D. & Kupp, M. (2017). Responding to open business models. *Journal of Business Strategy*, 38(2), 33–40.
7. Bi, R., Davison, R. M. & Smyrnios, K. X. (2017). E-business and fast growth SMEs. *Small Business Economics*, 48(3), 559–576.
8. Bouwman, H., Reuver, M. & Nikou, S. (2017). *The impact of Digitalization on Business Models: How IT Artefacts, Social Media, and Big Data Force Firms to Innovate Their Business Model*. Calgary: International Telecommunications Society (ITS).
9. Braun, M., Cannatelli, B. & Molteni, M. (2020). Risk-managing the business model: locating tripwires at the start. *Journal of Business Strategy*.
10. Browne, S., Sharkey, S. P., Mangematin, V. & Gibbons, P. (2018). Shaking up business models with creative strategies: when tried and true stops working. *Journal of Business Strategy*, 39(4), 19–27.
11. Callegaro, M., Manfreda, K. L. & Vehovar, V. (2015). *Web survey methodology*. Sage.
12. Caputo, A., Pizzi, S., Pellegrini, M. M. & Dabić, M. (2021). Digitalization and business models: Where are we going? A science map of the field. *Journal of Business Research*, 123, 489–501.
13. DaSilva, C. M. & Trkman, P. (2014). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 47(6), 379–389.
14. Dudin, M. N., Kutsuri, G. N., Fedorova, I. J., Dzusova, S. S. & Namitulina, A. Z. (2015). The innovative business model canvas in the system of effective budgeting. *Asian Social Science*, 11(7), 290–296.

15. Durst, S. & Zieba, M. (2019). Mapping knowledge risks: towards a better understanding of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 1–13.
16. Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
17. Erjavec, J., Manfreda, A., Jaklič, J. & Indihar, S. M. (2018). Stanje in trendi digitalne preobrazbe v Sloveniji. *Economic and business review for Central and South-Eastern Europe*, 20, 109–173.
18. Euchner, J. & Ganguly, A. (2014). Business Model Innovation in Practice. *Research Technology Management*, 57(6), 33–39.
19. Ferligoj, A., Leskošek, K. & Kogovšek, T. (1995). *Zanesljivost in veljavnost merjenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F. & Schaltegger, S. (2019). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 3–18.
21. Geissdoerfer, M., Vladimirova, D. & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401–416.
22. Giesen, E., Riddleberger, E., Christner, R. & Bell, R. (2010). When and how to innovate your business model. *Strategy & Leadership*, 38(4), 17–26.
23. Guimaraes, T., Walton, M. & Armstrong, C. (2017). A New Measure of Organization Culture for Business Innovativeness in Practice. *ISPIM Innovation Symposium*, 1–19.
24. He, J., & Ortiz, J. (2021). Sustainable business modeling: The need for innovative design thinking. *Journal of Cleaner Production*, 298.
25. Ibarra, D., Ganzarain, J. & Igartua, J. I. (2018). Business model innovation through Industry 4.0: A review. *Procedia Manufacturing*, 22, 4–10.
26. Kafchehi, P., Zamani, A. & Ebrahimabadi, F. (2012). A Model of Influential Factors on Knowledge Inertia. *Asian Journal of Business and management*, 4, 386–391.
27. Kalton, G. & Vehovar, V. (2001). *Vzorčenje v anketah*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Keiningham, T., Aksoy, L., Bruce, H. L., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. R. & Kearney, T. (2020). Customer experience driven business model innovation. *Journal of Business Research*, 116, 431–440.
29. Koen, P. A., Bertels, H. M. J. & Elsum, I. R. (2011). The Three Faces of Business Model Innovation: Challenges for Established Firms. *Research-technology Management*, 54(3), 52–59.
30. Konstantinou, E. & Fincham, R. (2011). Not sharing but trading: Applying a Maussian exchange framework to knowledge management. *Human Relations*, 64(6), 823–842.
31. Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L. & Spitzer, J. (2019). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(2), 353–375.

32. Lang, M. (2020). Business Model Innovation Approaches: A Systematic Literature Review. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 68(2), 435–449.
33. Lanzolla, G. & Markides, C. (2021). A Business Model View of Strategy. *Journal of Management Studies*, 58, 2, 540–553.
34. Lozar, M., K., Berzelak, J. & Vehovar, V. (2006). Programska orodja za družboslovne ankete na spletu. *Teorija in praksa*, 5–6(43), 792–813.
35. Maryska, M. & Sládek, P. (2017). Management of Business Informatics and Performance Management. *Journal of Systems Integration*, 8, 13–21.
36. Mendelson, H. (2015). *Reinventing the company in the digital age*. Madrid: Turner Publicaciones, S.L. Pridobljeno 12. avgusta 2021 iz <https://www.bbvaopenmind.com/en/articles/business-models-information-technology-and-the-company-of-the-future/>
37. Mithas, S. & Rust, R. T. (2016). How information technology strategy and investments influence firm performance: Conjecture and empirical evidence. *MIS Quarterly*, 40(1), 223–245.
38. Moradi, E., Jafari, S. M., Doorbash, Z. M. & Mirzaei, A. (2021). Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance. *Asia Pacific Management Review*.
39. Nandhini, M., Usha, M. & Palanivelu, P. (2021) 7th International Conference on Advanced Computing and Communication Systems (ICACCS). (2021). *An Intelligent Pattern Classification of Informatics and Investments. 1*, 1794–1797.
40. Niemimaa, M., Järveläinen, J., Heikkilä, J. & Heikkilä, M. (2019). Business continuity of business models: Evaluating the resilience of business models for contingencies. *International Journal of Information Management*, 49, 208–216.
41. Nigel, R. & Céline, L. (2016). Journeying Toward Business Models for Sustainability: A Conceptual Model Found Inside the Black Box of Organisational Transformation. *Organization & Environment*, 29(1), 11–35.
42. Ogrea, C. & Herciu, M. (2020). Business Models Addressing Sustainability Challenges—Towards a New Research Agenda. *Sustainability*, 12, 9, 3534.
43. Osterwalder, A. & Euchner, J. (2019). Business Model Innovation. *Research-technology Management*, 62(4), 12–18.
44. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business model generation. John Wiley & Sons.
45. Peacock, E. & Tanniru, M. (2005). Activity-based justification of IT investments. *Information & Management*, 42(3), 415–424.
46. Peric, M., Durkin, J. & Vitezic, V. (2017). The Constructs of a Business Model Redefined: A Half-Century Journey. *Sage Open*, 7, 3.
47. Perić, M., Vitezić, V. & Đurkin, J. (2017). Business Model Concept: An Integrative Framework Proposal. *Managing Global Transitions*, 15(3), 255–274.
48. Pfajfar, L. & Arh, F. (2005). *Statistika I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.



49. Pilav-Velić, A., Černe, M., Trkman, P., Wong, S. I. & Abaz, A. K. (2021). Digital or Innovative: understanding »Digital Literacy – Practice – Innovative Work Behavior« Chain. *South East European Journal of Economics and Business*, 16(1), 107–119.
50. Ritter, T. & Lettl, C. (2018). The wider implications of business-model research. *Long Range Planning*, 51(1), 1–8.
51. Rovan, J. & Turk, T. (2012). *Analiza podatkov s SPSS za Windows*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. Rovan, J., Korenjak-Černe, S., Pfajfar, L. & Lotrič Dolinar, A. (2015). *Statistični obrazci in tabele*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Sarel, G., John, S. & Martie-Louise, V. (2016). Business model design and innovation: Unlocking the performance benefits of innovation. *Australian Journal of Management*, 41(3), 585–605.
54. Sayan, C. (2013). Simple Rules for Designing Business Models. *California Management Review*, 55(2), 97–124.
55. Schallmo, D. & Williams, C. A. (2017). Digital Transformation of Business Models – Best Practices and Roadmap. *ISPIM Innovation Symposium*.
56. Schaltegger, S., Hansen, E. G. & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business Models for Sustainability. *Organization & Environment*, 29(1), 3–10.
57. Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F. & Hansen, E. G. (2016). Business Models for Sustainability: A Co-Evolutionary Analysis of Sustainable Entrepreneurship, Innovation, and Transformation. *Organization & Environment*, 29(3), 264–289.
58. Shafer, S. M., Smith, H. J. & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199–207.
59. Shi, Y. & Manning, T. (2009). Understanding Business Models and Business Model Risks. *Journal of Private Equity*, 12(2), 49–59.
60. Sjödin, D., Parida, V., Jovanovic, M. & Visnjic, I. (2019). Value Creation and Value Capture Alignment in Business Model Innovation: A Process View on Outcome-Based Business Models. *The Journal of Product Innovation Management*, 37(2), 158–183.
61. Storbacka, K., Frow, P., Nenonen, S. & Payne, A. (2012). Designing Business Models for Value Co-Creation. *Special Issue – Toward a Better Understanding of the Role of Value in Markets and Marketing*, 9, 51–78.
62. Strategic Direction. (2021). Firm capacity to manage new trends: Business model innovation can increase resilience. (2021). *Strategic Direction*, 37(4), 15–18.
63. Tallman, S., Luo, Y. & Buckley, P. J. (2018). Business models in global competition. *Global Strategy Journal*, 8(4), 517–535.
64. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
65. Tomat, L. & Trkman, P. (2019). Digital transformation - the hype and conceptual changes. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 21(3), 351–495.
66. Trkman, P., Budler, M. & Groznik, A. (2015). A business model approach to supply chain management. *Supply Chain Management*, 20(6), 587–602.

67. Urbaniec, M. & Žur, A. (2021). Business model innovation in corporate entrepreneurship: exploratory insights from corporate accelerators. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(2), 865–888.
68. Varjovi, A. E. & Babaie, S. (2020). Green Internet of Things (GIoT): Vision, applications and research challenges. *Sustainable Computing Informatics and Systems*, 28.
69. Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Spann, M., Kundisch, D., ... & Loos, P. (2014). Business models: An information systems research agenda. *Business and Information Systems Engineering*, 6(1), 45–53.
70. Wahyono, W. (2018). Business model innovation: a review and research agenda. *Journal of Indian Business Research*, 11(4), 348–369.
71. Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews : IJMR*, 9(1), 31–51.
72. Weill, P. & Woerner, S. L. (2013). Optimizing your digital business model. *MIT Sloan management review*, 54, 3.
73. Wilson, F. & Post, J. E. (2013). Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Business Economics*, 40(3), 715–737.
74. Wirtz, B. W. (2020). Business model management. *Design - Process - Instruments*, 2.
75. Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.

## **PRILOGE**



## Priloga 1: Vprašalnik, postavljen na spletnem mestu 1KA

### ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni,

Sem Robi Laporšek in sem študent magistrskega študijskega programa Poslovna informatika na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V magistrskem delu z naslovom »Analiza kakovosti in odpornosti poslovnih modelov informacijsko-tehnoloških podjetij« pod mentorstvom red. prof. dr. Petra Trkmana želim raziskati pomen razvoja poslovnih modelov znotraj IT sektorja, vidike poslovnih modelov in nove prakse, saj se kaže, da se podjetja vse bolj zavedajo pomena inoviranja poslovnih modelov.

Vprašalnik je namenjen osebam, ki delujejo v IT sektorju na različnih nivojih, v javnih in drugih organizacijah.

Anketni vprašalnik sestavlja več sklopov. Zbrani podatki so anonimni in bodo uporabljeni izključno v namene magistrskega dela. Izpolnjevanje ankete vam vzame približno 15 minut časa. Za vsa morebitna vprašanja sem vam na voljo prek e-pošte [robi.laporsek@gmail.com](mailto:robi.laporsek@gmail.com).

Za sodelovanje in vaš čas se vam vnaprej iskreno zahvaljujem.

Robi Laporšek

---

*Poslovni model opisuje zasnovo ali arhitekturo mehanizmov za ustvarjanje, dostavo in zajemanje vrednosti, ki jih podjetje uporablja. Gre za določitev načina, kako podjetje strankam prinese vrednost, učinkovito privablja kupce, da plačajo storitev in prejeta plačila pretvori v dobiček.*

**Ker trendi narekujejo inovativne poslovne modele, ki so močno pogojeni z digitalno preobrazbo, je pomembno v razpravo vključiti tudi informatike. Anketni vprašalnik je razdeljen na temeljne sklope: i) kreativnost in inoviranje, ii) občutljivost in odpornost poslovnega modela, iii) nepredvidljivost dogodkov znotraj poslovnih modelov, iv) vpliv krize COVID-19 in v) vizija in trendi.**

## KREATIVNOST IN INOVIRANJE

Q2	<b>KREATIVNOST IN INOVIRANJE Na lestvici od 1 (s trditvijo se sploh ne strinjam) do 5 (s trditvijo se povsem strinjam) ocenite trditve, ki se nanašajo na kreativnost in inoviranje v podjetju.</b>					
	<i>Podvprašanja</i>	<i>Odgovori</i>				
		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Se ne strinjam	3 - Se niti ne strinjam niti strinjam	4 - Se strinjam	5 - Se povsem strinjam
Q2a	1. Organizacija posveča dovolj pozornosti, da je model usmerjen inovativno.	1	2	3	4	5
Q2b	2. V organizaciji je prisotna klima, ki vodi k debati o pomenu izmenjave znanja.	1	2	3	4	5
Q2c	3. Organizacija ima posluh za organiziranje notranjih delavnic (medsebojno širjenje znanja med oddelki; odprto inoviranje).	1	2	3	4	5
Q2d	4. Menim, da organizacija posveča dovolj pozornosti povezovanju in izmenjavi znanj med oddelki.	1	2	3	4	5
Q2e	5. Organizacija skrbi, da se izobražujemo in sledimo novostim.	1	2	3	4	5
Q2f	6. S ponujanjem novih izdelkov/storitev skrbimo za zadrževanje strank.	1	2	3	4	5
Q2g	7. Izkoriščamo priložnosti, ki nam jih nudijo novi ali rastoči trgi.	1	2	3	4	5
Q2h	8. V primerjavi s konkurenco se poslužujemo inovativnejših pristopov.	1	2	3	4	5
Q2i	9. V organizaciji sem deležen/na najnovejših/naprednih tehničnih virov (za namen kakovostnega opravljanja dela).	1	2	3	4	5
Q2j	10. Pred kratkim smo poskrbeli za prenovu poslovnih procesov znotraj podjetja.	1	2	3	4	5

## OBČUTLJIVOST IN ODPORNOST POSLOVNEGA MODELA

Q3	Na lestvici od 1 (s trditvijo se sploh ne strinjam) do 5 (s trditvijo se povsem strinjam) ocenite trditve, ki se nanašajo na občutljivost in odpornost poslovnega modela.					
	<i>Podyprašanja</i>	<i>Odgovori</i>				
		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Se ne strinjam	3 - Se niti ne strinjam niti strinjam	4 - Se strinjam	5 - Se povsem strinjam
Q3a	1. Poslovni model ima vpliv na vsakdan/način življenja naših strank.	1	2	3	4	5
Q3b	2. V organizaciji, v kateri delam, ustvarjamo storitve/izdelke, ki so lahko dostopne/i vsakomur.	1	2	3	4	5
Q3c	3. Poslovni model redno obnavljamo.	1	2	3	4	5
Q3d	4. Menim, da imamo znotraj poslovnega modela dobro določeno ciljno publiko, kateri je poslovni model namenjen.	1	2	3	4	5
Q3e	5. Vodstvo ima posluš za vpeljavo novih poslovnih modelov in praks.	1	2	3	4	5
Q3f	6. Uspešni smo pri ohranjanju stalnih strank.	1	2	3	4	5
Q3g	7. Zadovoljstvo stranke nam je na prvem mestu.	1	2	3	4	5
Q3h	8. V mojih delovnih aktivnostih se mi delo ne kopiči.	1	2	3	4	5
Q3i	9. Poslovni model redno prilagajamo glede na dogajanje na trgu.	1	2	3	4	5
Q3j	10. Čutim, da v podjetju prevladuje tekmovalnost med posamezniki in/ali oddelki pred timskim sodelovanjem.	1	2	3	4	5
Q3k	11. V podjetju imamo vzpostavljen sistem za spremljanje konkurenčnih poslovnih modelov.	1	2	3	4	5

## NEPREDVIDLJIVOST DOGODKOV ZNOTRAJ POSLOVNIH MODELOV

Q4	Na lestvici od 1 (s trditvijo se sploh ne strinjam) do 5 (s trditvijo se povsem strinjam) ocenite trditve, ki se nanašajo na nepredvidljivost dogodkov znotraj poslovnih modelov.					
	<i>Podvprašanja</i>	<i>Odgovori</i>				
		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Se ne strinjam	3 - Se niti ne strinjam niti strinjam	4 - Se strinjam	5 - Se povsem strinjam
Q4a	1. Ko trg zahteva hitro prilagoditev izdelka in/ali storitev, traja dlje, da s sodelavci najdemo rešitev.	1	2	3	4	5
Q4b	2. Ko pride do nepredvidljivih dogodkov, le-te vzamemo kot izziv.	1	2	3	4	5
Q4c	3. Vodstvo ustvarja okolje, kjer je oteženo delati, ko pride do nepredvidljivih dogodkov.	1	2	3	4	5
Q4d	4. Menim, da nisem dovolj slišan, ko je potrebno hitro urgirati ob nepredvidenih dogodkih.	1	2	3	4	5
Q4e	5. Za težave, ki so vezane na nepredvidljivost dogodkov, je kriv nedomišljeno zasnovan poslovni model.	1	2	3	4	5
Q4f	6. Ko pride do oblikovanja ali prenove poslovnega modela, stežka napovemo dogodke vnaprej.	1	2	3	4	5

## VPLIV KRIZE COVID-19 (1)

Q5	Na lestvici od 1 (s trditvijo se sploh ne strinjam) do 5 (s trditvijo se povsem strinjam) ocenite trditve, ki se nanašajo vpliv krize COVID-19.					
	<i>Podvprašanja</i>	<i>Odgovori</i>				
		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Se ne strinjam	3 - Se niti ne strinjam niti strinjam	4 - Se strinjam	5 - Se povsem strinjam
Q5a	1. Ocenjujem, da v obdobju krize COVID-19 delam več kot prej.	1	2	3	4	5
Q5b	2. V organizaciji se v obdobju krize COVID-19 odnosi niso pretirano spremenili.	1	2	3	4	5
Q5c	3. Menim, da bi poslovni model organizacije lahko bolje prilagodili krizi COVID-19.	1	2	3	4	5
Q5d	4. Menim, da smo se v obdobju COVID-19 uspeli hitro prilagoditi razmeram.	1	2	3	4	5
Q5e	5. Organizacija se je v času krize COVID-19 finančno okrepila.	1	2	3	4	5
Q5f	6. Vodstvo ima zadosten posluš za stiske, ki jih prinaša kriza COVID-19.	1	2	3	4	5



## VPLIV KRIZE COVID-19 (2)

<b>Q19_2</b>		<b>Prosim, primerjajte dejstva pred in v času krize COVID-19.</b>									
		<i>Podprašanja</i>	<i>Odgovori</i>								
		<i>Pred krizo COVID-19</i>					<i>V času krize COVID-19</i>				
		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Se ne strinjam	3 - Se niti ne strinjam niti strinjam	4 - Se strinjam	5 - Se povsem strinjam	1 - Sploh se ne strinjam	2 - Se ne strinjam	3 - Se niti ne strinjam niti strinjam	4 - Se strinjam	5 - Se povsem strinjam
Q19_2a	1. Stopnja kakovosti izdelkov/storitev se je povišala.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Q19_2b	2. Poslovni model je zaslužen za rast podjetja.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Q19_2c	3. Podjetje intenzivno vlaga v inoviranje.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Q19_2d	4. Projekti, na katerih delamo in so vezani na poslovni model podjetja, prispevajo k prepoznavnosti podjetja oziroma blagovne znamke.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Q19_2e	5. Poslovni model je odporen na nepredvidljive dejavnike.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

<b>Q6</b>	<b>6. Delo, ki ga opravljam, je stresno:</b>
	1: Nikoli
	2: Redko
	3: Občasno
	4: Pogosto
	5: Vedno

<b>Q7</b>	<b>7. V obdobju krize COVID-19 zaznavam upad prihodkov podjetja/organizacije.</b>
	1: Da
	2: Ne
	3: Ne vem

<b>Q8</b>	<b>7.1 Prosim, ocenite, v katerem valu je bil upad prihodkov najintenzivnejši.</b>
	<i>Odgovori</i>
	1: V prvem valu
	2: V drugem valu
	3: V tretjem valu
	4: V četrtem valu

## VIZIJA IN TRENDI

<b>Q9</b>	<b>Na lestvici od 1 (s trditvijo se sploh ne strinjam) do 5 (s trditvijo se povsem strinjam) ocenite trditve, ki se nanašajo na trenutno stanje in vidik prihodnosti poslovnih modelov.</b>					
	<i>Podvprašanja</i>	<i>Odgovori</i>				
		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Se ne strinjam	3 - Se niti ne strinjam niti strinjam	4 - Se strinjam	5 - Se povsem strinjam
Q9a	1. Organizacija ima ustrezna sredstva za razvoj poslovnih modelov.	1	2	3	4	5
Q9b	2. Razvoj poslovnega modela se mi zdi pomemben v poslovnem svetu.	1	2	3	4	5
Q9c	3. Verjamem v uspeh poslovnega modela organizacije, v kateri sem zaposlen.	1	2	3	4	5
Q9d	4. Pomemben mi je vidik osebne rasti v podjetju.	1	2	3	4	5
Q9e	5. V organizaciji je prisoten strah pred prihodnostjo.	1	2	3	4	5
Q9f	6. Organizacija je dobro pripravljena na nove izzive, ki jih prinaša prihodnost.	1	2	3	4	5

## PODATKI O ZAPOSLOTITVI

<b>Q10</b>	<b>PODATKI O ZAPOSLOTITVI Število zaposlenih v organizaciji:</b>
	<i>Odgovori</i>
	1: 0 - 1
	2: 2 - 9
	3: 10 - 49
	4: 50 - 249
	5: 250 ali več

<b>Q11</b>	<b>Vaš položaj na delovnem mestu je:</b>
	<i>Odgovori</i>
	1: Vodilni položaj (upravljanje podjetja)
	2: Vodstveni položaj (vodja sektorja, oddelka ali službe)
	3: Neposredno vodenje in nadzor dela izvršilnih zaposlenih (delovodja, vodja tima ipd.)
	4: Izvršni delavec
	5: Samostojni delavec
	6: Drugo:

<b>Q12</b>	<b>Oblika zaposlitve:</b>
	<i>Odgovori</i>
	1: Redna zaposlitev za nedoločen čas
	2: Redna zaposlitev za določen čas
	3: Samostojni podjetnik
	4: Podjemna pogodba
	5: Študentsko delo
	6: Drugo:

<b>Q13</b>	<b>V kakšni vrsti organizacije ste zaposleni?</b>
	<i>Odgovori</i>
	1: Javno podjetje/organizacija
	2: Zasebno podjetje
	3: Neprofitna organizacija

<b>Q14</b>	<b>Moja poklicna usmeritev na delovnem mestu iz področja informatike je:</b>
	<i>Odgovori</i>
Q14a	Arhitekt informacijskih rešitev
Q14b	Arhitekt poslovne inteligence
Q14c	Direktor digitalnega poslovanja
Q14d	Direktor informatike
Q14e	Podatkovni analitik
Q14f	Raziskovalec na področju informatike
Q14g	Razvijalec in uvajalec informacijskih sistemov, rešitev in storitev
Q14h	Razvijalec mobilnih aplikacij
Q14i	Razvijalec programske opreme
Q14j	Sistemski administrator
Q14k	Skrbnik podatkov
Q14l	Skrbnik strank na področju informatizacije poslovanja, informacijskih rešitev in storitev
Q14m	Spletni skrbnik
Q14n	Strokovnjak kakovosti za področje informatizacije in digitalizacije
Q14o	Strokovnjak na področju varnosti omrežij in informacij
Q14p	Strokovnjak s področja revidiranja in kakovosti IS
Q14q	Strokovnjak za (bio-)medicinsko in zdravstveno informatiko
Q14r	Strokovnjak za optimizacijo spletnih strani
Q14s	Strokovnjak za uporabniško izkušnjo
Q14t	Upravljalca družbenih medijev
Q14u	Upravljalca oblčnih in porazdeljenih računalniških sistemov
Q14v	Vodja projektov prenove in informatizacije poslovanja
Q14w	Vodja razvoja informacijskih rešitev
Q14x	Drugo:

<b>Q15</b>	<b>Osnovna dejavnost podjetja, v katerem ste zaposleni:</b>
	1: Kmetijstvo
	2: Rudarstvo
	3: Predelovalne dejavnosti
	4: Oskrba z električno energijo/plinom/vodo
	5: Gradbeništvo
	6: Trgovina
	7: Promet in skladiščenje
	8: Gostinstvo in turizem
	9: Informacijske in komunikacijske dejavnosti
	10: Finančne in zavarovalniške dejavnosti
	11: Poslovanje z nepremičninami
	12: Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
	13: Dejavnosti javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti
	14: Izobraževanje
	15: Zdravstvo in socialno varstvo
	16: Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti

## SOCIO-DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

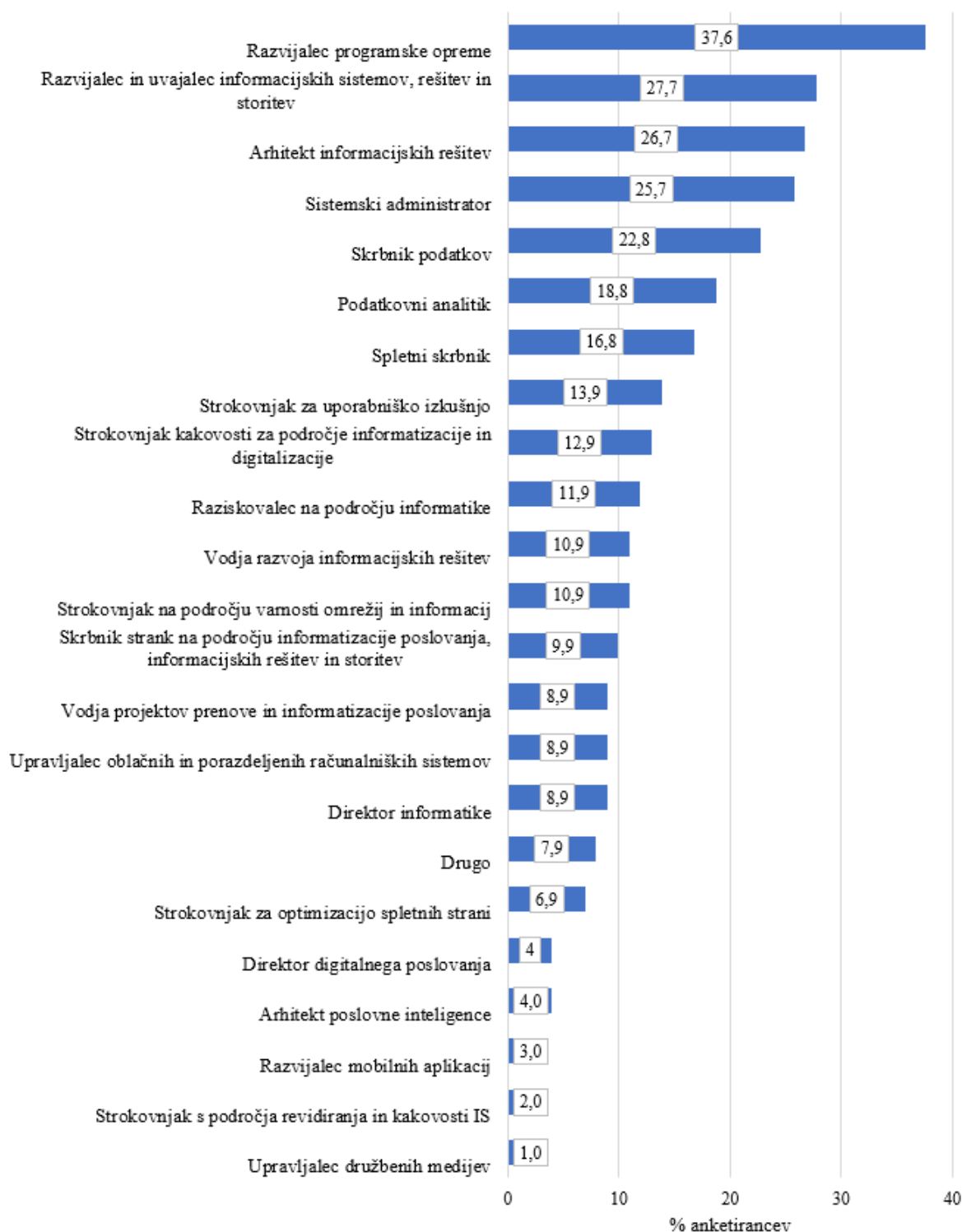
<b>Q16</b>	<b>Spol:</b>
	<i>Odgovora</i>
	1: Ženski
	2: Moški

<b>Q17</b>	<b>Regija prebivališča:</b>
	<i>Odgovori</i>
	1: Pomurska
	2: Podravska
	3: Koroška
	4: Savinjska
	5: Zasavska
	6: Posavska
	7: Jugovzhodna
	8: Osrednjeslovenska
	9: Gorenjska
	10: Primorsko-notranjska
	11: Goriška
	12: Obalno-kraška

<b>Q18</b>	<b>V katero starostno kategorijo spadate?</b>
	<i>Odgovori</i>
	1: 15 - 19 let
	2: 20 - 29 let
	3: 30 - 39 let
	4: 40 - 49 let
	5: 50 - 59 let
	6: 60 let ali več

*Odgovorili ste na vsa vprašanja. Najlepša hvala za vaš čas in sodelovanje.*

## Priloga 2: Prikaz strukture poklicne usmerjenosti na informacijsko-tehnološkem področju



Vir: lastno delo.