

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**SAMOOCENA ZRELOSTI PODJETJA ZA DIGITALNO
PREOBRAZBO NA PRIMERU ZAVAROVALNICE VZAJEMNA**

Kranj, junij 2016

SLAVKO MISLEJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Slavko Mislej, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Samoocena zrelosti podjetja za digitalno preobrazbo na primeru zavarovalnice Vzajemna, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Petrom Trkmanom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

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 plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na 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, 29. 6. 2016

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DIGITALNA PREOBRAZBA ORGANIZACIJE	3
1.1 Opredelitev ključnih pojmov	3
1.1.1 Digitalna preobrazba.....	3
1.1.2 Digitalne motnje	7
1.1.3 Strategija digitalizacije.....	7
1.2 Pospeševalci digitalne preobrazbe.....	8
1.2.1 Pojav svetovnega spleta in spletnih iskalnikov	10
1.2.2 Razvoj družbenih omrežij in povezanost	11
1.2.3 Mobilne tehnologije.....	12
1.2.4 Podatki in njihovo analiziranje.....	13
1.2.5 Internet stvari.....	13
1.2.6 Storitve v oblaku.....	14
1.3 Gradniki digitalne preobrazbe	15
1.3.1 Izkušnja strank.....	16
1.3.2 Poslovni procesi.....	17
1.3.3 Poslovni modeli	19
2 PRISTOP K DIGITALNI PREOBRAZBI	20
2.1 Načrt za digitalno preobrazbo	20
2.2 Področja digitalne preobrazbe.....	22
2.3 Zmožnosti za izvedbo digitalne preobrazbe.....	24
2.4 Ogrodje za digitalno preobrazbo	25
3 PRILOŽNOSTI IN IZZIVI DIGITALNE PREOBRAZBE	26
3.1 Priložnosti digitalne preobrazbe.....	26
3.2 Izzivi digitalne preobrazbe organizacije	28
4 SAMOOCENA ZRELOSTI ZA DIGITALNO PREOBRAZBO	31
4.1 Zgodovina modelov za oceno zrelosti	32
4.2 Cilji in namen samoocene zrelosti.....	33
4.3 Modeli digitalne zmožnosti organizacije	34
4.4 Pristopi k ocenjevanju digitalne zrelosti organizacije	35
4.4.1 Model digitalne zrelosti po MIT Sloan Management in Capgemini Consulting 35	
4.4.2 Deloittove model digitalne zrelosti	37
4.4.3 IDC-jev DX MaturityScape	39
4.4.3 Forresterjev model digitalne zrelosti	41

5	ZAVAROVALNIŠKA PANOGA IN DIGITALNA PREOBRAZBA	42
5.1	Zavarovalniška dejavnost v Sloveniji	43
5.2	Digitalna preobrazba v zavarovalniški panogi	45
6	PRIMER: VZAJEMNA, DRUŽBA ZA VZAJEMNO ZAVAROVANJE.....	49
6.1	Predstavitev organizacije Vzajemna, d. v. z.	49
6.2	Organizacijska struktura Vzajemne	50
6.3	Zavarovanja Vzajemne.....	51
6.4	Poslanstvo, vizija, vrednote in strategija	51
7	SAMOOČENA DIGITALNE ZRELOSTI, REZULTATI IN RAZPRAVA	52
7.1	Uporabljena metodologija za samooceno zrelosti za digitalno transformacijo ...	52
7.2	Področja ocene zrelosti za digitalno preobrazbo	54
7.3	Stopnje digitalne zrelosti	55
7.4	Lestvica za ocenjevanje digitalne zrelosti	56
7.5	Profil anketirancev	56
7.5.1	Struktura respondentov po organizacijskih enotah	57
7.5.2	Struktura respondentov po vlogi v organizaciji	58
7.5.3	Generacijska struktura respondentov	58
7.5.4	Struktura respondentov po zaposlitveni dobi	59
7.6	Mnenje respondentov o vprašalniku	60
7.7	Analiza anketnega vprašalnika	61
7.7.1	Kultura	64
7.7.2	Organizacija	66
7.7.3	Tehnologija	68
7.7.4	Razumevanje strank in vpogledi	71
7.8	Razprava	72
	SKLEP	75
	LITERATURA IN VIRI	78

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Različni pristopi k digitalni preobrazbi	22
Tabela 2:	Vprašanja, ki si jih morajo organizacije odgovoriti po kategorijah digitalne preobrazbe	23
Tabela 3:	Priložnosti digitalne preobrazbe	27
Tabela 4:	Izzivi digitalne preobrazbe	29
Tabela 5:	Primer 5 stopenj zrelosti po CMM.....	32
Tabela 6:	Digitalna zrelost in gradniki digitalne zmožnosti	35
Tabela 7:	Področja digitalne zrelosti	38

Tabela 8: Karakteristike digitalno zrelih organizacij.....	39
Tabela 9: Pregled IDC-jevih stopenj razvoja digitalne preobrazbe.....	40
Tabela 10: Štirje nivoji v Forresterjevem modelu digitalne zrelosti	42
Tabela 11: Stopnje digitalne zrelosti in njihove značilnosti.....	55
Tabela 12: Stopnje zrelosti uporabljenega modela v interni raziskavi	56
Tabela 13: Struktura respondentov po organizacijskih enotah.....	57
Tabela 14: Struktura respondentov po organizacijskih enotah za potrebe analize ankete...57	
Tabela 15: Struktura respondentov po vlogi v organizaciji	58
Tabela 16: Generacijska struktura anketirancev.....	59
Tabela 17: Struktura respondentov po zaposlitveni dobi v organizaciji	59
Tabela 18: Prilagojena struktura respondentov po zaposlitveni dobi	60
Tabela 19: Ustreznost vprašalnika za preverjanje digitalne zrelosti organizacije	60
Tabela 20: Smiselnost periodičnega izvajanja vprašalnika.....	61
Tabela 21: Opredelitev tristopenjskega označevanja rezultatov analize ankete	61
Tabela 22: Opredelitev tristopenjske barvne lestvice za vizualizacijo rezultatov ankete	62
Tabela 23: Digitalna zrelost organizacije – primerjava	63
Tabela 24: Podrobnejši pregled zrelosti po področju "kultura"	65
Tabela 25: Podrobnejši pregled zrelosti po področju "organizacija"	67
Tabela 26: Podrobnejši pregled zrelosti po področju "tehnologija"	69
Tabela 27: Podrobnejši pregled zrelosti po področju "razumevanje strank"	70
Tabela 28: Področja za izboljšavo digitalne zrelosti	72

KAZALO SLIK

Slika 1: Primer inteligentnega ekosistema, ki ga prinaša digitalna preobrazba	5
Slika 2: Proces strateškega planiranja	8
Slika 3: Evolucija digitalne preobrazbe	9
Slika 4: Koncept interneta stvari s storitvami v oblaku v središču.....	14
Slika 5: Gradniki digitalne preobrazbe organizacije.....	16
Slika 6: Pot v digitalno preobrazbo.....	17
Slika 7: Matrika digitalne zrelosti.....	36
Slika 8: Gibanje obračunane kosmate zavarovalne premije zavarovalnic v obdobju od 2012 do 2014 po osnovnih oblikah zavarovanja (v mio EUR)	44
Slika 9: Digitalna zrelost po panogah	45
Slika 10: Funkcijska organizacijska struktura Vzajemne	51
Slika 11: Model ocene digitalne zrelosti.....	54

UVOD

Poslovno okolje v zavarovalništvu ter tudi v vseh ostalih panogah se je v zadnjih letih drastično spremenilo. V zadnjih petdesetih letih, še posebej pa v zadnjih petindvajsetih, so bili informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) in internet v ospredju tehnološke preobrazbe, ključne infrastrukture, storitev, poslovanja in družbe (Hathaway, 2013). Iniciative, kot so e-vlada, e-bančništvo, e-zdravstvo, e-učenje, električna omrežja naslednje generacije, nadzor zračnega prometa in druge pomembne storitve so na vrhu gospodarskih agend mnogih držav (Hathaway, 2013), vsa ta prizadevanja pa se izvajajo z namenom povečanja učinkovitosti in uspešnosti, povečanja delovnih zmožnosti zaposlenih, razvoja inovacij in povečanja proizvodnje. Tehnološke spremembe se danes dogajajo v krajših časovnih intervalih, kot so se v preteklosti (Berman & Marshall, 2014), smo pa po mnenju omenjenih avtorjev na začetku novih sprememb, saj se te tehnologije razvijajo in dosegajo svojo zrelost.

Westerman in Bonnet (2015) ugotavljata, da lahko dandanes slišimo mnogo zgodb o uspehu, ki opisujejo izjemne inovacije, dosežene z digitalno tehnologijo, vendar pa večina teh zgodb opisuje mlada in manjša podjetja v panogah, ki so bolj izpostavljene tehnologijam. Za velika podjetja, ki delujejo v bolj tradicionalnih panogah (kamor sodi tudi zavarovalniška), obstajajo izgovori, da lahko digitalna preobrazba počaka in da je biti sledilec na tem področju varnejša strategija, kot biti vodilni. Vendar pa Westerman in Bonnet (2015) takšno razmišljanje ocenjujeta kot napačno, saj sta s študijo več kot 400 velikih organizacij po svetu ugotovila, da tudi te delajo izjemne spremembe s pomočjo digitalne preobrazbe in s tem ustvarjajo poslovne koristi.

Trdimo lahko, da je tehnološki napredek na področju informacijskih tehnologij eden glavnih pospeševalcev sprememb, ki je povzročil, da se:

- je povečala hitrost dogajanja v poslovanju (The creed of speed. Is the pace of business really getting quicker?, 2015),
- je poglobila razlika med življenjskimi slogi različnih generacij, ki so udeleženi v nakupnih procesih, saj dandanes mnoge stranke, ki so stare med 20 in 30 let, dajejo prednost samooskrbi pred osebno interakcijo in raje kupijo npr. zavarovanje preko spleta, kot pa da bi prišle v poslovalnico (Westerman & Bonnet, 2015),
- je spremenil način delovanja strank, saj te na digitalnem trgu intenzivno uporabljajo mobilna in interaktivna orodja, kar jim omogoča, da postanejo »instantni strokovnjaki« za ponujene proizvode in storitve (Berman, 2012), to pa zahteva spremembo v načinu razmišljanja organizacij, ki morajo od osredotočanja na produkte (stranke na trgu kupijo, kar podjetja proizvedejo) preiti k osredotočanju na stranke (podjetja proizvajajo, kar stranke potrebujejo),
- pojavijo nove tržne poti, po katerih se izvaja poslovanje in

- pojavlja zahteva po spreminjanju poslovnih modelov, ki morajo biti, kot navajata DaSilva in Trkman (2014), usklajeni s strategijo in prihodkovnim modelom podjetja.

Kljub temu, da je prav tehnološki napredek tisti, ki je povzročil ogromne spremembe v okolju in družbi in ju postavil pred različne izzive, pa po drugi strani omogoča informacijsko podporo v danih razmerah, ta pa mora organizacijam zagotavljati učinkovito delovanje. Organizacije v današnjem gospodarskem okolju so postavljene pred dejstvo, da se bodo morale slej ko prej prilagoditi in sprejeti izziv digitalne preobrazbe. Eden od njihovih ključnih korakov na poti v digitalno preobrazbo, ki ga izpostavljajo avtorji, pa je samoocena pripravljenosti za tak korak. Ta bo dala organizaciji odgovor, na kakšni stopnji zrelosti je in kakšne ukrepe naj sprejme, da bo dosegla svoj cilj, to je, da se bo digitalno preobrazila.

Primarni namen pričujoče magistrske naloge je prispevek k boljšemu razumevanju, kaj digitalna preobrazba sploh je, kako se je lotevati v konkretnem primeru ter kako meriti napredek.

Zaradi kompleksnosti področja, njegove relativno kratke zgodovine in pomanjkanja dobrih praks je cilj naloge analizirati področje digitalne preobrazbe in ugotoviti, na kaj vse moramo biti pri njej pozorni. Teoretični del naloge bo tako predstavljal vhod za oblikovanje anketnega vprašalnika za samooceno zrelosti za digitalno preobrazbo, ki je glavni cilj naloge. Analiza področja iz literature in virov pa bo prav tako pomagala pri zadnjem delu naloge, kjer bom na osnovi konkretnih rezultatov poskusil predlagati metodologijo, po kateri bi morali za doseg definiranih ciljev in ugotovljenih prioritet izvajati digitalno preobrazbo.

Vprašalnik in ugotovitve raziskave bodo predstavljali moj prispevek k znanosti na hitro razvijajočem se področju. Drugi avtorji ga bodo lahko uporabili za nadaljnji razvoj metodologije za samoocenjevanje podjetij na področju zrelosti za digitalno preobrazbo.

Delo v prvem poglavju začnjam z opredelitvijo najbolj pogostih pojmov, ki se pojavljajo v literaturi v povezavi z digitalno preobrazbo, in ugotovitvijo, kaj so vzroki, ki pritiskajo na organizacije, da se digitalno preobrazijo.

Drugo poglavje opredeljuje pristop organizacij k digitalni preobrazbi, to je, kakšne pristope k digitalni preobrazbi predlagajo svetovalne organizacije. V tretjem pa nadaljujem z identifikacijo priložnosti, ki jih prinaša organizacijam digitalna preobrazba, in nevarnostmi, ki jih organizacije na tej poti srečujejo in ogrožajo uspešnost pri njihovih namenih.

Četrto poglavje je namenjeno opredelitvi, zakaj je za organizacije pomembna samoocena zrelosti za digitalno preobrazbo oz. digitalne zrelosti, ter pregledu nekaterih pristopov k oceni digitalne zrelosti.

Peto poglavje je namenjeno predstavitvi zavarovalniške panoge na splošno in opisu stanja v Sloveniji. V tem poglavju povzemam tudi stanje digitalne preobrazbe v tej gospodarski panogi. Temu poglavju sledi predstavitev zavarovalnice Vzajemna v šestem poglavju.

Sedmo poglavje je namenjeno opisu metodologije, ki sem jo uporabil za izvedbo interne raziskave o digitalni zrelosti znotraj zavarovalnice Vzajemna, in interpretaciji rezultatov interne raziskave in zaključkov o lastni digitalni zrelosti. V poglavju predlagam tudi usmeritve in nadaljnje korake pri digitalni preobrazbi organizacije.

1 DIGITALNA PREOBRAZBA ORGANIZACIJE

Da bi lahko ugotovili, kako in zakaj se lahko podjetja »digitalno preobrazijo«, je potrebno najprej definirati, kaj digitalna preobrazba sploh je. Bloomberg (2014) ugotavlja, da večina v raziskavi vprašanih managerjev in strategov digitalne preobrazbe, ki jih je intervjuvalo svetovalno podjetje Altimer (Solis, Szymanski & Lieb, 2014), navaja, da sicer izvajajo digitalno preobrazbo, toda večina jih ne ve, kaj pomeni. Besedna zveza se pogosto uporablja, se pa zelo redko definira (Global Center for Digital Business Transformation, 2015). King (2013) trdi, da je digitalna preobrazba modna beseda (angl. *buzzword*), ki se pogosto uporablja v zadnjih letih, še vedno pa ni jasno razumljena. Nieminen (2015) v svojem pregledu literature navaja, da je bilo na temo izvedenih relativno malo akademskih raziskav, posledica tega pa je, da dobre prakse s področja digitalne preobrazbe niso dobro raziskane.

Gotovo je, da je digitalna preobrazba vsaj delno le nova modna beseda, ki ponudnikom IKT rešitev in svetovalnim podjetjem služi za trženje svojih storitev. V medijih se pojavlja ogromno člankov, ki so bolj komercialne narave in govorijo o digitalni preobrazbi, kot je npr. članek Varge (2016) v Financah.

1.1 Opredelitev ključnih pojmov

1.1.1 Digitalna preobrazba

Kot trdita Croon Fors in Stolterman (2004), se informacijska tehnologija ne manifestira več samo preko individualnih objektov, ki jih je ustvaril človek (kot so računalniki, mobilni telefoni, programska oprema), temveč se meša tudi z drugimi proizvodi in tako postaja vgrajena v skoraj vse, kar nas obdaja. Croon Fors in Stolterman (2004) ta pojav definirata kot digitalno preobrazbo, to pa lahko razumemo kot spremembe, ki jih povzroča ali nanje vpliva informacijska tehnologija v vseh vidikih človeškega življenja.

Po Slovarju slovenskega knjižnega jezika (Bajec, 2014) je preobrazba »pojav, da dobi kdo ali kaj drugačno vsebino, obliko«. S tem je skladna tudi definicija digitalne preobrazbe, ki jo navaja King (2013), ki jo opredeli kot celovito spremembo temeljnih komponent poslovanja, od poslovnega modela do infrastrukture, kaj prodaja, komu prodaja in kako

nastopa na trgu. Koncept digitalne preobrazbe je po mnenju Nieminena (2015) premik stvari, ki so nekoč obstajale le v fizičnem svetu, v digitalno obliko.

Slovar informatike (islovar.org, 2016) kakor tudi Gartnerjev IT slovar (gartner.com/it-glossary, 2016) pojma »digitalna preobrazba« v času pisanja tega dela še ne definirata. Islovar navaja denimo pojem »digitalna kompetenca«, Gartnerjev slovar pa pojem svetovanje za digitalno preobrazbo (angl. *Digital Transformation Consulting*). Ta predstavlja izvajanje svetovalnih storitev s področja strategije in preobrazbe, namenjene vrhnjemu managementu organizacij, da bi mu s tem pomagali izrabiti digitalno tehnologijo pri inoviranju celotnega poslovanja, posameznih delov poslovanja ali poslovnih modelov. To so predvsem svetovalne storitve s področja digitalne strategije in preobrazbe, digitalnih operacij in digitalne izkušnje strank.

Wade (2015) definira digitalno preobrazbo poslovanja kot organizacijsko spremembo in spremembo poslovnih modelov z uporabo digitalne tehnologije z namenom izboljšanja organizacijske zmogljivosti. PricewaterhouseCoopers (2012) jo opredeljuje kot način, kako morajo organizacije prilagoditi svoje poslovne modele in operacije, da bi zadostile povečanim pričakovanjem (digitalnih) strank in celotnega ekosistema. King (2013) digitalno preobrazbo definira kot vidno celovito prestrukturiranje organizacije, da bi se ta izognila točki, na kateri bi lahko bila izrinjena s trga zaradi učinka digitalnih tehnologij. Henriette, Feki in Boughzala (2015) jo definirajo kot poslovni model, ki ga podpirajo spremembe, povezane z uporabo digitalnih tehnologij v vseh vidikih človeške družbe in je običajno izpeljana z uvedbo digitalizacije, to je sposobnostjo spremeniti obstoječe proizvode in storitve v njihovo digitalno različico in si s tem zagotoviti prednosti pred klasičnimi proizvodi.

Andriole (2015b) definira digitalno preobrazbo kot spremembe, povezane z uporabo digitalne tehnologije v vseh vidikih človeške družbe, in jo šteje kot tretjo fazo pri prevzemanju digitalnih tehnologij. Te faze pa so (Andriole, 2015b):

1. digitalne kompetence,
2. digitalna pismenost in
3. na koncu digitalna preobrazba.

Vsaka kasnejša faza pa omogoča nove oblike inovacij in kreativnosti na različnih področjih poslovanja in ne le podporo in nadgradnjo obstoječih (Andriole, 2015b). Digitalna preobrazba, kot navaja Ernst & Young (2015), ni le redefinicija poslovanja znotraj gospodarske panoge, temveč razširitev mej organizacij na druge panoge, na Sliki 1 pa je naveden primer avtomobilskega proizvajalca, ki lahko poleg svojih osnovnih proizvodov sodeluje tudi z drugimi ponudniki, npr. telekomunikacijskimi operaterji, proizvajalci mobilnih naprav in zavarovalnicami z namenom, da bi razvili povezan ekosistem.

Slika 1: Primer inteligentnega ekosistema, ki ga prinaša digitalna preobrazba



Vir: Ernst & Young, *Imagining the Digital future: How digital themes are transforming companies across industries*, 2015.

Da bi organizacije lahko prešle v tretjo fazo prevzemanja tehnologij, morajo biti digitalno pismene. Martin in Grudziecki (2006) digitalno pismenost opredelita kot zavedanje, odnos in sposobnost posameznikov, da ustrezno uporabljajo digitalna orodja in infrastrukturo, da bi identificirali, dostopali, managirali, povezovali, analizirali in sintetizirali digitalne vire, oblikovali nova znanja, medijsko izražanje in komuniciranje z drugimi v kontekstu posamičnih življenjskih situacij, kar jim omogoča konstruktivno družbeno delovanje. Predstavljata tri stopnje digitalne pismenosti, in sicer (Martin & Grudziecki, 2006):

1. Digitalne kompetence, ki jih lahko na splošno opredelimo kot samozavestno, kritično in kreativno uporabo informacijsko-komunikacijskih tehnologij za doseg delovnih ciljev, zaposlitve, učenja, prostega časa, vključevanja in sodelovanja v družbi (Ala-Mutka, 2011).
2. Digitalna raba (angl. *Digital usage*) predstavlja osrednji in ključen nivo digitalne pismenosti, saj predstavlja uporabo digitalnih kompetenc v okviru specifičnega konteksta. Digitalna raba je oblikovana glede na zahteve določene situacije. Je odvisna od posameznikove digitalne pismenosti in zahtev problema ali naloge. Digitalna raba vključuje uporabo digitalnih orodij za iskanje, obdelavo podatkov in razvoj proizvodov in rešitev, ki naslavlja problem (Martin & Grudziecki, 2006).
3. Digitalna preobrazba je zadnja faza digitalne pismenosti in nastopi, ko digitalna raba omogoča inovacije in kreativnost in spodbuja pomembne spremembe znotraj profesionalnega ali vsebinskega področja. Taka sprememba pa se lahko zgodi na individualnem, skupinskem ali organizacijskem nivoju (Martin & Grudziecki, 2006).

Global Center for Digital Business Transformation (2015) utemeljuje svojo definicijo na potrebi po izboljšanju učinkovitosti poslovanja z investicijami v digitalne tehnologije in orodja: »Digitalna preobrazba je organizacijska sprememba, ki se izvede s pomočjo rabe

digitalnih tehnologij in poslovnih modelov za izboljšanje učinkovitosti poslovanja«. Solis, Szymanski in Lieb (2014) definirajo digitalno preobrazbo kot »prilagoditve ali nove naložbe v tehnologijo in poslovne modele za bolj učinkovito sodelovanje na vseh stičnih točkah v celotnem življenjskem ciklu digitalne stranke«. MIT Sloan Management in Capgemini Consulting (2011) definirajo digitalno preobrazbo kot »uporabo informacijske tehnologije za radikalno povečanje zmogljivosti ali dosega podjetja«.

Khan (2015) opredeli digitalno preobrazbo kot poslovno transformacijo, kjer igra IT ključno vlogo pri preobrazbi strategije, poslovnih priložnosti, kulture, procesov in drugega, da bi se lahko organizacije soočale z digitalno dobo. Poslovna preobrazba pa je digitalna, kadar temelji na digitalnih tehnologijah, navaja Wade (2015).

Digitalna preobrazba organizacije je po mnenju Kanea et al. (2015) nov fenomen, nobena organizacija pa do sedaj še ni dosegla njene končne stopnje. King (2015) trdi, da podjetja, ki se nenehno razvijajo s trgom, nenehno osvežujejo svoj produktni portfelj in ponudbo, pridobivajo nove stranke in dvigujejo vrednost obstoječih, ne potrebujejo preobrazbe.

Organizacije bi, kot navajajo Solis, Szymanski in Lieb (2014), morale pristopati k digitalni preobrazbi kot k formalnem delovanju za prenovo poslovne vizije, poslovnih modelov in investicijam za novo digitalno gospodarstvo.

Vloga managementa v digitalni preobrazbi ni biti napredni uporabnik tehnologij, temveč da razume, kako lahko tehnologija prispeva k doseganju poslovnih ciljev, prav tako pa mora pomagati pri ustvarjanju predstave, kako lahko tehnologija preobrazi organizacijo (Kane et al., 2015). Digitalna preobrazba mora biti vodena z vrha organizacije (Khan, 2015), vodstvo pa mora prevzeti odgovornost za digitalno vizijo, ki kliče po izgradnji kulture inovacij in agilnosti (Ernst & Young, 2015). Na osnovi teh trditev lahko sklepamo, da je vloga managementa ključna pri digitalni preobrazbi.

MIT Sloan Management in Capgemini Consulting (2011) v svoji raziskavi navajata tri ponavljalne korake, skozi katere bi moral vrhni management vodi digitalno preobrazbo:

1. ustvarjanje vizije digitalne prihodnosti organizacije,
2. investiranje v digitalne iniciative in znanja s tega področja,
3. voditi spremembe s pristopom od zgoraj navzdol (angl. *Top-down approach*).

Digitalna preobrazba je, kot navaja Andriole (2015a), počasen in ponavljalen proces, saj ni možno pričakovati, da bi se organizacije preobrazile čez noč. Tudi vodilne digitalne organizacije danes, kot so npr. Facebook, Airbnb in Uber, ki so že nastale kot digitalne, niso bile uspešne čez noč, na kar kaže tudi čas njihove ustanovitve: Facebook leta 2004, Airbnb leta 2008 in Uber leta 2009.

1.1.2 Digitalne motnje

Pojem digitalne motnje (angl. *digital disruption*) se v zadnjem obdobju pogosto pojavlja v povezavi z digitalno preobrazbo. Po mnenju SearchCIO (b. l.) je pogosto zlorabljen za razlago katerega koli produkta, ki vsebuje digitalno tehnologijo ali uporabo digitalizacije, da bi podjetja bolje konkurirala s svojimi tekmeci na trgu. Isti vir (SearchCIO, b. l.) navaja definicijo, po kateri so digitalne motnje predstavljene kot spremembe, ki se zgodijo, ko digitalne tehnologije in poslovni modeli vplivajo na vrednost obstoječih izdelkov in storitev.

Howard (2013) v povezavi s pojmom digitalne motnje navaja razliko med inovatorji in motilci (angl. *disruptors*), za oboje pa meni, da so ustvarjalci. Vendar pa motilce razlikuje od inovatorjev po tem (Howard, 2013), da spreminjajo naše razmišljanje, obnašanje, način poslovanja, učenja in izvajanja dnevnih aktivnosti. Motnje (angl. *disruption*) izpodrinjajo obstoječa trga, panoge in tehnologije in ustvarjajo nekaj novega, učinkovitejšega in z večjo vrednostjo.

Po ugotovitvah raziskave, ki jo je izvedel World Economic Forum (2015), motnje ne predstavljajo enkratnega dogodka, temveč nenehni pritisk na inovacije, ki bodo oblikovale vedenje strank, poslovne modele in dolgoročno strukturo panog. Za organizacije, ki na trgu ustvarjajo motnje, je tehnologija ključna in jim pomaga ustvarjati nove poslovne modele in procese (Gupta, 2015). Digitalne motnje same po sebi sicer ne povzročijo propada velikih podjetij, razlog je nesposobnost teh podjetij za ustrezno prilagoditev poslovnega modela (Dasilva et al., 2013).

1.1.3 Strategija digitalizacije

Temelj digitalne preobrazbe je dobro razdelana Strategija digitalizacije in jasno izdelani poslovni razlogi, digitalne iniciative pa morajo biti osredotočene na izboljšanje poslovanja, kar pa je potrebno nenehno nadzorovati z merljivimi dejavniki uspešnosti (Ernst & Young, 2015).

Digitalne strategije niso dokončne, temveč jih je treba od časa do časa revidirati zaradi tržnih sprememb in odziva strank (Ernst & Young, 2015). Organizacije morajo imeti v mislih tudi izhodno strategijo, ki se izvede, če digitalne iniciative ne bi obrodile sadov.

Strategije ne gre enačiti s poslovnim modelom, saj slednji, kot trdi Magretta (2002), ne upošteva ključnega dejavnika uspešnosti, to je konkurenca. Ta, kot pravi (Magretta, 2002), od organizacije zahteva strategijo, ki opisuje, na kakšen način bo organizacija delovala boljše od svojih konkurentov.

Strategijo predstavljajo postopki, načini za doseg kakega cilja (SSKJ, Dictionary.com). Da bi podjetje dosegalo cilje digitalne preobrazbe, si mora najprej načrtovati strategijo. Možina et al. (2002) opredelijo strategijo kot vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki mu omogoča doseganje strateških ciljev, če bo uresničena.

Digitalno strategijo podjetja lahko na osnovi združitve zgornjih definicij opredelimo kot »postopke, načine, zaporedje aktivnosti za doseg ciljev podjetja s pomočjo uporabe računalnikov, računalniških tehnologij in interneta«.

Oblikovanje strategij Možina et al. (2002) opredeljujejo kot proces strateškega planiranja, ki ga v grobem razčlenijo na fazo izdelave planskih izhodišč, fazo strateškega planiranja v ožjem smislu in fazo uresničevanja in nadzora nad uresničevanjem, kar povzema Slika 2.

Slika 2: Proces strateškega planiranja



Vir: S. Možina, R. Rozman, M. I. Tavčar, D. Pučko, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, M. Glas, J. Kralj, M. Tekavčič, V. Dimovski & B. Kovač, *Management: nova znanja za uspeh*, 2002.

Namen digitalne preobrazbe podjetja je doseganje poslovnih ciljev, ki torej izhajajo iz korporativnih, poslovnih in funkcijskih strategij podjetja, ob izbiri pa bi jo bilo potrebno izraziti v pisnem dokumentu kot »strategijo digitalne preobrazbe podjetja«.

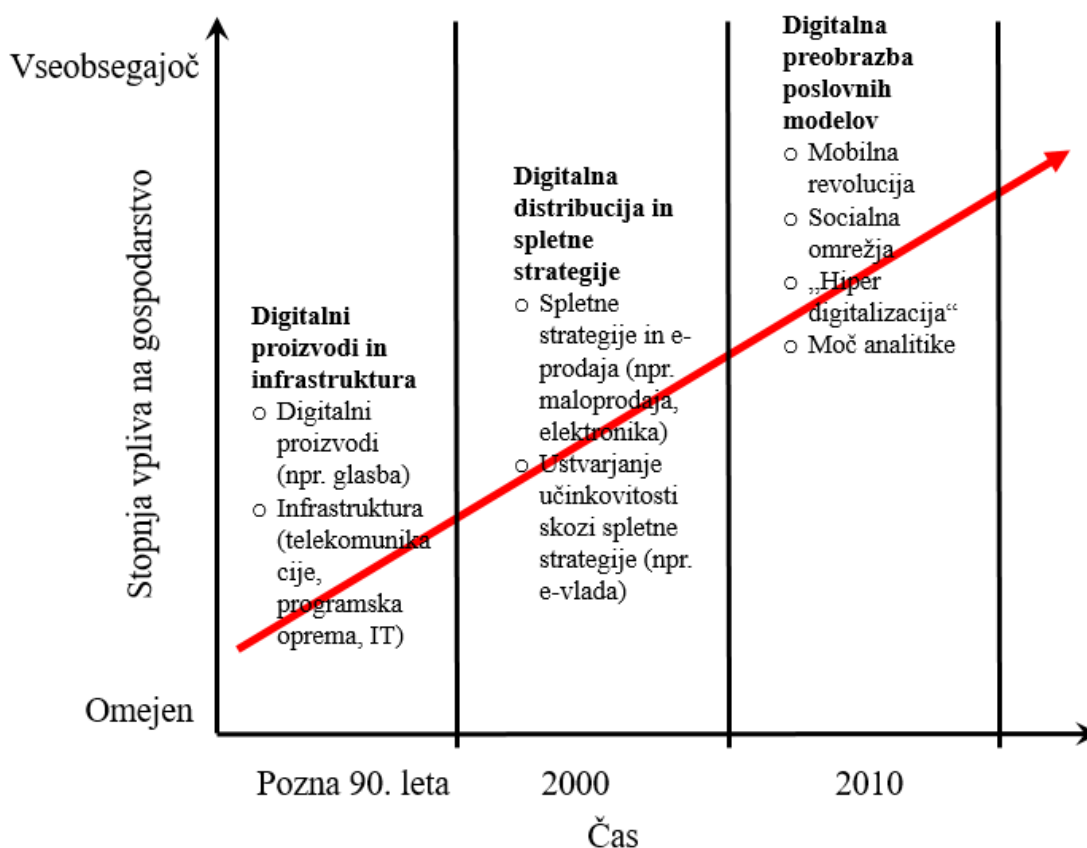
Treba je opozoriti, da strategija digitalizacije ne pomeni nakupa in vpeljave digitalnih tehnologij, ampak predvsem prestrukturiranje poslovanja, da bi organizacija izkoristila informacije, ki jih te tehnologije omogočajo (Kane, Palmer, Phillips & Kiron, 2015). Jasno je, da digitalna preobrazba predvideva uporabo digitalnih tehnologij za optimizacijo, vendar pa morajo organizacije, preden izberejo tehnologije, v popolnosti razumeti, kaj te počnejo, kako to počnejo in stopnjo možne optimizacije (Andriole, 2015a).

1.2 Pospeševalci digitalne preobrazbe

Vloga in vpliv interneta v globalni povezljivosti se je skozi obdobja spreminjala (Slika 3). V devetdesetih letih prejšnjega stoletja so digitalne produkte in storitve raziskovale le organizacije v nekaterih gospodarskih panogah, kot so glasba, zabava in elektronika (Berman & Bell, 2011). Ponudniki infrastrukture so gradili informacijsko hrbtenico, da bi izboljšali učinkovitost in produktivnost različnih funkcij organizacij. Internetni balon se je sicer razpočil z letom 2000, vendar pa se je povpraševanje po digitalnih produktih in

storitvah razvijalo naprej. Razširjeni dostop do spletnih virov in informacij je dal kupcem moč, njihova pričakovanja pa so se dvignila v nebo. Rezultat tega je, da so stranke v današnjem času primarni razlog digitalne preobrazbe v vseh panogah (Berman & Bell, 2011).

Slika 3: Evolucija digitalne preobrazbe



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

King (2013) navaja tri dejavnike, ki vodijo preobrazbo, to so spremembe v povpraševalnem vedenju strank, tehnološke spremembe in spremembe konkurenčnih razmerij na trgu. Ta tri področja predstavljajo ekosistem (King, 2013). V primeru, da se med njimi poruši razmerje, ti postavijo poslovni model v situacijo, ko ni več sposoben zagotavljati potreb trga, to pa privede organizacijo do točke, ko je potrebna preobrazba (King, 2013). Podjetja, ki se ne uspejo preobraziti, po Kingu (2013) izpadejo iz trga. Gassmann, Frankenberger in Csik (2014) pojasnjujejo, da so iz trga ena za drugim izginila vidna podjetja, ker niso bila sposobna prilagoditi svojih poslovnih modelov na spreminjajoče se okolje.

IDC v svojem prispevku navaja, da je prihodnost organizacij odvisna od njihove sposobnosti uporabe tehnologij »tretje platforme« (angl. *3rd Platform*) za lastno konkurenčno prednost

(Gens, 2013). Pojav informacijskih tehnologij »prve platforme« datira v obdobje pojava računalništva (Gens, 2013), ki je temeljil na velikih računalnikih (angl. *mainframe*) in terminalih. »Druga platforma« se je začela v osemdesetih letih prejšnjega stoletja s pojavom osebnega računalnika in bila karakterizirana z modelom klient/strežnik, lokalnim omrežjem (angl. *ethernet*), sistemi za management relacijskih podatkovnih baz in vrsto novih aplikacij, navaja Gens (2013).

Študija, ki so jo izvedli Kane et al. (2015), ugotavlja, da so zrelejše organizacije v digitalni preobrazbi osredotočene na integracijo digitalnih tehnologij, kot so družbena omrežja, mobilne naprave, analitična orodja in storitve v oblaku, in sicer z namenom preobrazbe njihovega načina poslovanja. Manj razvite organizacije pa so osredotočene na reševanje specifičnih poslovnih problemov s posameznimi digitalnimi tehnologijami.

1.2.1 Pojav svetovnega spleta in spletnih iskalnikov

Digitalna preobrazba sveta, kakršnega smo poznali nekoč, se je začela leta 1989 (Patel, 2013), ko je Tim Berners-Lee, zaposlen v CERN-u, »izumik« svetovni splet (angl. *World Wide Web*). Ta verjetno predstavlja enega od izumov, ki je najbolj radikalno spremenil naše okolje, če ne to, pa vsaj v najkrajšem času. Prva verzija, poimenovana Web 1.0, je bila namenjena samo branju, se pravi, da nam je omogočal iskanje informacij in njihovo prebiranje (Patel, 2013). Izum je pritegnil pozornost centra »National Center for Supercomputing Applications« (NCSA) na Univerzi v Illinoisu, kateri je razvil in leta 1993 izdal spletni brskalnik Mosaic (Nielson, Williamson & Arlitt, 2008), ta pa je omogočil dostopnost interneta vsakemu. Spremembe so bile posledica možnosti medsebojnega povezovanja ljudi, organizacij, vladnih inštitucij, knjižnic, izobraževalnih inštitucij, družbe, računalnikov, podatkovnih baz, v prihodnosti pa verjetno tudi vsake hiše, avtomobila, koles in celo hišnih aparatov in drugih naprav (stvari) v okviru tako imenovanega interneta stvari (angl. *internet of things*), kar je podrobneje opisano v poglavju 1.2.5.

Internet je postal pomemben dejavnik delovnega, zasebnega, političnega in družbenega življenja v večini razvitih gospodarstev (Miller, 2011), postal je trajno prepleten s strukturami današnje družbe. Kot tak, pravi Miller (2011), ni več ločen od fizičnega sveta, ampak je v celoti vključen v vsakdanje življenje. Ta povezava se je po njegovem mnenju še samo poglobila z vsesplošno popularnostjo mobilnih tehnologij, še posebej mobilnih telefonov, ki z zadnjo generacijo omogočajo skoraj stalno povezavo s svetovnim spletom, prijatelji in službo (Miller, 2011). Tehnologija je tista, ki je prevzela osrednjo in povezovalno vlogo v človeškem družbenem sistemu, kar vodi do novih vrednot in norm, ki presegajo kulture narodov in družbenih skupin (Lull, 2000 v Snyder, 2007).

Digitalne tehnologije spreminjajo človeško izkušnjo (Accenture, 2014), saj vplivajo na način, kako ljudje živimo, delamo, se igramo in se povezujemo. Kot voda in elektrika je tudi širokopasovni dostop do interneta postal del infrastrukturnih storitev, brez katerega danes ne

more več nobena organizacija, vendar pa sama po sebi še ne zagotavlja digitalne zmožnosti, ampak jo samo omogoča (O’Hea, 2011).

1.2.2 Razvoj družbenih omrežij in povezanost

Internetne spletne strani so na začetku bile enostavne, vsebovale so osnovne predstavitve proizvodov in kontaktne podatke, vendar pa se je to kmalu spremenilo. Web 2.0 je druga generacija interneta in ga opisujejo kot splet za branje in pisanje (angl. *read-write web*). Pojavil se je leta 2004 in vključuje družbena omrežja (Choudhury, 2014; Karan, 2013). V njem uporabniki niso več samo pasivni opazovalci, temveč aktivni sodelujoči pri ustvarjanju vsebin (Minchev & Petkova, 2010). Omogočajo vpeljavo procesov, ki zagotavljajo interakcijo s strankami. Ti so bili popolnoma novi, načrtovani nepovezano in so služili za podporo digitalnim tržnim potem.

Konec 90. let prejšnjega stoletja so se pojavila prva družbena omrežja, ki so omogočila povezovanje ljudi prek interneta iz različnih delov sveta, kar je bila želja ljudi skozi različna obdobja v razvoju človeške družbe. Družbena omrežja so fenomen človeške družbe, ki se je močno razširil v 21. stoletju, in sicer kot posledica razmaha informacijskih tehnologij in globalizacije preko interneta (Minchev & Petkova, 2010). Najprej je leta 1988 prišel v uporabo t. i. IRC (angl. *Internet Relay Chats*), ki je bil popularen še dolgo v 90. letih. Fenomen se je začel s prvim družbenim omrežjem Six Degrees, ki se je pojavilo leta 1997 (Minchev & Petkova, 2010) in je uporabnikom omogočalo ustvarjanje profila in povezovanje z drugimi uporabniki. Six Degrees je propadel leta 2000, saj je bil »pred svojim časom«. Kljub temu, da so ljudje že uporabljali internet, jih večina ni imela omrežij prijateljev, ki bi bili na spletu, na prijateljstva s tujci pa niso bili pripravljeni (Kumar et al., 2013).

Leta 1999 se je pojavil prvi spletni blog, ki predstavlja osebno spletno stran, ki služi kot vir komentarjev, mnenj in necenzuriranih, nefiltriranih virov informacij z različnih področij (Wright & Hinson, 2008). Kot navajata ista avtorja (Wright & Hinson, 2008), je bilo leta 2005 34 milijonov blogov, do 2007 pa že 100 milijonov, vsak dan se je ustvarilo 100.000 novih blogov, poleg tega pa so uporabniki na njih dnevno dodali še 1,3 milijona komentarjev. Avtorja navajata fenomenalni potencialni vpliv, ki jih imajo blogi na odnose z javnostmi in na korporativno komuniciranje, saj omogočajo masovno in skoraj neomejeno deljenje znanja, spodbujanja dialoga, trženja proizvodov in storitev in vzpostavljanje dvosmerne komunikacije s strankami (Wright & Hinson, 2008).

Na začetku novega stoletja so dobila prepoznavnost omrežja, kot sta MySpace, LinkedIn, in spletne strani, kot so Photobucket in Flickr, ki so omogočale spletne objave fotografij. Leta 2005 se je pojavil Youtoube, ki je ustvaril popolnoma nove oblike komunikacije ljudi. Naslednje leto (2006) sta tako Facebook kot tudi Twitter postala dostopna uporabnikom po vsem svetu, kmalu pa sta postala najbolj popularni družbeni omrežji na internetu. Začela so

se pojavljati družbena omrežja, ki so želela pokriti posamezne niše, kot so Tumblr, Foursquare, Pinterest in druga.

Četudi se porajajo vprašanja zasebnosti in nadzora, je zmožnost sodelovanja in izmenjave informacij spodbudila nove modele ustvarjanja vrednosti (Berman & Marshall, 2014). Povezanost vsega v svetu predstavlja digitalni imperativ za organizacije (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet & Welch, 2013), saj morajo biti uspešne v smislu tehnološke preobrazbe, ali pa jih bo premagala konkurenca, ki je uspešnejša v tem pogledu.

V digitalni dobi so stranke postale bolj tehnološko osveščene in družbeno aktivne ter pri svojih nakupih bolj izbirčne, saj pred nakupom raziskujejo splet in iščejo informacije za svojo nakupno odločitev, mnenja in izkušnje drugih (Balaraj, 2014).

1.2.3 Mobilne tehnologije

Raziskave na področju povezovanja ljudi s pomočjo tehnologije so koncem osemdesetih let prejšnjega stoletja privedle do razvoja vseprisotnega računalništva, katerega namen je bil vgraditi tehnologijo v naš vsakdan (Gubbia et al., 2013). Vendar pa smo danes že v post-računalniškem obdobju, kot navajajo Gubbia et al. (2013), kjer pametni telefoni in druge prenosne naprave spreminjajo naše okolje s tem, ko ga delajo bolj interaktivnega in informativnega.

V zadnjih dvajsetih letih se je uporaba mobilnih naprav po celotnem svetu drastično povečala in je v severni Ameriki in zahodni Evropi do leta 2003 dosegla že skoraj 100% penetracijo. V zadnjih desetih letih so operaterji mobilne telefonije v razvitem svetu vpeljali omrežja 2., 3. in 4. generacije, posledica pa je, da je mobilno omrežje postalo primarno omrežje za komunikacijo. Do leta 2013 je marsikatera država razvitega sveta presegla 100% tržno penetracijo, kar v praksi pomeni, da je v povprečju posameznik imel v lasti že več kot en mobilni telefon.

Globalno so se mobilne naprave v zadnjem obdobju spremenile do te mere, da ne omogočajo samo glasovne komunikacije, ampak so večnamenske naprave, ki omogočajo uporabnikom uporabo širokega nabora storitev. Mobilne naprave so zamenjale npr. fotoaparate, radijske sprejemnike, televizorje, svetilke, budilke, koledarje, imenike strank, spletne brskalnike, odjemalce elektronske pošte. Rast uporabe in penetracija mobilnih naprav pa kaže na integracijo teh naprav v naše življenje. Mobilnost po mnenju Bermana in Marshalla (2014) spreminja izkušnjo strank.

Zaradi širitve spektra digitalnih poti se je v organizacijah pojavila potreba po managementu družbenih in mobilnih kanalov, da bi razširila ponudbo tudi na ta področja. Uporaba družbenih medijev, vključno s sodelovalnimi projekti, mikro blogi in blogi, spletnimi skupnostmi, družbenimi omrežji in navideznimi svetovi, je postala del standardnih orodij za komunikacijo za mnoga podjetja. S pojavom zelo zmogljivih mobilnih naprav pa se večina

teh aplikacij pojavlja v mobilni rabi, na področje pa nenehno vstopajo novi ponudniki (Kaplan, 2012).

1.2.4 Podatki in njihovo analiziranje

Vodstva organizacij lahko sprejemajo poslovne odločitve na osnovi preteklih izkušenj, lahko pa se odločajo »čez palec«. Najbolj pogosta uporaba analitike obsega uporabo statističnih metod za raziskovanje in razumevanje zgodovinskih vzorcev z namenom predvidevanja in izboljšanja prihodnjih poslovnih rezultatov.

Podatki, ki jih zagotavljajo »stvari«, lokacijski podatki in podatki o interakcijah na družbenih omrežjih se lahko analizirajo in tako organizacije ugotavljajo vedenjske značilnosti strank, posledično pa bodo tako lahko izvajale boljše odločitve (Gupta, 2015).

Tehnologija omogoča napredne analize podatkov in spoznavanje strank ter deskriptivne in prediktivne informacije (Berman & Marshall, 2014). KPMG v svoji raziskavi navaja štiri vrste analiziranja podatkov, ki jih organizacije lahko uporabljajo za podporo poslovanju (Reader & Trussell, 2014):

1. Deskriptivne analize, ki odgovarjajo na vprašanje, »kaj se je že zgodilo«, rezultati pa se vizualizirajo v nadzornih ploščah.
2. Diagnostika, ki odgovarja na vprašanje, »zakaj se je nekaj zgodilo«, izvaja pa se z raziskovanjem podatkov.
3. Prediktivne analize, ki poskušajo ugotoviti, »kaj se bo zgodilo«, izvajajo pa se s pomočjo napovedovanja in simulacij.
4. Preskriptivne analize, ki želijo napovedati, »kaj moramo narediti, da bi se nekaj zgodilo«.

1.2.5 Internet stvari

Internetna revolucija je vodila v povezovanje ljudi v nepredstavljenem obsegu in s hitrostjo, naslednja revolucija pa bo predstavljala povezave med objekti, ki bodo tvorili pametna okolja, saj se pričakuje, da bo do leta 2020 na svetu število medsebojno povezanih naprav doseglo številko 24 milijard, v primerjavi z današnjimi 9 milijardami (Gubbia et al., 2013). S pojavom interneta stvari (angl. *Internet of Things*, krat. *IoT*) vse postaja povezano (Gupta, 2015). Intrernet kot koncept med seboj povezanih računalniških naprav se je spremenil v povezane stvari, ki obkrožajo človeka v njegovem bivalnem prostoru (Said & Masud, 2013). Podatki, ki se iz teh stvari pretakajo preko mobilnih in fiksnih omrežij, pa organizacijam omogočajo izvajanje odločitev v realnem času (Gupta, 2015). Kot navaja Gupta (2015), se danes celotni storitveni modeli razvijajo okrog podatkov, saj naprave lahko zbirajo podatke, ki jih organizacije izrabljajo za to, da razvijejo boljše proizvode in storitve.

Osnovna ideja interneta stvari je vsesplošna prisotnost različnih stvari ali objektov, kot so značke za radiofrekvenčno prepoznavanje (angl. *radio frequency identification*, krat. *RFID*), senzorji, mobilni telefoni itd., ki so okrog nas in so sposobne med seboj komunicirati in

sodelovati, da bi dosegle skupne cilje (Atzori, Iera & Morabito, 2010). Moč ideje IoT je v vplivu, ki ga bo ta imel na različnih področjih vsakodnevnega življenja in vedenja potencialnih uporabnikov na področju poslovne (avtomatizacija v proizvodnji, logistika, inteligentni transport ljudi in blaga itd.) in domače rabe (domotika, oskrbovana domovanja, e-zdravje itd.) (Atzori, Iera & Morabito, 2010). V IoT se senzorji neopazno »zlivajo« z okoljem okoli nas in ustvarjajo enormno količino podatkov, ki jih je potrebno hraniti, procesirati in predstaviti v učinkoviti in razumljivi obliki (Gubbia et al., 2013). Storitve v oblaku predstavljajo virtualno infrastrukturo, ki omogoča integracijo nadzornih naprav, shrambe, analitičnih orodij, platform za vizualizacijo podatkov (Gubbia et al., 2013), kar prikazuje Slika 4.

Slika 4: Koncept interneta stvari s storitvami v oblaku v središču



Vir: J. Gubbia, R. Buyyab, S. Marusic & M. Palaniswami, *Internet of Things (IoT): A vision, architectural elements, and future directions*, 2013.

1.2.6 Storitve v oblaku

Glavni viri konkurenčne prednosti so zgrajeni na kreativni uporabi storitev v oblaku, mobilnih tehnologij, družbenih omrežij in množičnih podatkov (Gens, 2013). Stroškovni model storitev v oblaku omogoča organizacijam in posameznikom dostop do rešitev na zahtevo od koderkoli (Gubbia et al., 2013).

Platforme za storitve v oblaku so, kot navaja IDC (Gens, 2013), ključni element 3. platforme IT storitev in jih poznamo tudi pod imenom platforme kot storitev (angl. *Platform as a Service, PaaS*). Najbolj znani ponudniki takih storitev so Amazon, salesforce.com, Microsoft, IBM in Google, rešitve pa so po svoji naravi horizontalne, to pomeni, da ponujajo rešitve širokemu spektru panog in potreb. Platforme za storitve v oblaku predstavljajo domovanje 3. platforme IT rešitev (Gens, 2013).

Storitve v oblaku omogočajo nove oblike interakcije med posamezniki in organizacijami in bodo omogočale povezavo in analizo podatkov iz različnih platform (Berman & Marshall, 2014).

1.3 Gradniki digitalne preobrazbe

Po raziskavi, ki sta jo opravila MIT Sloan Management in Capgemini Consulting (2011), se iniciative, povezane z digitalno preobrazbo podjetja, osredotočajo na tri temelje, in sicer:

1. vzpostavljanje nove vizije organizacije, usmerjene na izkušnjo strank,
2. prenovo poslovnih procesov organizacije in
3. prenovo poslovnih modelov.

Navedena tri področja MIT Sloan Management in Capgemini Consulting (2011) razdelijo na devet podpodročij, ki jim pravijo gradniki digitalne preobrazbe (prikazano na Sliki 5), med katerimi naj organizacije izbirajo tiste, za katere menijo, da jim bodo omogočile dosego cilja. Deseti gradnik je digitalna zmožnost, ki je predpogoj za izvedbo preobrazbe na vseh ostalih devetih področjih (MIT Sloan Management in Capgemini Consulting, 2011). Digitalna zmožnost (angl. *Digital capability*) pa je merilo potenciala, ki ga organizacijam omogoča internet potem, ko imajo zagotovljen dostop (O'Hea, 2011).

Kot navajajo v svoji raziskavi (MIT Sloan Management in Capgemini Consulting, 2011), nobeno od anketiranih podjetij ni izvedlo digitalne preobrazbe v celoti na vseh ostalih devetih omenjenih podpodročjih.

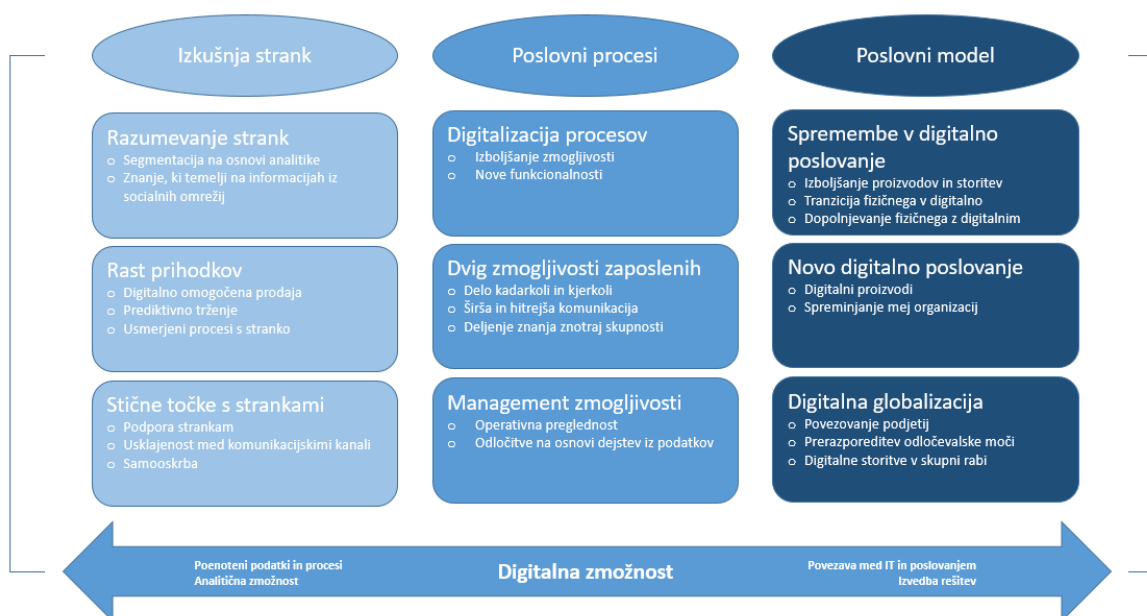
Desmet, Duncan, Scanlan in Singer (2015) navajajo šest gradnikov preobrazbe:

1. Strategija in inovacije – vodilne digitalne organizacije v procesu strateškega načrtovanja popolnoma vključujejo digitalno poslovanje, ki ne temelji na analizah preteklosti, temveč na viziji novega načina poslovanja, kot ga vidijo in ocenjujejo, da jim bo prinašal dodano vrednost v obdobju naslednjih nekaj let.
2. Odločitvena pot strank – uspešne organizacije z analiziranjem podatkov razumejo stranke in pametno ukrepajo v njihovem celotnem življenjskem ciklu, identificirajo visoko dobičkonosne mikro segmente in spoznavajo njihove odločitvene procese.
3. Avtomatizacija procesov – avtomatizacija poslovnih procesov lahko bistveno izboljša konkurenčno sposobnost organizacij, vodilne digitalne organizacije pa se namesto na

velike projekte osredotočajo na manjše, vendar pomembne rešitve, ki naslavlajo visoko donosne stranke in njihova pričakovanja.

4. Organizacija – togi organizacijski modeli niso več primerni za današnji čas, zato je potreben premik k bolj agilnim strukturam, ki s projektno usmerjenimi ekipami z znanjem iz različnih domen zasledujejo strategijo in cilje s strankami.
5. Tehnologija – današnji turbulentni trg zahteva tehnologijo, ki omogoča inovacije, avtomatizacijo in personalizacijo bistveno hitreje, zato je mnenje, da je najprimernejši »IT dveh hitrosti«, kar pomeni hiter razvoj funkcionalnosti, umerjenih na stranke, in počasnejši, usmerjen k stabilnosti in kakovosti managementa podatkov za jedrne sisteme.
6. Podatki in analitika – podjetja, ki obširno uporabljajo analitiko podatkov o strankah, so bolj dobičkonosna.

Slika 5: Gradniki digitalne preobrazbe organizacije



Vir: MIT Sloan Management in Capgemini Consulting, *Digital transformation: a roadmap for billion-dollar organizations*, 2011.

V nadaljevanju podrobneje opisujem tri sklope področij digitalne preobrazbe, kot jih na Sliki 5 navajata MIT Sloan Management in Capgemini Consulting (2011).

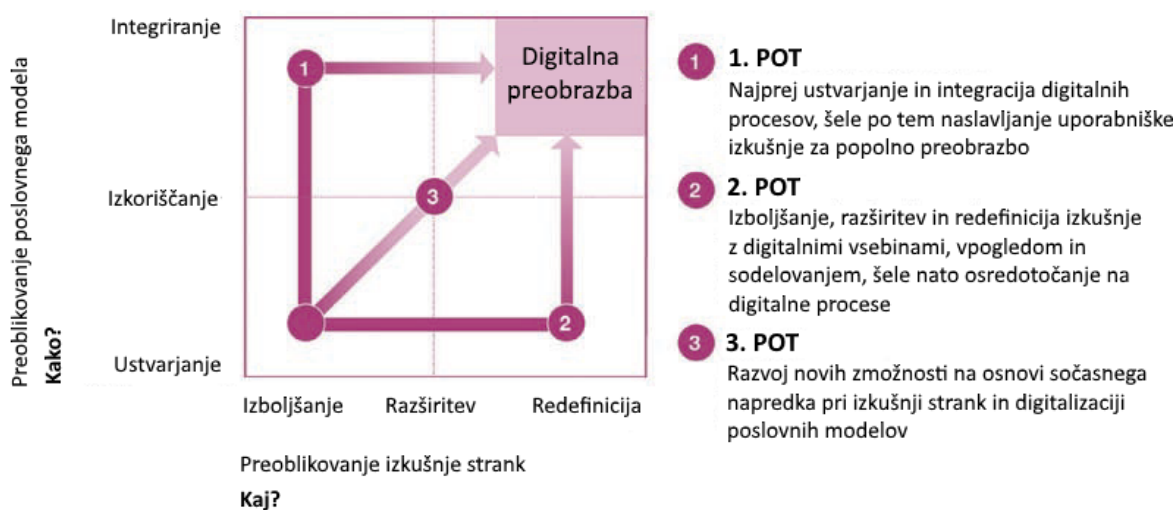
1.3.1 Izkušnja strank

S pomočjo uporabe informacij in analitičnih zmogljivosti lahko organizacije preoblikujejo vrednost svoje ponudbe za stranke z izboljšanjem ali redefiniranjem njihove izkušnje (Berman, 2012).

IBM Institute for Business Value analysis navaja tri stopnje za doseganje boljše izkušnje strank na poti v digitalno preobrazbo (Slika 6), in sicer (Berman, 2012):

1. izboljšanje izdelkov in storitev, kjer predlaga, da organizacije v vseh panogah bogatijo svoje fizične produkte in storitve z digitalnimi rešitvami, informacijami, da diferencirajo svoje blagovne znamke v digitalni skupnosti in izboljšujejo izkušnjo stranke preko vseh tržnih poti,
2. razširjanje ponudbe z novimi viri prihodkov, kjer navaja monetizacijo razširjanja funkcionalnosti izdelkov in storitev z uporabo digitalnih storitev, vsebin in informacij,
3. redefinicija temeljnih elementov poslovanja za popolno spremembo uporabniške izkušnje, kjer fizične elemente poslovanja v popolnosti nadomestijo z digitalnimi.

Slika 6: Pot v digitalno preobrazbo



Vir: S. J. Berman, *Digital transformation: opportunities to create new business models*, 2012.

1.3.2 Poslovni procesi

Poslovni proces je zaporedje med seboj povezanih aktivnosti, ki so posledica nekega inicialnega dogodka in imajo za stranko in druge udeležence procesa nek specifični rezultat (Zairi, 1997). Digitalni poslovni procesi predstavljajo dve ali več operacij, ki spreminjajo vire ali vhodne podatke s pomočjo uporabe računalnikov, računalniških tehnologij in interneta v digitalne proizvode, storitve ali rezultate, ki strankam in drugim udeležencem procesa ustvarjajo vrednost.

Ker je postalo poslovno okolje bolj dinamično kot kadarkoli prej, morajo organizacije v digitalni dobi standardne procese nadomestiti z bolj prilagodljivimi, ki so usmerjeni na stranke in omogočajo krajši čas razvoja novih produktov (Balaraj, 2014). Zaradi obsega informacijskih sistemov in količine zbranih podatkov za potrebe analiz je avtomatizacija ključna pri omogočanju digitalne preobrazbe (Gupta, 2015). Izboljšanje in avtomatizacija poslovnih procesov je bistvena sestavina digitalne preobrazbe poslovanja, saj se z eliminacijo »papirnih procesov« in rastjo količine ustvarjenih digitalnih vsebin večja

odvisnost in potreba po uspešnih, učinkovitih in varnih digitalnih delovnih tokovih (Larrivee, 2016).

Pri prenovi procesov v zadnjih desetletjih opazimo različne skupine metod, orodij in pristopov, s katerimi so podjetja skušala odgovoriti na spremembe poslovnega okolja (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005):

1. Usmeritve, povezane z ugotovitvijo, da gre pri prenovi poslovnih procesov za prenovo poslovanja skozi postopno izboljševanje kakovosti poslovanja z uporabo metod celovitega obvladovanja kakovosti (angl. *Total Quality Management, TQM*).
2. Druga skupina usmeritev, prenova poslovnih procesov (angl. *Business Process Reengineering, BPR*), zagovarja korenite spremembe z enkratnimi posegi v poslovne procese z uporabo informacijske tehnologije pri njihovi prenovi znotraj podjetja s cilji racionalizacije in standardizacije postopkov. Prenova poslovnih procesov je preoblikovanje poslovnih procesov, povezanih sistemov in organizacijskih struktur za doseganje znatnih izboljšanj poslovnih rezultatov (Stoica, Chawat & Shin, 2004).
3. Tretja skupina usmeritev, management poslovnih procesov (angl. *Business Process Management*), pa zajema spremembo in preureditev tradicionalnega, funkcijskega načina organiziranosti k procesnemu, internet pa z vidika prenove poslovanja postaja ključni infrastrukturni dejavnik, ki omogoča organizacijam razviti novi poslovni model.

Nenehne zahteve po izboljšanju poslovnih procesov se izražajo v večanju števila svetovalcev, metodologij, tehnik in orodij za izvajanje projektov za prenovo poslovnih procesov, navajajo Stoica, Chawat in Shin (2004). Tako se je prenova poslovnih procesov pojavila v raziskovalni literaturi v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005).

V novejšem času pa, kot navajata Kovačič in Bosilj Vukšić (2005), imenujemo prenovo poslovanja management poslovnih procesov. Management poslovnih procesov ima svoje korenine v prenovi poslovnih procesov (De Bruin & Rosemann, 2005). Management poslovnih procesov izvira iz računalniške kot tudi managerske znanosti, zato je težko določiti, kaj je njegov začetek (van der Aalst, 2013). Že od industrijske revolucije naprej se je produktivnost organizacij povečevala zaradi tehničnih inovacij, izboljšav v organizaciji dela in informacijske tehnologije (van der Aalst, 2013), ki so še danes vodilni dejavnik sprememb v praktično vseh poslovnih procesih.

Definicije managementa poslovnih procesov segajo od takih, ki so osredotočene na IT, do takih, ki ga opredeljujejo kot nov način managementa organizacij, ki se razlikuje od funkcijskega in hierarhičnega managementa (De Bruin & Rosemann, 2005). Celovit pristop k managementu poslovnih procesov zahteva uskladitev z organizacijskimi cilji, ustrezen nadzor, usmerjenost zaposlenih na stranke in obsega medfunkcijski pogled na strategijo, operacije, tehnike in ljudi (De Bruin & Rosemann, 2005). Tako je celovita praksa

managementa organizacij, ki zahteva razumevanje in vključenost vrhnjega vodstva, informacijske sisteme, ki omogočajo podporo procesnemu delovanju, jasno določeno odgovornost in organizacijsko kulturo, ki razume procesno delovanje. Schmiedel, vom Brocke in Recker (2013) v svoji raziskavi pojasnjujejo, da so usmerjenost na kupca, odličnost, zanesljivost in timsko delo štiri ključne vrednote, ki določajo kulturo managementa poslovnih procesov, ki podpira vzpostavljanje uspešnih in učinkovitih poslovnih procesov.

Kot navajata Kovačič in Bosilj Vukšić (2005), je management poslovnih procesov usmerjen v razvoj okvira za integracijo poslovne strategije, poslovnega modela in poslovnih procesov podjetja z informacijskim modelom, arhitekturo in rešitvami, ki predstavljajo ključno infrastrukturo poslovanja podjetja.

Inicialno je bila potreba po managementu poslovnih procesov upravičena s potrebo po razvojem zmožnosti, da bi lahko organizacije takoj odgovorile na spremembe potreb strank, izboljšale kakovost proizvodov in storitev in da bi se prilagodile globalizaciji in visoko konkurenčnemu okolju (de Boer, Müller & ten Caten, 2015).

V zadnjem času se poudarja tudi pomen poznavanja strankinih procesov. Ni dovolj, da podjetje razume potrebe strank, ampak mora razumeti (in po potrebi spremeniti) način, kako se njihov izdelek/storitev uporablja v procesih stranke (Trkman et al., 2015). Medtem ko se prejšnji članek ukvarja s procesi na medorganizacijskem trgu, pa nedavni članek poudarja tudi pomen razumevanja procesov posameznika (Leyer et al., 2016).

1.3.3 Poslovni modeli

Tradicionalna poslovna okolja opredeljujejo stabilnost in nizka stopnja konkurenčnosti, medtem ko je svet digitalnega poslovanja kompleksen, dinamičen, z ostro konkurenco in negotov, navajajo Al-Debei, El-Haddadeh & Avison (2008) in pravijo, da je za uspeh organizacij v digitalni dobi ključna zadostna razpoložljivost informacij in sposobnost hitre prilagoditve. Izboljševanje konkurenčne pozicije in zmožnosti za hiter odziv na spremembe v okolju pa lahko organizacije dosežejo z vpeljavo ustreznega poslovnega modela (Al-Debei, El-Haddadeh & Avison, 2008).

Kane et al. (2015) menijo, da bodo v današnjem poslovnem okolju poslovni modeli prej zastarali, saj vodilna digitalna podjetja spreminjajo način poslovanja v njihovi gospodarski panogi (npr. Uber in Airbnb). Zato so danes vodilna tradicionalna podjetja v svoji gospodarski panogi pod pritiskom, da morajo razvijati svoje poslovne modele, če želijo še naprej ostati vodilna.

Zelo malo direktorjev je sposobnih razložiti, kakšen je poslovni model njihove organizacije, še manj pa jih je sposobnih definirati, kaj poslovni model sploh je, ugotavljajo Gassmann, Frankenberger in Csik (2014).

Dictionary.com definira poslovni model kot »načrt poslovnih operacij, ki so osredotočene na način, kako organizacija ustvarja prihodek«. DaSilva in Trkman (2014) ga definirata kot »kombinacijo virov, ki skozi transakcije ustvarjajo vrednost za organizacijo in njene stranke«. Al-Debei, El-Haddadeh in Avison (2008) definirajo poslovni model v digitalnem okolju kot »abstraktno konceptualno, tekstovno in/ali grafično predstavitev vseh temeljnih, sodelovalnih in finančnih aktivnosti, ki jih je načrtovala in razvila organizacija, kakor tudi temeljnih proizvodov ali storitev, ki jih organizacija ponuja kot posledico teh aktivnosti in so potrebne za doseganje njenih strateških ciljev«. Magretta (2002) opredeli poslovni model kot razlago delovanja organizacije. Je managerski ekvivalent znanstvenim metodam, saj se začne s predpostavkami, ki se jih testira in revidira, če je potrebno ali ko ne delujejo, kot je bilo predvideno s poslovnimi cilji (Magretta, 2002).

Al-Debei, El-Haddadeh in Avison (2008) v svoji raziskavi zaključujejo, da je poslovni model pomembna vez med poslovno strategijo in poslovnimi procesi v svetu digitalnega poslovanja: poslovni model je razvit neposredno na osnovi poslovne strategije, poslovni procesi pa so izpeljani iz poslovnega modela. Organizacije morajo, da bi preživele in bile uspešne, uskladiti poslovni model s strategijo in procesi. Pravila, ki vladajo v svetu tradicionalnega poslovanja, so vprašljiva v novem, digitalnem svetu, zato mora biti zagotovljeno tudi nenehno ocenjevanje in revidiranje poslovnega modela, da bi se v dinamičnem okolju organizacije zagotovilo njegovo ustreznost (Al-Debei et al., 2008).

Henriette, Feki in Boughzala (2015) v svojem prispevku opisujejo digitalno preobrazbo kot projekt, ki vključuje uvedbo takih digitalnih zmožnosti, ki omogočajo podporo preobrazbi poslovnega modela.

2 PRISTOP K DIGITALNI PREOBRAZBI

2.1 Načrt za digitalno preobrazbo

Berman (2012) navaja tri strateške pristope k digitalni preobrazbi organizacije:

- osredotočanje na ponudbo vrednosti za stranke (angl. *customer value proposition*),
- preobrazba poslovnih procesov,
- kombinacija prvih dveh pristopov s sočasno preobrazbo ponudbe in procesov.

Najboljši pristop posamezne organizacije pa je odvisen od njenih strateških ciljev, konteksta, konkurenčnih pritiskov in pričakovanja strank (Berman, 2012).

Gill in VanBoskirk (2016) navajata naslednji pristop pri načrtovanju digitalne preobrazbe:

1. Identifikacijo trenutne stopnje digitalne zrelosti, ki zagotavlja identifikacijo prednosti in pomanjkljivosti in predstavlja temelj za pot k digitalni preobrazbi, hkrati pa zagotavlja primerjalno ocenjevanje organizacije.

2. Določitev odgovornosti za posamezna področja, saj imajo mnoge organizacije težave pri izvedbi, četudi vedo, kaj je potrebno narediti. Razlog je, da nimajo jasno določene odgovornosti za posamezne točke.
3. Nenehno izkoriščanje vrednosti digitalnih izboljšav. Doseganje digitalne zrelosti je namreč nenehna aktivnost in ne končno stanje, saj nenehne spremembe trga zahtevajo spremembe in izboljšave v organizaciji za uspešno doseganje ciljev poslovanja.

Da bi razvila digitalno strategijo, se tudi pri Ernst & Young (2015) strinjajo, da mora organizacija na začetku izvesti oceno digitalne zrelosti in pripravljenost za sprejemanje digitalnih tehnologij na nivoju celotne organizacije, oceniti pa je potrebno tudi položaj in zrelost konkurentov v panogi in s tem odkriti potencial glede na želene cilje organizacije.

Andriole (2015a) navaja 5 korakov za uspešno digitalno preobrazbo, ki so:

1. Prvi korak je formalno modeliranje poslovnih procesov, saj domneva, da če organizacija tega ne uspe, nima ničesar za preobraziti. Modeli so temelj, na osnovi katerega se izvaja preobrazba poslovanja, in če je temelj slab, bo preobrazba neuspešna. Faza je časovno potratna in ni možno pričakovati rezultatov, dokler organizacije ne identificirajo vseh svojih poslovnih procesov.
2. Drugi korak je identifikacija poslovnih procesov, ki bodo z digitalno preobrazbo prinesli največjo korist, kar se izvede z analiziranjem empiričnih podatkov o stroških in koristih obstoječih procesov in modelov in izvajanjem »kaj če« (angl. *what-if*) simulacij možnih izboljšav. Zavedati se je potrebno, da vse organizacije, poslovni modeli in procesi ne bodo imeli koristi od preobrazbe.
3. Naslednji korak je določitev ciljev preobrazbe in ocena njihove izvedljivosti glede na proračun, čas, znanja in tržne omejitve.
4. V naslednjem koraku morajo organizacije identificirati digitalne tehnologije in njihovo vlogo. Digitalna preobrazba zahteva zavedanje o digitalnih tehnologijah in njihovo razumevanje.
5. Peti korak, ki pa se lahko začne že prej, je izbira vodij, ki so sposobni in dovolj pogumni izpeljati digitalno preobrazbo.

A. T. Kearney in EFMA (2014) sta v raziskavi izpostavila tri pristope k digitalni preobrazbi, ki temeljijo na zavezi k digitalni strategiji in napredku pri izvajanju preobrazbe: sledilci (angl. *followers*), napredni uvajalci (angl. *advanced*) in pospešeni uvajalci (angl. *boosted*), njihove glavne značilnosti pa so predstavljene v Tabeli 1.

Tabela 1: Različni pristopi k digitalizaciji

Sledilci Digitalizacija je projekt	Napredni uvajalci Digitalizacija je del poslovanja	Pospešeni uvajalci Digitalizacija prinaša ključno vrednost
<ul style="list-style-type: none"> • Pristop na osnovi posamičnih projektov • Piloti in postopno uvajanje • Dolgoročno načrtovanje 	<ul style="list-style-type: none"> • Jasna in dolgoročna vizija in ambicija z osredotočanjem na stranke in inovacije • Ekipe so sestavljene iz različnih funkcij organizacije • Pristop temelji na osnovi testiranja in učenja • Fleksibilne in agilne izvedbe • Intenzivna interna komunikacija 	<ul style="list-style-type: none"> • Čisti digitalni poslovni model • Agresivnost pri iskanju novih trgov z idejo da kratkoročni uspehi zagotavljajo dolgoročno prednost • Pospeševanje digitalne preobrazbe z uporabo podružnic • Spodbujanje učenja za digitalno preobrazbo • Razširjanje digitalne kulture in spodbujanje inovacij v organizaciji • Osredotočenost na stroškovno učinkovitost (majhne ekipe s podjetniško miselnostjo) • Usmerjen in preudaren oddelek za informatiko

Vir: A. T. Kearney & EFMA, *Going Digital: The Banking Transformation Road Map*, 2014.

2.2 Področja digitalne preobrazbe

The Global Digital Business Transformation Center je razvil model, ki organizacijam pomaga odgovoriti na vprašanje, kaj preobraziti (Llewellyn R., b. l.). Model opredeljuje sedem kategorij, ki jih je možno digitalno preobraziti (Wade, 2015). Kot navaja Wade (2015), te kategorije sestavljajo najpomembnejše elemente vrednostne verige organizacije, ki so povezani z digitalno preobrazbo. Kategorije in nekatera vprašanja, ki bi si jih morale zastaviti organizacije, so navedeni v naslednji preglednici (Tabela 2).

Tabela 2: Vprašanja, ki si jih morajo organizacije odgovoriti po kategorijah digitalne preobrazbe

Kategorija digitalne preobrazbe	Vprašanja, ki naj si jih postavijo organizacije v povezavi z digitalno preobrazbo v posamezni kategoriji
Poslovni modeli (kako organizacije ustvarjajo vrednost)	<ul style="list-style-type: none"> • Kako organizacija pristopa k trgu? • Kako je za organizacijo pomembna digitalna podpora trženju (kot npr. e-prodaja, m-prodaja, ...)? • Na katerih področjih organizacija dosega največje prihodke in dobičke? • Kateri so ključni segmenti strank in ali se mora to spremeniti? • Kako se organizacija razlikuje od konkurentov? • Kako je za organizacijo to pomembno v prihodnosti?
Struktura (kako so organizirane)	<ul style="list-style-type: none"> • Kakšna vrsta organizacijske strukture je vpeljana v organizacijo? • Kakšno razmerje je v organizaciji med sprejemanjem odločitev na lokalni in globalni ravni in ali je takšno razmerje smiselno za prihodnost? • Kje v organizaciji so različni pogledi na digitalizacijo in ali so ti pogledi smiselni?
Ljudje (kdo dela v organizaciji)	<ul style="list-style-type: none"> • Kako digitalno osveščeni so zaposleni v različnih delih organizacije? • Kako digitalno osveščeno je vodstvo organizacije? • Kakšne nove veščine so potrebne in kako jih bo organizacija pridobila?
Procesi (kako organizacija izvaja poslovne aktivnosti)	<ul style="list-style-type: none"> • Do kakšne stopnje so procesi organizacije digitalizirani in avtomatizirani? • Do kakšne mere so procesi v organizaciji poenoteni? • Do kakšne stopnje so procesi v organizaciji prilagodljivi spremembam?

Kategorija digitalne preobrazbe	Vprašanja, ki naj si jih postavijo organizacije v povezavi z digitalno preobrazbo v posamezni kategoriji
Zmožnosti IT (kako managira informacije)	<ul style="list-style-type: none"> • Kako učinkovita je IT infrastruktura organizacije (jedrni sistem, omrežje, podatkovne baze, ...) in ali je sposobna podpreti digitalne ambicije organizacije? • Kako učinkovite so spletne rešitve, ki so usmerjene k strankam (spletne strani, mobilne strani, družbena omrežja)? • Kako učinkovit je sistem za management odnosov s strankami? • Ali je IT strategija usklajena s korporativno strategijo? • Ali so povezani vsi podatkovni viri organizacije, ki ima tako na voljo vse informacije, ki jih potrebuje? • Ali podatki, ki jih hrani organizacija, pomagajo ustvarjati poslovno vrednost?
Ponudba (katere proizvode in storitve organizacija ponuja)	<ul style="list-style-type: none"> • Kako digitalno omogočena je ponudba proizvodov? • Kako digitalno omogočena je ponudba storitev?
Model sodelovanja (kako organizacija sodeluje s svojimi strankami in drugimi deležniki)	<ul style="list-style-type: none"> • Kako močno je razmerje organizacije s strankami? • Koliko stičnih točk s strankami omogoča organizacija (npr. splet, mobilne rešitve, e-pošta, osebni kontakt) in kako pogosto jih izkorišča? • Kako lojalne so stranke?

Vir: M. Wade, *Digital Business Transformation: A Conceptual Framework*. Lausanne: Global center for digital business transformation, 2015.

2.3 Zmožnosti za izvedbo digitalne preobrazbe

Organizacije, ki želijo na pot digitalne preobrazbe, morajo razviti nekatere nove zmožnosti. Informacijska tehnologija je temeljni gradnik digitalnih zmožnosti organizacije (MIT Sloan Management in Capgemini Consulting, 2011). Berman (2012) navaja, da je najpomembnejša zmožnost inoviranja poslovnih modelov, saj lahko po njegovem mnenju samo takšne organizacije držijo korak z zahtevami strank in ohranjajo konkurenčno prednost.

O'Hea (2011) navaja naslednje korake v razvoju digitalni zmožnosti:

- motivacija, zakaj bi se organizacija preobrazila,
- odločitev, kako jo izvesti,
- merjenje dodane vrednosti zaradi povečane digitalne zmožnosti.

Naslednja pomembna zmožnost je iskanje novih načinov za sodelovanje s strankami in skupnostmi (Berman, 2012), kar zahteva interakcijo ne samo v procesu trženja, prodaje in podpore, ampak tudi v procesih načrtovanja proizvodov, managementu oskrbne verige, človeških virov, informatike in financ. Sodelovanje s strankami v vseh točkah ustvarjanja vrednosti loči k strankam usmerjene organizacije od ostalih (Berman, 2012).

Integracija med prodajnimi potmi je naslednja zmožnost, ki je bistvena za izvajanje digitalnih operacij v organizaciji (Berman, 2012), saj stranke pri svoji nakupni aktivnosti prehajajo med potmi, izkušnja na eni pa oblikuje njihova pričakovanja na vseh ostalih. Zato je skladnost prodajnih poti bistvena za izpolnjevanje njihovih pričakovanj in oblikovanje podobe o blagovni znamki (Berman, 2012).

Učenje na osnovi analiziranja podatkov o strankah je zmožnost organizacij, ki, kot pravi Berman (2012), omogoča napovedovanje v vseh funkcijah organizacije, tako da te lahko uskladijo vse tržne poti s preferencami strank.

Zmožnost optimizacije digitalno podprte oskrbne verige omogoča organizacijam dinamično nadzirati stroške oskrbe tudi manjših tržnih segmentov in fleksibilnost določanja najprimernejših zalog na osnovi predvidevanj o ponudbi in povpraševanju. Zmožnost zagotavljanja povezovanja zaposlenih, kakor tudi partnerjev in strank, omogoča vpogled v različne vidike in organizaciji ustvari podlago za razvoj inovacij in poslovno rast (Berman, 2012).

2.4 Ogrodje za digitalno preobrazbo

Balaraj (2014) trdi, da morajo imeti organizacije, da bi v poslovanju uspešno uporabile digitalne tehnologije, izdelano ogrodje za digitalno preobrazbo, ki mora naslavlja vsa kritična področja poslovanja in identificirati primerne tehnologije za njihovo uspešno izvajanje. Kot pravi (Balaraj, 2014), takšno ogrodje sloni na treh temeljih, ki so:

1. zadovoljstvo strank (angl. *Customer satisfaction*),
2. uspešnost procesov (angl. *Process excellence*) in
3. operativna uspešnost (angl. *Operational excellence*),

Znotraj vsakega od stebrov pa morajo organizacije izvajati ponavljajoče aktivnosti, ki zagotavljajo napredek v vsakem od njih.

3 PRILOŽNOSTI IN IZZIVI DIGITALNE PREOBRAZBE

Pričujoče poglavje je namenjeno analizi literature in virov z namenom, da bi iz njih izluščili priložnosti in izzive, ki jih v svojih delih in raziskavah o digitalni preobrazbi organizacij navajajo avtorji.

3.1 Priložnosti digitalne preobrazbe

Vsaka organizacija z internetno povezavo ima določene digitalne zmožnosti, obstajajo pa velike razlike, kako jih organizacije izkoristijo (O’Hea, 2011). O’Hea (2011) meni, da bodo organizacije, ki razumejo priložnosti in se naučijo meriti in izboljševati svoje lastne digitalne zmožnosti, v digitalnem gospodarstvu v boljšem konkurenčnem položaju.

Digitalna organizacija ni le računalniško podprt poslovni subjekt, temveč je organizacija, ki uporablja digitalne tehnologije za ustvarjanje vrednosti in reševanje problemov z uporabo inovativnih strategij, proizvodov, procesov in izkušenj strank (Sutcliff, 2014).

Tehnologija je znižala vstopne pregrade za inovacije in nove konkurente na trgu. Geografske omejitve ne zagotavljajo več konkurenčne prednosti, družbena omrežja pa omogočajo, da vsaka nova ideja obkroži svet v nekaj minutah (Gupta, 2015). Moderne brezžične internetne tehnologije z možnostjo analiziranja podatkov v realnem času so po mnenju Collin et al. (2014) glavni pospeševalec digitalne preobrazbe in omogočajo organizacijam poslovne izboljšave, kot so:

- povečanje prodaje z novimi, spletnimi prodajnimi potmi,
- izboljšanje operativne učinkovitosti z avtomatizacijo in znižanjem stroškov osnovnih sredstev s storitvami v oblaku.

Danes ima, ko navaja Duhigg (2012), skoraj vsaka večja maloprodajna mreža oddelek za izvajanje prediktivnih analiz, ki jih uporabljajo za raziskovanje zavestnih in nezavednih vzorcev obnašanja strank, da bi jim lahko uspešneje tržili svoje izdelke in storitve.

Digitalna preobrazba ne predstavlja samo preobrazbe organizacije, ampak, kot navaja Ernst & Young (2015), razširja meje gospodarstva. Ernst & Young (2015) navaja, da lahko organizacije zaradi digitalne preobrazbe čutijo naslednje tri temeljne spremembe:

- izboljšanje tradicionalnih poslovnih modelov (s prehodom od npr. prodaje proizvodov k prodaji rešitev),
- pojav popolnoma novih poslovnih modelov (kot npr. Uber in Airbnb),
- izboljšanje izkušnje strank, racionalizacija operacij in izboljšanje dobičkonosnosti.

V skladu z raziskavo o stanju digitalne preobrazbe v Sloveniji (Comtrade, 2016) so glavne priložnosti, kot jih vidijo anketiranci pri digitalni preobrazbi, učinkovitejše delo zaposlenih, izboljšave poslovnih procesov, večje zadovoljstvo strank in povečanje prihodkov.

V literaturi ni sistematične opredelitve, kakšne koristi prinaša organizacijam digitalna preobrazba, zato v Tabeli 3 navajam najpogostejše navedbe, sortirane po pogostosti objave od najbolj pogosto citiranega proti najmanj.

Tabela 3: Priložnosti digitalne preobrazbe

Priložnost	Reference
Izboljšanje učinkovitosti in zmanjšanje stroškov	Wade, 2015; Ernst & Young, 2015; PricewaterhouseCoopers, 2012; Reader & Trussell, 2014; Alaaraj & Ibrahim, 2014; Fisher, 2004; Fitzgerald et al., 2013
Povečanje prihodkov in dobičkonosnosti	Wade, 2015; Ernst & Young, 2015; PricewaterhouseCoopers, 2012; Reader & Trussell, 2014; Fitzgerald et al., 2013
Izboljšana konkurenčnost	PricewaterhouseCoopers, 2012; Fisher, 2004, Fitzgerald et al., 2013
Izboljšan pretok informacij in sodelovanje	Alaaraj & Ibrahim, 2014; Fitzgerald et al., 2013; Wade, 2015
Izboljšana izkušnja strank	Reader & Trussell, 2014; Fitzgerald et al., 2013; Wade, 2015
Povečano zadovoljstvo strank in lojalnost	Ernst & Young, 2015; Fisher, 2004; PricewaterhouseCoopers, 2012
Omogočanje hitrejših in uspešnejših inovacij poslovanja	Wade, 2015; PricewaterhouseCoopers, 2012
Razvoj novih proizvodov in storitev	Ernst & Young, 2015; Fitzgerald et al., 2013
Avtomatizacija operacij v poslovnih procesih	Fitzgerald et al., 2013
Optimizacija oskrbovalne verige	Ernst & Young, 2015

Priložnost	Reference
Razvoj novih oblik poslovanja	Fitzgerald et al., 2013; Ernst & Young, 2015
Hitrejša dobava storitev	Alaaraj & Ibrahim, 2014
Vstop na nove trge	PricewaterhouseCoopers, 2012; Ernst & Young, 2015
Boljša prepoznavnost	Ernst & Young, 2015

Raziskava (World Economic Forum, 2015) navaja naslednje priložnosti digitalne preobrazbe:

1. Poenostavitev infrastrukture, ki je posledica novih platform in decentralizacije tehnologij, zagotavlja pa nove načine analiziranja podatkov, izboljšuje povezljivost in zmanjšuje mejne stroške dostopa do informacij in sodelovanja v finančnih aktivnostih.
2. Avtomatizacija aktivnosti z visoko dodano vrednostjo, ki je omogočena s povečanimi računalniškimi zmogljivostmi, omogoča avtomatizacijo aktivnosti, ki so bile nekoč visoko delovno intenzivne. Posledica tega je možnost ponujanja cenejših in bolj prilagojenih produktov, ki jih je mogoče na trg plasirati izjemno hitro.
3. Zmanjšanje števila posrednikov, saj tehnološke inovacije racionalizirajo ali ukinjajo tradicionalno vlogo posrednikov in omogočajo nižje cene in večje donosnosti strank. Vendar pa ne gre povsem pričakovati izginotja posrednikov, temveč dobivajo novo obliko in vlogo, npr. agregatorji, ki trgu zagotavljajo storitve z novo dodano vrednostjo, kot je recimo paketna ponudba proizvodov in storitev, ki se običajno prodajajo samostojno (Giaglis, Klein & O'Keefe, 2002).
4. Povečuje se strateška vloga podatkov, saj inovacije omogočajo organizacijam dostop do novih oblik podatkov, kot so z družbenih omrežij, to pa jim omogoča nova razumevanja trgov in strank.

Da bi organizacije razumele, kako digitalna preobrazba ustvarja dodano vrednost, bi morale »digitalno« obravnavati v kontekstu zagotavljanja večje učinkovitosti zaposlenih, boljših storitev za stranke in boljše kakovosti proizvodov (O'Hea, 2011). Izboljševanje digitalnih zmožnosti organizacije lahko prispeva k bolj učinkovitim poslovnim procesom, priložnostim za karierni razvoj zaposlenih, ustvarjanju novih delovnih mest, zmanjšanju stroškov, produktivnosti, konkurenčnosti in ne nazadnje tudi profitabilnosti (O'Hea, 2011).

3.2 Izzivi digitalne preobrazbe organizacije

Raziskava, ki so jo izvedli Kane et al. (2015), izpostavlja, da se podjetja v zgodnji fazi digitalne zrelosti preveč osredotočajo na tehnologijo, manj pa na strategijo. Tehnologija bi

morala biti samo sredstvo za uspešno izvajanje strategije. Po isti raziskavi avtorji trdijo (Kane et al., 2015), da bi moral vrhnji management razumeti, kako lahko digitalne tehnologije izboljšajo poslovanje.

Kultura organizacije, ki prispeva k digitalni preobrazbi, je znak digitalne zrelosti podjetja (Kane et al., 2015), saj zaposleni v takih organizacijah lažje sprejemajo tveganje in spodbujajo inovacije ter ustvarjajo okolje, ki je nagnjeno k sodelovanju. Pripravljenost za prevzemanje večjega tveganja pa zahteva od organizacij spoznanje, da je za uspeh potreben včasih tudi neuspeh (Kane et al., 2015).

Zmožnost digitalne preobrazbe je po mnenju Kane et al. (2015) v veliki meri pogojena z jasno definirano strategijo digitalizacije, podprto s strani vodstva, ki spodbuja kulturo sprememb in inovacij.

Organizacije se lotevajo digitalne preobrazbe z različno hitrostjo, v različnem obsegu, ob tem pa dosegajo različen uspeh. Gartner trdi (2014), da bo 70 % organizacij, ki so na začetku ali sredi digitalne preobrazbe poslovanja, pri svoji nameri neuspešnih. To pomeni, da morajo biti v svoji nameri dobro pripravljene, da ne bi bile del zgodbe o neuspehu. Nekatere organizacije izvajajo preobrazbo v mnogih delih poslovanja, spet druge se lotevajo samo posameznih delov. Nekatere organizacije se pri tem početju srečujejo z različnimi organizacijskimi težavami in izzivi.

Henriette, Feki in Boughzala (2015) ugotavljajo, da je digitalna preobrazba pogosto predstavljena kot neizbežna evolucija in kot taka predstavlja nevarnost, da v primeru, če podjetja ne naredijo tehnološkega preboja, lahko s tem zaostanejo za konkurenco.

V raziskavi, ki so jo naredili pri MIT Sloan Management in Capgemini Consulting (2011), so anketiranci izpostavili tri manjkajoče elemente, ki jih ogrožajo pri uspešnem napredku digitalne preobrazbe: pomanjkanje potrebnih znanj, kulturne pregrade, neučinkovit IT. Organizacije z močno IT zmogljivostjo nimajo nujno enako močno izražene digitalne zmogljivosti, čemur lahko botrujejo pomanjkanje zavedanja o zmožnostih digitalnih tehnologij, organizacijska kultura, generacijska razlika v vodstvu organizacije ali npr. slabo svetovanje (O'Hea, 2011).

Pri raziskovanju izzivov digitalne preobrazbe različni viri navajajo različne izzive, v Tabeli 4 pa povzemam najpogosteje omenjene, sortirane po pogostosti navedb.

Tabela 4: Izzivi digitalne preobrazbe

Izziv	Reference
Tehnične omejitve, ki jih predstavljajo zastareli informacijski sistemi, ki ne	Westerman et al., 2011; Fitzgerald et al., 2013; Prahalad & Krishnan, 2002; Ernst &

Izziv	Reference
omogočajo prilagoditev na nove zahteve poslovnega okolja	Young LLP, 2015; Solis, Szymanski & Lieb, 2014; Reader & Trussell, 2014; EYGM Limited, 2013; Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet & Welch, 2013; Balaraj, 2014
Kulturne pregrade	Westerman et al., 2011; Fitzgerald et al., 2013; Reader & Trussell, 2014; A. T. Kearney & EFMA, 2014; Solis, Szymanski & Lieb, 2014
Pomanjkanje potrebnih znanj	Westerman et al., 2011; Kane et al., 2015; Ernst & Young LLP, 2015; Reader in Trussell, 2014; Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet & Welch, 2013; Solis, Szymanski & Lieb, 2014; Gupta, 2015
Pomanjkanje sodelovanja med oddelki v organizaciji oz. delovanje v silosih	Fitzgerald et al., 2013; Prahalad & Krishnan, 2002; Reader in Trussell, 2014; Solis, Szymanski & Lieb, 2014; Gupta, 2015
Konflikt vlog, odgovornosti in ciljev, to je izzivi, povezani z vodenjem in koordinacijo	Westerman et al., 2011; Prahalad & Krishnan, 2002; Solis, Szymanski & Lieb, 2014; Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet & Welch, 2013, O’Hea, 2011
Pomanjkanje občutka nujnosti	Westerman et al., 2011; Prahalad & Krishnan, 2002; Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet & Welch, 2013
Regulatorne omejitve	Westerman et al. 2011; Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet & Welch, 2013; Ernst & Young LLP, 2015; Solis, Szymanski & Lieb, 2014
Pomanjkanje vizije ali neuspeh pri njeni komunikaciji v organizaciji	Westerman et al., 2011; Fitzgerald et al., 2013; Gupta, 2015
Nejasni poslovni razlogi in premajhna podpora vodstva	Westerman et al., 2011; Fitzgerald et al., 2013; Solis, Szymanski & Lieb, 2014; Balaraj, 2014

Izziv	Reference
Nerazumevanje managementa	Kane et al., 2015; Reader & Trussell, 2014; Gupta, 2015; O’Hea, 2011
Skrbi v povezavi z varnostjo in mobilnostjo	Ernst & Young LLP, 2015; Reader & Trussell, 2014; Balaraj, 2014; O’Hea, 2011
Nesposobnost hitre prilagoditve na spremembe	Kane et al., 2015; Gartner, 2014
Prevelika količina drugih prioritet	Kane et al., 2015; Fitzgerald et al., 2013

Nekateri avtorji navajajo še neobstoje strategije, neučinkovito interno komunikacijo o digitalni strategiji, pretirano osredotočanje na tehnologijo namesto na strategijo in razvoj talenta/znanj zaposlenih (Kane et al., 2015), neizkoriščanje digitalne tehnologije kot podpore za inoviranje poslovnih procesov (Gartner, 2014), pomanjkanje finančnih sredstev (Fitzgerald et al., 2013; Solis, Szymanski & Lieb, 2014), odpor do novih pristopov, strah pred spremembo trenutnih razmerij moči v organizaciji, nepripravljenost prevzemanja tveganja (Fitzgerald et al., 2013), neusklajenost med tržnimi potmi oz. konkuriranje tradicionalnih z novodobnimi namesto medsebojnega dopolnjevanja (Balaraj, 2014).

Da bi lahko organizacije izkoristile potencial poslovnih izboljšav, ki jih prinaša digitalna preobrazba, mora imeti vrhnji management jasno vizijo in aktivno usmerjati preobrazbo organizacije (Collin et al., 2014), kar pa ni lahka naloga, še posebej v organizacijah, kjer na tem nivoju nimajo dovolj znanja o informacijskih sistemih in/ali ni izkušenj z managementom informatike v preteklosti. Zaradi tega morajo interni oddelki za informatiko nuditi aktivno podporo vodstvu pri pripravi organizacije za preobrazbo, podprto z najnovejšimi digitalnimi tehnologijami (Collin et al., 2014).

4 SAMOOCENA ZRELOSTI ZA DIGITALNO PREOBRAZBO

Preden lahko ocenimo, ali je neka organizacija digitalno zrela ali ne, moramo definirati, kaj pomeni zrelo. Zrelost (angl. *maturity*) Dictionary.com razlaga kot stanje biti zrel, v popolnosti razvit. Digitalno zrelost lahko opredelimo kot »zrelost ali popolno razvitost nečesa, kar je na voljo v elektronski obliki, se lahko prebere in manipulira z računalnikom, torej se nanaša na zrelost uporabe računalnikov in računalniških tehnologij, vključno z internetom«.

4.1 Zgodovina modelov za oceno zrelosti

Zrelost kot merilo za oceno zmožnosti organizacije na različnih področjih je postala popularna v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, ko je Software Engineering Institute (SEI) predstavil t. i. model zrelosti zmogljivosti (angl. *capability maturity model – CMM*) (De Bruin & Rosemann, 2005), organizacije pa deli v pet nivojev (de Boer, Müller & ten Caten, 2015) in so prikazani v Tabeli 5.

Tabela 5: Primer 5 stopenj zrelosti po CMM

Nivo zrelosti	Opis
5. nivo	Organizacije, ki za izvajanje procesov izvajajo izobraževanja zaposlenih, ki so nenehno vključeni v njihovem izpopolnjevanju.
4. nivo	Organizacije, ki vpeljujejo management procesov, za doseganje svojih ciljev uporabljajo dejavnike uspešnosti, ki jih nadzirajo, cilji pa so razbiti iz temeljnih procesov na podprocesse.
3. nivo	Organizacije, v katerih je večina osnovnih procesov definiranih in imajo določen nivo nadzora, še vedno pa ne hranijo podatkov in ne uporabljajo kazalnikov za njihov nadzor.
2. nivo	Organizacije, v katerih so nekateri procesi na vrhnjem nivoju identificirani in se izvajajo z določeno stopnjo konsistentnosti, kljub temu pa še vedno mnogo procesov ostaja brez nadzora.
1. nivo	Nezrele organizacije z ad-hoc procesi in brez projektnega planiranja.

Vir: F. G. de Boer, C. J. Müller & C. S. ten Caten, Assessment model for organizational business process maturity with a focus on BPM governance practices. Business Process Management Journal, 2015.

Vendar pa CMM ni bil prva uporaba stopenjskega modela zrelosti, temveč se je ta pojavil v literaturi z »modelom stopenj rasti za IT organizacije« avtorja Richarda L. Nolana s Harvard Business School leta 1973, ki je v izvirniku temeljil na štirih stopnjah razvoja – inicializacija, ekspanzija, formalizacija in zrelost, kasneje pa ga je razširil še z dvema fazama (integracija, administracija podatkov), ki jih je vrnil med formalizacijo in zrelost (Wettstein & Kueng, 2002). CMM se je kasneje razvijal in danes obstaja v večih različicah za različne namene (npr. People Capability Maturity Model, Software Acquisition Capability Maturity Model, Systems Engineering Capability Maturity Model, Integrated Product Development Capability Model) (Wettstein & Kueng, 2002).

Modeli za oceno zrelosti tipično vsebujejo zaporedje stopenj, ki tvorijo predvideno, želeno ali logično pot od inicialnega stanja do zrelosti, trenutna zrelost organizacije pa predstavlja njeno zmožnost na določenih področjih uporabe (Röglinger, Pöppelbuß & Becker, 2012). Modeli se uporabljajo za oceno trenutnega stanja za usmerjanje izboljšav in nadzorovanje napredka, njihov osnovni namen pa je pregled stopenj dozorevanja, vključno s karakteristikami posamezne stopnje in povezave med njimi (Röglinger, Pöppelbuß & Becker, 2012; Wettstein & Kueng, 2002). Röglinger, Pöppelbuß in Becker (2012) navajajo naslednje vrste modelov zrelosti:

1. deskriptivni (opisujejo stanje, kakršno je),
2. preskriptivni (kadar navajajo usmeritve, kako doseči željen nivo zrelosti v prihodnosti) ali
3. komparativni (kadar je njihov namen izvajanje internih in eksternih primerjav).

4.2 Cilji in namen samoocene zrelosti

Po mnenju Dzhusupove, Shareefa, Ojo in Janowskega (2010) je ocenjevanje pripravljenosti za preobrazbo vitalnega pomena pri razvoju digitalne strategije. Analiza pogojev, izzivov in priložnosti obstoječega okolja je nujna za zagotovitev temeljev za vzpostavitev realistične in delujoče strategije, hkrati pa predstavlja agendo za razvoj. Načrtovanje strategije po Dzhusupovi et al. (2010) obsega oceno pripravljenosti z različnih perspektiv, izdelavo dolgoročne vizije, formuliranje strateških ciljev, usklajevanje le-teh z razvojnimi strategijami podjetja in definiranje prioritet in konkretnih programov implementacije.

Tudi pri KPMG (Reader & Trussell, 2014) menijo, da so podjetja v različnih fazah digitalne zrelosti in je po njihovem mnenju samoocena zrelosti prvi korak pri digitalni preobrazbi, saj omogoči vpogled v stanje, v katerem se nahaja podjetje. KPMG (2015) navaja, da daje samoocena zrelosti dolgoročne temelje za odločitve o investicijah, ne samo v digitalne strukture organizacije, ampak tudi v storitveni in produktni portfelj. Prav tako pa je samoocena pomembna za primerjavo organizacije s podobnimi podjetji v isti panogi (KPMG, 2015).

Ocena digitalne zrelosti vrednoti, v kakšni meri so storitve podprte z učinkovito rabo digitalne tehnologije (NHS England, b. l.), pomagala bo identificirati ključne prednosti in vrzeli pri izvajanju digitalnih storitev ter ponudila inicialni vpogled v trenutno pozicijo organizacije.

Fisher (2004) pojasnjuje, da je cilj ocene organizacije v modelu zrelosti v tem, da jim pomaga identificirati lastne vrzeli glede na stanje, v katerem so, in tako identificirati specifične ukrepe, ki jih morajo izvesti na poti dozorevanja. Organizacije, ki iščejo model, s pomočjo katerega bi ocenjevale svojo digitalno zrelost, pa se morajo zavedati, s kakšnim namenom to počnejo, da bi izbrale pravega (Röglinger, Pöppelbuß & Becker, 2012).

4.3 Modeli digitalne zmožnosti organizacije

O'Hea (2011) trdi, da organizacije potrebujejo pomoč, da bi dosegle višji nivo konkurenčnosti. Potrebujejo orodje, ki jim bo pomagalo uporabiti digitalne tehnologije, da bi te prispevale k dodatni vrednosti v poslovanju (O'Hea, 2011). O'Hea (2011) trdi, da ga še posebej potrebujejo tiste organizacije, ki jim digitalno ni poznano, vendar so se znašle v situaciji, da morajo tekmovati v današnjem digitalnem gospodarstvu. Govori o t. i. ogrodju za digitalno zmožnost (angl. *Digital Capability Framework*), ki mora omogočiti organizacijam (O'Hea, 2011):

- merjenje in izboljšanje digitalnih zmožnosti,
- jim pomagati uskladiti ljudi, procese in tehnologijo, da bi zadostile izzivom digitalnega gospodarstva in
- jim pomagati ugotoviti, v kakšnem obsegu je digitalna preobrazba najprimernejša v oziru na dodano vrednost, ki jo lahko prinaša.

Model digitalne zmožnosti, kot navaja O'Hea (2011), omogoča ocenjevanje dodane vrednosti, ki jih interni in eksterni procesi, ki temeljijo na digitalnih tehnologijah, prispevajo na vseh nivojih organizacije, od učinkovitosti zaposlenih do kakovosti izkušnje strank.

Ob trenutni digitalni zmožnosti imajo organizacije tudi prihodnjo digitalno zmožnosti, ki jo O'Hea (2011) opredeli kot digitalni potencial, kar sta skupaj z digitalno zmožnostjo začetna in končna točka, napredek med njima pa opredeljuje kot digitalno preobrazbo. Wade (2015) trdi, da digitalna preobrazba ni neko končno stanje, ampak je organizacijska sprememba, potovanje, ki ga vodijo odgovori na naslednja vprašanja:

1. jasno prepoznavanje potrebe po preobrazbi (zakaj preobraziti?),
2. razumevanje, kaj je treba preobraziti (kaj preobraziti?) in
3. načrt, kako (kako preobraziti?) izvesti potrebne spremembe.

Z občasnim ocenjevanjem na poti digitalne preobrazbe organizacije ugotavljajo napredek, ki se kaže v naraščanju nivojev kompetentnosti, v modelu, ki ga opisuje O'Hea (2011), pa se digitalna zmožnost ocenjuje za izbrane kategorije, ki so sestavljene iz gradnikov digitalne zmožnosti, ki so osnova za ocenjevanje digitalne zrelosti (glej Tabela 6).

Wade (2015) razlaga, da lahko organizacija s pomočjo ocenjevanja v posamezni kategoriji, ki je povezana z digitalno preobrazbo, pride do ugotovitve, kakšno je trenutno stanje digitalne zrelosti, in predvidi prihodnje usmeritve in aktivnosti na tem področju.

The Economist Intelligence Unit in IBM Institute for Business Value (2009) v svojem poročilu ugotavlja, da razpoložljivost tehnologije ni dovolj, da bi izkoristili ves potencial, ki jih informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) lahko zagotovijo, temveč morajo biti le-te uporabljene učinkovito.

Tabela 6: Digitalna zrelost in gradniki digitalne zmožnosti

FOKUS		ZRELOST	
Kategorija	Gradniki zmožnosti	Stopnja zrelosti	Opis
Strategija in načrtovanje	Usklajenost poslovanja	5	Digitalno je v osrčju operativne strategije, ki mu dodaja vrednost, digitalna kultura je močna.
	Agilnost poslovanja		
Poslovanje in vodenje	Ponudba vrednosti	4	Procesi v celotni organizaciji se spreminjajo v digitalne, zaznavajo se oprijemljive koristi in učinkovitost.
	Digitalna vizija		
Management procesov	Digitalni procesi	3	Digitalne tehnologije se ocenjujejo kot vredna orodja, določeni so cilji in obstajajo poročila.
	Realizacija koristi		
Tehnična zmožnost	Vpliv tehnologije	2	Omejeni viri za osnovno, k stranki usmerjeno digitalno prisotnost, obstajajo osnovna znanja.
	Ocena tehnologije		
Ljudje in kultura	Povezovanje in sodelovanje	1	Ni digitalne strategije, ni dodeljenih virov, ni določenih ciljev in metrik, ni razumevanje dobre prakse.
	Izkušnja strank		

Vir: K. O'Hea, *Digital Capability – How to Understand, Measure, Improve and Get Value from it*, 2011.

4.4 Pristopi k ocenjevanju digitalne zrelosti organizacije

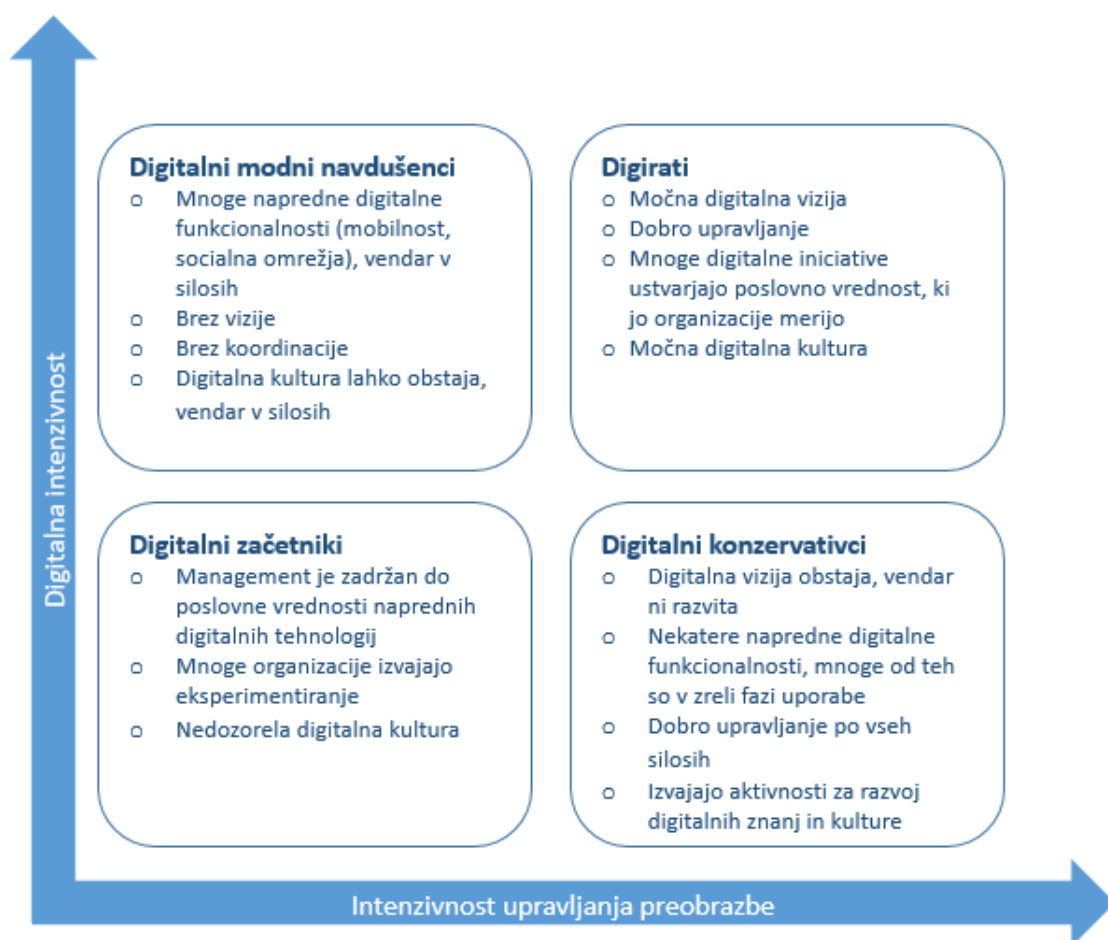
Pričujoče poglavje je namenjeno opisu nekaterih metodologij, ki jih uporabljajo svetovalna podjetja pri oceni digitalne zrelosti organizacij.

4.4.1 Model digitalne zrelosti po MIT Sloan Management in Capgemini Consulting

MIT Sloan Management in Capgemini Consulting (2012) opredeljujejo digitalno zrelost kot kombinacijo dveh samostojnih, vendar pa med seboj povezanih dimenzij:

- Prva dimenzija je digitalna intenzivnost, ki predstavlja investicije v tehnološko orientirane iniciative, ki spreminjajo način, kako podjetje deluje (kako vključuje stranke, interne operacije in tudi poslovne modele).
- Druga dimenzija je intenzivnost managementa preobrazbe, v kateri podjetja razvijajo vodstvene zmožnosti, ki so potrebne za vodenje digitalne transformacije v podjetju, njeni sestavni deli pa so:
 - vizija za oblikovanje nove prihodnosti,
 - vključevanje in management za ohranjanje smeri razvoja in
 - tesna povezanost med IT in poslovnim delom z namenom vpeljave tehnološke spremembe.

Slika 7: Matrika digitalne zrelosti



Vir: MIT Sloan Management in Capgemini Consulting, *The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform their Peers in Every Industry*, 2012.

Digitalna intenzivnost in intenzivnost managementa preobrazbe tako definirata štiri različne nivoje digitalne zrelosti, ki so prikazani na Sliki 7 in so predstavljeni v štirih kvadrantih,

omejenimi z omenjenima dimenzijama (MIT Sloan Management & Capgemini Consulting, 2012):

1. Digitalni začetniki (angl. *beginners*) so organizacije, ki naredijo zelo malo na področju naprednih digitalnih rešitev, čeprav so lahko na področju ERP in elektronskega trgovanja tudi na nivoju visoke zrelosti.
2. Digitalni modni navdušenci (angl. *fashionistas*) so organizacije, ki so vpeljale ali eksperimentirale z mnogimi modernimi digitalnimi rešitvami. Te rešitve niso vpeljane na osnovi vizije. Podjetja so motivirana za digitalno transformacijo, vendar strategija digitalizacije ne obstaja. Organizacijam v tem kvadrantu primanjkuje management preobrazbe na korporativnem nivoju, je pa lahko zrelost digitalnih aktivnosti v posameznih oddelkih tudi na višjem nivoju.
3. Digitalni konzervativci (angl. *conservatives*) so organizacije, ki so raje previdne, kot pa da bi inovirale. Razumejo potrebo po močni, enotni viziji, managementu in korporativni kulturi, kar jim edino lahko zagotovi uspešni management investicij. Kljub temu pa so skeptične glede poslovne vrednosti novih digitalnih trendov, včasih tudi v lastno škodo.
4. Digirati¹ so podjetja, ki resnično razumejo, kako ustvarjati vrednost z digitalno preobrazbo. Usklajujejo vizijo transformacije, vključevanje in management z zadostnimi investicijami v nove priložnosti. Razvijajo digitalno kulturo, preko katere si vizualizirajo prihodnje spremembe, ki jih pametno izrabljajo. Z investicijami in koordiniranjem digitalnih iniciativ nenehno izboljšujejo svojo digitalno konkurenčno prednost.

4.4.2 Deloitteov model digitalne zrelosti

Deloitte je sprejel holističen pristop k oceni organizacijske digitalne zrelosti, ki temelji na anketnem vprašalniku z dvajsetimi vprašanji. Ta so razvrščena v tri vrhne kategorije, ki jih Deloitte identificira kot pomembne determinante digitalne zrelosti organizacij (Eggers & Bellman, 2015):

1. ljudje,
2. procesi in
3. pripravljenost.

Vsako od vprašanj se ocenjuje v njihovem modelu z Likertovo skalo od 1 do 5, kjer 1 pomeni najnižjo in 5 najvišjo digitalno zrelost (Eggers & Bellman, 2015). Predlagan model je po naravi diagnostičen in ne primerjalen (Deloitte, 2014). Za oceno digitalne zrelosti Deloitte

¹ Digirati (digerati) je, kot navaja Dictionary.com, analogija besede literati, to so osebe, ki se spoznajo na literaturo. Digirati je beseda, ki je sestavljena iz dig(ital) in (lit)erati in predstavlja ljudi (v našem primeru organizacije), ki imajo znanje o digitalnih tehnologijah, še posebej o računalnikih in internetu.

uporablja kombinacijo vprašalnika (ki je objavljen na spletnih straneh) in intervjujev zaposlenih.

Deloitte to enostavno diagnostiko uporablja zato, da bi pomagal managementu v organizacijah razumeti razkorak med trenutnim stanjem zrelosti organizacije in končnim, to je zelenim stanjem, kjer digitalne zmožnosti postanejo za organizacijo strateške (Deloitte, 2014). Za razumevanje tega Deloitte (2014) predlaga, da naj organizacije o stanju na področju digitalne zrelosti razmišljajo v kontekstu naslednjih petih področij in vprašanjih znotraj posameznega področja, na katera si mora odgovoriti organizacija in ki so prikazana v Tabeli 7.

Tabela 7: Področja digitalne zrelosti

Področje	Vprašanja
Strategija in vodenje (angl. <i>Strategy and leadership</i>)	Ali imamo pravo vizijo in vizijo za digitalno preobrazbo? Ali imamo vodenje, komunikacija in osredotočenost, ki podpirajo to vizijo?
Sodelovanje s strankami (angl. <i>Customer engagement</i>)	Ali imamo pravi pristop k razumevanju strank in komuniciranju z njimi, da bi uspeli v digitalnem okolju?
Proizvodi in storitve (angl. <i>Products and services</i>)	Ali imamo prave proizvode in storitve ter sposobnosti za njihov učinkovit razvoj, management in zagotavljanje?
Organizacija in talent (angl. <i>Organisation and talent</i>)	Ali imamo zaposlene prave ljudi z ustreznimi talenti, spretnostmi in znanji, da bodo podpirali organizacijsko vizijo, proizvode in storitve?
Digitalne operacije (angl. <i>Digital operations</i>)	Ali imamo vpeljane prave procese, kontrole in digitalne tehnologije, ki podpirajo operacije organizacije?

Vir: Deloitte, Building your digital DNA, 2014.

Deloitte (2015) ocenjuje digitalno zrelost organizacije kot povprečno oceno odgovorov na vsa vprašanja, na osnovi tega pa jih razdeli v tri skupine, ki jih skupaj z značilnostmi navajamo v Tabeli 8 (Eggers & Bellman, 2015):

Tabela 8: Karakteristike digitalno zrelih organizacij

Nivo zrelosti Področje	Zgodnji (angl. Early)	Razvijajoči se (angl. Developing)	Zreli (angl. Maturing)
Strategija	Osredotočenost na zniževanje stroškov	Osredotočenost na izkušnjo strank in podpori odločanja	Osredotočenost na temeljno preobrazbo procesov
Vodenje	Pomanjkanje zavedanja in znanj	Zavedajo se o digitalnih zmožnostih	Digitalno sofisticirano
Razvoj zaposlenih	Premajhne investicije	Zmerne investicije	Primerne investicije
Osredotočenost na uporabnike	Ne obstaja	Pridobiva na pomenu	V središču digitalne preobrazbe
Kultura	Ne sprejemajo tveganja, dezintegrirana	Tolerirajo tveganje, izvajajo inovacije in sodelovanje	Sprejemajo tveganje, spodbujajo inovacije in sodelovanje

Vir: W. D. Eggers & J. Bellman, *A Deloitte Digital global survey: The journey to government's digital transformation, 2015.*

4.4.3 IDC-jev DX MaturityScape

IDC (2015) je razvil ogrodje DX MaturityScape z namenom, da bi pomagal poslovnemu in IT vodstvu razumeti in se soočiti z izzivi in priložnostmi, ki jih prinaša digitalna preobrazba. Ogrodje omogoča razvoj skladne in v prihodnost usmerjene strategije in načrtov optimizacije vodstvenih zmožnosti za digitalno preobrazbo poslovanja. Opisuje, kako se lahko različne oblike poslovanja preobrazijo z uporabo vedno bolj zrelih zmožnosti, od relativno neuskaljene »ad hoc« faze do optimalnega nivoja zrelosti. Model predstavlja oporo vodstvu pri identifikaciji, kje morajo izboljšati svoje kompetence z opredelitvijo nekaterih izzivov na vsaki stopnji zrelosti.

IDC-jevo ogrodje predvideva pet stopenj zrelosti digitalne preobrazbe, ki jih mora podjetje doseči v petih dimenzijah:

- vodenje (od vodij zahteva, da razširijo svoja znanja o ekosistemu organizacije, da bi lahko predvideli in razvili proizvode in inovacije, ki omogočajo širjenje trga in povečevanje prihodkov),
- večkanalnost (predstavlja zmožnost nenehnega motiviranja strank in povečevanje njihove zvestobe, zvestobe partnerjev in zaposlenih s pomočjo ustvarjanja interaktivnih izkušenj),
- delovna sila (preobrazba načina, kako organizacija dostopa, povezuje in spodbuja talente zaposlenih skozi uporabo digitalnih tehnologij),
- poslovni modeli (opisuje prilagoditveno zmožnost in večjo učinkovitost poslovnih modelov s spodbujanjem digitalnih povezav med proizvodi/storitvami, sredstvi, zaposlenimi in poslovnimi partnerji),
- informacije (zmožnost izkoriščanja informacij za povečanje konkurenčnosti z zagotavljanjem informacij, ki omogočajo organizacijam odziv na poslovne priložnosti).

Tabela 9: Pregled IDC-jevih stopenj razvoja digitalne preobrazbe

Stopnja	Značilnosti
Digitalni motilci (angl. <i>digital disruptors</i>)	Organizacija z agresivno uporabo novih digitalnih tehnologij in poslovnih modelov ustvarja motnje na trgu. Zavedanje ekosistema in povratne informacije so konstantno vhod v nove inovacije.
Digitalni transformerji (angl. <i>digital transformers</i>)	Integrirana, usklajena IT in poslovanje zagotavljata digitalne proizvode in storitve.
Digitalni igralci (angl. <i>digital players</i>)	Poslovni IT cilji so usklajeni na nivoju organizacije z ustvarjanjem digitalnih proizvodov in izkušnje, vendar še niso osredotočeni na moteč potencial digitalnih iniciativ.
Digitalni raziskovalci (angl. <i>digital explorer</i>)	Organizacija je prepoznala potrebo po razvoju digitalne strategije, vendar pa je izvedba na nivoju projekta. Napredek ni predviden niti ponovljiv.
Digitalni uporniki (angl. <i>digital resister</i>)	Poslovni del podjetja in digitalne iniciative IT službe so nepovezane in slabo usklajene s strategijo organizacije, prav tako ni osredotočenosti na izkušnjo strank.

Vir: IDC, *IDC Unveils Series of Digital Transformation MaturityScapes*, 2015.

Poslovodstva, ki so pred izzivom, da vodijo organizacije skozi naslednje stopnje zrelosti digitalne preobrazbe, izrabljajo digitalne tehnologije v povezavi z organizacijskimi in

operativnimi in inovacijami poslovnih modelov, da bi ustvarila nove načine in rasti poslovanja (Tabela 9).

4.4.3 Forresterjev model digitalne zrelosti

Forresterjev model digitalne zrelosti (Digital Maturity Model 4.0) omogoča organizacijam ocenjevanje digitalne zrelosti, konkurenčne primerjave in jim pomaga izvajati ukrepe za izboljšanje digitalnih zmožnosti (Gill & VanBoskirk, 2016). Digitalno preobrazbo opredeljuje kot kompleksen izziv, za doseg najvišjega nivoja pa morajo organizacije nasloviti kulturne, organizacijske, tehnične izzive in izzive, povezane z razumevanjem strank (Gill & VanBoskirk, 2016). Ekipe, ki v organizacijah izvajajo digitalno preobrazbo, se morajo osredotočiti na tri enako pomembne naloge (Gill & VanBoskirk, 2016):

- razvoj digitalne strategije,
- nadzor digitalne aktivnosti v celotni organizaciji,
- uvedbo operativne odličnosti v digitalno izvedbo.

Forrester je v svoj model digitalne zrelosti vpeljal niz ocenjevalnih kriterijev, ki poslovodstvu organizacij omogočajo ocenjevanje in primerjanje, kako učinkovito izkoriščajo digitalne tehnologije za izvajanje digitalne strategije, omogočajo superiorno izkušnjo strank in zagotavljajo operativno učinkovitost (Gill & VanBoskirk, 2016). Model ocenjuje digitalno dovršenost v štirih dimenzijah, in sicer (Gill & VanBoskirk, 2016):

1. kultura, ki predstavlja pristop organizacije k inovacijam, spodbujenimi z digitalno tehnologijo, in kako uporabnikom podeliti moč z uporabo digitalne tehnologije,
2. organizacija, ki pomeni usklajenost organizacije pri podpori digitalni strategiji, nadzoru in izvajanju,
3. tehnologija, to je, kako organizacija uporablja in osvaja nove tehnologije in
4. razumevanje strank (angl. *customer insights*), to je, kako dobro organizacija izkorišča podatke o strankah in poslovanju za merjenje uspešnosti izvajanja strategije.

Na osnovi ocenjevanja model uvršča organizacije v štiri različne skupine (Tabela 10), s čimer omogoča določitev začetne točke za razvoj digitalne strategije organizacije. Model omogoča managementu odgovor na vprašanja v zvezi z digitalno preobrazbo, kot sta kje začeti, na katera področja se usmeriti, in pri digitalnem dozorevanju ugotavljanje, ali je organizacija na pravi poti (Gill & VanBoskirk, 2016).

Ocenjevalni vprašalnik obravnava osnovne zmožnosti, odnos in kompetence, ki določajo zrelost digitalnega delovanja z uporabo 4-nivojske skale, skupni rezultat pa je možno uporabiti za primerjavo z vzorcem iz raziskave (Gill & VanBoskirk, 2016). Štirje nivoji digitalne zrelosti v Forresterjevem modelu so prikazani v Tabeli 10.

Tabela 10: Štirje nivoji v Forresterjevem modelu digitalne zrelosti

Segment zrelosti	Stopnja zrelosti	Strategija	Točke
Diferenciatorji (angl. <i>Differentiators</i>)	Visoka	Mešanje fizičnega in digitalnega sveta	72–84
Soustvarjalci (angl. <i>Collaborators</i>)		Uporaba digitalnih zmožnosti za ustvarjanje konkurenčnih prednosti	53–71
Posvojitelji (angl. <i>Adopters</i>)		Osredotočenost na odnose s strankami pred učinkovitostjo posameznih področij poslovanja	34–52
Skeptiki (angl. <i>Sceptics</i>)	Nizka	Izkazovanje pripravljenosti	0–33

Vir: M. Gill & S. VanBoskirk, *The Digital Maturity Model 4.0 – Benchmarks: Digital Business Transformation Playbook*, 2016.

5 ZAVAROVALNIŠKA PANOGA IN DIGITALNA PREOBRAZBA

Zavarovalniška panoga je del finančne panoge, ki temelji na številkah. Temeljno poslanstvo zavarovalnice je, da ustvarja gospodarsko varnost posameznika in družbe (Panza-Frece, 2011). Najpogostejša definicija zavarovanja pravi, da je »zavarovanje ustvarjanje gospodarske varnosti z izravnavanjem gospodarskih nevarnosti« (Boncelj, 1983). Zavarovalno storitev pa, kot pravi Panza-Frece (2011), sestavlja vrsta težko razumljivih abstraktnih kategorij, njihove koristi pa postanejo otipljive šele, ko pride do zavarovalnega primera.

Zavarovanje je inštitut, ki daje nadomestilo za škodo, ki nastaja v gospodarstvu ali pri ljudeh zaradi uničujočega delovanja narave ali nesrečnih primerov (Panza-Frece, 2011). Stranka sklene z zavarovalnico pogodbo, na podlagi katere se ji zaračuna premijo, v primeru nastanka škodnega dogodka pa ji zavarovalnica izpolni dano obljubo iz pogodbe. To je lahko izplačilo nekega zneska, povračilo stroška ali pa izvedba določene storitve (Primer avtomobilskega zavarovanja: stranke plačujejo premijo, če pride do škodnega dogodka, pa se stranki izplača nek znesek ali se ji plača popravilo avta, čemur rečemo stroški škod).

Zgodovina zavarovalniškega posla sega v stari vek, 1700 let pred našim štetjem, ko so se v Babilonu vodje karavan, ki so prenašale vrednejše tovore, dogovorili, da skupno pokrijejo škodo, ki bi nastala zaradi roparskega napada (Panza-Frece, 2011). S tem je nastala »skupnost škod« (Panza-Frece, 2011), ki kažejo elemente vzajemnosti, ki so značilni tudi za sodobna zavarovanja. Za začetek sodobnega zavarovanja navajajo leto 1347, ko je bila v Genovi izdana prva zavarovalna polica, ki se je nanašala na pomorska zavarovanja, prva zavarovalnica pa je bila ustanovljena leta 1668 v Parizu (Panza-Frece, 2011), ustanavljale

pa so se predvsem zaradi katastrofalnih škod zaradi požarov v Londonu 1666. leta in leta 1842 v Hamburgu.

Po drugi svetovni vojni se zavarovanja razdelijo v dve ločeni veji, delitev pa v osnovi velja še danes: individualna zavarovanja, ki ščitijo pred ekonomskimi posledicami nastalih škod, in socialna zavarovanja, ki ščitijo življenjsko raven celotnih družbenih slojev (Panza-Frece, 2011).

Zavarovalnice tako skrbijo za zagotavljanje finančne varnosti ljudi, kar je nacionalnega pomena, zato so pod skrbnim drobnogledom raznih inštitucij. Zavarovalnica mora zato vedno zagotoviti izpolnitev svojih obljub. Po eni strani to pomeni, da mora imeti vedno dovolj kapitala, da lahko svoje obljube izpolni, po drugi pa tudi, da morajo biti evidence o obljubah točne, natančne in vedno na razpolago.

Zavarovalnice imajo veliko strank, pogodb in podatkov. Zavarovalni produkti so pogosto tudi zelo kompleksni in zahtevajo veliko obdelav, kot so npr. fakturiranje premije, pripis dobička na vrednost zavarovalne police pri življenjskih zavarovanjih itd. Zavarovalnice zbirajo in ustvarjajo zelo veliko podatkov in dokumentov, ki so shranjeni v informacijskih sistemih. V zavarovalnicah je tako informatika eden ključnih resursov za poslovanje.

5.1 Zavarovalniška dejavnost v Sloveniji

Razvoj zavarovalniške dejavnosti v Sloveniji sega v leto 1291, in sicer s pomorskimi posojili iz Pirana. V srednjem veku so se ustanovljale bratovščine, ki so »bratom« v socialnih stiskah ali drugih nesrečah dajale pomoč oz. odškodnino (Panza-Frece, 2011). Prva zavarovalnica na slovenskih tleh je bila ustanovljena v Trstu leta 1766 (Panza-Frece, 2011).

Po prvi neuspešni zavarovalnici »Slovenija«, ki je bila ustanovljena leta 1873, štejemo leto 1900 za začetek pravega zavarovalništva na slovenskem ozemlju, ko je bila v Ljubljani ustanovljena Vzajemna zavarovalnica, ki se je na začetku ukvarjala s požarnim zavarovanjem in zavarovanjem cerkvenih zvonov (Panza-Frece, 2011).

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo lahko pri nas poleg domačih delujejo tudi tuje zavarovalnice, ne da bi imele tu poslovne enote in podružnice, svojo namero pa je najavilo preko 400 zavarovalnic (Panza-Frece, 2011).

Konec poslovnega leta 2014 je v Sloveniji delovalo (AZN, 2015):

- 14 zavarovalnic,
- 2 pozavarovalnici,
- 3 pokojninske družbe,
- 2008 zavarovalnih zastopnikov in
- 103 zavarovalni posredniki.

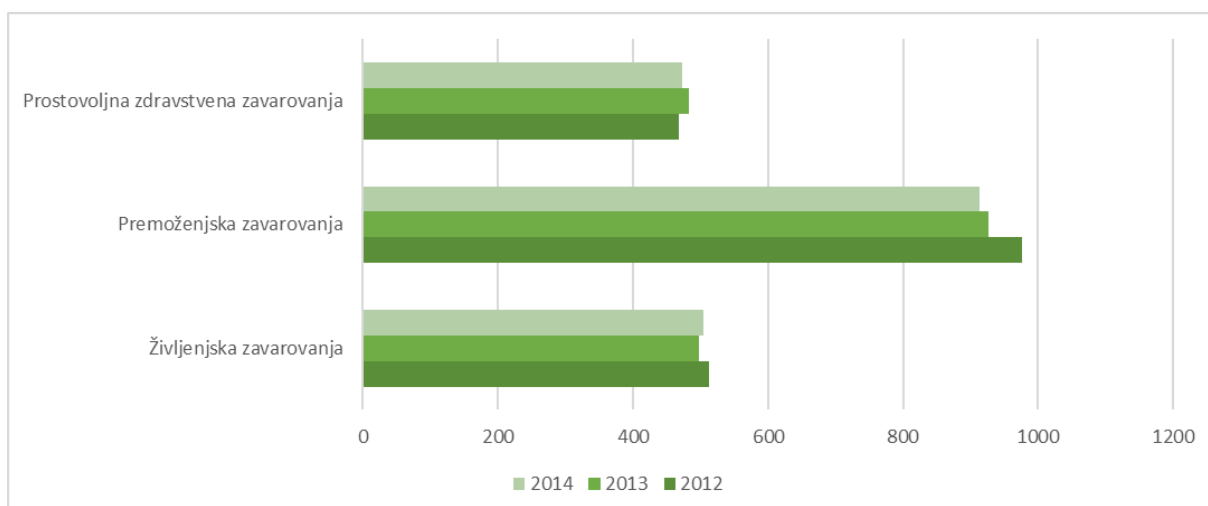
Poleg tega je konec leta 2014 v Sloveniji delovalo šest podružnic zavarovalnic, registriranih v državah članicah EU.

V Sloveniji kot tradicionalni srednjeevropski državi zavarovalnice večinoma tržijo svoje storitve prek lastne mreže zastopnikov, manjši delež premije je zbran z neposredno prodajo zavarovanj na okencu, drugi načini prodaje se kljub hitremu razvoju tehnologije uveljavljajo le počasi, saj vse od osamosvojitve Slovenije niso bistveno povečali svojega deleža (Slovensko zavarovalno združenje, 2015)

Čeprav se tržni deleži zavarovalnic v zadnjih letih počasi spreminjajo, ostaja slovenski zavarovalniški trg še naprej močno koncentriran. Štiri največje zavarovalnice (Zavarovalnica Triglav, Adriatic Slovenica, Vzajemna in Zavarovalnica Maribor) obvladujejo 73,9 % zavarovalniškega trga (AZN, 2015). Čeprav tržni delež Zavarovalnice Triglav, izražen v obračunani kosmati premiji, v zadnjih letih upada, ima na slovenskem zavarovalnem trgu še vedno največji tržni delež (31,3 %). Drugo mesto zaseda Adriatic Slovenica (15,7 %), sledita Vzajemna (13,6 %) in Zavarovalnica Maribor (13,3 %).

Članice Slovenskega zavarovalnega združenja so v Sloveniji v letu 2014 zbrale 1.937.555.633 evrov kosmate obračunane premije (Vzajemna, 2015), kar predstavlja dobrih 5 % BDP-ja Republike Slovenije (Slovensko zavarovalno združenje, 2015). Na Sliki 8 je prikazano gibanje obračunane kosmate zavarovalne premije zavarovalnic po osnovnih oblikah zavarovanja v obdobju od 2012 do 2014.

Slika 8: Gibanje obračunane kosmate zavarovalne premije zavarovalnic v obdobju od 2012 do 2014 po osnovnih oblikah zavarovanja (v mio EUR)



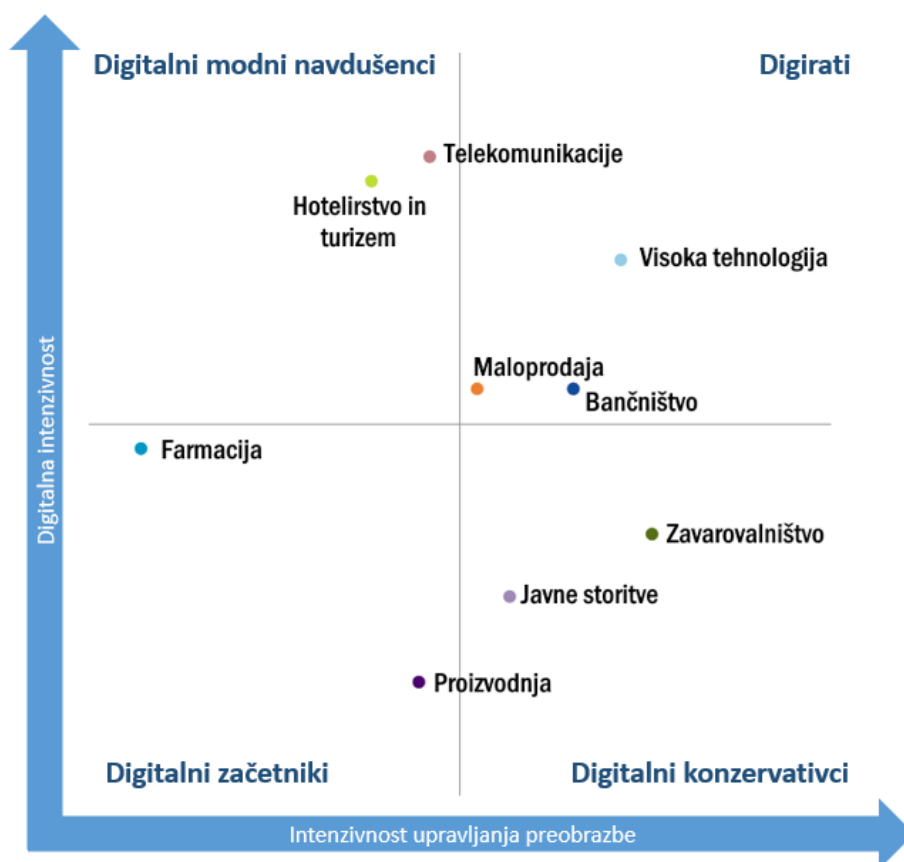
Vir: AZN, Poročilo Agencije za zavarovalni nadzor za leto 2014, 2015.

Zdravstvena zavarovanja, katerih bruto obračunana zavarovalna premija je leta 2014 znašala 471,7 mio EUR, so druga največja zavarovalna vrsta na slovenskem zavarovalnem trgu s 24,3% deležem v celotni zavarovalni dejavnosti, najpomembnejše zavarovanje pa je dopolnilno zdravstveno zavarovanje, ki ustvari skoraj celotno premijo v zavarovalni vrsti (Slovensko zavarovalno združenje, 2015).

5.2 Digitalna preobrazba v zavarovalniški panogi

Digitalna preobrazba se v nekaterih panogah dogaja hitreje kot v drugih (MIT Sloan Management in Capgemini Consulting, 2012). Zavarovalništvo kot ena izmed panog znotraj finančne panoge je pri vpeljavi inovacij v poslovanje počasno (World Economic Forum, 2015), kljub temu pa je v zadnjem desetletju prišlo do postopne vpeljave nekaterih inovativnih praks na področju digitalnih poti in avtomatizacije procesov. Rezultati študije, ki sta jo izvedla MIT Sloan Management in Capgemini Consulting (2012), uvrščajo po njihovi delitvi zavarovalnice med digitalne konzervativce (Slika 9). Kljub temu, da nekatere zavarovalnice poskušajo inovirati s pomočjo uporabe digitalnih tehnologij, jih je večina zadržana zaradi regulatornih in organizacijskih zadev.

Slika 9: Digitalna zrelost po panogah



Vir: MIT Sloan Management in Capgemini Consulting, *The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform their Peers in Every Industry*, 2012.

Novi poslovni modeli v finančni panogi omogočajo izkoriščanje razširjenosti interneta in storitve, ki zagotavljajo boljšo izkušnjo strank in vstop na nova trga (Moeninghoff & Wieandt, 2012). Napredne tehnologije, spremenjene preference strank in tržne okoliščine omogočajo številne inovacije in trende, ki izvajajo pritisk na zavarovalniško vrednostno verigo (World Economic Forum, 2015):

- E-agregatorji, ki omogočajo strankam, da na spletu primerjajo cene in tam sklepajo zavarovanja, lahko izpodrinejo tradicionalne distribucijske kanale in zmanjšajo povezanost zavarovalnic s strankami, kar bo imelo za posledico zmanjšanje lojalnosti zavarovancev do zavarovalnic.
- Tehnološki ponudniki, kot so npr. Google in Amazon, ki imajo prepoznavno blagovno znamko in zaupanje strank, lahko vstopijo na trg zavarovalništva in izkoristijo svoje podatkovne in distribucijske zmožnosti.
- Avtomobili brez voznika bodo znatno zmanjšali tveganje, povezano z vožnjo, in lahko premaknejo glavniko zavarovanja od zavarovancev k proizvajalcem.
- Ekonomija souporabe lahko zaradi koncepta lastništva radikalno spremeni tradicionalni zavarovalniški model, ki temelji na lastniški strukturi.
- Nekateri avtorji omenjajo zavarovanje vsak-z-vsakim (angl. peer-to-peer insurance) (Moeninghoff & Wieandt, 2012).
- Digitalna transformacija omogoča tudi nove poslovne modele v zavarovalništvu, denimo plačilo po porabi (angl. pay-as-you-drive) (Desyllas & Sako, 2013).

Prilagajanje zavarovalnic na novo digitalno okolje predstavlja velik izziv tudi zaradi zastarele infrastrukture, kompleksnih produktov in regulative (EYGM, 2013). Raziskava EYGM (2013) navaja naslednje ugotovitve o zavarovalnicah in o njihovem pristopu k digitalni strategiji, ugotovitve glede izvajanja strategij in ambicije zavarovalnic na področju digitalne zrelosti:

- Zavarovalniška podjetja ugotavljajo svojo nizko stopnjo digitalne zrelosti in potrebo po ukrepanju na tem področju.
- Imajo visoke ambicije na področju digitalne preobrazbe.
- Zastarela tehnologija in kulturne omejitve so ključni zaviralec sprememb.
- Dva ključna dejavnika za razvoj digitalnih strategij sta izboljšanje izkušnje strank in vzpostavitev bolj neposrednega nadzora nad razmerjem s strankami.
- Zavarovalni zastopniki so za zavarovalnice prav tako »digitalne stranke«, kar lahko pomeni, da partnerji vzajemno izkoriščajo koristi investicij v digitalne tehnologije ter s tem pripeljejo do boljše izkušnje strank in zmanjševanje konfliktov med tržnimi potmi.
- Zaradi hitrih tehnoloških sprememb zavarovalnice potrebujejo nova, manjkajoča znanja, da bi lahko maksimalno izkoristile investicije v digitalno transformacijo.
- Zavarovalnice morajo izkoristiti val mobilnosti in družbenih omrežij.

Podjetje Accenture v zaključku svoje raziskave (Gasc & Sandquist, 2014) navaja, da zavarovalnice vidijo potrebo po uporabi digitalnih tehnologij, prepoznajo pa štiri vodilne principe, ki jim lahko pomagajo izkoriščati digitalne tehnologije za izboljšanje konkurenčnosti in doseganje zelenih ciljev:

- Takojšnja zagotovitev učinkovitosti v večkanalnosti, usmerjenosti k stranki in personalizaciji, zagotovitev enostavnih postopkov, agilnosti in izjemne izvedbe. Zavarovalnice morajo izpopolniti ta področja, da bi lahko konkurirale na današnjem trgu in se pripravile na obširnejšo preobrazbo v prihodnosti, ki poslovanje postavlja v nov okvir.
- Definiranje jasne strategije in poslovnega modela, kar predstavlja redefiniranje vloge partnerjev, ocena digitalnih zmožnosti, obstoječega poslovnega modela, ocena digitalne zrelosti, definiranje poti, ki jo želi izbrati zavarovalnica, da bi prišla na cilj.
- Razvoj in vzdrževanje digitalne kulture in kulture organizacije, ki je usmerjena k stranki, pri čemer predstavlja management sprememb in podpora najvišjega vodstva ključno vlogo.
- Nenehno testiranje in izobraževanje z namenom izpopolnjevanja vseh elementov usmeritve zavarovalnic.

Poslovalnice tradicionalnih podjetij, kot so zavarovalnice, v očeh strank predstavljajo njihovo blagovno znamko. Brez poslovalnic si stranke nekaterih podjetij ne morejo predstavljati, kljub temu, da v današnji dobi niso potrebne več v takšnem obsegu in vlogi, kot so bile nekoč. Na nek način zaposlujejo tudi več ljudi, kot bi jih potrebovali (A. T. Kearney & EFMA, 2014). Digitalni kanali pa bodo nadomestili in obogatili fizične kanale (Bain & Company, 2015). Spreminjanje vloge poslovalnic predstavlja spreminjanje navad, prepričan, vzpodbud in izkušenj ljudi, ki delajo v in za poslovalnice. V digitalni strategiji dobivajo poslovalnice novo vlogo zagotavljanja visoke vrednosti strankam preko visoko usposobljenih strokovnjakov.

Regulatorno okolje na področju zavarovalništva ni ugodno za podporo digitalnim inovacijam (Reader & Trussell, 2014), saj se morajo zavarovalnice in posredniki prekomerno ukvarjati z managementom tveganj. Veliko investicij zavarovalnic je usmerjenih na področje zagotavljanja varnosti podatkov in poslovanja na spletu, posledično pa manj na področje analiziranja podatkov o strankah in investicij v zastarele jedrne sisteme (Reader & Trussell, 2014).

Vendar pa digitalna preobrazba finančnih organizacij ni namenjena samo izboljšanju pridobivanja novih in ohranjanju obstoječih strank, ustvarjanju prihodkov, optimizaciji stroškov in doseganju operativne učinkovitosti. Po mnenju Ernst & Young (2015) jim omogoča učinkovitejši nadzor, skladnost z zakonodajnimi zahtevami, obvladovanje tveganj, kar skupaj prispeva k izboljšanju izkušnje strank in pridobivanju konkurenčne prednosti na trgu. Iniciative na področju digitalne transformacije v finančni panogi, ki so se pokazale kot

uspešne, se osredotočajo na spreminjanje odnosov s strankami in njihove izkušnje pri poslovanju z organizacijo, redefinicijo ponudbe in optimizacijo poslovnih modelov in procesov, meni Balaraj (2014).

Za uspešen prehod v digitalno prihodnost morajo zavarovalnice (Reader & Trussell, 2014):

1. Vedeti, zakaj digitalna preobrazba, kar zahteva motivirane zaposlene, ki razumejo digitalno vizijo organizacije.
2. Vedeti, kako izvesti digitalno preobrazbo, kar zahteva tehnična in poslovna znanja, ki bodo omogočila zagotoviti najvišje standarde, ki jih pričakujejo stranke.
3. Vedeti, kaj digitalno preobraziti, kar zahteva jasno določitev vlog in odgovornosti vseh udeležencev v organizaciji.
4. Morajo si želeli spremembe, kar zahteva vključevanje zaposlenih in njihovo navdušenje nad spremembo, kar izhaja iz razumevanja, kaj jim spremembe prinašajo.

Ernst & Young, 2015 navaja področja digitalne preobrazbe, ki zadevajo finančno panogo, v nadaljevanju pa so navedena samo tista, ki zadevajo zavarovalništvo:

1. Management odnosov s strankami (CRM) je postal pomembna tema finančnih organizacij zaradi vedno večje konkurence in zmanjšane lojalnosti strank, digitalna preobrazba pa omogoča ohranjanje obstoječih in pridobivanje novih strank z uporabo družbenih omrežij in rabo analitičnih zmožnosti (analize demografskih in transakcijskih podatkov). Družbena omrežja zagotavljajo povečanje dosega ob nadzoru stroškov trženja, analitična orodja spremljanje uspešnosti trženja, prediktivna analitika pa razvoj novih, prilagojenih produktov in storitev, ter navzkrižno prodajo. Analitične zmožnosti organizacijam omogočajo maksimizacijo uspešnosti trženja z učinkovito segmentacijo strank. Digitalna tehnologija pa zagotavlja enotno večkanalno izkušnjo strank s povezovanjem tržnih poti.
2. Optimizacija stroškov je posledica izrabe digitalnih tehnologij za povečanje uspešnosti in učinkovitosti. Podatki so ključni vir finančnih inštitucij, saj pospešujejo odločevalski proces, management podatkov z uporabo podatkovnih skladišč in storitev v oblaku pa omogoča nižje stroške poslovanja. Računalništvo v oblaku omogoča optimizacijo kritičnih časovno potratnih procesov in znatno znižuje stroške. Mobilna podpora delovni sili postaja zahteva, ki je omogočena z novimi digitalnimi tehnologijami. Finančne inštitucije zamenjujejo zastarele informacijske sisteme z novimi platformami. Analitični sistemi omogočajo izbiro lokacije na osnovi analiz parametrov populacije, poslovnega potenciala in prisotnosti konkurence. Računalništvo v oblaku omogoča razširitve brez povečanja stroškov delovne sile, strojne in programske opreme. Finančne inštitucije iščejo načine za preobrazbo vloge poslovalnic, zmanjšanja njihove velikosti, načine sodelovanja z drugimi prodajnimi potmi, zmanjšanja njihovih stroškov in povečanje prihodkov.

3. Management tveganj in skladnost sta po začetku svetovne finančne krize postala izjemno pomembna na področjih skladnosti z zakonodajo in poročanjem. Z uporabo statističnega modeliranja pa lahko organizacije predvidijo trende in vplive. Digitalna preobrazba omogoča boljši management podatkov, zaradi česar so organizacije bolj pripravljene na zahteve regulatorjev. Analitična orodja igrajo vidno vlogo pri odkrivanju goljufij in učinkovitem nadzoru. Analiziranje podatkov omogoča identifikacijo poskusov pranja denarja in učinkovit nadzor transakcij pri njegovem odkrivanjem. Zavarovalnice uporabljajo telematiko za nadzor v realnem času, analiziranje tveganja in določanje cene zavarovalnih proizvodov. Analitična orodja omogočajo analizo bonitete strank, napredne analize pa zagotavljajo učinkovito odkrivanje tveganja neplačnikov in zagotavljajo pravočasno reagiranje.

Reader in Trussell (2014) v raziskavi KPMG ugotavljata naslednje prioritete pri uporabi digitalne tehnologije za preobrazbo zavarovalniškega poslovanja v naslednjih treh letih (po opravljeni raziskavi):

- 71 % jih kot najpomembnejši cilj navaja izboljšanje učinkovitosti organizacije,
- drugi najpomembnejši cilj je s 65 % odgovorov izboljšanje odnosov s strankami,
- tretji cilj s 53 % odgovorov anketiranih jih meni, da bodo digitalno tehnologijo izkoristili za management tveganja,
- 43 % za razvoj novih produktov in storitev,
- 37 % jih vidi kot cilj uporabe za doseganje skladnosti z regulativami v zavarovalništvu,
- 29 % zaradi komuniciranja z investitorji in
- s 24 % odgovorov sledita vstop na nove trge in optimizacija oskrbne verige.

6 PRIMER: VZAJEMNA, DRUŽBA ZA VZAJEMNO ZAVAROVANJE

V tem poglavju je na kratko predstavljena organizacija Vzajemna, zdravstvena zavarovalnica d. v. z, za katero bom izvedel samooceno zrelosti za digitalno preobrazbo.

6.1 Predstavitev organizacije Vzajemna, d. v. z.

Vzajemna je bila ustanovljena leta 1999 v skladu z Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (ZZVZZ-C) in je največja zavarovalnica za prostovoljna zdravstvena zavarovanja v Sloveniji. Organizirana je kot družba za vzajemno zavarovanje, torej kot pravna oseba, ki opravlja zavarovalne posle po načelu vzajemnosti, kar pomeni, da vsi člani zavarovalnice solidarno zagotavljajo varnost vsakega posameznika (Vzajemna, 2015). Ob koncu leta 2014 je imela Vzajemna 859.662 članov, od tega glavnina članstva prihaja iz naslova dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja, povečuje pa se tudi število drugih zavarovanj.

Dejavnost Vzajemne predstavljajo dopolnilna zdravstvena zavarovanja, ki so dopolnitev k obveznemu zdravstvenemu zavarovanju v Sloveniji. Dopolnilno zdravstveno zavarovanje v slovenskem zdravstvenem sistemu v celoti pokriva stroške doplačil za zelo velik delež prebivalstva, s čimer mu zagotavlja finančno varnost pred doplačili, obenem pa javnemu sektorju omogoča prenos izdatkov na gospodinjstva, ne da bi ustvarjalo veliko nezadovoljenih potreb (MZZ, 2015). Poleg dopolnilnih pa Vzajemna nudi tudi druga zdravstvena zavarovanja, med katerimi so npr. nezgodna zavarovanja, zavarovanja za primer težjih bolezni in zavarovanje z medicinsko asistenco v tujini.

Vzajemna je v letu 2014 obračunala 258 milijonov evrov kosmatih zavarovalnih premij, kosmate škode pa so v letu 2014 znašale 237 milijonov (Vzajemna, 2015). Obračunane kosmate škode za dopolnilno zdravstveno zavarovanje predstavljajo 99,7 % vseh obračunanih kosmatih škod. Največ prispevajo k skupnim odhodkom škod doplačila za zdravila in lekarniško dejavnost (38,1 %) in doplačila iz naslova bolnišnične dejavnosti (20 %).

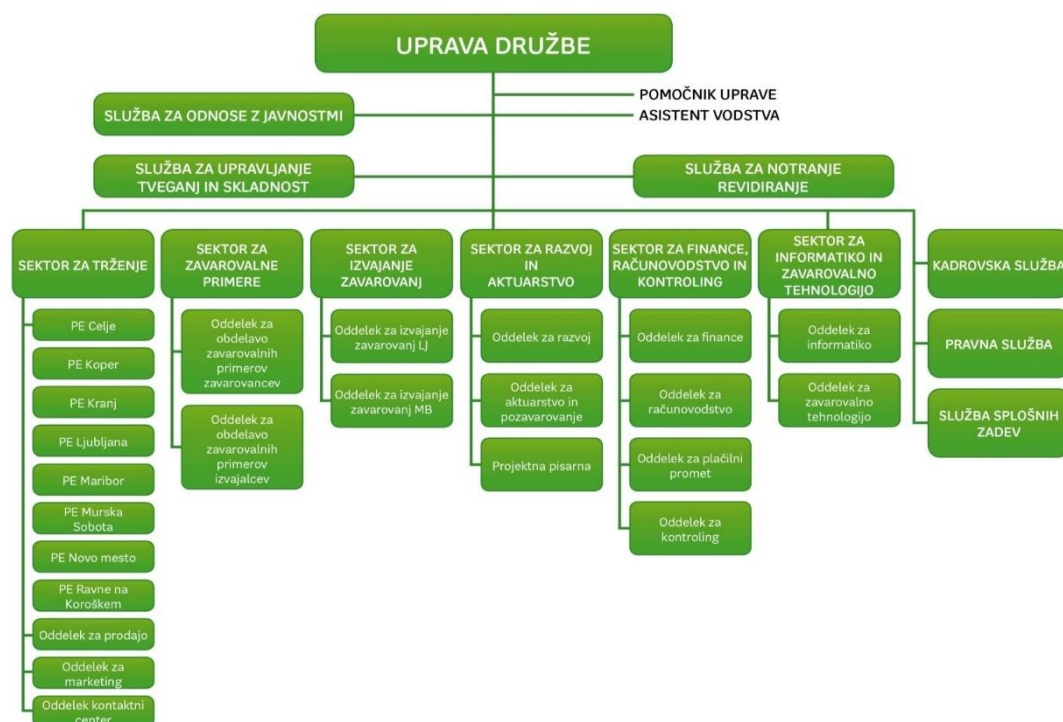
Glavno vodilo poslovanja je Strateški razvojni program Vzajemne za obdobje 2014–2018, ki ga je Vzajemna pripravila v drugi polovici leta 2013 in ga je potrdil nadzorni svet družbe, z njim pa je bila seznanjena tudi skupščina Vzajemne in njeni zaposleni (Vzajemna, 2015).

6.2 Organizacijska struktura Vzajemne

Vzajemna ima funkcijsko organizacijsko strukturo sestavljeno iz šestih sektorjev in šestih služb, nad katerimi bdi uprava, grafično pa je prikazana na Sliki 10.

Osnovne tržne enote Vzajemne predstavlja osem poslovnih enot z 42 zastopstvi ali poslovalnicami.

Slika 10: Funkcijska organizacijska struktura Vzajemne



Vir: Vzajemna, Revidirano letno poročilo za leto 2014, 2015.

6.3 Zavarovanja Vzajemne

Vzajemna trži zavarovanja iz dveh zavarovalnih vrst, in sicer (Vzajemna, 2015):

- zdravstvena in
- nezgodna zavarovanja.

Kot vodilna na področju zdravstvenih zavarovanj je v letu 2014 ponujala štiri tipe prostovoljnih zdravstvenih zavarovanj (Vzajemna, 2015):

1. dopolnilno,
2. nadomestno,
3. dodatno in
4. vzporedno zdravstveno zavarovanje.

6.4 Poslanstvo, vizija, vrednote in strategija

Temeljno poslanstvo zavarovalnice je zajeto s stavkom »Vzajemno za zdravje in zdravo življenje«.

Vizija podjetja je, da je:

- prva izbira, ko gre za zdravje,
- prvi sogovornik, ko gre za preventivo, dolgo in kakovostno življenje in
- prvi ponudnik zavarovanj, ko gre za zdravstveno in osebno varnost.

Z vrednotami Vzajemna bolj učinkovito išče priložnosti in prispeva k ustvarjanju vrednosti ter uresničevanju poslanstva, vizije in ciljev. Vrednote predstavljajo pravila obnašanja in zavezo, da ve, kaj je za zavarovance in zaposlene dobro. Temeljne vrednote so spoštljivost, poštenost, strokovnost, sodelovanje, odgovornost in ustvarjalnost.

Strategija je sredstvo za doseg ciljev, ki so vezani na namen in cilje organizacije. Strategije so skupek tega, kar podjetje dela, poti, ki jim sledi, in odločitve, ki jih sprejema, z namenom doseči določene točke in nivoje uspeha. Temeljne strateške usmeritve, na katerih sloni strategija Vzajemne, so (Vzajemna, 2015):

- vzajemnost: ohranitev vzajemnosti kot temeljne vrednote, vračanje presežkov iz poslovanja zavarovalnice v obliki dodatnih storitev ali znižanja premije, osredotočenost na zdravstvena zavarovanja in kakovost storitev za člane, povečanje obsega drugih storitev za člane – informiranje, izobraževanje ipd.,
- inovativnost: vodilna vloga pri ponudbi novih zdravstvenih produktov in storitev, razvoj inovativnih produktov, portal za zavarovance, iskanje tržnih niš, uporaba sodobnih prodajnih poti ipd.,
- usmerjenost k strankam: dodatne storitve, ki so za člane Vzajemne brezplačne, razvijanje lojalnosti strank, kvalitetno, strokovno in hitro izvajanje zavarovalnih storitev, prilagajanje ponudbe različnim segmentom strank, promocija zdravega življenja ipd.,
- ponudba storitev: postati polna zdravstvena zavarovalnica, ponuditi kombinacijo zdravstvenih zavarovanj in storitev, ponuditi asistenčne storitve, delovati na področju preventivne dejavnosti ipd.,
- partner v zdravstvenem sistemu: določanje standardov kakovosti, vzpostaviti nadzor in mehanizem za obvladovanje stroškov zdravstvenih storitev.

7 SAMOOCENA DIGITALNE ZRELOSTI, REZULTATI IN RAZPRAVA

V pričujočem poglavju je na začetku opredeljena metodologija, ki bo uporabljena za samooceno digitalne zrelosti zavarovalnice Vzajemna, v drugem delu pa so interpretirani podatki rezultatov ankete, ki je v celoti dodana v Prilogi 1 te naloge.

7.1 Uporabljena metodologija za samooceno zrelosti za digitalno transformacijo

Pregled literature in virov, ki sem jih uporabil v magistrski nalogi, je pokazal, da obstaja zelo malo literature, ki bi podala recept, kako naj podjetja izvedejo samooceno digitalne zrelosti

za digitalno preobrazbo. Tisti viri, ki so na voljo, so s strani renomiranih svetovalnih podjetij, vendar v njih ne razkrivajo kaj dosti podrobnosti, temveč le površinske informacije, tako da velikokrat ni mogoče objektivno oceniti, v kolikšni meri se ti pristopi za samooceno razlikujejo od obstoječih pristopov za oceno zrelosti managementa poslovnih procesov.

Po analizi uporabljenih strokovnih virov ugotavljam, da uporabljajo svetovalne agencije naslednji pristop k oceni zrelosti za digitalno preobrazbo:

1. Izvedba vprašalnika, na katerega anketirane osebe v organizacijah odgovarjajo v različnih večstopenjskih lestvicah.
2. Rezultate ankete primerjajo z referenčnimi podatki, ki so rezultat predhodne analize skupine organizacij, ki je pokazala, da imajo določene organizacije skupne značilnosti na področju analize, in jih na osnovi teh značilnosti razdelijo v različne stopnje zrelosti.

Rezultati analize, omenjene v 2. točki, niso na voljo javno, saj verjetno predstavljajo intelektualno lastnino svetovalnih organizacij, s pomočjo katere izvajajo storitve svetovanja svojim strankam. Sam take raziskave nisem izvedel, bi pa lahko bila možnost pri nadaljnjih raziskavah področja ocenjevanja digitalne zrelosti. Prav tako bi lahko taka raziskava doprinesla k izboljšanju modela, ki sem ga načrtoval v tej nalogi.

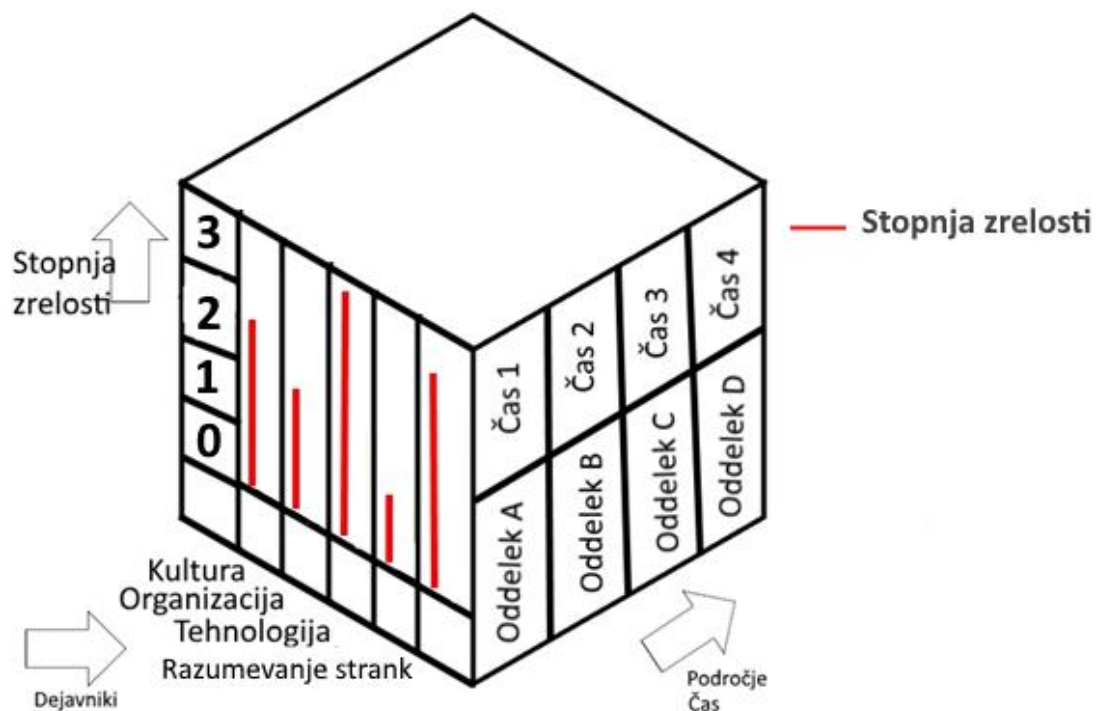
Zaradi odsotnosti takšne analize v sklopu te magistrske naloge sem se odločil, da za oceno digitalne zrelosti za osnovo uporabim eno izmed razpoložljivih metodologij (uporabljen vprašalnik je po Forresterjevem Modelu digitalne zrelosti 4.0). Rezultate anketnega vprašalnika pa bom interpretiral z lastnimi ugotovitvami, ki temeljijo na pridobljenem znanju pri analizi v magistrski nalogi uporabljenih literature in virov. Ključni razlog, da sem metodologijo izbral kot osnovo za svojo raziskavo, je bila dostopnost vprašalnika in opredelitev stopenj zrelosti na osnovi rezultatov ankete.

Za izvedbo ocene v raziskavi uporabim večdimenzionalni model, kot to navajajo usmeritve BPMM (angl. *Business Process Maturity Model*) metodologije (De Bruin & Rosemann, 2005) grafično pa je prikazan v Sliki 11. V raziskavi so uporabljene naslednje dimenzije:

- Dejavniki, ki jih BPMM opredeli kot specifične, merljive in neodvisne elemente, ki odražajo temeljne in svojstvene karakteristike. Ti so lahko nadalje razčlenjeni na n-nivojsko hierarhijo. Validacija posameznih komponent dejavnikov omogoča identifikacijo moči in šibkosti v organizaciji, kar bo imelo učinek na uspešnostjo preobrazbe. Daje možnosti, da organizacija prilagodi strategijo in s tem poveča verjetnost uspešnosti digitalne preobrazbe, možnost raziskovanja povezav med različnimi dejavniki in izboljšanje razumevanja težav pri preobrazbi.
- Stopnjo zrelosti v raziskavi predstavlja 4-stopenjska lestvica od 0 do 3, kot jo opredeljuje Forrester v svojem Modelu digitalne zrelosti 4.0 in predstavlja kvantifikacijo posamezne dimenzije.

- Področje predstavlja organizacijska enota, ki predstavlja predmet analize in omogoča interne primerjave med različnimi področji ter izbiro specifičnih strategij. V tej dimenziji sem dodal še podrobnejšo delitev zaposlenih po dobi zaposlenosti v organizaciji, vlogi v organizaciji z namenom odkrivanja različnega dojemanja digitalne zrelosti teh vnaprej določenih skupin.
- Čas, v katerem se izvaja analiza, če izvajamo oceno v različnih časovnih obdobjih, nam omogoča primerjave v časovni dimenziji. V tej dimenziji je rezultat ankete v časovni točki v času načrtovanja digitalne strategije v organizaciji, za katero izvajam anketo.

Slika 11: Model ocene digitalne zrelosti



Vir: Prilagojeno po T. De Bruin & M. Rosemann, *Towards a Business Process Management Maturity Model*, 2005.

7.2 Področja ocene zrelosti za digitalno preobrazbo

Področja za oceno zrelosti sem povzel po Forresterjevi metodologiji, tako so vprašanja v vprašalniku združena v naslednje kategorije, ki jih opredeljujem kor ključne dejavnike, ki vplivajo na digitalno zrelost organizacije, in so:

- kultura,
- organizacija,
- tehnologija,
- razumevanje strank (angl. *insights*).

7.3 Stopnje digitalne zrelosti

Na osnovi rezultatov ankete bom organizacijo uvrstil v eno izmed štirih stopenj zrelosti, kot jih navajajo Modeli digitalne zrelosti 4.0, značilnosti posamezne skupine pa so navedene v Tabeli 11.

Tabela 11: Stopnje digitalne zrelosti in njihove značilnosti

Segment zrelosti	Značilnosti
Diferenciatorji	<ul style="list-style-type: none"> • Visoka rast prihodkov zaradi uporabe digitalne tehnologije. • Usmerjajo se v »čiste igralce« ali vsaj močno prisotnost na spletu.
Soustvarjalci	<ul style="list-style-type: none"> • Rušijo tradicionalne oddelčne silose. • Izvajajo interno in eksterno sodelovanje, da bi zagotovili najboljše prakse in inovacije z digitalnimi tehnologijami. • Izpostavljajo pomen celovite izkušnje strank v povezavi z njihovo blagovno znamko v primerjavi z učinkovitostjo ene prodajne poti. • Izvajajo koordinacijo in nepretrgano komunikacijo med oddelkoma za trženje in IT. • Večjo pozornost posvečajo kakovosti podatkov in operacij kot pa kreativnosti, gradnji zavedanja o njihovi blagovni znamki in izvajanju analiz.
Posvojitelji	<ul style="list-style-type: none"> • Pripravljeni so investirati v osnovno arhitekturo, ki jo potrebujejo glede na njihove digitalne ambicije (kot so CRM ali platforma za spletno prodajo), v poslovanju postavljajo v ospredje »proizvodnjo pred odnosom s strankami«. • Trženje uporabljajo za izvajanje trženjskih programov in ne za razvoj strategije za ustvarjanje strank, zaradi pomanjkanja internih kadrov za izvajanje digitalnega trženja najemajo zunanje agencije, kar pospeši izvedbo, vendar pa segment izgublja možnost učenja iz »prve roke«, ki jo potrebuje za napredek. • Imajo težave pri zagotavljanju varnosti podatkov in zasebnosti strank.
Skeptiki	<ul style="list-style-type: none"> • Šele začenjajo digitalno popotovanje. • So počasni pri tehnološkem razvoju. • Ne postavljajo v ospredje digitalne tehnologije danes in zato nimajo temeljev za zadovoljevanje informiranega kupca. • Nimajo izdelane digitalne strategije in se nagibajo k decentralizirani organizacijski strukturi, ki neodvisno sprejema strateške odločitve.

Segment zrelosti	Značilnosti
	<ul style="list-style-type: none"> Nimajo znanja za izvajanje »digitalnega trženja«.

Vir: M. Gill & S. VanBoskirk, *The Digital Maturity Model 4.0 – Benchmarks: Digital Business Transformation Playbook*, 2016.

7.4 Lestvica za ocenjevanje digitalne zrelosti

V vprašalniku je vsako od vprašanj možno oceniti s štiristopenjsko skalo, pri čemer 0 pomeni v popolnosti SE NE STRINJAM, 3 pa v popolnosti SE STRINJAM. Na osnovi odgovorov vseh respondentov bom izračunal povprečno oceno za vsako zastavljeno vprašanje. Seštevek povprečnih ocen za vsako zastavljeno vprašanje pa predstavlja skupno oceno digitalne zrelosti, ki jo bom primerjal s klasifikacijo v naslednji tabeli (Tabela 12) in organizacijo uvrstil v eno od stopenj zrelosti. Skupno oceno zrelosti (zbir vseh točk po vprašanjih) bom analiziral po posamezni opazovani skupini respondentov. V analizi rezultatov vprašalnika bom razpravljal tudi o povprečnih ocenah posameznega odgovora, ki v ozadju skriva določene predpostavke o zrelosti podpodročja. Povprečno oceno analiziram tudi znotraj posameznega dejavnika (kulture, organizacije, tehnologije in razumevanja strank).

Tabela 12: Stopnje zrelosti uporabljenega modela v interni raziskavi

Stopnja zrelosti	Točke	Segment zrelosti
Visoka	72–84	Diferenciatorji
...	53–71	Soustvarjalci
...	34–52	Posvojitelji
Nizka	0–33	Skeptiki

Vir: M. Gill & S. VanBoskirk, *The Digital Maturity Model 4.0 – Benchmarks: Digital Business Transformation Playbook*, 2016.

7.5 Profil anketirancev

Anketo sem pripravil s pomočjo platforme 1KlikAnketa in jo znotraj organizacije razposlal 300 anketirancem iz različnih sektorjev in služb v skladu z organizacijsko strukturo Vzajemne. Anketa je bila izvedena v začetku meseca junija 2016. Vključeni anketiranci imajo v organizaciji različne vloge in vključujejo najvišje vodstvo, vodje oddelkov in poslovnih enot in tudi zaposlene v drugih operativnih vlogah. Od vseh zaposlenih je na vprašalnik odgovorilo 94 anketirancev, ki so anketo izpolnili v celoti, 1 oseba pa ni odgovarjala na vprašanja, ki so osnova za segmentacijo respondentov.

7.5.1 Struktura respondentov po organizacijskih enotah

Zaradi varovanja poslovnih skrivnosti so organizacijske enote, ki so bile vključene v raziskavo, v nadaljevanju »anonimizirane«, poimenovali pa jih bomo s šifro OE1, OE2, ..., OEn.

Anketa je zajela zaposlene iz večine organizacijskih enot, največji delež pa jih je bil iz organizacijske enote OE8 s 44,21 %. 18,95 % odgovorov prihaja iz OE13, 11,58 % OE10 in 5,26 % iz OE9. Trije od štirih naštetih so tisti sektorji, ki imajo največ interakcije s strankami organizacije in se jih digitalna preobrazba najbolj dotika.

Struktura anketirancev po organizacijskih enotah prikazuje sledeča tabela (Tabela 13).

Tabela 13: Struktura respondentov po organizacijskih enotah

<i>Q8</i>	<i>Kateri organizacijski enoti pripadate?</i>		
Koda odgovora	Odgovor	Frekvenca	Odstotek
1	OE1	2	2,11 %
2	OE2	0	0,00 %
3	OE3	1	1,05 %
4	OE4	2	2,11 %
5	OE5	0	0,00 %
6	OE6	1	1,05 %
7	OE7	4	4,21 %
8	OE8	42	44,21 %
9	OE9	5	5,26 %
10	OE10	11	11,58 %
11	OE11	4	4,21 %
12	OE12	4	4,21 %
13	OE13	18	18,95 %
-1	Neodgovorjeno vprašanje	1	1,05 %
	SKUPAJ	95	100 %

Za potrebe analize rezultatov sem oblikoval skupine respondentov, ki sem jih izpostavil v prejšnjem odstavku, preostale pa sem združil v skupini Ostali sektorji in službe (OST). Ključni sektorji analize so na naslednji tabeli (Tabela 14) označeni odebeljeno.

Tabela 14: Struktura respondentov po organizacijskih enotah za potrebe analize ankete

Koda odgovora	Odgovor	Frekvenca	Odstotek
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 11, 12	Ostale službe in sektorji (OST)	18	18,95 %
8	OE8	42	44,21 %

Koda odgovora	Odgovor	Frekvenca	Odstotek
9	OE9	5	5,26 %
10	OE10	11	11,58 %
13	OE13	18	18,95 %
-1	Neodgovorjeno vprašanje	1	1,05 %
	SKUPAJ	95	100 %

Cilj take delitve je ugotoviti, ali obstajajo različna dojetanja digitalne zrelosti organizacije med sektorji.

7.5.2 Struktura respondentov po vlogi v organizaciji

Od vseh respondentov je 91 takih, ki so odgovorili, na kateri funkciji so zaposleni. V anketi pa sem predvidel samo 2, to je vodstveno funkcijo in ostale – zaposlene. Cilj te delitve je ugotoviti, ali se percepcija do digitalne preobrazbe razlikuje med vodstvom in zaposlenimi.

V strukturi anketirancev je zastopano vodstvo s 16,84 %, preostali zaposleni pa z 78,95 % vseh anketirancev, kar prikazuje naslednja tabela (Tabela 15).

Tabela 15: Struktura respondentov po vlogi v organizaciji

Q9	Kakšna je vaša vloga v organizaciji?		
Koda odgovora	Odgovor	Frekvenca	Odstotek
1	Vodstvena (član uprave, direktor OE ali PE, pomočnik direktorja, Vodja)	16	16,84 %
2	Zaposlen	75	78,95 %
-1	Neodgovorjeno vprašanje	4	4,21 %
	SKUPAJ	95	100 %

7.5.3 Generacijska struktura respondentov

Rezultat vprašalnika je pokazal, da so nanj odgovarjali pretežno predstavniki generacij Y oz. milenijcev (rojeni v obdobju od 1977 do 1994) z 51,58 % in X (rojeni v obdobju med 1965 in 1976) s 37,95 % respondentov. Preostali respondenti so predstavniki t. i. »Baby boom« generacije (rojeni med letoma 1955 in 1964) z 8,42 %. V analizi vprašalnika bom ugotavljal, ali se njihova predstava o digitalni preobrazbi razlikuje, pri čemer se pričakuje, da bodo predstavniki generacije Y bistveno bolj kritični. Generacijsko strukturo anketirancev prikazuje naslednja tabela (Tabela 16).

Tabela 16: Generacijska struktura anketirancev

<i>Q7</i>	<i>Izberite, v katerem obdobju ste rojeni.</i>		
Koda odgovora	Odgovor	Frekvenca	Odstotek
1	Med letoma 1946 in 1954	0	0,00 %
2	Med letoma 1955 in 1964	8	8,42 %
3	Med letoma 1965 in 1976	37	38,95 %
4	Med letoma 1977 in 1994	49	51,58 %
5	Po letu 1995	0	0,00 %
-1	Neodgovorjeno vprašanje	1	1,05 %
	SKUPAJ	95	100 %

Tudi tukaj eden od anketirancev ni izpolnil podatka.

7.5.4 Struktura respondentov po zaposlitveni dobi

Po zaposlitveni dobi na zavarovalnici je najmnožičnejša skupina takih respondentov, ki so v organizaciji zaposleni že več kot 10 let (30,53 %), sledi skupina zaposlenih med 5 in 10 let (25,26 %) in 2 do 5 let (23,16 %), podrobno pa jo prikazuje naslednja tabela (Tabela 17).

Tabela 17: Struktura respondentov po zaposlitveni dobi v organizaciji

<i>Q10</i>	<i>Označite obdobje, kako dolgo ste zaposleni v organizaciji.</i>		
Koda odgovora	Odgovor	Frekvenca	Odstotek
1	Manj kot leto dni	10	10,53 %
2	1 do 2 leti	7	7,37 %
3	2 do 5 let	22	23,16 %
4	5 do 10 let	24	25,26 %
5	Več kot 10 let	29	30,53 %
-1	Neodgovorjeno vprašanje	3	3,16 %
	SKUPAJ	95	100 %

Zaradi bolj enakomerne porazdelitve skupin bom v analizi prvi dve skupini združil v skupino »Do 2 leti«, prilagojene skupine pa so prikazane v Tabeli 18.

Tabela 18: Prilagojena struktura respondentov po zaposlitveni dobi

<i>Q10</i>		<i>Označite obdobje, kako dolgo ste zaposleni v organizaciji.</i>	
Koda odgovora	Odgovor	Frekvenca	Odstotek
1,2	Do 2 leti	17	17,89 %
3	2 do 5 let	22	23,16 %
4	5 do 10 let	24	25,26 %
5	Več kot 10 let	29	30,53 %
-1	Neodgovorjeno vprašanje	3	3,16 %
	SKUPAJ	95	100 %

7.6 Mnenje respondentov o vprašalniku

Ob izvajanju ankete sem anketirance povprašal, kako dojemajo anketni vprašalnik, in 62,1 % vprašanih je mnenja, da se jim zdi vprašalnik pretežno ali v celoti ustrezen za preverjanje digitalne zrelosti organizacije. Podrobnejšo oceno primernosti prikazuje naslednja tabela (Tabela 19).

Tabela 19: Ustreznost vprašalnika za preverjanje digitalne zrelosti organizacije

<i>Q5a</i>		<i>Izpolnjeni vprašalnik je ustrezen za ocenjevanje stopnje digitalne zrelosti naše organizacije.</i>	
Koda odgovora	Odgovor	Frekvenca	Odstotek
1	V popolnosti se ne strinjam	1	1,05 %
2	V glavnem se ne strinjam	2	2,11 %
3	Niti da, niti ne	19	20,00 %
4	V glavnem se strinjam	42	44,21 %
5	V popolnosti se strinjam	17	17,89 %
-99	Ne vem	13	13,68 %
-1	Neodgovorjeno vprašanje	1	1,05 %
	SKUPAJ	95	100 %

73,68 % anketiranih je pritrdilo, da bi bilo takšen vprašalnik smiselno izvajati periodično (Tabela 20), da bi spremljali digitalni razvoj organizacije, kar je vsekakor priporočljivo.




Tabela 20: Smiselnost periodičnega izvajanja vprašalnika

Q5b	<i>Kontinuirano ponavljanje tovrstne raziskave bo pripomoglo pri spremljanju digitalnega razvoja v organizaciji.</i>		
Koda odgovora	Odgovor	Frekvenca	Odstotek
1	V popolnosti se ne strinjam	0	0,00 %
2	Se ne strinjam	6	6,32 %
3	Niti da, niti ne	11	11,58 %
4	Se strinjam	47	49,47 %
5	V popolnosti se strinjam	23	24,21 %
-99	Ne vem	7	7,37 %
-1	Neodgovorjeno vprašanje	1	1,05 %
	SKUPAJ	95	100 %

7.7 Analiza anketnega vprašalnika

Za analizo anketnega vprašalnika v nadaljevanju uporabim pogojno formatiranje s tristopenjsko lestvico, v kateri so uporabljene označbe. Označbe so dodeljene vrednostim, kot prikazuje naslednja tabela (Tabela 21).

Tabela 21: Opredelitev tristopenjskega označevanja rezultatov analize ankete

Označba	Pravilo
	Ikona je dodeljena vrednosti, ko je vrednost v najvišji tretjini analiziranih vrednosti (ocena je večja ali enaka 67 % najvišje vrednosti ocene) in kaže, da je področje dobro ocenjeno v primerjavi z ostalimi.
	Ikona je dodeljena vrednosti, ko je vrednost v srednji tretjini analiziranih vrednosti (ocena je večja ali enaka od 33 % vrednosti in manjša od 67 % najvišje vrednosti ocene) in kaže, da ima področje srednje dobro ocenjeno in zahteva pozornost vodstva organizacije in digitalne preobrazbe.
	Ikona je dodeljena vrednosti, ko je vrednost v spodnji tretjini analiziranih vrednosti (ocena je manjša od 33 % najvišje vrednosti ocene) in kaže, da ima področje nizke ocene in zahteva najvišjo pozornost vodstva organizacije in digitalne preobrazbe.

Pri skupni oceni (predzadnji stolpec v Tabeli 12) v predstavitvi rezultatov uporabljamo tribarvno lestvico, ki jo prikazuje naslednja tabela (Tabela 22).

Tabela 22: Opredelitev tristopenjske barvne lestvice za vizualizacijo rezultatov ankete

Barva	Pravilo
Rdeča	Barva je dodeljena najnižji skupni oceni izmed vseh analiziranih ocen in kaže najslabše ocenjeno področje. Z višanjem ocene proti srednji vrednosti se barva preliva v rumeno. Ocenjevalne skupine, ki imajo rezultat obarvan rdeče, so podale slabšo oceno od srednje vrednosti vseh ocen.
Rumena	Barva predstavlja srednjo vrednost vseh ocen.
Zelena	Barva je dodeljena najvišjim ocenam izmed vseh analiziranih ocen in kaže, da je skupina respondentov dala višjo oceno kot povprečno oceno. Z višanjem ocene proti najvišji vrednosti se barva preliva iz rumene v zeleno.

Analiza vprašalnika Vzajemno s skupno oceno 52,59 točk uvršča v 2. stopnjo digitalne zrelosti po Forresterjevem modelu digitalne zrelosti, med »posvojitelje« (angl. *Adopters*). Podrobnosti so prikazane v Tabeli 23 na naslednji strani. Ocena je na meji s tretjo stopnjo zrelosti, ki so jo poimenovali »soustvarjalci« (angl. *Collaborators*).

Vsi respondenti so najslabše ocenili področje zrelosti »razumevanje strank« (povprečna ocena 1,70), kjer ima organizacija na voljo še mnogo priložnosti za izboljšavo. Najbolje ocenjeno področje je organizacijska kultura (ocena 2,03).

Tabela 23: Digitalna zrelost organizacije – primerjava

		Kultura	Organizacija	Tehnologija	Razumevanje strank		Skupna ocena	Stopnja zrelosti
Splošna ocena zrelosti		✓ 2,03	! 1,85	✓ 1,93	✗ 1,70		52,59	Posvojitelji
Generacija	"Baby boom" generacija	✓ 2,34	! 1,91	✓ 2,16	! 1,95		58,50	Soustvarjalci
	Generacija X	✓ 2,15	! 1,86	! 1,95	✗ 1,65		53,24	Soustvarjalci
	Generacija Y	! 1,91	! 1,84	! 1,90	! 1,72		51,49	Posvojitelji
Organizacijska enota	OE8	✓ 2,14	! 1,94	✓ 2,03	! 1,82		55,55	Soustvarjalci
	OE10	! 2,00	✓ 2,22	✓ 2,36	✓ 2,29		62,09	Soustvarjalci
	OE9	! 2,00	! 1,74	✗ 1,40	✗ 1,43		45,80	Posvojitelji
	OE13	! 1,87	✗ 1,51	! 1,67	✗ 1,32		44,61	Posvojitelji
	Ostali sektorji in službe (OST)	! 2,00	! 1,80	! 1,87	✗ 1,58		50,72	Posvojitelji
Vloga v organizaciji	Vodstvena (član uprave, direktor OE ali PE, pomočnik direktorja, vodja)	✓ 2,13	! 1,78	! 1,84	✗ 1,49		58,18	Soustvarjalci
	Zaposlen	✓ 2,02	! 1,88	! 1,94	! 1,79		50,59	Posvojitelji
Obdobje v organizaciji	Do 2 leti	✓ 2,17	✓ 2,05	✓ 2,20	! 1,89		58,18	Soustvarjalci
	2 do 5 let	✓ 2,10	! 1,79	! 1,86	✗ 1,60		50,59	Posvojitelji
	5 do 10 let	! 1,88	! 1,86	! 1,90	! 1,78		52,58	Posvojitelji
	Več kot 10 let	! 1,93	! 1,78	! 1,86	✗ 1,61		50,97	Posvojitelji

Od generacijskih skupin ocenjujejo zrelost najboljše predstavniki t. i. Baby boom generacije (rojeni med letoma 1955 in 1964), ki organizacijo uvrščajo v tretjo zrelostno stopnjo, medtem ko so predstavniki mlajših generacij do tega področja bolj kritični, razlog pa verjetno izvira iz boljšega razumevanja zmožnosti informacijskih tehnologij in digitalne dobe in/ali iz višjih pričakovanj, kako hitro naj bi se podjetje na te spremembe odzvalo.

Najnižjo zrelost organizaciji dodeljujeta Organizacijska enota 13 (OE13) z oceno 44,61 in Organizacijska enota 9 (OE9) z oceno 45,80. Slednjega v celotnem vzorcu zastopa relativno majhno število respondentov, zato je oceno treba jemati z rezervo. Obe organizacijski enoti organizacijsko digitalno zrelost ocenjujeta v povprečju 2. stopnje zrelosti. Najboljšo skupno oceno zrelosti pa organizaciji dajeta Organizacijska enota 10 (OE10) z oceno 62,09 in Organizacijska enota 8 (OE8) z oceno 55,55.

Vodstvo organizacije je do digitalne zrelosti organizacije manj kritično (ocena 58,18) od preostalih zaposlenih in uvršča organizacijo v višjo, 3. stopnjo zrelosti, v primerjavi s preostalimi zaposlenimi, ki menijo, da je organizacija manj zrela.

Najboljše digitalno zrelost organizacije ocenjujejo zaposleni, ki so v organizaciji manj kot 2 leti. Ti uvrščajo organizacijo v 3. stopnjo zrelosti, ostale skupine pa v 2. s podobno skupno oceno zrelosti.

Rezultate prikazuje Tabela 23 na prejšnji strani. V naslednjih poglavjih pa se nahaja podrobnejša analiza vprašalnika po posameznih področjih zrelosti, ki razkrivajo tudi, na katerih podpodročjih je organizacija boljše in kje obstaja priložnost za izboljšavo.

7.7.1 Kultura

Ugotavljam relativno visoko skupno povprečno oceno (2,03) na področju zrelosti organizacijske kulture za digitalno preobrazbo, kot je prikazano v Tabeli 24.

Najvišjo oceno so anketiranci dali na področju usmerjenosti k strankam (2,39), najnižjo (1,64) pa na področju komuniciranja digitalne vizije. Sklepamo lahko, da zaposleni slabo razumejo, kakšna je digitalna vizija organizacije in kakšna je v viziji digitalne organizacije njihova vloga.

Tudi na področju razvoja potrebnih znanj za digitalno preobrazbo anketiranci v vseh analiziranih skupinah nimajo pozitivnega mnenja (povprečna ocena 1,87). Tako velja tudi za področje »zmožnosti za prevzemanje tveganja«, kjer je povprečna ocena 1,95.

Tabela 24: Podrobnejši pregled zrelosti po področju "kultura"

ZŠ	Vprašanje	Povprečna ocena	Rojeni/ generacija			Organizacijske enota					Vloga v organizaciji		Obdobje v organizaciji			
			BB	X	Y	OE8	OE10	OE9	OE13	OST	Vodstvo	Zaposlen	< 2	2 - 5	5 - 10	> 10
Q1a	Verjamemo, da konkurenčna prednost naše organizacije temelji na digitalni preobrazbi	✓ 2,15	2,38	2,30	2,00	2,10	2,00	2,20	2,17	2,33	2,19	2,12	2,18	✓2,14	1,92	✓2,28
Q1b	Strategijo digitalne preobrazbe dobro razume in jo v popolnosti podpira vrhni management v podjetju	2,09	✓2,63	2,24	✗1,92	2,33	2,00	✗1,80	✗1,89	✗1,94	2,13	2,09	2,18	✓2,14	1,88	✓2,17
Q1c	Vodstvo je sposobno izvajati digitalno strategijo	2,13	2,38	2,16	2,08	2,31	2,00	2,20	✗1,94	2,00	✓2,25	2,11	2,18	✓2,36	2,04	2,00
Q1d	Naša organizacija načrtno razvija potrebna znanja iz področja digitalne preobrazbe na vseh nivojih organizacije	✗ 1,87	✓2,50	2,05	✗1,65	2,02	✗1,91	✗1,60	✗1,56	✗1,94	1,94	✗ 1,89	2,12	✗1,73	1,83	1,90
Q1e	Digitalno vizijo organizacije jasno komuniciramo tako zaposlenim, kot tudi strankam	✗ 1,64	✗1,88	✗1,84	✗1,47	✗1,83	✗1,64	✗1,60	✗1,44	✗1,44	✗1,75	✗ 1,63	✗1,82	✗1,41	✗1,71	✗1,66
Q1f	Na splošno smo v organizaciji ob uvajanju digitalnih inovacij pripravljeni prevzeti tudi tveganja	2,95	✗1,88	2,00	✗1,92	1,98	✗1,82	✗1,60	✗1,89	2,11	2,13	✗ 1,89	✓2,29	1,86	1,92	1,83
Q1g	Pri poslovanju naše organizacije posvečamo strankam največjo pozornost (smo organizacija usmerjena na stranke)	✓ 2,39	✓2,75	2,43	2,31	2,40	✓2,64	✓3,00	2,22	2,22	✓2,50	✓ 2,39	✓2,41	✓2,23	✓2,46	✓2,41
Povprečna ocena		2,03	✓2,34	2,15	✗1,91	✓2,14	2,00	2,00	✗1,87	2,00	✓2,13	✗ 2,02	✓2,17	✗1,98	✗1,96	✓2,03

Zaposleni, ki so izpolnili vprašalnik, se zavedajo, da je digitalna prihodnost tista, ki bo zagotavljala konkurenčno prednost organizacije (povprečna ocena 2,15). Splošno mnenje s povprečno oceno 2,09 je, da management razume digitalno strategijo organizacije in podpira njeno izvajanje. Prav tako anketiranci menijo, da je vodstvo sposobno digitalno strategijo tudi udejanjiti (povprečna ocena 2,13).

Po pričakovanjih je do digitalne zrelosti najbolj kritična mlajša generacija zaposlenih (generacija Y), ki ji daje najnižjo povprečno oceno 1,91, najmanj kritična pa najstarejša generacija zaposlenih s povprečno oceno 2,34. Po organizacijskih enotah je največji razkorak v dojemanju zrelosti na področju organizacijske kulture med organizacijsko enoto 13 (OE13) s povprečno oceno 1,87 in organizacijsko enoto 8 (OE8) s povprečno oceno 2,14.

Vodstvo organizacije ocenjuje, da je organizacija na področju kulture podjetja za digitalno preobrazbo bolj zrela (povprečna ocena 2,13), kot pa preostali zaposleni (2,02). Najbolj kritične skupine do zrelosti na področju organizacijske kulture so zaposleni, ki so v organizaciji od 2 do 10 let, medtem ko sta preostali dve skupini manj, pri čemer je zanimivo, da zaposleni, ki so v podjetju manj kot 2 leti, ocenjujejo to področje kot bolj zrelo kot ostali. Vzrok temu z analizo ni pojasnjen, bi pa bilo vredno razmisliti, zakaj je temu tako. Morda zaposleni s krajšo delovno dobo prihajajo iz okolij, kjer je bilo stanje na področju slabše, medtem ko zaposleni z dolgo zaposlitveno dobo vidijo možnosti, ki bi jih lahko organizacija na področju digitalnega poslovanja bolje izkoristila.

7.7.2 Organizacija

Najvišjo povprečno oceno anketiranci dajejo funkcijskemu sodelovanju (2,01), kljub temu pa sta na tem področju najbolj kritični organizacijski enoti OE9 (ocena 1,60) in OE13, ki ocenjuje to podpodročje s povprečno oceno 1,67. Prav tako jih večina z razmeroma nizko povprečno oceno (1,73) ocenjuje definiranost procesov za management digitalnih programov.

V glavnem vse analizirane skupine anketirancev menijo, da v organizaciji na vseh nivojih ni dovolj potrebnih znanj in izkušenj za učinkovito izvedbo digitalne preobrazbe (povprečna ocena 1,66)

S povprečno oceno 1,80 respondenti ocenjujejo zadostno alokacijo virov za izvajanje digitalne strategije. Respondenti s povprečno oceno 1,82 ocenjujejo organizacijsko strukturo, ki je usmerjena v zagotavljanje celostne izkušnje stranke, pred osredotočanje na učinkovitost posamičnih funkcijskih enot. Ocena je glede na relativno visoko oceno v »Pri poslovanju naše organizacije posvečamo strankam največjo pozornost (smo organizacija usmerjena na stranke)« prejšnjem sklopu nekoliko nizka in kaže na neskladje z odgovorom v tej točki.

Tabela 25: Podrobnejši pregled zrelosti po področju "organizacija"

ZŠ	Vprašanje	Povprečna ocena	Rojeni/ generacija			Organizacijske enota					Vloga v organizaciji		Obdobje v organizaciji			
			BB	X	Y	OE8	OE10	OE9	OE13	OST	Vodstvo	Zaposlen	< 2	2 - 5	5 - 10	> 10
Q2a	V organizaciji imamo tako organizacijsko strukturo, ki celovito izkušnjo stranke postavlja pred učinkovitostjo posameznih oddelkov	1,82	1,88	1,78	1,84	1,88	1,91	2,20	1,61	1,72	1,88	1,81	1,88	1,73	1,88	1,83
Q2b	Za digitalno strategijo, njeno izvajanje in nadzor imamo alocirane zadostne vire (denarne, sredstva, ljudje)	1,80	1,88	1,81	1,80	1,88	2,36	2,00	1,28	1,78	1,56	1,88	2,06	1,64	1,71	1,86
Q2c	V organizaciji imamo na vseh nivojih vsa potrebna znanja in izkušnje za učinkovito izvajanje digitalne preobrazbe	1,66	1,88	1,68	1,63	1,88	2,00	1,80	1,06	1,56	1,56	1,71	1,94	1,59	1,63	1,59
Q2d	Ekipa, ki je odgovorna za izvajanje digitalne preobrazbe ima vrhunska potrebna znanja in izkušnje	1,97	1,88	1,97	1,98	2,05	2,45	1,60	1,72	1,83	1,75	2,03	2,12	1,95	2,08	1,83
Q2e	Naš organizacijski model spodbuja med funkcijsko sodelovanje	2,01	2,00	2,00	2,02	2,05	2,55	1,60	1,67	2,06	2,13	2,00	2,41	1,82	2,08	1,86
Q2f	Imamo definirane procese za management digitalnih programov	1,73	1,88	1,70	1,71	1,81	2,09	1,40	1,39	1,72	1,44	1,79	1,88	1,77	1,63	1,69
Q2g	Naši poslovni partnerji v digitalni preobrazbi razširjajo naše digitalne kompetence	1,97	2,00	2,08	1,88	2,05	2,18	1,40	1,83	1,94	2,13	1,93	2,06	2,00	2,04	1,79
Povprečna ocena		1,85	1,91	1,86	1,84	1,94	2,22	1,71	1,51	1,80	1,78	1,88	2,05	1,79	1,86	1,78

Respondenti s povprečjem 1,97 ocenjujejo, da ima ekipa, ki je odgovorna za izvajanje preobrazbe, ustrezna znanja in da zunanji partnerji prispevajo k razširitvi digitalnih kompetenc, potrebnih za izvedbo preobrazbe.

Po strukturi anketirancev so pričakovano bolj kritični do zrelosti na področju digitalne preobrazbe predstavniki mlajših generacij (X in Y). Od organizacijskih enot so najbolj kritični do organizacijske zrelosti za digitalno preobrazbo respondenti iz OE13 (ocena 1,51), sledijo pa jim respondenti iz OE9 (1,71). Zanimivo, da zaposleni organizacijsko zrelost za digitalno preobrazbo ocenjujejo bolje (1,88) kot vodstvo (1,78).

Podrobni rezultati analize področja so prikazani v Tabeli 25 na prejšnji strani.

7.7.3 Tehnologija

Najslabše ocenjeno podpodročje (glej Tabelo 26 na naslednji strani) znotraj področja tehnologija je s povprečno oceno 1,64 arhitektura informacijskih rešitev, ki bi morala zagotavljati poslovanju fleksibilnost in hitre spremembe. Nizko oceno je to podpodročje dobilo od skoraj vseh skupin respondentov. Drugo problematično področje je prilagodljivost proračuna, namenjenega za digitalne iniciative, s povprečno oceno 1,8. Tudi dojemanje uspešnosti delovanja organizacijske enote, ki zagotavlja informacijsko podporo, je ocenjena z nizko oceno 1,84.

Dobro so ocenjena podpodročja, ki se osredotočajo na sodelovanje med trženjem in informacijsko tehnologijo (povprečna ocena 2,19), izkoriščanje informacij o uporabniških izkušnjah in nakupnih navadah strank pri načrtovanju informacijskih rešitev (2,07) in zagotavljanje informacijskih rešitev zaposlenim, ki omogočajo inovacije, sodelovanje in mobilno delo (2,01).

Od anketiranih skupin sta generaciji X (povprečna ocena 1,95) in Y (1,90) dali področju nižjo oceno zrelosti kot starejša generacija zaposlenih (2,16). Od organizacijskih enot vidijo področje kot najmanj zrelo v OE9 (ocena 1,40) in OE13 (ocena 1,67). Tako vodstvo in ostali zaposleni vidijo področje približno enako zrelo. Glede na zaposlitveno dobo pa tehnološko zrelost vidijo zaposleni s krajšo delovno dobo bolj zrelo (povprečna ocena 2,2) v primerjavi s preostalimi.

Tabela 26: Podrobnejši pregled zrelosti po področju "tehnologija"

ZŠ	Vprašanje	Povprečna ocena	Rojeni/ generacija			Organizacijske enota					Vloga v organizaciji		Obdobje v organizaciji			
			BB	X	Y	OE8	OE10	OE9	OE13	OST	Vodstvo	Zaposlen	< 2	2 - 5	5 - 10	> 10
Q3a	Proračun namenjen digitalnim iniciativam je prilagodljiv in omogoča spremembe v prioritetah	✗ 1,80	📊 2,00	✗ 1,86	✗ 1,73	📊 1,81	✔ 2,18	✗ 1,00	📊 1,72	📊 1,89	📊 1,94	📊 1,76	📊 2,18	📊 1,86	📊 1,75	✗ 1,55
Q3b	Oddelka trženja in informacijske tehnologije sodelujeta pri oblikovanju digitalne razvojne poti	✔ 2,19	✔ 2,50	✔ 2,22	📊 2,12	✔ 2,26	✔ 2,36	📊 1,80	📊 2,06	✔ 2,17	✔ 2,38	✔ 2,15	✔ 2,29	✔ 2,18	✔ 2,25	✔ 2,07
Q3c	Na področju tehnološkega razvoja imamo v organizaciji vpeljan fleksibilen, ponavljajoč (iterativen) in sodelovalen pristop	📊 1,97	✔ 2,38	📊 1,97	📊 1,90	📊 2,07	✔ 2,55	✗ 1,40	📊 1,72	📊 1,78	📊 1,88	📊 1,97	✔ 2,41	✗ 1,73	📊 1,92	📊 1,90
Q3d	Arhitektura naših informacijskih rešitev je moderna (API-ji, storitve v oblaku,...)in omogoča poslovanju zagotavlja fleksibilnost in hitre spremembe	✗ 1,64	✗ 1,88	✗ 1,57	✗ 1,67	📊 1,83	📊 2,09	✗ 1,20	✗ 1,17	📊 1,56	✗ 1,31	📊 1,71	✗ 1,82	✗ 1,50	✗ 1,71	✗ 1,62
Q3e	Uspešnost naše službe za informacijsko tehnologijo merimo v povezavi s poslovnim izidom in ne samo glede na razpoložljivost sistemov	📊 1,84	✗ 1,75	📊 1,92	✗ 1,80	📊 2,00	✔ 2,36	📊 1,60	✗ 1,50	📊 1,56	✗ 1,44	📊 1,91	📊 2,06	📊 1,77	✗ 1,71	📊 1,90
Q3f	Pri načrtovanju informacijskih rešitev izkoriščamo znanje o uporabniški izkušnji, nakupnem procesu.	✔ 2,07	✔ 2,25	📊 1,95	📊 2,16	✔ 2,14	✔ 2,64	📊 1,60	📊 1,67	✔ 2,17	📊 1,81	✔ 2,12	✔ 2,47	✔ 2,05	📊 2,00	📊 1,97
Q3g	Inovacije, sodelovanje in mobilno delo zaposlenih spodbujamo in omogočamo z digitalnimi tehnologijami	✔ 2,01	✔ 2,38	📊 2,14	📊 1,88	✔ 2,12	✔ 2,36	✗ 1,20	📊 1,89	📊 1,94	✔ 2,13	📊 2,00	📊 2,18	📊 1,91	📊 2,00	📊 2,00
Povprečna ocena		1,93	✔ 2,16	📊 1,95	📊 1,90	📊 2,03	✔ 2,36	✗ 1,40	✗ 1,67	📊 1,87	📊 1,84	📊 1,94	✔ 2,20	📊 1,86	📊 1,90	📊 1,86

Tabela 27: Podrobnejši pregled zrelosti po področju "razumevanje strank"

ZŠ	Vprašanje	Povprečna ocena	Rojeni/ generacija			Organizacijske enota					Vloga v organizaciji		Obdobje v organizaciji			
			BB	X	Y	OE8	OE10	OE9	OE13	OST	Vodstvo	Zaposlen	< 2	2 - 5	5 - 10	> 10
Q4a	Definirane imamo jasne in merljive kazalnike uspešnosti za merjenje uspešnosti digitalne preobrazbe	1,69	1,88	1,57	1,80	1,86	2,18	1,80	1,28	1,50	1,31	1,84	1,76	1,59	1,79	1,72
Q4b	Vsak zaposleni popolnoma razume, kako njegova vloga prispeva k doseganju organizacijskih ciljev na področju digitalnih iniciativ	1,40	1,50	1,49	1,33	1,62	1,91	1,40	0,94	1,06	1,13	1,51	1,53	1,27	1,42	1,38
Q4c	Pri merjenju uspešnosti uporabljamo na stranko usmerjene kazalnike uspešnosti (npr. življenjska vrednost stranke, stopnja ohranjanja strank,...)	1,67	2,00	1,59	1,71	1,71	2,64	1,40	1,28	1,56	1,38	1,79	2,06	1,41	1,75	1,59
Q4d	Imamo metrike uspešnosti, ki nam pomagajo razumeti, kako različne tržne poti med seboj "sodelujejo" pri doseganju skupnega cilja	1,68	2,00	1,62	1,71	1,79	2,27	1,40	1,33	1,61	1,69	1,75	2,06	1,59	1,75	1,55
Q4e	Na podlagi vedenjskih značilnosti strank usmerjamo našo digitalno strategijo	1,69	2,00	1,62	1,69	1,79	2,18	1,20	1,28	1,72	1,50	1,76	1,88	1,59	1,75	1,59
Q4f	Vedenjske značilnosti strank nam dajejo informacije za načrtovanje in razvoj digitalnih iniciativ	1,78	2,00	1,73	1,82	1,86	2,36	1,40	1,39	1,83	1,56	1,88	1,94	1,91	1,79	1,62
Q4g	Znanje pridobljeno iz preteklih digitalnih iniciativ uspešno uporabljamo za nadaljnji razvoj in prilagoditve digitalne strategije	1,96	2,25	1,95	1,96	2,12	2,45	1,40	1,72	1,78	1,88	2,03	2,00	1,86	2,21	1,83
Povprečna ocena		1,70	1,95	1,65	1,72	1,82	2,29	1,43	1,32	1,58	1,49	1,79	1,89	1,60	1,78	1,61

7.7.4 Razumevanje strank in vpogledi

Zrelost področja »razumevanje strank« (Tabela 27 na prejšnji strani) se v povprečju ocenjuje kot najmanj zrelo (povprečna ocena 1,70) med vsemi področji. Na tem področju obstaja potencial organizacije, da s kontinuiranim izobraževanjem dvigne stopnjo razumevanja svoje vloge pri doseganju organizacijskih ciljev na področju digitalnih iniciativ (povprečna ocena 1,40).

Prav tako so slabo ocenjena področja uporabe na stranko usmerjene kazalnike uspešnosti (povprečna ocena 1,67), uporaba metrik, ki pomagajo razumeti, kako uporaba različnih tržnih poti prispeva k doseganju skupnih ciljev (1,68), uporaba analiz vedenjskih značilnosti strank pri usmerjanju digitalne strategije (1,69) in definicija kazalnikov uspešnosti digitalne preobrazbe (1,69).

S povprečno oceno 1,78 respondenti menijo, da informacije o vedenjskih značilnostih strank dajejo podlago za načrtovanje in razvoj digitalnih iniciativ. Z najboljšo povprečno oceno v tem sklopu vprašanj (1,96) pa respondenti dajejo mnenje, da organizacija dobro izkorišča izkušnje, pridobljene iz preteklih digitalnih iniciativ, za nadaljnji razvoj in prilagoditve digitalne strategije.

Tudi na tem področju so do stopnje zrelosti najbolj kritični mlajši zaposleni (Generacija X z oceno 1,65 in Y z oceno 1,72) v primerjavi s starejšimi (povprečna ocena 1,95).

Med organizacijskimi enotami OE10 ocenjuje področje kot relativno dobro zrelo s povprečno oceno 2,29, medtem ko sta organizacijski enoti OE13 z oceno 1,32 in OE9 z oceno 1,43 do zrelosti na tem področju precej kritični. Tudi management ocenjuje področje kot relativno slabo razvito (povprečna ocena 1,49) v primerjavi z ostalimi zaposlenimi (1,79).

Dobro so ocenjena podpodročja, ki se osredotočajo na sodelovanje med trženjem in informacijsko tehnologijo (povprečna ocena 2,19), izkoriščanje informacij o uporabniških izkušnjah in nakupnih navadah strank pri načrtovanju informacijskih rešitev (2,07) in zagotavljanje informacijskih rešitev zaposlenim, ki omogočajo inovacije, sodelovanje in mobilno delo (2,01).

Od anketiranih skupin sta generaciji X (povprečna ocena 1,95) in Y (1,90) dali področju nižjo oceno zrelosti kot starejša generacija zaposlenih (2,16). Od organizacijskih enot vidijo področje kot najmanj zrelo v OE9 (ocena 1,40) in OE13 (ocena 1,67). Tako vodstvo in ostali zaposleni vidijo področje približno enako zrelo. Glede na trajanje zaposlitve pa tehnološko zrelost vidijo zaposleni s krajšo delovno dobo v Vzajemni kot bolj zrelo (povprečna ocena 2,2) v primerjavi s preostalimi.

7.8 Razprava

Vzajemna je v obdobju od konca leta 2015 do sredine leta 2016 pričela z vsemi potrebnimi aktivnostmi za pripravo digitalne strategije, ki jo je v mesecu juniju tudi sprejela uprava organizacije. Pričujoča raziskava je potekala v istem obdobju, kar je v skladu z nasveti svetovalnih podjetij, in je lahko osnova za nadaljnje korake pri uvajanju organizacijskih in kulturnih sprememb, potrebnih za uspešno digitalno preobrazbo organizacije. V raziskavi so identificirana ključna področja, ki jim bo v prihodnje treba posvečati veliko pozornosti in na njih intenzivno delati. Ker anketa v določenih opazovanih skupinah vsebuje manjše število respondentov, so lahko določeni odgovori tudi pristranski.

Da bo organizacija dosegla čim večjo vpletenost in zavzetost zaposlenih, bo ključna interna komunikacija, tudi preko vodij, ki bodo morali postati ambasadorji sprememb. Na področju interne komunikacije je že bil storjen prvi korak, ko je bil po sprejetju digitalne strategije v internem informatorju na to temo objavljen članek. Kljub temu pa je potrebno v prihodnosti zagotavljati kontinuirano informiranje in osveščanje zaposlenih, kar bo prispevalo k uspešnosti preobrazbe. Pomembno področje je tudi razvoj kompetenc zaposlenih in razvoj k stranki usmerjene kulture.

Da bi zavarovalnica ustrezno dvignila stopnjo digitalne zrelosti, ima priložnost, da na vseh področjih naredi napredek. Po modelu ocenjevanja se uvršča na mejo med drugim in tretjim razredom zrelosti. Področja, ki izstopajo in je o njih treba razmisliti že v tej fazi preobrazbe in jih posvetiti več pozornosti, so prikazana v naslednji tabeli (Tabela 28), sortirana pa so od najslabše do boljše ocenjenih.

Tabela 28: Področja za izboljšavo digitalne zrelosti

Področje	Podpodročje	Ocena
Razumevanje zaposlenih o njihovem prispevku pri digitalnem razvoju	Razumevanje strank	1,40
Razumevanje digitalne vizije organizacije	Kultura	1,64
Fleksibilnost informacijskih rešitev	Tehnologija	1,64
Ustrezna znanja in kompetence	Organizacija	1,66
Kazalniki uspešnosti, ki so usmerjeni na stranke	Razumevanje strank	1,67
Razumevanje sodelovanja med tržnimi potmi	Razumevanje strank	1,68

Področje	Podpodročje	Ocena
Uporaba vpogleda v nakupne procese za razvoj digitalne strategije	Razumevanje strank	1,69
Definirani kazalniki za merjenje uspešnosti preobrazbe	Razumevanje strank	1,69
Definirani procesi	Organizacija	1,73
Izkoriščanje vedenjskih značilnosti strank za izvedbo digitalnih iniciativ	Razumevanje strank	1,78
Zadostni viri	Organizacija	1,80
Prilagodljiv proračun za izvedbo	Tehnologija	1,80
Prioriteta usmerjenosti na stranke pred učinkovitostjo internih postopkov	Organizacija	1,82
Merjenje uspešnosti IT glede na prispevek k poslovanju	Tehnologija	1,84
Razvoj znanj in kompetenc	Kultura	1,87
Pripravljenost na prevzemanje tveganja	Kultura	1,95
Uporaba preteklih izkušenj pri načrtovanju novih digitalnih iniciativ	Razumevanje strank	1,96
Ustrezna usposobljenost odgovornih za digitalno preobrazbo	Organizacija	1,97
Ustreznost poslovnih partnerjev za digitalno preobrazbo	Organizacija	1,97
Agilen, iterativen in sodelovalen pristop k tehnološkemu razvoju	Tehnologija	1,97

Raziskava pokaže, da anketirani zaposleni še ne razumejo svojega prispevka pri digitalnem razvoju. Da bo zavarovalnica dosegla višji nivo razumevanja in poznavanja vizije k stranki usmerjenega razvoja organizacije, bo morala veliko vlagati v interno komunikacijo. Vodje bodo ključni komunikatorji in ambasadorji sprememb, ki bodo zaposlenim pomagali razumeti, kakšna bo njihova vloga v digitalni prihodnosti organizacije. Z digitalno

preobrazbo se bo njihova vloga spremenila, prav tako se bo spremenila tudi vloga poslovalnic.

Rezultati interne raziskave kažejo, da je v tej fazi preobrazbe podjetja nizek nivo poznavanja in razumevanja vsebine digitalne vizije, zato je pozitivno, da je organizacija s sprejetjem digitalne strategije zaposlenim že začela sporočati vsebino digitalne vizije, vendar pa mora to postati kontinuiran proces, saj gre pri preobrazbi tudi za spreminjanje organizacijske kulture, kar je težavna naloga. Prav tako bi organizacija morala digitalno vizijo jasneje sporočiti tudi strankam, da bodo te začele zaznavati namen in začele izrabljati možnosti digitalnega sodelovanja. Z ustreznim internim in eksternim ozaveščanjem, ki ga mora zagotoviti vodstvo, bodo zaposleni boljše razumeli, kako se zavarovalnica želi razvijati na področju digitalne prisotnosti in kako želi s tem zadovoljevati potrebe strank. Posledično bodo s tem boljše razumeli svojo lastno vlogo in prispevek pri doseganju organizacijskih ciljev na področju digitalnih iniciativ, česar respondenti prav tako v tej fazi še ne razumejo dobro.

Zaposleni ocenjujejo trenutne informacijske rešitve kot neprilagodljive na njihove informacijske potrebe pri opravljanju dela. Organizacija mora razmisliti, kako zagotoviti bolj fleksibilno informacijsko podporo z uporabo naprednejših informacijskih arhitektur (npr. z uporabo storitveno orientiranih rešitev, orodij za management poslovnih procesov in storitev v oblaku), ki bodo omogočile hitrejše prilagajanje zahtevam uporabnikov in strank.

Z digitalno vizijo mora zavarovalnica v prihodnosti določiti potrebna znanja in kompetence in jih ustrezno razvijati na vseh nivojih organizacije, da bi s tem dosegla višji nivo digitalne pismenosti in kompetenc zaposlenih. Organizacija mora zagotavljati tudi ustrezen nivo kompetenc ekipe, ki je odgovorna za izpeljavo digitalne preobrazbe. Kompetentna ekipa pa mora ustrezno izbrati zunanje izvajalce, ki bodo dopolnjevali manjkajoča znanja in predvsem izkušnje.

Zavarovalnica mora razmisliti o vpeljavi takšnih kazalnikov uspešnosti, ki merijo usmerjenost k strankam, da bo razumela njihov prispevek k uspešnosti poslovanja in se v prihodnosti usmerila na najbolj donosne segmente. Prav tako mora organizacija spodbujati sodelovanje med različnimi tržnimi potmi, da se ne ustvari okolje, kjer te med seboj konkurirajo. Treba se je zavedati, da je v digitalni dobi možno, da stranka svojo nakupno pot prične na eni tržni poti, zaključi pa jo na drugi. Relativno nizka ocena na področju razumevanja strank je morda posledica tega, da zavarovalnica velik del svojih zavarovanj proda preko partnerske mreže, kar pa vpliva na to, da nima neposrednega stika s strankami.

Da bi bila organizacija v digitalni dobi uspešna, mora razumeti nakupne procese strank, saj bo le tako lahko zadostila njihovim potrebam in bila prodajno uspešna. Za izboljšanje digitalne zrelosti v dobi, kjer se mora organizacija prilagajati hitrim spremembam pri zahtevah strank, mora s pomočjo digitalnih tehnologij zagotoviti spremljanje vedenjskih značilnosti strank, jih analizirati in rezultate uporabiti za izvedbo novih digitalnih iniciativ.

Kar ne moremo meriti, ne moremo managirati. Zato mora organizacija definirati, kaj so merljivi dejavniki uspešnosti preobrazbe, in skozi preobrazbo spremljati, kako uspešna je pri svojih namerah. Da bi bila pri svojih digitalnih namerah uspešna, mora imeti jasno definirane procese za management digitalnih programov in jasno določeno odgovornost.

Za zagotovitev uspešnosti digitalne preobrazbe mora imeti zavarovalnica na voljo zadostne vire, tako človeške, finančne in tudi ustrezna sredstva. Proračun, namenjen digitalni preobrazbi, naj bo fleksibilen in prilagodljiv na hitre spremembe potreb. Bolj zrele digitalne organizacije merijo uspešnost IT-ja po njegovem prispevku k poslovni uspešnosti in ne samo po tem, ali so storitve na voljo ali ne. Vsaka IT storitev v organizaciji ima namreč svoj poslovni namen in s tem pripomore k doseganju poslovnih ciljev. Tako je mogoče zagotoviti tudi zmanjšanje razkoraka med IT-jem in poslovnim delom organizacije, saj bodo zaposleni v IT začeli bolj razumevati svojo vlogo in doprinos k skupnemu rezultatu.

Vzajemni v tej razpravi predlagam, da ugotovitve upošteva pri nadaljnjem razvoju in izvedbi iniciativ digitalne preobrazbe, obenem pa občasno preverja stanje zrelosti s pomočjo izvedbe ankete v naslednji kontrolni točki.

SKLEP

Področje digitalne preobrazbe v znanstveni literaturi na splošno ni dobro organizirano, kar onemogoča uspešno študijo področja. Ugotavljam, da literatura in viri niso neposredno primerljivi. V znanstvenih, strokovnih virih ter tehnični in poslovni javnosti je ogromno diskusije o digitalni preobrazbi. Trdimo lahko, da gre v tem primeru za modno besedo, s pomočjo katere poskušajo organizacije na področju tehnoloških rešitev prodati tehnične ali svetovalne rešitve iz svojega prodajnega portfelja. Pogosto so te storitve in rešitve le delne rešitve za digitalno preobrazbo. Poraja se tudi vprašanje, ali je besedna zveza »digitalna preobrazba« samo nova embalaža za predhodne teme, kot je »Management poslovnih procesov«. Kljub temu pa se zdi, da temu ni tako in da digitalna preobrazba pomeni več od managementa poslovnih procesov, saj se le-ta ukvarja predvsem z optimizacijo internih procesov, v nekaterih primerih tudi tistih, ki se nanašajo na informacijsko podporo procesom s poslovnimi partnerji. Medtem ko digitalna preobrazba preusmerja na nakupno stran, saj ji digitalne tehnologije v svoji trenutni zrelosti omogočajo odkrivanje nakupnih procesov strank. To pa lahko organizacije izkoristijo pri svojem poslovanju. Management poslovnih procesov je kot področje raziskav vsebovan tudi v digitalni preobrazbi, saj organizacije, ki želijo preobraziti svoje poslovanje, slej kot prej trčijo ob potrebo po managementu poslovnih procesov.

Koncept »digitalne preobrazbe« ni nov, ampak gre za nadaljevanje razvoja ideje za rešitev težav ob prehodu v informacijsko družbo. S potencialom, ki ga prinaša povezljivost, so organizacije videle možnost platform, ki omogoča povezovanje udeležencev v celotnem sistemu, ustvarja nove vrednosti in spreminja vlogo posrednikov.

Platforme in omrežja, ki omogočajo povezovanje znotraj in preko mej organizacije, so omogočili iskanje novih načinov, kako poslovati s pomočjo rabe digitalnih tehnologij. Ocenjujem, da se je digitalna preobrazba začela že s prvotno rabo računalnika v poslovne namene in kasneje s pojavom interneta, predvsem pa se je razširila s pojavom verzije 2.0, ki je omogočila interaktivnost. Digitalna preobrazba se ne bo končala, temveč se bo nadaljevala še v mnogih fazah, saj bodo obstoječe tehnologije dozorevale, pojavljale pa se bodo nove, ki bodo omogočile nove inovacije.

Digitalna preobrazba je družbeni pojav, ki presega interno okolje organizacij in njeno oskrbovalno verigo, dogaja pa se na vseh področjih družbenega dogajanja. Preobrazba pomeni »pojav, da dobi kdo ali kaj drugačno vsebino, obliko«. Digitalna preobrazba organizacije je torej sprememba, da temeljne komponente poslovnega subjekta (npr. poslovni model, poslovni procesi in operacije, izdelki in storitve, tržne poti in načina nastopa na trgu) dobijo s pomočjo digitalnih tehnologij drugačno obliko – digitalno.

Razlogi za digitalno preobrazbo danes ne izvirajo iz notranjih potreb organizacij po optimizaciji procesov, temveč so sproženi z zunanjimi dejavniki, ki pritiskajo na organizacije. Kljub temu, da organizacije še vedno navajajo izboljšanje učinkovitosti, zmanjšanje stroškov, povečanje prihodkov in dobičkonosnosti in izboljšanje konkurenčnosti, pa organizacije vedno bolj prepoznavajo spremembe tržnih moči, ki jih je povzročila splošna dostopnost do interneta.

Zaradi vsesplošne dostopnosti interneta in aktivne udeležbe strank z izražanjem svojega mnenja se spreminjajo navade ljudi, nakupne odločitve, družbene vrednote. Digitalne tehnologije so vzrok (npr. internet, mobilne tehnologije) za omenjene spremembe, istočasno pa organizacijam z razvojem omogočajo nove rešitve (npr. analitična orodja, storitve v oblaku, internet stvari).

Obstajajo različni pristopi k digitalni preobrazbi, vendar pa je za vse značilno, da je potrebno najprej definirati vizijo in strategijo digitalne preobrazbe. Digitalna preobrazba mora imeti podporo s strani vrhnjega managementa organizacij in mora temeljiti na digitalni strategiji organizacije, ta pa na poslovni strategiji. Digitalna preobrazba, s čimer se strinja večina avtorjev, ni le nakup novih digitalnih tehnologij.

Digitalna preobrazba ni projekt, ki bi imel za rezultat stanje organizacije, da je digitalno preobrazena, ampak je iterativni proces, ki zahteva vedno nove aktivnosti na poti v preobrazbo. Nobena organizacija še ni dosegla končne stopnje digitalne preobrazbe in je verjetno tudi nikoli ne bo, saj se tudi digitalne tehnologije nenehno razvijajo in omogočajo nove inovacije v poslovanju.

Ker digitalna preobrazba zadeva strategijo in organizacijsko kulturo, organizacijo in ljudi, tehnologijo in procese ter tudi zmožnost nadzora, je dobro, da organizacije pred načrtovanjem ocenijo, kakšna je njihova zrelost za digitalno preobrazbo na omenjenih področjih. Samoocena jim bo pomagala identificirati ključna področja, ki jih bodo

organizacije morale izboljšati, da bi napredovale v digitalni zrelosti in s pomočjo potenciala novih tehnologij dosegale poslovne cilje organizacije. Zrelost lahko organizacije ocenjujejo v več dimenzijah (npr. organizacijsko področje, področje, ki zadeva digitalno preobrazbo, časovna dimenzija), priporočljivo pa je tudi periodično izvajanje, da preverijo napredek.

Model samoocene zrelosti organizacije za digitalno preobrazbo, ki sem ga razvil v tej magistrski nalogi, meri stopnjo zrelosti posamezne organizacije za digitalno preobrazbo in pomaga identificirati ključne prednosti in pomanjkljivosti, ki so pogoj za uspešno preobrazbo celotne organizacije ali njenega posameznega dela ali procesov. Metodologija ni dokončna, ampak predstavlja prvi poskus izvedbe take analize znotraj organizacije.

Ključna spoznanja pri izvedbi so, kot sledi:

- Znotraj organizacije je ob izvedbi vprašalnika obstajala relativno nizka stopnja zavedanja o digitalni preobrazbi organizacije določenih respondentov, kar lahko vzbuja dvome o objektivnosti odgovorov. Rezultati bi lahko bili tudi drugačni, če bi odgovorilo več anketirancev (Colier & Bienstock, 2007). Kljub temu pa je rezultat ankete pokazal na splošno smiselne ugotovitve, ki se lahko koristno uporabijo pri razvoju nadaljnjih digitalnih iniciativ organizacije.
- Določene organizacijske enote so v analizi ankete zastopane z relativno manjšim deležem respondentov, kar lahko pomeni, da so rezultati za opazovano skupino respondentov neobjektivni, vendar pa tudi kot takšni predstavljajo dober vhod k razmisleku, zakaj je opazovana skupina podala takšne ocene.
- Ob zaključku naloge je moja ugotovitev ta, da manjka podlaga za primerjanje rezultatov ankete z drugimi organizacijami. Da bi lahko to storili, bi bilo potrebno najprej analizirati vzorec podjetij, oceniti njihovo digitalno zrelost, spoznati njihove značilnosti in ukrepe, ki jih izvajajo za dvig digitalne zrelosti. Te izsledke bi uporabili kot podlago za nadaljnje ukrepe organizacij, za prehod v naslednjo stopnjo zrelosti. Takšna raziskava predstavlja priložnost za nadaljnjo znanstveno delo.
- V metodologijo, ki sem jo uporabil in delno razvil sam v tem delu, bi bilo smiselno za ocenjevanje razlik v dojetanju zrelosti med npr. novimi in starimi zaposlenimi dodati statistično analizo (za večjo zanesljivost rezultatov bi lahko uporabil npr. t-test ali Mann-Whitney U test), ki bi tudi statistično zanesljivo potrdil razlike med skupinami. To ostaja možnost za nadaljnje znanstveno delo na področju ocenjevanja zrelosti za digitalno preobrazbo organizacij.

Kljub tem pomanjkljivostim pa je rezultat ankete, ki jo izvedejo druge organizacije, lahko osnova za postavitve temeljev za iniciative organizacij na področju izvajanja digitalne preobrazbe.

LITERATURA IN VIRI

1. Accenture. (2014). Digital Transformation, Re-imagine from the outside-in. Najdeno 26. maja 2016 na spletnem naslovu https://www.accenture.com/us-en/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Technology_7/Accenture-Interactive-Digital-Transformation.pdf
2. Alaaraj, H., & Ibrahim, F., W. (2014). An Overview and Classification of E-Readiness Assessment Models. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(12), 1–5.
3. Ala-Mutka, K. (2011). *Mapping Digital Competence: Towards a Conceptual Understanding*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
4. Al-Debei, M., M, El-Haddadeh, R. & Avison, D. (2008). Defining the Business Model in the New World of Digital Business. *Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems, Toronto, ON, Canada August 14th-17th 2008*, (str. 1-11). London: Brunel University Research Archive (BURA).
5. Andriole, S. (2015a). Five steps to digital transformation. *Cutter IT Journal*, 28(11), 18–22.
6. Andriole, S. (2015b). Digital Transformation: Sometimes | Maybe | Absolutely. Najdeno 20. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/steveandriole/2015/09/26/digital-transformation-sometimes-maybe-absolutely/>.
7. Atzori, L., Iera, A., & Morabito, G. (2010). The internet of things: A survey. *Computer networks*, 54(15), 2787–2805.
8. A. T. Kearney & EFMA. (2014). Going Digital: The Banking Transformation Road Map. Najdeno 9. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.atkearney.com/documents/10192/5264096/Going+Digital+-+The+Banking+Transformation+Road+Map.pdf/60705e64-94bc-44e8-9417-652ab318b233>
9. AZN. (2015). Poročilo Agencije za zavarovalni nadzor za leto 2014. Ljubljana: AZN.
10. Bajec, A. (2014). *SLOVAR slovenskega knjižnega jezika [Elektronski vir]*. Ljubljana : Založba ZRC, Znanstvenoraziskovalni center SAZU
11. Balaraj, S. (2014). Digital Transformation Framework. Najdeno 21. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.infosys.com/FINsights/Documents/pdf/issue10/digital-transformation-framework.pdf>
12. Berman, S. J. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16–24.
13. Berman, S. J. & Bell, R. (2011). *Digital transformation: Creating new business models where digital meets physical*. Somers: IBM Corporation.
14. Berman, S. & Marshall, A. (2014). The next digital transformation: from an individual-centered to an everyone-to-everyone economy. *Strategy & Leadership*, 42(5), 9–17.
15. Bloomberg, J. (2014, 31. julij). Digital Transformation by Any Other Name? *Forbes*. Najdeno 26. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2014/07/31/digital-transformation-by-any-other-name/#16ba5ca83503>
16. Boncelj, J. (1983). *Zavarovalna ekonomika*. Maribor: Obzorja.

17. Business model. (b. l.). V *Dictionary.com*. Najdeno 27. marca 2016 na spletem naslovu <http://www.dictionary.com/browse/business-model?s=t>
18. Choudhury, N. (2014). World Wide Web and Its Journey from Web 1.0 to Web 4.0. Nupur Choudhury / (*IJCSIT*) *International Journal of Computer Science and Information Technologies*, 5(6), 8096–8100.
19. Collier, J. E. & Bienstock, C. C. (2007). An analysis of how nonresponse error is assessed in academic marketing research. *Marketing Theory*, June 2007, 7(2), 163–183.
20. Collin, J., Halén, M., Helenius, M., Hiekkanen, K., Itälä, T. & Korhonen, J. J. (2014). IT Leadership in Finnish Organizations and Digital Transformation: The 1st phase of ACIO research project. Najdeno 9. maja 2016 na spletnem naslovu http://cse.aalto.fi/en/midcom-serveattachmentguid-1e4610a59881968610a11e491ba71f86971964c964c/acio_final_report_for_tekes.pdf
21. Comtrade Digital Services. (2016). Raziskava: Digitalna transformacija v Sloveniji. Ljubljana: Comtrade.
22. Croon Fors, A., & Stolterman, E. (2004). *Information Technology and the Good Life*. V Kaplan, Truex et al. (Ur.) *Information Systems Research. Relevant Theory and Informed Practice*. (Proceedings from IFIP 8.2 Manchester Conference, July, 2004) Boston: Kluwer Academic Publishers.
23. DaSilva, C. M., Trkman, P., Desouza, K., & Lindič, J. (2013). Disruptive technologies: a business model perspective on cloud computing. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(10), 1161–1173.
24. DaSilva, C. M., in Trkman, P. (2014). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 47(6), 379–389.
25. Deloitte. (2014). Building your digital DNA. Najdeno 29. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology/gx-technology-building-your-digital-dna.pdf>.
26. de Boer, F. G., Müller, C. J. & ten Caten, C. S. (2015). Assessment model for organizational business process maturity with a focus on BPM governance practices. *Business Process Management Journal*, 21(4), 908–927.
27. De Bruin, T. & Rosemann, M. (2005). *Towards a Business Process Management Maturity Model*. V Bartmann, D., Rajola, F., Kallinikos, J., Avison, D., Winter, R., Eindor, P. et al. (Ur.) *ECIS 2005 Proceedings of the Thirteenth European Conference on Information Systems*, 26–28 May 2005, Germany, Regensburg.
28. Desyllas, P. & Sako, M. (2013). Profiting from business model innovation: Evidence from Pay-As-You-Drive auto insurance. *Research Policy*, 42(1), 101–116.
29. Desmet, D., Duncan, E., Scanlan, J. & Singer, M. (2015). Six building blocks for creating a high-performing digital enterprise. Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu <http://hollandfintech.com/wp-content/uploads/2015/09/McKinsey-Six-building-blocks-for-creating-a-high-performing-digital-enterprise-1.pdf>
30. Digital Disruption. (b. l.). V *SearchCIO*. Najdeno 2. aprila 2016 na spletni strani <http://searchcio.techtarget.com/definition/digital-disruption>
31. Digital Transformation Consulting (DTC). (b. l.). V *Gartner IT Glossary*. Najdeno 26. marca 2016 na spletni strani <http://www.gartner.com/it-glossary/digital-transformation-consulting-dtc>

32. Duhigg, C. (2012, 16. februar). How Companies Learn Your Secrets. *The New York Times Magazine*. Najdeno 23. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.nytimes.com/2012/02/19/magazine/shopping-habits.html?_r=1
33. Dzhusupova, Z., Shareef, M., Ojo, A. & Janowski, T. (2010). Methodology for E-Government Readiness Assessment: Models, Instruments and Implementation. Najdeno 9. marca 2016 na spletnem naslovu https://www.researchgate.net/publication/235629437_Methodology_for_E-Government_Readiness_Assessment_Models_Instruments_and_Implementation
34. The Economist Intelligence Unit & IBM Institute for Business Value. (2009). E-readiness rankings 2009: The usage imperative. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://graphics.eiu.com/pdf/E-readiness%20rankings.pdf>
35. The Economist. (2015, 5. december). The creed of speed. Is the pace of business really getting quicker? *The Economist*. Najdeno 9. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/news/briefing/21679448-pace-business-really-getting-quicker-creed-speed>
36. Eggers, W. D. & Bellman, J. (2015). A Deloitte Digital global survey: The journey to government's digital transformation. Najdeno 11. junija 2016 na spletnem naslovu http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/public-sector/DUP_1081_Journey-to-govt-digital-future_MASTER.pdf
37. Ernst & Young LLP. (2015). Imagining the Digital future: How digital themes are transforming companies across industries. Najdeno 24. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-imagining-the-digital-future/\\$FILE/EY-imagining-the-digital-future.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-imagining-the-digital-future/$FILE/EY-imagining-the-digital-future.pdf)
38. EYGM Limited. (2013). Insurance in a digital world: the time is now. EY Global Insurance Digital Survey 2013. Najdeno 9. marca 2016 na spletnem naslovu http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Final_Report_Insurance_in_a_digital_world_15_october.pdf
39. Fisher, D. M. (2004). The Business Process Maturity Model A Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.bptrends.com/publicationfiles/10-04%20ART%20BP%20Maturity%20Model%20-%20Fisher.pdf>
40. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. (2013). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu https://www.mx.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/embracing_digital_technology_a_new_strategic_imperative.pdf
41. Forrester Consulting. (2015). Digital Transformation In The Age Of The Customer. Najdeno 26. marca 2016 na spletnem naslovu https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Digital_2/Accenture-Digital-Transformation-In-The-Age-Of-The-Customer.pdf
42. Gasc, J. in Sandquist, E. (2014). The Digital Insurer Accenture Digital Innovation Survey 2014: Seizing the opportunities of digital transformation. Accenture. Najdeno 9. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.accenture.com/us-en/insight-insurers-seizing-opportunities-digital-transformation.aspx>
43. Gartner (2014). Top 10 Strategic Predictions for 2015 and Beyond: Digital Business Is Driving 'Big Change'. Najdeno 24. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.gartnerinfo.com/exp/top_10_strategic_predictions_269904.pdf

44. Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. (2014). The St. Gallen Business Model Navigator. Najdeno 7. maja 2016 na spletnem naslovu https://www1.ethz.ch/im/education/HS13/MIS13/Business_Model_Navigator.pdf
45. Gens, F. (2013). The 3rd Platform: Enabling Digital Transformation. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.tcs.com/SiteCollectionDocuments/White-Papers/3rd-Platform-Enabling-Digital-Transformation.pdf>
46. Giaglis, G. M., Klein, S. & O'Keefe, R. M. (2002). The role of intermediaries in electronic marketplaces: developing a contingency model. *Information Systems Journal*, 12(3), 231–246.
47. Gill, M. & VanBoskirk, S. (2016). The Digital Maturity Model 4.0 – Benchmarks: Digital Business Transformation Playbook. Najdeno dne 16. aprila 2016 na spletni strani <https://www.forrester.com/report/The+Digital+Maturity+Model+40/-/E-RES130881>.
48. Global Center for Digital Business Transformation. (2015). Digital Business Transformation: A Conceptual Framework. Najdeno 26. marca 2016 na spletnem naslovu http://global-center-digital-business-transformation.imd.org/globalassets/digital-business-transformation_a-conceptual-framework.pdf
49. Gubbia, J., Buyyab, R., Marusic, S. & Palaniswami, M. (2013). Internet of Things (IoT): A vision, architectural elements, and future directions. *Future Generation Computer Systems*, 29(7), 1645–1660.
50. Gupta, M. K. (2015). Digital transformation: Technology Is in the driver's seat. *Cutter IT Journal*, 28(11), 45–49.
51. Hathaway, M. E. (2013). Cyber Readiness Index 1.0. Najdeno 9. marca 2016 na spletnem naslovu <http://belfercenter.hks.harvard.edu/files/cyber-readiness-index-1point0.pdf>
52. Henriette, E., Feki, M. & Boughzala, I. (2015). *The Shape of Digital Transformation: A Systematic Literature Review*. Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS) Proceedings.
53. Howard, C. (2013). Disruption Vs. Innovation: What's The Difference? Najdeno 2. aprila 2016 na spletni strani <http://www.forbes.com/sites/carolinehoward/2013/03/27/you-say-innovator-i-say-disruptor-whats-the-difference/>
54. IDC. (2015). IDC Unveils Series of Digital Transformation MaturityScapes. Najdeno 4. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.idc.com/downloads/DX_UBER.pdf
55. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N. in Kiron, D. (2015). Is Your Business Ready for a Digital Future? *MIT Sloan Management Review* 56(4), 37–44.
56. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. & Buckley, N. (2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, July 2015. Najdeno 9. marca 2016 na spletnem naslovu <http://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
57. Kaplan, A. M. (2012). If you love something, let it go mobile: Mobile marketing and mobile social media 4x4. *Business Horizons*, 55(2), 129–139.
58. King, H. (2013, 21. november). What is digital transformation? *The Guardian*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.theguardian.com/media-network/media-network-blog/2013/nov/21/digital-transformation>

59. Khan, M. S. (2015, 14. februar). Digital transformation framework. Najdeno 21. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.linkedin.com/pulse/digital-transformation-framework-mohammed-shakeel-khan>.
60. Kovačič, A. & Bosilj Vukšić, V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV Založba.
61. Kumar, N. S., Chandran, U. K., Kumar, N. A., Karnave, K. (2013). Social Networking Site For Self Portfolio. *IJREAT International Journal of Research in Engineering & Advanced Technology*, 1(1), 1–4.
62. Larrivee, B. (2016, 1. junij). Why is Getting Rid of Paper Critical to Digital Transformation? Najdeno 7. junija 2016 na spletnem naslovu <http://info.aiim.org/digital-landfill/what-is-business-process-management-and-why-it-is-critical-to-digital-transformation-bpm>
63. Leyer, M., Kronsbein, D., & Rosemann, M. (2016). Individual process management: a first step towards the conceptualisation of individual activities. *International Journal of Business Environment*, 8(2), 105–120.
64. Llewellyn, R. (b. l.). Digitization Piano Plays Business Transformation Music. Najdeno 24. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://cxowebly.com/compose-business-transformation-music-on-digitization-piano/>
65. Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80 (5), 86–92.
66. Martin, A. & Grudziecki, J. (2006). DigEuLit: Concepts and Tools for Digital Literacy Development. *Innovation in Teaching and Learning in Information and Computer Sciences*, 5(4), 1–19.
67. Maturity. (b. l.). V *Dictionary.com*. Najdeno 19. aprila 2016 na spletni strani <http://www.dictionary.com/browse/maturity>
68. Miller, V. (2011). *Understanding digital culture*. London: Sage.
69. Minchev, Z. & Petkova, M. (2010). *Information Processes and Threats in Social Networks: A Case Study*. Modeling and Control of Information Processes, 85–93.
70. Ministrstvo za zdravje – MZZ. (2015). Analiza zdravstvenega sistema v Sloveniji: Preučitev upravičenosti dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja. Najdeno 13. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/Analiza/04022016_porocila_SL/Report_Making_sense_of_CHI_-_Slovenia_FINAL_FORMATTED_3_November_2015_SLO2a_ver1.pdf
71. MIT Sloan Management in Capgemini Consulting. (2011). Digital transformation: a roadmap for billion-dollar organizations. Najdeno 9. marca 2016 na spletnem naslovu https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf
72. MIT Sloan Management in Capgemini Consulting. (2012). The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform their Peers in Every Industry. Najdeno 9. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.capgemini.com/resources/the-digital-advantage-how-digital-leaders-outperform-their-peers-in-every-industry/>
73. Moenninghoff, S. C. & Wieandt, A. (2012). The Future of Peer-to-Peer Finance. *Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung*, August/September 2013, str. 466–487

74. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
75. NHS England. (b. l.). Digital Maturity Assessment. Najdeno 19. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.england.nhs.uk/digitaltechnology/info-revolution/maturity-index/>
76. Nielson, J., Williamson, C. & Arlitt, M. (2008). Benchmarking Modern Web Browsers. Najdeno 7. maja 2016 na spletnem naslovu <http://pages.cpsc.ucalgary.ca/~carey/papers/2008/Jordan-HotWeb2008.pdf>
77. Nieminen, J. (2014). *Understanding & Managing Digital Transformation – A case study of a large Nordic retailer* (Master's Thesis). Espoo: School of Science Computer Science and Engineering.
78. O'Hea, K. (2011). Digital Capability – How to Understand, Measure, Improve and Get Value from it. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu http://eprints.maynoothuniversity.ie/6396/1/IVIExecBriefing-DigitalCapabilityv1.0_1.pdf
79. Operations. (b. l.). V *BusinessDictionary.com*. Najdeno 27. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.businessdictionary.com/definition/operations.html>
80. Panza-Freze, T. (2011). *Osnove zavarovalništva* [Elektronski vir] : gradivo za 1. letnik. Ljubljana : Zavod IRC.
81. Patel, K. (2013). Incremental Journey for World Wide Web: Introduced with Web 1.0 to Recent Web 5.0 – A Survey Paper. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering* 3(10), 410–417.
82. PricewaterhouseCoopers. (2012). Digital Transformation/Lead to Order: Overview of Trends, Complexity and Transformation for Lead to Order Process. Najdeno 28. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.pwc.com/us/en/supply-chain-management/pdfs/pwc-digital-transformation.pdf>
83. Reader, G. in Trussell, M. (2014). Transforming Insurance. KPMG International. Najdeno 9. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/transforming-insurance/Documents/insurers-fast-changing-digital-world-v4-fs.pdf>
84. Röglinger, M., Pöppelbuß, J. & Becker, J. (2012). Maturity models in business process management. *Business Process Management Journal*, 18(2), 328–346
85. Said, O. & Masud, M. (2013). Towards Internet of Things: Survey and Future Vision. *International Journal of Computer Networks (IJCN)*, 5(1), str. 1–17.
86. Schmiedel, T., vom Brocke, J. & Recker, J. (2013). Which cultural values matter to business process management?: Results from a global Delphi study. *Business Process Management Journal*, 19(2), 292–317.
87. Slovensko zavarovalno združenje, GIZ. (2015). Statistični zavarovalniški bilten 2015. Najdeno dne 20. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.zav-zdruzenje.si/wp-content/uploads/2015/06/Statisticni-zavarovalniski-bilten-2015.pdf>
88. Snyder, K. M. (2007). The Digital Culture and “Peda-Socio” Transformation. *Seminar.net – International journal of media, technology and lifelong learning* 3(1), 1–15., Ph.D.
89. Solis, B., Szymanski, J. & Lieb, R. (2014). The 2014 state of digital transformation, How companies are investing in the digital customer experience. Najdeno 26. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.altimetergroup.com/pdf/reports/The-2014-State-of-Digital-Transformation.pdf>

90. Sorofman, J. (2015, 24. junij). The Iron Triangle of Customer Experience. Najdeno 27. marca 2016 na spletnem naslovu http://blogs.gartner.com/jake-sorofman/the-iron-triangle-of-customer-experience/?cm_mmc=GML-_-CX-_-KI-_-irontriangleblog
91. Stoica, M., Chawat, N. & Shin, N. (2004). An Investigation of the Methodologies of Business Process Reengineering. *Information Systems Education Journal*, 2(11), 3–10.
92. *Strategija*. (b. l.). V *Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ)*. Najdeno 26. marca 2016 na spletnem naslovu http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=strategija&hs=1
93. *Strategy*. (b. l.). V *Dictionary.com*. Najdeno 26. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.dictionary.com/browse/strategy?&o=100074&s=t>
94. Sutcliffe, M. (2014, 18. november). The Digital Transformation Opportunities Ahead. *The European Business Review*. Najdeno 23. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.europeanbusinessreview.com/?page_id=44
95. Trkman, P., Mertens, W., Viaene, S., & Gemmel, P. (2015). From business process management to customer process management. *Business Process Management Journal*, 21(2), 250–262.
96. van der Aalst, W. M. P. (2013). Business Process Management: A Comprehensive Survey. *ISRN Software Engineering*, vol. 2013, Article ID 507984, 37 pages, 2013. doi:10.1155/2013/507984.
97. Varga, M. (2016, 23. februar). (Intervju) Matej Šošterič, Comtrade: Digitalne preobrazbe ne smemo vzeti zlahka. *Časnik Finance*, 36. Najdeno 9. marca 2016 na spletnem naslovu [http://pro.finance.si/8841604/\(Intervju\)-Matej-Soshteric-Comtrade-Digitalne-preobrazbe-ne-smemo-vzeti-zlahka](http://pro.finance.si/8841604/(Intervju)-Matej-Soshteric-Comtrade-Digitalne-preobrazbe-ne-smemo-vzeti-zlahka)
98. Vzajemna. (2015). Revidirano letno poročilo za leto 2014, Vzajemna zdravstvena zavarovalnica, d. v. z. Ljubljana: Vzajemna d.v.z.
99. Wade, M. (2015). *Digital Business Transformation: A Conceptual Framework*. Lausanne: Global center for digital business transformation.
100. Wettstein, T. & Kueng, P. (2002). A maturity model for performance measurement systems. *WIT Transactions on Information and Communication Technologies*, 26, 113–122.
101. Westerman, G. in Bonnet, D. (2015). Revamping Your Business Through Digital Transformation. Massachusetts Institute of Technology. Najdeno 9. marca 2016 na spletnem naslovu: <http://sloanreview.mit.edu/article/revamping-your-business-through-digital-transformation/>
102. World Economic Forum. (2015). The Future of Financial Services: How disruptive innovations are reshaping the way financial services are structured, provisioned and consumed. Najdeno 3. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_future_of_financial_services.pdf
103. Wright, D. K. & Hinson, M. D. (2008). How Blogs and Social Media are Changing Public Relations and the Way it is Practiced. *Public Relations Journal* 2(2), 1–21.
104. Zairi, M. (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1), 64–80.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Ocena digitalne zrelosti

Kratko ime ankete: Ocena digitalne zrelosti (DMM 4.0)	
Dolgo ime ankete: Ocena digitalne zrelosti	
Število vprašanj: 10	
Anketa je zaključena.	
Aktivna od: 2. 6. 2016	Aktivna do: 2. 9. 2016
Avtor: Slavko Mislej	Spreminjal: Slavko Mislej
Dne: 1. 6. 2016	Dne: 18. 6. 2016
Opis:	

Spoštovani!

Zahvaljujemo se Vam za vašo angažiranost pri tej pričujoči raziskavi. Anketa je del zaključka mojega magistrskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani (smer Informacijsko upravljavske vede) in jo izvajam pod mentorstvom prof. dr. Petra Trkmana.

Ni pa to edini namen. Primarni namen raziskave je analiza interne zrelosti naše organizacije za digitalno preobrazbo, ki bo pomagala identificirati področja, katerim moramo pri digitalni preobrazbi posvečati posebno pozornost.

Vprašalnik je popolnoma anonimen, pri čemer pa prosim – za potrebe analize podatkov – za nekaj osnovnih podatkov anketiranca. Vsi rezultati ankete bodo uporabljeni samo kot agregati. V nadaljevanju pa vam podajamo nekaj teoretičnih osnov glede digitalne preobrazbe, da bo izpolnjevanje vprašalnika lažje.

Zahvaljujem se vam za vaš čas in prispevek!

Slavko Mislej

Kaj je digitalna preobrazba?

Preobrazba pomeni »pojavnost, da dobi kdo ali kaj drugačno vsebino, obliko«. Digitalna preobrazba organizacije je torej sprememba, da temeljne komponente poslovnega subjekta (npr. poslovni model, poslovni procesi in operacije, izdelki in storitve, tržne poti in načina nastopa na trgu, ...) dobijo s pomočjo digitalnih tehnologij drugačno obliko – digitalno. To je sprememba poslovanja iz fizičnega okolja v digitalno, v celoti ali pa le delno.

Digitalno preobrazbo od organizacij zahtevajo spremenjena tržna razmerja, ki so posledica razvoja novih in dozorevanja obstoječih digitalnih tehnologij. Zaradi teh sprememb so se spremenile razmere na trgu, saj na organizacije pritiskajo novi igralci (npr. v zadnjem času vsem znani Airbnb in Uber). Ti so prevzeli digitalne poslovne modele in z njimi radikalno spreminjajo delovanje v svojih panogah, saj jim vsesplošna dostopnost digitalnih tehnologij omogoča nižje stroške poslovanja, dostop do globalnega trga itd. Po drugi strani pa se je zaradi vsesplošne razširjenosti interneta in digitalnih rešitev moč prevesila na stran kupcev, ki imajo zaradi spleta dostop do ogromno informacij, mnenj in ocen o naši produktih in storitvah. Naše zavedanje o njihovem vstopu v prodajni proces pa se zgodi v zadnji fazi, ko imamo omejene možnosti, da na odločitev vplivamo. Rečemo lahko tudi, da je digitalna tehnologija nekoč bila uporabljena za optimizacijo notranjih procesov in procesov s partnerji, medtem ko je v današnjem času vedno bolj osredotoča na prepoznavanje procesov strank in ustrezno proaktivno odzivanje na njihove potrebe. Razmislite, kako smo sprejemali nakupne odločitve pred npr. 10–15 leti in kako jih danes in kako na te odločitve vpliva digitalna tehnologija.

Te pritiske lahko opredelimo kot motnje, ki zahtevajo od organizacij prilagajanje in prevzemanje digitalnih tehnologij v svoje poslovanje, da bi bile zmožne še naprej učinkovito konkurirati na trgu. Nezmožnost prilagoditve lahko na dolgi rok pomeni za organizacijo tudi najhujše. Povzročitelji digitalne preobrazbe organizacij so torej digitalne motnje, ki se odražajo kot spremembe v načinu delovanja posameznikov, organizacij in družbe kot celote. Digitalne tehnologije, ki so v zadnjih letih povzročile največje motnje, so razvoj mobilnih tehnologij, socialnih omrežij, analitičnih zmožnosti in storitev v oblaku, vsemu temu pa je botroval hiter razvoj in dostopnost interneta.

Digitalne tehnologije po eni strani zahtevajo preobrazbo organizacij zaradi zunanjih pritiskov, po drugi pa jim učinkovito preobrazbo omogočajo, saj ponujajo možnost inoviranja poslovnih modelov, procesov in operacij in jim tako zagotavljajo, da bi zadostile novim povečanim pričakovanjem strank in celotnega okolja.

Digitalna preobrazba ne predstavlja samo nakupa in vpeljava digitalnih tehnologij, temveč razumevanje njihovega potenciala in prestrukturiranje poslovanja na način, da bi ta potencial organizacije izkoristile.

P. s. Na naslednji strani pričnete z izpolnjevanjem ankete. Predvideno trajanje ankete je med 10 in 15 min.

Q1 – Kultura Naslednje trditve ovrednotite od 0 do 3, pri čemer pomeni 0 v popolnosti SE NE STRINJAM, 3 pa v popolnosti SE STRINJAM.

	Popolnoma se NE strinjam	Delno se strinjam	Delno SE strinjam	Popolnoma SE strinjam
Verjamemo, da konkurenčna prednost naše organizacije temelji na digitalni preobrazbi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategijo digitalne preobrazbe dobro razume in jo v popolnosti podpira vrhnji management v podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodstvo je sposobno izvajati digitalno strategijo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naša organizacija načrtno razvija potrebna znanja s področja digitalne preobrazbe na vseh nivojih organizacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitalno vizijo organizacije jasno sporočamo zaposlenim ter strankam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na splošno smo v organizaciji ob uvajanju digitalnih inovacij pripravljeni prevzemati tudi tveganja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri poslovanju naše organizacije posvečamo strankam največjo pozornost (smo organizacija, usmerjena na stranke).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q2 – Organizacija Naslednje trditve ovrednotite od 0 do 3, pri čemer pomeni 0 v popolnosti SE NE STRINJAM, 3 pa v popolnosti SE STRINJAM.

	Popolnoma se NE strinjam	Delno se strinjam	Delno SE strinjam	Popolnoma SE strinjam
V organizaciji imamo tako organizacijsko strukturo, ki celovito izkušnjo stranke postavlja pred učinkovitost posameznih oddelkov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za digitalno strategijo, njeno izvajanje in nadzor imamo alocirane zadostne vire (denarne, sredstva, ljudje).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V organizaciji imamo na vseh nivojih vsa potrebna znanja in izkušnje za učinkovito izvajanje digitalne preobrazbe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ekipa, ki je odgovorna za izvajanje digitalne preobrazbe, ima vrhunska potrebna znanja in izkušnje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naš organizacijski model spodbuja medfunkcijsko sodelovanje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imamo definirane procese za management digitalnih programov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Popolnoma se NE strinjam	Delno se NE strinjam	Delno SE strinjam	Popolnoma SE strinjam
Naši poslovni partnerji v digitalni preobrazbi razširjajo naše digitalne kompetence.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3 – Tehnologija Naslednje trditve ovrednotite od 0 do 3, pri čemer pomeni 0 v popolnosti SE NE STRINJAM, 3 pa v popolnosti SE STRINJAM.

	Popolnoma se NE strinjam	Delno se NE strinjam	Delno SE strinjam	Popolnoma SE strinjam
Proračun, namenjen digitalnim iniciativam, je prilagodljiv in omogoča spremembe v prioritetah.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oddelka trženja in informacijske tehnologije sodelujeta pri oblikovanju digitalne razvojne poti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na področju tehnološkega razvoja imamo v organizaciji vpeljan fleksibilen, ponavljajoč (iterativen) in sodelovalen pristop.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arhitektura naših informacijskih rešitev je moderna (API-ji, storitve v oblaku, ...)in omogoča poslovanju fleksibilnost in hitre spremembe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uspešnost naše službe za informacijsko tehnologijo merimo v povezavi s poslovnim izidom in ne samo glede na razpoložljivost sistemov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri načrtovanju informacijskih rešitev izkoriščamo znanje o uporabniški izkušnji, nakupnem procesu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovacije, sodelovanje in mobilno delo zaposlenih spodbujamo in omogočamo z digitalnimi tehnologijami.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4 – Nadzor Naslednje trditve ovrednotite od 0 do 3, pri čemer pomeni 0 v popolnosti SE NE STRINJAM, 3 pa v popolnosti SE STRINJAM.

	Popolnoma se NE strinjam	Delno se NE strinjam	Delno SE strinjam	Popolnoma SE strinjam
Definirane imamo jasne in merljive kazalnike uspešnosti za merjenje uspešnosti digitalne preobrazbe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vsak zaposleni popolnoma razume, kako njegova vloga prispeva k doseganju organizacijskih ciljev na področju digitalnih iniciativ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri merjenju uspešnosti uporabljamo na stranko usmerjene kazalnike uspešnosti (npr. življenjska vrednost stranke, stopnja ohranjanja strank, ...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Popolnoma se NE strinjam	Delno se strinjam	Delno SE strinjam	Popolnoma SE strinjam
Imamo metrike uspešnosti, ki nam pomagajo razumeti, kako različne tržne poti med seboj "sodelujejo" pri doseganju skupnega cilja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na podlagi vedenjskih značilnosti strank usmerjamo našo digitalno strategijo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedenjske značilnosti strank nam dajejo informacije za načrtovanje in razvoj digitalnih iniciativ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znanje, pridobljeno iz preteklih digitalnih iniciativ, uspešno uporabljamo za nadaljnji razvoj in prilagoditve digitalne strategije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q5 – Naslednje trditve ovrednotite od 1 do 5, pri čemer pomeni 1 v popolnosti SE NE STRINJAM, 5 pa v popolnosti SE STRINJAM.

	V popolnosti se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti da, niti ne	Se strinjam	V popolnosti se strinjam	Ne vem
Izpolnjeni vprašalnik je ustrezen za ocenjevanje stopnje digitalne zrelosti naše organizacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontinuirano ponavljanje tovrstne raziskave bo pripomoglo pri spremljanju digitalnega razvoja v organizaciji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q6 – Če menite, da smo pri anketnem vprašalniku s področja digitalne preobrazbe pozabili kakšno področje ali pa imate v povezavi s vprašalnikom kakšen predlog, vas prosim, da ga vpišete tukaj!

Q7 – Smo že skoraj pri koncu. Prosim vas še, če lahko odgovorite na nekaj splošnih vprašanj. Izberite, v katerem obdobju ste rojeni.

- Med letoma 1946 in 1954
- Med letoma 1955 in 1964
- Med letoma 1965 in 1976
- Med letoma 1977 in 1994
- Po letu 1995

Q8 – kateri organizacijski enoti pripadate?

- Organizacijska enota 1
- Organizacijska enota 2
- Organizacijska enota 3
- Organizacijska enota 4
- Organizacijska enota 5
- Organizacijska enota 6
- Organizacijska enota 7
- Organizacijske enota 8
- Organizacijska enota 9
- Organizacijske enota 10
- Organizacijska enota 11
- Organizacijska enota 12
- Organizacijske enota 13

Q9 – Označite, kakšna je vaša vloga v organizaciji.

- Vodstvena (član uprave, direktor OE ali PE, pomočnik direktorja, Vodja)
- Zaposlen

Q10 – Označite obdobje, kako dolgo ste zaposleni v organizaciji.

- Manj kot leto dni
- 1 do 2 leti
- 2 do 5 let
- 5 do 10 let
- Več kot 10 let