

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV DIGITALIZACIJE NA PROCES SPREJEMANJA
ODLOČITEV V RAČUNOVODSTVU**

Ljubljana, oktober 2020

SANJA ŠELIGO

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sanja Šeligo, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv digitalizacije na proces sprejemanja odločitev v računovodstvu, pripravljena v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Darijo Aleksić

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

| | |
|---|----|
| UVOD | 1 |
| 1 DIGITALIZACIJA | 3 |
| 1.1 Opredelitev digitalizacije | 3 |
| 1.2 Pomen digitalizacije | 5 |
| 1.3 Digitalizacija v Sloveniji | 7 |
| 1.4 Vpliv digitalizacije na računovodstvo | 12 |
| 2 PROCES ODLOČANJA | 15 |
| 2.1 Opredelitev procesa odločanja | 15 |
| 2.2 Modeli sprejemanja odločitev | 17 |
| 2.3 Dejavniki, ki vplivajo na proces odločanja in sprejemanje odločitev | 20 |
| 2.4 Vpliv digitalizacije na proces odločanja | 23 |
| 2.5 Odločanje v računovodstvu | 24 |
| 3 EMPIRIČNA PREVERBA VPLIVA DIGITALIZACIJE NA PROCES SPREJEMANJA ODLOČITEV V RAČUNOVODSTVU | 26 |
| 3.1 Zasnova in metoda raziskovanja | 26 |
| 3.2 Opis izvedbe raziskave | 27 |
| 3.3 Analiza intervjujev | 30 |
| 3.3.1 Pojem digitalizacije | 30 |
| 3.3.2 Vpliv digitalizacije na delo intervjuvank | 31 |
| 3.3.3 Digitalizacija podjetja | 33 |
| 3.3.4 Pozitivni in negativni vplivi digitalizacije | 34 |
| 3.3.5 Sprejemanje odločitev | 36 |
| 3.3.6 Vpliv digitalizacije na sprejemanje odločitev | 38 |
| 4 DISKUSIJA | 40 |
| 4.1 Interpretacija | 40 |
| 4.2 Praktična priporočila | 46 |
| 4.3 Omejitve in predlogi za nadaljnja raziskovanja | 47 |
| SKLEP | 49 |
| LITERATURA IN VIRI | 51 |
| PRILOGE | 1 |

KAZALO SLIK

| | |
|--|----|
| Slika 1: Uvrstitev glede na indeks gospodarstva in družbe (DESI) za leto 2019..... | 9 |
| Slika 2: Dejavniki učinkovitega sprejemanja odločitev | 22 |

KAZALO TABEL

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Digitizacija, digitalizacija in digitalna preobrazba skozi pet vidikov: fokus, cilj, aktivnost, orodji in izzivi..... | 4 |
| Tabela 2: Splošna ocena razsežnosti v letih 2018 in 2019 – Slovenija in EU | 9 |
| Tabela 3: Potencialna zahtevana znanja danes in v prihodnosti..... | 13 |
| Tabela 4: Demografski podatki intervjuvank | 28 |
| Tabela 5: Pozitivni in negativni vplivi digitalizacije na delo v računovodstvu..... | 35 |
| Tabela 6: Primerjava teorije z mnenjem intervjuvank glede procesa odločanja in vpliva digitalizacije na proces sprejemanja odločitev | 39 |
| Tabela 7: Dejavniki digitalizacije, ki vplivajo na delo v računovodstvu, in njihovi vplivi..... | 45 |

KAZALO PRILOG

| | |
|--|---|
| Priloga 1: Seznam vprašanj za intervju | 1 |
|--|---|

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

BDP – bruto domači proizvod

EU – (ang. European Union); Evropska unija

FURS – Finančna uprava Republike Slovenije

DESI - (ang. Digital Economy and Society Index); indeks digitalnega gospodarstva in družbe

IKT - informacijsko-komunikacijska tehnologija

MSP – mala in srednja podjetja

ZRSZ - Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje

UVOD

Današnja družba se neizogibno bliža vsesplošni digitalizaciji – digitalizaciji praktično vsega v našem življenju. Digitalizacija, ki jo opredelimo kot proces uporabe digitalne tehnologije in informacij za preobrazbo poslovnega delovanja, počasi spreminja tudi poslovni svet in pogosto jo označimo kot »nujno zlo«, ki naj bi počasi nadomestilo človeka (Muro, Liu, Whiton & Kulkarni, 2017). Čeprav digitalizacija prinaša tudi določene negativne učinke, je ključni cilj digitalne preobrazbe poslovnega delovanja povečevanje učinkovitosti in s tem posledično uspešnosti podjetja (Erjavec, Indihar Štemberger, Jaklič & Manfreda, 2018). Pri tem je v veliko pomoč današnja tehnologija, ki omogoča zbiranje, shranjevanje, uporabljanje in izmenjevanje informacij. Digitalna tehnologija je pomembna, ker povečuje zmožnosti zaposlenih in podjetij, da dodajajo vrednost z izboljšanjem organizacijskih, analitičnih in managerskih vidikov proizvodnje (Muro, Liu, Whiton & Kulkarni, 2017). Digitalna preobrazba podjetja predstavlja velik poslovni izziv, saj zahteva spremembo organizacije, poslovnih procesov in modelov.

Hossfeld (2018) pravi, da digitalizacija podjetjem ponuja možnost novih načinov poslovanja in uporabo drugačnih poslovnih modelov s procesom spreminjanja (skoraj) popolnoma analognih vsebin ter procesov v (skoraj) popolnoma digitalne. Z razvojem digitalizacije se podjetja zavedajo, da ne gre več samo za trend, ampak da je le-ta pomemben del pri konkuriranju ostalim v panogi. Boj (2017) namreč pravi, da lahko dandanes digitalizacija podjetja predstavlja pomembno konkurenčno prednost. Ta je za podjetje nujna, če le-to želi obstati na trgu oz. biti konkurenčno (Datalab, 2019).

Digitalizacija in štirje vzvodi (tj. digitalni podatki, avtomatizacija, integracija in digitalni dostop stranke) pa hkrati vplivajo tudi na proces sprejemanja odločitev (Hossfeld, 2018) in s tem na nadaljnji razvoj podjetij. Hojakova (2002) odločanje označi kot proces, ki je prisoten na vsakem koraku. Kot proces ga označuje zato, ker gre pri tem za postopke, ki jih sprejemamo, da uresničimo svoje ideje. Bistvo procesa odločanja znotraj podjetja so informacije. Te morajo biti pravilne in pravočasne tako znotraj organizacije kot zunaj nje. Sam proces odločanja naj bi vključeval tri podprocese. S prvim se opredeli problem, z drugim se iščejo možne rešitve, s tretjim pa se izbere najprimernejšo rešitev problema (Hojak, 2002). Sprejemanje odločitev v podjetju je pomembno, saj brez tega mnoge managerske funkcije, kot so načrtovanje, organiziranje, zaposlovanje itd., ne bi pravilno funkcionirale. Odločitve hkrati pomembno vplivajo tudi na učinkovitost in sposobnost delovne sile. Odločanje je intelektualni proces izbiranja optimalnih možnosti med mnogimi alternativami. V pomoč je tudi pri predvidevanju in izbiri najboljšega možnega izida med vsemi alternativami z ocenjevanjem prednosti in slabosti. Sprejete odločitve lahko namreč vodijo do uspešnosti ali, v primeru nepravilnih odločitev, neuspešnosti podjetja (Verma, 2014). Digitalizacija pri sprejemanju odločitev igra veliko vlogo, saj pomembno vpliva na različne stopnje v samem procesu sprejemanja odločitev.

Čeprav je digitalizacija prisotna v vseh panogah, pa se bom v svojem delu osredotočila na računovodsko. V računovodstvu se dandanes dovršen del dela že opravlja digitalizirano, kar zaposlenim olajša delo in jim prihrani čas. Da lahko računovodje še naprej ostajajo relevantni in uspešni, se je torej tudi v računovodski panogi treba prilagoditi zahtevam in spremembam četrte industrijske revolucije. Bistvo te je, kot sem že omenila, digitalizacija procesov in zbiranje podatkov. Računovodstvo zagotavlja pomembne informacije za načrtovanje in napovedovanje razvoja podjetja, ki so na voljo tako notranjim kot zunanjim uporabnikom podjetja (Todorović, 2017). Ta panoga velja za enega izmed pomembnejših delov informacijskega sistema, saj podjetje oskrbuje s potrebnimi informacijami. Za potrebe sodobnega informacijskega sistema v računovodstvu pa sta nujna računalniška in telekomunikacijska oprema (Hojak, 2002). Če damo za primer že samo brezpapirno poslovanje; napoveduje se, da naj bi se do leta 2023 uveljavilo v večini računovodskih servisov. S tem se bodo v računovodstvu in pri partnerjih zmanjšali stroški, podjetje, stranke in dobavitelji pa bodo prihranili čas ali denar pri dostavi papirjev. Poenostavila se bosta pregled in obdelava tako podatkov kot dokumentacije, prihranjeni čas pa se lahko koristno porabi za svetovanje strankam (Boj, 2017). Posledično lahko sklepamo, da digitalizacija vpliva na odločitve računovodij, saj se ti že samo na podlagi prihranjenega časa lahko drugače odločijo kot pa, če digitalizacije ne bi bilo. Kot primer lahko navedem, da se računovodja zaradi prihranjenega časa odloči za sodelovanje z novo stranko, s katero sicer morda ne bi sodeloval. Prav tako je mogoče, da sprejme stranko, katere računovodenje bi bilo brez digitalizacije preveč zahtevno. Z vsem znanjem, ki ga računovodje danes premorejo v zvezi z digitalizacijo, se večja tudi njihova dodana vrednost, saj so delavci lahko bolj fleksibilni in prilagodljivi (Boj, 2017). Posledično se to odraža v višji učinkovitosti in njihovih sprejetih odločitvah.

V magistrskem delu se bom osredotočila na vpliv digitalizacije na sprejemanje odločitev v poslovnem svetu, kot ga poznamo danes. Zanimalo me bo, koliko in kako digitalizacija vpliva na proces odločanja zaposlenega v računovodstvu in njegovo sprejemanje odločitev na delovnem mestu. V nalogi bom hkrati preučevala tudi dejavnike, ki vplivajo na te odločitve in kako proces odločanja sploh poteka.

Namen magistrskega dela je preučiti povezavo med digitalizacijo in procesom odločanja ter sprejemanjem odločitev. Prikazati želim, kako digitalizacija vpliva na proces sprejemanja odločitev v računovodski panogi. S preučevanjem te povezave bom prispevala k boljšemu razumevanju omenjenega vpliva in s tem prispevala k računovodski stroki, saj je zelo malo raziskav, ki bi preučevale vpliv digitalizacije na proces odločanja v računovodstvu.

Cilj magistrskega dela je pregledati in preučiti literaturo na teh področjih (digitalizacija, proces odločanja, sprejemanje odločitev) in s pomočjo kvalitativne metode raziskovanja empirično preveriti, kako digitalizacija vpliva na proces odločanja in sprejemanja odločitev.

Temeljno **raziskovalno vprašanje** je, kako digitalizacija vpliva na proces odločanja in sprejemanje odločitev v računovodski dejavnosti. Nanj bom poskusila odgovoriti s pomočjo

zbrane strokovne literature in sekundarnih podatkov ter s primarnimi podatki, ki jih bom dobila s pomočjo intervjujev z izkušenimi računovodjami.

Magistrsko delo bo sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični del bo nastal s pomočjo deskriptivne metode in sekundarnih podatkov, v njem pa bom predstavila teorijo digitalizacije in procesa sprejemanja odločitev. V empiričnem delu bom s pomočjo kvalitativne raziskave (tj. intervjujev) preverjala, kako digitalizacija vpliva na proces sprejemanja odločitev v računovodskem servisu. Intervjuvala bom računovodje z izkušnjami v tej panogi in na podlagi zbranih podatkov preučila povezavo med digitalizacijo in procesom sprejemanja odločitev v njihovi službi. Cilj intervjujev je pridobiti mnenje izkušenih računovodij na vpliv digitalizacije pri njihovem delu.

1 DIGITALIZACIJA

1.1 Opredelitev digitalizacije

Digitalizacija je proces uvajanja digitalne tehnologije in informacij za namen preoblikovanja poslovnih procesov (Muro, Liu, Whiton & Kulkarni, 2017). V današnjih časih je digitalizacija v podjetju že skorajda pogoj, če le-to želi še naprej biti konkurenčno na trgu (Datalab, 2019). Kot sem omenila že v uvodu, je digitalizacija ključni cilj digitalne transformacije oz. preobrazbe podjetja in podjetjem ponuja nove načine poslovanja s spreminjanjem analognih podatkov v digitalne. Učinek digitalnih procesov bi poleg povečanja učinkovitosti, vplival tudi na prilagodljivost in oblikovanje procesov v podjetju (Hossfeld, 2018).

Da se izognemo uporabi napačnih terminov, moramo poznati razliko med naslednjimi pojmi: digitizacija, digitalizacija in digitalna transformacija. Savić (2019) v svojem članku pojasni razlike in povezave med pojmi, ki jih ljudje pogosto zamenjujemo. Ko govorimo o spreminjanju analognih podatkov v digitalne, govorimo o **digitizaciji** (angl. digitization). Ta je prvi korak k digitalizaciji in digitalni transformaciji. Digitizacija je ustvarjanje digitalne verzije analognih/fizičnih predmetov, kot so papirnata dokumentacija, slike, fotografije, zvok ... Gre torej za pretvarjanje iz analognih v digitalne formate, ki so po pretvorbi lahko uporabljeni v računalniškem sistemu npr. skeniranje dokumenta. Brez digitizacije **digitalizacije** (angl. digitalization) sploh ne bi bilo. Avtor za slednjo pojasnjuje, da ima tri različne pomene. Prvič, v poslovnem svetu se digitalizacija najpogosteje nanaša na izboljšanje oz. preobrazbo poslovnih operacij in/ali funkcij, poslovnih modelov/procesov z uporabo digitalne tehnologije in širše uporabe digitalnih podatkov, spremenjenih v uporabno znanje. Drugič, lahko govorimo o digitalizaciji specifičnega področja poslovanja ali delovnega okolja in o načinu dela, pri katerem se uporablja digitalne pripomočke kot so mobilne naprave, komunikacijske platforme, ki zaposlenim omogočajo, da delajo na digitalen način. Tretjič, pojem digitalizacije presega poslovanje in se nanaša na nenehno sprejemanje digitalne tehnologije v vseh družbenih in človeških dejavnostih. Na splošno gre pri digitalizaciji za korak na poti k digitalnemu poslovanju in ključni del premika k digitalni

preobrazbi ter zahteva digitizacijo informacij. Digitalna tehnologija in podatki se uporabijo za ustvarjanje prihodkov, izboljšanja poslovanja in za ustvarjanje digitalne kulture, katere bistvo so digitalne informacije. Čeprav je slednje zelo podobno definiciji digitalne transformacije, pa tega ne smemo zamenjevati. **Digitalna preobrazba** (angl. digital transformation) je širši pojem, ki uporablja obstoječe znanje za korenito spremembo samega bistva organizacije – transformacijo poslovnih aktivnosti, procesov in modelov (Savić, 2019). Gorenšek (2019) pravi, da je digitalna transformacija proces v katerem podjetje svoj stari način poslovanja preusmeri k novemu načinu poslovanja. Z uporabo digitalne tehnologije se spremeni tako način dela kot razmišljanja (Gorenšek, 2019).

Pri digitalni preobrazbi podjetja se z uporabo današnje digitalne tehnologije spremenijo ključni elementi poslovanja, kot so poslovni model, strategija podjetja, poslovni procesi, organizacijska struktura in kultura (Erjavec, Indihar Štemberger, Jaklič & Manfreda, 2018). Spodbujajo se inovacije s pomočjo uporabe digitizacije in digitalne tehnologije z namenom, da se izboljša tako izkušnje zaposlenih kot strank, partnerjev in dobaviteljev (Gorenšek, 2019). Iz tabele 1 je skozi pet vidikov (tj. osredotočenost, cilj, aktivnosti, orodja, izzivi) pojasnjena razlika med digitizacijo, digitalizacijo in digitalno transformacijo.

Tabela 1: Digitizacija, digitalizacija in digitalna preobrazba skozi pet vidikov: fokus, cilj, aktivnost, orodji in izzivi, s primeri

| Vidiki | Digitizacija | Digitalizacija | Digitalna preobrazba |
|-----------------------|---|--|---|
| Osredotočenost | Konverzija podatkov | Procesiranje informacij | Uporaba znanja |
| Cilj | Spremeniti analogno v digitalno obliko | Avtomatizirati obstoječe poslovne operacije in procese | Spremeniti kulturo podjetja, način dela in mišljenja |
| Aktivnosti | Sprememba papirnatih dokumentov, slik, mikrofilmov, filmov in videokaset v digitalno obliko | Ustvarjanje popolnoma digitalnega delovnega procesa | Ustvarjanje novega digitalnega podjetja ali preobrazba v digitalno podjetje |
| Orodja | Računalniki in konverzijska oprema | It sistemi in računalniške aplikacije | Nabor novih (trenutno še disruptivnih) digitalnih tehnologij |
| Izziv | Količina, Material | Cena, Finančni vidik | Odpor do sprememb človeških virov |
| Primer | Skeniranje papirnatih dokumentacije | Popolnoma elektronski proces registracije | Vse elektronsko, od registracije do dostave vsebine |

Prirejeno po Savić (2019).

Trend digitalizacije bo spremenil način poslovanja in sprejemanja odločitev. Ključ uspešne organizacije v prihodnosti bosta tako sposobnost fleksibilnost in transformacije. Digitalizacija bo vplivala na strukturo in obnašanje strank, povečala učinkovitost poslovanja in oskrbovalne verige ter pri velikih podjetjih zagotovo vplivala tudi na celoten poslovni model. Pri tem je potrebno razumeti logiko digitalizacije in uresničiti štiri vzvode digitalne transformacije: digitalne podatke (angl. digital data ali big data), avtomatizacijo (angl. automation), integracijo in digitalni dostop stranke (Hossfeld, 2018).

Zahvaljujoč digitalnim podatkom, kot so beleženje, procesiranje in analiza masovnih podatkov, je mogoče boljše predvidevanje napovedi in sprejemanje odločitev. Hossfeld (2018) kot sestavne dele digitalnih podatkov opiše količino (angl. volume) (ta je merjen z gigabajti, terabajti), hitrost (enkratna pogostost posnetka), raznolikost (strukturirani ali nestrukturirani podatki, numerični, v obliki besedila, zvoka, slike) in verodostojnost (validirani in ustrezni podatki, stopnja zavajanja). Digitalni podatki veljajo za pomemben trend digitalizacije, saj je teh podatkov iz dneva v dan več, podjetja pa jih vsakodnevno uporabljajo in z njimi poslujejo (Hossfeld, 2018).

Kot naslednji vzvod Hossfeld (2018) navaja avtomatizacijo, proces, ki ga nova tehnologija in težnja po vedno večji učinkovitosti ves čas poganjata proti doseganju konkurenčnih stroškov. Sodelovanje človeškega dela in dela umetne inteligence lahko privedeta do visokokakovostnih rezultatov in visoke učinkovitosti v obliki hitrejše proizvodnje in nižjih stroškov (Hossfeld, 2018). Do spremembe pride v praksi saj, kot piše Hossfeld (2018), se razmerja med stroji/napravami in človeškimi viri spreminjajo, še vedno se želi nadomestiti človeka v proizvodnji, kar je vedno bolj uresničljivo, ter umetna inteligenca je vedno bolj napredna, saj se je zmožna učiti (Hossfeld, 2018).

Tretji vzvod digitalne transformacije je integracija. S povezovanjem celotne vrednostne verige in širokopasovnih zmožnosti naj bi proizvodni cikel oskrbovalne verige in inovacijski cikel postala hitrejša. Za doseganje učinkovite integracije je izrednega pomena dobro sodelovanje med vsemi sodelujočimi znotraj oskrbovalne verige (od dobavitelja do končnega kupca) za to pa je potrebno navzkrižno povezovanje sodelujočih in njihovih IT sistemov (Hossfeld, 2018).

Digitalni dostop stranke je četrti vzvod, ki ga opisuje Hossfeld (2018) v svojem članku. Govori o tem, da bo zaradi digitalizacije prišlo do povečane konkurence, drugačnih tržnih pozicioniranj podjetij in znamk. Dobro premišljena strategija je izrednega pomena za podjetje, ki želi obstati nad konkurenco. Potrošnik oz. stranka mora biti v središču pozornosti podjetja. Potrebe potrošnikov v zadnjih letih so se popolnoma spremenile zaradi pametne tehnologije, ki jim omogoča takojšnjo izkušnjo kjerkoli in kadarkoli (Hossfeld, 2018).

1.2 Pomen digitalizacije

Četrta industrijska revolucija je nadgradnja tretje industrijske revolucije in vključuje napredek v razvoju umetne inteligence, internetnih fizičnih naprav (t. i. internet stvari), ter

mehanizmov, ki so kontrolirani s pomočjo računalniških algoritmov. Ključ vsake industrijske revolucije je uporaba tehnologije in inovacij za omogočanje rasti produktivnosti (Hoffman, 2017). Tokratna industrijska revolucija predstavlja veliko priložnost za vse države, ki bodo uspešne pri vpeljavi digitalizacije na industrijsko raven. Pričakuje se namreč, da se bo zaradi digitalizacije proizvodnja preselila nazaj v EU (v nadaljevanju Evropska unija), h končnim trgov, kar je velika priložnost za vse države, katerih gospodarstvo je globalno integrirano, poslovna okolja pa zanesljiva. Ključna pa ni samo vpeljava digitalizacije ampak tudi hitrost vpeljave. Hitrejša kot bo država, prej bo konkurenčna ostalim (Wostner, 2019).

Wostner (2019, str. 9) pravi, da bodo pametne države četrto industrijsko revolucijo obravnavale prioritarno in jo utrdile s/z:

- spodbujanjem digitalne transformacije,
- povečanjem vlaganj v inovacije, kadre in znanje, ter
- »nadaljnjo krepitvijo inovacijskega in podjetniškega ekosistema« s spodbujanjem strateškega povezovanja.

»Digitalizacija je dolgoročna strateška naloga, pri kateri se je pomembno zavedati, da brez napredka na enem področju tudi na ostalo ni možno narediti znatnega razvojnega preskoka« (Turk, 2019, str. 13). Podjetje bo z uvedbo digitalizacije dvignilo kakovost poslovanja in procesov ter izboljšalo odnos med podjetjem in stranko, saj bo dostop in pretok informacij med enimi in drugimi hitrejši ter ažurnejši (Perko, 2019b).

Kot sem omenila pri opredelitvi digitalizacije, je le-ta velik korak k digitalni transformaciji. S slednjo lahko podjetja posledično povečajo učinkovitost in inovativnost, izboljšajo prilagodljivost svojih poslovnih procesov ter postanejo konkurenčnejša (Republika Slovenija, 2016).

»Digitalizacija ima velik potencial rasti, saj se ocenjuje, da lahko digitalno proaktivna podjetja poslujejo do desetkrat bolje kot istovrstna podjetja, ki digitalnih tehnologij še ne uporabljajo« (Republika Slovenija, 2016, str. 31).

Turk (2019) navaja, da nevarnost hitri digitalni rasti predstavlja neozaveščenost prebivalcev in strah pred spremembami. Starejše generacije niso pripravljene sprejeti in/ali se naučiti rokovanja z digitalno tehnologijo. Ne znajo uporabljati pametnih telefonov in računalnikov, veliko jih je digitalno nepismenih. Tisti, ki se ne menijo za digitalno razvitost in po le-tem ne vidijo potrebe, predstavljajo eno izmed ključnih ovir na poti do digitalne transformacije, ki jo država za nadaljnjo konkurenčnost v svetu nujno potrebuje (Turk, 2019). Na nasprotnem bregu pa so mlajše generacije, ki odraščajo s tehnologijo v roki in si življenja kakršno je bilo pred pametno tehnologijo sploh ne morejo predstavljati. V današnjem svetu digitalizacija ne predstavlja več samo definicije pojma, temveč tudi življenjski slog.

Mulej in Žižek (2019) v svojem članku navajata, da digitalizacija ne vpliva samo na zaposlene v podjetju, marveč tudi na celoten trg dela in delovna mesta nasploh. Predvsem

naj bi negativno vplivala na zaposlene z naslova časovnih pritiskov, obsega dela in predvsem zaradi možnosti stalne dostopnosti, kar vodi v stresno življenje zaposlenega.

Pride lahko do odpora do digitalizacije pri zaposlenih zaradi vseh sprememb in prilagoditev, ter časa, ki se za to porabi. Vedno bo tudi obstajala nevarnost neuspešne digitalizacije zaradi pomanjkanja ustreznih kadrov s specifičnimi znanji (Jakupović, 2019).

Prav tako v današnjih časih obstaja tudi nevarnost hekerskega vdora in drugih kibernetških groženj (npr. virusi). Podjetja morajo biti primerno zaščitena in pripravljena za primere takšnih situacij. Statistični urad je za leto 2018 objavil, da je v kar 14 % podjetij vsaj enkrat prišlo do varnostnih težav, ki so bile povezane z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo (v nadaljevanju IKT), v obdobju med letoma 2009 in 2018 pa se je število kaznivih dejanj, povezanih z IKT, več kot podvojilo. Temu se v večini lahko izognejo že samo z varnostnimi ukrepi kot so varnostna gesla, antivirusni programi, ozaveščanje in usposabljanje zaposlenih. Pri varnosti pred kibernetškimi napadi ne gre samo za nepotreben strošek, temveč za potrebno investicijo (Perko, 2019c).

Za implementacijo uspešne digitalizacije pa ne smemo pozabiti na območja belih lis. Gre za območja z gospodinjstvi, kjer s strani operaterjev še ni zagotovljenih širokopasovnih omrežij in dostop do širokopasovnih storitev. Na takih območjih se najdejo tudi razna podjetja, ki jim je zaradi tovrstne težave digitalizacija otežena.

1.3 Digitalizacija v Sloveniji

Za Slovenijo četrta industrijska revolucija predstavlja precejšnjo razvojno priložnost, vendar le v primeru, da jo bodo podjetja tudi izkoristila. Že prej sem omenila, da je bistvenega pomena hitrost vpeljave digitalizacije in glede na trenutne podatke, se uvajanje digitalizacije v Sloveniji dogaja prepočasi, kar predstavlja nevarnost, da bo Slovenija »zamudila vlak« in jo bodo konkurenčne države prehitele (Wostner, 2019). Za nadaljnji razvoj slovenskega gospodarstva in konkurenčnosti je treba nadgrajevati znanje prebivalstva na področju digitalnih kompetenc.

Tudi podatki Evropske komisije kažejo, da Slovenija pri digitaliziranju podjetij in družbe nekoliko zaostaja za drugimi državami. V dokumentu Digitalna Slovenija 2020 Republike Slovenije (2016) je zapisano, da »doslej Slovenija še ni izkoristila svojega digitalnega potenciala« (Republika Slovenija, 2016, str. 31), zaradi česar je posledično pod povprečjem Evropske unije in izgublja konkurenčno prednost v svetu. Mnoge druge evropske države v razvoj digitalne tehnologije vlagajo bistveno več, kar se kaže pri njihovem razvojnem napredku (Republika Slovenija, 2016). Med najbolj digitaliziranimi državami v Evropski uniji je Finska. Tam so v obdobju 2018–2022 v digitalizacijo vložili več kot 100 milijonov evrov, vključujoč neposredne kapitalske investicije in regijske subvencije, za podpiranje raznih digitalizacijskih projektov, ki jih izvajajo državni organi. Z investicijami stremijo k maksimalnim izkoriščanjem priložnosti, ki jih ponuja svetovni trend digitalizacije. Prav tako finska podjetja veljajo za ena izmed najnaprednejših v EU, kar se tiče digitalnih tehnologij.

Posledično se zato uvrščajo na prvo mesto na lestvici, ki meri digitalno gospodarstvo in družbo (Evropska komisija, 2019b). Ostale najbolj digitalno razvite države v Evropski uniji leta 2019 so še Švedska, Nizozemska in Danska. Glede na najnovejše podatke Evropske komisije (2020) je v obdobju 2015–2020 najbolj napredovala Irska, sledijo pa ji Nizozemska, Malta in Španija (Evropska komisija, 2020).

V želji, da se izognemo nadaljnjemu padanju po lestvici digitalne razvitosti, je bila leta 2016 sprejeta strategija imenovana Digitalna Slovenija 2020 s ključnimi strateškimi razvojnimi usmeritvami. Gre za strategijo, s pomočjo katere naj bi se do leta 2020 razvila informacijska družba in katere zaveza je hitrejši razvoj digitalne družbe ter izkoristek številnih priložnosti, ki jih ponujata informacijsko-komunikacijska tehnologija in internet. S sprejemom strategije želi Slovenija postati »referenčno okolje za uvajanje inovativnih pristopov pri uporabi digitalnih tehnologij« (Republika Slovenija, 2016, str. 6) ter odpraviti razvojne vrzeli, ki ovirajo napredek oz. razvoj digitalne družbe z ukrepi, kot so izboljšava digitalne infrastrukture in digitalnega podjetništva, pospeševanje konkurenčnosti IKT-industrije, napredek splošne digitalizacije in izpopolnitev kibernetike varnosti (Republika Slovenija, 2016).

Prednostno se bo investiralo v digitalizacijo podjetij, vlaganje v povišanje deleža uporabe interneta in njegovemu razvoju ter inovativno podatkovno vodenemu gospodarstvu. Slovenska digitalna koalicija bo skupaj z nevladnimi organizacijami, industrijo in ostalimi deležniki digitalizacije izvedla ukrepe za digitalizacijo družbe, z namenom večje splošne ozaveščenosti o pomenu digitalizacije, ukrepe za izboljšanje digitalne pismenosti in e-veščin delovno aktivnega prebivalstva ter povečanje števila usposobljenega kadra za IKT. (Republika Slovenija, 2016).

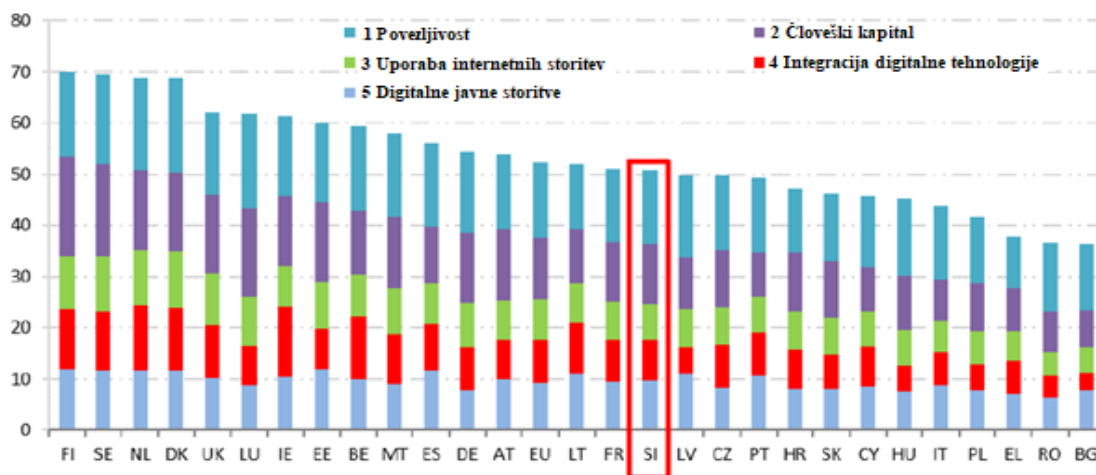
Z vizijo, da se izkoristi čim več priložnosti za razvoj digitalne družbe s pomočjo IKT in interneta, so s strategijo Digitalna Slovenija 2020 sprejeli naslednje cilje:

- dvig ozaveščenosti o pomenu interneta in IKT za razvoj digitalne družbe,
- vlaganje v razvoj le-te,
- konkurenčnost digitalnega podjetništva in digitalizirane industrije za digitalno rast,
- uporaba interneta in IKT na vseh področjih družbe.

Od leta 2015 naprej Evropska komisija ocenjuje in spremlja razvoj držav članic ter njihovo digitalno konkurenčnost s sestavljenim indeksom digitalnega gospodarstva in družbe (The Digital Economy and Society Index v nadaljevanju DESI). Ta zajema pet t. i. tematskih poglavij oz. razsežnosti: povezljivost, človeški kapital, uporabo interneta/internetnih storitev, integracijo digitalne tehnologije in digitalizacija javnih storitev, te pa se nato razdelijo na ožje kazalnike oz. podrazseženosti (Evropska komisija, 2019a). Ocena DESI je izračunana kot tehtana sredina glavnih petih, zgoraj omenjenih, razsežnosti, uporablja pa se lestvico od 0 do 100, pri čemer višja ocena kaže boljše uspešnost države (Evropska komisija, 2020). Tudi vsaka razsežnost in njeni kazalniki so vsak posebej izračunani kot tehtana sredina, kar je mogoče podrobneje raziskati na spletni strani Evropske komisije.

Leta 2015 se je Slovenija, glede na objave Evropske komisije, uvrstila na 19. mesto od 28 med državami članicami. Leta 2017 je dobila oceno 45,1, kar je nižje od povprečne ocene EU, ki je tistega leta znašala 46,9 in dosegla 16. mesto. Z dvigom ocene na 47,9 (vendar še vedno pod povprečjem EU) v letu 2018 se je na lestvici dvignila na 15. mesto. Čeprav je njena ocena bila višja kot prejšnja leta (50,9), se je Slovenija leta 2019 ponovno uvrstila na 16. mesto, kakor je razvidno iz slike 1.

Slika 1: Uvrstitev glede na indeks gospodarstva in družbe (DESI) za leto 2019



Vir: Evropska komisija (2019).

V primerjavi z letom 2015 se je Slovenija pomaknila po lestvici navzgor, zaradi višje uspešnosti na področjih povezljivosti in digitaliziranih javnih storitev, vendar jo nazaj držijo področja, kot so internetne storitve, vključevanje digitalne tehnologije in področje človeškega kapitala. V tabeli 2 so prikazane ocene, ki jih je Slovenija dosegala v letih 2018 in 2019, ter ocene EU, ki predstavljajo povprečje. Medtem ko je na področjih, kot sta povezljivost in digitalne javne malenkost uspešnejša, je na področju človeškega kapitala kljub višji oceni celo padla za eno mesto, saj ne napreduje tako hitro kot ostale države članice (Evropska komisija, 2019a).

Tabela 2: Splošna ocena razsežnosti v letih 2018 in 2019 – Slovenija in EU

| | 2018 | | 2019 | |
|-------------------------------------|-----------|------|-----------|------|
| | Slovenija | EU | Slovenija | EU |
| Povezljivost | 53,4 | 54,8 | 58,5 | 59,3 |
| Človeški kapital | 45,7 | 47,6 | 46,3 | 48,0 |
| Uporaba internetnih storitev | 44,4 | 50,7 | 46,6 | 53,4 |

se nadaljuje

Tabela 2: Splošna ocena razsežnosti v letih 2018 in 2019 – Slovenija in EU

| | 2018 | | 2019 | |
|--|-----------|------|-----------|------|
| | Slovenija | EU | Slovenija | EU |
| Integracija digitalne tehnologije | 39,5 | 39,6 | 40,1 | 41,1 |
| Digitalne javne storitve | 57,0 | 57,9 | 64,7 | 62,9 |

Vir: lastno delo.

Slovenija je na 26. mestu med državami članicami praktično na repu lestvice pri uporabi mobilnih prenosov podatkov, na 25. mestu glede širokopasovnega cenovnega indeksa in na 18. mestu glede na delež prebivalstva (16 %), ki še nikoli ni uporabljal interneta. Največjo oviro za razvoj in implementacije digitalizacije v družbo in gospodarstvo predstavlja tisti del prebivalstva, ki po digitalnem razvoju ne vidi potrebe, ta pa je v Sloveniji še vedno zelo velik (Turk, 2019). Avtor pravi, da bo v Sloveniji treba povišati delež digitalno pismenega prebivalstva in ta delež tudi spodbujati pri uporabi digitalne tehnologije in interneta, treba bo promovirati digitalizacijo celotne družbe in več ljudi seznaniti z uporabo elektronskih storitev ter investirati v infrastrukturo, potrebno za digitalno razvitost (5G- omrežje, optično omrežje). Tako država kot družba se morata zavedati, da je potrebna tudi digitalizacija gospodarstva in da je le-to prisotno tudi na mednarodnem nivoju (Turk, 2019).

Če se pri DESI indeksu osredotočim samo na področje oz. razsežnost integracije digitalne tehnologije v Sloveniji, je glede na indeks v letu 2019 Slovenija med državami članicami dosegla 15. mesto na tem področju. Čeprav je na lestvici sicer padla za eno mesto v primerjavi z letom 2018, se je ocena dvignila z 39,5 na 40,1, kar je še vedno pod povprečjem EU (41,1). Evropska komisija (2019a) poroča, da Slovenija večji napredek na tem področju dosega zgolj v kategoriji malih in srednjih podjetij (v nadaljevanju MSP), ki imajo spletno prodajo in pri uporabi oblaka. Delež MSP, ki uporabljajo storitev spletne prodaje je v Sloveniji 17 %, kolikor znaša tudi evropsko povprečje, zelo dobro pa se le-ta izkažejo pri čezmejni prodaji, in sicer delež tukaj znaša celo 12 %, medtem ko je evropsko povprečje »le« 8 %. Pri uporabi oblaka Slovenija skoraj dosega evropsko povprečje – takšnih podjetij je 17 %, kar je le odstotek manj od povprečja (Evropska komisija, 2019a).

Glede na rezultate raziskave Digitalna preobrazba v Sloveniji 2017, ki so jo opravili Erjavec, Indihar Štemberger, Jaklič in Manfreda (2018), se slovenska podjetja za digitalno transformacijo najpogosteje odločajo z namenom, da povečajo svojo učinkovitost in izboljšajo poslovno odločanje. Dejavniki, kot so preoblikovanje poslovnih procesov in modelov, povečevanje inovativnosti ter izboljšanje izkušenj strank, so anketirancem precej manj pomembni. Rezultati omenjene raziskave so pokazali, da se pomembnosti digitalne

preobrazbe najbolj zavedajo podjetja iz finančne in zavarovalniške dejavnosti (Erjavec, Indihar Štemberger, Jaklič & Manfreda, 2018).

Razlog, zakaj se podjetja v večini ne odločajo za digitalno preobrazbo, je nepripravljenost podjetij na spremembe, ki bi jih le-te prinesle. Takoj za tem sledijo »pomanjkanje ustreznih kadrov in znanj ter nezmožnost hitrega eksperimentiranja« (Erjavec, Indihar Štemberger, Jaklič & Manfreda, 2018, str. 114). Avtorji raziskave so ugotovili, da je od anketiranih podjetij samo 18 % takšnih, ki so digitalno zrela. Največ (44 %) jih svoje digitalne potenciale še(le) razvija, velik delež (38 %) pa je komaj na začetni stopnji digitalizacije. Digitalna zrelost podjetij je, sodeč po rezultatih, povezana s tem, na kako visokem položaju je oseba, odgovorna za informatiko. To pomeni, da so najpogosteje digitalno zrela tista podjetja, kjer je na najvišjem položaju v podjetju oseba odgovorna za informatiko (Erjavec, Indihar Štemberger, Jaklič & Manfreda, 2018). Kaj podjetja vodi k vlaganju v digitalizacijo podjetja pojasni Jakupović (2019) v interpretaciji izvedene ankete glede napredka slovenskih podjetij pri digitalni preobrazbi. Največ anketirancev je odgovorilo, da je razlog za vlaganje v digitalno transformacijo izboljšanje poslovnih procesov, čemur sledijo zadovoljstvo strank, učinkovitejše delo zaposlenih in izkušnje uporabnikov.

Po podatkih Evropske komisije (2019a) je Slovenija v smeri razvoja digitalnih tehnologij podpisala deklaracije, s katerimi je podprla:

- ustanovitev evropskega partnerstva za verižne podatkovne bloke (Blockchain),
- sodelovanje na področju umetne inteligence,
- sodelovanje »za dostop do vsaj 1 milijona genomskih zaporedij v Evropski uniji do leta 2020«.

Kot že omenjeno, Slovenija zaenkrat še ni izkoristila vsega svojega digitalnega potenciala, zato ni preostalo drugega, kot da se sprejmejo ukrepi za digitalizacijo podjetništva in industrije s ciljem, da se izboljša ali vsaj ohrani konkurenčni položaj na evropskem trgu (Republika Slovenija, 2016). Slovensko-nemška gospodarska zbornica (2018) je opravila raziskavo glede stanja digitalizacije v slovenski industriji in ugotovila, da velika večina (91 %) podjetij v Sloveniji digitalizacijo razume kot (vsaj) pomembno. Podjetja digitalizacijo počasi začenjajo dojemati kot dodano vrednost, konkurenčnost kot rezultat digitalizacije pa kot dodano vrednost le-te. Pri raziskavi slovensko-nemške gospodarske zbornice (2018) so ugotovili, da največjo oviro na poti k digitalizaciji podjetjem še vedno predstavljajo visoki stroški, dvom v kibernetiko varnost in kvalificiranost zaposlenih. Če Slovenija svojega potenciala ne bo začela kmalu izkoriščati, lahko pride do situacije, kjer bo do leta 2030 ogroženih do 24 % delovnih mest, kar bo v ekonomskem in socialnem kontekstu pomenilo veliko breme za državo (Wostner, 2019). V primeru uspešne digitalizacije pa bi lahko, po besedah Perkove (2019a), bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) Slovenije do leta 2025 zrastle za 2,1 milijarde evrov. Digitalizacija gospodarstva in industrije je za Slovenijo pogoj za digitalno rast in hkrati najpomembnejša priložnost, da postane bolj konkurenčna in privlačna za poslovno sodelovanje in naložbe (Republika Slovenija, 2016). Pomembno vlogo pri doseganju teh ciljev pa imajo tudi vsa podjetja, saj morajo konkretno integrirati

digitalne storitve in izkoristiti potenciale in zmogljivosti, ki jih prinašajo, ter s tem prispevati k razvoju in konkurenčnosti tako države kot podjetij samih.

1.4 Vpliv digitalizacije na računovodstvo

Četrta industrijska revolucija spreminja procese poslovanja v vseh panogah in računovodstvo ni nobena izjema. Posledično se bodo morali tako računovodje kot revizorji temu prilagoditi, da bodo lahko še naprej ostali relevantni in kredibilni. Do teh prilagoditev bo moralo priti že v samem procesu izobraževanja, da se bo kader lahko z digitalizirano obliko poslovanja spoznal pravi čas (Hoffman, 2017). Vpeljava nove tehnologije v podjetje je lahko dokaj kompleksen projekt, ki vzame veliko časa in denarja. Kar zadeva majhna podjetja, zna le-to biti problem, saj nimajo istih pogojev kot velika podjetja (slabše finančno stanje, manjše število zaposlenih) (Kruskopf in drugi, 2019).

Glede na to, da je računovodstvo bistven in temeljni del uspeha podjetja, Kruskopf in drugi (2019) navajajo, da bodo digitalne spremembe posledično vplivale na vse vrste podjetij. Kljub velikim spremembam naj bi vloga knjigovodij še naprej ostala pomembna. Računovodstvo bo pridobilo ogromno koristi iz naslova digitalizacije pri organiziranju, procesiranju in ocenjevanju finančnih podatkov, kar bi izboljšalo produktivnost in zmanjšalo stroške ter čas opravljanja dela. Zaradi digitalizacije običajnih računovodskih procesov bodo lahko računovodje več pozornosti posvetili bolj specifičnim in zahtevnim nalogam. (Kruskopf in drugi, 2019). Avtorji v članku pišejo, da se bodo naloge poslovnega in finančnega računovodstva spremenile. Opravila poslovnega računovodstva bodo postala bolj natančna, računovodje pa se bodo lahko posvetili pripravi in analizi podatkov.

Računovodske informacije so temelj mnogih odločitev v okviru podjetja. Za namene načrtovanja, investicij, gospodarskih analiz, revidiranja, itd. jih uporabljajo tako notranji (lastniki, vodstvo, managerji) kot zunanji uporabniki (dobavitelji, posojilodajalci, revizorji ...). Todorović (2017) piše, da je popolnoma integriran informacijski sistem pogoj za izboljšanje produktivnosti računovodstva. Uporabnikom omogoča, da ti niso več ločeni na tiste, ki so »obogateni z informacijami« in tiste, ki niso. Ko informacije tečejo med vsemi zaposlenimi – od tistih na najnižjem nivoju, do tistih na najvišjem – so sprejete odločitve boljše.

Glede na pričakovanja avtorjev Kruskopf in ostalih (2019) bodo morali računovodje nadgraditi trenutno znanje ter osvojiti še mnoga nova. Avtorji so iz raziskane literature ločili računovodske veščine na dva tipa; tehnične in socialne, ki so razvidne iz tabele 2.

Tehnične veščine zajemajo analize, razumevanje in poznavanje programov ter njihovih sposobnosti, znanje glede varnosti podatkov, upravljanja baz ... V splošnem se nanašajo na učenje delanja s programi. Socialne (oz. mehke) veščine pa naj bi bilo težje pridobiti z izobrazbo, saj zahtevajo potrpežljivost, razumevanje in prilagajanje. Ta znanja postajajo vedno bolj enakovredna tehničnim, saj predstavljajo »most med računalniki in ljudmi« (Kruskopf in drugi, 2019).

Tabela 3: Potencialna zahtevana znanja danes in v prihodnosti

| Tehnične veščine | | Socialne veščine | |
|---|---|---------------------------------|---|
| <i>Danes</i> | <i>V prihodnosti</i> | <i>Danes</i> | <i>V prihodnosti</i> |
| Razumevanje zmožnosti programov | Osnove kodiranja | Močna komunikacija | Čustvena, etična inteligenca |
| Sposobnost analiziranja | Poznavanje finančno-tehnoloških (»fintech«) programov | Reševanje konfliktov | Prilagodljivost, toleranca do negotovosti |
| Vizualizacija podatkov | Varnost podatkov, forenzična orodja | Vodstvene sposobnosti | Znanje o prodaji |
| Poznavanje mednarodnih standardov | Upravljanje podatkovnih baz | Upravljanje tveganja | Inovativnost/ustvarjalnost |
| Poznavanje specifičnih regulacij panoge | Izkušnje z ERP* | Strateško sprejemanje odločitev | Skrb za potrošnika |

* ERP (angl. Enterprise resource planning) je kratica za sistemsko načrtovanje virov podjetja

Prirjeno po Kruskopf in drugi (2019).

Dandanes, ko cel svet veliko daje na ekološko ravnanje in ozaveščenost, je digitalizacija velikega pomena. Pomembna sprememba, ki jo je omogočila digitalizacija, je brezpapirno poslovanje. Najbolj očitna je sama digitizacija dokumentov, ki jih v skenirani obliki stranka lahko pošlje v računovodstvo preko e-pošte, pri čemer tako stranka kot računovodstvo prihranita (1) čas, saj papirjev ni treba dostavljati oz. hoditi po njih, (2) denar, saj se oba izogneta stroškom tiskanja, papirja in vožnje in (3) prostor, ki bi ga potrebovala za arhiviranje dokumentacije, ki jo je med drugim tudi z zakonom obvezno hraniti več let ali celo dosmrtno. Podjetja naj bi z vpeljavo brezpapirnega poslovanja delovne procese pospešile tudi za 30 %, medtem ko bi se količina tiskanja zmanjšala kar do 73 % (Kopa d.d., 2019). Do leta 2023 naj bi brezpapirno poslovanje vpeljali skoraj vsi računovodski servisi. Digitalizacija v računovodstvu bo med drugim omogočila hitrejše sprejemanje poslovnih odločitev in posledično boljše obvladovanje tveganj. Ne gre pa zanemariti, da sta za uspešno digitalizacijo pomembna primerna in kakovostna IKT ter seznanjanje in izobraževanje tako zaposlenih v računovodstvu kot sodelujočih strank (Boj, 2017).

Kar se je včasih knjižilo ročno, v fizične knjige, se danes knjiži skoraj popolnoma avtomatično znotraj računovodskih programov. Omeniti velja predvsem uvažanje dokumentov, kot so izdani računi ali bančni izpiski v xml. obliki. Vse, kar je treba storiti je nastaviti pravilne nastavitve, nakar se dokument(e) uvozi v program in je storitev opravljena.

Podrobnosti, kot so datumi, konti, pravilni subjekti (kupci in/ali dobavitelji) ipd., mora računovodja oz. knjigovodja še vedno preveriti, pa vendar je prihranek časa kumulativno veliko večji. S tem se izognemo tiskanju, organiziranju in pospravljanju dokumentacije, kar prihrani čas in denar tako strankam kot zaposlenim v računovodstvu. Še en primer sprememb, ki jih je prinesla digitalizacija, je plačevanje računov. V primerjavi z desetletjem in še več nazaj, ko je bilo vse položnice treba izpolnjevati ročno ali pa se osebno zgledati na banki, je danes vse urejeno v nekaj minutah preko računalniških programov. Znotraj računovodskega programa se ustvari paket plačil, ki se ga nato izvozi iz programa, uvozi v banko in obveznost (oz. celo več obveznosti naenkrat) je plačana. Mogoče ni nepomembno omeniti tudi higienskega pogleda na brezpapirno sodelovanje. Pojav pandemije COVID-19 je doprinesel k higienskemu ozaveščanju, kot so razkuževanje in umivanje rok ter skupnih predmetov, ki se jih dotika večje število ljudi. Enako velja za dokumentacijo v fizični obliki, saj nikoli ne vemo, kdo vse je imel razne papirje v rokah, te pa je treba večkrat pregledati in prijeti tudi v računovodstvu. V situaciji, kakršna je svet doletela, je možnost brezpapirnega sodelovanja še kako dobrodošla.

Pandemija pa je poleg brezpapirnega sodelovanja poudarila še eno pozitivno spremembo, ki jo omogoča digitalizacija. Delo od doma oz. oddaljeni dostop. Pred nastopom razširjenosti virusa je bilo delo od doma redkega način opravljanja dela, ki pa se je v času pandemije in karanten razširilo. Veliko podjetij je ugotovilo, da na ta način še vedno lahko normalno poslujejo, hkrati pa svojih zaposlenih ne izpostavljajo nevarnim razmeram.

Kadunec (2017) povzema, da so računovodski servisi v Sloveniji informacijsko naprednejši od računovodskih servisov v Evropski uniji. Digitalizacija omogoča večjo ažurnost stranke, kar vodi do hitrejšega dela računovodje, ki lahko posledično strankam zagotavljajo hitrejše informacije in storitve. Rezultat boljših storitev se kaže tudi v boljših odnosih med stranko in računovodstvom. Četudi so investicije v digitalizacijo visoke, Kadunec (2017) povzema, da je veliko računovodskih servisov v Sloveniji dodobra digitaliziranih in jim visoki vložki ne bodo predstavljali težav oz. le-ti ne bodo več potrebni.

Kljub pozitivnim pričakovanjem glede četrte industrijske revolucije pa se še vedno najdejo takšni, ki ji niso pretirano naklonjeni. Nasprotniki so kritični do sprememb, ki jih prinaša digitalizacija, in zaskrbljeni za prihodnost računovodstva ter vpliva digitalizacije na službe v tej panogi. Najbolj očitna skrb so izguba služb, sledi potreba po novih znanjih zaposlenih, nakar se pojavlja še vprašanje digitalne varnosti. Prav tako se je treba vprašati, ali je družba na takšne spremembe sploh pripravljena (Kruskopf in drugi, 2019).

Vsa dokumentacija v digitalni obliki lahko predstavlja tudi tveganje. Pomisliti je treba, da vedno lahko pride do situacije, ko (1) računalniški sistem in omrežje nehata delovati ter se izgubi vsa dokumentacija na računalniku ali (2) kibernetске grožnje. Obe situaciji podjetju predstavljata nevarnost in dodatne stroške iz naslova rednega vzdrževanja programov, omrežja in izobraževanja ter ozaveščanja zaposlenih. Zavedati se je treba tudi, da konec dneva digitalizacija ne prihrani časa, če se podjetje tega ne loti 100 %. V primeru, da se polovica storitev še vedno hrani papirnato in polovica elektronsko, lahko hitro pride do

zmede in tudi dvojnega dela, s tem pa je zaposleni na slabšem, kot če bi vse delal na nedigitalen način.

Ena večjih pomanjkljivosti digitalizacije je tudi (3) digitalna nepismenost zaposlenih, kjer je prav tako treba poskrbeti za sprotno usposabljanje in izobraževanje zaposlenih (Boj, 2017).

Nasprotno dolgoletnim razpravam o tem, kako bodo ljudje zaradi digitalizacije izgubili službe, pa se Hoffman (2017) s tem ne strinja. Medtem ko bodo nekateri računovodje in knjigovodje morda zares izgubili službo, naj bi to bila posledica njihovega neznanja oz. pomanjkanja digitalnega znanja in veščin. Digitalizirane namreč ne bodo službe v celoti, temveč le določena opravila in naloge, za katere bo konec dneva vseeno nekdo moral imeti službo, da bo preverjal njihovo pravilnost – v ta namen bodo nastala tudi nova delovna mesta (Hoffman, 2017). Mnogi izmed starejših zaposlenih se lahko v času digitalne dobe počutijo ogrožene in zapostavljene zaradi svoje digitalne nepismenosti. Obstaja razumljiva nevarnost, da ne bodo konkurenčni mladim, ki vstopajo na delovni trg in so zrastle s tehnologijo v rokah. Prav tako jim delodajalci pogosto ne zagotavljajo istih priložnosti in primernih izobraževanj na področju digitalizacije (Kruskopf in drugi, 2019). Tako mladi kot starejši zaposleni se bodo morali prilagoditi zahtevam digitalne dobe in bodo primorani naučiti se uporabljati digitalno tehnologijo. Sčasoma bodo s pomočjo računalnikov porabili manj časa za nebistvena opravila in se bodo več posvečali strankam in kreativnemu delu (Hoffman, 2017).

Digitalizacija v računovodstvo torej ne prinaša samo pozitivnih sprememb. Z digitalizacijo v računovodstvo pride ogromno novih informacij – pomembnih kot nepomembnih. Sčasoma bodo le-te zasipale računovodje, ti pa se bodo morali naučiti ločevati med relevantnimi in ne relevantnimi informacijami, ki so bistvene za sprejemanje odločitev (Kruskopf in drugi, 2019).

Povsem jasno je, da se bo delo v računovodski panogi z uvedbo digitalizacije precej spremenilo. Delo, ki se ponavlja in zahteva veliko časa, se bo sčasoma avtomatiziralo, računovodje pa bodo ta čas porabili za izvedbo višje ovrednotenega dela, ki zahteva specifično znanje na področju. Iz potekajočih raziskav avtorjev Kruskopf in ostalih (2019) je razvidno, da obstaja pomanjkanje zahtevanih veščin, sploh kar se tiče mladih, ki prvič stopajo na delovni trg. Potrebne bodo prilagoditve, saj bodo zaposleni, ki bodo želeli obdržati svojo službo, morali nadgrajevati svoje znanje, kar pa zna po žepu udariti tudi delodajalce (Kruskopf in drugi, 2019). Nasploh pa je digitalna prihodnost za računovodsko panogo precej obetavna, dokler bodo ljudje in tehnologija izpopolnjevali drug drugega.

2 PROCES ODLOČANJA

2.1 Opredelitev procesa odločanja

Vsakršno dejanje v našem življenju je posledica odločitev. Bodisi je ta odločitev sprejeta zavestno in načrtno, bodisi je sprejeta nevede in spontano v trenutku hitrega ukrepanja.

Ljudje sprejemamo odločitve ves čas, od trenutka, ko se zjutraj zbudimo, do trenutka, ko gremo spat, v zasebnem kot v poslovnem življenju.

Fitzgerald (2002) meni, da obstaja bistvena razlika med pojmom »odločitev« in »proces sprejemanja odločitev«. Sama beseda »odločitev« predstavlja končni rezultat procesa, medtem ko je »proces« sestavljen iz dogodkov, ki vodijo k trenutku izbiranja in delovanju po sprejeti odločitvi (Fitzgerald, 2002).

Verma (2014) odločanje pojmuje kot intelektualni proces izbiranja optimalnih možnosti med mnogimi alternativami, ki se kot rezultat pokaže v obliki mnenja ali dejanja. Odločanje nam je v pomoč pri predvidevanju in izbiri najboljšega možnega izida med vsemi alternativami z ocenjevanjem prednosti in slabosti. Sprejete odločitve lahko namreč vodijo do uspešnosti ali, v primeru nepravilnih odločitev, neuspešnosti podjetja (Verma, 2014). Odločanje označimo kot proces, ker vsebuje določene korake oz. postopke na poti do doseganja ciljev (Hojak, 2002). Verma (2014) odločanje kategorizira v štiri procese:

- proces skupinskega odločanja,
- proces individualnega odločanja,
- proces organizacijskega odločanja in
- proces meta-organizacijskega odločanja.

Ti štiri načini odločanja so odvisni od pomembnosti, kakovosti in natančnosti informacij, ki so potrebne za sprejeto odločitev. Managerji morajo poznati in izbrati primerne vire informacij, le-te pa imajo lahko svoj vir znotraj ali zunaj podjetja. Upoštevati morajo tako svoje izkušnje in intuicijo kot tudi od ostalih sodelujočih. Predvsem pa morajo znati določiti, kdaj v proces odločanja vključiti ostale in v kolikšni meri (Fitzgerald, 2002). Pri procesih individualnega in skupinskega odločanja nam samo ime pove, da v prvem primeru manager oz. vodja odločanja odločitev sprejme sam, v drugem pa v proces vključi skupino. Individualne odločitve sprejema na vsakodnevni ravni in so rutinske narave. Teh pa ne smemo zamenjevati z osebnimi odločitvami, saj tiste posameznik sprejme za lastno korist. Proces skupinskega odločanja vključuje posameznike, ki sestavljajo skupino (npr. vodstvo, upravni odbor), ki se sestane z določenim namenom, kot je reševanje problemov podjetja. Ko govorimo o organizacijskem odločanju, govorimo o odločitvah, ki jih sprejme manager v imenu in za korist podjetja (Gayathri, brez datuma). Proces metaorganizacijskega odločanja zajema proces odločanja o procesu odločanja, ki bi bil najbolj primeren. Odločevalec se mora posvetiti samemu procesu odločanja še preden se dejanski proces odločanja sploh začne. Odločiti mora kdo bo naredil kaj in kdaj pri procesu sprejemanja odločitve, da bo le-ta najboljša. Cilj odločevalca pri metaodločanju mora biti optimizacija procesa sprejemanja odločitve na način, da je sprejeta odločitev boljše kakovosti in da se porabi manj časa in virov (Sousa & Yu, 2014).

Verma (2014) pri procesu odločanja našteva, da je najprej treba (1) prepoznati problem. Odločevalec mora prepoznati, kaj je tisto, kar ločuje trenutno stanje od zelenega. Nato si je treba (2) zastaviti cilj, ki ga odločevalec želi doseči s sprejeto odločitvijo in najti rešitev za problem, tj. na kakšen način se bo reševalo ta problem, kakšne alternative obstajajo, oceniti,

katera je najboljša in kakšen pristop izbrati, da doseže cilj. Nakar (3) je treba zbrati zadostno količino podatkov, na podlagi katerih sprejmemo odločitve. Kje in kako se bo pridobivalo podatke, odločiti, kateri podatki so sploh relevantni in kredibilni, kako jih uporabiti in interpretirati. Nato je treba (4) oceniti učinkovitost sprejete in implementirane odločitve in se iz le-te tudi učiti. Podobno našteva tudi Hojakova (2002), ki pri odločanju navaja tri podprocese. S prvim se opredeli problem, z drugim se iščejo možne rešitve za problem, s tretjim pa se izbere najprimernejšo rešitev le-tega. Ker samo dejanje sprejema odločitve, še ne pomeni, da bo le-ta tudi pravilna oz. uspešna, je treba upoštevati korake, ki sestavljajo proces odločanja.

Fitzgerald (2002) omeni tudi termin obseg odločitve. Ta predstavlja razširjenost vpliva, ki ga ima sprejeta odločitev. Le-ta lahko vpliva na ljudi, na količino denarja, na časovni okvir ter na eno samo storitev ali celoten trg. Odločitve z najširšim vplivom običajno sprejemajo tisti z najvišjo pozicijo v podjetju, vendar Fitzgerald (2002) piše, da podjetja, ki razmišljajo dolgoročno, v sprejemanje obsežnih odločitev vključujejo vse nivoje zaposlenih. S tem zajamejo vse pomembne podatke, ki bi lahko bili pomembni za sprejeto odločitev. Treba pa je vedeti, da je obseg odločitve predvsem relativen. Odločitev, ki se nanaša na primer na določen znesek denarja, lahko enemu podjetju naredi precej večjo razliko kot drugemu (Fitzgerald, 2002).

Fitzgerald (2002) navaja, da se odločitve v podjetju nanašajo na ljudi, denar, nakupovanje in prodajo, način poslovanja ter strategijo in načrtovanje. Te odločitve na široko razdeli na rutinske in nerutinske odločitve, ter operacijske in strateške. Rutinske so bolj kot ne ponavljajoče se in jih je mogoče predvideti vnaprej (Fitzgerald, 2002). Sprejmejo se učinkovito in hitro in ne obremenjujejo odločevalca (Tavčar, 2008). Med nerutinske pa spadajo edinstvene in nenačrtovane odločitve, do katerih prihaja bolj poredko. Med operacijske odločitve spadajo vsakodnevne, kratkoročne odločitve in so podobne rutinskim odločitvam na primer zaposlovanje dodatnih delavcev. Strateške odločitve se sprejemajo v zvezi z organizacijsko politiko na dolgi rok na primer vstop na novi trg ali združitev s konkurenco (Fitzgerald, 2002).

Učinkovitost sprejete odločitve je odvisna od perspektive odločevalca, kriterija za uspeh, časovnega okvirja, stopnje uspešne implementacije odločitve oz. izvedbe le-te (Fitzgerald, 2002).

2.2 Modeli sprejemanja odločitev

Sprejemanje poslovnih odločitev je lahko dokaj tvegano in stresno za posameznika, ki mora to odločitev sprejeti. Odvisno je od cilja, ki ga le-ta želi doseči, hkrati pa tudi od posameznika in njegove osebnosti. Nekaterim odločevalcem bo pomembna dobrobit podjetja in bodo odločitve sprejemali zgolj v korist podjetja, spet drugi pa se bodo ob doseganju ciljev podjetja poskušali zraven še okoristiti zaradi česar mogoče ne bodo sprejeli najboljše možne odločitve za korist podjetja, temveč zase.

Obstajajo različne strategije za sprejemanje odločitev, ki so odvisne od poznavanja rezultata sprejete odločitve in preferenc, kakšen izid odločevalec sploh želi. Verma (2014) piše, da za primerni model odločanja obstajajo določene značilnosti, na podlagi katerih lahko izberemo potrebam primerne (Verma, 2014):

- uporaba virov – koliko razpoložljivih virov (zaposleni, material, trg, orodja ...) ima podjetje in koliko jih potrebuje za doseganje ciljev;
- realni čas za uporabo modela odločanja – ali je model lahko apliciran v resnični in zahtevni situaciji v določenem časovnem okvirju;
- vpliv modela na rast poslovanja – pravilna izbira modela odločanja se izkaže kot učinkovita alokacija virov in pomaga podjetju pri soočenju z novimi izzivi in rasti podjetja;
- tveganje – koliko tveganja je zajetega znotraj modela in uporabe le-tega. Nižje je tveganje, primernejši in učinkovitejši je model;
- profitabilnost modela – če se na osnovi izbranega modela poveča ali zmanjša profitabilnost poslovanja; pri tem Hossfeld (2018) izpostavi, da povečanje profita ni nujno kazalnik dobre odločitve, saj niso vse strateške odločitve neposredno povezane s povečanjem profitabilnosti. Včasih do tega pride zgolj zaradi naključnih okoliščin.
- Zahtevnost modela – kako zahtevno ga je aplicirati v podjetje.

Teorija odločanja je širok pojem, ki se oblikuje že več stoletij. Dandanes velja za interdisciplinarno znanost, s katero se poleg psihologov in ekonomistov ukvarjajo še sociologi, filozofi, statistiki in matematiki. Med različnimi pristopi je najbolj popularen pristop teorije iger. Ta pojasnjuje racionalno obnašanje prisotnih na trgu (podjetnikov in potrošnikov). Na eni strani so potrošniki, ki stremijo k maksimizaciji koristi, na drugi pa so podjetja, ki želijo maksimizirati profit (Hossfeld, 2018).

Literatura glede sprejemanja odločitev zajema več modelov odločanja, ki se razlikujejo po načinu oz. postopku sprejemanja odločitev. Različni avtorji razlikujejo različne modele in pristope. Iz prebrane literature je mogoče opaziti, da različni avtorji opisujejo iste modele, medtem ko veliko avtorjev opisuje iste modele, vendar jih poimenuje drugače. Depika (2014) na primer razlikuje med (1) racionalnim, (2) normativnim, (3) administrativnim, (4) političnim in (5) etičnim. Fitzgerald (2002) ob (1) racionalnem in (2) normativnem opisuje še (3) model smet (angl. Garbage can model), (4) »misli, vidi, naredi« model in (5) model sprejemanja odločitev, ki vključuje pet načinov odločanja – od individualnega do skupinskega odločanja. Uzonwanne (2016) poleg (1) racionalnega odločanja opisuje še (2) intuitivnega, ki temelji na občutkih in slutnjah, (3) odvisnega, ta temelji na nasvetih od ostalih ljudi, ter (4) model izogibanja, pri katerem se odločevalec poskuša izogniti sprejemanju odločitev. Načini odločanja, kot so intuitivni, odvisni in izogibni, se smatrajo za bolj osnovne modele, ki se uporabljajo v vsakodnevnem življenju.

Intuitivni model v poslovnem svetu velja za zelo tveganega. Intuitivni odločevalci so nagnjeni k delanju napak in niso dosledni (Uzonwanne, 2016). Pa vendar intuicija igra ključno vlogo pri učinkovitem sprejemanju odločitev. Le-ta spada med mehke veščine, ki

jih je težko priučiti (Fitzgerald, 2002). Tavčar (2008) intuitivno odločanje označi kot ustvarjalno, saj tovrstne odločitve izvirajo iz podzavesti odločevalca. Avtor (2008) odsvetuje, da bi se intuitivno odločanje uporabljalo prepogosto, saj so takšne odločitve pogosto pristranske in subjektivne. Sprejmejo naj se le, če se jih obravnava skupinsko in so istega mnenja tudi ostali sodelujoči (Tavčar, 2008). Če zaradi intuicije pride do napak in nedoslednosti v primeru visokih finančnih vložkov, lahko te napake podjetje veliko stanejo. Posledično se odločevalci pogosto znajdejo v situaciji, zaradi katere so negotovi in izgubijo zaupanje vase, zaradi narejenih napak pa zaupanje vanje izgubi tudi vodstvo. Zato se v poslovnem svetu managerji in vodstvo najpogosteje poslužujejo racionalnega modela odločanja (Uzonwanne, 2016).

O racionalnih modelih so razpravljali že neoklasični ekonomisti v 19. stoletju (Hossfeld, 2018). **Racionalni oz. klasični model** kot diametralno nasprotje intuitivnemu odločanju temelji na uporabi dejstev, informacij, analiz in določenem postopku (Uzonwanne, 2016). Temelji na maksimizaciji koristi in profitabilnosti organizacije, do katere podjetje pride po naslednjih korakih: identifikacija problema, ugotavljanje rešitev in alternativ, izbira najboljše alternative, implementacija želene rešitve (Verma, 2014). Tavčar (2008) domneva, da je odločevalec v racionalnem modelu »popolnoma racionalen in popolnoma informiran« (Tavčar, 2008, str. 115) in bi kot takšen brez vsakršnega tveganja dosegel maksimizacijo koristi sprejete odločitve. Da bi odločevalec dosegel nivo idealnega racionalnega odločanja, bi odločanje v tem modelu glede na teorijo moralo potekati popolnoma racionalno. To pomeni, da bi bile odločevalcu na voljo vse potrebne informacije, vsa sredstva, moral bi poznati vse alternative in njihove izide. Posledično ne bi obstajalo nikakršno tveganje, uspeh pa bi bil zagotovljen. V praksi je kaj takega nemogoče, saj odločevalec nikakor ne more biti popolnoma informiran in nepristranski, kar Tavčar (2008) izpostavlja kot kritiko modela. Po besedah Uzonwanneja (2016) gre pri racionalnem modelu za naprednejši model odločanja, kjer odločevalec ocenjuje možne alternative in poskusi predvideti pričakovani konec vsake izmed alternativ, nakar izbere tisto z najboljšim predvidenim izidom. Da lahko ugotovimo problem, moramo imeti vsaj dve alternativni. Vsaka izmed alternativ ima drugačne posledice in vsaka mora biti natančno premišljena in analizirana (Hossfeld, 2018). Uzonwanne (2016) meni, da bi morali biti mladi managerji in vodje vključeni v izobraževalne programe, seminarje in konference, kjer bi se učili odločanja na temelju racionalnega modela.

Tip organizacije, ki deluje po načelu racionalnega modela, je centraliziran, cilji zaposlenih pa naj bi bili enaki in dovolj učinkoviti za izbiro najboljše možne alternative, ki bi maksimizirala vrednost podjetja (Verma, 2014). Tudi Fitzgerald (2002) pravi, da znotraj racionalnega velja prepričanje, da managerji poskušajo optimizirati svoje obnašanje z načrtnim izbiranjem najboljših alternativ. V praksi cilji organizacije pogosto niso enaki ciljem skupine, ki dela v podjetju. Zaposleni, ki sprejemajo odločitve se ravnaajo po lastnih željah in potrebah, kar pa ni nujno, da se sklada z dobrobitjo podjetja. Ravno obratno, saj bodo posamezniki pogosto želeli maksimizirati cilje za svojo korist in ne korist podjetja. Med slabosti racionalnega modela spada tudi nezadostna količina podatkov, ki je ključnega pomena za identifikacijo problema pri sprejemanju odločitev (Verma, 2014). Tavčar (2008)

piše, da odločevalec nima popolnega poznavanja vseh alternativ in njihovih rezultatov. Izbere tisto, ki se mu zdi najboljša, ne ve pa, ali ni katera druga alternativa mogoče boljša. Avtor opiše še druge kritike racionalnega odločanja, kot so dejstvo, da podjetje nikoli nima samo enega cilja, ki ga želi maksimizirati, hkrati pa je nemogoče maksimizirati vse cilje. Posledično cilji delujejo kot omejitve podjetja, saj se je treba odločiti, proti kateremu cilju stremeti (Tavčar, 2008).

Normativni model oz. model omejene racionalnosti domneva, da se vodje in managerji soočajo z določenimi ovirami pri sprejemanju odločitev in procesiranju informacij (čas, zahtevnost, negotovost, tveganja itd.). Sprejete odločitve naj bi bile omejene zaradi obnašanja managerjev, ki imajo omejene informacije, uporabljajo bližnjice in izbirajo alternative, ki zahtevajo minimalni trud. Glede na te ovire managerji ne stremijo k optimizaciji, ampak k doseganju lastnega zadovoljstva. To pomeni, da izberejo rešitev, ki je ravno pravšnja oz. »dovolj dobra« in zadostna glede na minimalen trud, ampak ne nujno tudi najboljša in/ali optimalna (Fitzgerald, 2002). Podoben temu modelu je **administrativni model**, ki ga opisuje Verma (2014). Odločevalci v tem modelu imajo različne motivacije in zahteve, vendar zaradi pomanjkanja časa uporabljajo bližnjice, da pridejo do rešitev, ki so sprejemljive za vse. Odločevalec se raje kot na optimizacijo osredotoča na svoje zadovoljstvo pri prihranitvi časa in truda, vendar se pomanjkljivost modela odraža v slabi kakovosti odločitve (Verma, 2014). Verma (2014) torej ločuje administrativni model od normativnega, medtem ko Fitzgerald (2002) opisuje normativnega isto kot Verma (2014) administrativnega.

Verma (2014) meni, da je najučinkovitejši model **etični model** odločanja. Ta temelji na logičnem procesu, kjer se izloči čustveni vpliv odločevalca za doseganje objektivnih rezultatov, prav tako pa odločevalec ne stremi k doseganju lastnih koristi. Odločevalec upošteva mnenje stranke, ne vpliva na njihovo mišljenje oz. se odloča namesto nje in sledi sistematičnemu pristopu (Verma, 2014). Tavčar (2008) navaja, da mora dobra etična odločitev zaposlenim doprinesiti karseda visoke koristi in je pravična do vseh sodelujočih v organizaciji. Prav tako se mora skladati z načeli in vrednotami sodelujočih pri sprejemanju odločitve, koristne in pravične pa morajo za sodelujoče biti tudi posledice sprejetih odločitev (Tavčar, 2008). Etični model podjetju pomaga, da se le-to drži svojih etičnih vrednot in preprečuje neetične situacije. Zaposleni so zadovoljni znotraj svojega delovnega okolja, kar posledično vodi do učinkovitosti njihovega dela in dobrega poslovanja podjetja. Pomaga pri ohranjanju dobrega slovesa podjetja, kar pa je dober znak tudi za investitorje. Poudarek modela je na sodelovanju in poštenosti (Verma, 2014).

2.3 Dejavniki, ki vplivajo na proces odločanja in sprejemanje odločitev

Da je sprejeta odločitev najboljša, je treba upoštevati tudi določene dejavnike. Za razumevanje sprejetih odločitev in zakaj so le-te sploh sprejete, je treba razumeti dejavnike, ki vplivajo na proces sprejemanja odločitev. Dejavniki, ki vplivajo na proces odločanja, lahko posledično vplivajo tudi na izid sprejete odločitve (Dietrich, 2010). Dietrichova (2010)

s psihološkega vidika našteva naslednje dejavnike, ki vplivajo na sprejemanje odločitev: pretekle izkušnje, razne kognitivne predsodke, razlike med posamezniki.

Kot prvega izmed pomembnejših dejavnikov za sprejemanje odločitev Dietrichova (2010) omeni pretekle izkušnje. Če je le-ta bila v preteklosti pozitivna in je pripeljala do želenega cilja, se bo odločevalec v prihodnosti ponovno ravnal po tej izkušnji, če gre za podobno situacijo. Če je bila pretekla izkušnja negativna in jo odločevalec razume kot napako, se bo takšnemu načinu sprejemanja odločitev izognil. Kljub pozitivnim izkušnjam iz preteklosti pa to ne pomeni, da bo odločitev v prihodnosti, sprejeta po istem principu, (ponovno) najboljša, saj so lahko okoliščine popolnoma drugačne, čeprav gre za podobno situacijo (Dietrich, 2010).

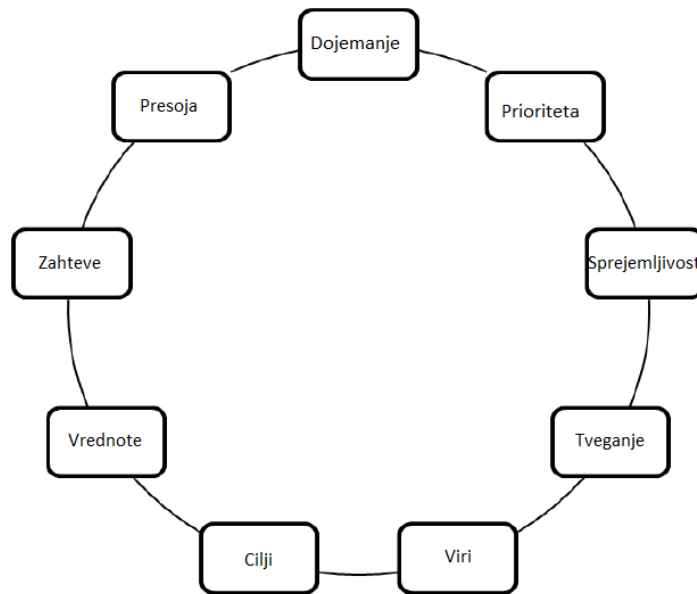
Med kognitivne predsodke štejemo vzorce razmišljanja. Ti temeljijo na opazovanju in posploševanju in lahko vodijo do napačnih presojanj. V povezavi s preteklimi izkušnjami lahko pride tudi do napak v spominu. V kategorijo kognitivnih predsodkov uvrščamo še lastna prepričanja posameznikov, ignoriranje dejstev ali mnenja drugih, ki jih iz takšnega ali drugačnega razloga odločevalec ne želi upoštevati. Takšne lastnosti odločevalca lahko pripeljejo do slabih sprejetih odločitev zaradi previsoke samozavesti, po drugi strani pa lahko takšen posameznik sprejme tudi učinkovito odločitev, če ima dovolj izkušenj pri reševanju problemov (Dietrich, 2010).

Logično je, da bodo različni posamezniki sprejeli različne odločitve. Starost in ekonomski status zagotovo vplivata na sprejete odločitve. Starejši odločevalci lahko imajo več izkušenj in bodo posledično bolj samozavestni pri sprejemanju tveganih odločitev. Spet drugi bodo bolj previdni in ne-nagnjeni k tveganju. Tisti, ki imajo nižji ekonomski status so lahko imeli slabšo izobrazbo in lahko glede na pretekle odločitve sprejemajo slabše odločitve (Dietrich, 2010).

Kot sem omenila v prejšnjem poglavju Verma (2014) navaja, da za izbiro primernega modela odločanja v podjetju obstajajo različne značilnosti: uporaba virov, tveganje, profitabilnost, zahtevnosti, vpliv na poslovanje in poraba časa. Za učinkovito sprejemanje odločitev v podjetju pa našteva dejavnike, ki vplivajo na sprejeto odločitev (slika 2) in sledenje šestim C-jem, da je odločitev, ki jo sprejmemo učinkovita:

- sestaviti jasen načrt, o čem se je treba odločati (angl. construct),
- sestaviti seznam vseh potrebnih inputov/vložkov (angl. compile),
- zbrati informacije o alternativah, ki ustrezajo zahtevam za doseganje cilja (angl. collect),
- primerjati alternative (angl. compare),
- upoštevati posledice vsake alternative (angl. consider) in
- posvetiti se odločitvi ter ji slediti (angl. commit).

Slika 2: Dejavniki učinkovitega sprejemanja odločitev



Prerejeno po Verma (2014).

Za sprejemanje dobrih odločitev se je skozi leta in leta razvilo več različnih tehnik in orodij za sprejemanje boljših odločitev (Fitzgerald, 2002). Najlažje je verjetno sprejeti odločitev z metanjem kovanca. Najstarejša tehnika za sprejemanje odločitev je učinkovita, ko gre za odločanje med dvema alternativama. Vendar pa malokateri manager usodo podjetja prepusti naključju. Najbolj znana tehnika je drevo odločanja. Gre za grafično ponazoritev različnih opcij v obliki drevesa, ki izhajajo iz prvotne odločitve. Grafični prikaz je sestavljen iz možnih alternativ, posledic in verjetnosti, da se zgodijo. Poznamo še »brainstorming«, kjer gre za intenzivno skupinsko razmišljanje in razvijanje idej za pristop k problemu. Posamezniki se v skupini spodbujajo in prispevajo kakršno koli idejo, ki jo nato nadgrajujejo in dograjujejo, da dosežejo cilj. V primeru tržnih in družbenih raziskav je pametno uporabiti delfi metodo. Pri tem orodju za odločanje zbira ekspertna mnenja na podlagi vprašalnika in se izvaja v več krogih. V vsakem novem krogu sodelujoči prejmejo rezultate prejšnjega kroga, ki jih v določenem času pregledajo in komentirajo, nakar se krogi izvajajo toliko časa, dokler se mnenja vseh ne ujemajo. Fitzgerald (2002) omeni tudi orodja za odločanje pri strateških analizah, kjer se najpogosteje izvajajo: (1) ABC (angl. activity-based-costing) metoda, ki temelji na razporejanju stroškov glede na aktivnosti. To pomeni, da stroške v podjetju povzročajo aktivnosti, zaradi katerih nastajajo proizvodi in storitve. (2) Bostonska matrika oz. BCG-matrika za analiziranje strateškega pozicioniranja produktov. S pomočjo BCG-matrike ter razmerja med tržnim deležem in rastjo trga lahko podjetje ugotovi, ali njihov produkt spada med zvezde, molzne krave, vprašaje ali pse. Pri tem zvezde in molzne krave predstavljajo najboljši položaj proizvoda, psi pa najslabšega. Naslednje orodje je (3) SWOT-analiza, s katero podjetje analizira notranje in zunanje okolje s pomočjo prednosti,

slabosti, priložnosti in nevarnosti. Za analizo zunanjega okolja pa si lahko podjetje pomaga s (4) petimi Porterjevimi silnicami: konkurenca, substituti, pogajalska moč kupcev in dobaviteljev ter vstopne ovire (Fitzgerald, 2002). Managerji morajo s svojim položajem v podjetju načrtovati razvoj podjetja samega. Njihova dejanja morajo biti usmerjena proti cilju oz. ciljem, ki jih želijo doseči. Biti morajo dobro načrtovana in strukturirana, da lahko uspešno uvedejo svoje ideje za razvoj uspešne in učinkovite organizacije (Hossfeld, 2018).

2.4 Vpliv digitalizacije na proces odločanja

Vse večji pomen digitalizacije v naših življenjih vpliva tudi na odločitve, ki jih sprejemamo. Tovrstni vpliv digitalizacije lahko občutimo tako v zasebnem kot poslovnem življenju. Kot primer vpliva digitalizacije na sprejemanje odločitev lahko navedemo prehod iz analognih podatkov v digitalne. Vemo, da bo vedno več podatkov v podjetjih digitalnih. Že samo internet lahko vpliva na to, katero odločitev bomo sprejeli. Na podlagi podatkov na internetu, ki se posodablja iz minute v minuto, je lahko naša odločitev popolnoma drugačna, kot bi bila pred nekaj trenutki. Hossfeld (2018) se v članku ukvarja z vprašanjem, kako pomembna je digitalizacija za sprejemanje odločitev v podjetjih. Le-ta je že prisotna znotraj podjetja, v načinu poslovanja kot tudi zunaj podjetja v obliki poslovanja s strankami, kupci, dobavitelji.

Omogočanje zaposlenim, da so del elektronskega sistema za izmenjevanje podatkov, je pozitivno pri sprejemanju organizacijskih odločitev, saj imajo posamezniki dostop do informacij in orodij, ki so v pomoč pri sprejemanju odločitev. Tovrstni sistemi dandanes vodijo do večje povezanosti zaposlenih in lažje uporabe podatkov, hkrati pa zaposlenim dajejo občutek kontrole (Fitzgerald, 2002).

Hitro izmenjevanje podatkov in informacij med računovodstvom in uporabniki računovodskih podatkov podjetja pa omogoča tudi hitrejše sprejemanje odločitev. Fiechter (2018) izpostavlja, da je čas ključni element pri sprejemanju dobrih odločitev, pa vendar je odločitve potrebno sprejemati počasi in z umirjeno glavo. Treba se je zavedati, da lahko ima slaba odločitev še slabše posledice. Odločevalec mora poznati strategijo podjetja, trg, konkurenco in vse to upoštevati pri procesu sprejemanja odločitev (Fiechter, 2018).

V prihodnosti naj bi odločitve pripravili računalniški sistemi, izvedli oz. sprejeli pa bi jih še vedno ljudje. Vsebina za izvedbo odločitve bi bila pripravljena na podlagi klasičnega modela odločanja, tj. racionalnega, katerega cilj je maksimizacija koristi podjetja (Hossfeld, 2018). Hossfeld (2018) pravi, da bo digitalizacija spremenila potek sprejemanja odločitev, vendar mora pri tem odločevalec razumeti samo logiko digitalizacije. Poleg tega mora upoštevati še štiri, že omenjene, vzvode digitalne transformacije: digitalne podatke (angl. digital data ali big data), avtomatizacijo (angl. automation), integracijo in digitalni dostop stranke (Hossfeld, 2018).

Uvedba novega sistema ali nakup nove tehnologije pa ne smeta biti izgovor za nepotrebne investicije. Podjetje mora samo ugotoviti, kakšen nivo digitalizacije bo najbolj donosen za podjetje in ali jo sploh potrebujejo. Izhodišče za investicijo ne sme biti razlog »ker jo ima

konkurenca«. Če zaposleni kader v podjetju ne zna upravljati digitalne tehnologije in je primerno uporabljati, je nakup nesmiseln. Tehnološki napredek ne zagotavlja učinkovitosti sprejetih odločitev. Podjetnik mora upoštevati mnenja in želje zaposlenih, ki bodo digitalno tehnologijo uporabljali. V izogib nepotrebnim stroškom bi morala podjetja najprej natančno opredeliti procese odločanja (Fitzgerald, 2002).

Hossfeld (2018) v članku predstavi svojo raziskavo glede razmerja med digitalnim sistemom za sprejemanje odločitev in kakovostjo strateških odločitev oz. kakšen vpliv ima digitalizacija na sprejemanje odločitev. Avtor je analiziral odvisnost učinkovitosti strateške odločitve od digitalne namestitve za sprejemanje odločitev znotraj podjetja in ustvaril generični model digitalne namestitve za optimizirano sprejemanje odločitev. Z namestitvijo digitalnega sistema je mišljena namestitev podjetju prilagojenega sistema organizacije, ki omogoča bolj učinkovito delovanje. Gre za prehod v digitalno obliko bodisi v obliki digitalne mehanizacije bodisi v obliki kibernetnega sistema (Hossfeld, 2018).

Iz intervjujev je Hossfeld (2018) ugotovil, da se managerji zavedajo nujnosti digitalnega odločanja. Na vprašanje, če bodo digitalne odločitve izboljšale rezultate odločitev, je sicer dobil pozitivne odgovore, vendar z več komentarji, da bo človeški faktor pri sprejemanju odločitev še vedno potreben do neke mere. Hossfeld (2018) je na koncu raziskave prišel do zaključka, da je vpliv digitalizacije na sprejemanje odločitev odvisen od tega, ali gre za racionalni ali čustveni pristop sprejemanja odločitev. Sprejemanje odločitev s pomočjo kibernetnih sistemov bo ločilo racionalne odločitve od čustvenih. Čustva in posledice letih bodo z napredovanjem digitalizacije postavljena na stran, vendar se bo čustva še vseeno upoštevalo v primeru, ko bodo odločitve sprejemali ljudje (Hossfeld, 2018).

2.5 Odločanje v računovodstvu

Računovodstvo je eden izmed pomembnejših virov informacij in podatkov v vsakem podjetju. Najsi gre za notranje ali zunanje računovodstvo, oba zagotavljata vse potrebne podatke, ki jih managerji oz. tako notranji kot zunanji uporabniki podjetja potrebujejo za sprejemanje odločitev. Hojakova (2002) računovodstvo označi kot »svetovalca managementu«. Mala in Chand (2015) računovodstvo opišeta kot proces analiziranja poslovnih transakcij in pripravljanja letnih poročil s pomočjo računovodskih standardov. Računovodstvo zajema prepoznavanje in beleženje poslovnih transakcij s pomočjo sprejemanja odločitev na podlagi primernih računovodskih pravil, kot so vrednotenje osnovnih sredstev, amortiziranje ipd. (Mala & Chand, 2015).

Bistvo pričujoče naloge je osredotočiti se na odločanje znotraj računovodstva, kjer pogosto pride do situacije, ko računovodja odločitve ne sprejme sam. Marsikatero dejanje mora stranka/lastnik dovoliti in izraziti svoje strinjanje oz. mnenje. Le-to je potrebno v pisni obliki, saj na ta način računovodja zavaruje samega sebe. O tem lahko govorimo v primeru, ko računovodja potrebuje pojasnilo, na kateri strošek knjižiti določen nakup, v primeru nakazil, ko je potrebno opraviti le delno plačilo namesto celotnega ipd. Pogosto gre za reševanje problema, ki ga ima stranka, računovodja pa potem sprejme dokončno odločitev

na podlagi svojega znanja in vedenja. Mala in Chand (2015) pišeta, da so računovodje, da lahko predlagajo najboljšo rešitev za različne tipe problemov, neprenehoma odvisne od svojega znanja in sposobnosti za sprejemanje odločitev.

Če torej povežem delo v računovodstvu s procesom odločanja oz. koraki, ki ta proces sestavljajo, je najprej potreben problem, ki ga pogosto izpostavi stranka/lastnik sam. Običajno je kar takoj izražen tudi cilj, ki se ga želi doseči, nakar je pogosto na računovodji, da zbere zadosti informacij (bodisi s pomočjo interneta, strokovne literature bodisi s posvetovanjem z drugimi računovodjami). Na podlagi zbranih informacij bo računovodja sprejel odločitev, kako rešiti problem, mnogokrat s (pisnim) strinjanjem stranke/lastnika. Zadnji korak, učenje, računovodja doseže, ko problem uspešno reši in zna v podobni situaciji ukrepati tudi naslednjič.

Sprejemanje odločitev v računovodstvu pa se ne nanaša samo na odločanje v povezavi s strankami, temveč tudi z opravljanjem računovodskega dela. V računovodstvu je treba sprejeti odločitev o načinu opravljanja dela, kateri program uporabljati in zakaj, katere vrste računovodstvo uporabljati – enostavno ali dvostavno – ali sprejeti stranko ali ne.

Pomembno je tudi, da je posameznik sposoben dobrega presojanja, saj le-to lahko vpliva na kakovost njegovega dela in na sprejete odločitve, ki posledično vplivajo še na zunanje uporabnike podjetja (Mala & Chand, 2015). Mala in Chand (2015) pojem »presoja« definirata kot izoblikovanje ideje ali mnenja o določeni stvari, situaciji. V sklopu raziskave o presoji in sprejemanju odločitev v računovodstvu avtorja opisujeta tri spremenljivke, ki sestavljajo in vplivajo na proces presojanja in sprejemanja odločitev. Kot (1) oseba ima vsak računovodja svoje karakteristike, ki vplivajo na njegovo presojo in sprejemanje odločitev. Med te karakteristike spadajo izobrazba, področje dela, izkušnje in pripravljenost uporabljati sredstva za pomoč pri odločanju. Med slednje spadajo pripomočki, kot so navadni sezname, programi, računalniški modeli za odločanje. Naslednja spremenljivka so (2) naloge. Te se razlikujejo glede na naravo in obseg, kot je na primer oblika predstavitve, zahtevnost, tveganje. Kot zadnjo spremenljivko avtorja omenita še (3) okolje. To se nanaša na situacije, v katerih se znajdejo posamezniki med procesom odločanja in presojanja (časovni pritisk, notranja samokontrola, kultura podjetja, odgovornost, ki jo nosi računovodja). Situacije vplivajo tudi na zahteve nalog (Mala & Chand, 2015).

Za sprejemanje odločitev v računovodstvu lahko torej povzamemo, da je sprejem odločitve odvisen od:

- tega kaj želi stranka/lastnik podjetja,
- kaj računovodja sploh lahko realizira,
- koliko časa vzame delo,
- kako kreativen je lahko računovodja oz. koliko upošteva zakone.

3 EMPIRIČNA PREVERBA VPLIVA DIGITALIZACIJE NA PROCES SPREJEMANJA ODLOČITEV V RAČUNOVODSTVU

3.1 Zasnova in metoda raziskovanja

Skozi teoretični del magistrskega dela sem predstavila raziskano literaturo, ki se navezuje na digitalizacijo in proces sprejemanja odločitev. Z dotičnimi sekundarnimi viri sem preučila povezavo med digitalizacijo in sprejemanjem odločitev v računovodstvu, nakar sem vpliv digitalizacije na sprejemanje odločitev v računovodstvu tudi empirično preučila. Dosedanje raziskave kažejo, da digitalizacija vpliva na proces sprejemanja odločitev. V empiričnem delu naloge pa sem želela vpliv digitalizacije na sprejemanje odločitev v računovodstvu tudi empirično preučiti in odgovoriti na vprašanje, kakšen je vpliv digitalizacije na proces odločanja z vidika zaposlenih.

Empiričnega dela magistrske naloge sem se lotila s pomočjo kvalitativnega raziskovanja. Raziskano teorijo sem se odločila podpreti s primarnimi podatki, ki sem jih zbrala s pomočjo poglobljenih polstrukturiranih intervjujev. Kvalitativni podatki so izraženi opisno in se navezujejo na značilnosti preučevane pojave – v mojem primeru na digitalizacijo in njen vpliv na proces sprejemanja odločitev. Prednost kvalitativnih podatkov je bolj osebno, neposredno ter poglobljeno pridobivanje podatkov (Bavdaž, Bregar & Ograjenšek, 2005).

S kvalitativnim raziskovanjem lahko preučujemo, kako si posamezniki interpretirajo vsakodnevne dogodke oz. kako jih razumejo in nanje reagirajo. Gre za »dinamičen, neurejen proces« pri povezovanju problemov, teorij, metod, zbranih podatkov in analiz (Kordeš & Smrdu, 2015, str. 27). Ena izmed glavnih značilnosti kvalitativnega raziskovanja sta prepoznavanje različnih perspektiv ter analiza le-teh. S pomočjo poglobljenih kvalitativnih raziskav raziskovalec pridobi podroben vpogled na stališče in doživljanje posameznika glede obravnavane teme (Kordeš & Smrdu, 2015).

Raziskovalec se pri zbiranju kvalitativnih podatkov fokusira na subjektivnost pomenov, opredelitev, simbolov in opisov. V pomoč lahko raziskovalec uporabi različna analitična orodja, kot so zapiski, dnevnik, transkripcije intervjujev in povzetki ali pa tehnične pripomočke, kot so diktafon, kamera in/ali osebni računalnik (Bavdaž, Bregar & Ograjenšek, 2005).

Odločila sem se, da izvedem intervjuje, ker se mi zdi ta oblika primarnih virov najbolj prikladna za pridobitev neposrednih mnenj o preučevani tematiki. Namen intervjuja je pridobiti mnenje oz. (v)pogled na obravnavano tematiko z vidika intervjuvanca. Intervjuje lahko izvajamo posamično/individualno na štiri oči ali skupinsko na primer v obliki fokusnih skupin. V fokusni skupini pogovor teče o določeni temi, skupina pa je sestavljena iz manjše skupine intervjuvancev in moderatorja, ki vodi pogovor (Bavdaž, Bregar & Ograjenšek, 2005).

Bavdaževa, Bregarjeva in Ograjenškova (2005) predstavijo tri vrste intervjujev. (1) Strukturirani intervju je izpeljan na osnovi vprašalnika, katerega vprašanja so vnaprej

pripravljena in določena. Enako velja za odgovore, ki so zaprtega tipa (da/ne, lestvica 1-5). Strukturirani intervju se ne razlikuje od ankete. Vnaprej pripravljena vprašanja o temi ima tudi (2) delno strukturiran intervju. Ta se od strukturiranega intervjuja razlikuje po tem, da je izvedba intervjuja prilagojena toku pogovora in se ni treba strogo držati zaporedja vprašanj. Vprašanja je mogoče dodajati ali izpuščati. Intervju ima vprašanja, ki so tako odprtega kot zaprtega tipa. (3) Nestrukturiran ali globinski intervju je sestavljen pretežno iz vprašanj odprtega tipa ali pa je določena zgolj tema za pogovor. Intervjuvanec o temi govori odprto in obširno (Bavdaž, Bregar & Ograjenšek, 2005).

Bavdaževa in ostali (2005) intervjuje delijo še na nestandardizirane in standardizirane. Pri nestandardiziranem intervjuju gre za skoraj običajen pogovor, zato se mu drugače reče tudi pogovorni intervju. Intervjuvar lahko med izvedbo intervjuja intervjuvancu pomaga s pojasnjevanjem vprašanj ali oblikovanjem odgovora. Ko se mora intervjuvar držati določenih navodil in smernic za izvedbo intervjuja, gre za standardizirani intervju. Z istimi vprašanji, pojasnili in navodili intervjuvar poskrbi za enakost vseh izvedenih intervjujev (Bavdaž, Bregar & Ograjenšek, 2005).

Za poglobljene polstrukturirane intervjuje sem se odločila zaradi možnosti pridobitve natančnejših in bolj poglobljenih podatkov, mnenj in stališč intervjuvancev. Polstrukturiran intervju omogoča tudi večje prilagajanje pri izvajanju samega intervjuja, saj, čeprav so vprašanja zastavljena vnaprej, intervjuvancu še vedno dopuščajo, da se o temi razgovori in se mu po potrebi zastavijo dodatna podvprašanja. Hkrati je za pridobivanje podatkov zadosten že manjši vzorec intervjuvancev. V vzorec sem zajela 14 zaposlenih v računovodstvu, ki so bili pripravljene sodelovati kot intervjuvanci in imajo za sabo že večletne izkušnje. Tako lahko zanesljivo in kredibilno odgovarjajo na moja vprašanja v povezavi digitalizacije s procesom sprejemanja odločitev v računovodstvu.

Intervjuvanja sem se lotila z neverjetnostnim vzorčenjem s tehniko priložnostnega vzorčenja oz. izbiranja najlažje dosegljivih enot (angl. convenience sampling). Neverjetnostno vzorčenje pride do izraza v začetni fazi samega raziskovanja, saj izpostavi bistvo raziskovalnega vprašanja. Tovrstno vzorčenje je primerno za situacije, kjer ima raziskovalec na voljo malo sredstev in časa, vendar kot slabost le-tega vzorčenja velja, da ni možno ugotoviti natančnosti vzorčnih ocen in s temi povezanih preizkušenih domnev (Bavdaž, Bregar & Ograjenšek, 2005).

Za priložnostno vzorčenje je značilno, da so za vzorec izbrane enote, ki so raziskovalcu najlažje dosegljive. Prednost priložnostnega vzorčenja so nizki stroški in predvsem enostavnost pri izvedbi vzorčenja (Bavdaž, Bregar & Ograjenšek, 2005).

3.2 Opis izvedbe raziskave

K sodelovanju pri intervjujih sem po e-pošti povabila petnajst zaposlenih v računovodstvu. Od povabljenih se je odzvalo štirinajst zaposlenih v računovodstvu, ena oseba pa je sodelovanje zavrnila. Da bi se lahko povabljeni bolje pripravili na intervju in prispevali s

kakovostnejšimi odgovori, sem jim k vabilu priložila tudi osnutek intervjuja z vnaprej pripravljenimi vprašanji. Njihova pripravljenost se je poznala tudi pri hitrejši izvedbi samih intervjujev.

Intervjuje sem izvedla v tednu med 7.–11. septembrom 2020 med delovnim časom, saj je večina intervjuvancev zaposlenih v podjetju, kjer delam. Potem ko sem povabljenim na intervju poslala e-pošto s prošnjo za intervju in osnutkom le-tega, sem počakala na njihove odgovore ali so pripravljeni sodelovati. Če v roku enega dne njihovega odgovora nisem prejela, sem jih za sodelovanje prosila še osebno. Večina povabljenih je bila pripravljena sodelovati, zato sem se kar se da hitro dogovorila z njimi za ustrezní termin in izvedla intervju. Intervjuji so v večini trajali 20–30 minut, odvisno od zgovornosti intervjuvanca. Ob intervjuvanju sem si odgovore intervjuvank zgolj zapisovala.

Med štirinajstimi intervjuvankami je enajst računovodkinj, v to so vštete tudi vodje skupine v računovodstvu in strokovna direktorica računovodskega servisa, in tri knjigovodje. Kot je razvidno iz predstavljenih demografskih podatkov v tabeli 4, so vse intervjuvanke ženskega spola. Zaposlene so v računovodskem servisu v starostnem razponu 26–67 let. Najmanj izkušenj v računovodstvu ima oseba F, in sicer eno leto, največ izkušenj med intervjuvankami pa imajo osebe A, C in M, ki imajo v računovodstvu že petindvajset let izkušenj. Večina sodelujočih ima končano srednjo šolo, sedem jih je zaključilo študij prve ali druge stopnje.

Tabela 4: Demografski podatki intervjuvank

| Oseba | Spol | Izobrazba | Delovno mesto | Leto izkušenj v računovodstvu | Trajanje intervjuja (v minutah) |
|-------|------|-----------------------|---|-------------------------------|---------------------------------|
| A | Ž | Ekonomski tehnik | Računovodja | 25 | 20 |
| B | Ž | Ekonomski tehnik | Knjigovodja | 20 | 25 |
| C | Ž | Ekonomski tehnik | Strokovna direktorica v računovodskem servisu | 25 | 20 |
| D | Ž | Splošna gimnazija | Vodja skupine v računovodstvu | 5 | 30 |
| E | Ž | Srednja gradbena šola | Vodja skupine v računovodstvu | 20 | 30 |
| F | Ž | Ekonomski tehnik | Knjigovodja | 1 | 25 |

se nadaljuje

Tabela 4: Demografski podatki intervjuvank

| Oseba | Spol | Izobrazba | Delovno mesto | Leto izkušenj v računovodstvu | Trajanje intervjuja (v minutah) |
|-------|------|------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| G | Ž | Magister poslovnih ved | Vodja skupine v računovodstvu | 4 | 30 |
| H | Ž | Diplomirani ekonomist | Računovodja | 18 | 25 |
| I | Ž | Diplomirani ekonomist | Vodja skupine v računovodstvu | 10 | 20 |
| J | Ž | Diplomirani ekonomist | Računovodja | 16 | 20 |
| K | Ž | Ekonomski tehnik | Računovodja | 12 | 20 |
| L | Ž | Ekonomski tehnik | Knjigovodja | 3 | 20 |
| M | Ž | Ekonomski tehnik | Vodja skupine v računovodstvu | 25 | 30 |
| N | Ž | Diplomirani ekonomist | Računovodja | 3 | 30 |

Vir: lastno delo.

Na podlagi pregledane literature sem sestavila seznam vprašanj (v prilogi 1), s katerimi sem želela preučiti povezavo med digitalizacijo in procesom sprejemanja odločitev. Intervju je sestavljen iz treh tematskih sklopov:

- prvi del sestavljajo demografska vprašanja,
- drugi sklop zajema vprašanja v zvezi z digitalizacijo,
- tretji del pa se nanaša na proces sprejemanja odločitev in povezavi le-tega z digitalizacijo.

Vsak intervju sem začela z demografskimi vprašanji in intervjuvanke prosila, da mi zaupajo svojo starost, izobrazbo, delovno mesto in leta izkušenj v računovodstvu. Intervju sem nadaljevala z vprašanjem, s katerim sem želela preveriti, kako intervjuvanke razumejo pojem digitalizacije oz. kaj po njihovem mnenju pomeni pojem »digitalizacija«. Skozi nadaljnja vprašanja sem poskusila ugotoviti, ali in kako digitalizacija vpliva na njihovo delo ter v kakšnem obsegu. V sklopu vprašanj o digitalizaciji me je zanimalo še kako digitalizirano je po njihovem mnenju podjetje, v katerem delajo oz. ali je podjetje dovolj digitalizirano, da lahko intervjuvanke svoje delo opravljajo kakovostno in kaj bi še spremenile v zvezi s tem. Vsako izmed intervjuvank sem prosila še za nekaj, po njihovem mnenju, pozitivnih in

negativnih vplivov digitalizacije na njihovo delo. Pri prvem vprašanju v sklopu vprašanj o procesu sprejemanja odločitev sem hotela izvedeti, kako poteka proces sprejemanja odločitev pri delu intervjuvank in ali jih sprejemajo same. To vprašanje sem nato povezala z digitalizacijo in jih povprašala ali in kako prepoznajo vpliv digitalizacije na proces sprejemanja njihovih odločitev. Za konec sem jih seznanila s koraki procesa sprejemanja odločitev iz teorije in jih vprašala, na katerega izmed korakov menijo, da digitalizacija najbolj vpliva pri njihovem delu in kako.

3.3 Analiza intervjujev

3.3.1 Pojem digitalizacije

Digitalizacija je dokaj širok pojem, ki pa si ga ljudje različno pojasnjujejo. Izmed intervjuvanih si pojem digitalizacije najpogosteje (osebe B, C, F, K in M) predstavljajo kot *»brezpapirno sodelovanje«* oziroma *»da ni več potrebe po nobenem papirju, nobenem registrarju in da je čisto vse na računalniku.«*. Oseba M pri tem izpostavi še svoje stališče, da bi za napredek digitalizacije najprej morale poskrbeti tudi državne inštitucije: *»Digitalizacijo razumem, kot popolnoma brezpapirno, ampak pri nas digitalizacija še dolgo ne bo zaživela, saj državne institucije bi morale biti prve, ki bi omogočale popolno digitalizacijo, pa je ne ... padajo aplikacije dol in ne moreš dokončati svojega poročanja, osebe, ki so odgovorne za delovanje sistemov se niti malo ne potrudijo, da bi zadeva delovala.«* Po njenem mnenju je pri digitalizaciji države problem ta, da uporabniki ne vedo na koga se obrniti za odpravo težav pri upravljanju z državnimi aplikacijami oz. da država očitnih težav ne odpravi, čeprav jih uporabniki izpostavijo. Posledično tovrstno nedelovanje državnih aplikacij delo v računovodstvu občasno tudi otežuje, namesto da bi delovne procese poenostavilo.

Oseba A pojem digitalizacije razume kot *»prenos oz. pretvorba dokumentov iz papirnate v elektronsko obliko, oddajanje in prejemanje dokumentov elektronsko, online udeležba na e-seminarjih.«*. Podobno, z nekaj dodatnimi primeri, razumeta tudi osebi D in E, saj namreč kot obliko digitalizacije navajata še *»elektronsko oddajanje prijav in odjav zaposlenih, elektronski bolniški listi, elektronski oz. digitalni podpisi, vnašanje oz. uvažanje računov ...«* in *»elektronsko oddajanje poročil (na primer bilance stanja, statistika finančnih računov, ...) [...] Prijava v program ali bazo podatkov na daljavo (na primer, da se lahko prijaviš v program k stranki preko oddaljenega dostopa)«*. Podobno je na kratko odgovorila tudi oseba G in sicer, da pojem razume kot *»uporabljanje digitalne tehnologije pri delu.«*. Oseba N je kot primer navedla še skeniranje dokumentov v računovodski program, *»kjer se dokumenti tudi avtomatsko poknjižijo«*.

Oseba I je povzela stanje današnjega časa in miselnost človeka, ko je na vprašanje odgovorila, da *»smo v dobi, kjer se skuša ogromno stvari prenesti v računalniško obdelavo podatkov. V mojem poklicu se počasi uveljavlja, da se več stvari skenira in računalniško obdelan dokument zamenja papirnato obliko poslovanja. Sprva smo se otepali teh novosti, danes je to postalo že bolj dostopno in običajno. Predvsem je bilo potrebno preklopiti*

miselno, da nam lahko računalnik omogoči in prihrani papirnato obliko poslovanja. Digitalizacija mi torej pomeni varčevanje fizičnega stika z dokumentacijo in pregled dokumentacije v različnih oblikah.«

Če povzamem, si večina intervjuvank pojem digitalizacije pojasnjuje kot uporabo digitalne tehnologije pri delu. Najpogosteje (pet oseb) so kot primer navedle brezpapirno poslovanje. Drugi najpogostejši odgovor, ki so ga intervjuvanke podale, je, če povzamem njihove odgovore, elektronsko prejemanje in oddajanje dokumentov. To so izpostavile štiri osebe, nanaša pa se na elektronsko oddajanje poročil, prijav in odjav delavcev, e-pošta, elektronski bolniški listi in digitalni podpisi. Kot digitalizacijo si intervjuvanke predstavljajo še uporabo digitalne tehnologije, izvedbo e-seminarjev, elektronsko iskanje in vpogled v dokumentacijo, avtomatizirane delovne procese in popoln pretok dokumentacije med naročnikom in izvajalcem.

3.3.2 Vpliv digitalizacije na delo intervjuvank

Večina intervjuvanih oseb (B, C, D, E, F, G, H, I, J in N) meni, da digitalizacija nedvomno vpliva na njihovo delo v računovodstvu v veliki meri. Kot način kako digitalizacija vpliva na njihovo delo, sem dobila odgovore, kot so »v večji meri olajša delo«, »hitrejše knjiženje«, »hitrejše pridobivanje podatkov in izmenjava informacij«, »manj fizičnega stika s strankami, vse je hitreje (na primer maili, ni več fizične pošte in potrebnega čakanja na pošto)«. Oseba I je izpostavila, da ima digitalizacija na njeno delo sigurno vpliv »saj se ogromno zadev lahko reši z obdelavo fizičnega dokumenta v pretvorbo dokumentnega sistema. Prihranek papirne oblike poslovanja za 30 %.« Oseba N pa je poudarila tudi, da »digitalizacija vpliva na delo, ker ni potrebno vsakega dokumenta posebej fizično hraniti v fasciklu, ampak se hranijo v elektronski obliki. Poudarek pri tem je tudi pri ohranjanju zelenega okolja, saj ni potrebe po tiskanju dokumentov in so stroški nižji.«

Če povzamem, intervjuvanke, ki so mnenja, da digitalizacija vsekakor vpliva na njihovo delo, pravijo, da je njihovo delo zaradi digitalizacije hitrejše in posledično lažje. Po njihovih besedah je to posledica hitrejšega pridobivanja podatkov, izmenjavanja informacij in dokumentacije. Veliko pripomore tudi časovni prihranek, ker ni več toliko fizičnega stika s strankami in pošto.

Tri intervjuvanke (A, L in M) menijo, da digitalizacija na njihovo delo vpliva le delno. Oseba A je naštela, da se delni vpliv na njeno delo pokaže »v 70 % elektronske oddaje obrazcev preko e-Davkov, Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPEŠ), eVem portala, elektronska oddaja računov za javno upravo, skeniranje računov, ki jih uvoziš v program za knjiženje, izpiski v xml. obliki za možnost izvoza iz bank, elektronski podpisi za prevzemanje in odpošiljanje dokumentov ...«. Še dodaten argument je navrgla tudi oseba L, saj da je obseg digitalizacije »predvsem odvisen od naročnikove izobraženosti v novih tehnologijah. Starejši, kot so naročniki, manj znanja imajo.« Podobno meni tudi oseba M, ki se hkrati tudi čudi »da mnogi mladi ne pristopajo k

digitalizaciji. Npr. odpre S. P., ima prijavljeno gotovinsko poslovanje in se ne odloči za davčno blagajno« ter »ne vedo, kaj je to PDF, kaj je XML-datoteka«.

Za Slovenijo velja, da ima nadpovprečno oceno kar se tiče digitalnih javnih storitev. Oseba A je omenila storitve e-Davkov, AJPES aplikacij in e-Vem portala. Gre za spletne strani, kjer lahko z digitalno identiteto fizične in pravne osebe vlagajo določene obrazce, poročila vloge, ki bi jih drugače morale pošiljati po pošti in čakati na povratno informacijo. Če navedem nekaj primerov:

- Preko e-Davkov lahko pravne in fizične osebe oddajajo DDV obračune, REK obrazce za dohodke, vloge in prošnje, ki se tičejo pravnih ali fizičnih oseb.
- Preko AJPES aplikacij podjetniki preverjajo pristnost davčnih številk drugih podjetij in njihovih podatkov in imajo možnost oddajanja *»bilance stanja, statistike finančnih računov, večstranske pobote ...«*, kot navaja oseba E.
- e-Vem portal omogoča preprosto oddajo prijav in odjav delavcev in javljanje drugih sprememb, z letošnjim letom pa je mogoče pridobiti tudi elektronski bolniški list zaposlenega, kar olajša delo tako delavcu, ki mu ni več treba hoditi k zdravniku po bolniški list, kot delodajalcu, ki mu je bolniški list na voljo takoj.

Dodatno vrednost zgoraj naštetih storitev in še mnogih drugih, ki jih digitalne javne storitve omogočajo, predstavlja avtomatska obdelava oddanih dokumentov. Ta namreč omogoča takojšnje javljanje napak pri oddaji, kar osebi, ki te storitve opravlja, omogoča, da napako prepozna in popravi takoj. Takojšnje javljanje napak pri digitalnem oddajanju je izpostavila tudi oseba E. Iz lastnih izkušenj je povedla, da je bilo včasih treba najprej vso dokumentacijo na pristojne inštitucije pošiljati po pošti, na ugotovljene razne napake pa je bilo treba čakati tudi leta. Pooblaščen osebe, ki so oddajale tovrstno dokumentacijo, potemtakem dlje časa niso vedele, da so papirji oddani z napakami in je karkoli treba popravljati. Ponovno je izpostavljen prihranek časa kot pozitiven vpliv digitalizacije.

Delno se je vpliv digitalizacije pokazal tudi letos v času epidemije zaradi koronavirusa COVID-19. Vzpostavljena je bila aplikacija, preko katere so zaposlene lahko oddajale določene vloge za stranke, ki so svojim delavcem odredili začasno čakanje na delo od doma ali jih začasno zaposlili za skrajšan delovni čas. Nekatere intervjuvanke so izpostavile, da na začetku vzpostavitve aplikacije stvari niso delovale, kot naj bi, in je bilo veliko nejasnosti. Danes, po določenem času, ko so se z aplikacijo seznanile in je tudi sama aplikacija izpopolnjena, je njihovo delo lažje.

Oseba K meni, da digitalizacija na njeno delo ne vpliva saj da je večina dela *»opravljenega ročno.«* V smislu, da mora podatke še vedno vnašati ročno.

Iz povedanega je mogoče razbrati še, da intervjuvanke opažajo, da je precej ljudi še vedno računalniško nepismenih. Ker je njihovo delo že toliko digitalizirano, jim računalniško nepismeni ljudje delo včasih celo otežujejo. Tukaj izpostavljajo starejše generacije, ki so do digitalizacije in elektronskega poslovanja morda nezaupljivi, lahko pa le nevešči. V vsakem primeru imajo manj digitalnega znanja od mlajših. Pogosto niso naklonjeni skeniranju

dokumentacije in jo prinašajo v fizični obliki. Nimajo spletne banke in ne morejo izvoziti bančnih izpiskov v xml. datoteki, ali pa spletno banko imajo pa slednjega ne znajo. Presenetljivo je tudi mogoče, da obstaja določen delež mladih, ki niso naklonjeni digitaliziranemu načinu poslovanja, kot je povedla oseba M. Dandanes, ko se veliko govori o sledenju uporabnikom preko spletnih piškotkov in sledenju s pomočjo mobilnih telefonov, je tudi znotraj mlajše generacije precej takšnih, ki se digitalizacije v izogib sledenju izogibajo. Oseba G je iz izkušenj povedla tudi, da je »*zanimivo, kolikokrat so ljudje iz visokih položajev digitalno nepismeni*«. Od izobraženih ljudi namreč pričakuje, da znajo uporabljati osnove digitalne tehnologije.

3.3.3 Digitalizacija podjetja

Ko sem intervjuvanke povprašala po mnenju ali je podjetje, v katerem delajo dovolj digitalizirano, da lahko kakovostno opravljajo svoje delo, sem dobila precej različna mnenja. Intervjuvanke so v podjetju zaposlene med 1 in 5 let. Osebe B, D in E menijo, da je podjetje dovolj digitalizirano, vendar oseba D dodaja, da je digitalizacija podjetja odvisna »*tudi od strank in koliko so elektronsko ozaveščene*«. Oseba E bi kljub pozitivnemu mnenju spremenila oz. izboljšala »*digitalnost pri delu od doma, ker ni dovolj digitalizirano*«. To je do izraza prišlo v času letošnje krize zaradi koronavirusa COVID-19, saj se je velik del računovodstva odločil za delo od doma, ki pa zaradi hranjenja večine dokumentacije v fizični obliki ni bilo enostavno. Treba se je zavedati, da so v računovodstvu prisotne »gore« papirja, ki jih zaposleni ne morejo oz. ne smejo nositi s seboj domov, kar je pomenilo, da so morali vseeno prihajati v podjetje po potrebno dokumentacijo in jo pogosto skenirati, da so lahko svoje delo opravljale od doma. Tudi oseba F sicer meni, da je podjetje, v katerem dela dokaj digitalizirano »*ampak vedno se da narediti več. Na primer, da ne bi bilo treba toliko papirja, fasciklov, nepotrebnih printov (na primer temeljnic). Odvisno je tudi od programov in kaj programi ponujajo. Tudi stranke morajo biti digitalno pismene*«. Podobno navaja tudi oseba G: »*Delo v računovodstvu je že v veliki večini digitalizirano, še vedno pa obstajajo možnosti za izboljšave. Da bi se v celoti digitalizirali, bi lahko prešli na brezpapirno poslovanje*.«

Večina intervjuvanih meni, da je vedno mogoče kaj dodelati ali izboljšati. Poleg truda podjetja, bi bila potrebna tudi organizacija pri zaposlenih, kot navaja oseba I, češ da »*se digitalizacija v podjetju uveljavlja počasi in se je še učimo*« ter dodaja, »*da bi morali zaposleni več časa nameniti tem novostim*« in dodaten strokovni kader, kot meni oseba M: »*imamo sicer vse instrumente za delovanje tega, ampak kot sem že navedla, ne gre. Pri nas je narobe to, da nimamo strokovnega kadra, ki bi nam zagotavljal 100 % delovanje*«, v smislu, da računovodski kader ne zna reševati programskih ali tehničnih težav. »*Podjetje se sicer trudi tehnološko slediti digitalizaciji, vendar nismo še na polovici. V naši panogi bi težko kaj spremenili, saj smo odvisni od znanja in naprednih tehnologij, ki jih uporabljajo naročniki. Obvezno pa bi moralo imeti vsako podjetje svojega IT-strokovnjaka znotraj podjetja, ki bi se hitro in enostavno prilagajal našim potrebam in naročnikovim*«, navaja oseba L.

Pri digitalizaciji podjetja so potrebne tudi prilagoditve, kot je v odgovoru navedla oseba A: *»Prilagajamo se zahtevam in potrebam strank.«* Po mnenju osebe H se podjetje *»trudi biti inovativno«*, digitalizacija podjetja pa je *»primerljiva z zahtevami strank. Strankam omogoča različne oblike e-poslovanja, kot je dostava dokumentov v e-oblak, prenos podatkov med bazami in različnimi programi, dostop v programe na sedežih strank in podobno. Če bo večje povpraševanje po digitalizaciji s strani strank, se bomo temu hitro prilagodili.«*

Digitalizacija podjetja pa ni v vseh pogledih odvisna od podjetja samega. Da podjetje ni dovolj digitalizirano meni oseba J, saj *»je še veliko ročnega dela zaradi zahtev strank, ki so še vedno računalniško nepismene«*. Kot sta poudarili osebi L in M, že v odgovoru na prejšnje vprašanje gre za starejše in (presenetljivo) tudi nekatere mlajše stranke, ki nimajo potrebnega znanja o digitaliziranem poslovanju. Stranke, ki so računalniško nepismene, so namreč pogosto neodzivne na e-pošto ali telefon. Kot sem že omenila, vso dokumentacijo prinašajo v fizični obliki, saj ne znajo upravljati računalnika ter dokumentacije pretvoriti v digitalno obliko ali iz spletne banke izvoziti bančnih izpiskov v xml. obliki. Pogosto spletne banke sploh nimajo. Menim, da digitalizacija podjetja kaj težko vpliva na stopnjo digitalizacije strank, s katerimi posluje. V tem primeru je o tem treba ozavestiti in podučiti stranke. Tudi odgovor osebe I, sicer na kasnejše vprašanje, se lahko povzame tudi pri tem odgovoru, kajti kot je navedla, marsikatera stranka za lažje reševanje problemov še vedno potrebuje fizični stik tako z osebo kot s papirjem. Pogosto se tudi zgodi, da podjetniki niso seznanjeni z računovodskim žargonom in posledično ne znajo brati raznih tabel in podatkov, ki jim jih računovodje pošljejo. V ta namen *»želijo imeti sestanek, kjer natančno opišeš določene postavke iz tabel in na kaj vplivajo. Skratka, potrebno bo izobraziti tudi ljudi o našem delu. Nekateri pa enostavno ne želijo razumeti tabel in jih želijo predebatirati osebno«* pojasni oseba I. Posledično zaposleni v računovodstvu danes izgubljajo čas tam, kjer ga več ne bi bilo potrebno.

Podobno kot pri prejšnjem vprašanju lahko tudi iz tega povzamem, da je za pozitiven vpliv digitalizacije na delo potrebno sodelovanje vseh, tako zaposlenih kot strank. Če stranka z računovodstvom ni pripravljena sodelovati na digitalizirani način, se lahko v računovodstvu na digitalizirani način dela naslanjajo zgolj toliko, kolikor je digitalizirano podjetje samo. Ker včasih to ni dovolj, so zaposleni primorani stvari urediti na daljši način, kar pomeni izgubo časa, ki bi ga lahko namenili drugemu delu.

3.3.4 Pozitivni in negativni vplivi digitalizacije

Kot pozitiven vpliv digitalizacije na delo v računovodstvu so intervjuvanke najpogosteje navedle poenostavitev oz. lažje delo in hitrejše opravljanje storitev. Digitaliziran način dela v računovodstvu namreč poenostavi knjiženje, usklajevanje odprtih postavk med dobavitelji in kupci, izmenjavo podatkov in dokumentacije, sestavljanje in oddajanje raznih poročil, obrazcev ... Hkrati s poenostavitvijo delovnih procesov pride tudi do hitrejšega opravljanja dela. Oseba D je kot primer hitreje opravljenih storitev navedla e-pošto pošti, prijave in odjave delavcev preko eVem portala, pretočnost informacij in dokumentacije tako med zaposlenimi znotraj podjetja kot med zaposlenimi in strankami.

Oseba I je navedla, da je pozitivno »sigurno to, da prihrani ogromno časa tako nam kot tudi našim strankam, da se fizično srečujemo«. Oseba N pa je kot pozitivni vpliv izpostavila še varovanje okolja z naslova elektronskega hranjenja dokumentacije.

Oseba F je kot pozitivno stvar navedla tudi dejstvo, da »lahko delaš kjerkoli in kadarkoli, rabiš samo računalnik«. Isto stvar je Oseba E navedla kot negativni vpliv digitalizacije, saj da so zaposleni ves čas dosegljivi in na voljo, kar posledično vodi do konstantnega pričakovanja stranke, da se takoj odzoveš. Eden izmed pogostih odgovorov je bil tudi neoseben stik z ljudmi. Oseba D je to pojasnila kot: »Stvari so zelo neosebne. Na primer stik s strankami, pomoč na FURS-u pri oddaji določenih obrazcev – ti samo napišejo »napaka«, brez podrobnejših pojasnil«. Vendar je oddajanje obrazcev oseba E navedla kot pozitivno lastnost, saj odgovor, da je prišlo do napake, dobiš takoj, medtem ko si včasih za določene podatke lahko čakal tudi leta.

Med najpogostejšimi odgovori za negativni vpliv digitalizacije na delo je, da prihaja do podvajanja dokumentacije. Pogosto se zgodi, da stranka pošlje dokumentacijo preko e-pošte, zaposleni to dokumentacijo natisne, nakar stranka isto dokumentacijo prinese še v fizični obliki. Zaradi podvajanja prihaja do zmešnjave, zapravljanja časa z raziskovanjem, kaj že imajo in česa ne, ter nepotrebnega stroška papirja in tiskanja.

Pri naštevanju negativnih vplivov so mi intervjuvanke podale še odgovore, kot so:

- Oseba A: »težko dobiš kvalitetnega ponudnika teh storitev« in »določene stranke – starejše še niso pripravljene delati drugače kot s papirno dokumentacijo«.
- Oseba C: »negativen odziv ljudi«.
- Oseba G: »sledenje uporabnikom skozi piškotke na internetu ali preko mobilnih naprav«, »preveč zanašanja na programe – posledično zaposleni ne mislimo s svojo glavo«, »ni fizičnega arhiva – v primeru sesutja omrežja lahko ostanemo brez vseh podatkov«.

Večina naštetih pozitivnih in negativnih vplivov digitalizacije na delo v računovodstvu je bilo pričakovanih in v skladu z napisano teorijo. Dosti je bilo tudi takšnih odgovorov, ki sicer v teoriji niso bili zajeti, a so vendarle smiselni, saj so jih zaposlene navedle iz lastnih izkušenj. Odgovore intervjuvank sem na kratko povzela v tabeli 5, kjer sem jih navedla po zaporedju od najpogosteje podanih do najmanjkrat podanih.

Tabela 5: Pozitivni in negativni vplivi digitalizacije na delo v računovodstvu

| Pozitivni vplivi digitalizacije | Negativni vplivi digitalizacije |
|--|---|
| Hitrejša opravljanje dela | Podvajanje dokumentacije |
| Poenostavitev dela | Ni fizičnega arhiva |
| Prihranek časa vseh sodelujočih | Neosebni stiki |
| Delo preko oddaljenega dostopa kjerkoli in kadarkoli | Pričakovanje stalne odzivnosti računovodij in knjigovodij |

se nadaljuje

Tabela 5: Pozitivni in negativni vplivi digitalizacije na delo v računovodstvu

| Pozitivni vplivi digitalizacije | Negativni vplivi digitalizacije |
|---|--|
| Lažji pregled in iskanje arhiviranih podatkov | Delo preko oddaljenega dostopa kjerkoli in kadarkoli |
| Lažje usklajevanje podatkov, odprtih postavk | Nepripravljenost in negativen odziv sodelujočih partnerjev na digitalizacijo |
| Hitrejši pretok in iskanje informacij | Težko pridobiti kvalitetnega ponudnika/podpornika digitalnih storitev |
| Prihranek denarja vseh sodelujočih | Neodzivnost strank preko e-pošte, telefonov in drugih aplikacij |
| Mogoče posvetiti se več strankam | Preveliko zanašanje na programe in računalnik |
| Povečanje konkurenčnosti | Sledenje uporabnikom |
| Varovanje okolja | Dodatni stroški |
| | Potreba po stalni IT podpori |
| | Strah pred sesutjem programa in izgubo podatkov |

Vir: lastno delo.

3.3.5 Sprejemanje odločitev

Ko sem intervjuvanke povprašala o procesu sprejemanja njihovih odločitev, so bili odgovori bolj skopi v smislu »proces poteka odvisno od nadrejenih« in »proces odločanja poteka po navodilih«. Iz intervjujev sem lahko razbrala, da je bilo to vprašanje mogoče prezahtevno, saj ljudje načeloma niso seznanjeni s teorijo procesa odločanja in procesom odločanja. Vsem sem pojasnila korake procesa sprejemanja odločitve, kot so navedeni v vprašanju 8 in vse so se nato strinjale, da je to po njihovem pravilno navedeno in da tudi njihov proces odločanja potemtakem poteka na takšen način.

Sprejemanje odločitev v računovodstvu je pogosto odvisno od situacije in od zaposlenih samih. Nekatere izmed intervjuvank so večino odločitev pripravljene sprejemati samostojno, medtem ko se druge raje posvetujejo z nadrejenimi. Odvisno je tudi od njihovega delovnega mesta. Pri sodelovanju s strankami v računovodstvu je treba upoštevati, da je zadnja odločitev vedno od stranke. Zaposleni v računovodstvu lahko le vplivajo na njihovo odločitvijo s tem, ko jim svetujejo, kaj bi bilo najboljšo. Na primer, čeprav oseba K odločitve sprejema sama, se odloča »glede na nabor strank, kar je najboljše in primerno za njihovo obdelavo in pa glede na razgledanost strank«. Podobno je povedla tudi oseba F: »Odločitve sprejemam sama glede na potrebe. Včasih tudi s pomočjo stranke.«. Oseba J je pojasnila, da odločitve sprejema »glede na zakonske novosti v dogovoru s stranko«. Kar se tiče sprejemanja zahtevnejših in vprašljivih odločitev, se intervjuvanke pogosto obračajo po navodilih nadrejenih in odločitev ne sprejemajo same. Enako je povedla tudi oseba G: »Večje odločitve, ki so na ravni podjetja jih sprejemajo nadrejeni. Odločitve, ki se tičejo organiziranosti dela pa sprejemam sama.« Glede organiziranosti dela, kot je izpostavila oseba G, morajo zaposleni v računovodstvu sami znati presojsati čemu dajati prednosti in

kako se dela lotiti. Zaposleni morajo biti odgovorni in organizirani predvsem zaradi upoštevanja raznih zakonsko določenih rokov kot so npr. oddajanje DDV obračunov do zadnjega v mesecu ali do 20. v mesecu v primeru rekapitulacijskih poročil, oddajanje zaključnih poročil do 31. marca vsako leto. Seveda so tu še obračuni plač, kjer so datumi izplačil odvisni od navodil stranke. V te namene morajo računovodje in knjigovodje svoje delo znati sami organizirati vnaprej, da ne zamudijo predpisanih rokov, saj je odgovornost pretežno na njih. V svojo organizacijo dela morajo ob vseh teh rokih všteti še možnosti nepričakovanih zapletov kot so klici strank in reševanje njihovih sprotnih težav, pomanjkanje dokumentacije, potrebne za knjiženje ipd. Tudi za pridobitev slednje so zaposlene v računovodstvu odgovorne same in morajo pogosto same opominjati stranke, da naj dokumentacijo prinesejo pravočasno.

Vsem intervjuvankam sem pri tem vprašanju postavila še podvprašanja, »kako prepoznajo problem, kako si zastavijo cilj in kako zbirajo podatke«. Večina je odgovorila, da problem prepoznajo, ko ne vedo, kako nadaljevati svoje delo, oz. ko določene storitve ne morejo ali ne znajo opraviti (bodisi v primeru, da ne vedo, kako svetovati stranki, bodisi v primeru ko ne poznajo specifične zakonodaje ali ko pride do nepoznavanja funkcij programa). Oseba C je omenila tudi, da problem pogosto izpostavi stranka sama, oseba F, da problem prepozna, ko se podatki ne skladajo oz. ujemajo, oseba M pa, da problem nastane med drugim, »*ko zadeve ne moreš obdelati v skladu z zakonodajo in stojiš na istem mestu*«. Slednja izjava se nanaša na letošnjo situacijo s pojavom koronavirusa COVID-19. Oseba M je kot primer izpostavila težavo pri interpretiranju nove zakonodaje. Z izbruhom virusa so nastali novi zakoni, ki so v računovodstvu povzročili precejšnjo zmedo, zaradi česar se je proces dela zaradi pomanjkanja jasnih informacij pogosto zaustavil ali upočasil. Največjo težavo so povzročali obračuni plač po pravilih nove zakonodaje, saj si interpretacije novega zakona med seboj niso bile enake med posamezniki. Dodatna težava se je pokazala tudi pri prilagajanju programskih nastavitvev glede na zakonodajo. »*IT-podporniki so čakali, dokler ni bila sprejeta dokončna verzija posameznih zakonov in so šele nato posodobili programe, mi pa smo bili primorani čakati na to kljub temu, da bi plače že morale biti izplačane*«, je dodala oseba M.

Cilj si nato zastavijo v odvisnosti od problema samega in stopnje zahtevnosti le-tega. Pri tem, kot navaja oseba F, stremijo k takšnemu cilju, da se lahko problem reši čim hitreje. Oseba L je izpostavila tudi naslednje: »*Cilj je zmeraj pozitivna rešitev za naročnika, in sicer v najkrajšem možnem času.*« »*Cilji morajo biti jasni in po možnosti rešljivi tako, da ni kršitve na strani računovodenja in na strani stranke v obravnavi,*« je na podvprašanje še odgovorila oseba M.

Intervjuvanke za zbiranje podatkov najpogosteje uporabljajo internet ali pa za mnenje vprašajo sodelavke. V primeru, da ima morebitne podatke na voljo stranka, se obrnejo na le-to. Če omenjene opcije ne ponujajo konkretne rešitve problema oz. primernih podatkov, le-te poiščejo še »*s pomočjo poslovnih partnerjev, dobaviteljev, kupcev ali ustreznih institucij,*

kot so Finančna uprava Republike Slovenije (v nadaljevanju FURS), Zavod za zaposlovanje, pristojna ministrstva itd.,« našteje oseba D.

3.3.6 Vpliv digitalizacije na sprejemanje odločitev

Intervjuvanke sem vprašala, ali je digitalizacija spremenila proces sprejemanja odločitev pri delu in kako. Pet sodelujočih (osebe D, J, K, L in M) je odgovorilo, da digitalizacija na njihov proces sprejemanja odločitev pri delu ne vpliva. Kot obrazložitev je oseba L povedala naslednje: *»ne, digitalizacija ni spremenila procesa odločitev, saj so dnevne odločitve odvisne od naročnikovih zahtev, potreb in želja«*. Oseba M je prav tako mnenja, da digitalizacija na proces sprejemanja odločitev nima vpliva, saj da je odločitev tista, ki mora biti pravilna. Digitalizacija lahko kvečjemu pripomore, da se odločitev sprejme hitreje.

Osebe A, F, I, se niso mogle opredeliti, ali vpliv obstaja ali ne. Oseba F je pojasnila, da ne ve, saj *»raste z digitalizacijo«*, in ne ve, kako je sprejemati odločitve brez le-te. Oseba I pa je na vprašanje odgovorila naslednje: *»Moj proces je spremenila samo pri določenih strankah, saj večina ljudi še vedno potrebuje fizičen stik in verbalno komunikacijo. Določeni pa se ne pojavljajo več v pisarnah in želijo vse rešiti na daljavo.«*

Ostale intervjuvanke so mnenja, da digitalizacija vpliva na njihov proces sprejemanja odločitev. Spremembe se pokažejo v zaporedju in načinu dela. Oseba E je navedla, da gre za *»drugačen način dela, včasih si moral na pošto, zdaj pa je mail in je zaporedje dela drugačno«*. Zaposlene ves čas dobivajo e-pošto in/ali klice od strank, kar vpliva na njihove odločitve glede zaporedja dela, hkrati pa se ves čas spreminjajo tudi prioritete, saj so določene stvari pomembnejše od drugih in jih je potrebno narediti prej. Posledično se odločijo za prestavitev *»manj pomembnega«* dela na *»pozneje«* ali *»jutri«*. Kot je navedla oseba H, se lahko odločiš za pošiljanje podatkov ali oddajo dokumentov/poročil *»ob katerikoli uri; konkreten primer oddaja AJPES bilance včasih po pošti in iskanje zadnje odprte pošte za pošiljanje v roku. To je danes neprecenljivo.«* Slednje se navezuje na elektronsko oddajanje letnih poročil podjetij preko portala AJPES, kadarkoli do določenega roka.

Pri zadnjem vprašanju intervjuja sem intervjuvanke še enkrat seznanila s koraki procesa sprejemanja odločitev: (1) prepoznamo problem, (2) zastavimo cilj, (3) zberemo zadostno količino podatkov, (4) sprejmemo odločitev. Zanimalo me je, na katerega izmed korakov menijo, da digitalizacija najbolj vpliva. Kar osem (A, B, C, D, F, G, J, K) jih je izbralo korak številka tri. Intervjuvanke so bile skoraj enotne, da je zaradi digitalizacije zbiranje zadostne količine podatkov hitrejše, enostavnejše, zaradi digitalnih tehnologij pa je na voljo tudi širok nabor podatkov iz več strani (internet, stranke, poslovni partnerji). Pri tem so nam, kot našteje oseba B, v pomoč *»maili, Google, telefonski klici, uporaba baz«*. Prav tako se pri koraku tri izredno pozna, da *»ne rabiš fizično iskati po revijah/knjigah, poiščeš na internetu ali v dokumentih s funkcijo CTRL+F ali pošlješ mail«* pojasni oseba D. Oseba K je izpostavila tudi negativen vpliv takšne količine podatkov. Včasih je namreč treba predelati enostavno

preveliko količino podatkov za pravilno obravnavo računovodskega dogodka, »za kar je potrebno veliko energije.«

Oseba E je mnenja, da digitalizacija najbolj vpliva na korak 3 in 1. Pri tem za korak tri navede hitrost zbiranja podatkov, za korak 1 pa poda primer elektronske oddaje raznih obrazcev, kjer ti napako javi, takoj ko se obrazci oddajo, »saj vse poteka programsko, včasih pa je lahko trajalo tudi leta, da si dobil odgovor ali je karkoli potrebno popraviti.«

Oseba H meni, »da na korak štiri, ker ima odločitev vedno ceno, ki je lahko tudi visoka v primeru nedoseganja pričakovanega rezultata.« Kot primer je navedla uvedbo brezpapirnega poslovanja v bivšem podjetju, kar je bila »draga odločitev, saj sta bila tako program, kot izobraževanje dražja od pričakovanega učinka hitrejšega poslovanja in manjše količine dokumentov v računovodskem servisu.«

Ostale intervjuvanke, razen M, pa menijo, da digitalizacija vpliva na vse korake. Oseba I je odgovorila, da »vsi naštetih koraki so logično navedeni v zaporedju ... Tudi pri nas jih prepoznamo v teh korakih, ne moremo pa jih še izpeljati pri vseh. Se pa zavedam, da je to način, kjer bi bilo potrebno nameniti več pozornosti.«

Oseba M, ki meni, da digitalizacija ne vpliva na korake v procesu sprejemanja odločitev, je na vprašanje odgovorila: »Proces korakov je pravilen, ampak kot že povedano, odločitev mora biti pravilna v skladu z zakonodajo.«

Tabela 6: Primerjava teorije z mnenjem intervjuvank glede procesa odločanja in vpliva digitalizacije na proces sprejemanja odločitev

| Proces sprejemanja odločitev | | Vpliv digitalizacije na proces sprejemanja odločanja |
|------------------------------|--|---|
| Teorija | Mnenje intervjuvank | Mnenje intervjuvank |
| Prepoznavanje problema | Problem pogosto izpostavi stranka, ali se pojavi med opravljanjem dela, ko zaposlene ne vedo, kako nadaljevati | Hitrejše prepoznavanje problema zaradi lažjega in hitrejšega pretoka informacij ter odzivnosti pri povratnih informacijah |
| Zastavljanje cilja | Zastavljanje cilja glede na situacijo in okoliščine ter stopnjo problema | Lažje zastavljanje cilja, saj digitalizacija omogoča širši nabor poizvedovanja in posvetovanja med ljudmi (sodelavci, stranke, pristojne inštitucije) |

se nadaljuje

Tabela 6: Primerjava teorije z mnenjem intervjuvank glede procesa odločanja in vpliva digitalizacije na proces sprejemanja odločitev

| Proces sprejemanja odločitev | | Vpliv digitalizacije na proces sprejemanja odločanja |
|------------------------------|---|---|
| Teorija | Mnenje intervjuvank | Mnenje intervjuvank |
| Zbiranje podatkov | Najpogosteje z medsebojnim posvetovanjem, spletnim iskanjem informacij, s poslovnimi partnerji in s pristojnimi inštitucijami | Hitrejše zbiranje podatkov in informacij, brskanje po fizičnih gradivih (knjige, revije) ni več potrebno, saj je večino mogoče najti na spletu, vendar zaradi velike količine podatkov lahko pride tudi do prenasičenosti s podatki |
| Sprejem odločitve | Odvisno od problema, včasih nadrejeni, včasih intervjuvanke same | Lažje in hitrejše sprejemanje odločitev, ker je na voljo več informacij |

Vir: lastno delo.

V tabeli 6 sem na kratko povzela vse odgovore intervjuvank in jih primerjala s teorijo. Na levi strani tabele so prikazani koraki procesa sprejemanja odločitev po zaporedju, kot si sledijo in kot sem jih iz teorije predstavila intervjuvankam. Zraven sem dodala primerjavo z mnenji intervjuvank, kako po njihovem poteka vsak korak v procesu sprejemanja odločitev. Na desni strani tabele sem povzela mnenje intervjuvank in kako menijo, da digitalizacija vpliva na posamezne korake procesa sprejemanja odločitev. Pri tem sem povzemala odgovore iz celotnih intervjujev in ne samo specifično iz tega vprašanja, glede na to, da so nekatere intervjuvanke mnenja, da vpliv digitalizacije na proces sprejemanja odločitev ne obstaja. Prav tako je marsikatera intervjuvanke med pogovorom povedla še svoje mnenje, ki se ga lahko pripiše tudi kateremu drugemu vprašanju.

4 DISKUSIJA

4.1 Interpretacija

V empiričnem delu magistrskega dela sem z intervjuji pridobivala odgovore na moje raziskovalno vprašanje, in sicer ali digitalizacija vpliva na proces sprejemanja odločitev v računovodstvu in kako.

Z namenom, da si na to vprašanje odgovorim, sem v intervjujih sodelujoče povprašala, kaj menijo one, vendar sem v ta namen najprej morala ugotoviti, kako sploh razumejo pojem digitalizacije in ali ga razumejo pravilno. Iz literature je namreč mogoče razbrati, da pogosto prihaja do zamenjave razumevanja pojmov digitizacija in digitalizacija. Ljudje naj bi si namreč kot pojem digitalizacije v bistvu predstavljali pojem digitizacije. Ker me je zanimalo, ali je to res, sem pri izvedbi to preverila kar na začetku intervjuja.

Na vprašanje, kako razumejo pojem digitalizacije, sem dobila različne odgovore in različne primere. Večina intervjuvank je pomislila na brezpapirno poslovanje oz. da je papirja čim manj. Oseba A sicer res kot primer digitalizacije navede »prenos oz. pretvorba dokumentov iz papirnate v elektronsko obliko«, kar je v bistvu digitizacija, pa vendar zraven našteje še kup drugih primerov, ki dejansko spadajo pod pojem digitalizacije.

Na podlagi odgovorov na vprašanje, kako si intervjuvanke razlagajo pojem digitalizacije, lahko sklepam, da sodelujoče pri intervjujih pojem v večini pravilno razumejo. Sklepam, da je tako, ker je podjetje, v katerem delajo, že vseeno toliko digitalizirano, da poznajo različne funkcije in možnosti, ki jih digitalizacija ponuja in vedo, da za lajšanje dela obstaja še veliko več kot le digitizacija (pretvarjanje fizičnih dokumentov v digitalne, npr. skeniranje). Menim, da je računovodska panoga dandanes že nasploh toliko digitalizirana, da si podjetja ne morejo privoščiti, da ne bi bila vsaj delno digitalizirana in s tem konkurenčna drugim v tej dejavnosti. Moje ugotovitve v tem primeru niso skladne z opazko Savića (2019) v članku, v katerem navaja, da še vedno obstaja zmeda med pojmi digitizacija, digitalizacija in digitalna transformacija. Kot je navedel v svojem primeru, naj bi zmeda še vedno obstajala pri poznavanju pomena, obsega in uporabe teh terminov, ker so ti pojmi včasih bili skoraj zamenljivi, še posebej pojma digitizacija in digitalizacija (Savić, 2019).

Pri analizi intervjujev sem se kot na najpomembnejše vprašanje osredotočila na vprašanje številka sedem, kjer sem intervjuvanke neposredno vprašala, kako po njihovem mnenju digitalizacija vpliva na njihov proces sprejemanja odločitev, če sploh. Presenečena sem bila, da jih je precej menilo, da digitalizacija ne vpliva na njihove odločitve ali pa da vpliva ne znajo opredeliti. Po prebiranju in raziskovanju sekundarnih podatkov sem sicer pričakovala, da bo večina odgovorila pritrdilno, vendar je tudi Hossfeld (2018) v svoji raziskavi dobil podobne odgovore. Tako kot pri mojih intervjujih je tudi on bil deležen odgovorov v smislu »ja, ampak«, saj so tudi njegovi intervjuvanci imeli določene komentarje za izboljšave.

Čeprav so nekatere izmed intervjuvank sprva zagovarjale stališče, da digitalizacija nima vpliva na njihov proces sprejemanja odločitev, so ob nadaljnji izvedbi intervjujev svoje stališče v večini zamenjale. Posledično se je izkazalo da nek določen vpliv digitalizacije na sprejemanje odločitev le obstaja. Odgovori, ki sem jih dobila, so namreč precej različni med seboj, vendar lahko kot ključni vpliv povzamem hitrejše in lažje sprejemanje odločitev, kar je pogosto posledica hitrega in poenostavljenega zbiranja zadostne količine podatkov. Nekatere intervjuvanke menijo, da je digitalizacija vplivala na njihov način dela in zaporedje le-tega, kar posledično vodi do drugačnega načina ali zaporedja sprejemanja odločitev.

Ugotovila sem, da vpliv digitalizacije ni samostojen dejavnik, ki bi vplival na proces odločanja. Iz izvedenih intervjujev je mogoče ugotoviti, da sicer obstajajo določeni vplivi digitalizacije na proces sprejemanja odločitev, vendar so vedno prisotni neki dejavniki, ki so potrebni za določene vplive. Iz podanih odgovorov lahko sklepam, da je pri odločanju v računovodstvu pogosto treba upoštevati še dejavnike, kot so okoliščine, stranke, digitaliziranost sodelujočih partnerjev/strank, oz. kot je naštel oseba L, da so: »dnevne odločitve odvisne od naročnikovih zahtev, potreb in želja«. Iz izvedenih intervjujev je

mogoče zaključiti, da digitalizacija vsaj olajša proces sprejemanja odločitev s tem, ko je zaradi le-te situacija lahko hitreje rešena. S tem sovпада tudi trditev Fiechterja (2018), ki pravi, da je čas ključnega pomena za sprejemanje dobrih odločitev, pa vendar je odločitve potrebno sprejemati počasi in z razmislekom. Odločevalci morajo namreč poznati trg, konkurenco, zakonodajo (Fiechter, 2018). Isto velja za računovodsko panogo, kjer morajo zaposleni poznati še stranke in okoliščine.

Medtem ko so nekatere intervjuvanke na vprašanje o vplivu digitalizacije na proces sprejemanja odločitev odgovorile, da digitalizacija nima tovrstnega vpliva, pa so na zadnje vprašanje vseeno odgovorile z izbiro določenega koraka v procesu odločanja. Iz odgovorov na to vprašanje sklepam, da je pri sedmem vprašanju težava v tem, da ljudje večinoma ne poznajo specifičnih korakov procesa odločanja in je zato mogoče težko razumeti, da (in kako) digitalizacija vpliva na sam proces odločanja. Iz analize odgovorov na vprašanje, na kateri korak v procesu sprejemanja odločanja menijo, da digitalizacija najbolj vpliva je lahko kaj hitro potegniti skupno točko in sicer, da digitalizacija najbolj vpliva na zbiranje (zadostne količine) podatkov. Z razvojem digitalnih tehnologij in IKT je pridobivanje podatkov dandanes precej enostavno. Tukaj ne ciljам samo na napredek interneta, temveč tudi na razvoj skupnih baz podatkov, lažji dostop do informacij na raznih portalih, lažji kontaktni dostopi do strank, pristojnih inštitucij ... Ugotovitve, do katerih sem prišla so v skladu s tistimi, o katerih piše Fitzgerald (2002), in sicer, da omogočanje zaposlenim, biti del elektronskega sistema za izmenjevanje podatkov, pozitivno vpliva pri sprejemanju odločitev, saj vodijo do večje povezanosti zaposlenih in lažje uporabe podatkov. Čeprav je Fitzgerald (2002) ugotovil, da je internet korenito spremenil sprejemanje odločitev v podjetjih, pa še dodaja, da tehnološki napredki ne garantirajo učinkovitosti sprejetih odločitev. Tudi Hosffeld (2018) je v svoji raziskavi prišel do zaključka, da bodo določene odločitve še vedno ostale neodvisne od digitalizacije ter da bo do neke mere vedno potrebno sodelovanje med ljudmi, da bo sprejeta odločitev učinkovita.

Da je digitalizacija velikega pomena v našem življenju in vpliva na naše delo, se je pokazalo v letošnjih kriznih časih, ko je svet prizadela in zaznamovala pandemija koronavirusa COVID-19. Zaradi raznih ukrepov in poskusov zaježitve širjenja virusa so bili ljudje med seboj primorani sodelovati s pomočjo digitalizacije. Ogromno zaposlenih je sprejelo odločitev, da lahko svoje delo začnejo opravljati od doma, kar drugače morda nikoli ne bi. Isto velja tudi za računovodsko panogo. Intervjuje sem izvedla v času, ko je koronavirus velik del naših življenj, zato je pomen digitalizacije v računovodski panogi prišel toliko bolj do izraza. Delo računovodij je bilo zaradi nastale situacije izredno oteženo z vidika prilagajanj na sprejemanja kriznih zakonov in nastale situacije, ko so bili stiki med ljudmi omejeni. Zaposleni v računovodski panogi so zaradi pandemije morali absorbirati izredno veliko količino podatkov, se naučiti nove zakone in programske novosti za obračunavanje plač. V tej situaciji se je kot prednost digitalizacije izkazal tudi internet, saj so vsakdanje posodobitve novic na internetu, uvedbe državnih aplikacij za primere čakanja na delo od doma in skrajšan delovni čas zaradi koronavirusa, bile v veliko pomoč.

Pozitivna stran digitalizacije se je pokazala tudi ob možnosti dela od doma. Zaradi omogočanja oddaljenega dostopa, priključevanja v baze strank in dostopanja do skupnih baz znotraj podjetja je bilo upoštevanje predpisanih ukrepov precej lažje. Izpostavim lahko tudi dejstvo, da je bilo omogočeno izvajanje sestankov kljub temu, da je dobršen delež zaposlenih bil doma, ti pa so lahko bili prisotni na sestanku preko digitalnih tehnologij. Nastala situacija je odgrnila tudi pomanjkljivosti digitalizacije znotraj podjetja in kaj bi se dalo izboljšati ter določene negativne vplive. Pri delu od doma je intervjuvanke predvsem motilo dejstvo, da njihov delovnik ni več bil fiksiran kot če bi bile v pisarni. Pogosto se je dogajalo, da so jih stranke klicale tudi po koncu delovnika, in jim pošiljale e-pošto. Prav tako niso vedno imele pri roki dokumentacije, ki bi jo v tistem trenutku potrebovale in so bile zato odvisne od sodelavcev, ki so delali v pisarni, da jim potrebno dokumentacijo skenirajo. Sčasoma so spoznale, da sta potrebni disciplina in organizacija, da je lahko delo od doma potekalo tekoče in samostojno nakar so vtisi intervjuvank, ki so delale od doma ostali dokaj pozitivni.

Vpliv digitalizacije se je v teh časih poznal tako na delu kot pri sprejetih odločitvah vseh zaposlenih. Če napisano povežem z izvedenimi intervjuji in izkušnjami, lahko rečem, da je vpliv digitalizacije bil najbolj izrazit pri četrtem koraku – sprejem odločitve. Prepoznava problema je bila namreč očitna, saj nihče ni bil prepričan v svojo interpretacijo novih zakonov; cilj je bil jasen, kajti vsi so želeli delo opraviti v skladu z zakonodajo, količina zbranih podatkov pa je bila tako velika in pogosto nejasna, da je včasih kvečjemu oteževala delo. Sprejeti odločitev je bil glavni izziv, saj je obstajalo tveganje, da sprejeta odločitev ne bo pravilna.

Vsekakor ima digitalizacija vpliv tudi na druge korake procesa sprejemanja odločitev, kot so izpostavile nekatere izmed sogovornic. Argumenti se vsekakor razlikujejo od posameznikov in njegovih izkušenj. Prav tako ne smemo zanemariti mnenja intervjuvanke, ki je mnenja, da digitalizacija nima vpliva na proces sprejemanja odločitev. Pri kvalitativnem raziskovanju lahko v interpretacijo namreč vključimo tudi mnenja, ki odstopajo od večine.

Pri zbiranju podatkov sem se posvetila tudi vplivu digitalizacije na delo v računovodstvu nasploh in na pozitivne ter negativne lastnosti le-tega. Intervjuvanke sem prosila, da mi pojasnijo, kako menijo, da digitalizacija vpliva na njihovo delo, ter naštejejo nekaj pozitivnih in nekaj negativnih vplivov digitalizacije na njihovo delo.

Na podlagi mnenj izprašanih lahko zaključim, da digitalizacija nedvomno vpliva na delo zaposlenih v računovodstvu. Njihovo delo je zaradi digitalizacije poenostavljeno in hitrejše. Podjetje, v katerem so zaposlene, je dovolj digitalizirano, da jim omogoča kakovostno in lažje delo, čeprav je po mnenju nekaterih še vedno veliko prostora za izboljšanje. Od sogovornic, ki so mnenja, da digitalizacija vpliva na njihovo delo, so vse mnenja, da je ta vpliv pozitiven. Razlika se pozna pri hitrejšem obdelovanju podatkov, avtomatskem knjiženju, uvozu bančnih izpiskov, obdelavi in oddaji raznih obrazcev in poročil. Vse to so včasih v programe vnašali ročno, hkrati pa so za oddajanje poročil in obrazcev bili odvisni še od poštnih storitev, ki danes v vseh teh primerih ne pridejo več v poštev zaradi

digitalizacije podjetja in države. Med sodelujočimi je samo ena intervjuvanka, ki meni, da digitalizacija ne vpliva na njeno delo. To je pojasnila s komentarjem, da kljub vsemu še vedno veliko dela poteka ročno, kot je na primer vnašanje podatkov. To je res, kajti kljub vsej digitalizaciji programov, aplikacij in portalov, je treba v računovodstvu precejšen delež podatkov vnašati ročno. Tudi v primeru avtomatskega knjiženja je treba vseeno narediti kontrolo in pregledati, ali so vmes kakšne napake. Pa vendar menim, da je treba gledati širšo sliko in ozadje. Ne samo, kaj moramo še vedno vnašati ročno, vendar tudi kaj vsega zaradi digitalizacije več ni potrebno.

Poenostavitev in hitrejše opravljanje računovodskih storitev sta le najpogostejša dva izmed pozitivnih vplivov digitalizacije na računovodsko delo. Poleg teh dveh so sogovornice največkrat navedle še:

- lažje usklajevanje podatkov, odprtih postavk,
- enostaven pretok informacij,
- lažje iskanje dokumenta v arhivu in
- prihranek časa.

Eden izmed izpostavljenih dejavnikov intervjuvank vpliva digitalizacije na delo je tudi digitalizacija na državni stopnji. Kot sem že omenila je eden izmed sestavnih delov DESI ocene tudi digitalnost javnih storitev. Za Slovenijo velja, da je v letu 2019 v tej razsežnosti dosegla nadpovprečno oceno, in sicer 64,7, medtem ko je bilo evropsko povprečje 62,9. Intervjuvanke, ki so mnenja, da digitalizacija kakorkoli vpliva na njihovo delo, so med podanimi primeri najpogosteje izrazile elektronsko oddajanje poročil, obrazcev, digitalno podpisovanje ... Gre za omogočanje digitalnih storitev iz strani države. Z razvojem digitalnih javnih storitev, kot so e-Davki, AJPES aplikacije in e-Vem portal, elektronsko oddajanje računov za javno upravo itd., se pravnim in fizičnim osebam omogoča lažje in hitrejše poslovanje. Z digitalnim podpisom lahko v računovodstvu brez težav prejemale ali oddajajo potrebno dokumentacijo za stranke brez nepotrebnega zapravljanja časa s tiskanjem dokumentov, z lastnoročnim podpisovanjem le-tega in pošiljanja s pošto. Prav tako se je digitalizacija države izkazala tudi v času letošnje pandemije z vzpostavitvijo portala za delodajalce na strani Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje (v nadaljevanju ZRSZ). Omogočili so e-Storitve s pomočjo katerih so lahko delodajalci oddajali npr. vloge za napotitve delavcev na začasno čakanje na delo od doma, vloge za povračila nadomestil plače zaradi koronavirusa, zahtevke za povračila ipd. Ob začetnem vzpostavljanju digitalnih javnih storitev morda res traja dlje časa, da se uporabniki s ponujeno storitvijo spoznajo, vendar je za vsako stvar potrebna poskusna doba, da se lahko odpravijo vse napake. Intervjuvanke so v zvezi s tem izpostavile, koliko težav je bilo na začetku epidemije z vzpostavljeno aplikacijo na ZRSZ in so bile kritične saj »nič ni delovalo, kot bi moralo«. Vendar so se lahko strinjale, da jim je aplikacija delo olajšala, ko so bile določene napake sčasoma odpravljene.

Po izvedenih intervjujih sem ugotovila, da se dobra razvitost sistema javnih digitalnih storitev v Sloveniji kaže tudi na pozitivnem vplivu v računovodski panogi. Tovrstna digitalizacija zaposlenim v računovodstvu namreč poenostavlja delo in omogoča hitrejša delovne procese. Iz preučevane teorije sem ugotovila, na katerem področju digitalizacije je Slovenije najmočnejša, z intervjuji pa sem teorijo lahko tudi potrdila.

Intervjuvanke sem vprašala tudi za negativne vplive digitalizacije. Njihov najpogostejši odgovor je bil »podvajanje dokumentacije«. Iz izkušenj in intervjujev lahko sklepam, da je popolna digitalizacija nemogoča, če se za ta korak ne odločita tako stranka kot računovodstvo. Obe strani se morata 100 % in z zaupanjem podati v digitalizacijo, sicer bo vedno prihajalo do navzkrižij. Na eni strani je stranka, ki včasih dokumentacijo prinese fizično, včasih pa jo skenirano pošlje po e-pošti in po možnosti naknadno prinese v fizični obliki. Prihaja tudi do primerov, ko del dokumentacije pošljejo v skenirani obliki, del dokumentacije pa prinesejo fizično. V teh primerih stranke naredijo dvojno delo tako sebi kot računovodstvu, saj je v računovodstvu edino smiselno imeti vso dokumentacijo organiziran na enak način. Na drugi strani pa je računovodstvo tisto, ki mora narediti korak proti popolni digitalizaciji. Pogosto se na primer dogaja, da vse pomembne listine shranijo v elektronski obliki in jo »za vsak slučaj« shranijo še v tiskani obliki, ker ne zaupajo v varnost sistema. Kot negativen vpliv so intervjuvanke najpogosteje naštele še:

- neosebnost stikov (s strankami, poslovnimi partnerji ...),
- preveliko zanašanje na programe in računalnike,
- sesutje sistema in posledično izguba podatkov.

Tabela 7: Dejavniki digitalizacije, ki vplivajo na delo v računovodstvu, in njihovi vplivi

| Dejavniki | | | | | | |
|--|------------------------------|--|--|--|--|--|
| Vplivi | Stranke/partnerji | | Podjetje | | Država | |
| | Pozitivno | Negativno | Pozitivno | Negativno | Pozitivno | Negativno |
| | So digitalizirane | So delno ali sploh niso digitalizirane | Lažji in hitrejši delovni procesi | Dodatne investicije in stroški | Hitro in lažje oddajanje dokumentacije kjerkoli in kadarkoli | (Še) ne omogoča popolne digitalizacije |
| Sodelujejo digitalno kjerkoli in kadarkoli | Pričakovane hitre odzivnosti | Konkurenčna prednost | Zaposleni ne znajo uporabljati digitalne tehnologije | Avtomatizirani procesi za javljanje morebitnih napak | Ne odpravi očitnih težav znotraj javnih digitalnih storitev | |

se nadaljuje

Tabela 7: Dejavniki digitalizacije, ki vplivajo na delo v računovodstvu, in njihovi vplivi

| Dejavniki | | | | | | |
|--|---|-------------------------------------|--------------------------------------|--|----------------|----------------------------------|
| Vplivi | Stranke/partnerji | | Podjetje | | Država | |
| | Pozitivno | Negativno | Pozitivno | Negativno | Pozitivno | Negativno |
| | Hitrejša obdelava dokumentacije in izmenjava informacij | Prihaja do podvajanja dokumentacije | Prihranek časa | V primeru delne digitalizacije prihaja do podvajanja dokumentacije | Prihranek časa | Otežuje nekatere delovne procese |
| Ne potrebujejo fizičnega stika; prihranek časa | Potrebujejo fizični stik – ni prihranka časa | | Nevarnost izgube digitalnih podatkov | | | |

Vir: lastno delo.

Iz obdelanih intervjujev sem povzela, da na delo v računovodstvu vplivajo pretežno trije dejavniki digitalizacije: stranke/partnerji, podjetje samo in država. V tabeli 7 sem prikazala njihove pozitivne in negativne vplive digitalizacije, ki vplivajo na delo v računovodstvu, ki sem jih identificirala s pomočjo intervjujev.

Kot zanimivost se mi zdi, kako so lahko mnenja oseb znotraj istega poklica tudi popolnoma nasprotna. Kar nekdo dojema kot pozitivno lastnost, drugi dojema kot negativno. Takšen primer je recimo omogočanje stalne dostopnosti kadarkoli in kjerkoli. Zaradi digitalne tehnologije smo ljudje v današnjih časih dostopni ves čas; preko pametnih telefonov, socialnih omrežij, e-pošte ipd. Primarno je mogoče to res prikladno, saj je vedno vse pri roki, zaposleni lahko delajo tudi preko oddaljenega dostopa od praktično kjerkoli dokler je na voljo internet. Negativna plat pa se pokaže, ko se to stalno dostopnost začne izkoriščati in se pričakuje takojšnja odzivnost. Veliko vplivov je mogoče gledati iz dveh plati.

4.2 Praktična priporočila

Na podlagi mnenj in izkušenj intervjuvank ter analize intervjujev, bom podala praktična priporočila za podjetja. Glede na slišano in prebrano sem ugotovila, da digitalizacija sicer ima določen vpliv na proces sprejemanja odločitev v računovodstvu, vendar ne tolikšnega, kot sem sprva menila. Sklepam, da zato, ker ljudje ne posvečajo pozornosti posameznim korakom v procesu odločanja in gledajo na pojem »odločitev« kot na celoto. Posledično je verjetno zato po tem, ko sem jim predstavila korake procesa sprejemanja odločitev bil rezultat malce drugačen.

Na podlagi dejstva, kako pomembnega pomena je digitalizacija dandanes v podjetjih in naših življenjih, bi predlagala, da vodstvo v podjetjih dobro premisli o koristih digitalizacije in vplivu le-te na delo zaposlenih in poslovanje podjetja samega. Podjetja bi morala spodbujati poenostavitev delovnih procesov in temu primerno poučiti zaposlene. Pri vpeljevanju digitalizacije v podjetje naj vključujejo tudi zaposlene in upoštevajo njihova mnenja. Vsem zaposlenim naj omogočijo praktična usposabljanja in izobraževanja. V primeru, da podjetju to predstavlja prevelik strošek, naj na predavanja in seminarje pošiljajo manjše število zaposlenih, ki bodo nato pridobljeno znanje predali naprej sodelavcem. Kot primer lahko izpostavim podjetje, kjer na primer vsako programsko novost predočijo nekaj zaposlenim, ti to novost testirajo in po določenem obdobju podajo svoje mnenje. Če zaposleni ugotovijo, da noviteta ne olajša njihovega dela in zatoj nima smisla tega še naprej uporabljati, se njihovo mnenje upošteva in podjetje še naprej išče nove rešitve. V primeru, da je učinkovita, se jo nauči uporabljati še druge zaposlene.

Kot je bilo mogoče razbrati iz analize intervjujev, so za pozitiven vpliv digitalizacije potrebni tudi drugi dejavniki in ne samo investicija podjetja. Intervjuvanke so izpostavile, kako pomembno je, da so digitalizirani tudi zunanji uporabniki podjetja oz. ljudje s katerimi računovodstvo sodeluje in kako veliko razliko lahko naredi tudi država sama. Ob omembi vpliva države so intervjuvanke izpostavile možnosti elektronskega oddajanja raznih poročil, obrazcev, statistik. Pri raziskovanju teorije glede digitalizacije v Sloveniji sem ugotovila, da je Slovenija pri digitalizaciji javnih storitev nadpovprečno digitalizirana glede na povprečje Evropske unije, kar je v računovodstvu tudi razvidno. Vsekakor obstajajo pomanjkljivosti, ki jih zaposleni v računovodstvu pogrešajo in opazijo. Pa vendar se tudi država na tem področju hitro uči. V praksi glede države težko priporočam kaj drugega kot to, da zaposleni redno spremljajo novosti in možnosti, ki jih ponuja država iz naslova digitalizacije ter jih izkoristijo.

Kar se tiče strank in zunanjih uporabnikov računovodskih podjetij bi bilo priporočljivo, da le-ta nekaj svojega časa namenijo (predvsem) strankam in jim pojasnijo, kakšne so koristi za vse, če se sodelujoče stranke digitalizirajo tudi znotraj svojega podjetja. Konec dneva zaposlenim v računovodstvu veliko olajša že samo skenirana dokumentacija in bančni izpiski v xml. datoteki, ki jih je mogoče uvoziti v program. Sodelujoče je treba seznaniti, kaj digitalizacija omogoča in da za doseganje tega niso potrebne visoke investicije.

4.3 Omejitve in predlogi za nadaljnja raziskovanja

Skozi magistrsko delo sem se skušala čim bolj podrobno seznaniti s teorijo glede digitalizacije in procesa odločanja ter le-to nato povezati z empiričnim delom. Že pri raziskovanju teorije sem naletela na večjo omejitev. Ko sem namreč potrebovala in iskala literaturo o samo digitalizaciji in/ali samo o procesu odločanja je le-te na pretek, vendar je kaj malo napisanega o temi, ki povezuje digitalizacijo in odločanje. Literature, ki bi opisovala vpliv digitalizacije na proces sprejemanja odločitev, je še manj, ko pa sem želela raziskati tovrstno povezavo znotraj računovodstva, pa je bilo to skoraj nemogoče, saj tako ozko osredotočene literature skoraj ni. Tudi literature, ki bi obravnavala samo odločanje v

računovodstvu, je izredno malo. Veliko več je teoretičnih zapisov, ki obravnavajo, kako računovodstvo in računovodske informacije vplivajo na odločanje. Da sem se lahko ustrezno lotila obravnavane tematike, sem zato veliko morala sklepati iz izkušenj, nakar sem v ta namen izvedla še intervjuje, da sem lahko digitalizacijo ustrezno povezala s procesom sprejemanja odločitev.

Tudi pri intervjujih sem naletela na določene omejitve. Ena izmed omejitev je ta, da sem v vzorec lahko pridobila le ženske sogovornice. V računovodski panogi namreč prevladuje ženski spol, zato bi bilo morda toliko bolj zanimivo pridobiti še moški pogled na obravnavano tematiko, saj je moških računovodij v tem poklicu opazno manj. Ker sem se izvedbe intervjujev lotila z neverjetnostnim vzorčenjem, kar pomeni, da sem sodelujoče izbrala po sistemu najlažje dosegljivih enot, moški računovodje niso prišli v poštev, saj so v izbranem računovodskem servisu zgolj ženske.

Tako pridemo do druge omejitve pri intervjuju – velikost vzorca. Izbrala sem majhen neverjetnostni vzorec petnajstih zaposlenih v računovodskem servisu, od teh ena oseba ni želela sodelovati. Ker gre za majhen vzorec, je tudi natančnost vzorčnih ocen temu primerno majhna. V vzorcu so zajete torej samo zaposlene v zunanjem računovodstvu. Svoje ugotovitve lahko povzamem samo iz subjektivnih mnenj izprašanih, vendar menim, da sem vseeno pridobila kakovostne odgovore, s katerimi sam lahko v dobri meri analizirala svoja sklepanja.

Glede na količino literature, ki zajema obravnavano tematiko mojega magistrskega dela, bi bilo za nadaljnje raziskave smiselno, da se o tej temi začne več pisati. Priporočljivo bi bilo razširiti nabor literature, ki proučuje, kako digitalizacija vpliva na proces odločanja in tej temi posvetiti več pozornosti. Tudi poteku odločanja v računovodstvu bi bilo treba nameniti dosti več pozornosti. Menim, da se premalo ljudi ukvarja s tem, kako poteka proces sprejemanja odločitev v računovodstvu, kajti specifično te odločitve so pomemben del tega, kako potem računovodske informacije vplivajo na nadaljnje odločitve, ne samo v računovodstvu, temveč tudi na splošno. Posledično bi bilo treba narediti tudi raziskavo s precej večjim vzorcem, kjer bi bila zajeta oba spola iz več podjetij. Med drugim bi bilo v vzorec smiselno zajeti zaposlene tako v notranjem kot zunanjem računovodstvu in potem primerjati odgovore tako med spoloma kot med notranjim in zunanjim računovodstvom.

Kljub majhnosti vzorca menim, da rezultati izvedenih intervjujev veljajo za izhodišče v primeru nadaljnjih raziskav na temo povezave digitalizacije s procesom sprejemanja odločitev. Predlagala bi tudi, da se zraven kvalitativne raziskave izvede še kvantitativno raziskavo. Z Izvedbo ankete bi se lahko pridobil večji, bolj reprezentativen vzorec, s pomočjo katerega bi lahko rezultate posplošili na celotno računovodsko panogo. Vpliv digitalizacije bi lahko tudi jasneje definirali in statistično prikazali, raziskava pa bi lahko bila v pomoč marsikateremu podjetju, kjer vodstvo koleba med izbiro ali podjetje digitalizirati ali ne ter v kolikšni meri investirati v digitalizacijo.

SKLEP

Pojmi, kot so digitizacija, digitalizacija in digitalna transformacija oz. digitalna preobrazba se med seboj razlikujejo. Pri prebiranju literature, ki jasno ločuje te pojme, se mi je porodilo vprašanje, kako zaposleni v računovodstvu razumejo pojem digitalizacije, kar sem preverila v empiričnem delu. V teoriji je bilo namreč razbrati, da ljudje zamenjujejo pojme digitizacija, digitalizacija in digitalna transformacija. Savič (2019) namreč poda primer situacije, v kateri se je znašel, ko ljudje niso poznali razlike med temi pojmi. Avtor sklepa, da se to lahko pripiše dejstvu, da so včasih ti pojmi bili skoraj zamenljivi, ko digitalizacija še ni bila tako napredna in razčlenjena (Savič, 2019). Po analizi intervjujev sem osebno prišla do nasprotnega zaključka, in sicer, da intervjuvanke med temi pojmi razlikujejo, kar sem pripisala tudi stopnji digitalizacije v podjetju, v katerem delajo. Zaradi vsakodnevne uporabe digitalne tehnologije in digitalizacije v službi namreč vedo, kaj vse digitalizacija lahko nudi in omogoča.

V teoretičnem delu sem predstavila tudi digitalizacijo v Sloveniji, kjer sem izpostavila njen položaj na lestvici med državami članicami Evropske unije. Spoznala sem, da v ta namen obstaja sestavljeni indeks digitalnega gospodarstva in družbe DESI, s pomočjo katerega Evropska komisija ocenjuje digitalni razvoj držav članic. Indeks DESI je sestavljen iz petih razsežnosti: povezljivost, človeški kapital, uporaba interneta/internetnih storitev, integracija digitalne tehnologije in digitalizacija javnih storitev. Glede na raziskano Slovenija svojega potenciala ne izkorišča najbolje, se pa lahko pohvali z nadpovprečno oceno v razsežnosti digitalizacije javnih storitev. To sem potrdila tudi z izvedenimi intervjuji, saj so mnoge izmed sodelujočih navedle, da jim elektronsko in digitalno opravljanje določenih storitev, ki jih ponujajo državne inštitucije precej olajšajo delovne procese. Kot primer so najpogosteje navedle e-Davke, AJPES, e-Vem portal in elektronsko izdajanje računov javni upravi. Tovrstne aplikacije in portali jim namreč omogočajo hitro oddajo različnih dokumentov, ki so potrebni za pravilno poslovanje strank.

V zadnjem podpoglavju sem digitalizacijo povezala z računovodstvom, kakšen vpliv ima na računovodstvo in kako se kaže v tej panogi. Gre za uspešno in pozitivno povezavo, ki kljub negativnim lastnostim, kot so sesutje omrežja, kibernetске grožnje in računalniška nepismenost zaposlenih, pozitivno vpliva na delovni proces v računovodstvo, saj poenostavlja delo in omogoča hitrejše opravljanje računovodskih storitev. Da Slovenija ponuja dobre digitalne storitve, se je izkazalo tudi iz izvedenih intervjujev, kot sem že omenila.

Poglavje, v katerem sem se osredotočila na sam proces odločanja, sem razdelila na podpoglavja, v katerih sem se posvetila delom procesa odločanja, ki se mi zdijo pomembnejši. Predstavila sem proces odločanja in zakaj sploh gre za proces. Različni avtorji imajo namreč različne definicije za proces odločanja, vsi pa v bistvu govorijo podobno, in sicer, da gre za proces izbiranja sprejemljive možnosti med mnogimi alternativami. Samo odločanje lahko označimo kot proces, ker vsebuje določene korake. Ti se spet razlikujejo od

avtorja do avtorja, vendar so si enaki v določenih točkah: prepoznavanje problema, iskanje rešitve in izbira najprimernejše rešitve. Ob izvedbi intervjujev sem opazila, da ljudje pri sprejemanju odločitev niso pozorni na posamezne korake, ki sestavljajo proces odločanja. Ob omembi in predstavitvi teh korakov so se intervjuvanke strinjale z logičnim zaporedjem, na katerega pred tem niso pomislile. Sledi predstavitev modelov sprejemanja odločitev, kjer je spet treba poudariti, da različni avtorji opisujejo različne modele. Osebnostno sem se osredotočila na tiste, ki so se pojavljali najpogosteje in so se mi zdeli pomembnejši (intuitivni model, racionalni oz. klasični, normativni model). V nadaljevanju sem nato predstavila še dejavnike, ki vplivajo na proces odločanja in sprejemanja odločitev in se razlikujejo glede na avtorje (pretekle izkušnje, kognitivni predsodki posameznikov in razlike med posamezniki) ter orodja, ki lahko pomagajo pri sprejemanju odločitev (brainstorming, grafične ponazoritve in razne strateške analize). Proces odločanja sem nato povezala še z digitalizacijo in z računovodstvom, kjer sem zaradi pomanjkanja literature na računovodskem področju večinoma izhajala iz lastnih izkušenj in stališč. Povezavo digitalizacije in procesa sprejemanja odločitev sem raziskovala še empirično.

Empiričnega dela magistrske naloge sem se lotila po podrobnem preučevanju literature. Ta del je sestavljen iz opisa zasnove in metode raziskovanja, kjer sem podrobneje opisala izvedbo oz. proces samega raziskovanja in izvedbo intervjujev. Večji del poglavja zajema analiza zbranih primarnih podatkov, kjer sem izhajala iz raziskovalnega vprašanja ali in kako digitalizacija vpliva na proces sprejemanja odločitev v računovodstvu. Skozi raziskovanje teorije pa so se mi postavljala še sprotne vprašanja. Iskanja odgovorov na svoja vprašanja sem se lotila s kvalitativnim raziskovanjem v obliki polstrukturiranih globinskih intervjujev. Prvotno me je predvsem zanimalo, kakšen vpliv ima digitalizacija na proces sprejemanja odločitev, naknadno pa sem želela izvedeti še, kako zaposleni dojemajo vpliv digitalizacije na svoje delo v računovodstvu in kako razumejo pojem digitalizacije. Na vprašanja sem si z zbranimi podatki odgovorila in ugotovila, da digitalizacija do določene mere vpliva na proces sprejemanja odločitev, pri čemer je vpliv odvisen od več dejavnikov. Za uspešno digitalizacijo dela v računovodstvu namreč ni potrebna samo digitalizacija podjetja, ampak na to vpliva tudi stopnja in pripravljenost na digitalizacijo sodelujočih strank in poslovnih partnerjev, ter digitalizacija države. Če povzamem, obstajajo trije večji dejavniki, preko katerih digitalizacija vpliva na delo v računovodstvu: stranke/partnerji, podjetje samo in država. Tako eni kot drugi lahko na delo računovodij vplivajo pozitivno ali negativno, kar sem iz izvedenih intervjujev povzela v tabeli 7.

Pri iskanju odgovora na raziskovalno vprašanje sem prišla tudi do zaključka, da ljudje lažje povežejo vpliv digitalizacije s procesom sprejemanja odločitev, če se jim korake procesa našteje in morajo izbrati na kateri korak je največ vpliva. Sprva sem jih namreč povprašala samo, ali digitalizacija vpliva na sprejemanje njihovih odločitev in dobila kar nekaj odgovorov, da vpliv ne obstaja. Ko sem jim nato predstavila korake procesa sprejemanja odločitev, so mnoge svoj odgovor spremenile, in čeprav so na prejšnje vprašanje odgovorile nikalno, vendarle izbrale določen korak v procesu, na katerega digitalizacija vpliva. Sklepam, da je zato, ker ljudje drugače načeloma niso seznanjeni s koraki odločanja. Ko sem

intervjuvanke seznanila s koraki procesa odločanja, je večina bila mnenja, da digitalizacija najbolj vpliva na zbiranje zadostne količine podatkov. Prav tako sem si z intervjuji potrdila, da digitalizacija vpliva na samo delo v računovodstvu, saj poenostavi delovni proces in hkrati ter posledično omogoča hitrejšo izvajanje delovnih procesov.

Vpliv digitalizacije na proces sprejemanja odločitev sem lahko povezala tudi z letošnjo izredno situacijo zaradi pojave koronavirusa COVID-19. Kot posledica kriznih ukrepov in poskusa zajezišev širjenja virusa so mnoga podjetja svojim zaposlenim omogočila, da delo opravljajo od doma. Slednje se je izkazalo kot zelo praktično in dobrodošlo, saj se je na ta način velik delež zaposlenih lahko ustrezno distanciral od fizičnih stikov z drugimi osebami, hkrati pa ni bilo treba zaustavljati delovnih procesov. Digitalizacija je vplivala tudi na korake v procesu sprejemanja odločitev v času koronavirusa. Najbolj izrazit vpliv je imelo na četrti korak – sprejem odločitve, saj je zaradi neuskklajenosti interpretacij zakonodaje ta bil najbolj na udaru v smislu ali je sprejeta odločitev prava ali ne.

V magistrskem delu sem predstavila tudi praktična priporočila, ki sem jih oblikovala na podlagi preučene literature in izvedenih intervjujev. Vodstva podjetij bi morala o vpeljavi digitalizacije v podjetje dodobra razmisliti, ali bo investicija prinesla koristi ali ne. Priporočljivo je, da se v primeru investicije ustrezno izobrazijo kader in za mnenje povpraša tudi zaposlene, ki bodo z novo tehnologijo tudi delali ter če je mogoče, da novosti testirajo. Iz intervjujev sem ugotovila tudi, da je zelo pomembno, da so digitalizirani tudi sodelujoči partnerji podjetja, kot so stranke, kupci, dobavitelji, zato je eno izmed priporočil, da podjetje ob sklepanju poslov partnerjem nameni nekaj časa še v smeri digitalizacije in kako lahko imajo oboji koristi od le-te.

Za konec sem predstavila še omejitve in predloge za nadaljnja raziskovanja. Iz raziskovanja literature sem namreč ugotovila, da je literatura o povezavi digitalizacije s procesom odločanja v računovodstvu precej pičla. Obstaja precej literature na temo, kako računovodske informacije vplivajo na odločitve, ni pa literature, ki bi obravnavala sprejemanje odločitev znotraj računovodstva. Glede na to, kako pomembne so računovodske informacije za sprejemanje odločitev na podlagi le-teh, bi bilo smiselno razširiti nabor literature glede sprejemanja odločitev znotraj računovodstva in opraviti raziskavo z večjim reprezentativnim vzorcem.

LITERATURA IN VIRI

1. Bavdaž, M., Bregar, L., & Ograjenšek, I. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Boj, R. (2017, 13. november). *Pomen interne digitalizacije v računovodskem servisu XY*. Pridobljeno 8. novembra 2019 iz <https://www.academia.si/novice/pomen-interne-digitalizacije-v-racunovodskem-servisu-xy/>

3. Bouwman, H., Nikou, S., Molina-Castillo, F. & de Reuver, M. (2018, 12. marec). The Impact of Digitalization on Business Models. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 20(2),105-124.
4. Datalab. (2019, 10. maj). *Pomen interne digitalizacije v računovodskem servisu XY* [objava na blogu]. Pridobljeno 8. novembra 2019 iz <https://www.datalab.si/blog/digitalizacija-je-nujna-ce-zeli-podjetje-ostati-konkurencno/>
5. Dietrich, C. (2010). *Decision Making: Factors that Influence Decision Making, Heuristics Used, and Decision Outcomes*. Pridobljeno 8. novembra 2019 iz <http://www.inquiriesjournal.com/articles/180/2/decision-making-factors-that-influence-decision-making-heuristics-used-and-decision-outcomes>
6. Erjavec, J., Indihar Štemberger, M., Jaklič, J. & Manfreda, A. (2018). Stanje in trendi digitalne preobrazbe v Sloveniji. *Economic and Business review for Central and South-Eastern Europe*, 20, 109-128.
7. Evropska komisija. (2019a). *Indeks digitalnega gospodarstva in družbe 2019, poročilo o državi - Slovenija*. Pridobljeno 12. junija 2020 iz <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/slovenia>
8. Evropska komisija. (2019b, 11. junij). *Digital Economy and Society Index (DESI) - Finland*. Pridobljeno 12. junija 2020 iz <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/digital-economy-and-society-index-desi-2019>
9. Evropska komisija. (2020). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2020 - Thematic chapters*. Evropska Komisija.
10. Fiechter, R. (2018, 19. april). Digitalisation, a key tool in decision-making? *Sherpany*. Pridobljeno 10. junija 2020 iz <https://www.sherpany.com/en/insights-resources/2018/04/19/digitalisation-key-tool-decision-making/>
11. Fitzgerald, S. P. (2002). *Decision Making*. Oxford: Capstone Publishing.
12. Gayathri, G. (brez datuma). *Types of Decision Making*. Pridobljeno 1. julija 2020 iz https://www.economicdiscussion.net/management/types-of-decision-making/32202#Types_of_Decision_Making_According_to_Herbert_Simon
13. Gorenšek, T. (2019, 28. februar). *Digitizacija, digitalizacija in digitalna transformacija*. Pridobljeno 8. novembra 2019 iz <https://homopolitikus.si/digitizacija-digitalizacija-in-digitalna-transformacija/>
14. Gospodarska zbornica Slovenije. (2018, 6. februar). *Digitalizacija računovodskih servisov*. Pridobljeno 14. junija 2020 iz https://www.gzs.si/zbornica_racunovodskih_servisov/Novice/ArticleId/63563/digitalizacija-racunovodskih-servisov
15. Hoffman, C. (2017, 28. junij). *Accounting and Auditing in the Digital Age*. Pridobljeno 14. junija 2020 iz <http://xbrlsite.azurewebsites.net/2017/Library/AccountingAndAuditingInTheDigitalAge.pdf>
16. Hojak, S. (2002). *Sprememba vloge računovodstva in oblike računovodskih informacij za posloводство po uvedbi informacijskega sistema Baan IV v družbi TALUM* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

17. Hossfeld, S. (2018). The influence of digitalization on decision making in organizations - a professional interview analysis. *New Challenges of Economic and Business Development–2018: Productivity and Economic Growth*, 246-257.
18. Ireland, D. R. & Miller, C. C. (2005). Intuition in strategic decision making: friend or foe in the fast-paced 21st century? *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 19-30.
19. Jakupović, E. (2019, 3. november). Kako poteka digitalna preobrazba v Sloveniji in kakšni so njeni učinki. *IKT Finance*. Pridobljeno 15. junija 2020 iz <https://ikt.finance.si/8954503/Kako-poteka-digitalna-preobrazba-v-Sloveniji-in-kakšni-so-njeni-ucinki?cctest&>
20. Kadunec, V. (2017, 6. februar). (intervju) Aleksander Štefanac: Digitalizacija nas vrača h koreninam računovodske podpore poslovanja. *IKT Finance*. Pridobljeno 12. junija 2020 iz [https://ikt.finance.si/8853708/\(intervju\)-Aleksander-Stefanac-Digitalizacija-nas-vraca-h-koreninam-racunovodske-podpore-poslovanja?cctest&](https://ikt.finance.si/8853708/(intervju)-Aleksander-Stefanac-Digitalizacija-nas-vraca-h-koreninam-racunovodske-podpore-poslovanja?cctest&)
21. Kopa d.d. (2019). Z urejeno digitalizacijo do točnih, ažurnih in dostopnih informacij. *Glas gospodarstva - digitalizacija*, 16.
22. Kordeš, U. & Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Univerza na Primorskem.
23. Kruskopf, S., Lehner, O., Lobbas, C., Martikainen, M., Meinander, H. & Söderling, K. (2019). Digital Accounting: Opportunities, Threats and the Human Factor. *ACRN Oxford Journal of Finance and Risk Perspectives*, 9, 1-15.
24. Mala, R. & Chand, P. (2015). Judgment and Decision-Making Research in Auditing and Accounting: Future Research Implications of Person, Task, and Environment Perspective. *Accounting Perspectives*, 14(1), 1-50.
25. Mulej, M. & Žižek, S. (2019). Vpliv digitalizacije na trg dela in socialno varnost. *Anali PAZU HD*, 5(1/2), 34-63.
26. Muro, M., Liu, S., Whiton, J. & Kulkarni, S. (2017). *Digitalization and the American Workforce*. Pridobljeno 15. junija 2020 iz <https://www.think-asia.org/handle/11540/7892>
27. Perko, B. (2019a). "Slovenija ima dovolj dobrih pogojev, da uspe". *Glas gospodarstva - digitalizacija*, 14-15.
28. Perko, B. (2019b). Izkoristite, kar ponuja digitalizacija. *Glas gospodarstva - digitalizacija*, 6-7.
29. Perko, B. (2019c). Poskrbite za ustrezno zaščito. *Glas gospodarstva - digitalizacija*, 67-69.
30. Republika Slovenija. (2016). *Digitalna Slovenija 2020 - strategija razvoja informacijske družbe do leta 2020*. Pridobljeno 9. junija 2020 iz https://www.acs.si/wp-content/uploads/2018/04/Digitalna_Slovenija_2020.pdf
31. Savić, D. (2019). From Digitization, through Digitalization, to Digital Transformation. *Online search*, 43(1), 36-39.
32. Slovensko-nemška gospodarska zbornica. (2018, 22. januar). *Digitalizacija prinaša konkurenčnost*. Pridobljeno 9. junija 2020 iz

<https://slovenien.ahk.de/sl/infocenter/novice-podrobno/digitalizacija-prinasa-konkurencnost/>

33. Sousa, W. & Yu, A. (2014). Decision Making Planning: The Meta-decision Approach. *Engineering Management Research*, 3(1), 41-55.
34. Tavčar, M. (2008). *Management in organizacija: celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management Koper.
35. Todorović, Z. (2017). Economics & Economy. *Accounting and Audit in the Digital Era*, 161-169.
36. Turk, M. (2019). Za uspešno digitalizacijo je nujno sodelovanje vseh akterjev. *Glas gospodarstva - digitalizacija*, 10-13.
37. Uzonwanne, F. C (2016). Rational Model of Decision Making. V A. Farazmand (ur.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (str. 72-82). Cham: Springer.
38. Verma, D. (2014). Study and Analysis of Various Decision Making Models in an Organization. *Journal of Business and Management*, 16(2), 171-175.
39. Wostner, P. (2019). SI digitalna transformacija: od "kilogramov" k "bitom". *Glas gospodarstva - digitalizacija*, 8-9.

PRILOGE

Priloga 1: Seznam vprašanj za intervju

1. Spol: a) Moški b) Ženska
 - 1.1 Vaša izobrazba?
 - 1.2 Vaše trenutno delovno mesto?
 - 1.3 Koliko let izkušenj imate v računovodstvu?
 - 1.4 Kako dolgo ste že v tem podjetju?
2. Kako vi razumete pojem »digitalizacija«?
3. Ali digitalizacija vpliva na vaše delo in kako?
4. Ali menite, da je podjetje v katerem delate dovolj digitalizirano, da lahko kakovostno opravljate svoje delo? Če ne, kaj bi spremenili?
5. Ali lahko naštejete nekaj pozitivnih in nekaj negativnih vplivov digitalizacije na vaše delo?
6. Kako poteka proces sprejemanja odločitev pri vašem delu? Ali odločitve sprejemate sami? Prosim opišite čim bolj podrobno.
7. Ali je digitalizacija spremenila proces sprejemanja vaših odločitev pri delu in kako?
8. Pri procesu odločanja poznamo naslednje korake: (1) prepoznamo problem, (2) zastavimo cilj, (3) zberemo zadostno količino podatkov, (4) sprejmemo odločitev. Izmed navedenih korakov procesa sprejemanja odločitev, na katerega po vašem mnenju digitalizacija najbolj vpliva pri vas? Kakšen je ta vpliv?