

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPEŠNOST UVAJANJA  
TEHNOLOGIJ PODJETJE 2.0**

Ljubljana, avgust 2016

GREGA STRITAR

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Grega Stritar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpliv organizacijske kulture na uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Jurijem Jakličem.

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 22.8.2016

Podpis študenta(-ke): \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 IZHODIŠČA ZA TEHNOLOGIJE PODJETJE 2.0.....</b>	<b>5</b>
1.1 Svetovni splet in splet 2.0 .....	6
1.1.1 Splet 2.0.....	7
1.1.2 Tehnologije spleta 2.0 .....	8
1.1.3 Mobilna doba .....	10
1.1.4 Vpliv interneta na poslovanje.....	11
1.2 Druge tehnologije, ki so vplivale na nastanek tehnologij Podjetje 2.0.....	11
1.2.1 Programske rešitve za podporo sodelovanju.....	12
1.2.2 Razvoj intranetov .....	13
1.2.3 Upravljanje znanja .....	15
1.2.4 Računalništvo v oblaku .....	16
1.3 Učinki tehnologij Podjetje 2.0 .....	18
1.3.1 Moč šibkih vezi .....	18
1.3.2 Skupnosti praks .....	19
1.3.3 Virtualne organizacije .....	20
1.3.4 Modrost množic .....	21
1.3.5 Odprto inoviranje .....	22
1.3.6 Teorija dolgega repa.....	23
<b>2 PODJETJE 2.0.....</b>	<b>24</b>
2.1 Kaj je Podjetje 2.0? .....	24
2.1.1 Opredelitve Podjetja 2.0.....	24
2.1.2 Tehnologije Podjetje 2.0 .....	28
2.1.3 Podjetje 2.0 kot nova oblika organizacije .....	29
2.2 Uvajanje tehnologij Podjetje 2.0.....	34
2.2.1 Poslovni učinki in koristi .....	35
2.2.2 Vprašanja in težave .....	38
2.2.3 Pripravljenost na uvedbo.....	41
2.2.4 Strategije uvajanja.....	42
2.2.5 Povzetek koristi, težav in strategij uvajanja tehnologij Podjetje 2.0.....	47
<b>3 ORGANIZACIJSKA KULTURA.....</b>	<b>52</b>
3.1 Definicija in pomen organizacijske kulture .....	53
3.2 Konkurenčne vrednote in OCAI .....	55
3.2.1 Klan .....	57
3.2.2 Ad-hoc kultura .....	58
3.2.3 Hierarhija.....	58
3.2.4 Trg.....	58
3.3 Vpliv organizacijske kulture na tehnologije Podjetje 2.0 .....	59

<b>4 RAZISKAVA VPLIVA ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPEŠNOST UVAJANJA TEHNOLOGIJ PODJETJE 2.0 .....</b>	<b>62</b>
4.1 Metodologija raziskave.....	62
4.2 Predstavitev sodelujočih podjetij.....	64
4.2.1 Podjetje A .....	64
4.2.2 Podjetje B.....	66
4.2.3 Podjetje C.....	67
4.2.4 Podjetje D .....	68
4.2.5 Podjetje E.....	69
4.2.6 Podjetje F .....	70
4.2.7 Podjetje G .....	71
4.2.8 Podjetje H .....	72
4.2.9 Podjetje I.....	74
4.2.10 Podjetje J.....	75
4.3 Razprava .....	77
4.3.1 Fleksibilno podjetje – podjetja A, B, C in I.....	77
4.3.2 Previdno podjetje – podjetji D in E .....	80
4.3.3 Stabilno podjetje – podjetji G in H .....	81
4.3.4 Podjetje 2.0 – podjetji F in J .....	83
4.3.5 Model vpliva organizacijske kulture na uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0 .....	85
<b>SKLEP.....</b>	<b>88</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>91</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Koristi tehnologij Podjetje 2.0 glede na različne avtorje .....	48
Tabela 2: Težave tehnologij Podjetje 2.0 glede na različne avtorje.....	50
Tabela 3: Pristopi uvajanja tehnologij Podjetje 2.0 glede na različne avtorje .....	51
Tabela 4: Predstavitev sodelujočih podjetij v raziskavi .....	64
Tabela 5: Značilnosti posameznih skupin podjetij v raziskavi.....	85
Tabela 6: Uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0.....	86

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Oblike intranetov.....	15
Slika 2: Koncept moči vezi .....	19
Slika 3: Primer virtualne organizacije.....	21
Slika 4: Primerjava procesa zaprtega in odprtega inoviranja.....	23

Slika 5: Primerjava mase in dolgega repa .....	23
Slika 6: Širša slika koncepta Podjetje 2.0.....	26
Slika 7: Komponente 4C ter povezane tehnologije Podjetje 2.0 .....	27
Slika 8: Razlike med Podjetjem 1.0 in Podjetjem 2.0 .....	33
Slika 9: Komponente 4C ter primer podjetij z različnimi organizacijskimi kulturami .....	42
Slika 10: Model konkurenčnih vrednot in vprašalnik OCAI.....	56
Slika 11: Značilnosti temeljnih oblik organizacijske kulture .....	57
Slika 12: Nagnjenost organizacijskih kultur k zaprtosti in odprtosti.....	59
Slika 13: Začetni in končni profil podjetja H .....	73
Slika 15: Profila organizacijskih kultur podjetij D in E .....	80
Slika 17: Profila organizacijskih kultur podjetij F in J .....	83



## UVOD

V zgodovini človeštva so le redka odkritja in tehnologije imele tako širok vpliv, kot ga ima medmrežje oz. internet. Več milijard ljudi se vsakodnevno povezuje na svetovnem spletu in ustvarja največje skupnosti, ki so kadarkoli obstajale (Zuckerberg, 2015). V letu 2015 je svetovni splet tako uporabljalo že 46 % vseh zemljanov oz. več kot 3 milijarde ljudi (Internet World Stats, 2015), rast interneta pa se ne ustavlja (Zhang, Zhang, Yang, Cheng, & Zhou, 2008).

Vse posledice, ki jih bo prinesel razvoj svetovnega spleta in sorodnih tehnologij, je v celoti težko oceniti (Dewar, 1998). V naših zasebnih življenjih bo ta vpliv verjetno presegel tiste, ki sta jih imela radio ali televizija (DiMaggio, Hargittai, Neuman & Robinson, 2001), za nas pa so bolj zanimive posledice v poslovnih sistemih, kjer internet prinaša tako merljive kot nemerljive učinke, hkrati pa omogoča korenite spremembe v načinih poslovanja podjetij (Litan & Rivlin, 2001).

Svetovni splet kot platforma že desetletja kroji novo generacijo poslovnih informacijskih sistemov, ki temeljijo na protokolih TCP/IP. Zaradi več prednosti pred tradicionalnimi arhitekturami odjemalec/strežnik je bilo tako v devetdesetih opaziti vzpon t. i. intranetov in ekstranetov, poslovnih sistemov za omejen krog uporabnikov, do katerih se je dostopalo z običajnim brskalnikom. Zmogljive spletne tehnologije so namreč omogočale preprosto uporabo, novi načini distribucije pa krajše razvojne cikle in nižje stroške (Cochrane, 1997).

Še zanimivejše pa je obdobje po vzponu t. i. Web 2.0 oz. spleta 2.0 (O'Reilly, 2005). Takrat se pojavi nova generacija spletnih aplikacij (družabna omrežja, wiki...), ki omogoča povezovanje velikanskih skupin ljudi in neomejeno soustvarjanje vsebin, saj so bralci hkrati postali tudi avtorji. Znanje človeštva je tako postalo dostopno vsakemu s povezavo do medmrežja. Seveda ni trajalo dolgo, preden so vse te inovacije začeli uporabljati tudi v poslovnih okoljih.

McAfee je bil prvi, ki je dokumentiral uporabo tovrstnih družabnih tehnologij splet 2.0 za poslovne namene in omenjena orodja imenoval Enterprise 2.0 oz. Podjetje 2.0 (McAfee, 2006a). Določil je 6 bistvenih prvin (SLATES), ki definirajo novo generacijo poslovnih rešitev, ki omogočajo nove načine povezovanja med podjetji, zaposlenimi, strankami, dobavitelji in konkurenco. Omenjeni koncept je nadgradil Hinchcliffe s FLATNESSES (Hinchcliffe, 2007), Cook (2008) pa govori o 4C komponentah rešitev Podjetje 2.0.

Ne glede na to, da je njihov pristop nekoliko drugačen, pa v poslovnem in akademskem svetu še danes v večji meri velja osnovna McAfeejeva definicija Podjetja 2.0, ki pomeni uporabo družabnih tehnologij spleta 2.0 v poslovne namene (McAfee, 2006b). V osnovi imamo torej opravka s programsko opremo oz. orodji, ta definicija pa za nekatere druge avtorje ni dovolj dobra, saj pod omenjenim pojmom razumejo tudi nove načine

organiziranja. Tako imamo opravka z dvema pojmom, tehnologijami Podjetje 2.0, ki predstavljajo družabne programske rešitve, ter Podjetjem 2.0, ki pomeni novo obliko organizacije, ki je nastala kot posledica uporabe dotičnih orodij za povezovanje in sodelovanje.

Tapscott in Williams (2006) v svoji knjigi Wikinomics omenjata nove načine organizacije podjetij, ki temeljijo na odprtih poslovnih procesih, prepletenih znotraj in zunaj podjetja. Jarvis (2011) opisuje nove poslovne modele in načine razmišljanja, ki organizacijam omogočajo, da postajajo platforme, ki okoli sebe ustvarjajo ekosisteme. Solis (2011) opisuje nova podjetja, ki delujejo odprto in transparentno, s pomočjo novih orodij, ki omogočajo nove načine povezovanja in komunikacije. Večletna McKinseyjeva raziskava na področju Podjetja 2.0 (Bughin & Chui, 2010) pa po več iteracijah analize uporabe družabnih tehnologij v poslovnih okoljih zaključí, da so določena sodelujoča podjetja v teh letih prešla na popolnoma nov način delovanja, ki ga imenujejo »omrežena organizacija« (angl. *networked enterprise*).

Očitno je torej, da imajo nove tehnologije priložnost, da korenito spremenijo podjetja od znotraj navzven. Če že sama implementacija infrastrukturnih informacijskih rešitev predstavlja velikanske izzive za vodstvo in zaposlene, pa bo prehod na Podjetje 2.0 še toliko težji, saj poleg novih tehnologij prinaša tudi nove načine organizacije in opravljanja dela. S poslovnega vidika imamo torej opravka s precej radikalno mentaliteto, ki vodi podjetja, da transparentno komunicirajo in sodelujejo z zaposlenimi, kupci, partnerji, dobavitelji in celo konkurenco. Določena podjetja se bodo novim okoliščinam lažje prilagodila, določena pa tega prehoda sploh ne bodo preživela.

Sposobnost za omenjeni prehod je v večji meri povezana z organizacijsko kulturo podjetja, ki lahko predstavlja največjo oviro za prehod na omreženo organizacijo (Heiska, 2012). Organizacijska kultura je skupek navad in prepričanj, ki jih je določena skupina izumila, odkrila ali razvila (Schein, 1984). Dovzetnost za spremembe načina dela in bolj poglobljenega sodelovanja je tako v nekaterih organizacijskih kulturah bolje podprta, v nekaterih pa manj.

Veliko avtorjev omenja tehnologije Podjetje 2.0 v povezavi z organizacijsko kulturo. Cook (2008) tako govori o tem, da se bo za prehod na nove načine poslovanja morala spremeniti kultura podjetja. McAfee (2006a) je prepričan, da je prava organizacijska kultura bistvena za sprejem konceptov Podjetje 2.0, bin Husin in Swatman (2010) pa odkrivata, da neprimerna kultura negativno vpliva na njihovo vpeljavo. Podobne povezave med organizacijsko kulturo in uspešnostjo vpeljave tehnologij Podjetje 2.0 potrdijo tudi raziskave McKinseyja (Bughin, Chui & Miller, 2009) in AIIM (Frappaolo & Keldsen, 2008).



Čeprav omenjeni avtorji pod organizacijsko kulturo ne razumejo popolnoma iste stvari, je vsem skupno to, da govorijo o bolj »mehkih« komponentah organizacije. Te niso toliko določene in siljene, kot so prevzete in občutene. Omenjeni avtorji torej prepoznajo kulturo kot bistven dejavnik, ki lahko vpliva na sposobnost implementacije tehnologij Podjetje 2.0, nekateri celo zaključijo, da so rešitve Podjetje 2.0 bolj povezane s strategijo in kulturo kot samo tehnologijo (Frappaolo & Keldsen, 2008).

Organizacijsko kulturo je relativno težko razumeti in definirati, še toliko težje pa jo je v celoti izmeriti. Vseeno pa obstajajo pristopi, ki lahko do določene mere določijo organizacijsko kulturo podjetja. Na podlagi teoretičnega modela, imenovanega model konkurenčnih vrednot (angl. *The Competing Values Framework, CVF*), tako obstaja kategorizacija, ki pozna štiri temeljne oblike organizacijske kulture, vsako podjetje pa jim v različnih segmentih pripada v različni meri (Cameron & Quinn, 1999). Skupaj z modelom obstaja tudi standardiziran vprašalnik, imenovan merilni inštrument organizacijske kulture (angl. *The Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI*), ki posamezno podjetje uvrsti med omenjene tipe. Ta umestitev pogojuje, kako se določeno podjetje obnaša tako navznoter kot navzven.

Posamezne temeljne organizacijske kulture (klan – angl. *clan*, ad-hoc kultura – angl. *adhocracy*, hierarhija – angl. *hierarchy* in trg – angl. *market*) manifestirajo različne organizacijske prvine na različne načine, kar pomeni, da verjetno v drugačnih merah vplivajo na uspešnost vpeljave novih načinov dela, novih orodij, odprtega sodelovanja, deljenja znanja, razkrivanja informacij ter na druge koncepte, ki jih lahko razumemo pod pojmom tehnologije Podjetje 2.0 in Podjetje 2.0. Ravno to želim razumeti v svojem magistrskem delu.

Namen magistrskega dela je ugotoviti, ali obstaja povezava med uspešnostjo uvedbe in uporabe tehnologij Podjetje 2.0 ter organizacijsko kulturo podjetij. Na ta način bodo lahko podjetja lažje vedela, kakšne vrednote in prepričanja jim lahko pomagajo pri oblikovanju poslovnih modelov, za katere se predpostavlja, da bodo konkurenčni tudi v prihodnosti, saj bodo digitalne tehnologije po napovedih (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2016) prelomno vplivale na večino panog, primerna organizacijska kultura pa bo pri uspešnem prilagajanju imela zelo močan vpliv.

Cilj magistrskega dela je s pomočjo analize primerov razumeti, ali oblika organizacijske kulture po metodologiji OCAI vpliva na uspešnost podjetij pri uvedbi in uporabi družabnih programskih orodij, imenovanih Podjetje 2.0. Povedano drugače, s pomočjo raziskave sem skušal razumeti, ali je organizacijska kultura pomemben dejavnik, ki vpliva na raznolikost, stopnjo in načine uporabe tehnologij Podjetje 2.0 ter na zmožnost podjetij, da ustvarijo novo obliko organizacije, imenovano Podjetje 2.0.

Magistrsko delo v prvem delu vsebuje poglobljen teoretično-analitičen pregled strokovne literature, znanstvenih razprav in raziskav ter člankov tujih strokovnjakov na področju obravnavane teme. Ta del magistrskega dela je analiziran s pomočjo opisne metode in metode kompilacije, s katero sem združil spoznanja mnogih avtorjev predvsem s področja organizacijske kulture in tehnologij Podjetje 2.0. Drugi, empirični del magistrskega dela – poskus razumevanja vpliva organizacijske kulture na uspešnost uvajanja orodij Podjetje 2.0 – pa preverja teoretična spoznanja na praktičnih primerih.

Pri izdelavi magistrskega dela sem uporabil tudi teoretično znanje, pridobljeno v okviru podiplomskega študija, in znanje, ki sem ga pridobil iz praktičnih izkušenj kot arhitekt poslovnih informacijskih rešitev.

V okviru empiričnega dela sem tako izvedel deset analiz primerov uvajanja orodij Podjetje 2.0, skupaj z raziskavo o organizacijski kulturi, kar je bilo opravljeno s pomočjo polstrukturiranih intervjujev z vodilnimi v podjetjih. Polstrukturiran intervju mi je omogočil, da sem s pomočjo predhodno oblikovanih vprašanj vodil potek intervjuja in po potrebi postavljaj dodatna vprašanja, ki so pripomogla k temu, da sem bolje razumel tako uspeh kot neuspeh (oz. nepripravljenost) uvajanja tovrstnih rešitev v povezavi z organizacijsko kulturo podjetja. Za določanje uspešnosti uvedbe pa sem se naslonil na prilagojen model uspešnosti informacijskih sistemov avtorjev DeLone in McLean (1992).

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih glavnih poglavij, tematika pa je dodatno razdelana v podpoglavjih. V prvem poglavju so podana izhodišča za problematiko, skupaj s tehnologijami prejšnjih generacij, ki so vplivale na nastanek tehnologij Podjetje 2.0. Te moramo razumeti kot konvergenco poslovnih informacijskih sistemov in svetovnega spleta, kar je podrobneje obrazloženo in sintetizirano. Za lažje razumevanje pa so obravnavani tudi nekateri zanimivi ekonomski in drugi znanstveni koncepti, ki so posledica uporabe tovrstnih orodij in izvajanja tovrstnih načinov organiziranja.

V drugem poglavju so obravnavane tehnologije Podjetje 2.0 in njihova poslovna vrednost, hkrati pa opisani pristopi vpeljave tovrstnih orodij ter novih načinov poslovanja, s čimer se je ukvarjalo že večje število avtorjev s tega področja. Za lažje razumevanje je poseben poudarek na razlikovanju med tehnologijami Podjetje 2.0 in novo obliko organizacije, imenovano Podjetje 2.0.

V tretjem poglavju je podrobneje razložena organizacijska kultura in njen pomen za delovanje podjetja, hkrati pa podan model konkurenčnih vrednot (CVF) ter vprašalnik merilni instrument organizacijske kulture (OCAI), skupaj s kratkim opisom tega, kar rezultati raziskave prinašajo posameznemu podjetju. Določeno podjetje ima lahko hkrati prvine več temeljnih organizacijskih kultur, vendar običajno posamezne oblike prevladujejo na posameznih področjih.

V četrtem poglavju pa je predstavljena analiza rezultatov raziskave, pri čemer sem skušal pokazati, na kakšne načine organizacijska kultura vpliva na uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0. S pomočjo pridobljenih rezultatov sem uspel oblikovati model s štirimi različnimi profili podjetij, ki imajo različne lastnosti in se različno obnašajo pri tovrstnih implementacijah, hkrati pa so tudi različno uspešne pri njihovi uporabi.

## 1 IZHODIŠČA ZA TEHNOLOGIJE PODJETJE 2.0

»Podjetje 2.0 pomeni uporabo porajajočih se družabnih programskih platform znotraj podjetja ali med podjetji in njihovimi partnerji in strankami« (McAfee, 2006b). Tovrstna orodja organizacijam omogočajo, da izvajajo procese na popolnoma nove načine, v njih pa vključujejo tudi zunanje osebe in druga podjetja, ki so vpletena v poslovni cikel. Tradicionalno so podjetja svoje procese izvajala večinoma v izolaciji, zdaj pa so se pojavile tehnologije in pristopi, ki omogočajo bolj odprte načine poslovanja.

V osnovi imamo pri Podjetju 2.0 opravka z družabnimi programskimi rešitvami in tehnologijami, ki se uporabljajo v poslovne namene. Nekateri pa Podjetje 2.0 razumejo kot novo obliko organizacije, ki je odprta in prepletena z drugimi poslovnimi subjekti, kar pa se zgodi kot posledica uporabe teh orodij. Oba pojma sta močno prepletena, dotična magistrska naloga pa se osredotoča predvsem na tehnologije Podjetje 2.0, ki pa so, zaradi izogibanja zmede, vedno omenjene kot tehnologije, rešitve ali orodja Podjetje 2.0.

Zanimivo je, da svetovni splet v zgornji definiciji tehnologij Podjetje 2.0 ni omenjen, a je iz konteksta mogoče razbrati, da imamo opravka s spletnimi tehnologijami oz. naslednikom t. i. spleta 2.0, tudi sam avtor definicije večkrat omenja Podjetje 2.0 kot poslovno uporabo spleta 2.0 (McAfee, 2006a; McAfee, 2006b). Če omenjeno komponento svetovnega spleta dodamo v zgornjo razlago, lahko razumevanje tehnologij Podjetje 2.0 posplošimo na tri bistvene prvine:

- temeljijo na spletnih tehnologijah,
- rešujejo poslovne probleme in
- se osredotočajo na povezovanje, sodelovanje in družabnost.

Za vsako izmed omenjenih komponent rešitve in orodja na trgu obstajajo že več desetletij. Tehnologije Podjetje 2.0 tako z vidika samih funkcionalnosti ne prinašajo nič bistveno novega, v celoti pa je nov način njihovega kombiniranja, distribucije in uporabe. Tako povzemam delovanje, cilje in razvoj bistvenih tehnologij, ki so botrovale razvoju rešitev Podjetje 2.0, s poznavanjem njihovega ozadja je namreč lažje razumeti, zakaj je do pojava orodij Podjetje 2.0 sploh prišlo.

Tehnologije Podjetje 2.0 predstavljajo konvergenco več tehnologij prejšnjih generacij, ki so skupaj pomagale ustvariti novo obliko informacijskih sistemov, ki ima potencial, da

korenito spremeni delovanje podjetij. Različni avtorji tako rešitve Podjetje 2.0 obravnavajo v različnih kontekstih, v katerih se prepletajo naslednje tehnologije:

- orodja za sodelovanje (Pressley, 2006; Cook, 2008),
- svetovni splet in splet 2.0 (McAfee, 2006b; Cook, 2008) ter
- intraneti (Corso, Martini & Pesoli, 2009; Riedl & Betz, 2012).

Vsaka izmed omenjenih tehnologij ima svoje lastnosti, uporabnike in načine uporabe, prav tako vsaka rešuje drugačen, a specifičen problem. Če hočemo dobro razumeti orodja Podjetje 2.0, njihov namen in potencial, moramo podrobneje razčleniti vsako izmed njih. Posamezne skupine informacijskih rešitev in tehnologij prejšnjih generacij, ki so pomembno vplivale na pojav tehnologij Podjetje 2.0, so tako podrobneje predstavljene v nadaljevanju.

**Programske rešitve za sodelovanje in skupinsko delo** so postavile poslovne in vsebinske temelje za tovrstne rešitve, saj so se v večji meri ukvarjale s poslovnimi problemi in kot take reševale organizacijska vprašanja. **Intraneti** so omogočali nove načine razvoja in distribucije programske opreme, kar je zniževalo stroške produkcije in vpeljave ter omogočalo neodvisnost od ponudnikov in tehnologij. **Splet 2.0** pa je postavil temelje za nove načine interakcije in izmenjavo vsebin. Uporabniki so dobili možnost za soustvarjanje in urejanje informacij, kar pomeni, da so končno prišli v ospredje; splet 2.0 namreč ni zgrajen okoli podatkov, temveč okoli ljudi.

## 1.1 Svetovni splet in splet 2.0

Danes svetovni splet uporablja že 46 % vseh posameznikov oz. 3 milijarde ljudi (Internet World Stats, 2015). Največjo skupnost na spletu predstavlja storitev Facebook, ki je avgusta 2015 presegla 1 milijardo dnevni uporabnikov (Zuckerberg, 2015). Obstaja še več drugih aplikacij, ki ima več kot milijardo uporabnikov, večina njih je spletnih (Malik, 2016). Razvoj interneta namreč sledi Moorovemu zakonu in raste eksponentno (Zhang et al., 2008).

Informacijska doba bo imela izjemno velik vpliv na človeštvo, primerjati jo je mogoče samo še z izumom tiska, s to razliko, da lahko tokrat vsebino ustvarjajo vsi (Dewar, 1998). Internet bo povzročil korenite spremembe v načinih poslovanja podjetij in imel veliko ekonomskih posledic, vključno z rastjo produktivnosti (Litan & Rivlin, 2001). Ne smemo pa pozabiti tudi na vse družbene posledice, ki so jih in jih bodo povzročile omenjene tehnologije (DiMaggio et al., 2001).

### 1.1.1 Splet 2.0

Začetki svetovnega spleta segajo v šestdeseta leta prejšnjega stoletja, ko se je vzpostavila mreža ARPANET, ki so jo sestavljale izobraževalne institucije na zahodni obali ZDA. V naslednjih letih se je mreža razširila na druge institucije in počasi je nastajal internet, kot ga poznamo danes – mreža neodvisnih omrežij. Prva izmed pomembnejših storitev, ki je temeljila na medmrežju, je bila elektronska pošta, ki je omogočala nov model komunikacije med ljudmi, hkrati pa spremenila naravo sodelovanja. Morda še pomembnejši pa je nastanek svetovnega spleta (angl. *World Wide Web, WWW*), skupine protokolov za delitev dokumentov, do katerih dostopamo s programom, imenovanim brskalnik. Prva storitev je nastala okoli leta 1972, druga pa okoli leta 1990 (Leiner et al., 2009).

Prva generacija svetovnega spleta je bila statična. Vsebinsko so pripravljali uredniki portalov, informacije so se prenašale enosmerno. Vse to pa se je spremenilo po puku t. i. dot-com balona v začetku tega tisočletja, ko so se pokazale pomanjkljivosti dozdajšnjih modelov. Pojavile so se nove oblike storitev, ki so temeljile na participaciji uporabnikov (O'Reilly, 2005). Središče pozornosti so postale skupine v nasprotju s posamezniki, kar je narekovalo čisto drugačno dinamiko uporabnosti (Shirky, 2003).

Novi generaciji spletnih rešitev, ki jih razumemo pod pojmom splet 2.0, so skupne naslednje lastnosti (O'Reilly, 2005):

1. **Svetovni splet kot platforma:** Uporaba spletnih tehnologij omogoča ekosisteme, ki so neodvisni in podpirajo neomejeno povezanost. Dostopna je celotna mreža, ne samo njeno središče. Storitve postanejo boljše, ko jih uporablja več ljudi.
2. **Kolektivna inteligenca:** Prispevki uporabnikov in hiperpovezovanje omogočajo mrežne učinke, večje število uporabnikov pomeni večjo vrednost. Spletni dnevniki (angl. *blog*) in viri RSS omogočajo deljenje znanja v realnem času, agregacija informacij ponuja dodatno vrednost tovrstnim aplikacijam in ustvarja globalno znanje.
3. **Podatki so bistveni:** Upravljanje podatkov je bistvena kompetenca aplikacij splet 2.0, uporabniki pa so tisti, ki pomagajo urejati te podatke. Te je mogoče ponovno uporabiti in vgraditi v druge rešitve (prepletene storitve oz. angl. *mashup*).
4. **Konec razvojnih ciklov:** Programska opremo je treba vzdrževati in spreminjati na dnevni bazi, kar je dandanes mogoče. Same uporabnike pa moramo razumeti kot soustvarjalce sistema, saj aktivno sodelujejo pri razvoju produkta.
5. **Lahki razvojni modeli:** Kompleksne tehnološke rešitve so nadomestili preprosti razvojni modeli, ki omogočajo šibko povezane informacijske sisteme. Rešitve morajo biti preproste za spremembe in dodatke, veliko vrednosti se skriva ravno v novih načinih sestavljanja obstoječih modulov.

6. **Uporaba na različnih napravah:** Osebni računalnik ni več edini mogoči odjemalec, uporaba je možna tudi na mobilnih napravah, televiziji, avtomobilu itd. Storitve postajajo pomembnejše kot zapakirane aplikacije.
7. **Bogata uporabniška izkušnja:** Nove tehnologije omogočajo napredne uporabniške izkušnje, ki so domišljene za uporabo. Omenjeno delovanje je neodvisno od strojne in programske opreme.

Evolucija svetovnega spleta pa s spletom 2.0 še ni zaključena. Tako nekateri avtorji že govorijo o spletu 3.0, ki bo temeljil na semantičnih modelih in distribuiranih sistemih, splet 4.0 pa verjetno pomeni kar spletni operacijski sistem (Spivack, 2007).

Ločnico med spletom 1.0 in spletom 2.0 je včasih težko potegniti, saj so se določene družabne storitve, kot so npr. spletni forumi in wikiji, pojavili že pred fenomenom spleta 2.0. Kljub temu pa obstajajo bistvene razlike, ki ločujejo omenjeni generaciji spletnih rešitev (Cormode & Krishnamurthy, 2008):

- Uporabniki so središče aplikacij, s profili, ki vsebujejo osebne in druge podatke.
- Obstajajo povezave med uporabniki (prijatelji, sledenje, skupine, naročanje na objave itd.).
- Uporabniki lahko objavljajo različne vsebine: tekstovne, slike, video, komentarje, označujejo itd., poleg tega imajo možnost nastavitve zasebnosti.
- Tehnične možnosti: povezljivost aplikacij preko programskih vmesnikov (angl. *Application Programming Interface, API*) in prepletene storitve (angl. *mashup*), vključitev bogatih vsebin.

Splet 2.0 predstavlja novo generacijo spletnih rešitev, ki temelji na uporabnikih, njihovih aktivnostih in interakcijah. Pojavil se je kot odgovor na statične modele prejšnjih generacij, ki so podpirali le enosmerno komunikacijo. Zdaj je sporočanje dvosmerno, vsak posameznik pa ima možnost, da se povezuje in komunicira z ljudmi po celem svetu. Zmogljive tehnologije so omogočile pojav družabnih programskih rešitev, ki jih uporabljajo praktično vsi.

### 1.1.2 Tehnologije spleta 2.0

Splet 2.0 predstavlja novo generacijo spletnih storitev, ki temelji na povezovanju in sodelovanju. Tehnologije spleta 2.0 se pojavljajo v več oblikah, skupno pa jim je to, da temeljijo na uporabnikih in uporabniško generiranih vsebinah, skupaj s pripadajočimi interakcijami. Tehnologije spleta 2.0 lahko razdelimo na naslednje (O'Reilly, 2005; Andersen, 2007; Hinchcliffe, 2007; Cook, 2008; Warr, 2008):

- **Spletni dnevnik (angl. *blog*):** Izraz je nastal okoli leta 1997 in je okrajšava za spletni dnevnik oz. angl. *web-log*. Predstavlja preprosto spletno stran, ki jo sestavljajo

uporabnikove objave. Te so po navadi sestavljene iz nekaj odstavkov, ki vsebujejo mnenja, informacije, osebne zabeležke ali povezave. Vsebine so običajno urejene kronološko, z najnovejšo objavo na vrhu. Pri konceptu spletnega dnevnika je relativno pomembno komentiranje drugih uporabnikov, saj je zaradi tega omogočena konverzacija, podprto pa je tudi označevanje (angl. *tagging*) in podajanje vsebin (angl. *syndication*) v obliki RSS ali Atom.

- **Wiki:** Predstavlja spletno stran ali več strani, kjer lahko vsebino urejajo vsi, ki imajo dovoljen dostop. Najuspešnejša implementacija wiki tehnologije je enciklopedija Wikipedia, ki je trenutno največja in najbolj celovita baza človeškega znanja v obstoju, z več kot 38 milijoni člankov v 250 jezikih (Murgia, 2016). Zato je postala simbol, ki prikazuje potencial sodelovanja velike množice ljudi. Za razliko od spletnih dnevnikov imajo vsebine v wikijih možnost zgodovine in povrnitve v prejšnja stanja, izjemna fleksibilnost pa omogoča uporabnost tako v zasebnih kot poslovnih kontekstih.
- **Označevanje (angl. *tagging*), družabni zaznamki (angl. *social bookmarking*) in folksonomije (angl. *folksonomies*):** Oznaka (tudi značka oz. angl. *tag*) je ključna beseda, ki jo dodamo določeni vsebini (spletni strani, sliki, videovsebini itd.). Zanje je značilno, da niso del formalnega kategorizacijskega sistema, temveč se pojavljajo organsko, po potrebi. Tako se namesto uradnih taksonomij pojavlja izraz 'folksonomije' (angl. *folksonomies*), ki skupinam uporabnikov omogočajo, da sami razvrščajo vsebine, rezultati pa so podvrženi mrežnim učinkom.
- **Družabna omrežja (angl. *social networks*):** Uporabniško generirana vsebina in virtualne skupnosti niso nov pojav, vendar pa so se s spletom 2.0 prvič pojavile storitve, katerih namen je izključno podpora tem skupnostim in njihovim prispevkom; rezultat je kolektivna inteligenca. Aplikacije, kot so Facebook ali Twitter, so ustvarile velikanske skupnosti ljudi in njihovih povezav, ki v okviru storitve izvajajo raznovrstne aktivnosti: družabne, poslovne, izobraževalne itd.
- **Deljenje multimedijskih vsebin:** Eno izmed področij, ki je bilo deležno največje rasti v zadnjih letih, je področje deljenja multimedijskih vsebin, kot so slike in videoposnetki. Milijone ljudi je vpletenih v izmenjavo bogatih vsebin, pomemben del tega ekosistema pa je ustvarjanje, in ne samo konzumiranje objav. Hiter razvoj tega področja je omogočila dostopnost zmogljivih mobilnih naprav.
- **Poddaja (angl. *podcast*):** Poddaje predstavljajo zvočne posnetke govorov, intervjujev ali predavanj, ki jih je mogoče predvajati na računalniku ali mobilni napravi, ime pa se pojavilo zaradi izvirne uporabe na napravi iPod. Na poddaje se poslušalci običajno naročijo preko virov RSS, kar pomeni, da je distribucija zelo preprosta.
- **Spletne storitve (angl. *web services*):** V novonastalem okolju, kjer je programska oprema na voljo kot storitev (angl. *Software as a Service, SaaS*), sta tudi povezljivost in izmenjava podatkov med sistemi postali bistvenega pomena. Spletne storitve, ki so standardizirane in preproste za implementacijo, so tako skupne vsem tistim, ki razmišljajo na način 2.0, in omogočajo zanesljivo platformo za distribuirane sisteme.

Spletne storitve so hkrati tudi osnova za druge tehnologije spleta 2.0, kot so RSS in prepletene rešitve.

- **RSS in podajanje vsebin (angl. *syndication*):** Viri RSS (Really Simple Syndication) so skupina formatov, ki uporabnikom omogoča, da se naročijo na nove objave in spremembe spletnih strani, spletnih dnevnikov, poddaj in drugih storitev, ne da bi potrebovali obiskati dejansko stran. Za to potrebujejo poseben program, s pomočjo katerega se lahko naročijo na različne vire. Tehnično gledano je RSS v formatu XML, pozneje pa so se pojavili tudi drugi podobni standardi, kot je npr. Atom.
- **Prepletene storitve (angl. *mashups*):** Večina rešitev spleta 2.0 podpira povezljivost, kar pomeni, da obstaja možnost za njihovo ponovno uporabo ali kombiniranje z drugimi rešitvami. Svetovni splet kot platforma omogoča, da so določene storitve, kot je npr. prikaz prometnih podatkov enega ponudnika na zemljevidu drugega ponudnika, popolnoma integrirane in delujejo kot eno v očeh uporabnika. Omenjena povezljivost je zelo značilna in bistvena za razvoj spletnih platform, okoli katerih so zgrajeni ekosistemi aplikacij.
- **Virtualni svetovi (angl. *virtual worlds*):** Verjetno najbolj ekstremna oblika spleta 2.0 so virtualni svetovi, kot so npr. igre MMORPG (angl. *Massively Multiplayer Online Role Playing Game*), ali pa neigralni svetovi, kot je npr. Second Life, katerih izključen namen je druženje uporabnikov oz. prebivalcev. Največji izmed njih imajo milijone uporabnikov.
- **Napovedni trgi (angl. *prediction markets*):** Napovedni trgi v največji meri izkoriščajo moč kolektivne inteligence in modrosti množic. Navidezni trgi, ki delujejo kot borza, na katerih uporabniki trgujejo z virtualnim blagom, delujejo kot mehanizem za izdelovanje napovedi dejanskega stanja v prihodnosti.

V zadnjem desetletju, odkar so se pojavile tehnologije spleta 2.0, se je spremenilo marsikaj. Določene rešitve, kot so virtualni svetovi in napovedni trgi, morda celo niso več tako aktualne. Kljub temu pa osnova ostaja ista, z vidika izhodišč in temeljev ni bistvenih razlik v storitvah v primerjavi z obdobjem, ko so se tehnologije prvič pojavile. Splet 2.0 je omogočil in populariziral rešitve, ki povezujejo velikanske množice ljudi, so bogate, povezljive in dostopne od povsod.

### 1.1.3 Mobilna doba

Poleg hitrega razvoja na področju interneta in spletnih tehnologij se je vzporedno odvila še ena revolucija, prehod v mobilno dobo. Dostop do telekomunikacijske infrastrukture je zaradi mobilnih naprav dandanes dosegljiv praktično vsem, kar ima še posebej velik vpliv na ljudi v državah v razvoju. Mobilne storitve postajajo vseprisotne, dostopne in raznolike (Kalil, 2009) in imajo kot take velik vpliv tudi na uporabo orodij Podjetje 2.0.

Danes je na svetu že več kot 7 milijard mobilnih naročnikov, penetracija mobilnega interneta pa 47 %, kar je celo eno odstotno točko več kot pri običajnih zemeljskih



širokopasovnih uporabnikov (Sanou, 2015). Vse to so dejstva, ki jih moramo upoštevati, če želimo razumeti tehnologije Podjetje 2.0, saj je sodelovanje in povezovanje v realnem času na voljo praktično vsem, ki imajo mobilno napravo in prava orodja.

#### **1.1.4 Vpliv interneta na poslovanje**

V zadnjih desetletjih, odkar je internet postal dostopen širši javnosti in poslovnim subjektom, se je precej spremenilo tudi poslovanje podjetij. Večina podjetij uporablja spletne storitve, kot je elektronska pošta, imajo svoje spletne strani in uporabljajo svetovni splet za trženjske aktivnosti. Ta bo v prihodnjih letih postal najpomembnejši kanal za oglaševanje, ki bo na razvitih trgih že presejal tradicionalno vodilno televizijo (Peterson, 2014). Tako ne moremo zanemariti velikanskega vpliva interneta na prodajne aktivnosti in posredno na poslovanje podjetij.

Vplivi interneta na organizacije pa so poleg omogočanja novih prodajnih kanalov tudi bolj koreniti. Skupaj z vsemi inovacijami so se pojavili drugačni načini interakcije potrošnikov in podjetij, kar je pripeljalo do novega načina konkuriranja na podlagi poslovnih modelov (Krcmar, Friesike, Bohm & Schildhauer, 2012). Internet in elektronsko poslovanje sta omogočila nove oblike delovanja podjetij, ki v celoti temeljijo na programsko podprtem poslovanju. Z vidika strateškega upravljanja se tako lahko ponovno vprašamo, kdo je kupec, kaj je vrednost in kako bo organizacija zaslužila denar za obstoj in razvoj.

Novi poslovni modeli, ki so jih omogočile nove tehnologije, temeljijo na poslovnih ekosistemih, odprti inovaciji in računalništvu v oblaku (Krcmar et al., 2012). Podjetji, kot sta Google ali Facebook, sta z njihovo implementacijo postali simbol uspešnosti novih načinov organiziranja in izvajanja posla ter se v dobrem desetletju obstoja povzpeli med največja podjetja na svetu (La Monica, 2015). Pristopi, ki sta jih uporabili, pa počasi prihajajo v uporabo tudi v bolj tradicionalnih podjetjih.

Načini razmišljanja in pristopi k delu, ki jih gojijo v spletnih podjetjih, se tako vse bolj izkazujejo kot nov standard za doseganje učinkovitosti in uspešnosti, ki ga povzemajo tudi v drugih panogah. Na voljo je namreč novo orodje, ki je uporabno za množico namenov: komunikacijo, organizacijo, prodajo, izobraževanje, avtomatizacijo, povezovanje itd. Pozitiven vpliv svetovnega spleta na poslovanje podjetij se tako pojavlja na veliko različnih področjih.

## **1.2 Druge tehnologije, ki so vplivale na nastanek tehnologij Podjetje 2.0**

Tehnologije Podjetje 2.0 se v svojem bistvu ukvarjajo z reševanjem poslovnih problemov, tako notranjih (v odnosu do zaposlenih) kot zunanjih (v odnosu do strank, dobaviteljev, partnerjev, konkurence itd.). V skladu s tem bo v nadaljevanju podan kratek pregled poslovnih informacijskih sistemov in tehnologij, ki so pripeljale do nastanka orodij

Podjetje 2.0, predvsem v smislu razvoja programskih rešitev za podporo sodelovanja na eni strani ter uporabe intranetov, ki predstavljajo spletne rešitve za poslovno uporabo, na drugi.

### 1.2.1 Programske rešitve za podporo sodelovanju

Izraz »družabne programske rešitve« (angl. *social software*), ki se danes uporablja za opis rešitev, ki podpirajo skupinske interakcije, je postal popularen šele konec prejšnjega stoletja. Kljub temu pa tovrstne aplikacije obstajajo že dolgo časa, njihova evolucija pa se je odvijala v ciklih oz. generacijah (Allen, 2004):

- 1940: **Memex**: prva ideja o osebni računalnik in hiperpovezavah.
- 1960: **ARPA in Licklider**: zametek svetovnega spleta, računalniki se uporabljajo kot podporniki za sodelovanje.
- 1960: **Množitev (angl. *augmentaton*) in Engelbart**: demonstracija hiperteksta in videokonference.
- 1970: **Avtomatizacija pisarne**: izraz je iznašel IBM za uporabo računalnikov v pisarnah, vendar se je sodelovanje nekoliko izgubilo v ideji procesov in optimizacije.
- 1970: **Sistem za elektronsko izmenjavo informacij** (angl. *Electronic Information Exchange System, EIES*): prva večja implementacija družabne programske rešitve, podobna današnjim forumom.
- 1980: **Programje za skupinsko delo** (angl. *groupware*), 1. del: načrtna podpora skupinskim procesom.
- 1980: **Računalniško podprto sodelovanje** (angl. *Computer-Supported Collaborative Work, CSCW*): multidisciplinarno področje raziskav, ki vključuje računalniške znanosti, ekonomijo, sociologijo in psihologijo.
- 1990: **Programje za skupinsko delo** (angl. *groupware*), 2. del: zlato obdobje tovrstnih rešitev, s paradnima konjema Lotus Notes in Microsoft Exchange/Outlook.
- 1990: **Izvor družabnega programja** (angl. *social software*): pojav prvih družabnih storitev na spletu.
- 2000: **Evolucija družabnega programja**: definicija družabnega programja kot posebne oblike programske rešitve, ki razume skupino drugače kot posameznika (Shirky, 2003).

Glede na priljubljenost in število implementacij je programje za skupinsko delo (angl. *groupware*) najpomembnejše izhodišče, ki je pripeljalo do nastanka intranetov in posledično tehnologij Podjetje 2.0, saj se je ravno na tem področju dogajal prehod na spletne tehnologije – prvi intraneti so nastali kot nadomestki oz. komplementi tovrstnim rešitvam (Coleman, 1997). Orodja, ki so podpirala družabnost in sodelovanje, pa so lahko izmed vseh informacijskih rešitev našla največje prednosti pri omenjenem prehodu na splet.

Sodelovanje (angl. *collaboration*), katerega podpora je temelj programskih rešitev za skupinsko delo, je zelo pomembno za organizacije. V raziskavi iz leta 1997 je kar 83 % vprašancev odgovorilo, da je sodelovanje kritično za delovanje njihovih podjetij, to pa argumentiralo z naslednjimi ugotovitvami (Coleman, 1997):

- Sodelovanje je nujno za podporo razpršenih delovnih skupin, saj povečuje komunikacijo, koordinacijo in planiranje. Prodaja in projektno vodenje sta glavni poslovni funkciji, kjer je sodelovanje kritično.
- Strategije sodelovanja zmanjšujejo razvojne cikle, kar predstavlja konkurenčno prednost.
- Tehnologije za sodelovanje povečujejo produktivnost in koordinacijo pri kompleksnih procesih.

Rešitve za podporo sodelovanja so tako doživele svojo evolucijo, preko rešitev »groupware« in intranetov do tehnologij Podjetje 2.0. Razumevanje omenjenega dejstva nam tako pomaga razumeti prehod na nove načine dela, ki temelji na družabnosti in podpori skupinskega dela. Tradicionalna orodja za sodelovanje tako opisujejo vsebinska izhodišča za tehnologije Podjetje 2.0, medtem ko intraneti prikazujejo vzporedno tehnološko evolucijo, ki jih omogočajo spletne tehnologije.

### **1.2.2 Razvoj intranetov**

V začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja so informacijski sistemi izgledali drugače kot danes. V uporabi so bile arhitekture odjemalec/strežnik (angl. *client/server*), ki so zahtevale kompleksne implementacije in vzdrževanje programske opreme. Vse nadgradnje je bilo treba namestiti vsakemu uporabniku posebej, kar je oteževalo delo razvijalcem in informatikom, uporaba pa je bila pogojena z zahtevanimi tehnologijami, ki so morale biti nameščene na vse računalnike.

Nove arhitekture informacijskih sistemov, ki temeljijo na spletnih tehnologijah, so omenjene težave odpravile, saj uporabniki do aplikacije dostopajo z običajnim brskalnikom. Intranet pomeni interni informacijski sistem končnega števila uporabnikov, ki temelji na internetnih storitvah in protokolih. Omogoča precejšnje prednosti glede na tradicionalne arhitekture odjemalec/strežnik, med njimi naj omenimo (Turk, Indihar Štemberger & Jaklič, 1998):

- varnost je vodena s strani strežnika in odjemalca,
- nizko vzdrževanje (nameščanje na strežniku) in
- neodvisnost od tehnologije.

Sicer pa imajo intraneti in ekstraneti (tako se imenujejo intraneti, ki so namenjeni zunanjim uporabnikom in organizacijam) še druge prednosti, ki so omogočile razširjeno uporabo v zadnjih letih (Cochrane, 1997):

- preprostost komunikacije,
- kompatibilnost preko različnih platform,
- konsistenten pregled nad informacijami,
- preprostost integracije,
- zmožnosti tehnologije (videokonference, multimediji),
- sodelovanje s partnerji in dobavitelji,
- povečana učinkovitost informacij in
- relativno nizki stroški implementacije.

Intraneti so se v podjetjih v večini primerov uporabljali za sodelovanje in kolaboracijo že pred pojavom tehnologij Podjetje 2.0. Obstajajo pa tudi druge aktivnosti, ki jih zaposleni in vodstvo izvaja s pomočjo intranetov (Coleman, 1997):

- upravljanje dokumentov,
- skupni koledarji/urniki,
- projektno vodenje,
- komunikacija in
- upravljanje znanja.

Intraneti zaradi zmogljivosti spletnih tehnologij tako lahko podpirajo širši nabor funkcionalnosti in rešujejo množico poslovnih problemov. Glede na njihovo osredotočenost pa ločujemo naslednje temeljne oblike (Corso et al., 2009):

- **Institucionalni intraneti**, ki se ukvarjajo s podpornimi aktivnostmi (komunikacija, administracija itd.).
- **Intraneti za upravljanje znanja**, katerih namen je ustvarjanje, organiziranje in deljenje znanja.
- **Operativni intraneti**, ki podpirajo temeljne poslovne funkcije in procese (operacije, prodajo, marketing itd.).

Slika 1: Oblike intranetov



Vir: M. Corso et al., *Evolving from 1.0 to enterprise 2.0*, 2009, str. 210.

Pozneje se je uporaba intranetov – poslovnih informacijskih sistemov, ki temeljijo na spletnih tehnologijah, še razširila in se premaknila tudi na druge skupine poslovnih informacijskih rešitev, kot so npr. celovite programske rešitve (angl. *Enterprise Resource Planning, ERP*) in upravljanje oskrbovalne verige (angl. *Supply Chain Management, SCM*) (Yen, Chou & Chang, 2002; Tarantilis, Kiranoudis & Theodorakopoulos, 2008), saj večjih omejitev za migracijo tovrstnih informacijskih sistemov na spletne tehnologije ni več.

Prednosti spletnih tehnologij so očitne. Zmogljivosti omenjenih arhitektur danes nimajo več bistvenih slabosti pred tradicionalnimi infrastrukturami, tako da se programske rešitve vseh večjih ponudnikov selijo na svetovni splet, ki je lahko znotraj požarnega zidu ali pa celo javno dostopen. Tehnologije Podjetje 2.0 imajo tako pripravljene trdna vsebinska in tehnološka izhodišča, s pomočjo katerih počasi pronicajo v organizacije.

### 1.2.3 Upravljanje znanja

Učeča se organizacija je postala cilj marsikaterega podjetja. Današnji poslovni izzivi zahtevajo nov način učenja in upravljanja z znanjem, ki presega reševanje problemov in se osredotoča na širšo sliko iskanja novih možnosti in načinov pogleda na svet. Zbiranje informacij, njihova analiza in ugotavljanje bistva je postalo pomembna zahteva za ustvarjanje in vzdrževanje organizacij (Harvey, Palmer & Speier, 1998).

Upravljanje znanja se poleg podpore za sodelovanje in skupinsko delo najpogosteje pojavlja kot rezultat uvedbe tehnologij Podjetje 2.0, pogosto pa se omenja tudi v kontekstu intranetov, saj so ravno intraneti omogočili prvotno infrastrukturo, ki podpira upravljanje znanja (Boersma & Kingma, 2011). Zaradi novih tehnologij spleta 2.0 se je ta potencial intranetov še povečal, saj obstajajo rešitve (npr. wiki), ki omogočajo skupinsko urejanje znanja, ki je neformalno in spodbuja sodelovanje (Boersma & Kingma, 2011).

Kljub temu pa obstajajo omejitve, ki onemogočajo učinkovito ustvarjanje in upravljanje znanja v novih okoljih, ki podpirajo sodelovanje (Riedl & Betz, 2012):

- organizacijske (omejitve zaradi organizacijske strukture in procesov),
- kulturne (omejitve zaradi vrednot in obnašanja organizacije) in
- tehnološke (omejitve zaradi implementacije rešitev).

Koncepti upravljanja znanja in spleta 2.0 niso tako različni, saj gre v obeh primerih za ustvarjanje in razvrščanje vsebin. Podobno kot v primeru spleta 2.0 pa bo treba spremeniti podjetje na vseh ravneh, če želimo, da bo ustvarjanje in upravljanje znanja prineslo rezultate (Riedl & Betz, 2012). Intraneti in tehnologije Podjetje 2.0 omogočajo temelje, na katerih je mogoče uvesti pristope za upravljanje znanja, vendar pa bodo potrebne tudi organizacijske spremembe, da bi bilo to učinkovito.

#### 1.2.4 Računalništvo v oblaku

Z novimi spletnimi tehnologijami so se pojavili tudi novi načini distribucije programske opreme, ki močno vplivajo na strategije implementacije informacijskih tehnologij. Programske rešitve kot storitev (angl. *Software as a Service, SaaS*) so našle svojo pot v organizacijo, saj podjetjem omogočajo hiter in poceni dostop do uporabnih aplikacij (Hinchcliffe, 2006b).

Računalništvo v oblaku (angl. *cloud computing*) predstavljajo tri skupine rešitev (Laudon & Laudon, 2002):

- **Infrastruktura kot storitev (angl. *Infrastructure as a Service, IaaS*):** Uporaba procesorske moči, prostora ali drugih računalniških resursov ponudnika v oblaku. Tipičen primer so Amazonove spletne storitve.
- **Platforma kot storitev (angl. *Platform as a Service, PaaS*):** Uporaba platforme in orodij ponudnika storitev, na katerih lahko stranka razvija svoje informacijske sisteme. Tipičen primer je Salesforce, ki razvijalcem dovoljuje, da v okviru njihove platforme razvijajo svoje rešitve, ki se nahajajo pri ponudniku.
- **Programske rešitve kot storitev (angl. *Software as a Service, SaaS*):** Najpogostejša oblika računalništva v oblaku, kjer stranke najemajo izdelano programsko opremo ponudnika, zanjo pa plačujejo najemnino. Tipičen primer je storitev Google Apps ali Google Docs, ki je na voljo vsem.

V praksi se najpogosteje uporablja tretja oblika računalništva v oblaku, programje kot storitev (SaaS), ki je aktualna tudi za distribucijo tehnologij Podjetje 2.0. Po glavnem računalniku (angl. *mainframe*), odjemalcu/strežniku (angl. *client/server*) in intranetih SaaS

tako predstavlja četrti val poslovno-informacijskih rešitev, ki prinaša naslednje koristi (Waters, 2005):

- nizke celotne stroške lastništva (angl. *Total Cost of Ownership, TCO*),
- hitrost implementacije,
- zanesljivost,
- varnost in možnost obnovitve,
- najem namesto nakupa,
- optimizacijo uporabe kapacitet,
- nadgradnje in
- zmanjšanje tveganja.

Tradicionalen pogled na programske rešitve je, da so to produkti oz. sredstvo, ki ga je mogoče kupiti in si lastiti. Licenca uporabnikom dovoljuje, da si program namestijo in ga uporabljajo. Tak pristop je bil aktualen več desetletij, glavni ponudniki tovrstnih rešitev so bili Microsoft, Oracle in SAP. Svetovni splet pa je omogočil nove načine distribucije programskih rešitev, je neodvisen od infrastrukture, ne potrebuje fizične infrastrukture, je poceni in implementiran v trenutku, namesto nakupa pa podjetje rešitev najame (Mangiuc, 2011). Tipični ponudniki rešitev so postali Google, Salesforce in Amazon.

Danes so v oblaku na voljo praktično že vse skupine informacijskih rešitev – upravljanje odnosov s strankami (angl. *Customer Relationship Management, CRM*), celovite programske rešitve (ERP), upravljanje oskrbovalne verige (SCM), vsebina, sodelovanje in komunikacija (angl. *Content, Collaboration and Communication, CCC*), ustvarjanje digitalne vsebine (angl. *Digital Content Creation, DCC*) in drugi (Mangiuc, 2011). Verjetno pa ni treba posebej poudarjati, da enako velja za tehnologije Podjetje 2.0, ki so v večini primerov na voljo le na tak način.

Včasih je bil razvoj informacijskih sistemov zelo drag, trajal je več let, ko je bila rešitev implementirana, pa jo je bilo težko spreminjati ali zamenjati. Danes je zaradi računalništva v oblaku popolnoma drugače, programsko opremo je mogoče začeti uporabljati takoj, stroški implementacije so nizki, če rešitev ne ustreza poslovnim procesom, pa jo je mogoče tudi hitro zamenjati. Tako je tveganje sprejemanja napačnih odločitev bistveno nižje, kar tudi pripomore k temu, da je strah pred novimi tehnologijami manjši.

Tudi zaradi vzpona računalništva v oblaku in SaaS je za tehnologije Podjetje 2.0 značilno, da se pogosto ne implementirajo na tak način kot infrastrukturni informacijski sistemi (Mangiuc, 2011). Iniciative za rešitve Podjetje 2.0 se namreč dostikrat namesto v oddelkih za informacijske tehnologije zgodijo preko drugih poslovnih funkcij, kot so prodaja, marketing ali razvoj (Matuszak, 2007). Poleg tega so končni uporabniki, in ne vodstvo,

največkrat tisti, ki so ambasadorji in kupci tovrstnih rešitev, kar pomeni, da klasični modeli implementacije informacijskih sistemov za tovrstna orodja niso več aktualni.

### 1.3 Učinki tehnologij Podjetje 2.0

V kontekstu tehnologij Podjetje 2.0 in prednosti, ki jih te prinašajo za podjetja, se skriva večje število znanstvenih in poslovnih konceptov ter ugotovitev, ki pripomorejo k razumevanju učinkov, ki jih implementacija tovrstnih tehnologij lahko prinese. Omenjeni koncepti opisujejo nekatere zakonitosti, ki omogočajo, da tehnologije Podjetje 2.0 pozitivno vplivajo na poslovanje podjetja:

- **Moč šibkih vezi** je teorija, ki dokazuje pomembnost ustvarjanja in ohranjanja šibkih povezav za inovacijo;
- **skupnosti praks** predstavljajo neformalne skupine strokovnjakov s podobnimi interesi, ki lahko pomagajo podjetjem na različne načine;
- **virtualne organizacije** so nova oblika organizacijske strukture, ki obstaja preko meja organizacije in z namenom, da zagotovi infrastrukturo za sodelovanje in reševanje problemov;
- **modrost množic** je teorija, ki pravi, da je lahko pod pravimi pogoji skupina ljudi veliko pametnejša od najbolj inteligentnih posameznikov v njej, kar se lahko uporabi za sprejemanje odločitev;
- **odprto inoviranje** omogoča vključevanje strank in drugih zunanjih oseb v proces inoviranja, kar prinaša boljše in cenejše pridobivanje idej, ter
- **teorija dolgega repa** razlaga pojav, pri katerem lahko mase niš skupaj ustvarijo več rezultatov kot sama masa, kar govori v prid temu, da so pomembni prispevki vseh uporabnikov.

#### 1.3.1 Moč šibkih vezi

Med posamezniki se tvorijo različno močne povezave. Pri tem kot moč povezave razumemo trajanje, čustveno intenzivnost, intimnost in vzajemnost določenega poznanstva. Znanci tvorijo šibke povezave, s katerimi imamo običajno manj socialnih udejstvomaj kot s prijatelji, ki predstavljajo močne povezave. Poleg tega obstaja tudi tretja oblika povezav, njena odsotnost (brez povezave) (Granovetter, 1973).

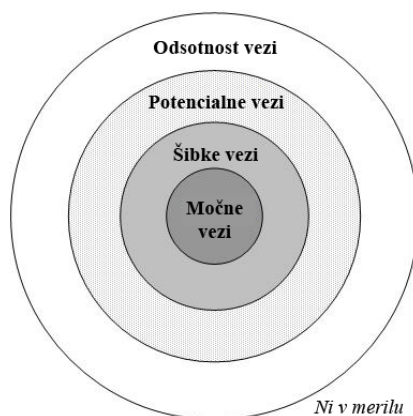
Teorija moči šibkih povezav pravi, da niso pomembne samo močne povezave, kritične so tudi šibke povezave, saj lahko med vsemi tremi oblikami samo one tvorijo most med različnimi skupinami ljudi (Granovetter, 1973). Mostovi med skupinami pa pomagajo pri reševanju problemov, zbiranju informacij, kreiranju neobičajnih idej in hitrejšem opravljanju dela (McAfee, 2009).



Močna povezava nikoli ne more delovati kot most med skupinami ljudi. Če med osebama A in B obstaja močna povezava in imata omenjeni osebi tudi druge močne povezave, je praktično nemogoče, da bi oseba C, ki je močno povezana z osebo A, bila nepovezana z osebo B. Zato lahko sklepamo, da omenjeni osebi A in B, ki sta močno povezani, ne moreta tvoriti mostu med ločenimi skupinami ljudi, saj med njima vedno obstajajo skupna poznanstva oz. druge povezave. Ni nujno, da je vsaka šibka povezava tudi most, a so vsi mostovi šibke povezave. Ustvarjanje in ohranjanje šibkih povezav je tako zelo pomembno za organizacije (Granovetter, 1973).

Tehnologije Podjetje 2.0 tako v kontekstu moči vezi delujejo kot orodje za ustvarjanje in ohranjanje močnih vezi (npr. wiki), kot orodje za podporo šibkih vezi (npr. družabna omrežja), poleg tega pa lahko omogočajo preoblikovanje potencialnih vezi v dejanske (npr. spletni dnevnik). Potencialne vezi namreč McAfee omeni kot četrto obliko povezav, ki je prav tako pomembna ravno zaradi mogočega prehoda v šibko vez. Ne smemo pa zanemariti dejstva, da lahko interakcije obstajajo tudi med popolnimi neznanci (npr. napovedni trgi) (McAfee, 2009).

*Slika 2: Koncept moči vezi*



*Vir: A. McAfee, Enterprise 2.0. New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges, 2009, str. 126.*

### 1.3.2 Skupnosti praks

Današnje gospodarstvo poganja znanje. Zato podjetja pogosto načrtno oblikujejo projektne ekipe iz več poslovnih funkcij, delovne skupine, fokusne poslovne enote in druge organizacijske oblike, ki bi pripomogle k ustvarjanju znanja. Vzporedno pa obstaja še neodvisna oblika povezovanja ljudi, ki jo imenujemo skupnost praks (angl. *communities of practice*). Ta predstavlja neformalno skupino ljudi znotraj podjetja, lahko pa tudi med različnimi podjetji, ki jih družijo znanje ali strast do določenega področja (Wenger & Snyder, 2000).

Omenjene skupnosti se lahko družijo pogosto in v živo ali pa občasno in preko drugih kanalov, kot je elektronska pošta. Imajo svoje interese, lahko imajo jasne cilje, lahko pa tudi ne. Vsem pa je skupno to, da si prosto delijo znanja in izkušnje na neformalne in kreativne načine, kar organizacijam omogoča nove pristope k reševanju problemov. Običajno se organizirajo samodejno in imajo lastno neformalno vodstvo, pogosto imajo tudi odpor do vsiljenega upravljanja in nadzora, kljub temu pa jih je mogoče kultivirati (Wenger & Snyder, 2000).

Skupnosti praks organizacijam omogočajo naslednje koristi (Wenger & Snyder, 2000):

- pomoč pri oblikovanju poslovnih strategij,
- ustvarjanje novih poslovnih priložnosti,
- hitro reševanje problemov,
- prenos dobrih praks,
- razvoj profesionalnih spretnosti in
- pomoč pri zaposlovanju in zadrževanju zaposlenih.

Ustvarjanje in podpiranje skupnosti praks za doseganje poslovnih ciljev je za podjetja zelo težavno, vendar lahko to naredijo s pomočjo orodij Podjetje 2.0. Poleg tega je treba te skupnosti pravilno integrirati s preostankom organizacije, da bi bili učinki največji. In ravno to je tisto, kar družabne tehnologije omogočajo. Ko so skupnosti praks identificirane, je treba za njihovo učinkovito delovanje zagotoviti pravo infrastrukturo, da bi lahko rasle in ustvarjale rezultate.

### 1.3.3 Virtualne organizacije

Virtualne organizacije (angl. *virtual organizations*) predstavljajo načine sodelovanja med različnimi organizacijami, z namenom doseganja poslovnih učinkov v spremenljivih razmerah na trgu (Flores & Albertoni, 2004). Mrežno računalništvo (angl. *grid computing*) omogoča distribuirano in razširljivo infrastrukturo za reševanje naprednih znanstvenih in inženirskih problemov. Običajno obstajajo pravila, preko katerih poteka deljenje in sodelovanje v podatkovno intenzivnih okoljih, vse skupaj pa imenujemo virtualna organizacija (Foster, Kesselman & Tuecke, 2001).

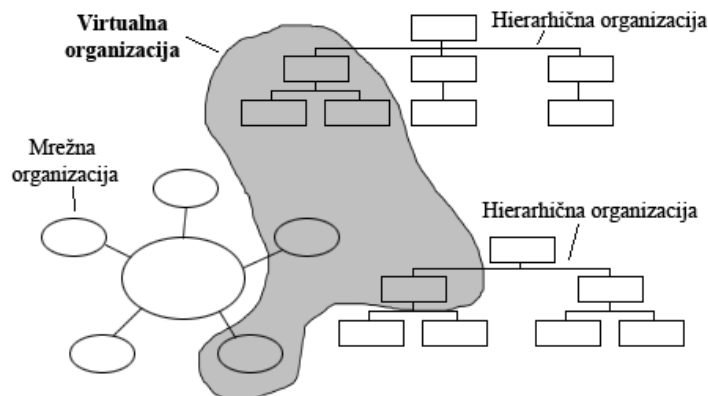
Za lažje razumevanje podajam nekaj primerov virtualnih organizacij (Foster et al., 2001):

- Ponudniki aplikacijskih in pomnilniških storitev (angl. *application service providers, storage service providers*): za kompleksne analize trga lahko podjetje najame zunanje izvajalce, s pomočjo katerih izvaja simulacije in sestanke za podporo odločanju.

- Konzorciji podjetij za razvoj: organizacije lahko oblikujejo skupen konzorcij za razvoj produktov naslednjih generacij, kjer je vsak zadolžen za razvoj določene komponente. Tipični primeri tovrstnih konzorcijev so v letalski industriji.
- Krizni menedžment: ekipa strokovnjakov iz različnih področij in organizacij sodeluje pri reševanju nastalega problema.
- Mednarodno akademsko in poslovno sodelovanje: tisoče laboratorijev in univerz po celem svetu oblikuje in hkrati rešuje specifične probleme, skupaj s povezano strojno in programsko opremo, ki lahko procesira ogromne količine podatkov.

Virtualne organizacije lahko razumemo kot korak v evoluciji organizacijskih struktur. Zanje je značilno, da so odvisne od digitalnega sveta in da obstajajo preko meja običajnih organizacijskih struktur. Pri tem je treba razumeti, da virtualne organizacije ne pomenijo le izmenjave preprostih elektronskih transakcij med podjetji, temveč dejansko sodelovanje med različnimi organizacijami, kar omogoča skupno delovanje in ustvarjanje (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2005). Primer virtualne organizacije je mogoče videti na sliki 3.

*Slika 3: Primer virtualne organizacije*



*Vir: C. Barnatt, Office Space, Cyberspace & Virtual Organizations, 1995.*

Za uspešno delovanje virtualnih organizacij potrebujemo pravo infrastrukturo, tako strojno kot programsko. Orodja Podjetje 2.0 s svojo raznolikostjo zelo dobro podpirajo zahtevano komponento programske opreme, saj omogočajo dostopne in razširljive rešitve, ki podpirajo deljenje in sodelovanje med vsemi vpletenimi subjekti v virtualni organizaciji. S pravimi orodji tako ni več geografskih in časovnih ovir za distribuirane skupine in procese.

#### **1.3.4 Modrost množic**

»Pod pravimi pogoji so lahko skupine izredno inteligentne in so pogosto pametnejše od svojih najpametnejših članov. Skupine ne potrebujejo izredno inteligentnih ljudi, da bi bile pametne.« To je uvodni nagovor avtorja, ki se ukvarja z modrostjo množic (angl. *wisdom of the crowds*) oz. pojavom, ki opisuje sposobnost množice ljudi, da določen problem reši

bolje, kot bi ga lahko posameznik (Surowiecki, 2004). Povprečje odgovorov množice ljudi na vprašanje »koliko kamenčkov je v kozarcu« tako daje presenetljivo bolj natančen odgovor, kot ga je sposoben dati inteligenen posameznik.

Vse množice niso pametne, za to morajo biti izpolnjeni določeni pogoji. Razumevanje tega pojava nam tako lahko pomaga izrabljati učinke kolektivne inteligence (Surowiecki, 2004):

- **Raznolikost mnenj:** raznolikost ljudi in mnenj je zelo pomembna, saj se s tem širi obseg mogočih rezultatov problema. V nasprotnem primeru se lahko zgodi skupinsko mišljenje oz. čredni nagon.
- **Neodvisnost:** tudi če je skupina raznolika, morajo imeti posamezniki tudi možnost neodvisnih misli in aktivnosti. Bolj ko v skupini posamezniki vplivajo drug na drugega, slabši bodo rezultati.
- **Decentralizacija:** decentralizacija je bistvena za npr. tržno ekonomijo ali jato ptic, podobno pa je tudi s skupinami. Omogoča namreč, da ljudje delujejo neodvisno drug od drugega, a so vseeno usklajeni med seboj. Zelo dober primer učinkovitosti decentralizacije je odprtokodni operacijski sistem Linux.
- **Možnost agregacije rezultatov:** ko so izpolnjeni zgornji pogoji, je treba zagotoviti mehanizem, ki združi posamezna mnenja v kolektivno odločitev.

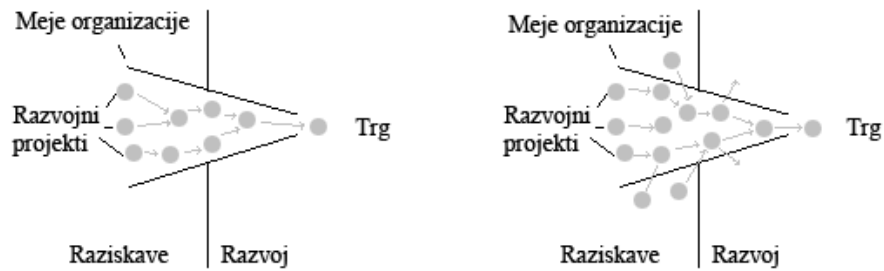
Modrost množic in kolektivna inteligenca sta pomembna koncepta tudi za tehnologije Podjetje 2.0 v vseh oblikah, saj ravno skupno delovanje množice lahko omogoči rezultate, ki jih posameznik sam ni sposoben. Ocenjevanje, komentiranje, označevanje in skupno urejanje vsebin temeljijo na modrosti množic, še posebej izrazit pa je ta koncept pri specifičnih tehnologijah, kot so npr. napovedni trgi (angl. *prediction markets*).

### 1.3.5 Odprto inoviranje

Tradicionalno so vodilna podjetja v posameznih panogah s pomočjo internih oddelkov sama generirala, razvijala in komercializirala produkte. Danes pa se je zaradi spremenjene situacije pojavil drugačen pristop, saj je zaradi mobilnosti delovne sile vedno težje nadzorovati intelektualno lastnino. Odprto inoviranje (angl. *open innovation*) pomeni, da organizacije komercializirajo tako eksterne kot interne ideje ter uporabljajo zunanje in notranje poti za dostop do trgov. Zato so meje med organizacijo in njenim okoljem vedno manjše, kar omogoča prehajanje idej med obema (Chesbrough, 2003).

Integracija uporabnikov in strank v sam proces inoviranja ustvarja vrednost. Ideje, ki jih prinesejo stranke, v celoti odražajo njihove želje in zahteve, kar omogoča boljše razumevanje trga. Poleg tega se zaradi vključitve drugih oseb v proces širi potencial inovacij in znanja, kar zaradi učinkov kolektivne inteligence in modrosti množic omogoča še več novih idej (Krcmar et al., 2012).

Slika 4: Primerjava procesa zaprtega in odprtega inoviranja



Vir: H. W. Chesbrough, *The era of open innovation*, 2003.

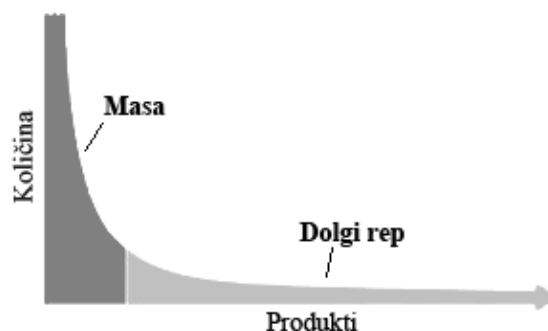
Odprto inoviranje je močno prepleteno s pojavom spleta 2.0 in rešitev Podjetje 2.0, saj brez tovrstnih tehnologij to sploh ne bi bilo mogoče (Bächle, 2008). Družabne platforme omogočajo, da ideje lahko ustvarjajo in nadgrajujejo tudi zunanje osebe, kar prinaša velik potencial za zmogljivo in cenovno učinkovito inoviranje.

### 1.3.6 Teorija dolgega repa

S pojavom svetovnega spleta in digitalne ekonomije je prišlo do stanja, ki je precej drugačno od tradicionalnega, ko je bilo najbolj učinkovito množično proizvajati dobrine za široke mase ljudi. Zaradi omejitev fizičnega sveta je bilo namreč najbolj enostavno prodajati take stvari, ki jih potrebuje večina. V tistem sistemu so bile dobrine redke, danes pa se počasi premikamo v svet izobilja.

Teorija dolgega repa (angl. *long tail*) zagovarja, da so lahko niše v celoti skupaj večje od same mase. Običajna trgovina z glasbo proda veliko izvodov manjšega števila plošč, storitve, kot sta npr. Amazon ali iTunes, pa ponujajo ogromne količine različnih plošč, vsako prodajo samo v nekaj izvodih. V celoti pa je število prodanih plošč zaradi nepredstavljivega števila različnih artiklov večje kot v tradicionalni trgovini. Pogosto se namreč zgodi, da je velikost dolgega repa večja kot velikost mase (Anderson, 2004).

Slika 5: Primerjava mase in dolgega repa



Vir: C. Anderson, *The Long Tail*, 2004.

Teorijo dolgega repa je mogoče aplicirati tudi na knjige, digitalne vsebine, iskalne pojme na spletu in podobne dobrine ter storitve. Glede na to, da je temelj rešitev Podjetje 2.0 ravno vsebina, ki jo generirajo uporabniki, je razumevanje fenomena dolgega repa zelo pomembno. Večino vsebin v običajnih družabnih programskih rešitvah sicer ustvarijo glavni uporabniki, a pogosto so ravno prispevki manj aktivnih uporabnikov tisti, ki prinašajo največjo vrednost za samo podjetje ter raznolikost in izstopanje iz povprečja. Zato so v tovrstnih okoljih pomembni vsi uporabniki, da bi bili rezultati uvedbe tehnologij Podjetje 2.0 čim večji.

## 2      **PODJETJE 2.0**

### 2.1   **Kaj je Podjetje 2.0?**

Opisane rešitve in koncepti so pripomogli k razvoju nove generacije poslovnih informacijskih rešitev, ki temeljijo na povezovanju in sodelovanju, s skupnim izrazom jih imenujemo tehnologije Podjetje 2.0. Tovrstne rešitve so nastale kot posledica uporabe tehnologij splet 2.0 v poslovnem okolju, a se močno naslanjajo in nadgrajujejo poslovne programske rešitve prejšnjih generacij. Zaradi novih načinov distribucije so na voljo vsem, hitro in poceni, zaradi same narave odprtosti in spremenjenih načinov dela pa imajo možnost, da korenito spremenijo organizacije.

Poleg izraza **Podjetje 2.0** se v podobnem kontekstu pojavlja še nekaj drugih izrazov, ki pa v večji meri pomenijo podobno kot tehnologije Podjetje 2.0. Tako je mogoče zaslediti še **poslovni splet 2.0** (angl. *enterprise web 2.0*), **poslovno družabno programje** (angl. *enterprise social software*, tudi *enterprise social computing*) in **porajajoče se družabne programske platforme** (angl. *emergent social software platforms*).

#### 2.1.1   **Opredelitve Podjetja 2.0**

Obstaja več definicij pojma Podjetje 2.0, vsem pa je skupno to, da opredeljujejo novo generacijo poslovnih informacijskih rešitev, ki temeljijo na sodelovanju, komunikaciji in družabnosti. Tovrstna orodja omogočajo odpiranje organizacij navznoter in navzven, saj podpirajo neposredno povezovanje zaposlenih, strank, dobaviteljev in konkurence. Vse to pa se je zgodilo samo nekaj let po tem, ko se je pojavil splet 2.0.

Za avtorja, ki je utemeljil Podjetje 2.0, velja Andrew McAfee (McAfee, 2006a), v tistem času pa so podobne ideje razvijali in dopolnjevali tudi drugi avtorji. Za lažje razumevanje podajam nekaj definicij pojma Podjetje 2.0, vsem pa je skupno to, da govorijo o programskih rešitvah oz. tehnologijah. Nekoliko pozneje se namreč pojavi tudi drugačno razumevanje pojma Podjetje 2.0, ki govori o novih, »omreženih organizacijah« (angl.

*networked enterprise*), ki z inovativnimi poslovnimi modeli in procesi premikajo meje poslovanja (Bughin & Chui, 2010).

**McAfee** ponudi prvo definicijo pojma Podjetje 2.0. Razume ga kot uporabo porajajočih se družabnih programskih platform znotraj podjetja ali med podjetji in njihovimi partnerji in strankami (McAfee, 2006b). Omenjene nove družabne tehnologije so pomembne predvsem zato, ker imajo možnost, da združijo organizacijo in znanje na takšne načine, ki prej niso bili mogoči (McAfee, 2006a).

Če se osredotočimo na posamezne komponente zgornje definicije, lahko še bolje razumemo bistvo Podjetja 2.0. Družabno programje ljudem omogoča, da se spoznavajo, povezujejo in sodelujejo s pomočjo programskih rešitev in ustvarjajo digitalne skupnosti. Platforme so digitalna okolja, v katerih so prispevki in interakcije globalno vidni in trajni. Porajajoče se oz. razvijajoče se pomeni, da je programska rešitev odprta in brez vsiljene strukture, hkrati pa vsebuje mehanizme, ki dolgoročno izrazijo vzorce in strukture v interakcijah med ljudmi (McAfee, 2006b).

Pri tem avtor določi bistvene sestavine tovrstnih aplikacij in jih združi v akronim SLATES (McAfee, 2006a):

- Iskanje oz. angl. **Search**: da bi informacijska platforma bila uporabna, morajo uporabniki najti tiste informacije, ki jih iščejo.
- Povezave oz. angl. **Links**: povezave med vsebinami so dober vodič po tem, kaj je pomembno, hkrati pa omogočajo strukturo informacij.
- Avtorstvo oz. angl. **Authoring**: avtorstvo (ustvarjanje vsebine) omogoča, da se intranetne platforme spremenijo iz konstrukta manjšine v konstrukt množic.
- Oznake oz. angl. **Tags**: kategorizacija vsebin je lahko veliko boljša, če se jo prepusti uporabnikom, kar storimo s pomočjo oznak.
- Razširitve oz. angl. **Extensions**: strukture, ki jih postavijo uporabniki, je mogoče razširiti s pomočjo algoritmov za prepoznavanje vzorcev.
- Signali oz. angl. **Signals**: relevantnost vsebin povečamo s signali, ki sporočajo uporabnikom, ko je prišlo do novih vnosov in sprememb.

Pri tem moramo omeniti, da orodja Podjetje 2.0 ne vsiljujejo določenih struktur in načinov dela, temveč se razvijajo sama od sebe (McAfee, 2006a). Njihova rast se zagotavlja organsko s pomočjo uporabnikov, ki soustvarjajo vsebine.

Svoje raziskovanje na področju Podjetja 2.0 je v približno istem času izvajal tudi **Hinchcliffe**, ki je na svojem blogu kot eden izmed prvih začel razmišljati o spletu 2.0 v poslovnih okoljih (Hinchcliffe, 2006a), hkrati pa sistematično podajati pristope za implementacijo orodij Podjetje 2.0 (Hinchcliffe, 2006b). Na koncu je nadgradil McAfeejev

model SLATES s štirimi novimi komponentami, koncept pa poimenoval FLATNESSES (Hinchcliffe, 2007):

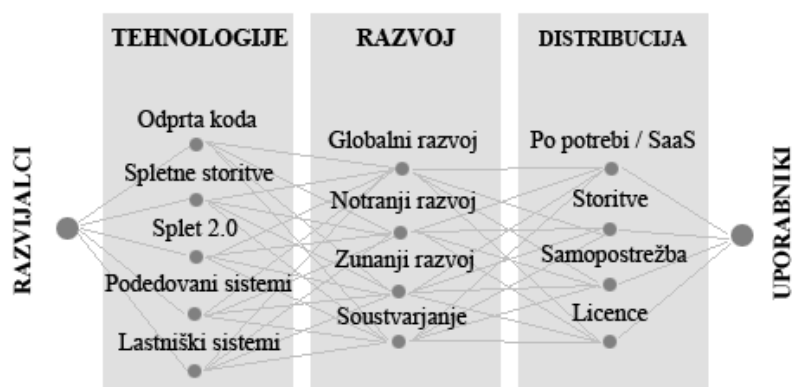
- Družabno oz. angl. **Social**: družabnost in možnost povezovanja je bistvenega pomena.
- Porajajoče se oz. angl. **Emergent**: omenjene rešitve rastejo in se razvijajo same od sebe, glede na situacijo, namesto v skladu s predpisanimi strukturami.
- Nevsiljeno oz. angl. **Freeform**: strukture in načini dela niso vsiljeni, temveč se prilagajajo potrebam.
- Omreženo oz. angl. **Network-oriented**: opravka imamo s tehnologijami svetovnega spleta, kar omogoča naslavljanje in ponovno uporabo.

Poleg tega avtor poda precej zanimivih ugotovitev, ki nakazujejo na lastnosti rešitev Podjetje 2.0. Takšna orodja se bodo uporabljala v vsakem primeru, s podporo ali brez podpore vodstva, pri tem pa bodo spremembe zaradi uporabe dolgoročno korenito spremenile organizacije (Hinchcliffe, 2007). Podjetje 2.0 je bolj mentaliteta kot nekaj, kar je mogoče kupiti. Če podjetje ne bo sposobno spremeniti načinov dela, bodo zanj tovrstne tehnologije neuporabne.

**Rangaswami** (2006) razume Podjetje 2.0 kot sintezo novih tehnologij, modelov in miselnosti, ki bodo spremenile poslovno informatiko. Pri tem določi tri bistvene komponente širšega koncepta, ki sestavljajo bistvo tehnologij Podjetje 2.0:

- **Tehnologije** (angl. *technologies*): obstajajo nove tehnologije in rešitve, ki omogočajo pojav Podjetja 2.0.
- **Razvojni modeli** (angl. *development models*): pojavi se več modelov, s pomočjo katerih lahko pridemo do pravih rešitev.
- **Metode distribucije** (angl. *delivery methods*): programske rešitve niso več na voljo samo kot produkti, temveč tudi kot storitve.

Slika 6: Širša slika koncepta Podjetje 2.0



Vir: M.R. Rangaswami, *The Birth of Enterprise 2.0*, 2006.

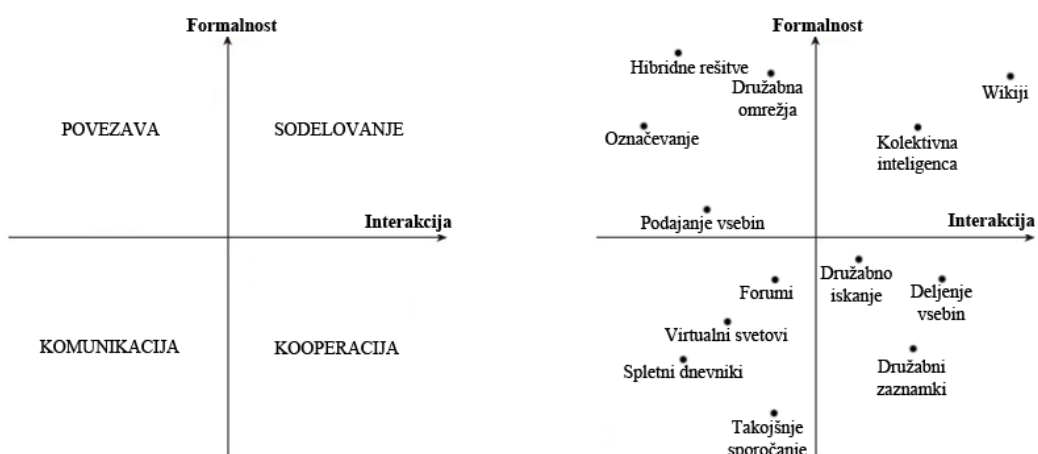


Nekoliko drugačna izhodišča uporabi **Cook**, ki izvede konsolidacijo literature na področju rešitev Podjetje 2.0. Omenjene tehnologije razvrsti v štiri osnovne kategorije in jih poimenuje 4C (Cook, 2008):

- Komunikacija oz. angl. **Communication**: komunikacija ljudem omogoča, da se pogovarjajo s pomočjo teksta, slik, glasu ali videovsebin. Tipične rešitve so npr. forum, spletni dnevnik (angl. *blog*), takojšnje komuniciranje (angl. *instant messaging, IM*) in virtualni svetovi.
- Kooperacija oz. angl. **Cooperation**: kooperacija pomeni, da lahko uporabniki delijo vsebine z drugimi na strukturirane ali nestrukturirane načine. Tipične rešitve so npr. deljenje multimedije (angl. *media sharing*), družabno zaznamovanje (angl. *social bookmarking*) in družabno katalogiranje (angl. *social cataloguing*).
- Sodelovanje oz. angl. **Collaboration**: tovrstna orodja ljudem omogočajo, da sodelujejo pri reševanju problemov, neposredno ali posredno, na centraliziran ali razpršen način. Tipične rešitve so npr. wiki ali napovedni trgi (angl. *prediction markets*).
- Povezava oz. angl. **Connection**: omogočajo povezavo med vsebinami in ljudmi. Tipične rešitve so npr. družabna omrežja (angl. *social networks*), označevanje (angl. *tagging*), družabno iskanje (angl. *social search*) in prepletene storitve (angl. *mashups*).

Razliko med omenjenimi štirimi kategorijami lahko ponazorimo z matriko, ki prikazuje komponente glede na stopnjo formalnosti (oz. strukturiranosti) ter glede na potrebno stopnjo interakcije med udeleženci.

Slika 7: Komponente 4C ter povezane tehnologije Podjetje 2.0



Vir: N. Cook, *Enterprise 2.0: How social software will change the future of work*, 2008, str. 38-39.

Omenjeni temeljni avtorji tako ponudijo zelo dober vpogled v to, kaj pomeni Podjetje 2.0 v smislu obstoječih tehnologij, ki se uporabljajo na nove načine in v novih okoljih. Uporabnost, ki je nastala kot posledica razvoja orodij za zasebno uporabo in kratkočasenje, lahko prinese tudi veliko poslovno vrednost, kar je bistvo rešitev Podjetje 2.0.

Omeniti moramo tudi druge avtorje, ki so v tistem času raziskovali pojav rešitev Podjetje 2.0 oz. uporabo družabnega programja v poslovnih okoljih. Coates (2003) in Boyd (2003) tako skušata definirati družabne programske rešitve (angl. *social software*) še pred pojavom pojmov splet 2.0 in Podjetje 2.0, oba pa poseben poudarek dajeta pristopu implementacije od spodaj navzgor, torej s strani končnih uporabnikov (koncept porajanja oz. angl. *emergence*). Podobno glede pomembnosti samodejnega razvoja ugotavlja tudi Schofield (2003). Očitno je torej, da se je potencial družabnih programskih rešitev preučeval že precej let pred splošno sprejetimi utemeljitvami.

Hippner in Wilde (2005) raziskujeta možnosti tehnologij spleta 2.0 v poslovnih okoljih. Xiushuang, Wang, Jinghong in Wen (2006) omenjajo uporabo XML za izmenjavo podatkov ter tehnologije Ajax (angl. *Asynchronous JavaScript and XML*) za bogate programske vmesnike v poslovnih informacijskih rešitvah. Farber (2006) naredi sintezo dotedanjih avtorjev na temo Podjetje 2.0. Mayfield (2006) ponuja strategijo, ki s pomočjo identifikacije ključnih uporabnikov gradi na pristopu od spodaj navzgor. Barnett (2006) pa je eden izmed prvih avtorjev, ki omenja spremembo kulture kot kritičen faktor pri implementaciji tehnologij Podjetje 2.0.

Problematiko družabnih programskih rešitev je torej v tistem času vzporedno preučevalo večje število avtorjev, vsem pa je skupno to, da so hitro opazili možnost in potrebo po tem, da se podobne pristope uporabi tudi v poslovnih okoljih. Konvergenca različnih tehnologij – svetovnega spleta, intranetov in orodij za podporo sodelovanja – v koncept, ki ga danes razumemo kot rešitve Podjetje 2.0, je očitno bila neizogibna.

### 2.1.2 Tehnologije Podjetje 2.0

Tehnologije Podjetje 2.0 se ne razlikujejo bistveno od tehnologij spleta 2.0, drugačen pa je način njihove uporabe, ki je – za razliko od storitev svetovnega spleta, ki so v večini primerov v službi zasebne uporabe in zabave – primarno namenjen reševanju poslovnih problemov. Pri tem vse tehnologije spleta 2.0 niso primerne za poslovna okolja, določene pa so se v letih uporabe izkazale za nesmiselne.

Poleg tega se v okviru rešitev Podjetje 2.0 pojavijo tudi druge tehnologije, ki niso popolnoma tipične za splet 2.0. Omenimo **takojšnje sporočanje** (angl. *Instant Messaging, IM*), orodja, ki omogočajo komuniciranje v realnem času, s podporo za več udeležencev in bogate vsebine. Z njihovo pomočjo si lahko ljudje še hitreje kot z elektronsko pošto izmenjujejo informacije tudi na daljavo. Pomembne pa so tudi druge **platforme za sodelovanje**, programske rešitve za skupinsko delo novih generacij, ki podpirajo tudi nestrukturirane načine dela, v katere se po potrebi lahko vključujejo vsi zaposleni, pa tudi zunanje osebe, kot so stranke in partnerji (Frappalo & Keldsen, 2008; Miles, 2009).

Tehnologije Podjetje 2.0 so torej zelo raznolike, moramo pa razumeti, da se posamezne komponente v določeni meri lahko prekrivajo, npr. wiki pogosto podpira označevanje, spletni dnevnik ali orodje za takojšnje sporočanje se lahko uporablja kot orodje za sodelovanje, interno družabno omrežje je lahko prepletena storitev obstoječih družabnih omrežij itd. Kljub temu pa so bile v zgornjih poglavjih podane temeljne tehnologije, ki bodo obravnavane ločeno in zaradi lažjega razumevanja na tak način uporabljene tudi v raziskavi.

### **2.1.3 Podjetje 2.0 kot nova oblika organizacije**

V osnovi Podjetje 2.0 predstavlja družabne tehnologije, ki so uporabljene v poslovne namene. Avtorji, ki so utemeljili pojem, tako Podjetje 2.0 razumejo kot skupek orodij, ki podpirajo komunikacijo in sodelovanje. V poznejših letih, tudi kot posledica uporabe dotičnih orodij, pa so se pojavili tudi načini organizacije in novi poslovni modeli, ki jih drugi razumejo kot bistvo Podjetja 2.0. Osredotočenost torej ni več na sami tehnologiji, temveč na novi generaciji podjetij, ki poslujejo na popolnoma nove načine in temeljijo na odprti organizacijski kulturi.

Kot v svojem vplivnem članku argumentira Carr (2003), so informacijske tehnologije postale potrošno blago (angl. *commodity*). In ker jih je mogoče hitro replicirati, podjetjem ne morejo več zagotavljati konkurenčnih prednosti. Situacija s tehnologijami Podjetje 2.0 pa je nekoliko drugačna, saj rešitve Podjetje 2.0 zahtevajo veliko več kot samo implementacijo tehnologij. Zahtevajo drugačno mentaliteto in kulturo, odprto organizacijo in inovativno izvajanje procesov, kar konkurenca težje povzame. Zato ima implementacija družabnih tehnologij za organizacije še toliko večji potencial, kot so ga imele prejšnje generacije informacijskih sistemov (McAfee & Brynjolfsson, 2008).

Da bi podjetja sploh bila sposobna uspešno implementirati tehnologije Podjetje 2.0, morajo korenito spremeniti način razmišljanja in delovanja. Odprtost zahteva nekonvencionalne poslovne prakse in odločitve, ki bi jih običajna ekonomska teorija lahko označila celo kot neracionalne. Vse to pa je odgovor na spremenjeno situacijo, ki je nastala kot posledica globalizacije in tehnološkega napredka.

Vzporedno z družabnimi programskimi rešitvami so se razvijali tudi drugi koncepti, ki so pomembno sovplivali na pojav rešitev Podjetje 2.0. Omenimo odprtokodne programske rešitve, odprto inovacijo, poslovne ekosisteme, agilno vodenje in druge pristope, ki izkoriščajo sodelovanje množic v realnem času in globalnem okolju. Implementacija tovrstnih konceptov je omogočila, da so se podjetja z uporabo novih poslovnih modelov in organizacijskih prijemov začela obnašati drugače.

Agilne metode razvoja so omogočile večjo fleksibilnost informacijskih projektov ter povzročile prenos odgovornosti na posameznike, hkrati pa naredile procese primernejše za

spremembe. Tehnologije Podjetje 2.0 pa so omogočile večji vpliv uporabnikov, podprle nastanek programskih ekosistemov ter uporabile modrost množic na ugotovitvah nekaterih. (Bente, Bombosch & Langade, 2012).

Skupaj z internimi spremembami v organizaciji se je pojavil tudi nov tip stranke, ki je bolj obveščena, pripravljena na sodelovanje in bolj iznajdljiva kot kadarkoli v preteklosti. Ta tip stranke pričakuje aktivno vlogo v prodajnem procesu. Pri nakupu ima možnost svojo presojo nadgrajevati z mnenji strokovnjakov, saj se povezuje in mreži z drugimi podobno mislečimi po celem svetu. Poleg tega se hkrati pojavlja v vlogi potrošnika in ustvarjalca, kar precej spremeni pravila poslovanja. Podjetja so se zaradi tehnološkega napredka tako soočila z novo situacijo na trgu, saj nimajo več monopola nad idejami in resursi (Bhalla, 2010).

Internet in svetovni splet sta korenito spremenila podjetja in način poslovanja, kar se odraža tako na poslovnem kot družbenem področju. Na poslovnem področju tako lahko opazimo nove načine ustvarjanja prihodkov, ponujanja produktov in distribucije. Še pomembnejše pa so spremembe na družbenem področju, kjer so odprti pristopi in potreba po trajnostnem razvoju korenito spremenili način organiziranja (Krcmar et al., 2012).

Čeprav hierarhične organizacijske strukture ne bodo v celoti izginile, se zaradi sprememb v tehnologiji, demografiji in globalni ekonomiji pojavljajo novi modeli, ki namesto na nadzoru temeljijo na skupnostih, sodelovanju in samoorganizaciji. V tej novi situaciji bodo znanje, moč in produkcija razpršeni bolj kot kadarkoli v zgodovini. Zaradi stalnih sprememb in zahtev potrošnikov pa bodo vse pogostejše potrebe po vključevanju zunanjih resursov, saj internih resursov ne bo dovolj, da bi zadovoljili pričakovanja po hitrosti, inovativnosti in nadzoru (Tapscott & Williams, 2006).

Ta nova paradigma, ki jo avtorja imenujeta wikipodjetje (angl. *wikinomics*), gradi na štirih temeljih, ki lahko omogočijo transformacijo podjetij na nov način poslovanja, in jo z nekoliko drugačnim pomenom kot doslej navedeno v dotični magistrski nalogi imenujeta Podjetje 2.0 (angl. *enterprise 2.0*). Z uporabo pojma Podjetje 2.0 namreč nimata v mislih tehnologije, temveč strategije in spremenjeno organizacijo, ki temelji na naslednjih konceptih (Tapscott & Williams, 2006):

- **Odprtosti** (angl. *openness*): tradicionalno so podjetja skrivala informacije pred partnerji, zaposlenimi in strankami, danes pa je transparentnost gonilna sila omrežene ekonomije. Na ta način so potrošniki vključeni v inovacije in razvoj, zaradi česar tudi lažje vidijo dodano vrednost produktov.
- **Omreženosti z vsakim** (angl. *peering*): pojavljajo se horizontalne organizacije, predvsem v panogah, povezanih z informacijskimi tehnologijami. Tam hierarhije nadomeščajo samoorganizacija in povezave med vsemi vpletenimi.

- **Deljenju** (angl. *sharing*): varovanje intelektualne lastnine v današnjem svetu postaja vse težje, zato se tudi z znanjem intenzivne panoge, kar zveni celo paradoksalno, vedno bolj odločajo za deljenje znanja s celotnim svetom in razkrivanje odkritij s strokovnjaki s celega sveta.
- **Globalnem udejstvovanju** (angl. *acting globally*): današnji svet je postal resnično globalen, tako da praktično ni več omejitev pri povezovanju preko meja določene države.

Vse to je omogočil svetovni splet, robustna platforma, ki omogoča in pospešuje omenjene spremembe. Ljudje, znanje, objekti in naprave se povezujejo v omrežje vsak z vsakim (angl. *many-to-many*), kar omogoča, da se inovacije širijo z izjemno hitrostjo. Da bi podjetja preživela, bodo morala podpirati sodelovanje – preko meja držav, različnih kultur, strok in podjetij. Vse skupaj pa pospešuje vzpon novih generacij ljudi, ki so odrasle v omreženem svetu (Tapscott & Williams, 2006).

Novonastala ekonomija sodelovanja je nastala kot posledica dveh dejstev (Tapscott & Williams, 2006):

- sprememb v strukturah organizacije, ki so vedno bolj prisiljene odpirati svoje zidove in sodelovati z eksternimi resursi, da bi ustvarile vrednost,
- nastanka globalne ekonomije, ki omogoča nove načine sodelovanja preko običajnih meja, tako da imajo podjetja dostop do tistih specifičnih kadrov, ki lahko rešijo njihove probleme.

Ključni element za podjetja, da lahko naredijo omenjeni prehod, so platforme za participacijo, preko katerih se lahko vključuje in nagrajuje tiste, ki prispevajo k določenemu cilju. Omrežene organizacije tako gradijo omrežja s svojimi partnerji in strankami s pomočjo informacijskih tehnologij, hkrati pa podpirajo samoorganizacijo za specializirane in ad-hoc skupine za reševanje problemov. To pa jim dolgoročno omogoča konkurenčne prednosti in izboljšane možnosti za preživetje (Tapscott & Williams, 2006).

Podobno razmišlja tudi Jarvis (2009), ki svoje trditve utemeljuje s primerom Googla, ki je s pomočjo omenjenih pristopov in konceptov postal eno izmed največjih tehnoloških podjetij na svetu. Pri tem postavi nova pravila, ki so v pomoč podjetjem, da ostanejo konkurenčna v novi dobi (Jarvis, 2009):

- Potrošniki so v vodilni vlogi. Sedaj jih je mogoče slišati po celem svetu, tako da lahko zelo hitro vplivajo tudi na velikanske institucije.
- Ljudje se lahko najdejo kjerkoli ter se povežejo okoli podjetja ali pa proti podjetju.
- Masovni trg nadomeščajo mase nič.

- »Trgi so pogovor« – zato je ključno, da podjetja prenehajo z marketingom in začnejo operirati z dvosmerno komunikacijo.
- Prišlo je do prehoda iz ekonomije redkosti v ekonomijo izobilja. Ekskluziven nadzor nad produkti in distribucijo ni več garancija za premijo in dobiček.
- Omogočanje potrošnikom, da sodelujejo pri ustvarjanju, distribuciji, marketingu in podpori produktov, kar ustvarja premijo na današnjih trgih.
- Danes so najuspešnejša podjetja omrežja in platforme, na katerih so zgrajena omrežja.
- Imeti v lasti prodajne kanale, ljudi, produkte in intelektualno lastnino, ni več ključno za uspeh, temveč odprtost.

Vsako podjetje ni sposobno sprejeti takšnega mišljenja in podpreti omenjenih konceptov, saj ti zahtevajo korenite spremembe v organizaciji. Pri tem je zelo pomembno zaupanje, tako do zaposlenih kot do strank, saj z odpiranjem organizacije vodstvo izgublja nadzor nad poslovanjem in ga daje v roke drugim. Vprašanje je, ali bo dolgoročno nadzor dovolj močan mehanizem, da bi podjetje preživel, ali se bo zaradi vseh sprememb treba soočiti s tem, da sta transparentnost in odprto sodelovanje z zunanjimi subjekti nova standarda za način dela (Jarvis, 2009).

Nova orodja in tehnologije Podjetje 2.0 so tako prinesle spremembe za podjetja na več področjih. Pojavili so se novi načini organiziranja, ki omogočajo združevanje ljudi s celega sveta, ki s pomočjo samoorganizacije in družabnih orodij za podporo sodelovanja rešujejo najtežje probleme. Pojavili pa so se tudi novi prodajni kanali (spletni dnevniki, družabna omrežja), ki podjetjem omogočajo, da namesto z enosmernim komuniciranjem z dvosmernim pogovorom spreminjajo stranke v evangeliste in partnerje.

V digitalni dobi se potrošniki povezujejo med seboj in ustvarjajo informacijska omrežja, ki usmerjajo izkušnje in trge. Praktično vsako podjetje je postalo udeleženo v tem procesu, ne glede na to, ali v njem tudi zares sodeluje. S pravilnim pristopom je omenjen pogovor mogoče usmerjati in obrniti v svoj prid, pri tem pa sta ključni transparentnost in dvosmerna komunikacija. Blagovnih znamk ne ustvarjajo več podjetja, temveč potrošniki, kar zahteva nove pristope, ki zahtevajo velike spremembe v vodenju organizacij (Solis, 2011).

Podjetje 2.0 v osnovi predstavlja skupek družabnih tehnologij, ki jih podjetja na različne načine uporabljajo za izboljševanje svojega poslovanja. Narava tovrstnih orodij pa je takšna, da njihova uporaba zahteva korenite spremembe v mišljenju, organizacijski kulturi in načinu dela, saj prinaša bolj odprt in odkrit odnos do vseh vpletenih v poslovnem procesu. Določena podjetja so z njihovo intenzivno uporabo in novimi organizacijskimi modeli tako postala bistveno drugačna od drugih, kar lahko imenujemo Podjetje 2.0 v pravem pomenu besede.

Novi organizacijski izzivi in tehnološke zmogljivosti so podjetja prisilili, da ustvarijo nove pogoje za zaposlene, naloga orodij pa bo, da bodo omogočila reprodukcijo resničnosti, ki

jo sestavljajo ljudje, odnosi, sodelovanje in komunikacija. Rezultat te spremembe je integrirano virtualno delovno okolje, kjer lahko zaposleni delajo, se izobražujejo in spoznavajo drug drugega (Corso et al., 2009).

Veliko avtorjev torej ugotavlja, da Podjetje 2.0 ni tako povezano s tehnologijami kot z vodenjem, organizacijo, organizacijsko kulturo in novo obliko podjetij. Družabna orodja so nedvoumno učinkovita in uporabna, a le takrat, ko je podjetje sposobno organizacijskih sprememb v smeri decentralizacije, odstranjevanja hierarhij in povezovanja. Bistvene razlike med tradicionalnimi podjetji in podjetji nove generacije, ki podpirajo sodelovanje in odprtost, je mogoče videti na sliki 8.

*Slika 8: Razlike med Podjetjem 1.0 in Podjetjem 2.0*

<b>PODJETJE 1.0</b>	<b>PODJETJE 2.0</b>
Hierarhije	Horizontalnost
Trenja	Gladko tekoči procesi
Birokracija	Agilnost
Nefleksibilnost	Fleksibilnost
Nadzor IT-oddelkov	Tehnologije od uporabnikov
Zgoraj navzdol	Spodaj navzgor
Centralizirano	Distribuirano
Ekipe v eni stavbi	Globalne ekipe
Omejevanje	Odprtost
Informacije po potrebi	Transparentnost
Strukturirani sistemi	Razvijajoči se sistemi
Taksonomije	Folksonomije
Preveč kompleksno	Preprosto
Zaprto	Odprto
Načrtovano	Po potrebi
Dolgi vstopi na trg	Kratki vstopi na trg

*Vir: B. Mosher Zinck, Enterprise Collaboration: It's About the Culture, Stupid, 2010.*

Podjetja 2.0 so za razliko od klasičnih podjetij horizontalno organizirana, agilna in fleksibilna, saj stremijo k gladko tekočim procesom. Nove tehnologije pogosto prihajajo s strani uporabnikov, strategije implementacije se izvajajo tudi od spodaj navzgor, preko distribuiranih arhitektur. Značilne so globalne ekipe, ki zahtevajo odprto poslovanje, ki temelji na transparentnosti. Informacijski sistemi niso popolnoma strukturirani, temveč se porajajo in razvijajo, namesto taksonomij se pojavljajo folksonomije – neformalne klasifikacije, ki jih ustvarijo uporabniki sami. Poslovni procesi so preprosti in odprti, poleg načrtovanih strategij se pogosto organizira tudi po potrebi. Vsi zgoraj omenjeni pristopi pripomorejo tovrstnim podjetjem hitrejše vstopa na trg (Mosher Zinck, 2010).

Podjetje 2.0 pomeni uporabo družabnih programskih rešitev v poslovnih okoljih. Pri tem moramo še posebej podrobno razumeti pojav nove, k sodelovanju naklonjene

organizacijske kulture, ki temelji na uporabi dotičnih tehnologij. Pri Podjetju 2.0 ne gre torej le za uporabo družabnih programskih rešitev, temveč za širši pristop, ki zagovarja kulturo sodelovanja, vključevanja in deljenja (Richter, Riemer, & Brocke, 2011).

Dejstvo, kako globoke spremembe so določenim podjetjem prinesle nove družabne programske rešitve, ugotavlja tudi večletna McKinseyjeva raziskava na področju Podjetja 2.0. V prvih letih je bila raziskava osredotočena na uporabo tehnologij Podjetje 2.0 in na njihove poslovne koristi, pozneje pa ugotovi, da se je pojavil nov tip podjetij, ki temelji ravno na intenzivni uporabi tovrstnih interaktivnih tehnologij. Pojav imenujejo »omrežena organizacija« (angl. *networked enterprise*) (Bughin & Chui, 2010). Omenjenim podjetjem je skupno to, da družabne tehnologije uporabljajo bodisi za notranjo uporabo, kar omogoča nove načine organiziranja, ali pa za zunanjo uporabo, kar jim omogoča okrepljene vezi z zunanjimi subjekti – strankami in poslovnimi partnerji. Bistveno pa je dejstvo, da tovrstna podjetja poročajo o konkurenčnih prednostih in merljivih koristih uvedbe omenjenih tehnologij, pogosto pa so tudi vodilna na svojih področjih. To je še posebej značilno za tista podjetja, ki obvladujejo obe komponenti uporabe tehnologij Podjetje 2.0, notranjo in zunanjo (Bughin & Chui, 2010).

Informacijske tehnologije in rešitve Podjetje 2.0 so evolvirale od orodij, ki podpirajo poslovno strategijo, do orodij, ki so postala del poslovne strategije. Zato morajo biti popolnoma integrirane s poslovnimi procesi in podpirati organizacijske spremembe, rezultat pa so nove oblike odprtih, družabnih, prilagodljivih in omreženih podjetij, kar nekateri, za razliko od samih podpornih družabnih orodij, imenujejo Podjetje 2.0. Moderne tehnologije in organizacija, ki hodijo z roko v roki, zagotavljajo osnovo, ki omogoča trajnostno vzdržljive poslovne modele in dolgoročno konkurenčnost v globalnem svetu.

Za takšna podjetja je primerna organizacijska kultura bistvena, saj sta naklonjenost sodelovanju in fleksibilnost procesov ključnega pomena za izvedbo tovrstnega prehoda. Družabne tehnologije za podporo sodelovanja in komunikacije lahko prinesejo visoko dodano vrednost samo takrat, ko se uporabljajo tako za notranje kot zunanje organiziranje, kar pa zahteva odprtost in transparentnost, pozitiven odnos do samoorganizacije ter zavestno odrekanje nadzoru zaposlenih.

## **2.2 Uvajanje tehnologij Podjetje 2.0**

Že od samega začetka sta internet in še posebej njegova najbolj bistvena storitev, svetovni splet, spremenila način komunikacije in dela. Z njuno pomočjo so zmogljiva orodja postala na voljo vsem, hitro in za relativno nizke stroške. Tehnologije Podjetje 2.0 niso nobena izjema, tako da se vedno več podjetij poslužuje orodij, kot so npr. wiki ali spletni blog. Vseeno pa pogosto omenjene iniciative ne obrodijo takšnih sadov, kot bi si jih podjetja želela.



Podjetja sicer razumejo pozitivne učinke, ki jih družabne tehnologije prinesejo, a za njih niso organizacijsko pripravljena, lahko pa se tudi zgodi, da k uvedbi pristopijo s slabo ali pa sploh brez strategije. Poleg pozitivnih obstajajo tudi negativni učinki uvajanja tehnologij Podjetje 2.0, vse skupaj pa je treba vzeti v obzir, ko se podjetje odloči za uvedbo družabnih tehnologij.

Poslovne koristi, težave pri uvajanju, pripravljenost podjetij ter strategije uvajanja orodij Podjetje 2.0 bodo opisane v nadaljevanju.

### 2.2.1 Poslovni učinki in koristi

Preden začnemo analizirati koristi, ki jih prinašajo nove družabne tehnologije, ki podpirajo sodelovanje, moramo razumeti, zakaj so njihovi učinki bistveno drugačni kot v obdobju rešitev »groupware« in sistemov za upravljanje znanja. Omenjene rešitve niso kanali, temveč platforme, ki so podvržene mrežnemu učinku. Nimajo vsiljenih struktur, temveč se razvijajo in oblikujejo same od sebe in organsko. Za razliko od korporativnih intranetov, ki jih ureja nekaj ljudi, svetovni splet urejajo množice, kar zagotavlja drugačen razvoj. Vse to pa zahteva določene mehanizme in usmerjanje (McAfee, 2009).

Družabne programske platforme primarno niso tehnološki fenomen. Čeprav so nujne za nove oblike interakcij, sodelovanje in inovacije, bodo organizacije morale storiti veliko več, kot samo izvesti njihovo implementacijo. Omenjena orodja bodo morala podjetja postaviti na svoje mesto in podpreti kulturo sodelovanja ter omogočiti široko, globoko in produktivno uporabo (McAfee, 2009).

Različna podjetja uporabljajo družabna orodja na različne načine in v različnih obsegih, z njimi pa rešujejo različne probleme. Kljub temu pa obstajajo splošne koristi uporabe tovrstnih orodij, ki jih lahko razčlenimo na (McAfee, 2009):

- **Skupinsko urejanje** (angl. *group editing*): možnost, da lahko raznolika skupina ljudi skupaj sodeluje pri reševanju enega problema.
- **Avtorstvo** (angl. *authoring*): ustvarjanje vsebin, ki jih damo na voljo širšemu občinstvu.
- **Iskanje odgovorov** (angl. *broadcast search*): nasprotno od avtorstva, ki predstavlja proaktivno iskanje odgovorov na določeno vprašanje.
- **Ustvarjanje in ohranjanje omrežij** (angl. *network formation and maintenance*): pomoč ljudem, da se povezujejo, ustvarjanje skupnosti.
- **Kolektivna inteligenca** (angl. *collective intelligence*): uporaba modrosti množic za odgovarjanje na težka vprašanja.
- **Samoorganizacija** (angl. *self-organization*): možnost, da ljudje sami oblikujejo skupnosti in procese brez formalnih posegov.

Obstajajo tudi drugi avtorji, ki so raziskovali poslovne koristi uvedbe tehnologij Podjetje 2.0. Pressley (2006) tako omenja:

- **Poceni kolaboracija:** sodelovanje je način dela prihodnosti. Podjetja stalno iščejo nove možnosti, s katerimi bi lahko pripomogla k medsebojni komunikaciji zaposlenih in delu v skupinah, še posebej kadar so skupine ločene v času in/ali prostoru. Posebej učinkovite tehnologije so intraneti in wiki.
- **Učinkovita komunikacija v realnem času:** elektronska pošta je pogosto neučinkovita, saj komunikacija traja predolgo. Nove tehnologije, kot je takojšnje sporočanje, pa omogočajo komunikacijo v realnem času, kar prinaša pozitivne učinke v poslovnih okoljih.
- **Dobri odnosi z javnostmi:** spletni dnevniki in družabna omrežja omogočajo nove načine marketinga, pri katerem je kontakt s strankami neposreden in odkrit. Poleg tega strankam dovoljuje, da se same odločijo, za katere komercialne vsebine se zanimajo.
- **Digitalni arhivi:** družabno programje je lahko zelo učinkovito orodje za digitalno arhiviranje informacij, ki sicer niso uradno zabeležene. Nova orodja omogočajo, da znanje v organizaciji kroži hitreje in je arhivirano za vedno.

Lin, Lee in Lin (2010) pa podajo naslednje bistvene učinke implementacije družabnih orodij v poslovnih okoljih:

- povečana produktivnost in učinkovitost,
- izboljšani odnosi s strankami,
- večja kakovost informacij,
- omogočena podpora za sodelovanje,
- hitrejše in kakovostnejše inoviranje,
- odprtost in transparentnost dokumentacije,
- ustvarjanje medsebojnega zaupanja med sodelavci,
- grajenje blagovnih znamk,
- motivacija zaposlenih,
- izboljšano znanje in lažji dostop do znanja,
- ugled podjetja in
- povezovanje s poslovnimi partnerji.

Tehnologije Podjetje 2.0 se morajo vedno osredotočati na reševanje poslovnih problemov na različnih ravneh. V skladu s tem lahko orodja za sodelovanje omogočajo naslednje pozitivne učinke (Mosher Zinck, 2010):

- prenos usmeritve in kulture na nove zaposlene,
- preprost dostop do spretnosti med projekti,
- hitro iskanje ljudi s pravimi izkušnjami,

- zadrževanje znanja ob fluktuaciji zaposlenih,
- razvoj inovativnosti,
- znižani potni stroški distribuiranih ekip in
- grajenje in ohranjanje morale.

Omeniti pa moramo tudi tveganja, ki se pojavijo, če podjetja ne implementirajo orodij Podjetje 2.0 (Bruno, Marra & Mangia, 2011):

- zaposleni bodo uporabili druga, zunanja orodja, kar je še večja nevarnost za IT-oddelek,
- pojavila se bo povečana fragmentacija informacij in
- podjetja bodo težje pridobila in zadržala perspektivne kadre.

Ena najbolj doslednih analiz koristi tehnologij Podjetje 2.0 pa je tista, ki jo ponudi McKinseyjeva raziskava o uporabi orodij Podjetje 2.0 (Bughin & Manyika, 2007; Bughin, Manyika & Miller, 2008; Bughin et al., 2009; Bughin & Chui, 2010), saj loči pozitivne učinke na tiste, ki jih podjetje dosega interno, na tiste, ki jih ima podjetje v odnosu s strankami, in na tiste, ki jih ima v odnosu s partnerji in dobavitelji. To razmišljanje je pomembno zato, ker jasno določa ločnico med notranjimi in zunanjimi učinki implementacije tehnologij Podjetje 2.0. Pri tem kot bistvene koristi, ki jih prinašajo orodja Podjetje 2.0, avtorji omenjajo (Bughin et al., 2008; Bughin et al., 2009; Bughin & Chui, 2010):

- Notranji učinki:
  - lažje in hitrejše upravljanje in dostop do znanja,
  - izboljšana podpora za sodelovanje,
  - nadgrajevanje organizacijske kulture,
  - hitrost dostopa do strokovnjakov,
  - hitrejše usposabljanje,
  - povečanje inovativnosti in smotrnejši ter hitrejši razvoj produktov,
  - zmanjšani potni stroški in stroški komunikacije ter
  - povečano zadovoljstvo zaposlenih.
- Zunanji učinki – stranke:
  - izboljšana storitev za stranke, povečanje zadovoljstva strank,
  - izboljšana učinkovitost trženja,
  - dostop do novih strank in trgov,
  - participacija strank pri razvoju produktov,
  - hitrejši vstop na trg,
  - interakcija z uporabniki ter
  - zmanjšani stroški trženja.
- Zunanji učinki – partnerji:

- boljša integracija s partnerji,
- dostop do mreže strokovnjakov,
- nižji nakupni stroški, nižji stroški dobavne verige, nižji stroški razvoja,
- podpora za sodelovanje dobaviteljev,
- zmanjšani potni stroški in stroški komunikacije,
- povečano zadovoljstvo partnerjev in dobaviteljev ter
- povečano število inovacij.

V skladu z zgornjimi analizami lahko povzamemo, da je koristi implementacije tehnologij Podjetje 2.0 veliko, posledice njihove uvedbe pa so daljnosežne. Nekateri avtorji celo menijo, da imajo lahko tehnologije Podjetje 2.0 dolgoročno večji vpliv na organizacije kot poslovno-informacijske tehnologije, ki so se implementirale v devetdesetih, kot so npr. ERP, CRM ali SCM (Chui, Miller & Roberts, 2009).

### **2.2.2 Vprašanja in težave**

Organizacije se pogosto bojijo, da bodo z uvedbo tehnologij Podjetje 2.0 izgubile nadzor nad informacijami, zato vodstvo dostikrat dojema orodja Podjetje 2.0 kot tvegano zaradi potencialne izgube podatkov. Skrbi jih tudi dejstvo, da se bo zaposlenim znižala produktivnost in da bodo na spletnih dnevnikih in družabnih omrežjih objavljali napačne informacije. Ne smemo pa zanemariti dejstva, da imajo podjetja pogosto implementirane politike in procese, ki nasprotujejo distribuiranemu delu, ki temelji na sodelovanju (Ramirez-Medina, 2009).

Precej podjetij ni zadovoljnih z implementacijo rešitev Podjetje 2.0. Soočajo se z ovirami, kot so neprimerna organizacijska struktura, nezmožnost vodstva pri razumevanju globine sprememb in težave pri ustvarjanju vrednosti s pomočjo porabe tovrstnih orodij. Določeni menedžerji so do tovrstnih tehnologij sumničavi ali se zaradi njih počutijo neprijetno, nekateri pa enostavno ne znajo podpreti novega načina participacije zaposlenih (Chui et al., 2009).

Tako lahko povzamemo bistvene slabosti, ki jih lahko prinesejo tehnologije Podjetje 2.0 (Lin et al., 2010):

- skriti stroški varnosti in zasebnosti,
- stroški morebitnega nadlegovanja,
- razkrite skrivnosti,
- vdori v sistem,
- kršitev avtorskih pravic,
- izguba nadzora nad sistemom,
- težave z integracijo,
- slaba kakovost informacij,

- etična vprašanja,
- zapravljanje časa in
- odpor vodstva.

Bruno et al. (2011) navajajo odpor do vpeljave orodij Podjetje 2.0 zaradi tveganj, ki lahko slabo vplivajo na organizacijo:

- izguba informacij,
- nevarnost vdorov,
- izgubljen nadzor nad tokom informacij,
- skrita identiteta,
- zanesljivost aplikacij,
- zmanjšana produktivnost in
- poraba resursov.

Podjetja imajo pogosto težave opravičiti finančne učinke implementacij tehnologij Podjetje 2.0 (angl. *Return On Investment, ROI*). Poleg tega so skoraj vedno bistvena težava končni uporabniki in njihov odpor do novih tehnologij, skupaj z vodstvom, ki je pasivno do njihove uvedbe. Zato je pomembno, da se podjetja zavedajo, da obstaja pet glavnih izzivov pri uvajanju tovrstnih orodij, ki so lahko tehnološke ali pa organizacijske narave (Louw & Mtsweni, 2013):

- **Organizacijske spremembe:** tehnologije Podjetje 2.0 zahtevajo precejšnje spremembe v delovnem okolju, organizacijskih strukturah in poslovnih procesih.
- **Organizacijska kultura:** kulture, ki ne promovirajo inovativnosti, sodelovanja in kolaboracije, so manj primerne za uspešno uvajanje Podjetja 2.0.
- **Jasni cilji in interes za tehnologije:** če ni strateške usmeritve in jasnih ciljev, ki jih podjetja imajo z novimi tehnologijami, uvedba verjetno ne bo uspešna.
- **Kompleksnost tehnologij:** pogosto so rešitve preveč kompleksne, uporabniki pa ne dobivajo dovolj podpore za učinkovito uporabo, kar povzroča kognitivne blokade.
- **Organizacijska varnost:** varnost informacij in zaščita intelektualnega kapitala je eden izmed temeljev vsake organizacije, kar pa je kontradiktorno tehnologijam Podjetje 2.0, ki promovirajo deljenje informacij in družabno sodelovanje.

Za uspešno vpeljavo orodij Podjetje 2.0 morajo biti podjetja tehnološko in kulturno zrela. Implementacije orodja wiki ne moremo šteti kot uspeh, uspeh je razvoj organizacije, ki je sposobna kolektivnega lastništva in urejanja vsebine. Pri tem obstajata dva bistvena vzroka, ki preprečujeta, da bi ljudje odprto delili znanje (Wallace, 2007):

- **Deljenje znanja pomeni dodatno delo:** orodja Podjetje 2.0 morajo biti preprosta za uporabo, poleg tega je treba razumeti, da so vsi prispevki »v delu«. Na ta način se lahko zmanjša čas, potreben za urejanje znanja.
- **Deljenje znanja povečuje osebno tveganje:** ker so vse objave dokumentirane za vedno, so uporabniki previdni pri objavljanju. Zato je treba pravilno nagrajevati in podpirati nepopolne verzije objav.

Veliko težav pri uvajanju tehnologij Podjetje 2.0 izhaja s strani uporabnikov in njihove nepripravljenosti uporabljati tovrstna orodja, kar lahko pripišemo naslednjim faktorjem (bin Husin & Swatman, 2010):

- težavna uporaba drugih tehnologij, kot je npr. elektronska pošta,
- neprimerna organizacijska kultura,
- nezainteresiranost za nove tehnologije,
- zahtevano izobraževanje ter
- varnostne zahteve.

Avtorji, kot je Davenport (2007), pa trdijo, da orodja Podjetje 2.0 niso dovolj izjemna, da bi lahko zares spremenila organizacije. Že v preteklosti so namreč obstajala orodja za podporo sodelovanja, njihova implementacija pa ni odstranila organizacijskih hierarhij. Običajni zaposleni ne bodo nikoli tako vplivni kot vodstvo, sama implementacija tehnologij pa težav, kot so razlikovanje med uporabniki, manjkajoče iniciative, nenaklonjena kultura in prezaposlenost zaposlenih, ne bo rešila.

Določene morebitne negativne učinke uvajanja tehnologij Podjetje 2.0 pa omenja tudi Pressley (2006):

- **Zlorabe:** glavna prednost družabnega programja je hkrati tudi glavna slabost: odprtost in slab nadzor. Ko enkrat podjetje zaposlenim dovoljuje, da delujejo v odprtem okolju in prosto delijo informacije, lahko pride do razkritja zaupnih podatkov.
- **Premalo nadzora:** tovrstne tehnologije se razvijajo same od sebe (so porajajoče), kar pomeni, da lahko pride do nepredvidenih situacij, nad katerimi vodstvo nima pravega nadzora. To pomanjkanje nadzora je v sami naravi tehnologij Podjetje 2.0.
- **Odsotnost standardov:** zaradi večjega števila rešitev na posameznih področjih pogosto ni standardov glede uporabe in načinov povezovanja, kar otežuje uporabo.

Poleg pozitivnih učinkov pri implementaciji tehnologij Podjetje 2.0 obstaja tudi večje število morebitnih težav, negativnih učinkov in vprašanj, ki jih na splošno lahko razdelimo na tiste, ki so posledica neuporabe, in tiste, ki so posledica uporabe družabnih orodij (McAfee, 2009). Vsa ta dejstva morajo podjetja vzeti v zakup, preden se lotijo oblikovanja strategije uvajanja, sicer bodo njihove iniciative obsojene na propad. Pri tem pa se morajo

zavedati, da večine težav ni mogoče v celoti odstraniti, je pa mogoče minimizirati njihove učinke.

### 2.2.3 Pripravljenost na uvedbo

Pri uvajanju tehnologij Podjetje 2.0 so zaposleni tisti, ki najbolj razumejo potrošnike in poslovne procese. Zato je pomembno, da se omenjene tehnologije v celoti asimilirajo v organizacijo, da bi lahko dosegli konkurenčne prednosti. Podjetja morajo ponuditi ustrezno kulturo, da bi dosegla višje stopnje sodelovanja in komunikacije, tega pa ni mogoče zagotoviti brez prave podpore vodstva. Pripravljenost organizacije, da uspešno implementira tehnologije Podjetje 2.0, lahko razložimo s štirimi komponentami (Ramirez-Medina, 2009):

- **Infrastruktura:** Določena podjetja ne razpolagajo z dovolj zmogljivo infrastrukturo, ki bi lahko pokrila vse zahteve in komponente Podjetja 2.0.
- **Kultura:** Primerna organizacijska kultura je bistvenega pomena za sprejemanje in uporabo orodij Podjetje 2.0. Ta predstavlja vrednote in prepričanja, ki vsebujejo odprtost do sprememb, distribuirano odločanje, odprto sodelovanje in pooblastila uporabnikov.
- **Okolje:** Podjetja iz različnih okolij in gospodarskih panog so različno pripravljena na implementacijo Podjetja 2.0.
- **Tehnologija:** Demografija uporabnikov ni tako pomembna kot odnos do tehnologije in pripravljenost podjetij pri uvajanju novih tehnologij.

Za uspešno uvajanje tehnologij Podjetje 2.0 je treba zagotoviti pravilno ravnotežje med svobodo in inovativnostjo ter potrebo po nadzoru. Zato moramo dobro razumeti organizacijsko strukturo podjetja, kar vpliva na zmožnost podjetja, da implementira družabne tehnologije. Omenjeno strukturo pa lahko razčlenimo na naslednje faktorje (Bruno et al., 2011):

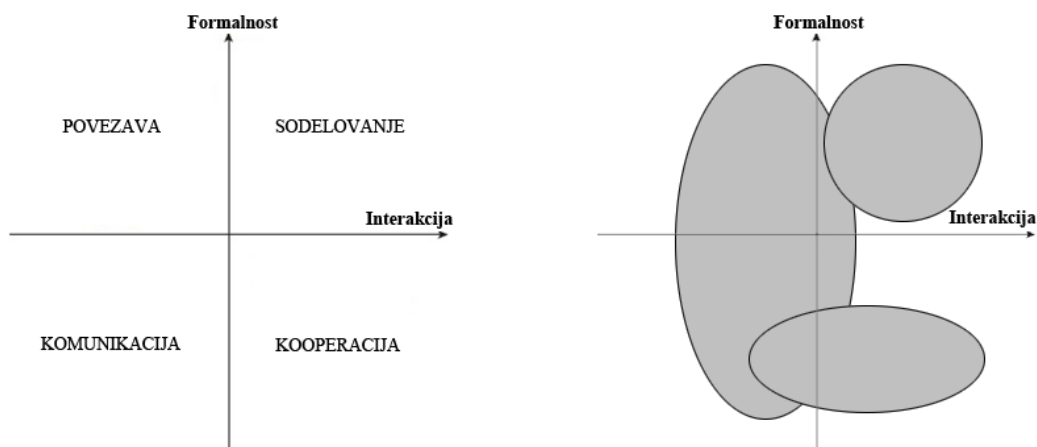
- **Organizacijska dimenzija:** večje organizacije lahko dosejajo boljše rezultate, a težje implementirajo tovrstne tehnologije.
- **Velikost:** različne velikosti skupin zahtevajo drugačna orodja.
- **Razpršenost zaposlenih:** distribuirane organizacije lahko dosejajo več učinkov zaradi močnejše povezave.
- **Starost zaposlenih:** mlajši uporabniki se boljše odzivajo na nove tehnologije.
- **Divizije:** vsak sektor ima svoje lastnosti in je kot tak drugače primeren za uporabo orodij Podjetje 2.0.
- **Regulacije:** razumeti moramo morebitne regulacije posameznih sektorjev.
- **Potrebe vpletenih:** v različnih okoljih imajo uporabniki različne cilje, katerih doseganje je bistvenega pomena.

- **Uporabljene tehnologije:** ker moramo orodja Podjetje 2.0 integrirati v obstoječa okolja, je pomembno, kakšna infrastruktura se uporablja.

Lin et al. (2010) menijo, da morajo pri odločitvi za uvajanje tehnologije Podjetje 2.0 prinesiti več zaznanih koristi (angl. *perceived benefits*) kot zaznanih stroškov (angl. *perceived costs*), kar je mogoče ovrednotiti s pomočjo modela VAM (angl. *Value-Based Adoption Model*). Pri tem kot koristi omenjajo npr. povečano produktivnost, inovacije in izboljšane odnose s strankami, kot slabosti pa npr. razkritje skrivnosti, izgubo nadzora in odpor. Njihova študija statistično potrди, da sta pri odločanju za tehnologije Podjetje 2.0 pomembni obe komponenti, tako da je treba poleg koristi nujno upoštevati tudi slabosti.

Različna podjetja torej niso enako primerna za implementacijo tehnologij Podjetje 2.0, pred začetkom implementacije pa mora podjetje sploh ugotoviti, ali ima pravilno organizacijsko kulturo in sposobnost sprememb za tovrsten prehod. Poleg tega je treba razumeti tudi to, da so za različne organizacije primerne različne tehnologije Podjetja 2.0, kar je mogoče prikazati na matriki 4C, ki prikazuje tri fiktivne organizacije in njihovo umestitev glede na odnos do formalnosti in sodelovanja. Ta pogojuje orodja, ki so sploh primerna za posamezna podjetja (Cook, 2008).

*Slika 9: Komponente 4C ter primer podjetij z različnimi organizacijskimi kulturami*



*Vir: N. Cook, Enterprise 2.0: How social software will change the future of work, 2008, str. 38-39.*

## 2.2.4 Strategije uvajanja

Veliko avtorjev podaja pristope, metodologije in kritične dejavnike, ki omogočajo, da je uvajanje tehnologij Podjetje 2.0 uspešno. Chui et al. (2009) tako določijo šest ključnih komponent, ki lahko pozitivno vplivajo na implementacijo družabnih orodij:

- **Transformacija v kulturo od spodaj navzgor zahteva pomoč z vrha:** implementacija družabnih tehnologij poteka s strani končnih uporabnikov in ne



vodstva, kot je značilno za tradicionalne informacijske tehnologije. Kljub temu pa tak pristop zahteva pomoč vodstva, ki mora s svojo aktivnostjo biti zgled za druge zaposlene.

- **Najboljši primeri uporabe pridejo s strani uporabnikov, ki pa potrebujejo pomoč pri rasti:** pogosto se zgodi, da rešitve, ki prinašajo največ vrednosti tehnologije za sodelovanje, niso tiste, od katerih se je to pričakovalo s strani vodstva. Ugotoviti je treba, kaj deluje, in to razširiti.
- **Kar je v delovnem procesu, se bo tudi uporabilo:** da bi tehnologije Podjetje 2.0 zaživele, jih je treba integrirati v vsakdanjik. Podpirati morajo procese in imeti koristi, s tem preprečimo, da bi postale nič drugega kot dodatno delo za zaposlene.
- **Ugoditi je treba uporabnikovim egom in potrebam, ne samo denarnici:** prispevki uporabnikov morajo biti nagrajeni, bodisi z ugledom v relevantnih skupnostih, bodisi s priznanjem kakovosti in uporabnosti doprinosa.
- **Prave rešitve pridejo s strani pravih uporabnikov:** nasloviti je treba tiste uporabnike, ki lahko ustvarijo kritično maso za participacijo in omogočijo vrednost. Pogosto so to tehnološko usmerjeni in spoštovanja vredni mnenjski voditelji, ne glede na njihov položaj v organizaciji.
- **Najti je treba ravnotežje med svobodo in nadzorom:** tehnologije Podjetje 2.0 potrebujejo določeno svobodo, vseeno pa morajo podjetja zagotoviti določeno mero nadzora, da se zadeve ne izrodijo. Skupnosti sicer imajo sposobnost samocenzure, kar je treba pravilno usmerjati. Tega pa ni mogoče storiti brez popolne odkritosti.

V osnovi imajo podjetja tri mogoče modele, s pomočjo katerih lahko implementirajo tehnologije Podjetje 2.0. Glede na šest bistvenih komponent tovrstnih tehnologij (odprta pripadnost, družabna omrežja, omrežja znanj, porajajoče se sodelovanje, prilagodljiva rekonfigurabilnost, globalna mobilnost) tako obstajajo naslednji temelji za uporabo družabnih orodij, ki jih lahko podjetja uporabijo kot izhodišče (Corso et al., 2009):

- **Družabna podjetja** (angl. *social enterprises*): poudarek je na ustvarjanju novih sodelovalnih shem in upravljanju povezav.
- **Odprta podjetja** (angl. *open enterprises*): poudarek je na širjenju podjetja in odpiranju proti zunanjim izvajalcem in strankam.
- **Prilagodljiva podjetja** (angl. *adaptive enterprises*): poudarek je na fleksibilnosti in prilagodljivosti procesov glede na spremembe v okolju.

Podjetja ne morejo pričakovati, da bodo uporabniki sami uporabljali družabna orodja, ki jih ponudi. Brez proaktivnega pristopa in strategije naslavljanja začetnih uporabnikov in podpore drugih uvedba verjetno ne bo uspešna. Kombinirati je treba pristop od spodaj navzgor, ki zagotavlja organsko rast, s pristopom od zgoraj navzdol, ki zagotavlja usmerjanje in podporo vodstva, ki nastopa v vlogi zгледа in ambasadorja tehnologij. V

skladu s tem lahko povzamemo pet dejavnikov, ki pozitivno vplivajo na uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0 (Cook, 2008):

- sodelovanje na platformi mora biti preprosto,
- platforma mora graditi na obstoječih odnosih in povezavah,
- platforma mora biti integrirana v obstoječa orodja in procese,
- uporabniki lahko samostojno uporabljajo in upravljajo s platformo brez izobraževanja in
- platforma mora zagotoviti vrednost za posameznika.

Da je treba družabne tehnologije uvajati vzporedno od spodaj navzgor in od zgoraj navzdol, se strinja tudi Mayfield (2006). Pri končnih uporabnikih moramo zagotoviti jasne koristi uporabe novih orodij, pri vodstvu pa odprtost in transparentnost, skupaj z visoko stopnjo zaupanja. Sam proces implementacije pa lahko rešujemo na naslednji način Mayfield (2006):

- Spodaj-navzgor:
  1. identifikacija ključnih skupin uporabnikov,
  2. identifikacija in razumevanje ključnih uporabnikov,
  3. pretvarjanje ključnih uporabnikov v evangeliste,
  4. pretvarjanje evangelistov v trenerje in
  5. podpora za porajajoče se obnašanje.
- Zgoraj-navzdol:
  1. vodenje z zgledom,
  2. vodenje z ukazom,
  3. vodenje z opominjanjem,
  4. zagotavljanje podpore in
  5. zagotavljanje usklajenosti med poslovnimi in zasebnimi cilji.

Vsi zaposleni niso pripravljeni sodelovati pri uporabi orodij Podjetje 2.0, pogosto se zaradi različnih razlogov pri določenih pojavi odpor. Okolja, ki so manj nadzorovana in spodbujajo notranjo motivacijo, so veliko bolj primerna za uspešno uvedbo tehnologij Podjetje 2.0. Tako se je treba osredotočiti na aktivnosti, ki zmanjšujejo število neaktivnih uporabnikov, kar lahko naredimo na naslednje načine (bin Husin & Swatman, 2010):

- Zagotovimo, da je vrednost, ki jo orodje lahko prinese posamezniku, večja od tiste, ki jo prinese podjetju.
- Razumemo, da obstaja več vlog uporabnikov, od ustvarjalcev, kuratorjev in potrošnikov. Razumeti moramo, da se določeni uporabniki bolje znajdejo v drugih vlogah in da ni nujno, da vsi ustvarjajo vsebine. Vsak posameznik lahko prinese veliko vrednosti.

- Pomembno je vodenje z zgledom, saj je nujno, da tudi vodstvo postane uporabnik tehnologij.
- Za boljši učinek uvedemo nagrajevanje uporabnikov za učenje in uporabo orodij, saj s tem spodbujamo napredek.

Po drugi strani Hinchcliffe (2006b) ponudi devet izhodišč, ki so potrebna za uspešno uvedbo tehnologij Podjetje 2.0:

- preprostost uporabe je najpomembnejša,
- sprememba zahteva motivacijo, ki jo je treba priskrbeti,
- porajajoče se ne pomeni prazno,
- možnost najdenja je bistvena,
- normalno je, če se bojimo izgube nadzora in nepooblaščen uporabe,
- uspešni advokati so ključni za uspeh,
- težave bodo s kulturo in ne tehnologijo,
- hitrost je pomembna za aktivnost in
- orodjem je treba dovoliti dostop do zalednih sistemov.

McKinseyjeva raziskava v zvezi z uspešnim uvajanjem tehnologij Podjetje 2.0 poda naslednje ugotovitve (Bughin et al., 2009):

- orodja morajo biti integrirana v vsakodnevno uporabo,
- vodstvo mora biti ambasador tehnologij,
- zagotoviti je treba sodelovanje ključnih uporabnikov,
- zagotoviti je treba neformalne iniciative in
- orodja je treba pravilno predstaviti strankam in partnerjem.

Če želimo zagotoviti uspešno implementacijo, morajo biti orodja Podjetje 2.0 zelo preprosta za uporabo. Izogniti se je treba vsiljenim strukturam za uporabnike ter dovoliti, da se strukture razvijajo same od sebe. Poleg tega mora vodstvo podjetja, ki želi vpeljati tovrstne tehnologije, izvesti naslednje aktivnosti (McAfee, 2006a):

- **Promovirati odprto kulturo:** zagotoviti je treba kulturo, ki kultivira prakse odprtega sodelovanja.
- **Ponuditi enotno platformo:** za boljše učinke je treba zagotoviti celovito platformo, s čimer se izognemo fragmentaciji.
- **Zagotoviti neformalno uvedbo:** z identifikacijo in spodbujanjem ključnih uporabnikov lahko platforma zraste organsko, brez večjega najavljanja.
- **Zagotoviti podporo vodstva:** vodstvo mora postati glavni uporabnik in ambasador novih tehnologij.

Uspešno uvajanje tehnologij Podjetje 2.0 je iterativen proces, ki temelji na štirih komponentah. Posamezna podjetja lahko pri uporabi smernic začnejo na različnih koncih, odvisno od značilnosti in potreb. Omenjene komponente so (Dawson, 2009):

- **Razumevanje dejavnikov**, kot so organizacija, uporabljene aplikacije, tveganja in kultura.
- **Ustvarjanje in omogočanje ogrodij**, pri čemer moramo postaviti platforme, definirati vizijo, pripraviti smernice za upravljanje in poslovne primere.
- **Podpiranje iniciativ** preko iskanja ključnih uporabnikov, sodelovanja vodstva in pilotnih projektov.
- **Usmerjanje vpeljave in vrednosti**, kar pomeni pripravo planov, ugotavljanje uspeha, uvajanja iniciative ter spreminjanje kulture.

Louw in Mtsweni (2013) omenjata štiri kritične komponente za uspešno implementacijo tehnologij Podjetje 2.0, ki jih morajo organizacije razumeti in obdelati, preden se lotijo tovrstnega uvajanja. Tehnologije Podjetje 2.0 imajo svoje specifične lastnosti, ki pogosto zahtevajo bolj korenite spremembe kot običajne informacijske tehnologije:

- **Strateška poravnava z organizacijo**: ko so enkrat jasni cilji organizacije, jih je treba prevesti v poslovne zahteve in v skladu s tem določiti tiste tehnologije, ki podpirajo doseganje teh ciljev.
- **Pristop k uvedbi**: večina uspešnih implementacij rešitev Podjetje 2.0 se implementira hibridno, hkrati od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor. Prva usmeritev omogoča usmerjanje k strateškim ciljem, druga pa avtonomijo uporabnikom za odkrivanje zmožnosti.
- **Vodenje in upravljanje**: ogrodje za usmerjanje mora biti usklajeno s cilji organizacije, hkrati pa jasno določati vloge vpletenih v sodelovanje. Poleg tega morajo vsi vpleteni vedeti, kdo je zadolžen za odločitve.
- **Komunikacija, usposabljanje in podpora**: zagotoviti je treba zavedanje in podporo končnim uporabnikom, kar lahko naredimo s formalnim planom komunikacije.

Za uspešno uvajanje tehnologij Podjetje 2.0 Daniel (2007) ponudi naslednje smernice:

- ugotavljanje koristi Podjetja 2.0 za vodstvo,
- razumevanje, kako rešitve Podjetje 2.0 lahko koristijo IT-oddelku,
- raziskava orodij in platform,
- pokrivanje vseh potrebnih komponent,
- iskanje ambasadorjev tehnologij Podjetje 2.0,
- zagotavljanje preprostih orodij in odprtosti in
- sprejemanje dejstva, da so tovrstne tehnologije v »konstantni beti«.

Nekoliko drugače k problemu pristopi Wallace (2007). Določi vrednote, ki jih mora imeti vodstvo, če želi uspešno implementirati orodja Podjetje 2.0:

- posamezniki in interakcije so pomembnejši od procesov in orodij,
- preprostost uporabe je učinkovitejša od izdatnega usposabljanja,
- fleksibilna orodja pomenijo več kot zaključenost objav in
- odzivati se je treba na potrebe, in ne ustvarjati zahtev.

Lavoy (2009) ponudi naslednja izhodišča za spremenjen način razmišljanja, ki je potreben za uspešno uvedbo tehnologij Podjetje 2.0:

- premik iz kopičenja informacij v deljenje informacij,
- zamenjava popolnosti s popolnim prizadevanjem in
- transparentnost.

Ko se podjetje odloča za implementacijo tehnologij Podjetje 2.0, ima na voljo veliko pristopov, jasno pa je, da tovrstne iniciative ne bodo uspele brez korenitih sprememb v sami organizaciji. Promovirati je treba kulturo sodelovanja, procese pa preoblikovati tako, da bodo usklajeni z novimi orodji, ki podpirajo sodelovanje. Zaposleni kot končni uporabniki aplikacij bodo dobili večjo svobodo in pooblastila, kar bo zahtevna sprememba, ki jo bo moralo sprejeti vodstvo. To bo v celotnem procesu soočeno z največjimi izzivi, saj bo poleg izgube nadzora moralo postati zgled uporabe družabnih orodij, hkrati pa podpirati druge ključne uporabnike sistemov.

### **2.2.5 Povzetek koristi, težav in strategij uvajanja tehnologij Podjetje 2.0**

Tehnologije Podjetje 2.0 imajo potencial, da podjetju zagotovijo večje število koristi, po drugi strani pa so z njihovo uvedbo povezana nezanemarljiva tveganja. Zaradi specifičnih lastnosti so različne organizacije različno primerne za njihovo implementacijo. Obstaja tudi veliko različnih smernic, strategij in pristopov za uspešno uvedbo tehnologij Podjetje 2.0, kar je bilo predstavljeno v prejšnjih razdelkih. Za potrebe raziskave o povezanosti organizacijske kulture in uspešnosti uvajanja tehnologij Podjetje 2.0 sem omenjene ugotovitve skušal povzeti in poenotiti, na podlagi česar sem lažje pripravil vprašalnik, ki bo pravilno objektivno ovrednotil uspešnost implementacije tovrstnih programskih rešitev.

Če povzamemo in primerjamo avtorje, ki so raziskovali poslovne koristi, ki jih prinašajo tehnologije Podjetje 2.0, lahko zaključimo, da so najpomembnejše naslednje komponente, kar je razvidno tudi v tabeli 1:

- **Upravljanje in dostop do znanja, kvaliteta informacij:** najpomembnejša korist orodij Podjetje 2.0 je, da zagotavljajo višjo kakovost informacij in arhive, ki omogočajo hiter in učinkovit dostop do znanja.
- **Dostop do strokovnjakov, povezovanje s partnerji in dobavitelji, komunikacija:** sama narava družabnih tehnologij je takšna, da omogoča ustvarjanje in ohranjanje omrežij, v katerih nastopajo vsi poslovni subjekti: zaposleni, stranke, partnerji, dobavitelji, javnost itd. Dostop do strokovnjakov, notranjih in zunanjih, je velika korist.
- **Podpora za sodelovanje:** druga bistvena korist orodij Podjetje 2.0 je njihova podpora za sodelovanje in skupno ustvarjanje vsebin, kar je še posebej pomembno za distribuirane ekipe.
- **Inovativnost:** ker rešitve Podjetje 2.0 podpirajo nove načine povezovanja in sodelovanja, pozitivno vplivajo na sposobnost podjetij za hitre in uspešne inovacije.
- **Zaupanje, motivacija in zadovoljstvo zaposlenih:** ker družabne tehnologije omogočajo povezovanje in koristi za končne uporabnike, lahko pozitivno vplivajo na medsebojno zaupanje, zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih.
- **Izboljšano trženje, zadovoljstvo strank in odnosi z javnostmi:** nenazadnje moramo omeniti tudi učinek, ki ga ima Podjetje 2.0 na izboljšano in učinkovitejše trženje, izboljšano kakovost storitve in zadovoljstvo strank.

Tabela 1: Koristi tehnologij Podjetje 2.0 glede na različne avtorje

Postavka	Presley, 2006	Bughin et al. 2008-2010	McAfee, 2009	Lin et al., 2010	Mosher Zinck, 2010	Skupaj
<b>Upravljanje in dostop do znanja, kvaliteta informacij</b>	X	X	X	X	X	5
<b>Dostop do strokovnjakov, ustvarjanje omrežij, komunikacija</b>	X	X	X	X	X	5
<b>Podpora za sodelovanje</b>	X	X	X	X		4
<b>Inovativnost</b>		X		X	X	3
<b>Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih</b>		X		X	X	3
<b>Izboljšano trženje, odnosi z javnostmi, zadovoljstvo strank</b>	X	X		X		3
<b>Kolektivna inteligenca, sodelovanje strank pri razvoju</b>		X	X			2
<b>Povečana produktivnost, hitrejše usposabljanje</b>		X		X		2
<b>Nadgrajevanje in prenos organizacijske kulture</b>		X			X	2

se nadaljuje

Tabela 1: Koristi tehnologij Podjetje 2.0 glede na različne avtorje (nad.)

Postavka	Presley, 2006	Bughin et al. 2008-2010	McAfee, 2009	Lin et al., 2010	Mosher Zinck, 2010	Skupaj
Nižji stroški (potni, komunikacije, nakupa)		X			X	2
Integracija s partnerji		X				1
Avtorstvo vsebin			X			1
Samoorganizacija			X			1
Dostop do novih trgov, hitrejši vstop		X				1
Grajenje blagovnih znamk, ugled				X		1

Legenda: X – avtor omenja postavko

Če na podoben način povzamemo avtorje, ki raziskujejo vprašanja in težave pri implementaciji tehnologij Podjetje 2.0, lahko ugotovimo, da so najbolj pereči naslednji problemi, ki so povzeti v tabeli 2:

- **Razkritje informacij in skrivnosti:** največkrat se kot slabost tehnologij Podjetje 2.0 pojavi možnost razkritja (ali strah pred) skritih informacij in izguba intelektualne lastnine.
- **Objava napačnih informacij:** druga težava tehnologij Podjetje 2.0 je morebitno objavlanje, ki ni v skladu s pričakovanji vodstva ali pa krši avtorske pravice. Omenja se tudi skrita identiteta avtorja.
- **Organizacijska struktura in procesi ne podpirajo sodelovanja:** če organizacija nima postavljenih primernih temeljev in se ni pripravljena spremeniti, orodja za sodelovanje ne bodo učinkovita.
- **Izguba nadzora:** tehnologije Podjetje 2.0 prenašajo moč in odgovornost na končne uporabnike, zaradi česar vodstvo izgublja nadzor nad podjetjem in informacijami.
- **Nezanesljive in kompleksne tehnologije, slaba kakovost informacij:** če tehnologije Podjetje 2.0 ne bodo zanesljive in preproste za uporabo, jih končni uporabniki ne bodo uporabljali. Prav tako se lahko zgodi, da so zbrane informacije slabe.
- **Zmanjšana produktivnost in zapravljanje časa:** tehnologije Podjetje 2.0 pogosto nimajo takšnih učinkov, kot bi vodstvo pričakovalo, vseeno pa zahtevajo precej dela s strani zaposlenih, pogosto tudi nepotrebnega.

- **Odpor vodstva, neprimerna organizacijska kultura:** vodstvo podjetja mora zagotoviti zadostno podporo za sodelovanje, organizacijska kultura pa mora podpirati odprte načine komuniciranja in promovirati inovacijo, sodelovanje in soudeležbo.

Tabela 2: Težave tehnologij Podjetje 2.0 glede na različne avtorje

Postavka	Presley, 2006	Wallace, 2007	Ramirez-Medina, 2009	Chui et al., 2009	Lin et al., 2010	bin Husin et al., 2010	Bruno et al., 2011	Louw et al., 2013	Skupaj
<b>Razkritje informacij in skrivnosti</b>	X		X		X	X	X	X	6
<b>Objava napačnih informacij, avtorske pravice</b>		X	X		X		X		4
<b>Neprimerna organizacijska struktura, procesi ne podpirajo sodelovanja</b>			X	X	X			X	4
<b>Izguba nadzora</b>	X		X		X		X		4
<b>Zanesljivost in kompleksnost tehnologij, slaba kvaliteta informacij</b>					X	X	X	X	4
<b>Zmanjšana produktivnost, dodatno delo, zapravljanje časa</b>		X			X	X	X		4
<b>Odpor vodstva, neprimerna kultura</b>				X		X		X	3
<b>Vdori</b>					X		X		2
<b>Skriti stroški, poraba resursov</b>					X		X		2
<b>Nadlegovanje</b>					X				1
<b>Težave z integracijo</b>					X				1
<b>Etična vprašanja</b>					X				1
<b>Odsotnost standardov</b>	X								1
<b>Ni jasnih ciljev</b>								X	1
<b>Ni interesa za nove tehnologije</b>						X			1

**Legenda:** X – avtor omenja postavko

Za konec podajam še povzetek avtorjev, ki navajajo strategije in pristope za implementacijo tehnologij Podjetje 2.0, kar je prikazano v tabeli 3. Ključni dejavniki uspeha za uspešno uvedbo družabnih tehnologij so tako naslednji:

- **Povezanost s cilji, kulturo in delovnimi procesi:** orodja Podjetje 2.0 niso samostoječa, temveč odražajo nove načine dela organizacij. Organizacije morajo tovrstne tehnologije uskladiti s cilji in jih globoko preplesti s spremenjenimi poslovnimi procesi, da bi sploh dosegle svoj učinek.



- **Podpora in zgled vodstva:** bistveno je, da vodstvo zagotovi dovolj dobro podporo za uporabnike, poleg tega mora s svojim zgledom postati ambasador tovrstnih tehnologij.
- **Neformalne iniciative, različne vloge:** veliko uspešnih projektov Podjetja 2.0 se začne kot neformalne iniciative, ki prerastejo osnovni eksperiment. Zato je treba podpirati zaposlene v vseh različnih vlogah.
- **Hibridna implementacija:** čeprav veliko avtorjev implicitno govori o podpori končnih uporabnikov, samo nekateri omenjajo pristop od spodaj navzgor oz. hibridno implementacijo, ki poteka hkrati od spodaj navzgor in od zgoraj navzdol.
- **Svoboda, samostojnost, podpora za porajanje:** pri uporabi tehnologij Podjetje 2.0 je treba najti pravo ravnotežje med svobodo in nadzorom ter zagotoviti osnovo za porajanje in organsko rast, saj se bodo le tako izrazili omrežni učinki.
- **Ključni uporabniki in ambasadorji:** tehnologije Podjetje 2.0 potrebujejo ključne uporabnike in ambasadorje, torej tiste, okoli katerih so zgrajena omrežja in ki z lastno napredno uporabo promovirajo različna orodja.
- **Uporabniki morajo imeti zasebne koristi:** tehnologije Podjetje 2.0 morajo prinašati vrednost za končne uporabnike, sicer jih ne bodo uporabljali. Najbolje je zagotoviti neposredne koristi uporabe, lahko pa se omogoči npr. nagrajevanje.

Tabela 3: Pristopi uvajanja tehnologij Podjetje 2.0 glede na različne avtorje

Postavka	Mayfield, 2006	Hinchliffe, 2006	McAfee, 2006	Wallace, 2007	Cook, 2008	Chui et al., 2009	Dawson, 2009	Bughin et al., 2009	Bin Husin et al., 2011	Louw et al., 2013	Skupaj
Povezanost s cilji, kulturo in delovnimi procesi	X	X	X	X	X	X	X	X		X	9
Podpora in zgled vodstva	X	X	X			X	X	X	X	X	8
Neformalne iniciative, različne vloge			X	X		X	X	X	X	X	7
Hibridna implementacija	X				X	X			X	X	5
Ravnotežje med svobodo in kontrolo, samostojnost, podpora za porajanje	X	X		X	X	X					5
Ključni uporabniki, ambasadorji	X	X				X		X			4
Uporabniki morajo imeti koristi, nagrajevanje uporabe		X			X		X		X		4
Zagotovitev začetnega stanja, pravilna predstavitev		X					X	X			3
Preprosta uporaba		X		X	X						3
Povezanost z obstoječimi sistemi, enotna platforma		X	X			X					3
Povezanost z obstoječimi skupinami					X						1

se nadaljuje

Tabela 3: Pristopi uvajanja tehnologij Podjetje 2.0 glede na različne avtorje (nad.)

Postavka	Mayfield, 2006	Hinchcliffe, 2006	McAfee, 2006	Wallace, 2007	Cook, 2008	Chui et al., 2009	Dawson, 2009	Bughin et al., 2009	Bin Husin et al., 2011	Louw et al., 2013	Skupaj
Podpirati možnost najdenja		X									1
Hitrost		X									1

Legenda: X – avtor omenja postavko

### 3 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijska kultura je pomembna za razumevanje obnašanja organizacij, še posebej kadar preučujemo vpliv tehnologije na podjetja in obratno. Pogosto je namreč tista, ki povzroča največji odpor do sprememb, kar je pri novih tehnologijah, ki lahko korenito spremenijo način poslovanja podjetij, še toliko bolj izrazito. Zavedati se je treba, da vsaka organizacijska sprememba običajno zahteva tudi spremembo v kulturi ljudi, kar pa v končni fazi pomeni, da bodo morali zaposleni ob večjih spremembah v podjetju spremeniti svoja prepričanja, vrednote in obnašanje (Schein, 1992).

Kot je razvidno v prejšnjih poglavjih, se informacijska kultura pogosto omenja v povezavi z uvajanjem tehnologij Podjetje 2.0 še posebej kot ena izmed glavnih ovir za uspešnost tega procesa, kar potrjujejo tudi raziskave (Miles, 2011). Če organizacijska kultura ne podpira sodelovanja in odprtega načina dela, podjetje pa je zaradi nje rigidno, bodo omenjeni pristopi neučinkoviti. Zato je še toliko pomembneje, da se poizkuša bolj sistematično preučiti omenjeno povezavo, kar je namen dotičnega magistrskega dela.

Vloga vodstva je pri organizacijski kulturi bistvenega pomena, saj je ena izmed bistvenih nalog vodij to, da ustvarjajo, upravljajo ter po potrebi uničijo organizacijsko kulturo. Zato vodenje in kulturo težko obravnavamo ločeno. Ko vodstvo enkrat uspe, ustvari delujoč poslovni cikel, predpostavke vodje počasi postanejo predpostavke celotne skupine. Pri tem lahko določeni novi vplivni posamezniki spremenijo organizacijsko kulturo in če vodja ne razume omenjenih mehanizmov, lahko organizacijska kultura upravlja njega, namesto da bi bilo obratno (Schein, 1992).

### 3.1 Definicija in pomen organizacijske kulture

»Kultura skupine predstavlja vzorce skupnih osnovnih predpostavk, ki se jih je skupina naučila ob reševanju problemov zunanje prilagoditve in notranje integracije, ki deluje dovolj dobro, da jo smatramo za veljavno in primerno za učenje novih članov skupine kot pravičen način za dojemanje in čutenje omenjenih problemov.« (Schein, 1992)

Organizacijska kultura torej predstavlja načine razmišljanja in občutke, ki si jih delijo posamezniki v skupini, ta neformalna pravila pa prenašajo naprej na nove člane. Ko je organizacijska kultura enkrat ustvarjena, jo je težko načrtno spremeniti, saj spremembe povzročijo globoke konflikte v članih skupine in zahtevajo kompleksne prilagoditve. Po drugi strani pa ravno ta rigidnost omogoča stabilnost, ki jo potrebujejo vsi posamezniki za normalno delovanje.

Pri tem lahko v zvezi z organizacijsko kulturo podamo naslednje trditve (Bellot, 2011):

1. organizacijska kultura obstaja,
2. organizacijske kulture so precej nejasne, tako da vsebujejo nasprotja, paradokse, dvoumnosti in zmedo,
3. organizacijska kultura je družaben konstrukt, rezultat skupine in ne posameznika, ki temelji na skupnih doživetjih, in
4. vsaka organizacijska kultura je relativno edinstvena, fleksibilna in predmet stalnih sprememb.

Na splošno lahko povzamemo, da organizacijsko kulturo sestavljajo naslednje kategorije (Schein, 1992):

- opazene zakonitosti vedenja ob interakciji ljudi; jezik, navade in tradicije,
- skupinske norme,
- zagovarjane vrednote,
- formalna filozofija,
- pravila igre,
- organizacijska klima,
- vključene sposobnosti,
- navade mišljenja, miselni modeli in/ali jezikovne paradigme,
- skupni pomeni ter
- osnovne metafore.

Opazimo lahko, da imamo opravka z mehкими komponentami organizacije, ki se lahko manifestirajo na različne načine in so posledica različnih dejavnikov. Organizacijsko kulturo moramo namreč opazovati na treh različnih nivojih, pri čemer je ravno zadnji nivo

temeljnih predpostavk tisti, ki ima največji vpliv na obnašanje ljudi in ga je treba nasloviti, če želimo razumeti, zakaj ima skupina določena prepričanja. Preko njih se oblikujejo vzorci, ki jih lahko opazujemo v realnosti (Schein, 1984):

1. artefakti (vidne organizacijske strukture in procesi, a težke za dešifriranje),
2. zagovarjane vrednote (strategije, cilji in filozofije) ter
3. osnovne temeljne predpostavke (podzavestna in »nespremenljiva« prepričanja, dožemanje, misli in občutki, ki so vir vseh vrednot in aktivnosti).

Osnovne temeljne predpostavke so torej tista komponenta organizacijske kulture, ki je najpomembnejša in ki vpliva na ostali dve, njene lastnosti se manifestirajo na višjih nivojih. Zato je ravno ta element tisti, ki ga moramo prilagoditi, če želimo spreminjati organizacijsko kulturo. Spreminjanje npr. artefaktov je namreč površinskega pomena in ne prinaša dolgoročnih rezultatov. Verjetno pa ni treba izrecno poudarjati, da je spreminjanje tako globokih prepričanj zelo težavno.

Organizacijska kultura ne more obstajati brez skupine, ki je njen »lastnik«. Pri tem kot skupino razumemo nabor posameznikov, ki sodelujejo dovolj časa, da imajo pomembne skupne probleme, hkrati pa imajo možnost rešiti te probleme in opazovati rešitve ter so v skupino že sprejeli nove člane. Pri tem so oblikovane organizacijske kulture različno močne glede na njihovo homogenost in stabilnost ter na trajanje in intenzivnost skupnih doživetij (Schein, 1984).

Lastnosti organizacijske kulture so različne v različnih fazah življenjskega cikla podjetja. Ko se organizacija ustanavlja, je kultura običajno tisto »lepilo«, ki zagotavlja vir identitete in moči. V srednjih letih organizacije kultura postane veliko bolj raznolika, običajno se jih vzporedno oblikuje več, ki včasih niso v skladu s kulturami ustanoviteljev. V fazi zrelosti pa je sprememba delov kulture neizogibna, če želi podjetje preživeti, kar pa je pogosto zelo težak proces (Schein, 1984).

Tradicionalen pogled po Porterju je, da obstaja šest bistvenih komponent, ki določajo uspešnost podjetij. Kljub temu pa se je v zadnjih letih izkazalo, da omenjena teorija zanemara organizacijsko kulturo, saj so se pojavila določena izjemna podjetja, ki gradijo svoj uspeh ravno na samosvoji kulturi. Tako obstajajo raziskave, ki potrjujejo pomemben vpliv organizacijske kulture na uspešnost organizacij (Cameron & Quinn, 1999).

Organizacijska kultura lahko pomembno vpliva na izboljšanje poslovanja. Določene organizacije, ki so sposobne zgraditi lokalno kulturo s specifičnimi lastnostmi, bodo tako imele pomembne prednosti v učinkovitosti. Omenjeno obliko organizacije avtorja imenujeta klan, ki za uspešno delovanje potrebuje splošno paradigmo in ujemanje ciljev, rezultat omenjenega pa je učinkovito obnašanje podjetja v pogojih negotovosti in dosega prednosti pred konkurenco (Wilkins & Ouchi, 1983).

Organizacijska kultura je bila dolgo časa zanemarjena v kontekstu uspešnosti organizacij, ker predstavlja nekaj, kar je težko določiti; osnovne vrednote, temeljna prepričanja, pričakovanja, kolektiven spomin in definicije v organizaciji. Preslikuje ideologijo, ki jo ljudje imajo, daje občutek identitete zaposlenim in zagotavlja nenapisana pravila, kako preživeti v organizaciji. Zato se ljudje le redko zavedajo kulture, dokler ni ta izzvana, spremenjena, ali pa eksplicitno izražena s pomočjo različnih modelov (Cameron & Quinn, 1999).

Močne organizacijske kulture z dobro integriranim in učinkovitim naborom vrednot, prepričanj in obnašanj pozitivno vplivajo na produktivnost in učinkovitost organizacij, poleg samih finančnih učinkov pa ne smemo pozabiti tudi na izboljšanje kakovosti življenja zaposlenih. Vseeno pa ne smemo zanemariti dejstva, da je poleg močne kulture v današnjem svetu enako pomembno, da ima kultura sposobnost prilagajanja na spremenjeno socioekonomsko in okoljsko situacijo (Rose, Kumar, Abdullah & Ling, 2008).

### **3.2 Konkurenčne vrednote in OCAI**

Organizacijsko kulturo je zelo težko meriti, kljub temu pa se je s tem problemom ukvarjalo že večje število avtorjev, ki so definirali različne tipologije organizacijskih kultur. Za potrebe dotičnega magistrskega dela sem se odločil za uporabo metode OCAI (merilni inštrument organizacijske kulture – angl. *The Organizational Culture Assessment Instrument*), saj je zelo transparentna in preprosta za uporabo. Poleg tega je v zadnjih desetletjih postala standard za merjenje organizacijske kulture predvsem zaradi naslednjih prednosti (Cameron & Quinn, 1999):

- je praktična,
- je hitra,
- je vključujoča,
- je kvalitativna in kvantitativna,
- je obvladljiva in
- je točna.

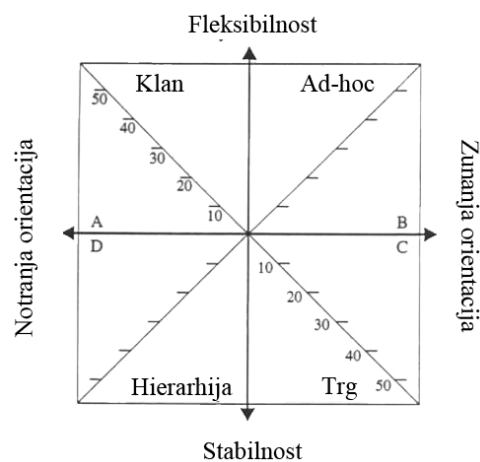
Merilni inštrument organizacijske kulture temelji na modelu konkurenčni vrednot (angl. *The Competing Values Framework – CVF*), ki uporablja 39 različnih parametrov, ki opisujejo organizacijsko učinkovitost. Na podlagi statistične analize se je izkazalo, da obstajata dve različni dominantni dimenziji, ki postavljata omenjene parametre v štiri glavne skupine. Omenjeni dimenziji sta (Cameron & Quinn, 1999):

- fleksibilnost, diskretnost in dinamika v nasprotju s stabilnostjo, redom in nadzorom in
- notranja orientacija, integracija in enotnost v nasprotju z zunanjo orientacijo, diferenciacijo in rivalstvom.

Ti parametri in dimenzije določajo, kaj ljudje sploh razumejo kot uspešnost organizacije. Določajo tudi, kaj ljudje vidijo kot dobro, slabo in primerno. Drugače rečeno, definirajo temeljne vrednote, na katerih se presoja organizacijo. Štiri glavne skupine oz. kvadranti, ki nastanejo na podlagi odnosa podjetij do zgoraj omenjenih vrednot, pa določajo temeljne skupine organizacijskih kultur, ki jim lahko pripadajo podjetja (Cameron & Quinn, 1999):

- hierarhija (angl. *hierarchy*),
- trg (angl. *market*),
- klan (angl. *clan*) in
- ad-hoc kultura (angl. *adhocracy*).

Slika 10: Model konkurenčnih vrednot in vprašalnik OCAI



Vir: K. Cameron & R. Quinn., *Diagnosing and changing organizational culture*, 1999, str 67.

Med trajanjem raziskave sta avtorja ugotovila, da podjetja z rastjo in razvojem običajno prehajajo med različnimi organizacijskimi kulturami na enak način, in sicer preko ad-hoc kulture, klana, hierarhije do trga. Kljub temu pa moramo razumeti, da nobena izmed njih ni boljša od druge, temveč so vse dobre in primerne za različne primere (Cameron & Quinn, 1999).

Inštrument OCAI deluje tako, da uvršča posamezna podjetja med omenjene štiri oblike glede na šest bistvenih komponent, s tem da vsaka komponenta lahko hkrati pripada več temeljnim oblikam (Cameron & Quinn, 1999):

- dominantne karakteristike organizacije,
- način vodenja,
- upravljanje zaposlenih,
- organizacijsko lepilo,
- strateški poudarki in

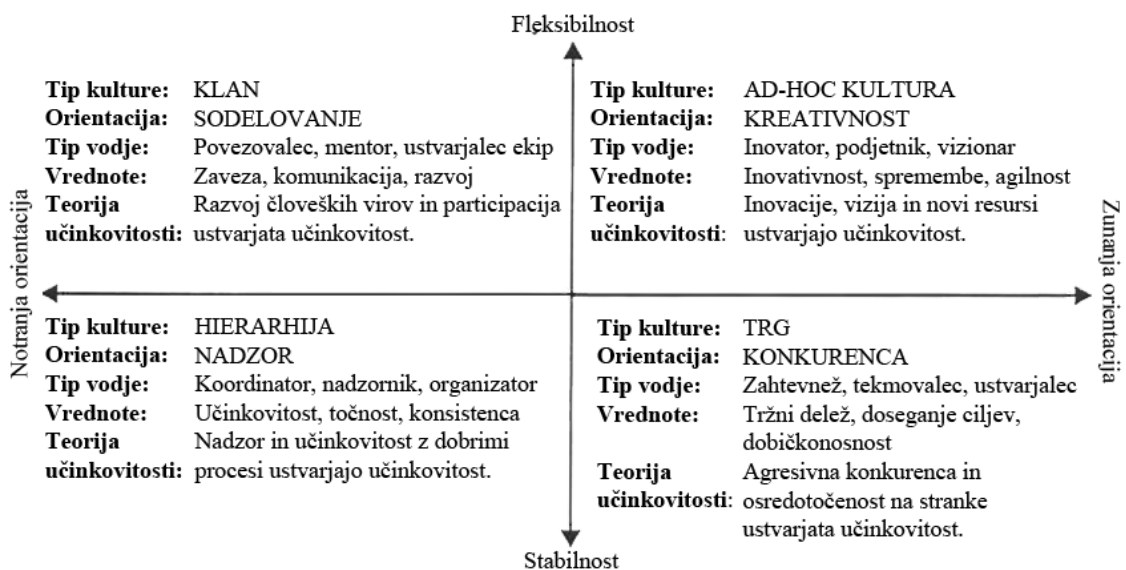
- kriteriji za uspeh.

Na podlagi rezultatov je mogoče za posamezno organizacijo ugotoviti naslednje lastnosti (Cameron & Quinn, 1999):

- dominantno kulturo,
- razlike med trenutno in željeno kulturo,
- moč kulture,
- ujemanje zgoraj omenjenih šestih komponent med sabo,
- primerjavo s povprečnimi podjetji in
- primerjavo s trendi.

Bistvene razlike med omenjenimi štirimi kulturami je mogoče videti na sliki 11, v nadaljevanju pa bodo predstavljene še bolj podrobno (Cameron & Quinn, 1999).

Slika 11: Značilnosti temeljnih oblik organizacijske kulture



Vir: K. Cameron & R. Quinn., *Diagnosing and changing organizational culture*, 1999, str. 46.

### 3.2.1 Klan

Klan predstavlja organizacijo, ki je osredotočena na notranje vzdrževanje s fleksibilnostjo, skrbjo za ljudi in posluhom do strank. Običajno je to zelo prijazno mesto za delo, kjer ljudje delijo veliko in so na nek način kot družina. Vodilni v organizaciji so razumljeni kot mentorji ali celo starševske figure. Organizacijo drži skupaj lojalnost in tradicija.

Takšna podjetja cenijo dolgoročen razvoj človeških virov in dajejo pomembnost koheziji in morali. Uspeh je določen s posluhom do strank in skrbjo do ljudi, organizacija pa ceni skupinsko delo, sodelovanje in konsenz. Glavno osredotočenost predstavlja sodelovanje.

Bistvene kompetence za vodstvo so upravljanje ekip, upravljanje medosebnih odnosov in upravljanje razvoja drugih.

### **3.2.2 Ad-hoc kultura**

Ad-hoc kultura predstavlja organizacijo, ki se osredotoča na eksterno pozicioniranje z visoko stopnjo fleksibilnosti in individualizma. Običajno to pomeni dinamično, podjetniško in kreativno mesto za delo. Ljudje v takih okoljih veliko tvegajo, vodilni pa so razumljeni kot inovatorji. Organizacije drži skupaj naklonjenost do eksperimentiranja in inovacij.

Značilnost takšnih podjetij je biti na vodilnem položaju. Dolgoročna osredotočenost je na rasti in pridobivanju resursov, uspeh pa pomeni razviti unikatne in nove produkte in storitve. Biti vodilni v svoji panogi je zelo pomembno, organizacija pa ceni individualne iniciative in svobodo. Glavno osredotočenost predstavlja kreativnost.

Bistvene kompetence za vodstvo so upravljanje inovacij, upravljanje prihodnosti in upravljanje stalnega izboljševanja.

### **3.2.3 Hierarhija**

Hierarhija predstavlja organizacijo, ki je osredotočena na interno vzdrževanje s potrebo po stabilnosti in nadzoru. To pomeni zelo formalizirano in strukturirano podjetje, kjer procedure usmerjajo ljudi. Vodje sebe vidijo kot dobre organizatorje in koordinatorje, ki so osredotočeni na učinkovitost. Za takšne organizacije je bistven miren tek, ki ga zagotavljajo pravila in politika.

Dolgoročna osredotočenost tovrstnih organizacij je na stabilnosti in izvedbi, z učinkovitimi in gladkimi procesi. Uspeh predstavlja zanesljiva dobava, gladko delovanje in nizki stroški. Upravljanje zaposlenih daje poudarek varni zaposlitvi in predvidljivosti. Glavno osredotočenost predstavlja nadzor.

Bistvene kompetence za vodstvo so upravljanje akulturacije, upravljanje kontrolnih sistemov in upravljanje koordinacije.

### **3.2.4 Trg**

Trg je organizacija, ki se osredotoča na eksterno pozicioniranje s potrebo po stabilnosti in nadzoru. To pomeni podjetje, ki je osredotočeno na rezultate. Najpomembnejša skrb so izvedena dela, ljudje so tekmovalni in osredotočeni na cilje. Vodstvo so proizvajalci in radi konkurirajo, pogosto so trdi in zahtevni. Organizacijo skupaj drži poudarek na zmagovanju.



Tovrstna podjetja se pogosto ukvarjajo z ugledom in uspehom, dolgoročni fokus je na konkurenčnih aktivnostih in doseganju merljivih ciljev. Uspeh predstavljata tržni delež in tržna penetracija. Pomembne so konkurenčne cene in vodilna vloga na trgu. Stil organizacije temelji na neizprosni konkurenčnosti. Glavno osredotočenost predstavlja konkuriranje.

Bistvene kompetence za vodstvo so upravljanje konkurenčnosti, motiviranje zaposlenih in upravljanje storitve za stranke.

### 3.3 Vpliv organizacijske kulture na tehnologije Podjetje 2.0

Da organizacijska kultura pomembno vpliva na uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0, se strinja veliko avtorjev. Kot je bilo razloženo v prejšnjih poglavjih, uporaba tovrstnih družabnih platform zahteva spremenjene načine razmišljanja in nove načine dela, čemur pa so določene organizacijske kulture bolj naklonjene kot druge. Na sploh pa je bistvena takšna kultura, ki je naklonjena sodelovanju.

McAfee (2006a) tako pravi, da je dovzetna kultura bistvena za uvajanje tehnologij Podjetje 2.0, ta mora biti takšna, da kultivira nove prakse sodelovanja. Hinchcliffe (2006b) pa omenja, da bo bistvena težava pri uvajanju orodij Podjetje 2.0 kultura in ne tehnologija. Zato je kritično, da se bo pravilno izobraževalo, poučevalo, demonstriralo in evolviralo kulturo do takšne strukture, ki bo resonirala z uporabniki. Boersma in Kingma (2011) pa ugotavljata, da je kultura učenja eden izmed bistvenih dejavnikov uspeha pri učinkoviti uporabi intranetov in intranetov 2.0, podobno zaključijo tudi Harvey et al. (1998).

Frappaolo in Keldsen (2008) omenjata, da je uskladitev kulture in tehnologije bistvena za uspeh iniciativ Podjetje 2.0, njihova raziskava pa ugotavlja, da je organizacijska kultura med največjimi ovirami pri uvajanju tehnologij Podjetje 2.0. Pri tem kot primerno kulturo za uvajanje navaja takšno, ki je nagnjena k deljenju, dajanju moči uporabnikom, distribuiranemu odločanju in odprtemu sodelovanju. Pri tem so še posebej uspešne tiste kulture, ki so nagnjene k upravljanju znanja.

Slika 12: Nagnjenost organizacijskih kultur k zaprtosti in odprtosti



Vir: C. Frappaolo & D. Keldsen, *Enterprise 2.0: Agile, Emergent & Integrated*, 2008, str. 70.

Primernost določenih organizacijskih kultur za uspešno uvajanje novih tehnologij je potrdila tudi nedavna raziskava MIT in Deloitte, ki je raziskovala dejavnike, ki pozitivno vplivajo na širšo digitalno transformacijo podjetij. Digitalno zrela podjetja tako načrtno gojijo organizacijske kulture, ki so nagnjene k eksperimentiranju, agilnosti in hitrosti, tveganju ter distribuiranim praksam vodenja, poleg tega aktivno spodbujajo sodelovanje ter razvijajo svoje kadre (Kane et al., 2016).

Orodja Podjetje 2.0 omogočajo povečano sodelovanje med posamezniki in višjo stopnjo intelektualnega kapitala organizacije, kar pa zahteva prisotnost odprte organizacijske kulture in dovolj zrel odnos do virtualne kolaboracije, kar pa pogosto ni v skladu s korporativnimi hierarhijami (Bruno et al., 2011).

Družabne tehnologije prinašajo priložnosti in izzive za razvoj novega, z znanjem bogatega poslovnega okolja, kjer pa kultura, ljudje in obnašanje igrajo vodilno vlogo. Zato je največji izziv pri implementaciji na organizacijskem in vodstvenem nivoju (Corso, 2009). Pri Podjetju 2.0 ne gre torej le za uporabo družabnih orodij, temveč za širši koncept, ki promovira kulturo sodelovanja, vključevanja in deljenja (Richter et al., 2011).

Louw in Mtsweni (2013) omenjata organizacijsko kulturo kot enega izmed bistvenih izzivov podjetij pri implementaciji tehnologij Podjetje 2.0. Ta mora biti takšna, da promovira inovacijo, sodelovanje in participacijo, kar pomeni, da bodo določene oblike primernejše za uvajanje tovrstnih orodij.

Organizacijska kultura je lahko ena izmed največjih ovir za uspešno implementacijo tehnologij Podjetje 2.0, saj se morajo za uspešno sodelovanje spremeniti navade ljudi in prakse komunikacije, podjetja pa morajo zagovarjati odprtost in neformalnost. Vse iniciative Podjetja 2.0 bi se tako morale začeti z organizacijsko kulturo, spremenjenimi procesi, novimi načini komunikacije in politiko podjetij (Heiska, 2012).

V skladu s temi izhodišči je avtorica oblikovala model, v katerem izpostavi štiri bistvene komponente organizacijske kulture, ki so največji izziv pri uvajanju družabnega programja (Heiska, 2012):

- Na strani vodstva:
  - nezadostna podpora za sodelovanje in
  - orodja niso povezana z operacijami.
- Na strani zaposlenih:
  - ovire za sodelovanje in
  - orodja niso dojeta kot uporabna.

Uspešno implementiranje tehnologij Podjetje 2.0 zahteva spremembo organizacijske kulture, ki mora biti bolj naklonjena novim načinom dela. Vsi ljudje in oddelki niso

primerni za npr. pisanje spletnega dnevnika, a več ko se jih odloča za to, več novih sledi. S spremembo kulture v smer tovrstnega komuniciranja je tako mogoče nasloviti začetne uporabnike, ki bodo na dolgi rok pritegnili tudi druge (Barnett, 2006).

Konkurenčne prednosti se skrivajo na preseku tehnologije in kulture. Uporaba orodij za podporo sodelovanju ne more uspeti brez organizacijske kulture, ki podpira sodelovanje. Ravno zaradi kompleksnosti uvedbe lahko tisti, ki uspejo uspešno implementirati tovrstna orodja, dosežejo izjemen uspeh. Organizacijske spremembe nikoli niso bile preproste, saj je treba kombinirati tehnologijo in kulturo učinkovitega sodelovanja, uspeh pa omogoča stanje, ki ga konkurenca težko replicira (Dawson, 2010).

Lavoy (2010) pa trdi, da resnično Podjetje 2.0 sploh ni nabor tehnologij ali marketinški načrt, temveč kultura sodelovanja. Pri tem ima v mislih strukturo, procese, kulturo in celo namen organizacije. Ker tehnologija odstranjuje omejitve za sodelovanje in komunikacijo, se načini vodenja organizacije spreminjajo.

Ugotovili smo, da ima organizacijska kultura lahko velik vpliv na uvajanje tehnologij Podjetje 2.0, saj so ustaljeni načini dela tisti, ki predstavljajo največjo nevarnost za neuspeh implementacije, novi načini dela pa tisti izziv, ki bo pri zaposlenih povzročil največji odpor. Ali torej lahko na podlagi teh ugotovitev predvidimo, katere oblike organizacijskih kultur po modelu konkurenčnih vrednot bodo najbolj primerne za implementacijo tovrstnih tehnologij?

Model konkurenčnih vrednot in OCAI razdelita podjetja glede na dve dimenziji. Prva dimenzija predstavlja notranjo proti zunanji osredotočenosti, iz česar lahko sklepamo, da bodo za tiste v prvi skupini verjetno bolj primerna orodja, ki so namenjena internim koristim (wiki, blog, napovedni trgi), za druge pa orodja, ki so namenjena povezovanju s strankami in partnerji (družabna omrežja, blog, spletne storitve).

Druga bistvena dimenzija modela konkurenčnih vrednot pa predstavlja odnos do stabilnosti in fleksibilnosti, pri čemer lahko predvidimo, da bodo fleksibilnejša podjetja uspešnejša pri vpeljavi tovrstnih orodij, saj njihova uporaba zahteva korenite spremembe v organizaciji, stabilnejša podjetja pa bodo zaradi neprilagodljivosti za omenjeno uvedbo manj učinkovita. Na obe vprašanji sem skušal odgovoriti v raziskavi v nadaljevanju.

## 4 RAZISKAVA VPLIVA ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPEŠNOST UVAJANJA TEHNOLOGIJ PODJETJE 2.0

### 4.1 Metodologija raziskave

Temeljno raziskovalno vprašanje raziskave predstavlja razumevanje vpliva organizacijske kulture na uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0. Kot so ugotovili različni avtorji, je organizacijska kultura eden izmed kritičnih dejavnikov, ki pogojuje uspešnost implementacije družabnih orodij; na tem področju so tudi že bile dokazane povezave v okviru širših raziskav o digitalni transformaciji in elektronskem poslovanju (Senarathna & Wickramasuriya, 2011). Nikjer pa ni mogoče najti raziskave, ki bi poglobljeno analizirala vpliv med obema komponentama ter skušala podati odgovore na to, ali oblika organizacijske kulture dejansko vpliva na uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0 in na kakšen način.

Za potrebe proučevanja omenjene problematike sem oblikoval kvalitativno raziskavo, ki je bila izvedena v obliki poglobljenih polstrukturiranih intervjujev z vodilnimi v izbranih podjetjih, v določenih primerih jih je bilo tudi več iz posameznega podjetja. V vzorec je bilo vključenih deset organizacij z različnimi lastnostmi. Namen intervjujev, ki so trajali približno eno uro, je bilo ugotoviti, kako uspešna so podjetja pri uvedbi družabnih tehnologij, rezultate pa analizirati v povezavi s standardnim vprašalnikom OCAI, ki uvrsti podjetje v štiri glavne oblike organizacijskih kultur.

Intervjuje sem izvedel v maju in juniju 2016, zaradi varovanja intelektualnega kapitala pa so vprašani odgovarjali na vprašalnik v popolni anonimnosti. Omenimo lahko to, da so sodelujoča podjetja iz različnih panog (prevladujejo tista, ki se ukvarjajo z informacijskimi tehnologijami), različnih velikosti (od nekaj deset do nekaj deset tisoč zaposlenih na globalni ravni), intervjuji pa so potekali z najvišjim vodstvom, kjer je bilo to mogoče, oz. vodji poslovnih funkcij in oddelkov v drugih primerih.

Uspešnost uvajanja informacijskih sistemov lahko različna podjetja razumejo na različne načine, kar pomeni, da je treba najprej določiti definicijo uspešnosti oz. podati okvir, kaj uspešnost sploh je. Tukaj sem se naslonil na model uspešnosti informacijskih sistemov (angl. *IS Success Model*), ki sta ga razvila DeLone in McLean (1992).

Kakovost sistema, kakovost informacij, kakovost storitve, uporaba, zadovoljstvo uporabnikov in neto koristi je šest glavnih dimenzij, prek katerih lahko ugotovimo, ali je določena informacijska rešitev uspešna (DeLone & McLean, 2003). Zaradi narave družabnih tehnologij pa sem se od šestih prvin omenjenega modela osredotočil predvsem na dve – **uporabo in neto koristi za organizacijo**.

Tehnologije Podjetje 2.0 so relativno visoko razvite in niso kritične za poslovanje na tak način kot npr. transakcijski informacijski sistemi tipa ERP. V veliko primerih je neoptimalno delovanje sprejemljivo, nepravilne informacije so pričakovane, morebitna slaba kakovost storitve pa odvisna od zunanjih dejavnikov (npr. dosegljivost omrežja in oblačne infrastrukture). Glede na to, da sem intervjuje izvedel z vodilnimi v podjetjih, pa tudi nisem imel prave možnosti, da bi poseben poudarek dal zadovoljstvu zaposlenih. Tako sem raziskavo oblikoval v smeri razumevanja uporabe in neto koristi za organizacijo.

Polstrukturirani intervjuji, s pomočjo katerih sem raziskoval uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0, so bili oblikovani s pomočjo zgornjih temeljev. Pri tem sem dal poseben poudarek kombiniranju omenjenih izhodišč z dvema bistvenima načinoma uporabe tehnologij Podjetje 2.0 – notranje in zunanje optimizacije (Bughin & Chui, 2010). V prvem sklopu intervjuja sem tako preveril stopnjo uporabe različnih orodij Podjetje 2.0 za različne namene v posameznih podjetjih.

Drugi, bistveni, del vprašalnika je bil oblikovan s pomočjo teoretičnih ugotovitev iz prejšnjih poglavij, še posebej drugega. Na podlagi pridobljenih odgovorov glede uporabe orodij Podjetje 2.0 v kontekstu notranje in zunanje uporabe sem vodil diskusijo tako, da sem dobil vpogled v **strategije implementacije, težave pri implementaciji ter koristi implementacije**, kot izhodišče za vprašanja pa sem uporabil tiste dejavnike, ki jih omenja največ avtorjev. Na ta način sem dobil večplastne rezultate, ki so mi pomagali bolje razumeti uspešnost uvajanja orodij Podjetje 2.0 v povezavi z organizacijsko kulturo.

Pri strategijah implementacije sem preverjal predvsem povezanost orodij Podjetje 2.0 s cilji, procesi in kulturo podjetja, odnos vodstva, podpiranje neformalnih iniciativ, načine implementacije, odnos do samostojnosti in ključnih uporabnikov ter pomembnost zasebnih koristi. Pri težavah z implementacijo sem skušal razumeti strah pred razkritjem ali nepravilnimi informacijami, morebitno neprimerno organizacijsko strukturo in procese, pojav izgube nadzora, nezanesljivost rešitev, zmanjšano produktivnost, odpor vodstva in zaposlenih ter neprimerno organizacijsko kulturo. Za ugotavljanje koristi pa sem se osredotočal na komponente upravljanja znanja, povezovanja in komunikacije, sodelovanja, inovativnosti, motivacije in zadovoljstva zaposlenih ter učinkov na trženje in prodajo. Omenjene smernice sem oblikoval s pomočjo sinteze večjega števila avtorjev v drugem poglavju.

Za konec sem intervju navezal še na Podjetje 2.0 kot novo obliko organizacije, ki se pojavlja zaradi uporabe dotičnih tehnologij. Zanimalo me je namreč, kako odprta in fleksibilna so proučevana podjetja ter kako globoko imajo integrirane procese z drugimi poslovnimi subjekti. Tukaj sem za izhodišče uporabil ugotovitve iz slike 8, ki podaja bistvene razlike med Podjetjem 1.0 in Podjetjem 2.0, namen tega dela vprašalnika pa je bilo ugotavljanje morebitne povezave med tehnologijami Podjetje 2.0 in Podjetjem 2.0 kot nove oblike organizacije.

Na podlagi dobljenih rezultatov sem deset podjetij uvrstil v skupine glede na podobnost organizacijske kulture. Vsako skupino sem obravnaval ločeno, kar mi je omogočilo, da sem lahko še bolj podrobno preučil njihove lastnosti in njihov vpliv na uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0. Pri tem sem se osredotočal predvsem na dve najbolj dominantni organizacijski kulturi posameznega podjetja.

S pomočjo te razvrstitve sem uspel oblikovati različne profile, ki imajo med seboj precej podobnih značilnosti, ter končni model štirih različnih oblik podjetij z različnimi organizacijskimi kulturami in različno uspešnimi strategijami uvajanja tehnologij Podjetje 2.0.

## 4.2 Predstavitev sodelujočih podjetij

V raziskavi o povezanosti organizacijske kulture in uspešnosti uvajanja tehnologij Podjetje 2.0 je sodelovalo deset podjetij, ki pripadajo vsem različnim oblikam organizacijske kulture. Vsa podjetja se nahajajo v Sloveniji, določena imajo podružnice v tujini in poslujejo mednarodno, tri pa so del mednarodnih skupin. Ker so orodja Podjetje 2.0 značilna za storitvena podjetja, so vse sodelujoče organizacije v storitvenem sektorju. Pri tem določene poslujejo z drugimi podjetji (angl. *Business To Business, B2B*), določene pa s končnimi potrošniki (angl. *Business To Consumer, B2C*), kar zagotavlja relativno širok nabor podjetij različnih velikosti, poslovnih modelov in organizacijskih struktur.

Tabela 4: Predstavitev sodelujočih podjetij v raziskavi

Podjetje	Panoga	Št. zaposlenih (rang)
A	Informacijske tehnologije	10
B	Informacijske tehnologije	100
C	Informacijske tehnologije	10
D	Veletrgovina	100
E	Oglaševanje	10
F	Telekomunikacije	100
G	Finančne storitve	100
H	Šport	10
I	Informacijske tehnologije	100
J	Informacijske tehnologije	10 regijsko, 10.000 globalno

### 4.2.1 Podjetje A

Podjetje A se ukvarja z razvojem informacijskega produkta, ki ga trži globalno, v intervjuju pa je sodeloval direktor. Zaposlenih imajo nekaj deset ljudi, pri tem je del ekipe zadolžen za razvoj produkta, del pa za podporo, ki je na voljo tudi njihovim strankam pri

prodaji tega produkta končnim strankam. Delujejo približno pet let, pri čemer hitro rastejo; zato so za njih še toliko bolj bistvena orodja za povezovanje.

Uporabljajo večje število orodij Podjetje 2.0, tako za notranje kot zunanje namene, čeprav so tista za notranjo uporabo bolj dovršena in kompleksna. Med njimi naj omenimo predvsem wiki, ki ga uporabljajo za dokumentni sistem in arhiv vsebin, družabno orodje Slack, ki ga uporabljajo razvijalci, ter Jira, s pomočjo katere organizirajo delo in vodijo projekte. Pri tem je treba omeniti, da Jira sicer ni popolnoma tipično orodje Podjetje 2.0, a je zanimiva zato, ker so vanjo vključene tudi stranke in zunanji izvajalci, tako da ima organizacija v celoti podprto virtualno sodelovanje.

Podjetje je inovativno tudi na področju komunikacije s strankami, pri čemer je elektronsko pošto nadomestila mobilna aplikacija WhatsApp, v katero so prav tako vključeni vsi vpleteni v projekt s stranko vred. Uporabljajo pa tudi druge aplikacije za komunikacijo, kot je npr. Skype. Omeniti pa moramo tudi to, da skoraj nimajo prisotnosti na javnih družabnih omrežjih.

Podjetje A je posebno predvsem zato, ker je svojo organizacijo že v osnovi oblikovalo okoli omenjenih orodij. Kot pravi direktor, *»podjetje smo skušali postaviti okoli treh različnih programskih rešitev za sodelovanje in komunikacijo – wiki, Jira in Skype. Drugače nismo znali.«* Pri tem so bili zelo fleksibilni glede novih rešitev, ki so pogosto prihajale na pobudo zaposlenih ali celo strank. *»Uporabo WhatsApp-a je zahtevala ena izmed strank, a se je orodje izkazalo za tako uporabno, da ga zdaj uporabljamo z vsemi.«* Pri implementaciji niso imeli večjih ovir in neuspehov, saj so že v osnovi imeli procese zastavljene tako, da podpirajo odprto sodelovanje. Zanimivo pa je tudi njihovo razumevanje neuspeha. Implementacija rešitve, ki ni sprejeta pri uporabnikih, se ne smatra kot neuspeh, saj se pridobi novo znanje in nadaljuje z alternativno rešitvijo. Ta agilnost in fleksibilnost sta zelo pomembni za podjetje A, direktor pa je nanju zelo ponosen.

S pomočjo tehnologij Podjetje 2.0 so tako uspeli doseči praktično vse koristi, po katerih sem spraševal, od dostopa do znanja, povezovanja komunikacije, sodelovanja, zadovoljstva zaposlenih in izboljšanega trženja, poleg tega direktor meni, da so z njihovo pomočjo uspeli doseči inovativnost, ki pa se izraža predvsem v procesih, ne pa toliko v samem produktu, ki ga razvijajo. Na sploh pa te učinke vrednotijo bolj v smislu podpore operacijam kot izboljšanemu trženju.

Dominantna organizacijska kultura podjetja A je klan, sekundarna pa ad-hoc kultura, kar ni presenetljivo glede na fleksibilnost, ki je tako pomembna za podjetje, sledita trg in hierarhija. Zato je za njih zelo značilna pripadnost in predanost, ki se kažeta v nizki fluktuaciji delovne sile, ter osredotočenost na tveganje in inovativnost, ki pa se izražata predvsem v agilnih procesih in kreativni uporabi programskih rešitev, ki so se izkazale kot dobre prakse na trgu.

## 4.2.2 Podjetje B

Podjetje B se prav tako ukvarja z razvojem programskih rešitev, a je nekoliko večje kot prejšnje (nekaj sto zaposlenih). Tržijo tako informacijske produkte, ki so jih razvili sami, kot tudi storitve informatizacije. Prisotni so na več trgih, v svoji panogi pa so med vodilnimi na trgu. V raziskavi sta sodelovala direktor in vodja enega izmed produktov.

Uporabljajo širok nabor tehnologij Podjetje 2.0, ki so še posebej osredotočene na učinkovito sodelovanje, ki je zelo pomembno za organizacijo te velikosti. Tako uporabljajo wiki, ki deluje kot dokumentni sistem, ter Jiro za vodenje projektov, kar kombinirajo z agilnimi metodologijami razvoja, kot je scrum. Podobno kot drugi tudi pri podjetju B v Jiro dostopajo zunanji izvajalci in stranke, ki spremljajo potek dela in so aktivno vključeni v proces sodelovanja.

Za razliko od ostalih podjetij uporabljajo tudi zelo širok spekter produktov za komunikacijo, kot so Skype, Lync, Viber, Signal, WebEx, GoToMeeting in podobne. Vse to pa zaradi dejstva, da so *»omenjene rešitve tako preproste za implementacijo, da se jih enostavno uporabi, ko je potrebno.«* Zaradi geografske razpršenosti so za njih zelo pomembni nizki stroški telekomunikacijskih storitev.

Urejajo tudi lasten blog, prav tako so prisotni na družabnih medijih, saj imajo lasten marketinški oddelek. Pri tem kot ciljno skupino za Facebook omenjajo tako stranke kot zaposlene, kar lahko pripišemo posledici komponente klana.

Pri implementaciji novih rešitev tako razmišljajo zelo pragmatično. Direktor je omenil, da so *»za dokumentni sistem najprej uporabljali lasten intranet, a so ugotovili, da je wiki boljši, in enostavno začeli uporabljati tega.«* Pri tem so zaposleni poiskali najboljšo rešitev na trgu in jo implementirali.

Zaradi same panoge, v kateri nastopajo, uporaba novih orodij ni težavna za uporabnike, čeprav je v določenih primerih mogoče zaznati odpor, saj zaposleni tovrstne rešitve vidijo tudi kot povečan nadzor. Koristi tehnologij Podjetje 2.0 tako dojemajo na več načinov, predvsem v kontekstu podpore procesom, za razliko od ostalih pa nekoliko manj v smislu inovativnosti in zadovoljstva ter motivacije zaposlenih. Za tovrstne aktivnosti imajo vpeljane druge mehanizme.

Eden izmed produktov, ki ga razvijajo, podpira povezljivost preko programskega vmesnika (angl. *Application Programming Interface, API*), kar strankam in drugim razvijalcem omogoča, da razvijajo hibridne rešitve na podlagi osnovnega produkta, kar je zelo značilno za tehnologije splet 2.0 in rešitve Podjetje 2.0. Kot pravi vodja tega produkta, morajo *»biti platforma, če želijo ohranjati dolgoročno konkurenčnost.«*



V podjetju B se kot dominantni organizacijski kulturi izenačeno pojavljata klan in ad-hoc kultura, zelo blizu pa je tudi trg, medtem ko hierarhija ni močno zastopana. Za podjetje je tako značilno tveganje in podjetniška usmerjenost, vzporedno pa se vrednoti sposobne kadre, za katere ni pomembno, koliko ur dela opravijo, temveč kakšen rezultat prinesejo. Komunikacija med ljudmi, kar se izraža tudi v *»politiki odprtih vrat, kjer lahko kdorkoli pristopi do kogarkoli v hierarhiji«*, je bistvenega pomena.

#### 4.2.3 Podjetje C

Podjetje C je manjše podjetje s približno 10 zaposlenimi, ki opravlja razvoj informacijskih rešitev po naročilu, poleg tega pa se ukvarja tudi z razvojem mobilnih aplikacij za končne uporabnike, za kar imajo ločeno blagovno znamko. Intervjuvana sta bila oba ustanovitelja in direktorja podjetja.

Podjetje C uporablja nekoliko manjši nabor družabnih orodij Podjetje 2.0 večinoma za namene notranje organizacije in optimizacije procesov, čeprav do njih dostopajo tudi stranke. Tako naj zopet omenimo Jiro, ki so jo v osnovi implementirali na pobudo stranke, poleg tega pa uporabljajo tudi Slack za namene podpore notranjega sodelovanja, včasih pa vanj vključijo tudi podizvajalce. Ta orodja so namenjena predvsem podpori delu, a je podjetje C edino izpostavilo tudi zabavo in kratkočasenje kot eno izmed pomembnih koristi tovrstnih rešitev.

V okviru druge blagovne znamke urejajo blog in prisotnost na družabnih medijih, čeprav trenutno to ni prioriteta. Prav tako niso prioriteta druga orodja za sodelovanje, npr. Asana ali Trello. Uporabljajo jih po potrebi, če tako želi določena stranka, ali pa če je lastnost projekta takšna, da je bolj primerna alternativna rešitev. To vsekakor ni neuspeh, tako objektivno kot za vpletena direktorja, kvečjemu obratno, med vsemi udeleženi v raziskavi so najbolj fleksibilni glede uporabe različnih orodij, ko se pojavijo novi projekti in nove potrebe.

Podjetje je zelo uspešno tudi pri hibridnih rešitvah in integracijah, tako so med sabo povezali več sistemov. Zanimivo pa je, da tega ne dojemajo kot nekaj kritičnega, saj so izredno prilagodljivi v procesih in jim eksperimentiranje z novimi rešitvami enostavno ustreza.

Koristi implementacije tehnologij Podjetje 2.0 zaznavajo praktično na vseh področjih, večjih težav z implementacijo niso imeli, saj so že v osnovi imeli procese in kulturo nastavljene za odprto sodelovanje. Pri tem spodbujajo neformalne iniciative, *»rešitve naj pridejo od uporabnikov, saj oni najboljše vedo, kaj potrebujejo, in bodo to tudi uporabljali,«* pri tem imajo posamezne iniciative tudi lastne ambasadorje. Prav tako je dobrodošla *»samoorganizacija, ki je zaželeno, skupaj s prevzemanjem odgovornosti.«*

Dominantni organizacijski kulturi podjetja C, kar sem izračunal kot povprečje rezultatov obeh direktorjev, ki sta potrdila isto zaporedje posameznih oblik, sta klan in ad-hoc kultura, sledita trg in hierarhija. Ta postavitev podjetju zagotavlja izredno fleksibilnost znotraj družabnega okolja, ki je podvrženo zabavanju ob razvoju novih rešitev. Podjetje C je med vsemi tako najbolj podobno zagonskemu oz. angl. *start-up* podjetju.

#### 4.2.4 Podjetje D

Podjetje D se ukvarja z veleprodajo specializiranih produktov, ki zahtevajo strokovna znanja za pravilno ravnanje. Zaposluje nekaj sto ljudi, v raziskavi pa je sodeloval vodja informatike. Kljub trgovski naravnosti je za njih značilno delovanje, ki je relativno visoko intenzivno z znanjem, fluktuacija zaposlenih pa je majhna.

Uporabljajo relativno malo tehnologij Podjetje 2.0. Implementiran je interen portal za organizacijo dokumentov SharePoint, do katerega pa ne dostopajo vsi zaposleni. Poleg tega uporabljajo orodja za takojšnje sporočanje, kot je npr. Skype. V odnosu do strank ne uporabljajo nobene družabne rešitve, prav tako v svoje sisteme ne spuščajo zunanjih izvajalcev.

Čeprav nimajo implementiranih veliko družabnih rešitev, moramo omeniti visoko stopnjo podpore za elektronsko poslovanje, ki temelji na izmenjavi podatkov s pomočjo spletnih storitev (angl. *web services*). Na ta način tako izvedejo večino posla s svojimi strankami, ki so del avtomatizirane dobavne verige. Za njih je delovanje te infrastrukture bistvenega pomena, saj »*kar ne prodaš takoj, ne prodaš nikoli več, saj bo stranka šla h konkurenci.*«

Tehnologije Podjetja 2.0 (in tudi druge programske rešitve) se implementirajo premišljeno, na podlagi ciljev, analize procesov in podrobnega planiranja. Zato uvajanje pogosto traja dolgo časa. Procesi se spreminjajo redko, programske rešitve morajo biti tiste, ki se prilagajajo. Predlogi za nove rešitve redko pridejo s strani uporabnikov, uvajanje je pogosto nadzirano in vodeno v IT-oddelku, rešitve pa niso v celoti interaktivne (niso osredotočene na komentiranje, ocenjevanje in podobno). Prav tako pa je relativno dobro nadziran dostop do posameznih informacij.

V primerjavi s predhodnimi podjetji je ovir za uvedbo tehnologij več. Skrb pred objavo napačnih informacij je visoka, poleg tega procesi velikokrat niso primerni za tovrsten način dela, vendar pa se v tem primeru prilagodi orodje. Po drugi strani pa se soočajo z relativno malo odpora pri zaposlenih, saj se rešitve skuša pripeljati do take stopnje, da je uporabna vsem.

Podjetje zaznava nekoliko manj koristi implementacije tovrstnih orodij, kar pa lahko povežemo tudi z dejstvom, da se uporablja relativno malo različnih orodij. Kot najbolj pomembno korist orodij Podjetje 2.0 pa omenjajo znanje in dostop do njega, ali kot pravi

vodja informatike, je »glavna prednost SharePoint portala v tem, da je vse na enem koncu, vedno dostopno.« Pomembnost znanja in izboljšav pa podpira tudi dejstvo, da imajo mehanizem za zbiranje predlogov s pomočjo elektronske pošte.

Zanimivo je, da podjetje v naslednjem letu načrtuje uvedbo notranjega družabnega omrežja s profili zaposlenih, skupaj z glavnimi ključnimi kazalci uspeha, doseganjem ciljev in ostalimi metrikami. Podjetje D si je tako zamislilo prilagojeno družabno rešitev, ki kombinira podporo dveh dominantnih organizacijskih kultur – klana in trga – druženje in doseganje ciljev.

V podjetju D dominirata klan in trg, sledita hierarhija in ad-hoc kultura. Omenjena značilnost tako določa podjetje, ki vrednoti svoje kadre, saj z njihovo pomočjo dosega dober položaj na trgu. Vse je podrejeno odličnosti, kar pa po drugi strani zahteva nekoliko več truda. Relativno močna komponenta hierarhije pa hkrati narekuje določeno nefleksibilnost v procesih.

#### **4.2.5 Podjetje E**

Podjetje E nastopa v panogi oglaševanja, zaposluje nekaj deset ljudi. V intervjuju je sodelovala vodja oddelka, ki je opisala podjetje, za katero je značilna visoka predanost zaposlenih in skoraj družinsko vzdušje, z dobrimi in slabimi posledicami. Fluktuacija zaposlenih je zanemarljiva.

Tudi oni uporabljajo relativno majhno število različnih družabnih tehnologij v primerjavi s predhodnimi podjetji. Omeniti je treba lasten sistem za podporo sodelovanja, do katerega dostopajo tudi zunanji izvajalci, ter dokumenten sistem na osnovi portala SharePoint. Omenjeni orodji uporabljajo predvsem za interno optimizacijo, medtem ko imajo za svoje stranke spletni dnevnik in preprost ektranet za dostop do drugih strokovnih vsebin, a je komunikacija predvsem enostranska. Profilov na družabnih omrežjih nimajo, podobno kot drugi pa uporabljajo nekaj rešitev za takojšnje sporočanje.

Tudi podjetje E k implementaciji tehnologij Podjetje 2.0 pristopa načrtovano in nadzorovano, pobude redko pridejo s strani uporabnikov ali strank. Skrb za neposredne zasebne koristi in vključevanje zaposlenih v razvoj ni tako značilno, saj podjetje stremi k temu, da uvaja tako dodelane rešitve, katerih glavna korist je bolj preprosto in učinkovito delo za vse vpletene. Rešitve se torej prilagajajo procesom in ne obratno, kar zahteva daljše razvojne cikle, oz. »vse, kar olajša delo, je zaželeno, a je pot pogosto dolga.«

Skrb pred izgubo informacij obstaja, zato so skrbno načrtovani tudi dostopi do posameznih vsebin in pooblastila za urejanje. Kot pravi vprašana, »nekatere stvari so take, da je smiselno, da jih urejajo vsi, nekatere pač ne«. Informacije v njihovi panogi so delikatne,

čemur sledi tudi sam način organiziranja. Prav tako obstajajo frustracije zaradi morebitne izgube nadzora, s čimer pa se je vodstvo v določeni meri sprijaznilo.

Čeprav cikli uvajanja trajajo dlje časa, podjetje E včasih uvede orodja, ki jih pozneje opusti oz. nadomesti z boljšimi, prilagojenimi rešitvami. Kljub stabilnosti se tako včasih vseeno obnaša bolj agilno in uvede manj dovršene rešitve, preko katerih pride do novih ugotovitev. Tovrstne podvige deloma dojema kot neuspeh, ki pa vseeno obrodi rezultate v obliki novih rešitev. Pri tem skrbi, da so vsa nova orodja preprosta za uporabo, kar zmanjšuje odpor zaposlenih.

Glavne koristi, ki so jih dosegli z uvedbo dotičnih tehnologij, so predvsem znanje in povezovanje, tudi večja inovativnost v procesih, prav tako priznavajo višjo produktivnost in prihranek časa. Nekoliko manj pa so značilne koristi za končne stranke, ki pa tudi niso tako pomembne v strategiji.

V podjetju E prevladujeta tipa organizacijske kulture klan in trg, sledita hierarhija in ad-hoc kultura. Podobno kot v podjetju D je za njih značilna usmerjenost k odločnosti storitve in tržna osredotočenost, ki pa temelji na dolgoročnem sodelovanju z visoko usposobljenimi zaposlenimi, na podoben način tudi relativno močna komponenta hierarhije narekuje delno rigidnost v procesih.

#### **4.2.6 Podjetje F**

Podjetje F je telekomunikacijsko podjetje, ki zaposluje nekaj sto ljudi, v intervjuju pa je sodelovala vodja oddelka. Za razliko od prejšnjih dveh podjetij (D in E) je v podjetju F komponenta trga močnejša od klana, poleg tega je podjetje bolj podvrženo ad-hoc kulturi kot klanu, kar narekuje precej podoben, a nekoliko drugačen profil kot v prejšnjih dveh primerih.

To podjetje uporablja večje število orodij Podjetje 2.0. Omeniti moramo interni imenik, napredno bazo znanja, Jiro za vodenje projektov, v katero so vključeni tudi podizvajalci, ter zelo močno prisotnost na družabnih medijih, kar je posledica tega, da podjetje prodaja storitve končnim uporabnikom, družabne medije pa uporabljajo tudi za interne namene. Poleg tega je implementirana rešitev za generiranje idej, v kateri sodelujejo vsi zaposleni. To podjetje med vsemi v raziskavi tako najbolj sistematično izrablja kolektivno inteligenco.

Uporabljajo tudi veliko rešitev na področju zunanje uporabe; od spletnih dnevnikov, družabnih omrežij in drugih rešitev. Poleg tega imajo implementirane informacijske rešitve, do katerih dostopajo tudi stranke, čeprav bi za njih težko rekli, da so povezane s sodelovanjem ali komunikacijo.

Strategije uvajanja tehnologij Podjetje 2.0 so premišljene. Kot pravi vprašana, »*ideje za nova orodja pridejo tudi s strani uporabnikov, a njihovo širšo uporabo pogojujejo formalne strategije.*« Tako je značilna nekoliko manjša svoboda pri uporabi orodij, opaziti pa je tudi mehanizme nadzora nad učinkovitostjo delovnega procesa ter pozornost pri dostopih in pooblastilih.

Tudi pri inovacijah, ki se generirajo s pomočjo orodja za upravljanje idej, prevlada ekonomska upravičenost in ne družabna komponenta. Tako lahko zaključimo, da podjetje F ravna zelo premišljeno in v skladu z ekonomskimi metrikami. To jim pomaga tudi pri tem, da je organizacija relativno fleksibilna v samih procesih in se je pripravljena tudi prilagoditi, če tako zahteva nova situacija, vendar pa so v večini primerov v ozadju ekonomske potrebe reorganizacije in ne prilagajanje novim orodjem. Prav tako nima težav z opuščanjem neuporabnih rešitev, ki pa se pogosto zgodijo ravno zato, ker uporabniki ne prilagodijo procesov.

Ovir pri implementaciji tehnologij Podjetje 2.0 je nekaj, omeniti moramo procese, ki včasih niso v skladu s posamezno rešitvijo, v tem primeru se rešitev lahko celo opusti. Obstaja tudi skrb pred napačnimi informacijami, predvsem v kontekstu družabnih medijev. Samoorganizacija je zaželeno v določeni meri, procesi pa so včasih kompleksni in zahtevajo potrditve.

Kot koristi tehnologij Podjetje 2.0 omenjajo praktično vse komponente, pri tem je znanje ključnega pomena za nemoteno poslovanje. »*Dokumentni sistem je osnovno orodje, brez katerega delo sploh ne bi moglo potekati.*« Druge koristi predstavljajo povečano sodelovanje, inovativnost, zadovoljstvo zaposlenih in boljše trženje.

V podjetju F prevladujeta trg in klan, sledita ad-hoc kultura in hierarhija. Takšna situacija organizaciji omogoča relativno visoko osredotočenost na potek dela s pomočjo številnih orodij, kar zagotavlja dober položaj na trgu. Relativno močna ad-hoc kultura pa podjetju F prinaša določene značilnosti, ki jih imajo podjetja A, B in C, kultura trga pa nekatere, ki jih imata podjetji D in E.

#### **4.2.7 Podjetje G**

Podjetje G se ukvarja s finančnimi storitvami, v raziskavi je sodeloval vodja oddelka. Zaposluje nekaj sto ljudi in kot je značilno za to panogo, v kateri so pravila bistvenega pomena, se podjetje obnaša precej rigidno. Postopki so jasni, zaposleni pa se jih morajo držati. Stopnja nadzora je visoka, kar dokazuje tudi omejen dostop do določenih aplikacij in spletnih strani.

Podjetje G praktično ne uporablja veliko tehnologij Podjetje 2.0 za notranjo organizacijo, sodelovanje se podpira z družabnimi tehnologijami prejšnjih generacij, kot so koledarji in

direktoriji v skupni rabi. Uporabljajo tudi intranet, v katerem je imenik zaposlenih in dokumenti sistem, ki pa je enosmeren in ne podpira sodelovanja. Prav tako enosmerna so mesečna obvestila, ki jih uporabniki prejmejo po elektronski pošti, čeprav je tukaj mogoče zaznati grajenje skupnosti.

Veliko bolj intenzivna je uporaba družabnih orodij za komunikacijo s strankami. Tako imajo svoj profil na Facebooku, ki je redno posodobljen, prisotni so na LinkedIn-u, imajo pa celo svoj YouTube kanal. Iz tega vidika je stopnja uporabe orodij za zunanje namene celo večja kot pri tistih z močno ad-hoc kulturo.

Brez potrditve varnostne službe je uporaba programskih rešitev nemogoča. Strategije uvajanja novih tehnologij tako vedno pridejo od zgoraj, čeprav uporabniki včasih dajejo nove predloge. Kljub temu pa se zavedajo pomembnosti ključnih uporabnikov, saj *»so pred nekaj leti poizkušali implementirati forum, a je oseba, ki je to porivala naprej, odšla.«*

Med bistvenimi ovirami za implementacijo družabnih orodij omenjajo razkritje informacij in rigidne procese. Glede na to, da iniciativ ni bilo veliko, ostale težko komentirajo. Zaradi istega razloga tudi težko ocenijo koristi, ki jih tovrstna orodja prinašajo.

Stranke in podizvajalci nikoli ne dostopajo do njihovih sistemov, ki so implementirano v nadzorovanih okoljih, tako da *»praktično vsa komunikacija z zunanjimi osebami, pa tudi med notranjimi, poteka preko elektronske pošte.«* Zaradi svojih lastnosti tako podjetje G popolnoma dobro funkcionira z uporabo osnovnih tehnologij, kot so elektronska pošta, direktoriji v skupni rabi in statičen intranet. Procesi enostavno ne zahtevajo veliko sodelovanja, tako da to ni močno informacijsko podprto.

Zanimivo je tudi, da podjetje ne uporablja rešitev za takojšnje sporočanje, saj jim zadostujeta elektronska pošta in telefon, oz. kot pravi vprašani: *»Skype je sicer dovoljen, a ni predpisan za službeno uporabo. Zaradi arhivov je najbolje, če gre vse preko elektronske pošte.«*

V podjetju G prevladuje hierarhija, sledi tržna organizacijska kultura, nekoliko manj je zastopana ad-hoc kultura, najmanj pa klan. Zaradi teh značilnosti se podjetje obnaša precej nefleksibilno in ne potrebuje naprednejših orodij za podporo sodelovanja. Kljub temu pa orientiranost v tržno organizacijsko kulturo narekuje nekoliko močnejšo uporabo orodij Podjetje 2.0 za komunikacijo s strankami, ki je pogosto in sistematično rešeno.

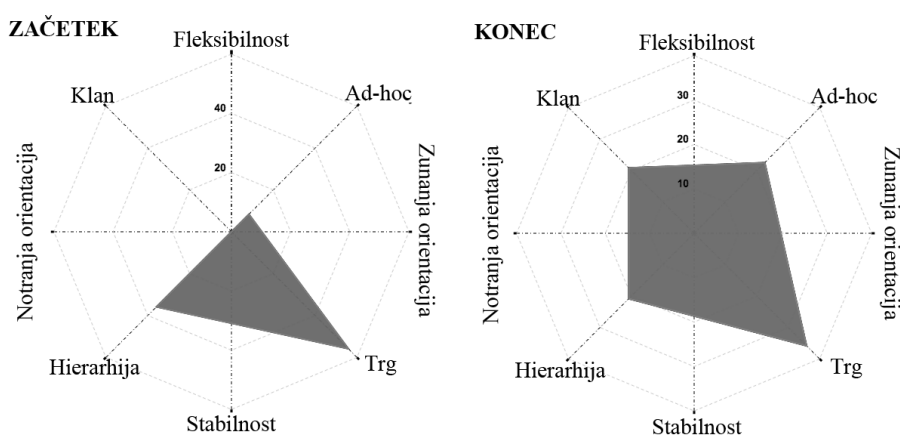
#### **4.2.8 Podjetje H**

Podjetje H je športna organizacija, ki zaposluje nekaj deset ljudi, ki skrbijo za nemoten proces treningov in tekmovanj. V raziskavi je sodeloval njen nov direktor, ki je svojo funkcijo nastopil pred kratkim. Zato je ta primer nekoliko drugačen od ostalih, saj se

organizacija spreminja, tako da hkrati operiramo z različnimi organizacijskimi kulturami. V tem primeru je tako vprašani edini v raziskavi vprašalnik OCAI rešil dvakrat, enkrat za stanje ob njegovem prihodu ter enkrat za stanje, ki ga želi doseči.

Z vidika organizacijske kulture bo reorganizacija potekala predvsem v smeri premika iz hierarhije v ad-hoc kulturo ter večanju klana kulture, kot dominantna kultura pa bo ostal trg. Glede na to, da sprememb zaradi transformacije, vsaj kar se tiče uporabe tehnologij Podjetje 2.0, zaenkrat še ni, pa sem v raziskavi upošteval prvotno stanje. Hkrati pa je zanimivo videti, kaj podjetje načrtuje in kako skladno je to z dozdajšnjimi ugotovitvami glede organizacijske kulture in uspešnosti uvajanja tehnologij Podjetje 2.0.

Slika 13: Začetni in končni profil podjetja H



Podjetje H nima implementiranih veliko tehnologij Podjetje 2.0 za interno uporabo, čeprav je nekoliko naprednejše od podjetja G. Za dokumentni sistem tako uporabljajo napredno rešitev 4th Office, ki podpira skupno rabo, sodelovanje in komunikacijo. Sodelovanje se torej skuša podpreti sistematično, vseeno pa je tukaj treba omeniti tudi drugo komponento izbire te rešitve, ki se skriva v nadziranju, saj »*orodje podpira temeljit nadzor nad dostopi in prispevki, kar je bilo prejšnjemu vodstvu zelo pomembno.*«

Zaenkrat s tem sistemom še niso uspeli doseči uporabe na ravni celotne organizacije, saj »*določeni starejši uporabniki nočejo uporabljati sistema.*« Relativno stabilna organizacijska kultura tako v tem primeru ne vpliva pozitivno na uspešnost implementacije družabnih rešitev, česar se vodstvo zaveda in upa, da bo z dodatnimi prilagoditvami in boljšo povezanostjo s procesi uspelo zagotoviti širšo uporabo. Po njihovem mnenju bo treba najti »*pravo kombinacijo samostojnosti in poenotenja.*«

Podobno kot pri podjetju G podjetje zaenkrat ni uspelo vključiti zunanjih izvajalcev v svoje informacijske rešitve, čeprav novo vodstvo upa, da bo to kmalu mogoče. Tovrstni načrti se tako v celoti ujemajo z ugotovitvami prejšnjih primerov, v katerih ad-hoc in klan kulturi pozitivno vplivata na to, da so podjetja sposobna uvesti skupno uporabo tehnologij

Podjetje 2.0 s strankami in dobavitelji, ter na organiziranje v smeri bolj prepletenih poslovnih procesov. Komunikacija in sodelovanje zaenkrat večinoma potekata preko elektronske pošte.

Tudi v podjetju G lahko zaznamo relativno visoko stopnjo uporabe družabnih orodij za zunanje namene, saj imajo profile praktično na vseh omrežjih (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram), omeniti pa moramo tudi Snapchat, ki je relativno novo orodje, ki kombinira družabna omrežja in takojšnje sporočanje. Snapchat je tako v organizacijo prišel na pobudo končnih uporabnikov, predvsem športnikov, ter se tako razširil, kar je zopet bolj značilno za ad-hoc in klan kulturo. Kar se tiče ostalih orodij Podjetje 2.0, pa je uvedba veliko bolj načrtna in nadzorovana.

Podjetje G se torej srečuje z določenimi ovirami pri implementaciji tehnologij Podjetje 2.0, ki izhajajo iz nefleksibilnih procesov in neprimerne organizacijske kulture. Poleg tega imajo tudi oni težave pri natančni identifikaciji koristi tovrstnih rešitev, med njimi sicer omenjajo sodelovanje in izboljšano trženje, pa tudi zadovoljstvo zaposlenih, a je stopnja teh koristi morda nekoliko manjša kot pri primerih iz prve in druge skupine.

V organizacijska kulturi, ki je bila upoštevana v profil, kot dominantni nastopata trg in hierarhija, sledita ad-hoc kultura in klan. Taka postavitev v podjetju narekuje relativno stabilno obnašanje, ki ni tako naklonjeno novim tehnologijam za interno organiziranje, čeprav je precej bolj zastopana uporaba tovrstnih orodij za komunikacijo s strankami.

#### **4.2.9 Podjetje I**

Podjetje I se ukvarja z razvojem informacijskih rešitev, zaposluje nekaj sto ljudi, v raziskavi sta sodelovala direktor in pomočnik direktorja, ki je skrbel za implementacijo nekaterih tehnologij Podjetje 2.0.

V tem podjetju je implementirano veliko število družabnih tehnologij. Za podporo sodelovanja se uporabljata Jira in še eno podobno orodje, ki dovoljujeta dostop tudi strankam in zunanjim izvajalcem. Delo je organizirano s pomočjo wikija in SharePoint portala, pri čemer so uporabniki svobodni do te mere, da si za posamezen projekt lahko izberejo posamezno orodje glede na potrebe. Imajo tudi notranje družabno omrežje in spletni dnevnik, preko katerega zaposleni dostopajo do svojih podatkov in informacij o podjetju.

Uporabljajo se tudi orodja Podjetje 2.0, ki so namenjena povezovanju s strankami, predvsem v obliki prisotnosti v družabnih medijih, a ta prisotnost ni zelo močna in je sekundarnega pomena. Družabna orodja so tako v večji meri namenjena zaposlenim in kot taka omogočajo grajenje skupnosti in pripadnosti.



Svoboda uporabnikov pri uporabi orodij je včasih celo zaželena, saj »*neformalne iniciative predstavljajo konkurenco internemu IT-ju, kar je dobro.*« Tako pogosto prihaja do situacij, ko se orodja implementirajo na pobudo uporabnikov. Pozitivno stališče imajo tudi do samoorganizacije, saj so tisti oddelki, kjer se dopušča največ svobode, tudi najbolj učinkoviti. »*Pomembno je ljudem dovoliti, da uporabljajo tisto orodje, ki jim najbolj olajša delo. Prisiliš jih zelo težko.*«

Zaradi neuspešnih projektov v preteklosti so zdaj bolj agilni in skušajo nove rešitve implementirati na tak način, da lahko hitro vidijo, ali ima projekt potencial. V skladu s tem ne vidijo večjih težav v tem, da se procesi prilagodijo novim rešitvam. Zaposlenim se bo skušalo olajšati delo, zato pa bo potem tudi stopnja sprejemanja večja.

Večjih ovir pri uvajanju tovrstnih rešitev tako ne zaznavajo, razen morebitne neuporabe. Po drugi strani pa lahko najdejo veliko koristi zaradi uvajanja tovrstnih orodij, npr. vplivi na znanje, podpora sodelovanju, povezovanje, komunikacija, čeprav so le-te večinoma v smeri interne organizacije.

Podjetje I pa ima še eno zanimivo lastnost, ki jo verjetno lahko pripišemo njegovi organizacijski kulturi. Izmed vse vprašanih ima najbolj integrirane posamezne informacijske rešitve v celovit informacijski sistem, kar lahko razložimo tudi s tem, da se skuša omogočiti čim bolj nemoten potek dela zaradi močne komponente organizacijske kulture hierarhije.

Dominantni organizacijski kulturi podjetja I sta klan in hierarhija, sledita trg in ad-hoc kultura. Kljub temu, da je komponenta organizacijske kulture hierarhije relativno močna, pa se podjetje I vseeno obnaša precej podobno kot podjetja A, B in C, ki imajo precej drugačen profil organizacijskih kultur in močnejšo komponento ad-hoc kulture.

#### **4.2.10 Podjetje J**

Podjetje J je del globalne multinacionalke, ki se ukvarja z informacijskimi rešitvami. V regiji zaposluje nekaj deset ljudi, v intervjuju je sodelovala direktorica regije. To podjetje je med vsemi v raziskavi najbolj napredno, kar je v večji meri posledica naprednosti matičnega podjetja. Podjetje deluje kot virtualna organizacija in v vseh pogledih uporablja največ tehnologij Podjetje 2.0, hkrati pa je tudi najbolj podobno novi obliki organizacije, imenovani Podjetje 2.0.

Podjetje J se tako sooča z zelo izrazito uporabo tehnologij Podjetje 2.0 tako za notranje kot zunanje namene. Omenimo naj napredno programsko rešitev za prodajo, s pomočjo katere se povezuje s partnerji in strankami, podpira pa celoten proces nakupa rešitev. Uporabljajo svoj dokumentni sistem, ki podpira sodelovanje. Še bolj zanimiv pa je skupek družabnih rešitev v okviru lastnega družabnega portala, ki podpira blog, komunikacijo, mreženje,

profile, sledenje in praktično vse ostale komponente tehnologij Podjetje 2.0. Omenjene rešitve so med najbolj naprednimi družabnimi rešitvami, kar jih je bilo mogoče zaslediti v raziskavi.

Tudi v povezovanju s strankami so zelo napredni, uporabljajo veliko različnih orodij, imajo profile na vseh pomembnejših družabnih omrežjih, veliko mrežo spletnih dnevnikov svojih zaposlenih in knjižnico video vsebin. V vseh pogledih so torej med najbolj močnimi uporabniki tehnologij Podjetje 2.0 v vseh oblikah.

Za podjetje J značilno tudi to, da med vsemi še najbolj razmišljajo kot platforma in Podjetje 2.0, saj s pomočjo različnih prilagojenih družabnih rešitev, kot je npr. tista za prodajo, popolnoma digitalizirajo in integrirajo procese s svojimi dobavitelji in strankami. Tega pa ni mogoče doseči brez popolne odprtosti. *»Včasih so informacije predstavljale moč, zdaj pa ne več. Deljenje informacij prinaša še večjo moč.«*

Celotna organizacija je osredotočena na rezultate, *»s temi orodji se gradi kultura dosežkov (high performance culture).«* Stara orodja se stalno nadomešča z novimi, vzporedno pa se izvaja reorganizacija procesov. V vse rešitve, tudi družabne, so vgrajene metrike, ki spodbujajo doseganje ciljev, kar se odraža tudi v drugih mehanizmih za nagrajevanje odličnosti. Zanimivo je to, da kljub situaciji zase mislijo, *»da so na določenih področjih tehnologij Podjetje 2.0 nekoliko zadaj.«*

Sami uporabniki nimajo veliko moči, da bi uvedli svoje rešitve, vse iniciative pridejo s strani matice, a so uporabniki vedno deležni izobraževanja. Kljub temu pa je uporabnost pri uporabnikih bistvenega pomena, saj *»v našem podjetju je uvedba vseh orodij uspešna zato, ker so orodja orientirana na uporabnost pri uporabnikih in ne pri vodstvu.«* Tukaj lahko opazimo najbolj izrazit primer situacije, v kateri se orodje dodela do tako visokega nivoja, da je zares uporabno.

Pri implementaciji tehnologij Podjetje 2.0 so se soočili s kar nekaj težavami, kar pa je tudi pričakovati, tudi glede na obseg rešitev, ki jih uporabljajo. Močna kultura trga pa jim omogoča, da teh težav ne vidijo samo negativno, temveč tudi kot izzive. Omenili so npr. nezainteresiranost uporabnikov, kar rešujejo z izobraževanjem, včasih pa tudi prisilo. Po drugi strani pa so zaznali tudi praktično vse mogoče koristi pri uvajanju teh orodij, tako notranje kot zunanje.

Dominantni organizacijski kulturi tega podjetja sta trg in ad-hoc kultura, sledita klan in hierarhija. Podjetje J deluje kot nekakšen hibrid med podjetji A, B in C in podjetji D in E, a mu uspe doseči koristi implementacije tehnologij Podjetje 2.0 obeh skupin. Po eni strani je sposobno popolnoma prilagoditi procese, jih integrirati s partnerji s pomočjo orodij Podjetje 2.0, poslovati odprto in nadomeščati slabe rešitve, na koncu pa imeti od te implementacije veliko koristi, kar je značilnost ad-hoc kulture. Po drugi strani pa uvajajo

večinoma prilagojene rešitve, ki so premišljene in predpisane s strani vodstva ter pogosto vključujejo spodbude za doseganje ciljev, kar jim zagotavlja odličnost, to pa je značilno za organizacijsko kulturo trga.

### **4.3 Razprava**

Na podlagi analize zgornjih primerov lahko zaključimo, da v primeru desetih podjetij v raziskavi obstaja nekaj skupin, ki imajo podobne lastnosti. V prvi skupini so fleksibilna podjetja, v katerih sta močni klan in ad-hoc kulturi, za njiju je značilno eksperimentiranje, prilagajanje procesov rešitvam, želja po samoorganizaciji in integraciji procesov z dobavitelji (podjetja A, B in C). V drugi skupini so podjetja, osredotočena na trg, kjer je vodstvo zelo previdno in premišljeno določa rešitve, ki so velikokrat zelo prilagojene zaradi nefleksibilnih procesov, integracije procesov s partnerji pa so manj globoke (podjetji D in E). V tretji skupini pa so podjetja z močno komponento hierarhije, v katerih ni velikih potreb po orodjih za sodelovanje in komunikacijo, a imajo zato toliko močnejšo uporabo orodij Podjetje 2.0 za zunanjo uporabo in podporo prodaje (podjetji G in H).

V raziskavi pa sem imel opravka še z dvema neuvrščanima podjetjema I in J, pri čemer se je izkazalo, da je podjetje I najbolj podobno tistim v prvi skupini (podjetja A, B in C), podjetje J pa tako izredno, da ga je treba obravnavati ločeno, kot primer najvišje stopnje uporabe tehnologij Podjetje 2.0. Po nadaljnjem razmisleku pa lahko ugotovimo tudi to, da je podjetje F bolj podobno podjetju J kot podjetjem D in E, čeprav je na prvi pogled glede organizacijske kulture bolj podobno njima. Komponenta trga je očitno tako močna, da določa obnašanje podjetja v kontekstu tehnologij Podjetje 2.0 v zelo visoki meri.

V skladu s temi ugotovitvami sem oblikoval štiri skupine podjetij, ki so opisane v nadaljevanju.

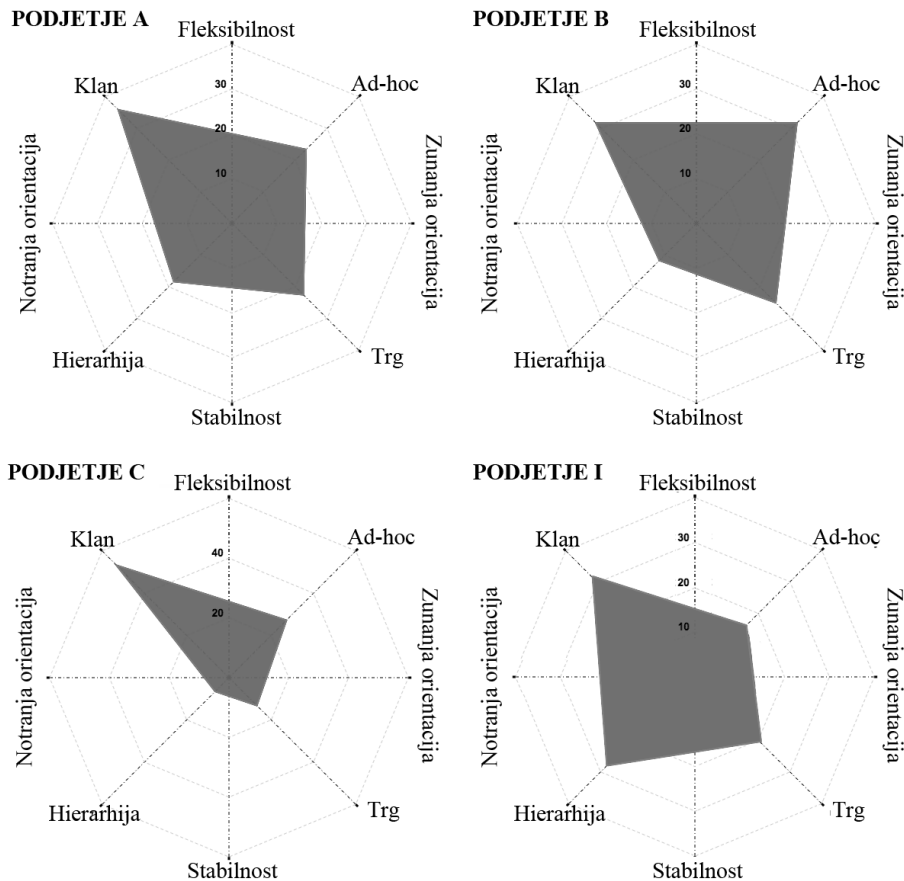
#### **4.3.1 Fleksibilno podjetje – podjetja A, B, C in I**

Za podjetja v prvi skupini je značilna visoka stopnja fleksibilnosti, kar močno vpliva na uspešnost uvedbe tehnologij Podjetje 2.0. Vsa omenjena podjetja uporabljajo širok nabor družabnih orodij, načeloma v nekoliko večji meri za notranjo organizacijo in izboljšanje produktivnosti kot za doseganje zunanjih učinkov. Običajno nimajo težav z uvajanjem in uporabo novih orodij, saj so vajena tega, da dobre prakse pridejo s strani naprednih uporabnikov, kar pa se potem prenese na celotno organizacijo. Pogosto se celo zgodi, da se določena orodja začnejo uporabljati na pobudo strank (podjetji A in C).

Ta fleksibilnost in podjetniška usmerjenost, ki v največji meri prihaja iz ad-hoc kulture, je tako ena izmed bistvenih značilnosti, ki določa takšno podjetje (podjetja A, B in C). Zelo značilni pa so agilni pristopi organiziranja, tako da je procese mogoče prilagoditi relativno hitro in neboleče, če je to v skladu z novimi potrebami. To pomeni, da se ob uporabi nove

programske rešitve enostavno prilagodi organizacijo v skladu z dobrimi praksami, ki jih s seboj prinesejo tovrstna orodja. Zato prihaja tudi do pogoste zamenjave posameznih rešitev z boljšimi.

Slika 14: Profili organizacijskih kultur podjetij A, B, C in I



Po drugi strani so za celotno skupino podjetij A, B, C in I značilne neformalne iniciative pri uvajanju rešitev, implementacija od spodaj navzgor, ambasadorji in zasebne koristi uporabnikov, ki so jih vprašanci označili kot ključnega pomena za uspešno implementacijo tehnologij Podjetje 2.0. Takšno razmišljanje pa tem trem podjetjem zagotavlja klan komponenta organizacijske kulture.

Tem podjetjem je skupno tudi to, da zaznavajo koristi tehnologij Podjetje 2.0 praktično na vseh nivojih in da ne vidijo večjih tveganj zaradi samoorganizacije, izgube informacij ali napačne uporabe rešitev. To so stvari, ki se bodo po mnenju vprašanih tako ali tako zgodile na drugačne načine, če bodo tako narekemale okoliščine. Ne smemo torej zanemariti modernega načina razmišljanja v smeri odprtosti in povezljivosti, ki je značilno za celotno skupino podjetij v tej skupini.

S pomočjo orodij za sodelovanje tovrstna podjetja v vsakdanje delo vključujejo tudi druge organizacije, s katerimi integrirajo svoje delovne procese v različnih merah. Takšna

podjetja tako lahko v večji meri označimo kot omrežene in deloma virtualne organizacije, ki svoje poslovanje vedno bolj temeljijo na tehnologijah Podjetja 2.0, in sicer tako, da svoje procese zgradijo okoli zmogljivih programskih rešitev za sodelovanje in komunikacijo. Tudi glede splošnih značilnosti so tako bolj podobna Podjetju 2.0 kot Podjetju 1.0, lahko pa celo trdimo, da omenjena podjetja brez tovrstnih rešitev sploh ne bi mogla obstajati (še posebej podjetje A).

Omeniti moramo tudi Slack, ki je eno izmed najnovejših in najbolj značilnih rešitev Podjetje 2.0, namenjeno sodelovanju in komunikaciji, ki vsebuje komponente elektronske pošte, takojšnjega sporočanja in družabnih omrežij. Slack tako uporabljata kar dve od treh podjetij (obe, v katerih klan prevladuje pred ad-hoc kulturo, torej podjetji A in C), Jiro, do katere dostopajo tudi stranke in zunanji sodelavci, pa prav vse štiri organizacije.

Sama orodja se v tovrstnih okoljih načeloma osredotočajo bolj na notranjo optimizacijo. Čeprav vodstvo dojema zunanje koristi za stranke zaradi kakovostnejše storitve, te niso bistvenega pomena. Uporaba orodij za takojšnje sporočanje in skupinsko dopisovanje s strankami je tako bolj pomembno za nemoten potek dela kot za prodajo.

Zanimivo pa je tudi to, da v primeru podjetij, kjer prevladuje klan pred ad-hoc kulturo (podjetji A in C), lahko opazimo zelo šibko komponento spletnih dnevnikov in prisotnosti na družabnih medijih, kar je morda nekoliko nepričakovano. V večini primerov pa je takšna situacija posledica zavestno postavljenih prioritet, saj prodaja ne potrebuje tovrstnih kanalov za dostop do strank, tako da se takšni pristopi verjetno pojavijo šele v večjih organizacijah omenjenega tipa.

Skupne značilnosti takšnih podjetij v kontekstu organizacijske kulture in uspešnosti uvajanja tehnologij Podjetje 2.0 torej vsekakor obstajajo, kar pa lahko v določeni meri tudi pripišemo panogi informacijskih rešitev, v kateri nastopajo vsa podjetja. Pri tem je podobnost med manjšimi dvema (podjetji A in C) izmed treh še toliko večja, pri obeh pa tudi prevladuje klan kot dominantna oblika organizacijske kulture.

V prid temu, da so zgornje karakteristike posledica panoge, v kateri nastopajo podjetja, pa govori tudi to, da je zgornjim trem podjetjem precej podobno tudi Podjetje I, ki prav tako nastopa v isti panogi, a ima nekoliko drugačen profil (prevladujeta klan in hierarhija, ad-hoc kultura ni močno zastopana). Tudi to podjetje uporablja veliko rešitev predvsem za notranjo optimizacijo, prilagaja procese rešitvam na trgu, uporablja nove rešitve, zamenjuje slabe rešitve z boljšimi, omogoča relativno svobodo uporabnikov pri izbiri in uporabi tehnologij Podjetje 2.0, za katere pa ne vidi veliko ovir ter zaznava veliko koristi.

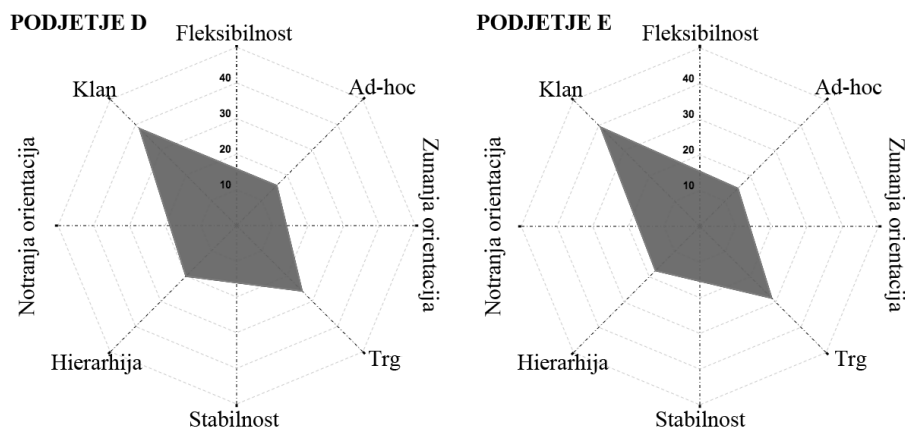
Po drugi strani pa lahko to pripišemo dominantni organizacijski kulturi klana, ki je morda dejansko tista, ki v največji meri omogoča omenjeno fleksibilnost, in ne ad-hoc, kot je bilo sprva predvideno. Za vsa omenjena štiri podjetja je značilen klan, ta pa morda v tistih

primerih, ko je prisotna tudi kultura trga, nima več takega vpliva kot v kombinaciji z ad-hoc ali hierarhijo. Podjetja v naslednji skupini, v katerih je klan običajno celo močnejši od trga, namreč v stopnji uporabe, uspešnosti uvajanja in koristih za organizacijo odražajo popolnoma drugačne rezultate.

#### 4.3.2 Previdno podjetje – podjetji D in E

Podjetji v drugi skupini k implementaciji tehnologij Podjetje 2.0 pristopata bolj nadzorovano in premišljeno, saj jima situacija na trgu ne dopušča napak. Odličnost na trgu je bistvenega pomena, kadri pa cenjeni, fluktuacija delovne sile ni tako značilna. Čeprav je zadovoljstvo zaposlenih pomembno, iniciative za nova orodja redko prihajajo s strani končnih uporabnikov oz. tudi če, se običajno implementirajo v nadziranem okolju. Uporabniki torej nimajo večjih zasebnih koristi od uporabe orodij, saj jim je uporaba predpisana, prav tako ni posebnega poudarka na grajenju skupnosti.

Slika 15: Profila organizacijskih kultur podjetij D in E



Opravka imamo torej s podjetji, ki jim je zelo pomemben položaj na trgu, ki pa ga dosegajo z visoko usposobljenimi kadri. Ti zaposleni sta kot del družine, čeprav velikokrat nimajo vseh pooblastil, ki bi jih pričakovali. Omenjeni podjetji tako stalno sklepata kompromise med tržnim položajem in koristmi za zaposlene, kar pa se pogosto konča v prid trga, četudi je komponenta klana zastopana močnejše. To pa še ne pomeni, da so tržno naravnana tudi z uporabo družabnih orodij, saj je v obeh primerih zaznati šibko uporabo za zunanje namene.

Podjetji v tej skupini se soočata z več težavami pri uvajanju tehnologij Podjetje 2.0, sta bolj previdni, premišljeni in občutljivi na morebitno razkritje informacij. Znanje je bistvenega pomena, a se kljub temu posveča večjo pozornost dostopom do posameznih vsebin kot pri podjetjih iz prve skupine. Pomemben je pretok informacij, a v nadzorovanem okolju. Nove tehnologije so posledica premišljenih strategij in implementirana načrtno s strani vodstva in IT-oddelkov.

Poslovni procesi se redko spreminjajo, v večini primerov so informacijske rešitve tiste, ki se morajo prilagoditi procesom. Tako se podjetji v tej skupini soočata z dolgotrajnimi cikli implementacije rešitev Podjetje 2.0, ki so premišljene in pisane na kožo. Agilnost ni toliko značilna, saj se raje stremi k popolnosti manjšega števila rešitev. Integracija procesov in sodelovanja z zunanjimi subjekti se pojavlja, a običajno ni tako globoka kot pri podjetjih v prvi skupini, vsaj kar se tiče sodelovanja in komunikacije. Vseeno pa moramo omeniti izjemo podjetja D, ki ima zelo močno integrirano dobavno verigo, a ta integracija nima večje zveze s sodelovanjem in komunikacijo, tako da v raziskavi ne igra večje vloge.

Podjetji v drugi skupini na splošno uporabljata manj različnih tehnologij Podjetje 2.0 kot tista v prvi skupini. Sama orodja, ki so v večji meri namenjena interni organizaciji, pogosto niso interaktivna. Komunikacija znotraj družabnih orodij je redko dvosmerna, opaziti je mogoče več uredniške politike. Vsebinsko sicer pogosto ustvarjajo vsi, a obnašanje ni tako svobodno in je v večji meri takšno, kot se pričakuje s strani vodstva. Zahtevna situacija na trgu namreč ne dopušča prevelikega eksperimentiranja.

Čeprav včasih prihaja do nadomeščanja slabih rešitev, je še bolj značilno dodeljevanje in popravljanje obstoječih. Neuspeh je bolj travmatičen kot v prvi skupini, samoorganizacija je zaželeno samo v določeni meri, saj želi vodstvo obdržati nadzor nad potekom poslovanja.

Obstaja še ena skupna lastnost, ki jo imata omenjeni podjetji, in sicer večja osredotočenost na rezultate, kar je posledica organizacijske kulture trga. V samih družabnih rešitvah, ki podpirajo mreženje ali sodelovanje, se velikokrat omenjajo različne metrike, ključni dejavniki uspeha, doseganje ciljev in merjenje učinkovitosti. Za razliko od tega podjetja v prvi skupini učinkovitost zaposlenih pogosto merijo po občutku in ne tako sistematično.

Vsa podjetja v tej skupini so v primerjavi s prvo skupino veliko manj podobna Podjetju 2.0. Nadzor s strani vodstva in usmerjeno uvajanje družabnih tehnologij tako preprečuje fleksibilnost in odprtost ter transparentnost poslovanja, ki je zahtevana za tak način dela.

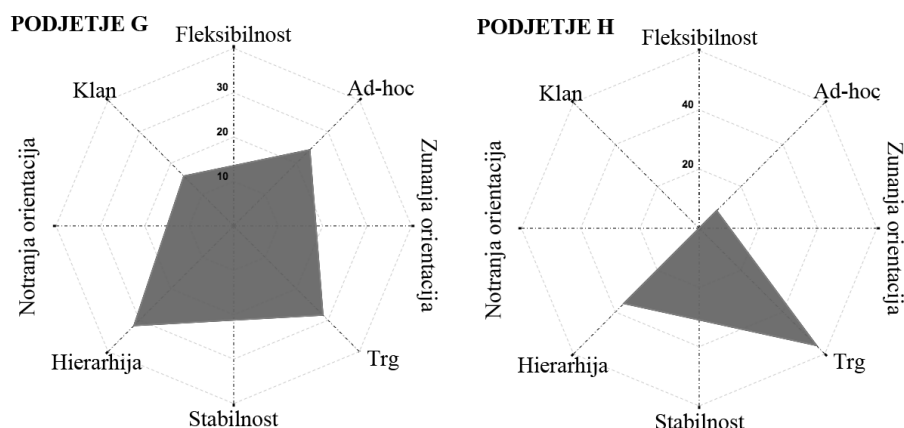
V podjetjih D in E klan prevladuje nad organizacijsko kulturo trga, podobno pa jima je tudi podjetje F, ki ima omenjeno postavitev ravno obratno. Kljub temu, da lahko prepoznamo določene skupne značilnosti med vsemi tremi, pa bo podjetje F zaradi večje podobnosti obravnavano skupaj s podjetjem J.

### **4.3.3 Stabilno podjetje – podjetji G in H**

Podjetji v tretji skupini stremita k stabilnosti, ki jo prinašata dominantni organizacijski kulturi hierarhije in trga. Posledica tega je relativno nizka stopnja uporabe tehnologij Podjetje 2.0 za namene interne organizacije, če pa se takšne tehnologije uvedejo, pa je z

njihovo širšo uporabo veliko težav. Stranke in poslovni partnerji teh sistemov ne uporabljajo, prav tako ta podjetja ne integrirajo poslovnih procesov z drugimi subjekti.

*Slika 16: Profila organizacijskih kultur podjetij G in H*



Zaradi teh lastnosti in narave organizacij pogosto ni resničnih potreb za podporo elektronskega sodelovanja. Včasih do tega pride zaradi skrbno določenih postopkov in želje po nadzoru, včasih pa so sami procesi tako preprosti, da ne potrebujejo kompleksnih rešitev. Takšnim organizacijam elektronska pošta in direktoriji v skupni rabi dostikrat zadostujejo, tako da se dogaja, da ne uporabljajo niti orodij za takojšnje sporočanje.

Upravljanje znanja ni kritičnega pomena, procesi se ne spreminjajo pogosto, potrebe po inovativnosti praktično ni. Takšna podjetja sicer razumejo pomembnost zasebnih koristi in ključnih uporabnikov, a postopki pogosto preprečijo, da bi ti prišli do izraza. Tukaj bi verjetno pripomogla nekoliko močnejša komponenta klana.

Bolj aktivna pa so tovrstna podjetja na področju zunanje uporabe tehnologij Podjetje 2.0, običajno imajo profile na več omrežjih, ustvarjajo svoje video vsebine in sistematično pristopajo k tem orodjem, ki jih dojemajo predvsem kot podporo za prodajo. Pri uporabi teh rešitev tako prevladujejo nad tipičnimi primeri iz prve (podjetja A, B, C in I) in druge skupine (podjetji D in E), kar verjetno lahko pripišemo organizacijski kulturi trga.

Vseeno pa moramo poudariti, da imata tudi podjetji v drugi skupini močno komponento tržne kulture, a je za njih značilna relativno nizka stopnja uporabe orodij za zunanje namene. Tako moramo tovrstno obnašanje pripisati prav kombinaciji kulture hierarhije in trga, kar lahko razložimo s sistematičnim pristopom k delovanju organizacije, vključno s prodajo, ki je verjetno posledica organizacijske kulture hierarhije. Poleg tega je uvedba orodij za zunanje namene verjetno bolj preprosta kot tista za notranje.

Ko sem omenjeni podjetji vprašal po tem, ali so glede posameznih komponent Podjetja 1.0 in Podjetja 2.0 s slike 8 bolj podobni prvemu ali drugemu, sem dobil precej podobne



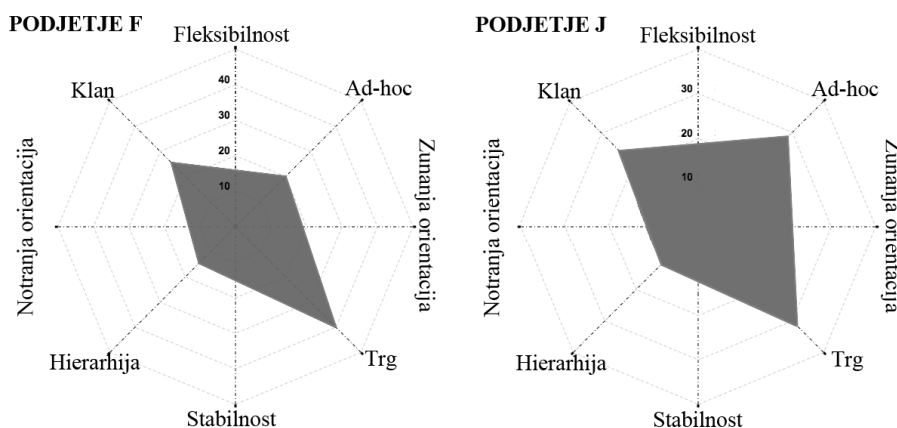
rezultate kot za podjetja iz druge skupine, čeprav je bil poudarek na nekoliko drugih postavkah. Tudi na drugih področjih lahko opazimo precej podobnosti med obema skupinama – v obeh skupinah so podjetja konservativna pri uvajanju novih rešitev, težko spreminjajo procese, se soočajo s podobnimi ovirami ter nekoliko težje dokažejo koristi njihove uvedbe.

Na podlagi tega lahko zaključim, da imata druga (podjetji D in E) in tretja skupina podjetij (podjetji G in H) podobno stopnjo »omreženosti« oz. podobnosti Podjetju 2.0, pri čemer je druga skupina (klan in trg) bolj osredotočena na rešitve za notranjo optimizacijo, tretja skupina (hierarhija in trg) pa bolj na zunanjo optimizacijo s pomočjo orodij Podjetje 2.0.

#### 4.3.4 Podjetje 2.0 – podjetji F in J

V raziskavi o uspešnosti uvajanja tehnologij Podjetje 2.0 se je podjetje J odrezalo najbolje in je vodilno tako v stopnji uporabe tovrstnih orodij kot tudi v učinkih, ki jih tovrstna orodja prinašajo. Ta virtualna organizacija je resnično Podjetje 2.0 v vseh pogledih, kar je še toliko bolj impresivno, če upoštevamo 50.000 zaposlenih, ki jih ima organizacija na globalni ravni. Podobna podjetja takšne velikosti takšnega načina dela niso sposobna.

Slika 17: Profila organizacijskih kultur podjetij F in J



To podjetje posluje v skladu z vsemi razmišljanji o novi obliki odprte in omrežene organizacije, imenovane Podjetje 2.0, kot je bila predstavljena v prejšnjih poglavjih. Postaja platforma, ki s pomočjo lastnih programskih rešitev podpira virtualne procese, v katere so vključeni vsi subjekti, vpleteni v poslovni proces. To podjetje lastne kadre razvija z agresivno in tržno usmerjeno politiko, kar omogoča dobre rezultate.

Dominantni organizacijski kulturi podjetja J sta trg in ad-hoc in zdi se, da ta kombinacija omogoča doseganje vseh pozitivnih učinkov teh tehnologij. Flexibilnost in razmišljanje v smer odprtosti, kar je v naši raziskavi značilno za podjetja v prvi skupini, so uspeli pripeljati še dlje, z bolj dovršenimi rešitvami in bolj globokimi integracijami procesov. Po drugi strani pa so s planiranim pristopom, ki prilagodi rešitve procesom, ki so pogosto

načrtovani optimalno, uspeli implementirati izredno napredne rešitve, ki so osredotočene na rezultate in na vodilni položaj na trgu.

Poleg tega je podjetje J uspešno uvedlo tudi tehnologije Podjetje 2.0 za potrebe dostopa do strank, kar je bilo do zdaj najbolj značilno za podjetja v tretji skupini, v veliko večjem obsegu kot katerokoli drugi v raziskavi.

S podjetjem J pa lahko primerjamo tudi podjetje F, ki ima organizacijsko kulturo naravnano v trg in v klan, sledi ad-hoc kultura. To podjetje je na prvi pogled precej podobno podjetjema D in E, saj je podvrženo bolj premišljenemu uvajanju družabnih tehnologij, a uporablja precej več različnih tehnologij kot ostali dve in je bolj prilagodljivo v procesih, če pride do takšne potrebe. V teh lastnostih je tudi to podjetje podobno fleksibilnim podjetjem iz prve skupine (podjetja A, B, C in I), čeprav je ta fleksibilnost po navadi posledica potreb po širši reorganizaciji in ne prilagoditvi orodjem, kar pa je značilno tudi za podjetje J.

Podjetje F pa ima še dve pomembni lastnosti. Omenjene koristi, ki jih prinašajo tehnologije Podjetja 2.0, se pojavljajo na širokem spektru področij, notranjih in zunanjih. Druga značilnost pa je globoka integracija procesov s strankami in partnerji, sicer značilna za prvo skupino. Podjetje F tako na podoben način kot podjetje J uspeva izkoriščati vse potenciale tehnologij Podjetje 2.0, čeprav v nekoliko manjšem obsegu.

Podjetje J je v vseh pogledih izjemno, precej podobno pa je tudi podjetje F, čeprav še ni na tako visoki stopnji uporabe tehnologij Podjetje 2.0. V samih primerih se tako morda skriva evolucija podjetja F v Podjetje 2.0, ki jo lahko opazujemo skozi različna podjetja, v katerih je močno zastopana organizacijska kultura trga:

- Podjetje začne delovati kot klan in trg (podjetji D in E). Podjetja se vedejo premišljeno, ovir za družabna orodja je veliko, implementiranih orodij je malo, uporabljajo se večinoma za interne namene. Integracije procesov so šibke.
- Trg začne dominirati nad klanom, pomik nekoliko v smer ad-hoc kulture namesto hierarhije (podjetje F): strategije uvajanja tehnologij Podjetje 2.0 so še vedno premišljene, ovir je še vedno veliko, a se zaradi večje osredotočenosti na trg implementira več orodij, tudi manj optimalnih. Procesi se integrirajo še globlje. Pojavi se več družabnih aktivnosti do strank.
- Ad-hoc kultura prevlada nad klanom (podjetje J): rešitve so še bolj premišljene, ovire se sistematično obvladuje, procesi se integrirajo v celoti, pokrit je cel spekter rešitev za notranjo in zunanjo uporabo. Odprtost se prakticira na vseh nivojih, manj optimalne rešitve se prilagodi s prilagojenimi, kar zagotavlja vodilno vlogo na trgu.

### 4.3.5 Model vpliva organizacijske kulture na uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0

V tabeli 5 je predstavljen model štirih različnih profilov podjetij glede na različne organizacijske kulture in uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0, opisane v prejšnjih podpoglavjih. Vsaka skupina ima svoje lastnosti in uporablja različne strategije implementacije, za posamezne skupine so značilne sledeče kombinacije organizacijskih kultur:

- fleksibilna podjetja: klan, ad-hoc in trg oz. klan, hierarhija in trg,
- previdna podjetja: klan, trg in hierarhija,
- stabilna podjetja: hierarhija, trg in ad-hoc oz. trg, hierarhija in ad-hoc,
- podjetje 2.0: trg, ad-hoc in klan oz. trg, klan in ad-hoc.

*Tabela 5: Značilnosti posameznih skupin podjetij v raziskavi*

Skupina	Splošne značilnosti	Strategije uvajanja tehnologij Podjetje 2.0
<b>Fleksibilna podjetja (A, B, C in I)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– horizontalnost, agilnost, fleksibilnost, preprostost</li> <li>– kratki poslovni cikli</li> <li>– veliko eksperimentiranja</li> <li>– svoboda in samoorganizacija</li> <li>– sodelovanje je ključnega pomena</li> <li>– strah pred izgubljenimi informacijami je nizek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– hibriden pristop</li> <li>– procesi se prilagodijo rešitvam</li> <li>– ključni uporabniki so bistveni</li> <li>– malo merjenja uspešnosti</li> <li>– uporabniki predlagajo rešitve</li> <li>– strategije temeljijo na pragmatičnosti</li> </ul>
<b>Previdna podjetja (D in E)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– hierarhije, centraliziranost, kompleksnost, načrtovanje</li> <li>– dolgi poslovni cikli</li> <li>– malo eksperimentiranja</li> <li>– nadzor in planiranje</li> <li>– sodelovanje je potrebno</li> <li>– strah pred izgubljenimi informacijami je visok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pristop od zgoraj navzdol</li> <li>– rešitve se prilagajajo procesom</li> <li>– ključni uporabniki niso tako pomembni</li> <li>– veliko merjenja uspešnosti</li> <li>– vodstvo predlaga rešitve</li> <li>– načrtna in dolgotrajna vpeljava</li> </ul>
<b>Stabilna podjetja (G in H)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– hierarhije, distribuiranost, uvajanje po potrebi</li> <li>– različno dolgi poslovni cikli</li> <li>– ni eksperimentiranja</li> <li>– nadzor in planiranje</li> <li>– sodelovanja ni</li> <li>– strah pred izgubljenimi informacijami je visok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pristop od zgoraj navzdol</li> <li>– procesi ne potrebujejo rešitev</li> <li>– ključni uporabniki so srednje pomembni</li> <li>– ni posebnega merjenja uspešnosti</li> <li>– vodstvo predlaga rešitve</li> <li>– odsotnost kompleksnih strategij</li> </ul>

se nadaljuje

Tabela 5: Značilnosti posameznih skupin podjetij v raziskavi (nad.)

Skupina	Splošne značilnosti	Strategije uvajanja tehnologij Podjetje 2.0
<b>Podjetje 2.0 (F in J)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– horizontalnost, prilagodljivost, hitrost, transparentnost</li> <li>– kratki poslovni cikli</li> <li>– načrtno eksperimentiranje</li> <li>– nadzirana samoorganizacija</li> <li>– sodelovanje je ključnega pomena</li> <li>– strah pred izgubljenimi informacijami je visok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– hibriden pristop</li> <li>– procesi se prilagajajo na ravni reorganizacije</li> <li>– ključni uporabniki so bistveni</li> <li>– veliko merjenja uspešnosti</li> <li>– vodstvo in uporabniki predlagajo rešitve</li> <li>– veliko premišljenih strategij</li> </ul>

Za raziskavo pa je še posebej pomembno to, da se omenjene skupine podjetij bistveno razlikujejo tako glede uporabe tehnologij Podjetje 2.0 kot tudi glede koristi, ki jih tovrstne tehnologije prinašajo. To pomeni, da lahko za obe proučevani komponenti uspešnosti potrdimo vpliv organizacijske kulture na uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0.

Tabela 6: Uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0

Skupina	Uporaba tehnologij Podjetje 2.0	Koristi tehnologij Podjetje 2.0 za organizacijo
<b>Fleksibilna podjetja (A, B, C in I)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– visoka stopnja prepletenosti orodij s procesi sodelovanja</li> <li>– veliko različnih orodij za notranjo uporabo</li> <li>– malo orodij za zunanjo uporabo</li> <li>– standardizirane rešitve</li> <li>– srednje napredne rešitve</li> <li>– rešitve podpirajo interakcije</li> <li>– hitra implementacija</li> <li>– malo ovir</li> <li>– neuspeh je potreben</li> <li>– nadomeščanje slabih rešitev z boljšimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– veliko koristi, predvsem notranje</li> <li>– brez orodij ni procesa</li> <li>– koristi za uporabnike v smer lažjega dela in pripadnosti</li> <li>– globoka integracija delovnih procesov s strankami in dobavitelji</li> <li>– srednje močno izrabljanje kolektivne inteligence</li> <li>– velik poudarek na grajenju skupnosti</li> </ul>
<b>Previdna podjetja (D in E)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nizka stopnja prepletenosti orodij s procesi sodelovanja</li> <li>– manj različnih orodij za notranjo uporabo</li> <li>– nič ali malo orodij za zunanjo uporabo</li> <li>– prilagojene rešitve</li> <li>– preproste rešitve</li> <li>– rešitve ne podpirajo interakcij</li> <li>– počasna implementacija</li> <li>– veliko ovir</li> <li>– neuspeh je relativno travmatičen</li> <li>– dopolnjevanje obstoječih slabih rešitev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– malo koristi, predvsem notranje</li> <li>– procesi bi lahko delovali brez orodij</li> <li>– koristi za uporabnike v smer lažjega dela</li> <li>– srednje močna integracija delovnih procesov s strankam in dobavitelji</li> <li>– manjše izrabljanje kolektivne inteligence</li> <li>– ni poudarka na grajenju skupnosti</li> </ul>

se nadaljuje

Tabela 6: Uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0 (nad.)

Skupina	Uporaba tehnologij Podjetje 2.0	Koristi tehnologij Podjetje 2.0 za organizacijo
<b>Stabilna podjetja (G in H)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ni prepletenosti orodij s procesi sodelovanja</li> <li>– malo različnih orodij za notranjo uporabo</li> <li>– veliko različnih orodij za zunanjo uporabo</li> <li>– standardizirane rešitve</li> <li>– preproste rešitve</li> <li>– rešitve ne podpirajo interakcij</li> <li>– počasna implementacija</li> <li>– malo ovir zaradi malo orodij</li> <li>– neuspeha ni veliko zaradi malo orodij</li> <li>– opuščanje slabih rešitev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– malo koristi, predvsem zunanje</li> <li>– procesi ne potrebujejo orodij</li> <li>– koristi za uporabnike so omejene</li> <li>– slaba integracija delovnih procesov</li> <li>– ni izrabljanja kolektivne inteligence</li> <li>– majhen poudarek na grajenju skupnosti</li> </ul>
<b>Podjetje 2.0 (F in J)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– visoka stopnja prepletenosti orodij s procesi sodelovanja</li> <li>– veliko različnih orodij za notranjo uporabo</li> <li>– veliko različnih orodij za zunanjo uporabo</li> <li>– standardizirane in prilagojene rešitve</li> <li>– srednje napredne in napredne rešitve</li> <li>– rešitve podpirajo interakcijo</li> <li>– hitra implementacija</li> <li>– nekaj ovir, a so obvladljive</li> <li>– neuspeh je, a se ga hitro popravi</li> <li>– nadomeščanje slabih rešitev z boljšimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– veliko koristi, na vseh področjih</li> <li>– brez orodij ni procesa</li> <li>– koristi za uporabnike je veliko, podrejeno odličnosti na trgu</li> <li>– globoka integracija delovnih procesov s strankami in dobavitelji</li> <li>– višja stopnja izrabljanja kolektivne inteligence</li> <li>– velik poudarek na grajenju skupnosti</li> </ul>

Pri tem je še posebej zanimiva četrta skupina podjetij (podjetji F in J), za katero lahko trdimo, da zares uspeva postajati Podjetje 2.0. Omenjeni podjetji tako dosegata koristi uporabe tehnologij Podjetje 2.0 praktično na vseh področjih, pri čemer je podjetje J še posebej napredno. V skladu s temi ugotovitvami lahko zaključimo, da orodja Podjetje 2.0 dejansko imajo možnost, da spremenijo podjetja v odprte organizacije oz. Podjetje 2.0.

Identifikacija omenjenih štirih profilov pa se v določeni meri sklada tudi z raziskavo McKinseya, ki omenja štiri različne skupine podjetij glede na stopnjo uporabe orodij Podjetje 2.0 (Bughin & Chui, 2010):

- manj omrežena podjetja (angl. *less networked*), podobna drugi skupini previdnih podjetij (D in E) v raziskavi,
- zunanje omrežena podjetja (angl. *externally networked*), podobna tretji skupini stabilnih podjetij (G in H) v raziskavi,

- notranje omrežena podjetja (angl. *internally networked*), podobna prvi skupini fleksibilnih podjetij (A, B, C in I) v raziskavi ter
- popolnoma omrežena podjetja (angl. *fully networked*), podobna četrti skupini podjetij (F in J), imenovani Podjetje 2.0.

## SKLEP

Organizacijska kultura je dejavnik, ki pomembno vpliva na obnašanje organizacij. Glede na to, da uporaba tehnologij Podjetje 2.0 zahteva precejšnje spremembe v načinih dela, obstaja velika verjetnost, da bo imela velik vpliv tudi na uspešnost uvajanja tovrstnih tehnologij. Odprtost poslovanja in pripravljenost na sodelovanje sta pogosto posledica primerne organizacijske kulture, hkrati pa tudi pomembno vplivata na zmožnost podjetij na uporabo družabnih tehnologij Podjetje 2.0.

Cilj magistrskega dela je bilo raziskati in razumeti omenjeni vpliv organizacijske kulture na uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0. To sem storil s pomočjo študij primerov desetih slovenskih podjetij, kar je pripeljalo do oblikovanja štirih tipičnih skupin podjetij z različnimi lastnostmi in stopnjami uporabe orodij Podjetje 2.0. Rezultati se deloma skladajo z ugotovitvami globalnih raziskav na področju tehnologij Podjetje 2.0 (Bughin & Chui, 2010), ki ugotavljajo podobne profile podjetij. Za razliko od omenjenih raziskav pa dotična raziskava morda podaja odgovor tudi na to, kateri dejavnik najbolj vpliva na omenjeno razdelitev.

Rezultati raziskave so namreč pokazali, da v omenjenih desetih primerih vsekakor obstaja močna povezava med organizacijsko kulturo in uspešnostjo uvajanja tehnologij Podjetje 2.0, tako na področju uporabe kot na področju neto koristi za organizacijo. Vsaka izmed omenjenih štirih skupin ima namreč podobne profile organizacijske kulture in je podobno uspešna pri uvajanju tehnologij Podjetje 2.0.

Glede na rezultate raziskave lahko zaključimo, da organizacijska kultura pomembno vpliva na uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0, čeprav morda ne popolnoma na tak način, kot smo pričakovali. Nagnjenost k zunanji osredotočenosti glede na organizacijsko kulturo tako še ne pomeni uporabe družabnih orodij za zunanjo uporabo, prav tako notranja osredotočenost še ne pomeni uporabe orodij za notranjo uporabo.

Po drugi strani pa je mogoče opaziti nekoliko bolj uspešno uvajanje tehnologij Podjetje 2.0 v tistih podjetjih, ki so bolj osredotočena na fleksibilnost, in ne stabilnost. Izjema je uporaba orodij za zunanjo uporabo, ki je še posebej značilna za stabilna podjetja. Orodja za zunanjo uporabo je bilo sicer nekoliko težje preučevati, predvsem zato, ker so orodja za notranjo uporabo veliko bolj kompleksna in njihova uporaba povzroča večje kvalitativne razlike med posameznimi podjetji.

Štiri temeljne oblike organizacijske kulture torej pomembno vplivajo na uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0, vendar tega vzorca ne moremo posplošiti na posamezne oblike organizacijskih kultur, saj različne kombinacije dominantnih kultur tvorijo zelo različne značilnosti. Vseeno pa je mogoče iz raziskave ugotoviti, da ad-hoc kultura najbolj pozitivno vpliva na uspešnost uvajanja družabnih tehnologij v vseh primerih.

Ta ugotovitev se sklada tudi z raziskavo o povezanosti organizacijske kulture in uspešnostjo uvajanja elektronskega trgovanja (angl. *e-commerce*), ki ugotovi pozitivno korelacijo med ad-hoc kulturo in uspešnostjo uvajanja elektronskega trgovanja (Senarathna & Wickramasuriya, 2011). Omenjena raziskava dokaže tudi negativno korelacijo med hierarhijo in uspešnostjo uvajanja elektronskega trgovanja, kar deloma velja tudi v dotični raziskavi, razen kadar je hierarhija kombinirana s klanom.

Rezultati raziskave tako kažejo tudi to, da organizacijska kultura klana v večini primerov pozitivno vpliva na uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0, vendar pa ta oblika organizacijske kulture ni tako dominantna, saj se klan v različnih kombinacijah z drugimi kulturami odraža na različne načine. Nekoliko močnejši vpliv ima organizacijska kultura trga, ki je tudi glavni razlog za razliko med prvima dvema skupinama podjetij, pri čemer je prva skupina, ki organizacijske kulture trga nima močno razvite, bolj uspešna pri uvajanju tehnologij Podjetje 2.0. To pomeni, da v kombinaciji s klanom, vsaj v primeru desetih preučevanih podjetij, organizacijska kultura trga negativno vpliva na uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0.

Še nekoliko močnejši vpliv na uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0 pa ima organizacijska kultura hierarhije, ki prevlada tudi nad kulturo trga. Hierarhija v kombinaciji s trgom tako povzroči precej neuspešno uvajanje družabnih tehnologij. Po drugi strani pa je mogoče opaziti, da lahko hierarhija na uspešnost vpliva tudi pozitivno, če se pojavlja v kombinaciji s klanom. V tem primeru so morda pozitivni učinki klana močnejši kot negativni hierarhije, a se je v raziskavi na žalost pojavilo samo eno podjetje s tovrstno kombinacijo organizacijskih kultur.

Za najbolj učinkovito kombinacijo organizacijskih kultur v preučevanem obsegu se tako izkažeta trg in ad-hoc kultura, ki omogočata tudi najbolj uspešno uvedbo tehnologij Podjetje 2.0, vsaj v okviru dotične raziskave. Obe omenjeni kulturi predstavljata zunanjo osredotočenost, a omogočata uspešno uvedbo tako zunanjih kot notranjih orodij, kar pomeni, da je ravno ta zunanja osredotočenost ključna za uspešno uvajanje tehnologij Podjetje 2.0.

Kot je bilo večkrat omenjeno v prejšnjih poglavjih, je osnovni pogoj za uspešno uvajanje tehnologij Podjetje 2.0 odprtost in transparentnost poslovanja, tako da lahko omenjen pozitiven vpliv morda razložimo tudi s to povezavo. Zunanje osredotočene organizacijske kulture torej prinašajo dobre rezultate pri uvajanju tehnologij Podjetje 2.0, v določenih

primerih pa lahko ta kombinacija organizacijskih kultur pripomore celo k oblikovanju nove oblike organizacije, imenovane Podjetje 2.0.

V okviru raziskave mi je uspelo oblikovati model štirih različnih skupin podjetij, ki imajo podobne organizacijske kulture in so podobno uspešne pri uvajanju tehnologij Podjetje 2.0. Ta model temelji na desetih slovenskih podjetjih, na podlagi raziskave pa lahko ugotovimo tudi druge zakonitosti, ki jih posamezne organizacijske kulture povzročajo pri uvajanju tehnologij Podjetje 2.0.

Podjetja lahko omenjene ugotovitve uporabijo pri svojih strategijah uvajanja tehnologij Podjetje 2.0 na različne načine. S pomočjo trenutnega profila organizacijskih kultur lahko ugotovijo, katere oblike tehnologij Podjetje 2.0 so sploh primerne za njihovo podjetje, poleg tega lahko s pomočjo ugotovitev raziskave bolje razumejo, kakšno stopnjo uporabe ter kakšne koristi od uporabe omenjenih orodij si lahko obetajo. Določene organizacijske kulture so namreč manj primerne za uspešno uvedbo tehnologij Podjetje 2.0.

Po drugih strani pa lahko podjetja s spremembo organizacijske kulture pomembno vplivajo na uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0. To v večini primerov pomeni premikanje proti organizacijski kulturi ad-hoc in slabljenje organizacijske kulture hierarhije, pozitivno pa v večini primerov vpliva tudi klan. Če pa želijo najboljše rezultate uvajanja družabnih tehnologij Podjetje 2.0, se morajo podjetja naravnati popolnoma eksterno, s pomočjo organizacijskih kultur ad-hoc in trg, kar je osnovni pogoj za prehod na novo obliko organizacije, imenovano Podjetje 2.0.

Omeniti pa moramo možnost, da vzorec podjetij ni bil dovolj reprezentativen za resnejše zaključke, še posebej zato, ker je v raziskavi nastopalo večje število podjetij iz panoge informacijskih tehnologij, ki imajo precej podobne profile organizacijskih kultur. Tako bi bilo za boljše rezultate vsekakor smiselno, da se število podjetij v raziskavi še poveča ter tako razširi končni model.

Zato omenjenih ugotovitev verjetno ne moremo posplošiti na vse organizacije, saj bi moral biti vzorec podjetij veliko večji, predvsem pa bi moral obsegati podjetja iz še več panog. Vseeno pa so rezultati trenutne raziskave prikazali dovolj močno mero vpliva organizacijske kulture na uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0, da je za področje vpliva organizacijske kulture na uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0 smiselno nadaljnje raziskovanje.

Poleg večjega števila podjetij v raziskavi bi bilo smotrno razmišljati tudi o kvantitativni raziskavi, ki bi jo bilo mogoče oblikovati na podlagi pridobljenega znanja, kar bi močno olajšalo zbiranje podatkov za širše rezultate. Nenazadnje pa bi bilo smiselno vključiti tudi druge komponente uspešnosti, še posebej zadovoljstvo zaposlenih, ki je v kontekstu tehnologij Podjetje 2.0 zelo pomembno.



## LITERATURA IN VIRI

1. Andersen, P. (2007). What is Web 2.0? ideas, technologies and implications for education. *JISC Technology and Standards Watch*, Feb. 2007, str. 1-64.
2. Anderson, C. (2004). The long tail. *Wired*. Najdeno 1.11.2015 na spletnem naslovu <http://www.wired.com/2004/10/tail/>
3. Allen, C. (2004). Tracing the Evolution of Social Software. Najdeno 1.11.2015 na spletnem naslovu [http://www.lifewithalacrity.com/2004/10/tracing\\_the\\_evo.html](http://www.lifewithalacrity.com/2004/10/tracing_the_evo.html)
4. Bächle, M. (2008). Ökonomische Perspektiven des Web 2.0 – Open Innovation, Social Commerce und Enterprise 2.0. *WIRTSCHAFTSINFORMATIK 2008 (2)*, str. 129-132.
5. Barnatt, C. (1995). Office space, cyberspace and virtual organization. *Journal of General Management*, 20, str. 78-91. Najdeno 20.4.2016 na spletnem naslovu <http://www.nottingham.ac.uk/cyber/jgm-cy.htm>
6. Barnett, A. (2006). Enterprise 2.0 and Culture Change. Najdeno 1.11.2015 na spletnem naslovu <http://alexbarrett.net/blog/archive/2006/11/10/Enterprise-2.0-and-Culture-Change.aspx>
7. Bellot, J. (2011). Defining and assessing organizational culture. *Nursing Forum* 46 (1), str. 29-37.
8. Bente, S., Bombosch, U., & Langade, S. (2012). Collaborative enterprise architecture: enriching EA with lean, agile, and enterprise 2.0 practices. Waltham: Elsevier Inc.
9. Bhalla, G. (2010). Collaboration and co-creation: New platforms for marketing and innovation. Springer Science & Business Media.
10. bin Husin, M.H., Swatman, P.M. (2010). Removing the barriers to Enterprise 2.0.. *Technology and Society (ISTAS), 2010 IEEE International Symposium on. IEEE*, 2010, str. 275-283.
11. Boersma, K., & Kingma, S. (2011). Organizational learning facilitation with intranet (2.0): a socio-cultural approach. *Encyclopedia of knowledge management*, str. 1280-1289.
12. Boyd, S. (2003). Are You Ready For Social Software? Najdeno 1.11. 2015 na spletnem naslovu <https://web.archive.org/web/20030808174535/http://www.darwinmag.com/read/050103/social.html>
13. Bruno, A., Marra, P., & Mangia, L., (2011). The Enterprise 2.0 adoption process: a participatory design approach. *Advanced Communication Technology (ICACT), 2011, 13th International Conference on. IEEE*, str. 1457-1461.
14. Bughin, J., & Manyika, J. (2007). How businesses are using Web 2.0. A McKinsey Global Survey. *McKinsey Quarterly*. Najdeno 1. novembra 2015 na spletnem naslovu [http://www.skmf.net/fileadmin/redaktion/aktiver\\_content/01\\_Events/080514\\_SWIS\\_S\\_KM\\_Tool\\_Tag/Track\\_0\\_Other\\_Material/0005\\_How\\_firms\\_use\\_Web20.pdf](http://www.skmf.net/fileadmin/redaktion/aktiver_content/01_Events/080514_SWIS_S_KM_Tool_Tag/Track_0_Other_Material/0005_How_firms_use_Web20.pdf)

15. Bughin, J., Manyika, J., & Miller, A. (2008). Building the Web 2.0 Enterprise. McKinsey Global Survey Results. *McKinsey Quarterly*. Najdeno 1.11.2015 na spletnem naslovu [http://www.mckinsey.com/clientservice/bto/pointofview/pdf/building\\_the\\_web\\_enterprise.pdf](http://www.mckinsey.com/clientservice/bto/pointofview/pdf/building_the_web_enterprise.pdf)
16. Bughin, J., Chui, M., & Miller A. (2009). How companies are benefiting from Web 2.0: McKinsey Global Survey Results. *McKinsey Quarterly*. Najdeno 1.11.2015 na spletnem naslovu [http://www.mckinsey.com/insights/business\\_technology/how\\_companies\\_are\\_benefiting\\_from\\_web\\_20\\_mckinsey\\_global\\_survey\\_results](http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/how_companies_are_benefiting_from_web_20_mckinsey_global_survey_results)
17. Bughin, J., & Chui, M. (2010). The Rise of the Networked Enterprise: Web 2.0 Finds its Payday. McKinsey Global Institute. Najdeno 1.11.2015 na spletnem naslovu [http://www.mckinsey.com/insights/high\\_tech\\_telecoms\\_internet/the\\_rise\\_of\\_the\\_networked\\_enterprise\\_web\\_20\\_finds\\_its\\_payday](http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_rise_of_the_networked_enterprise_web_20_finds_its_payday)
18. Camarinha-Matos, L. M., & Afsarmanesh, H. (2005). Brief historical perspective for virtual organizations. In *Virtual Organizations*, str. 3-10.
19. Cameron, K. & Quinn, R. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, Addison-Wesley, Reading, MA.
20. Carr, N. G. (2003). IT doesn't matter. *Educause Review*, 38, str. 24-38.
21. Chesbrough, H. W. (2003). The era of open innovation. *Managing innovation and change*, 127(3), str. 34-41.
22. Coates T. (2003). My working definition of social software. Najdeno 17.4.2016 na spletnem naslovu [https://web.archive.org/web/20050206092026/http://www.plasticbag.org/archives/2003/05/my\\_working\\_definition\\_of\\_social\\_software.shtml](https://web.archive.org/web/20050206092026/http://www.plasticbag.org/archives/2003/05/my_working_definition_of_social_software.shtml)
23. Coleman, D. (1997). Collaborating on the Internet and Intranets. *System Sciences, 1997, Proceedings of the Thirtieth Hawaii International Conference (2)*, str. 350-358.
24. Cochrane, R. (1997). Unleashing the intranet. *BT technology journal*, 15(2), str. 107-113.
25. Chui, M., Miller, A., & Roberts, P.R. (2009). Six Ways to make Web 2.0 work. *McKinsey Quarterly*. Najdeno 1.11.2015 na spletnem naslovu [http://www.mckinsey.com/insights/business\\_technology/six\\_ways\\_to\\_make\\_web\\_20\\_work](http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/six_ways_to_make_web_20_work)
26. Cook, N. (2008). Enterprise 2.0: How social software will change the future of work. London: Gower Publishing Ltd.
27. Cormode, G., & Krishnamurthy, B. (2008). Key differences between Web 1.0 and Web 2.0. *First Monday*, 13(6).
28. Corso, M., Martini A., & Pesoli A. (2009). Evolving from 1.0 to enterprise 2.0: an interpretative review-Empirical stages and approaches towards the new (virtual) working environment.

29. Daniel, D. (2007). How CIOs Can Introduce Web 2.0 Technologies into the Enterprise. Najdeno 1.11.2015 na spletnem naslovu <http://www.cio.com/article/2438651/innovation/how-cios-can-introduce-web-2-0-technologies-into-the-enterprise.html>
30. Davenport, T. (2007). Why Enterprise 2.0 Won't Transform Organizations. Najdeno 1.11.2015 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2007/03/why-enterprise-2-0-wont-transfo/>
31. Dawson, R. (2009). Launch of Implementing Enterprise 2.0 Framework. Najdeno 1.11.2015 na spletnem naslovu [http://rossdawsonblog.com/weblog/archives/2009/03/launch\\_of\\_imple\\_1.html](http://rossdawsonblog.com/weblog/archives/2009/03/launch_of_imple_1.html)
32. Dawson, R. (2010). Creating competitive differentiation with Enterprise 2.0. Najdeno 1.11.2015 na spletnem naslovu [http://rossdawsonblog.com/weblog/archives/2010/04/creating\\_compet.html](http://rossdawsonblog.com/weblog/archives/2010/04/creating_compet.html)
33. DeLone, W. H., & McLean, E. R. (1992). Information systems success: The quest for the dependent variable. *Information systems research*, 3(1), str. 60-95.
34. DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. *Journal of management information systems*, 19(4), str. 9-30.
35. Dewar, J. A. (1998). The information age and the printing press: Looking backward to see ahead.
36. DiMaggio, P., Hargittai, E., Neuman, W. R., & Robinson, J. P. (2001). Social implications of the Internet. *Annual review of sociology*, str. 307-336.
37. Farber, D. (2006). The invasion of Enterprise 2.0 software. Najdeno 1.11.2015 na spletnem naslovu <http://www.zdnet.com/article/the-invasion-of-enterprise-2-0-software/>
38. Flores, M., & Albertoni, M. (2004). Development of New Technologies to Enable the Creation of Virtual Enterprises in the Leather Sector. *Processes and Foundations for Virtual Organizations*, str 103-110.
39. Frappaolo, C., & Keldsen, D. (2008). Enterprise 2.0: Agile, Emergent & Integrated. *AIIIM MarketIQ Intelligence Quarterly*, str. 1-83.
40. Foster, I., Kesselman, C., & Tuecke, S. (2001). The anatomy of the grid: Enabling scalable virtual organizations. *International journal of high performance computing applications*, 15(3), str. 200-222.
41. Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, str. 1360-1380.
42. Harvey, M., Palmer, J., & Speier, C. (1998). Implementing intra-organizational learning: A phased-model approach supported by intranet technology. *European Management Journal*, 16(3), 341-354.
43. Heiska, A. (2012). Organizational Challenges for Successful End User Adoption of Internal Enterprise Social Software. Magistrsko delo, Aalto University, School of Economics.

44. Hinchcliffe, D. (2006a). Thinking in Web 2.0: Sixteen Ways . Najdeno 1.11.2015 na spletnem naslovu [https://web.archive.org/web/20060423095148/http://web2.wsj2.com/thinking\\_in\\_web\\_20\\_sixteen\\_ways.htm](https://web.archive.org/web/20060423095148/http://web2.wsj2.com/thinking_in_web_20_sixteen_ways.htm)
45. Hinchcliffe, D. (2006b). Nine ideas for IT managers considering Enterprise 2.0. Najdeno 1.11.2015 na spletnem naslovu <http://www.zdnet.com/article/nine-ideas-for-it-managers-considering-enterprise-2-0/>
46. Hinchcliffe, D. (2007). The state of Enterprise 2.0. Najdeno 1.11.2015 na spletnem naslovu <http://www.zdnet.com/article/the-state-of-enterprise-2-0/>
47. Hippner, H., & Wilde, T (2005). Social Software. *WIRTSCHAFTSINFORMATIK* 47(6), str. 441-444.
48. Internet World Stats. Najdeno 23.11.2015 na spletnem naslovu <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>
49. Jarvis, J. (2009). What would Google do?. New York: Harper Business.
50. Kalil, T. (2009). Harnessing the mobile revolution. *innovations*, 4(1), str. 9-23.
51. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. & Buckley, N. (2016). Aligning the Organization for Its Digital Future. *MIT Sloan Management Review, Summer 2016*, str. 1-27.
52. Krcmar, H., Friesike, S., Bohm, M., & Schildhauer, T. (2012). Innovation, Society and Business: Internet-Based Business Models and Their Implications.
53. La Monica P. R. (2015). Tech's Fab 5 are now worth \$2.2 trillion. CNN. Najdeno 17.4.2016 na spletnem naslovu <http://money.cnn.com/2015/10/30/investing/tech-stocks-apple-amazon-alphabet-google-facebook-microsoft/>
54. Laudon, K., & Laudon, J. (2002). Management information systems: Managing the digital firm (12th Ed.). Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
55. Lavoy, D. (2010). Collaborative Culture, or the Real Enterprise 2.0. Najdeno 1.11.2015 na spletnem naslovu <http://www.cmswire.com/cms/enterprise-20/collaborative-culture-or-the-real-enterprise-20-008218.php>
56. Leiner, B. M., Cerf, V. G., Clark, D. D., Kahn, R. E., Kleinrock, L., Lynch, D. C., Postel, J., Roberts, L.G., & Wolff, S. (2009). A brief history of the Internet. *ACM SIGCOMM Computer Communication Review*, 39(5), str. 22-31.
57. Lin, T. C., Lee, C. K., & Lin, J. C. C. (2010). Determinants of Enterprise 2.0 adoption: A value-based adoption model approach. *Information Society (i-Society), 2010 International Conference IEEE*, str. 12-18.
58. Litan, R. E., & Rivlin, A. M. (2001). Projecting the economic impact of the Internet. *American Economic Review*, str. 313-317.
59. Louw, R., & Mtsweni, J. (2013). The quest towards a winning Enterprise 2.0 collaboration technology adoption strategy. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 4(6), str. 34-39.
60. Mangiuc, D. M. (2011). Enterprise 2.0 – is the market ready. *Journal of Accounting and Management Information Systems*, 10(4), str. 516-534.
61. Matuszak, G. (2007). Enterprise 2.0 – The Benefits and Challenges of Adoption.

- KPMG. Najdeno 1.11.2015 na spletnem naslovu <https://www.kpmg.com/Ca/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Enterprise20PartII.pdf>
62. Mayfield, R. (2006). An Adoption Strategy for Social Software in the Enterprise. Najdeno 1.11.2015 na spletnem naslovu [http://ross.typepad.com/blog/2006/03/an\\_adoption\\_str.html](http://ross.typepad.com/blog/2006/03/an_adoption_str.html)
  63. Malik, O. (2016). 12 apps with a billion users. Najdeno 10.3.2016 na spletnem naslovu <http://om.co/2016/03/05/a-dozen-apps-with-a-billion-users/>
  64. McAfee, A. (2006a). Enterprise 2.0. The Dawn of Emergent Collaboration. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), str. 21-28.
  65. McAfee, A. (2006b). Enterprise 2.0, version 2.0. Najdeno 1.11.2015 na spletnem naslovu [http://andrewmcafee.org/2006/05/enterprise\\_20\\_version\\_20/](http://andrewmcafee.org/2006/05/enterprise_20_version_20/)
  66. McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2008). Investing in the IT that makes a competitive difference. *Harvard Business Review*, 86(7/8).
  67. McAfee, A. (2009). Enterprise 2.0. New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges. Boston: Harvard Business School Publishing.
  68. Miles, D. (2009). Collaboration and Enterprise 2.0: Work-meets-play or the future of business?. *AIIIM Industry Watch Report*, str. 1-30.
  69. Miles, D. (2011). Social Business Systems – success factors for Enterprise 2.0 applications. *AIIIM Industry Watch Report*, str. 1-25.
  70. Mosher Zinck, B. (2010). Enterprise Collaboration: It's About the Culture, Stupid. Najdeno 1.11.2015 na spletnem naslovu <http://www.cmswire.com/cms/enterprise-20/enterprise-collaboration-its-about-the-culture-stupid-008217.php>
  71. Murgia, M (2016). How Wikipedia changed the world. Najdeno 30.3.2016 na spletnem naslovu <http://www.telegraph.co.uk/technology/wikipedia/12100516/How-Wikipedia-changed-the-world.html>
  72. O'Reilly, T. (2005). What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. Najdeno 1.11.2015 na spletnem naslovu <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>
  73. Peterson, T. (2014). Digital to Overtake TV Ad Spending in Two Years, Says Forrester. Advertising Age. Najdeno 17.4.2016 na spletnem naslovu <http://adage.com/article/media/digital-overtake-tv-ad-spending-years-forrester/295694/>
  74. Pressley, L. (2006). Using social software for business communication. *Unpublished Working Paper LIS*, 650.
  75. Ramirez-Medina, J.A. (2009). Enterprise 2.0 Readiness Index. *PICMET 2009, Portland International Conference on. IEEE*, str. 2677-2684.
  76. Rangaswami, M.R. (2006). The Birth of Enterprise 2.0. Najdeno 1.11.2015 na spletnem naslovu <https://web.archive.org/web/20070208202807/http://sandhill.com/opinion/editorial.php?id=98>

77. Riedl, D., & Betz, F. (2012). Intranet 2.0 Based Knowledge Production: An Exploratory Case Study on Barriers for Social Software. In *The Fourth International Conference on Information, Process, and Knowledge Management*, str. 1-6.
78. Richter, D., Riemer, K., & Brocke, J. vom. (2011). Internet Social Networking: Research State of the Art and Implications for Enterprise 2.0. *Business Information Systems Engineering*, 3(2), str. 89-101.
79. Rose, R. C., Kumar, N., Abdullah, H., & Ling, G. Y. (2008). Organizational culture as a root of performance improvement: research and recommendations. *Contemporary management research*, 4(1), str. 43-56.
80. Sanou, B. (2015). The World in 2015: ICT facts and figures. *International Telecommunications Union*.
81. Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), str. 3-16.
82. Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*, Second Edition. San Francisco: John Wiley & Sons.
83. Senarathna, R. P. I. R., & Wickramasuriya, H. V. A. (2011). Organizational factors affecting e-commerce adoption in small and medium-sized enterprises. *Tropical Agricultural Research*, 22(2), str. 204-210.
84. Schofield J. (2003). Social Climber. *The Guardian*. Najdeno 1.11.2015 na spletnem naslovu <https://www.theguardian.com/technology/2003/may/08/newmedia.media>
85. Shirky, C. (2003). Social software and the politics of groups. Najdeno 1.11.2015 na spletnem naslovu [http://shirky.com/writings/group\\_politics.html](http://shirky.com/writings/group_politics.html)
86. Spivack, N. (2007). How the WebOS evolves? Najdeno 1.11.2015 na spletnem naslovu <http://www.novaspivack.com/technology/how-the-webos-evolves>
87. Solis, B. (2011). *The end of business as usual: Rewire the way you work to succeed in the consumer revolution*. Hoboken: John Wiley & Sons.
88. Surowiecki, J. (2004). *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*. Boston: Little, Brown.
89. Tapscott, D., Williams A. D. (2006). *Wikinomics: how mass collaboration changes everything*. New York: Portfolio Penguin Group.
90. Tarantilis, C. D., Kiranoudis, C. T., & Theodorakopoulos, N. D. (2008). A Web-based ERP system for business services and supply chain management: Application to real-world process scheduling. *European Journal of Operational Research*, 187(3), str. 1310-1326.
91. Turk T., Indihar Štemberger M., Jaklič J. (1998). *Intranet – alternativa za realizacijo informacijskega sistema*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
92. Warr, W. (2008). Social software: fun and games, or business tools? *Journal of Information Science*, 34, str. 591-604.

93. Wallace N. (2007). Building Enterprise 2.0 on Culture 1.0. Najdeno 1.11.2015 na spletnem naslovu <http://e-gineer.com/v2/blog/2007/12/building-enterprise-20-on-culture-10.html>
94. Waters, B. (2005). Software as a service: A look at the customer benefits. *Journal of Digital Asset Management*, 1(1), str. 32-39.
95. Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard business review*, 78(1), str. 139-146.
96. Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative science quarterly*, str. 468-481.
97. Xiushuang, Y., Wang, Y., Jinghong, L., Wen, Z. (2006). Enterprise Information System Architecture Based on Web 2.0. *Wuhan University Journal of Natural Sciences*, 11(5), str. 1398-1402.
98. Yen, D. C., Chou, D. C., & Chang, J. (2002). A synergic analysis for Web-based enterprise resources planning systems. *Computer Standards & Interfaces*, 24(4), str. 337-346.
99. Zhang, G. Q., Zhang, G. Q., Yang, Q. F., Cheng, S. Q., & Zhou, T. (2008). Evolution of the Internet and its cores. *New Journal of Physics*, 10(12), 123027.
100. Zuckerberg, M. (2015). One billion people used Facebook in a single day. *Facebook*. Najdeno 22.1.2016 na spletnem naslovu <https://www.facebook.com/zuck/posts/10102329188394581>