

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ODNOS ZAPOSLENIH DO DIGITALNE PREOBRAZBE V
MALOPRODAJNI POSLOVALNICI**

Ljubljana, junij 2020

SABINA VIDAKOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sabina Vidaković, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Odnos zaposlenih do digitalne preobrazbe v maloprodajni poslovalnici, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Juretom Erjavcem

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 NAKUPNO OKOLJE	3
1.1 Porabnik	4
1.1.1 Kdo je porabnik?	4
1.1.2 Dejavniki vedenja porabnikov	4
1.1.3 Situacijski vplivi pri nakupnih odločitvah porabnika.....	5
1.2 Nakupovalna izkušnja	6
1.3 Sprejemanje odločitev v prodajalni	8
2 DIGITALNA PREOBRAZBA	9
2.1 Stanje digitalne preobrazbe	9
2.2 Digitalna preobrazba v maloprodajni trgovini	16
2.3 Odnos zaposlenih do digitalne preobrazbe.....	22
3 PRAKTIČNI DEL.....	24
3.1 Predstavitev podjetja	24
3.2 Namen in cilj.....	25
3.3 Metodologija.....	25
3.4 Analiza in interpretacija rezultatov ankete.....	27
3.4.1 Spol in status zaposlitve	27
3.4.2 Starost	36
3.4.3 Regija.....	43
SKLEP	50
LITERATURA IN VIRI	52
PRILOGE.....	55

KAZALO TABEL

Tabela 1: Povprečje in standardni odklon rezultatov pri trditvah o tehnologiji glede na spol	27
Tabela 2: Povprečje in standardni odklon rezultatov pri trditvah o tehnologiji glede na status zaposlitve.....	28
Tabela 3: Povprečje in standardni odklon rezultatov pri trditvah o učenju uporabe nove tehnologije glede na spol	30
Tabela 4: Povprečje in standardni odklon rezultatov pri trditvah o učenju uporabe nove tehnologije glede na status zaposlitve	30
Tabela 5: Povprečje in standardni odklon rezultatov pri trditvah o pametnih napravah glede na spol.....	33

Tabela 6: Povprečje in standardni odklon rezultatov pri trditvah o pametnih napravah glede na status zaposlitve.....	34
Tabela 7: Povprečje in standardni odklon rezultatov pri trditvah o tehnologiji glede na starost	37
Tabela 8: Povprečje in standardni odklon rezultatov pri trditvah o učenju uporabe nove tehnologije glede na starost	40
Tabela 9: Povprečje in standardni odklon rezultatov pri trditvah o pametnih napravah glede na starost.....	42
Tabela 10: Povprečje in standardni odklon rezultatov pri trditvah o tehnologiji glede na regijo.....	44
Tabela 11: Povprečje in standardni odklon rezultatov pri trditvah o učenju uporabe nove tehnologije glede na regijo	46
Tabela 12: Povprečje in standardni odklon rezultatov pri trditvah o pametnih napravah glede na regijo.....	48

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz držav v digitalni evoluciji leta 2017	15
Slika 2: Model UTAUT.....	22
Slika 3: Rezultati vprašanja: »Zakaj bi začel/a uporabljati novo tehnologijo?« glede na spol	29
Slika 4: Rezultati vprašanja: »Zakaj bi začel/a uporabljati novo tehnologijo?« glede na status zaposlitve.....	29
Slika 5: Rezultati vprašanja: »Katere pametne naprave bi po vašem mnenju pozitivno vplivale na vaše delo?« glede na spol	32
Slika 6: Rezultati vprašanja: »Katere pametne naprave bi po vašem mnenju pozitivno vplivale na vaše delo?« glede na status zaposlitve.....	33
Slika 7: Rezultati vprašanja: »Zakaj bi začel/a uporabljati novo tehnologijo?« glede na starost	38
Slika 8: Rezultati vprašanja: »Katere pametne naprave bi po vašem mnenju pozitivno vplivale na vaše delo?« glede na starost.....	41
Slika 9: Rezultati vprašanja: »Zakaj bi začel/a uporabljati novo tehnologijo?« glede na regijo	45
Slika 10: Rezultati vprašanja: »Katere pametne naprave bi po vašem mnenju pozitivno vplivale na vaše delo?« glede na regijo.....	47

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
------------------------------------	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

CDO - (angl. Chief Digital Officer); vodja oddelka za digitalizacijo

CIO - (angl. Chief Information Officer); vodja oddelka za informacijsko tehnologijo

CDO - (angl. Chief Data Officer); vodja podatkov/analitike

UVOD

Digitalizacija se kot izraz, povezan z računalništvom, prvič pojavi leta 1971 v eseju, ki ga je napisal Robert Wachal, čeprav se termin digitalizacije prvič pojavi že 20 let prej, v sredini 1950-ih. V eseju poteka razprava o posledicah digitalizacije družbe, predvsem na področju humanističnega raziskovanja. Od objave eseja je pisanje o digitalizaciji postalo množično, vendar se ne ukvarjamo več s pretvorbo analognega v digitalno, ampak predvsem, kako bo digitalizacija vplivala na sodobni svet in kaj to pravzaprav pomeni za posameznika in poslovanje podjetij (Brennen & Kreiss, 2014).

Tudi McKinsey govori o digitalizaciji kot o pojmu, ki pojasnjuje kako podjetja delujejo in ne o procesu digitalizacije. Gre predvsem za ustvarjanje dodane vrednosti v poslovnem svetu, optimizacijo procesov, ki vplivajo na izkušnje strank in izgradnjo temeljev, ki podpirajo poslovno iniciativo (Schallmo & Williams, 2018).

Čeprav je digitalizacija kot pojem poznana že več desetletij, je v letih med 2000 in 2015, začela dobivati pomen, kot ga poznamo sedaj. V tem času so se začele razvijati pametne naprave in družbena omrežja, ki so spremenili komunikacijo med strankami in podjetji. Podjetja so lahko s strankami začela komunicirati hitreje in tako v krajšem času prišla do večjega števila ljudi oz. do novih potencialnih strank. Preko pametnih telefonov in družbenih omrežij so tako lahko podjetja prišla tudi do različnih informacij o porabnikih in do njihovih specifičnih potreb in jim tako ponudila najbolj optimalno rešitev oz. artikel (Schallmo & Williams, 2018).

Da digitalizacija pozitivno vpliva na poslovanje podjetij, pa je potrebno spremeniti tudi organizacijsko kulturo podjetja. Vendar to ni vedno najlažje. Problem se lahko pojavi pri velikih podjetjih, ki se zaradi velikosti težje digitalno preobrazijo, saj so manj agilna in fleksibilna in jim digitalizacija lahko predstavlja grožnjo in strah pred izgubo delovnega mesta. Drugače je pri podjetjih, ki so mlajša oz., ki zaposlujejo mlajše kadre, saj so le-ti večinoma neprestano v stiku z digitalizacijo in so na tekočem s trendi in jim tehnološke spremembe ne predstavljajo večjih težav ali pa so se pripravljene soočiti z novimi izzivi. In prav zaradi tega, mora vodstvo podjetja sprejeti ukrepe, kako čimbolj uspešno vpeljati digitalizacijo v svoje poslovanje, pri vseh vrstah podjetja (Perc, 2017).

Podjetje, ki se bo oklepalo ustaljenih načinov poslovanja z minimalno, samo nujno potrebno digitalizacijo in bo zavračalo digitalno preobrazbo, na dolgi rok ne bo imelo nikakršnih možnosti, da konkurira drugim podjetjem. Nihče ne pravi, da je treba tradicijo popolnoma zavreči, vendar mora vodstvo podjetja biti odprto za nove ideje in nove trende, če želi ohraniti svojo vrednost in sloves na trgu ter znati združiti tradicijo in digitalizacijo.

Digitalna preobrazba pa poleg spremembe v poslovni kulturi pomeni tudi potrebo po spremenjeni digitalni strategiji. Podjetje se mora zavedati, da so spremembe v digitalizaciji

neprestano prisotne in če želijo konkurirati drugim, morajo biti korak pred ostalimi in slediti trendom in prav zato je pomembna večletna strategija. Digitalno strategijo lahko povzamemo v štirih dimenzijah, ki se med seboj dopolnjujejo: uporaba tehnologije, spremembe pri ustvarjanju vrednosti, strukturne spremembe in finančni vidik. Uporaba tehnologije je pomembna predvsem iz vidika, kako zaposleni sprejemajo novo tehnologijo, kako hitro se navadijo nanjo in kako jo bodo najboljše izkoristili za uspeh podjetja. Posledično lahko nova nepoznana tehnologija pripelje do sprememb pri ustvarjanju vrednosti podjetja. Poleg tega, da nova tehnologija lahko pomaga pri izboljšanju produktov in storitev, lahko pripelje tudi do ogromnih sprememb, saj je to neko novo področje, ki ga večina še ne pozna in tudi ne ve kaj pričakovati oz. ali je podjetje sploh pripravljeno na digitalno preobrazbo. Nova tehnologija in spremembe pri ustvarjanju vrednosti nato pripeljejo do strukturnih sprememb pri strategiji podjetja, ki se lahko pokažejo že pri sami organizaciji v podjetju, struktura podjetja pa se mora tako prilagoditi novim aktivnostim v podjetju in ugotoviti, na kaj te spremembe v podjetju najbolj vplivajo. Če pa želijo biti prve tri dimenzije uspešne, pa je potrebno pregledati še finančni vidik. Finance morajo biti razporejene tako, da še naprej ohranjajo primarno dejavnost podjetja in hkrati tako, da financirajo tudi novo digitalno tehnologijo (Matt, Hess & Benlian, 2015).

Digitalna preobrazba neposredno vpliva na izkušnje strank, operativne procese in poslovni model podjetja. V magistrski nalogi se želim osredotočiti predvsem na to, kako bo digitalna preobrazba s pomočjo uvedbo nove tehnologije vplivala na izkušnje strank in na operativne procese v poslovalnici. Namen preobrazbe je predvsem pozitivno vplivati na izkušnje strank, s spremembo operativnih procesov pa olajšati delo zaposlenim. Pri izkušnjah strank je zelo pomembno razumevanje potreb strank. Preko družbenih omrežjih in digitalizacije lahko podjetja dostopajo do podatkov o strankah in jim preko digitalnih medijev predstavijo produkte, ki bi bili najbolj primerni zanje. S pomočjo digitalizacije podjetja iščejo tudi interakcijo z ljudmi preko digitalnih naprav. Te naprave naj bi predvsem pripomogle pri hitrosti storitev in racionalizaciji procesov. S pomočjo različnih aplikacij pa želijo podjetja strankam prihraniti čas in denar in jim kar preko aplikacij predstaviti svoje produkte oz. storitve, ki jih ponujajo. Tudi podjetja si tako zmanjšujejo stroške, saj se s pomočjo aplikacij izognejo tiskanemu mediju. Pri preobrazbi operativnih procesov govorimo o vpeljavi novih tehnologij, ki avtomatizirajo proizvodnjo v podjetju. Njihov namen je povečati učinkovitost, hitrost, kvaliteto, hkrati pa zmanjšati število napak, vendar mora biti tehnologija tudi varna za uporabo, okolje in zdravje. Poleg procesov znotraj podjetja, pa tehnologija vpliva tudi na zaposlene v podjetju. Ta tehnologija omogoča zaposlenim komunikacijo z ljudmi po celem svetu, hitrejšo komunikacijo in delo od kjerkoli. Da pa podjetje uspešno deluje in je zadovoljstvo zaposlenih na višjem nivoju, želi vodstvo podjetja bolje informirati zaposlene o dogajanju in hkrati omogočiti tudi njihov glas pri odločanju. In prav z digitalno preobrazbo jim to lahko uspe (Westerman, Calmédjane, Bonnet, Ferraris & McAfee 2011).

V nekaterih digitalno bolj razvitih državah, je digitalna tehnologija v maloprodajnih trgovinah nekaj čisto vsakdanjega. Večino že poznanih tehnologij lahko najdemo predvsem

v trgovinah z modnimi oblačili. Ena od poznanih tehnologij, so interaktivna ogledala, ki so nameščena v kabinah. Ta ogledala ti poleg tvoje podobe pokažejo, katere dodatke lahko kombiniraš k izbranim oblačilom ter primeren model za tvojo postavo. V Londonu, v trgovini z modnimi oblačili Mango, imajo poleg interaktivnih ogledal, v kabinah tudi tablične računalnike, kjer stranka lahko sama preveri zalogo določenega artikla v trgovini ter preko tablice sporoči prodajnemu osebju, katero številko in model potrebuje. Zaposleni v poslovalnici pa imajo pametne ure, na katerih se izpiše model, željena številka artikla in številka kabine, kjer stranka čaka. Poleg tabličnih računalnikov, ki so vedno bolj priljubljeni tako med strankami, kot tudi med zaposlenimi, obstajajo tudi aplikacije za pametne telefone, ki ti prikazujejo virtualno realnost. S pomočjo teh aplikacij, si lahko stranka predstavlja, kako bi izgledajo njeno vsakdanje življenje z izbranim artiklom, kako bi ji nek model pristajal, in se tako morda lažje odločila za nakup. Poleg trgovin z modnimi oblačili, kjer tehnologija stranki predvsem želi olajšati delo oz. nakupno odločitev, je tehnologija prisotna tudi pri »velikanih«, kot je Amazon. Tudi Amazon je usmerjen v stranko, vendar na drugačen način. Amazon s tehnologijo ne želi pomagati stranki pri odločitvi, ampak ji želi olajšati nakupovalni proces. Tako imajo na policah senzorje, ki zaznavajo kaj stranka vzame s police in odloži v nakupovalni voziček ter avtomatsko bremeni njihove Amazon račune in stranka ne čaka v vrsti na blagajno (Lane, 2017).

Vse tehnologije so tiste, ki tako zaposlenim kot tudi strankam, lahko olajšajo delo oz. nakup, vendar jih vse starostne skupine ljudi po vsej verjetnosti ne bi enako sprejele. Kot že omenjeno, v tujini lahko najdemo že kar nekaj primerov uvedbe tehnologije, ki so se izkazali za uspešne, kako pa bi to sprejeli v majhni državi, kot je Slovenija, pa je vprašanje in prav zato sem se odločila, da poskusim v eni od modnih trgovin v Sloveniji preveriti odnos zaposlenih do uvajanja nove tehnologije, in kateri so tisti dejavniki, zaradi katerih bi bili pripravljeni se učiti in slediti trendom in kaj je tisto, kar bi jim to preprečevalo. V teoretičnem delu naloge bom najprej napisala nekaj o digitalni preobrazbi na splošno, nato pa o že obstoječi digitalizaciji v maloprodajnih trgovinah. Na primeru izbrane maloprodajne trgovine bom analizirala zaposlene in njihov odziv na uvedbo nove tehnologije.

1 NAKUPNO OKOLJE

Nakupno okolje je okolje kamor porabnik pride z namenom nakupa. Nakupovalna izkušnja in sprejemanje odločitev v prodajalni sta dve glavni karakteristiki nakupnega okolja, pomemben del nakupnega okolja pa je tudi porabnik, saj brez njega nakupnega okolja sploh ne bi bilo.

1.1 Porabnik

1.1.1 Kdo je porabnik?

»Porabnik je oseba, ki ima možnosti (vire in sposobnosti) za nakup dobrin, ki jih ponuja trg, z namenom zadovoljiti osebne ali skupne (npr. družinske) potrebe.« (Možina, Tavčar & Zupančič, 2012, str. 58).

Porabnike najdemo v različnih oblikah, lahko gre za otroka, ki mamo prosi za neko dobrino, do direktorja, ki se odloča o nakupu drage računalniške opreme za svoje podjetje. Z različnimi dobrinami pa poskusimo zadovoljiti njihove potrebe in želje. Poleg aktualnih porabnikov, ki so znani, pa poznamo tudi potencialne porabnik in prav ti so tisti, na katera mora podjetje ciljati. Potencialne porabnike lahko razdelimo v več skupin (Možina, Tavčar & Zupančič, 2012, str 58-59):

- da se ne zavedajo potreb po določeni dobrini,
- da imajo potrebo slabo razvito,
- da nimajo ustreznih informacij o razpoložljivem izdelku, storitvi,
- da kupujejo sorodne izdelke drugih konkurenčnih organizacij doma ali v tujini in
- da nimajo ustreznih denarnih sredstev za nakup.

Naloga podjetij je torej zadovoljiti potrebe aktualnih porabnikov in pridobiti potencialne porabnike ter jih prepričati v ponovni nakup (Možina, Tavčar & Zupančič, 2012, str. 58-59). Cilj porabnikovega nakupnega odločanja je sprejeti tako odločitev, ki bo omogočila porabniku, da nakup opravi čim hitreje z minimalno energije, vendar ga kar najbolje zadovolji (Prodnik, 2011).

Nekatera podjetja se odločajo za strategijo »kultura porabnika v središču (angl. customer centric culture)«, ki temelji na temu, da kar je najboljše za porabnika, je tudi najboljše za organizacijo. Organizacija vse prilagaja porabniku, okolje, jezik, hkrati pa vsakodnevno išče nove načine, kako zadovoljiti porabnika, na način, ki ga ta želi/potrebuje (Gannaway, 2015).

1.1.2 Dejavniki vedenja porabnikov

Če se osredotočimo na porabnike v maloprodajni trgovini, so pri teh najbolj pomembni vedenjski dejavniki porabnikov, saj porabnikov, ki vstopijo v trgovino prodajalci osebno ne poznajo in v večini primerov ob prihodu ne vedo, kaj porabnik potrebuje in prav zato morajo njihove potrebe oz. želje ugotoviti preko njihovega vedenja.

Prodajalec mora sam pri sebi odgovoriti na vprašanja, kaj porabnik kupuje, zakaj kupuje, kdaj in kje kupuje, kako pogosto kupuje, koliko kupuje, katero plačilno sredstvo bo

uporabil,... Ko bo odgovoril na večji del vprašanj, bo lahko na pravi način pristopil do porabnika.

Na vedenje porabnikov tako vplivajo različni dejavniki (Prodnik, 2011):

- družbeni (družina, družbeni status),
- kulturni (vrednote, navade, običaji, vera, tradicija, jezik, prepričanje),
- osebni (spol, starost, življenjski stil, osebnost, samopodoba, izobrazba),
- psihološki (prepričanja, stališča, motiviranost, sposobnost pomnenja in učenja, zvestoba) in
- ekonomski (dohodek, kupna moč, cena, kakovost, blagovne znamke).

Da pa bi kar najbolje lahko ugodili potencialnim porabnikom, lahko izhajamo iz lastnih izkušenj, kakšni smo mi v vlogi porabnika, saj prav vsak posameznik igra v življenju tudi to vlogo (Prodnik, 2011).

V maloprodajni poslovalnici modnih oblačil so od vedenjskih dejavnikov segmentacije najbolj pomembni segmentacija po pripravljenosti na nakup, segmentacija na osnovi pripadnosti in segmentacija na osnovi koristi. V priljubljeno trgovino znane blagovne znamke večina porabnikov vstopi z nekim namenom, pripravljenostjo na nakup. Lahko pridejo pogledati novo kolekcijo, lahko pridejo po točno določen artikel, morda iščejo obleko za kakšno posebno priložnost. V točno določeno trgovino se ljudje vračajo tudi zaradi pripadnosti znamki, ni pa nujno. Veliko je takšnih, ki imajo kartice zvestobe določene trgovine, preko katere podjetja lahko tudi opazujejo nakupne navade in tako svoj program prilagodijo porabniku ter jih preko različnih akcij zvabijo v trgovino. Najbolj pomembna segmentacija pa je segmentacija na osnovi koristi, saj čisto vsak porabnik pri nakupu išče neko korist oz. dodano vrednost izdelka (Možina, Tavčar & Zupančič, 2012, str. 134-135).

1.1.3 Situacijski vplivi pri nakupnih odločitvah porabnika

Situacijski vplivi so vsi tisti dejavniki, ki so povezani s časom in prostorom ter nakupno nalogo in so lahko odvisni ali neodvisni od porabnika oz. izdelka. Lahko so nepredvideni in prav zaradi se lahko nakupna namera porabnika spremeni.

SOCIALNO IN FIZIČNO OKOLJE

Na porabnika predvsem vpliva, kako zaznava okolje okoli sebe in v večini primerov izbire izdelka ali storitve, je to odvisno tudi od drugih porabnikov. Prej se bomo usedli v restavracijo, kjer je več ljudi in kupili izdelek, ki si ga ogleduje več porabnikov (Možina, Tavčar & Zupančič, 2012, str. 168-171).

ČASOVNI DEJAVNIKI

Čas je eden od porabnikovih najbolj omejenih virov. Pomembno je, koliko časa porabnik zapravi v trgovini, koliko časa čaka v vrsti za blagajno, itd. Ponudniki izdelkov oz. storitev morajo tako ugotoviti, kako porabnikom zmanjšati število minut, potrebnih za nakup oz. kako jih zamotiti, da le-ti ne bodo preveč obremenjeni s časom, ki ga preživijo v trgovini (Možina, Tavčar & Zupančič, 2012, str. 168-171).

PREDHODNO RAZPOLOŽENJE

Razpoloženje porabnika lahko igra izjemno pomembno vlogo pri odločitvi za nakup. Razpoloženje se lahko spremeni, ko porabnik vstopi v trgovino, zaradi notranjosti trgovine, vonja, neprijaznega prodajnega osebja,..., lahko pa je porabnik nerazpoložen že vstopil v trgovino in ga vse zmoti (Možina, Tavčar & Zupančič, 2012, str. 168-171).

NAKUPNA NALOGA

Porabnik gre v trgovino, ker nekaj potrebuje, lahko pa gre v trgovino, čeprav ne potrebuje nič in samo preganja dolgčas. Nekateri na obisk trgovine gledajo kot na nekaj koristnega, drugi pa zgolj kot nekaj zabavnega (Možina, Tavčar & Zupančič, 2012, str. 168-171).

POSLOVALNICA IN NJENI ZAPOSLENI

Izgled poslovalnice in izgled zaposlenih v njej lahko tudi vplivata na odločitev porabnika za nakup oz. že za vstop v poslovalnico. Čeprav je izgled poslovalnice lahko subjektiven za vsakega posameznega porabnika, zna igrati pomembno vlogo pri končni odločitvi porabnika. Izložba poslovalnice je ogledalo poslovalnice same, zato je zelo pomembna, kako so predstavljeni artikli že v sami izložbi in kakšen videz daje izložba sama, ali je urejena, umazana,... Predvsem tisti, ki blagovne znamke ne poznajo, se bodo za vstop odločili na podlagi videnega v izložbi. Ko pa je porabnik že vstopil v poslovalnico, pa je zelo pomemben vtis, ki ga daje zaposleni. Porabnik je predvsem pozoren na govorico telesa (prekrižane roke, noge,...), urejenost zaposlenega, predvsem je ta pomembna v modnih poslovalnicah in pa odnos zaposlenega do porabnika, na kakšen način ga pozdravi ob vstopu, na kakšen način govori z njim, njegova pripravljenost na pomoč pri iskanju pravega izdelka itd. (lastno delo).

Prav vsak od situacijskih dejavnikov igra zelo pomemben vpliv pri odločitvi porabnika za končni nakup, včasih je lahko samo en dejavnik tisti, ki vpliva na odločitev, večinoma pa je prisotna kombinacija več dejavnikov in prav vsi morajo biti zadovoljeni na pravi način, da je porabnik na koncu zadovoljen.

1.2 Nakupovalna izkušnja

Nakupno okolje igra zelo pomembno vlogo pri odločitvi porabnika za nakup. Ponudniki se morajo boriti za porabnike in jim tako ponuditi nekaj več od konkurence in prav nakupovalna

izkušnja je tista, ki sestavlja ključni del porabnikove nakupne odločitve. Zelo pomemben del nakupovalne izkušnje porabnika pa predstavljajo tudi zaposleni v maloprodajni poslovalnici. Njihov odnos in spretnost sta tisti lastnosti, ki lahko nakupovalno izkušnjo naredita prijetnejšo in pripomoreta k temu, da se porabnik vedno znova vrača v določeno poslovalnico, hkrati pa lahko tudi negativno vplivajo na nakupovalno izkušnjo, če je njihov odnos neprijazen in neprofesionalen. Je pa nakupovalna izkušnja odvisna od več različnih dejavnikov, del nekaterih od teh dejavnikov pa so tudi zaposleni (lastno delo).

Prodajalec igra ključno vlogo pri nakupni odločitvi, saj je stik med podjetjem/blagovno znamko in porabnikom. Lahko je prodajalec tisti, ki potrdi pravilno odločitev glede nakupa, hkrati pa lahko neprijaznost prodajalca poskrbi za to, da se porabnik nikoli več ne vrne v določeno prodajalno. Prodajalec mora biti vljuden, spoštljiv, nasmejan in strokovno usmerjen. Tako da porabniku občutek zaželenosti in prav ustrezno usposobljen prodajalec, je lahko tista dodana vrednost, ki je spletno nakupovanje nima. Dober prodajalec mora znati porabniku pristopiti na pravi način, brez da se ta počuti utesnjeno, prepoznati mora njegove potrebe in mu znati svetovati. Da pa mu lahko ustrezno pomaga, mora poznati artikole v trgovini, cene artiklov, materiale, iz katerih so artikli sešiti, poznati pa mora tudi aktualne modne trende. Dober prodajalec mora porabnika spremljati od vstopa v poslovalnico, mu poiskati primerne artikole, mu svetovati na garderobi in nato še na primeren način zaključiti nakup, vendar mora znati hkrati svetovati več porabnikom naenkrat, predvsem pri kabinah, ko je treba strankam menjavati številke in modele, na koncu pa jim še potrditi nakup. Prav pri kabinah je pomembno, da je prodajalec prijazen in spreten, saj je to zadnji korak pred odhodom na blagajno in prav pri kabinah porabnik išče tisto zadnjo pravo potrditev. Zelo pa je tudi pomembno, da se prodajalec stranki zahvali za nakup in se od nje primerno in prijazno poslovijo. Velikokrat se zgodi, da si porabnik zapomni prodajalca in njegove pomoči ter odnosa in se prav zaradi njega vrača v poslovalnico (lastno delo).

Prodajne storitve je potrebno prilagoditi tako aktualnim kot tudi potencialnim porabnikom. Prodajna storitev zajema izkušnjo porabnika od vstopa v poslovalnico do odhoda iz poslovalnice. Pri tem dejavniku lahko zaposleni igra ogromno vlogo, ni pa nujno. Lahko gre za prodajno storitev, ki jo nudi prodajalec s svojo pomočjo porabniku od vstopa v poslovalnico do izhoda iz nje, lahko pa gre za poprodajno storitev po opravljenem nakupu kot je npr. dostava na dom (predvsem pri pohištvu) (Možina, Tavčar & Zupančič, 2015, str. 172-176).

Predstava o prodajalni je večino že opredeljena v porabnikovi zavesti, vendar imajo lahko zaposleni v maloprodajni poslovalnici velik vpliv nanjo. Gre za lokacijo poslovalnice, višina, na kateri so predstavljeni izdelki, kje so predstavljeni najbolj atraktivni izdelki, po drugi strani pa mora biti prodajalna ravno prav topla/hladna, imeti prijeten vonj in prijetno glasbo. Lokacija, kjer se nahaja poslovalnica, je dogovor med najemnikom in najemodajalcem, medtem ko o tem, kje so predstavljeni določeni artikli, ni odvisno vedno samo od zaposlenih v poslovalnici, ampak tudi od panoge podjetja. Npr. v trgovinah s

prehrano je pozicija, kje na polici se dogaja določena znamka, odvisno od pogodbe s posameznim dobaviteljem, medtem ko v trgovinah z oblekami je pozicija posameznih artiklov odvisna od trendov, ki so trenutno aktualni, od letnega časa in temperatur,... Zaposleni vedno sledijo nekim smernicam in navodilom, nekje so ta navodila bolj stroga, nekje manj. V trgovinah s prehrano, kjer so pozicije odvisne od pogodb z dobavitelji, postavitev taka mora biti, ker je tako zapisano, medtem, ko imajo v trgovini z oblačili, zaposleni malce več prostih rok pri postavitvah. Na ambient v poslovalnici lahko vpliva več dejavnikom, nekateri so odvisni od zaposlenih, nekateri ne (glasba, hladno, toplo,...). Včasih za nekoga nekaj pomeni prijetno, medtem ko lahko za nekoga drugega pomeni neprijetno, tako da tisto pravilno predstavo o prodajalni je težko zadeti (Možina, Tavčar & Zupančič, 2015, str. 172-176).

Kakovost izdelkov v kombinaciji s prodajno ceno lahko igra pomembno vlogo pri nakupni odločitvi, kakovost izdelkov pa se meri predvsem na podlagi materialov, ki se uporabljajo pri izdelku. Za večino trgovin z modnimi oblačili, porabniki že vedo, kakšna je kakovost izdelkov in prav zaradi tega se porabnik znova vrača, hkrati pa ga lahko slaba izkušnja s kakovostjo tudi odbije in se v poslovalnico ne vrne več. Tudi kakovost izdelkov ni odvisna od zaposlenih v maloprodajni poslovalnici, je pa zelo pomembno, da so zaposleni podučeni o kakovosti in pozitivnih lastnostih materialov, da lahko potem informirajo porabnike (Možina, Tavčar & Zupančič, 2015, str. 172-176).

Višina **prodajnih cen** je v veliki meri odvisna od skupine porabnikov, saj podjetja vedo, kakšni porabniki zahajajo k njim in kakšno prodajno ceno lahko postavijo. Večina porabnikov že vnaprej ve, kakšne so prodajne cene v določeni trgovini in preden se odločijo za nakup, lahko preverijo konkurenco. Na prodajno ceno v maloprodajnih poslovalnicah pa zaposleni večinoma nimajo vpliva. Velikokrat so akcije in popusti, vendar so le-ti vnaprej določeni s strani vodstva (Možina, Tavčar & Zupančič, 2015, str. 172-176).

V današnjih časih, ko je avto za vse nepogrešljiv, je **položaj prodajalne in parkirni prostor** zelo pomemben dejavnik, saj se bo porabnik prej odločil za trgovino, ki je bolj dostopna z avtomobilom, kakor za trgovino, ki je v središču mesta. Za porabnika je pomembno, da je trgovina na takšni lokaciji, da jo brez težav najde in da je vedno dostopna. Za trgovino, ki je locirana v središču mesta, mora porabnik premagati razdaljo in čas, da pride do nje, odvisno pa je tudi od vremena ali se bo odločil za obisk ene ali druge. Na ta dejavnik zaposleni nima vpliva (Možina, Tavčar & Zupančič, 2015, str. 172-176).

1.3 Sprejemanje odločitev v prodajalni

Do **spontanega nakupovanja** pride, ko se porabnik v prodajalni odloči za nakup, brez predhodnega namena nakupa. Večina se za nakup odloči, ko izdelek opazi na polici in se ne more upreti nakupu. Zaradi impulzivnih nakupov so sladkarije in žvečilni gumiji postavljeni vedno na blagajni, da tik pred zaključkom premamijo porabnika. Prav zaradi takšnih, ki se

odločijo za spontan nakup, je pomembno, da je zaposleni na pravem mestu ob pravem času. Včasih porabnik ne potrebuje drugega kot potrditve od zaposlenega, morda glede cena ali materiala, vendar potrebuje neko tisto pozitivno lastnost, ki ga na koncu prepriča v nakup (Možina, Tavčar & Zupančič, 2012, str. 176-177).

Spodbude na prodajnem mestu so prikaz izdelka ali različne degustacije na licu mesta, kjer se porabnik odloča za nakup in tudi tukaj je zaposleni zelo pomemben člen. Zaposleni je tisti, ki prikazuje nek izdelek in pozna njegove lastnosti in značilnosti ter z njimi prepriča porabnika v degustacijo in kasneje v nakup (Možina, Tavčar & Zupančič, 2012, str. 176-177).

Kot že prej omenjeno je **prodajalec** tisti, ki na koncu lahko igra ključno vlogo pri sprejemanju odločitve v trgovini. Naloga dobrega prodajalca je pomoč porabniku, da najde želeni izdelek, na koncu pa je on tisti, ki z argumenti pomaga porabniku sprejeti končno odločitev. Pomemben je izgled prodajalca, njegov pristop do porabnika in njegovo obnašanje skozi celoten proces nakupa (Možina, Tavčar & Zupančič, 2012, str. 176-177).

Vse zgoraj naštetе karakteristike, ki jih porabnik išče v nakupni izkušnji, so prispevale k uvedbi digitalnih tehnologij v maloprodajne poslovalnice. V večini od karakteristik opazimo, kako pomembno in veliko vlogo imajo zaposleni. Na drugi strani pa digitalna tehnologija pomeni tudi olajšanje dela zaposlenim v maloprodajni poslovalnici in v magistrski nalogi bom predstavila odnos zaposlenih do uvedbe digitalne tehnologije. Namen uvedbe nove tehnologije je tako olajšati nakupno izkušnjo porabnikom in hkrati zaposlenim v poslovalnici ter ostati konkurenčen spletni trgovini. Če bodo zaposleni s pomočjo nove tehnologije hitrejši in učinkovitejši, bo tudi porabnik posledično hitreje opravil nakup in bolj zadovoljen zapustil poslovalnico in se vedno znova vračal na mesto, kjer je bila njegova nakupna izkušnja pozitivna, hkrati pa bo zaposleni v podjetju bolj zadovoljen, kar bo pripomoglo k bolj uspešnemu delovanju podjetja.

2 DIGITALNA PREOBRAZBA

2.1 Stanje digitalne preobrazbe

Gregory Vial (2019) je pri svoji raziskavi o razumevanju prave definicije digitalne preobrazbe izhajal iz različnih definicij skozi obdobje več let in skozi definicije različnih managerjev, natančneje iz 23 različnih definicij. Na podlagi vseh pregledanih definicij je nato ustvaril svojo: »Digitalna preobrazba je proces, v katerem digitalne tehnologije ustvarjajo motnje, ki sprožijo strateške odzive organizacij, ki si prizadevajo spremeniti načine ustvarjanja vrednosti, hkrati pa managirajo strukturne spremembe in organizacijske ovire, ki vplivajo na pozitivne in negativne rezultate tega procesa.« (Vial, 2019).

Digitalna preobrazba je proces, kjer digitalna tehnologija igra osrednjo vlogo na vseh področjih znotraj podjetja, kjer digitalna preobrazba pravzaprav obstaja oz. na tistih področjih, kjer se bo izvajala. Organizacije uporabljajo digitalno tehnologijo, da bi dvignili vrednost ustvarjanja, ki je bila prisotna do sedaj in tako ohranili konkurenčnost podjetij. Namen je ustvariti pozitiven vpliv, tako na posameznike kot na skupnost, vendar lahko hkrati pripelje tudi do negativnih posledic, večinoma sta to varnost in zasebnost, odvisno je tudi od pripravljenosti posameznika oz. skupnosti na sodelovanje in sprejemanje novih ter manj poznanih metod. Poleg posameznikov in skupnosti znotraj podjetja, pa mora na »sodelovanje« biti pripravljen tudi zunanji svet oz. porabniki. Primer, ki ga je Gregory Vial zapisal v svoji raziskavi, so »Google očala«. Znotraj podjetja so bila očala sprejeta odlično, na vseh področjih, tako finančno kot tehnološko, vendar porabniki niso bili pripravljeni sprejeti oz. niso bili dovolj odprti za to novo, nepoznano tehnologijo, zato se očala na trgu niso obdržala (Vial, 2019).

Kakšna pa je torej razlika med digitalizacijo in digitalno preobrazbo? To je vprašanje, na katerega marsikdo ne zna pravilno odgovoriti in ta dva izraza med seboj enači, vendar temu ni tako. V angleškem jeziku obstaja še izraz »digitization«, slovensko digitizacija. Digitizacija je prva stopnja in sicer se tam vse začne. Gre za proces spreminjanja iz analognega v digitalno. Poenostavljeno lahko to razumemo kot proces, kjer papirnate poslovne dokumente spremenimo v digitalno obliko. Njen namen je predvsem, da bi ljudem poenostavili delovni proces in bi lahko zaposleni v podjetjih do podatkov dostopali hitreje, kjerkoli in kadarkoli (Babnik, 2016).

Ko klasične papirnate dokumente spravimo v digitalno obliko, pa je potrebno iz osnovnih digitalnih podatkov dobiti ven informacije, ki so relevantne za podjetja. Takrat lahko začnemo govoriti o digitalizaciji. Zadnja stopnja pa je digitalna preobrazba. Ko smo enkrat vse podatke iz papirnate oblike spravili v digitalno in potem dobili iz digitalnih podatkov informacije, ki so relevantne za poslovanje, takrat pa lahko začnemo ustvarjati nov poslovni sistem. Namen digitalne preobrazbe je predvsem privarčevati pri času in denarju (Irniger, 2017).

Digitalna preobrazba poleg spremembe v poslovni kulturi pomeni tudi potrebo po spremenjeni digitalni strategiji. Podjetje se mora zavedati, da so spremembe v digitalizaciji neprestano prisotne in če želijo konkurirati drugim, morajo biti korak pred ostalimi in slediti trendom in prav zato je pomembna večletna strategija. Digitalno strategijo lahko povzamemo v štirih dimenzijah, ki se med seboj dopolnjujejo: uporaba tehnologije, spremembe pri ustvarjanju vrednosti, strukturne spremembe in finančni vidik. Uporaba tehnologije je pomembna predvsem iz vidika, kako zaposleni sprejemajo novo tehnologijo, kako hitro se navadijo nanjo in kako jo bodo najboljše izkoristili za uspeh podjetja. Posledično lahko nova nepoznana tehnologija pripelje do sprememb pri ustvarjanju vrednosti podjetja. Poleg tega, da nova tehnologija lahko pomaga pri izboljšanju produktov in storitev, lahko pripelje tudi do ogromnih sprememb, saj je to neko novo področje, ki ga večina še ne pozna

in tudi ne ve kaj pričakovati oz. ali je podjetje sploh pripravljeno na digitalno preobrazbo. Nova tehnologija in spremembe pri ustvarjanju vrednosti nato pripeljejo do strukturnih sprememb pri strategiji podjetja, ki se lahko pokažejo že pri sami organizaciji v podjetju, struktura podjetja pa se mora tako prilagoditi novim aktivnostim v podjetju in ugotoviti, na kaj te spremembe v podjetju najbolj vplivajo. Če pa želijo biti prve tri dimenzije uspešne, pa je potrebno pregledati še finančni vidik. Finance morajo biti razporejene tako, da še naprej ohranjajo primarno dejavnost podjetja in hkrati tako, da financirajo tudi novo digitalno tehnologijo (Matt, Hess & Benlian, 2015). Pomemben element digitalne preobrazbe je tehnologija. Bolj pomembno je opustiti zastarelo tehnologijo in posodobiti tisto obstoječo, ki je še uporabna, kakor se lotiti popolnoma nove tehnologije, če je ta podjetju še čisto neznan. Raziskava od Forrester-ja, pravi, da v povprečju managerji zapravijo 72 % denarnih sredstev za obnovo in nadgradnjo že obstoječe tehnologije, samo 28 % denarnih sredstev pa za popolnoma novo. Če želijo podjetja slediti hitrim trendom na področju digitalizacije, morajo povečati učinkovitost s tehnologijo, kadarkoli je to mogoče in s tisto tehnologijo, ki jim je na voljo (The Enterprises Project, brez datuma).

Digitalna preobrazba predstavlja enega najpomembnejših izzivov v vseh sektorjih poslovanja, brez izjeme. Vsa podjetja se zavedajo, kako pomembna je digitalna preobrazba, vendar se morajo soočiti s kar nekaj težavami in izzivi, preden jo lahko izkoristijo kot dodano vrednost pri svojem poslovanju. S pomočjo digitalne preobrazbe morajo tako spremeniti poslovni model, izkušnje strank, operativne procese, kulturo zaposlenih v podjetju in mrežo znotraj podjetja (Ismail, Khater & Zaki, 2017). Pripraviti podjetje na digitalno prihodnost in vpletenost digitalne tehnologije v proces poslovanja, ni lahka naloga. Razviti je potrebno digitalno »miselnost« v ljudeh, procesih, aktivnostih in kulturi podjetja in digitalno strategijo povezati s strategijo poslovanja podjetja. Vsako podjetje znotraj različnih sektorjev ima svojo digitalno strategijo, ki je prilagojena glede na sektor, v katerem se podjetje nahaja. Nekateri sektorji oz. industrija so digitalizaciji vseeno podvrženi v večji meri (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2016).

Vsako podjetje se mora zavedati, da bodo ljudje vseh starosti raje delali in bili naklonjeni tistim, kjer je digitalna preobrazba že vpeljana v sistem poslovanja. V skupini ljudi med 22. in 60. letom, bo večina iskala priložnost za delo v podjetju, ki ima boljše digitalne priložnosti, zato se bodo podjetja morala vedno bolj in bolj truditi, da bodo sledila digitalnim trendom na trgu in s tem obdržala zaposlene znotraj svojega podjetja, kar pomeni, da se bo podjetje kdaj moralo odločiti tudi za tveganje pri poslovanju, da se bo lahko hitro prilagodilo spremembam (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2015). Digitalno zrelo podjetje so tako bolj privlačna za zaposlene kot tudi za porabnike, vendar morajo neprestano spreminjati svoje strategije, da lahko sledijo konkurenci. Narediti morajo uspešno digitalno strategijo in jo vpeljati v splošno strategijo podjetja, kar pa ni najlažja naloga, saj se digitalizacija po svetu neprestano spreminja in zato velja za ogromen izziv. Če je poznavanje digitalnih tehnologij in novosti na trgu slabo, lahko to pripelje do ogromne kritike, predvsem do kritike managerjev, ki se ukvarjajo s tem področjem v podjetju. Kritika je lahko najprej samo znotraj

podjetja, med managerji samimi, kasneje pa lahko pripelje do kritike ljudi izven podjetja, ki začnejo opazovati slabo poslovanje podjetja in tako postopoma upada konkurenčnosti. Da je digitalna strategija uspešna, zahteva fokus na organizacijske spremembe in fleksibilnost, da se hitro prilagodi spremembam na trgu. Spremeniti se mora miselnost zaposlenih in managerjev, kar je lahko včasih še večji izziv kot je slediti trendom na trgu (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2017).

Digitalna preobrazba, kot že omenjeno, neposredno vpliva na izkušnje strank, operativne procese in poslovni model podjetja. V magistrski nalogi se želim osredotočiti predvsem na to, kako bo digitalna preobrazba s pomočjo uvedbo nove tehnologije vplivala na izkušnje strank in na operativne procese v poslovalnici. Namen preobrazbe je predvsem pozitivno vplivati na izkušnje strank, s spremembo operativnih procesov pa olajšati delo zaposlenim. Pri izkušnjah strank je zelo pomembno razumevanje potreb strank. Preko družbenih omrežjih in digitalizacije lahko podjetja dostopajo do podatkov o strankah in jim preko digitalnih medijev predstavijo produkte, ki bi bili najbolj primerni zanje. S pomočjo digitalizacije podjetja iščejo tudi interakcijo z ljudmi preko digitalnih naprav. Te naprave naj bi predvsem pripomogle pri hitrosti storitev in racionalizaciji procesov. S pomočjo različnih aplikacij pa želijo podjetja strankam prihraniti čas in denar in jim kar preko aplikacij predstaviti svoje produkte oz. storitve, ki jih ponujajo. Tudi podjetja si tako zmanjšujejo stroške, saj se s pomočjo aplikacij izognejo tiskanim medijem. Pri preobrazbi operativnih procesov govorimo o vpeljavi novih tehnologij, ki avtomatizirajo proizvodnjo v podjetju. Njihov namen je povečati učinkovitost, hitrost, kvaliteto, hkrati pa zmanjšati število napak, vendar mora biti tehnologija tudi varna za uporabo, okolje in zdravje. Poleg procesov znotraj podjetja, pa tehnologija vpliva tudi na zaposlene v podjetju. Ta tehnologija omogoča zaposlenim komunikacijo z ljudmi po celem svetu, hitrejšo komunikacijo in delo od kjerkoli. Da pa podjetje uspešno deluje in je zadovoljstvo zaposlenih na višjem nivoju, želi vodstvo podjetja bolje informirati zaposlene o dogajanju in hkrati omogočiti tudi njihov glas pri odločanju. In prav z digitalno preobrazbo jim to lahko uspe (Westerman, Calmédjane, Bonnet, Ferraris & McAfee, 2011).

Janez Bešter (2017) je rekel, da digitalizacija ne pomeni samo nove tehnologije, ampak predstavlja nov življenjski slog. Mladi tehnologijo dojemajo na drugačen način kot starejše generacije, saj so z njo pravzaprav odrasli, vendar se moramo vsi zavedati njenega pomena v današnjem svetu. Odlična primera, ki ju lahko zasledimo tudi pri nas, sta tako Uber, ki je delno nadomestil taksi in pa Airbnb. Mnogi poudarjajo, da digitalizacija ne sme predstavljati strahu pred izgubo delovnih mest, ampak jo morajo izkoristiti na ta način, da bo prinesla višjo produktivnost in nova delovna mesta (Pokojninska družba A, d. d., 2017).

V letnem poročilu iz leta 2016 podjetja GT Nexus, ki se ukvarja s platformo dobavne verige, ki jo organizacije uporabljajo za logistiko in trgovske procese, je zapisano, da digitalna preobrazba ni odvisna samo od podjetja samega, ampak je odvisna od digitalne preobrazbe vseh podjetij, ki se nahajajo v verigi poslovanja. Digitalna preobrazba podjetja je močna

toliko, kolikor je močna digitalna preobrazba najšibkejšega podjetja znotraj verige poslovanja in je najpomembnejši poslovni trend našega obdobja (GT Nexus, 2016).

Kakšno pa je stanje digitalne preobrazbe v Sloveniji? Tudi pri nas, kot tudi drugod po svetu, digitalna preobrazba predstavlja številne izzive za vsa podjetja. Podjetja se zavedajo, da je digitalizacija izziv na vseh področjih, tako pri procesih kot pri ljudeh. Jure Erjavec, Anton Manfreda, Jurij Jaklič in Mojca Indihar Štemberger (2018) so naredili raziskavo v srednjih in velikih slovenskih podjetjih, ki preučuje različne poslovne vidike digitalne preobrazbe. Iz rezultatov ankete in analize so razbrali, da so slovenska podjetja v splošnem manj digitalno zrela kot podjetja v svetu. V veliko panogah prihaja digitalizacija z zamikom, veliko podjetij tudi nima dovolj resursov, izstopajo pa podjetja v finančni in zavarovalniški dejavnosti. Tako kot drugje po svetu, je tudi v Sloveniji, cilj digitalne preobrazbe isti – povečanje učinkovitosti poslovanja podjetja, osredotočanje na stranko pa je eden od ključnih dejavnikov, ki lahko k temu pripomore (Erjavec, Manfreda, Jaklič & Indihar Štemberger, 2018).

Torej, kaj je digitalna preobrazba?

Na to vprašanje pravilnega odgovora ni. Pravilna definicija besedne zveze digitalna preobrazba ne obstaja, saj ima vsak manager lahko svojo razlago, kateri nato sledi pri odločanju. Skozi leta je bilo predstavljenih ogromno različnih definicij, nekatere se med seboj dopolnjujejo oz. nadgrajujejo, nekatere pa so popolnoma samosvoje. Manager oz. podjetje mora sprejeti tisto definicijo, ki glede na njihovo dejavnost in miselnost najbolj sovпада in v kateri zaposleni vidijo vizijo in poslanstvo podjetja za uspešno delovanje in ohranjanje konkurenčnosti.

Digitalizacija se kot izraz, povezan z računalništvom, prvič pojavi leta 1971 v eseju, ki ga je napisal Robert Wachal, čeprav se termin digitalizacije prvič pojavi že 20 let prej, v sredini 1950-ih. V eseju poteka razprava o posledicah digitalizacije družbe, predvsem na področju humanističnega raziskovanja. Od objave eseja je pisanje o digitalizaciji postalo množično, vendar se ne ukvarjamo več s pretvorbo analognega v digitalno, ampak predvsem, kako bo digitalizacija vplivala na sodobni svet in kaj to pravzaprav pomeni za posameznika in poslovanje podjetij (Brennen & Kreiss, 2014).

Čeprav je digitalizacija kot pojem poznana že več desetletij, je v letih med 2000 in 2015, začela dobivati pomen, kot ga poznamo sedaj. V tem času so se začele razvijati pametne naprave in družbena omrežja, ki so spremenili komunikacijo med strankami in podjetji. Podjetja so lahko s strankami začela komunicirati hitreje in tako v krajšem času prišla do večjega števila ljudi oz. do novih potencialnih strank. Preko pametnih telefonov in družbenih omrežij so tako lahko podjetja prišla tudi do različnih informacij o porabnikih in do njihovih specifičnih potreb in jim tako ponudila najbolj optimalno rešitev oz. artikel (Schallmo & Williams, 2018).

MIT in Deloitte sta v letu 2015 objavila članek, v katerem zatrjujejo, da je strategija tista, ki poganja digitalno preobrazbo in ne tehnologija. Da je digitalna preobrazba čimbolj uspešna in dolgoročna, je potrebno delovanje vseh subjektov vpletenih v ta proces. Še vedno pa skozi vsa leta ostaja najpomembnejši fokus na porabnikih in njihovih nakupnih izkušnjah, zato morajo vsi oddelki stremeti k istemu cilju. Tisti, ki ne bodo sledili temu, bodo ostali v ozadju. Vplivneža iz področja digitalne preobrazbe, Brian Solis iz podjetja Altimeter in Satya Nadella iz podjetja Microsoft, zatrjujeta, da za uspešno digitalno preobrazbo niso pomembni samo vodstvo, ljudje in kulturni procesi, ampak tudi tehnologija, digitalne spretnosti in razumevanje pravih podatkov. Kombinacija vseh teh elementov pa je popolna podlaga za uspešno digitalno preobrazbo v organizaciji (Whitfield, 2018).

Prva industrijska revolucija se je dogajala v letih med 1840 in 1870. Takrat se je podeželska družba spremenila v industrijsko in urbano. Naslednja revolucija se je dogajala med leti 1870 in 1914, tako imenovana tehnološka revolucija. V tem obdobju je prišlo do veliko novosti, pojavil se je prvi telefon, žarnica, fonograf... Med leti 1950 in 1970 pa se začne dogajati največje spremembe na področju digitalizacije, digitalna revolucija. Pojavijo se prvi prehodi iz analogne oblike v digitalno, osebni računalniki, internet in informacijske tehnologije. Zadnja revolucija, v kateri pa se nahajamo tudi sedaj, pa je tako imenovana industrija 4.0. V tem obdobju smo spoznali čisto nove oblike digitalizacije in tehnologije, vpletene v večino industrije po celotnem svetu. Pojavi se robotika, nanotehnologija, biotehnologija, 3D tiskalniki in še mnogo drugih (Progora, 2017).

Skozi leta se je spremenil tudi pomen besede digitalno. Včasih je bila beseda digitalno sinonim za informacijsko tehnologijo, danes pa zajema precej širšo definicijo, od managementa do človeških virov. Poleg digitalizacije in informacijske tehnologije v podjetju, pa se podjetja pri odločanju še vedno zanašajo na eno od osnovnih vrednot: človekove izkušnje (Puthiyamadam, 2017).

Najvišje rangirana oseba v podjetju na področju digitalizacije je »vodja oddelka za digitalizacijo« (angl. Chief Digital Officer, v nadaljevanju CDO). CDO se ukvarja predvsem s preobrazbo tradicionalnih operativnih procesov s pomočjo digitalnih procesov. Njegova naloga je poiskati nove poslovne priložnosti, znižati stroške in posvetiti se porabniku, vse to s pomočjo digitalne tehnologije. CDO je relativno novo delovno mesto, zato ga vsa podjetja še nimajo. Večinoma gre za osebo, ki nima predznanja iz tehnologije, ampak ima znanje o digitalnih poslovnih modelih. In prav zaradi tega rabi za uspešno delovanje primerne »vodjo oddelka za informacijsko tehnologijo« (angl. Chief Information Officer, v nadaljevanju CIO). Glavna razlika med CDO in CIO je torej predvsem v znanju, ki ga ti osebi imata. CDO mora biti dober v komunikaciji in znati mora »prodati« digitalne usluge, medtem ko CIO še vedno kraljuje v tehnologiji in informatiki. Velikokrat pojmujejo digitalno preobrazbo kot samo en proces, ki se zgodi in konča, vendar v resnici je digitalna preobrazba proces, ki se neprestano spreminja in je ves čas v pogonu. Večina podjetij, ki ima

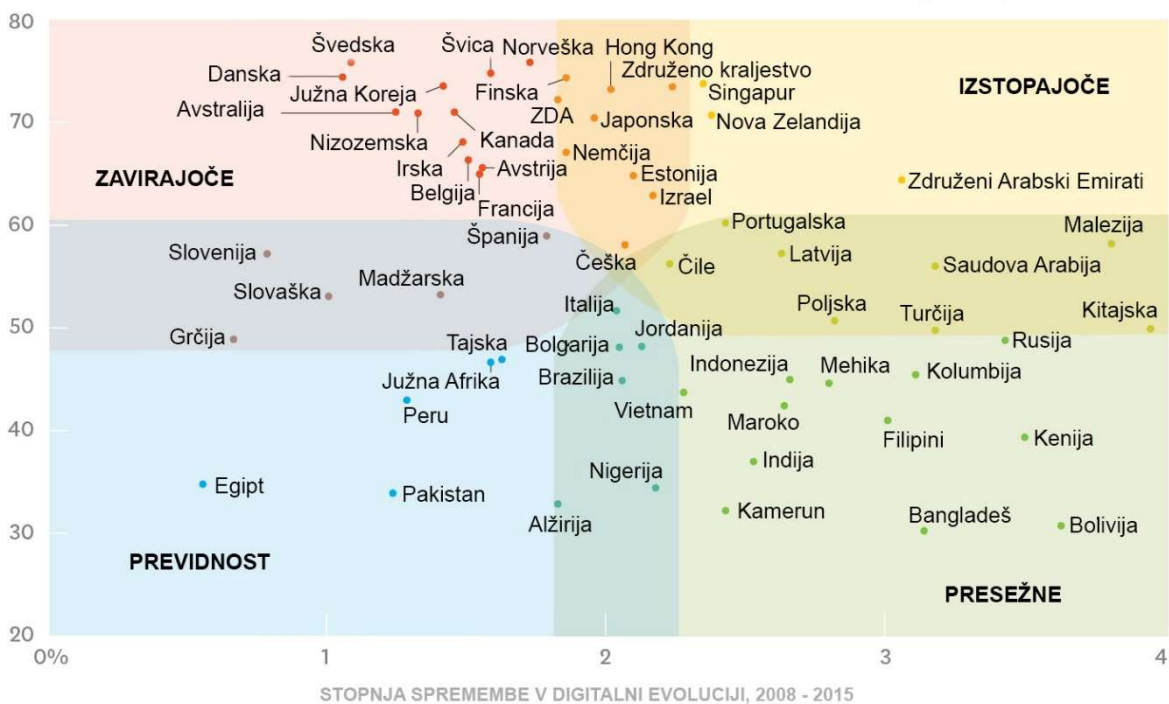
delovno mesto CDO, je le-to ustvarila z namenom dela na projektih, zato je mogoče, da ko se projekt zaključi, se zaključi tudi delovno mesto CDO. V povezavi z CDO in CIO pa se omenja še »vodja podatkov/analitike« (angl. Chief Data Officer - CDO), ki pa je predvsem strokovnjak na področju analitike (Samuels, 2018).

Slika 1: Prikaz držav v digitalni evoluciji leta 2017

Izris digitalnega indeksa evolucije, 2017

Kjer se digitalna ekonomija premika najhitreje in kjer je v težavah.

KAKO SO DRŽAVE UMEŠČENE MED ŠTIRI POLJA DIGITALNEGA INDEKSA EVOLUCIJE (OD 100)



VIR: DIGITAL EVOLUTION INDEX 2017, THE FLETCHER SCHOOL AT TUFTS UNIVERSITY AND MASTERCARD

© HBR.ORG

Vir: Prirejeno po Chakravorti, Bhalla & Chaturvedi (2017).

Na sliki 1 so prikazane države in njihova umestitev v digitalni evoluciji leta 2017. V članku so države razdelili v štiri različna polja (Chakravorti, Bhalla & Chaturvedi, 2017):

- izstopajoče (angl. stand out) – tam se nahajajo tiste države, ki so napredne in vodilne v digitalni transformaciji ter se hitro razvijajo,
- zavirajoče (angl. stall out) – tam se nahajajo države, ki imajo velik digitalni napredek, a se razvijajo počasi,
- presežne (angl. break out) – tam se nahajajo države, ki nimajo dobro razvite digitalizacije, vendar se hitro razvijajo in
- previdnost (angl. watch out) – tam se nahajajo države, ki imajo slabo razvito digitalizacijo, hkrati pa se počasi razvijajo.

Na sliki je lepo razvidno, da sta najbolj razviti državi, kar se tiče napredne digitalizacije in hkrati hitrega razvoja, azijski državi, Malezija in Kitajska. Dve velesili, Združene Države Amerike in Nemčija pa se nahajata med območjema »izstopajoče« in »zavirajoče«, kar pomeni, da sta zelo dobro razviti v digitalni tehnologiji, vendar je njun nadaljnji razvoj nekje na meji hitrega in počasnega, kar lahko pripelje do tega, da ju bodo katere od drugih držav lahko v prihodnosti prehiteli in postale bolj razvite na področju nove digitalizacije (Chakravorti, Bhalla & Chaturvedi, 2017).

Ko se podjetje odloča za spremembo poslovanja in na prehod na digitalno obliko, mora dobro razmisliti, kako bo informacijski sistem uporabil sebi v korist in v kakšni meri ga bodo uporabljali pri vsakodnevem poslovanju ter ali je le-ta sploh primeren za podjetje. Najbolj pomembni elementi, da je podjetje vodilno v digitalizaciji, so digitalna sredstva, digitalna uporaba in ljudje, ki delajo na tem področju. Digitalna sredstva podjetja uporabljajo predvsem za prehod fizičnega na digitalno, digitalna uporaba pa je vidna v obliki transakcij, v interakciji ponudnika in porabnika ter v notranjih poslovnih procesih. Največjo prednost pa predstavljajo ljudje, ki delajo na digitalnem področju. V zadnjih dveh desetletjih so se morali naučiti uporabljati digitalne tehnologije, jih pravilno uporabljati, hkrati pa so se odprla nova delovna mesta, za katera so potrebna nova znanja (lastno delo).

V današnjem času podjetja skoraj, da nimajo več izbire, ali bodo uporabljali digitalno tehnologijo, ampak kako jo bodo uporabili, če želijo preživeti v poslovnem svetu. Ker je konkurenca ogromna, morajo podjetja uporabiti digitalno tehnologijo tako, da bodo porabniku ponudili največ. Pomemben je dostop do podatkov, možnost dostopa kadarkoli in kjerkoli, personalizacija in še mnogo drugega (Digital Marketing Institute, 2018).

V katerem sektorju se digitalizacija največ uporablja, ni nobeno presenečenje, saj je to tehnološki oz. informacijski sektor. Sledijo mu mediji in finance. Panoge z oljem in gorivi, kemikalijami, gradbeništvo ter rudarstvo pa so samo delno digitalizirane, zaradi narave dela, saj jim le-ta ne dopušča, da bi bili neprestano za računalnikom ali imeli pametne telefone ves čas pri sebi.

Maloprodajni sektor se nahaja nekje na sredini. V zadnjem času je predvsem aktualna spletna trgovina, do katere lahko porabniki dostopajo kadarkoli in kjerkoli in digitalizacija je tista, ki podjetju ponuja dodano vrednost in konkurenčno prednost pred ostalimi spletnimi ponudniki. V fizičnih poslovalnicah pa je uporaba digitalne tehnologije precej manjša (Gandhi, Khanna & Ramaswamy, 2016).

2.2 Digitalna preobrazba v maloprodajni trgovini

Mnogo maloprodajnih poslovalnic, predvsem tista, ki niso uveljavljena imena, se zapira in to iz razloga, ker ne uspejo zadovoljiti potreb porabnikov. Porabniki so vedno bolj obveščeni o trendih po svetu in imajo vedno več izbire na vsakem koraku in prav zaradi tega

je tehnologija lahko tista, ki prinese dodano vrednost določeni blagovni znamki oz. maloprodajni poslovalnici. Prava tehnologija mora poskrbeti, da bo porabnik nakupno izkušnjo doživel bolj osebno (Chitrakorn, 2018).

Začelo se je s spletno trgovino. Že vrsto let nazaj se je pojavila spletna trgovina, vendar z veliko mero nezaupanja. Naročanje preko spleta je veljalo za nenavadno in nevarno, zato je večina ljudi gledala na to z nezaupanjem in z ogromno vprašanji, na katere nihče ni poznal pravega odgovora. Prav zaradi tega nezaupanja, so podjetja morala nekako rešiti ta problem in prepričati ljudi, da je tudi spletno nakupovanje varno in hkrati bolj udobno ter hitro, saj vse opraviš od doma. Svoj način poslovanja so morali prilagoditi tako, da je le-ta usmerjen h kupcu. Kupec mora biti deležen vrhunskih storitev, hkrati pa čutiti neko dodano vrednost spletnega nakupovanja, zato da se bo vedno znova vračal k spletnim ponudnikom namesto, da bo preprosto odkorakal v fizično trgovino in tam nakupil vse potrebno. Tehnologija oz. digitalizacija sta pri tem dejavnika za povečanje učinkovitosti (Van Belleghem, 2017).

Podjetja želijo porabnikove pozitivne nakupne izkušnje izboljšati na več načinov. En od teh je ta, da stremijo k bolj personalizirani digitalni izkušnji porabnika. Izdelke želijo čim bolj s personalizacijo približati potrebam porabnika. Drug način, ki je morda najbolj pogost in najbolj uspešen, pa je povezati spletno in fizično trgovino in tako uporabniku zagotoviti najboljšo izkušnjo (Sonsev, 2018).

Motiv porabnika za nakup je enak pri spletni ali fizični poslovalnici, izdelke želi po čim boljši ceni, hkrati pa najhitreje. Najhitreje je še vedno, če gre porabnik v fizično poslovalnico, saj odide iz nje z željenim artiklom, ni pa nujno, da bo tam cena najnižja. V tem primeru mora porabnik pretehtati, kaj mu prinaša večjo dodano vrednost. Ker je spletna trgovina vedno bolj popularna, si morajo nekatera podjetja prizadevati in iskati načine, kako porabnike zopet spraviti v fizično trgovino. In prav zaradi tega želijo vpeljati čim več digitalizacije tudi v fizične poslovalnice (Wasserman, 2017).

Ker pa je še vedno velik odstotek ljudi, ki spletni trgovini ne zaupajo oz. v njej ne vidijo dovolj velike dodane vrednosti, morajo podjetja, ki poslujejo preko maloprodajnih trgovin slediti določenim trendom, da ostanejo v koraku z največjo konkurenco in to je spletna trgovina. Poleg tistih ljudi, ki spletni trgovini preprosto ne zaupajo, pa poskušajo fizične trgovine z uvedbo digitalizacije pridobiti na svojo stran tudi tisti odstotek ljudi, ki nakupuje preko spleta in jih s svojo dodano vrednostjo prepričati, da pridejo in se tudi vedno znova vračajo v maloprodajno trgovino. Digitalizacija mora strankam olajšati nakupni proces. Način iskanja informacij in dostopnost informacij sta začela spreminjati nakupne navade ljudi (lastno delo).

V tujini je digitalna tehnologija znotraj maloprodajnih poslovalnic prisotna že kar nekaj let in v večini primerov se je izkazala za uspešno prodajno orodje, tako za kupce kot tudi za zaposlene. Izpostavim lahko nekaj znanih primerov, ki so se tudi v praksi dobro obnesli.

Audi je lansiral interaktivna »očala«, kjer kupec lahko vidi notranjost in zunanost avtomobila v tistih barvnih kombinacijah in s tisto opremo, ki si jo želi, še preden se zanjo dejansko odloči. Sephora je podobno kot Audi uporabila virtualni »lepotni prostor«, kjer se stranka lahko vidi z različnimi ličili in se tako odloči, kaj ji pristoji. Zara se je želela izogniti gneči okoli zaposlenih pri preverjanju zalog oblačil in tako namestila v maloprodajno poslovalnico ekran, kjer si stranke lahko same preverijo razpoložljivost. Nike pa je našel še boljši način, da se izogni gneči okoli zaposlenih pri iskanju pravih velikosti, tako da je ustanovil »hitro poslovalnico«, kjer stranke preko spleta rezervirajo svojo številko, nato pa pridejo v maloprodajno poslovalnico, kjer jih v omaricah, ki jih lahko odklenejo s svojimi pametnimi telefoni, že čakajo njihovi izdelki (Gilliland, 2019). Naštela sem samo nekaj primerov digitalnih tehnologij po svetu, ki so se meni osebno zdele najbolj zanimive in ki so se izkazale za uspešne v tujini.

V nadaljevanju bom malce podrobneje opisala 5 digitalnih tehnologij, ki so v tujini že prisotna v nekaterih maloprodajnih trgovinah in tako oblikujejo prihodnost le-teh ter kako pametne naprave izboljšujejo nakupne navade porabnikov. Za izbrane primere sem se odločila, saj menim, da bi lahko bili uspešni tudi v Sloveniji oz. v izbranem podjetju.

Znano podjetje, ki se **interaktivnih ogledal** že poslužuje, je Ralph Lauren. V novembru 2015, je podjetje Ralph Lauren v New Yorku v eni od svojih poslovalnic, predstavilo interaktivno ogledalo v kabini. Interaktivno ogledalo deluje na dotik in ti najprej ponuja možnost osvetlitve v kabini, izbiro jezika in predstavitev vseh artiklov v poslovalnici. Ko začneš poskušati artikle, ki si jih sabo prinesel v kabino, lahko nato vidiš, še v katerih drugih barvah obstaja določen artikel, če ti ta ne ustreza. Če potrebuješ drugo številko ali barvo, izdaš ukaz kar preko ogledala in zaposleni v poslovalnici ti ga bo prinesel, brez da bi rabil zapuščati garderobe in se neprestano oblačiti. Preden pa stranka zaključi nakup, lahko v ogledalu pogleda še druge artikle, ki bi jih lahko kombinirala k že izbranim. Interaktivno ogledalo tako služi kot osebni asistent pri nakupu, hkrati pa lahko stranka kadarkoli pokliče nekoga od zaposlenih v trgovini, če želi bolj osebni pristop in svetovanje. Zaposleni v Ralph Laurenu zatrjujejo, da je prodaja, odkar imajo garderobo z interaktivnim ogledalom, narasla in da ljudje v povprečju več časa preživijo v poslovalnici. Interaktivno ogledalo je lahko strankam v maloprodajni poslovalnici v veliko pomoč, nekaterim pa lahko služi zgolj za potrditev nakupa, hkrati pa lahko stranke spodbudi k nakupu še z dodatnimi artikli. Nakupna izkušnja stranke je lahko tako hitrejša in bolj uspešna, predvsem če najde točno tisto, po kar je pravzaprav prišla. Po drugi strani pa lahko interaktivno ogledalo zasenči zaposlene v poslovalnici, saj njihova pomoč tako večini strank ni več potrebna. Vendar mora imeti maloprodajna poslovalnica še vedno zaposlene primerne in strokovne ljudi, saj nikoli ne veš, kdaj in če tehnologija zataji (Nazario, 2015).

Tablični računalnik se lahko v maloprodajni poslovalnici uporabi na dva načina, lahko ga uporabljajo zaposleni ali pa stranke. Prodajalci s tabličnimi računalniki lahko hitreje in bolj učinkovito ponudijo porabniku pomoč pri iskanju artiklov. Podatki o zalogi so bolj natančni

in posodobljeni, hkrati pa si prodajalci s hitrejšim in bolj učinkovitim delovanjem pridobijo zaupanje porabnika. Poleg grajenja boljših odnosov s porabniki, pa je tablični računalnik lahko tudi orodje nadrejenih, s katerim lahko ti spremljajo delo svojih zaposlenih in njihovo produktivnost.

O tabličnem računalniku, ki pa je nameščen v garderobi in je namenjen strankam, pa sem slišala od znanke, ki živi v Londonu in dela v maloprodajni poslovalnici z modnimi oblačili Mango. Imajo podobno funkcijo kot interaktivna ogledala, vendar zgolj kar se tiče preverjanja zaloge artiklov in različnih modelov ter barv. S tabličnim računalnikom v garderobi, se stranka izogne neprestanemu preoblačenju in iskanju zaposlenih v primeru, da potrebuje pomoč ali nasvet (lastno delo).

Pametna ura se uporablja v kombinaciji s tabličnim računalnikom v garderobi. Prvič sem za njo slišala od znanke v Londonu. Tablični računalnik v garderobi mi je bil kot pomoč strankam znan že prej, vendar ne v povezavi s pametno uro. Povedala mi je, da je prvi dan, ko se je zaposlila, dobila pametno uro kot pripomoček pri opravljanju svojega dela. Namenjena je zaposlenim v trgovini in je pravzaprav stik med stranko in zaposlenim. S pametno uro lahko porabniku hitreje priskočijo na pomoč, saj je le-ta povezana s tabličnim računalnikom, ki ga najdemo v garderobi, kjer lahko porabnik sam preveri za drugo številko ali barvo, medtem ko se zaposlenemu na pametni uri pojavi kateri artikel, številko in barvo potrebuje porabnik ter v kateri kabini se nahaja. Zaposleni so lahko tako hitrejši in spretnejši pri svojem delu, hkrati pa se lahko posvetijo več strankam naenkrat. Kljub digitalni tehnologiji, ki zaposlene obdaja, pa morajo le-ti še vedno biti urejeni, prijazni in strokovni, saj imajo s strankami še vedno osebni stik. Pametna ura je, kot sem že omenila, povezana s tabličnim računalnikom in služi kot komunikacija med stranko in zaposlenim. Hkrati pa digitalna tehnologija v Mangu omogoča, da si tudi stranke na svojo pametno uro naložijo podatke o artiklih, ki so jih poizkušale v garderobi. Je dokaz, da lahko tehnologija in človek medsebojno sodelujeta in da pametne naprave niso namenjene temu, da bi nadomestile človeka, saj je to nemogoče (Intervju z zaposleno v podjetju & Middleton, 2018).

Police z vgrajenimi senzorji omogočajo, da se porabnik izogne klasičnemu čakalju v vrsti na blagajni. Senzor avtomatsko zazna artikel, ki ga je porabnik vzel iz police in ga položil v košarico in avtomatsko bremeni njegov spletni račun. Podjetje, kjer so police z vgrajenimi senzorji že prisotne, je Amazonova nova prodajalna v Seattlu, odprta v začetku leta 2017. Namen polic s senzorji je predvsem, da na blagajnah ni dolgih čakalnih vrst. Delo blagajnikov se lahko v tem primeru močno zmanjša, vendar prodajalna blagajnike še vedno potrebuje, saj vsi ljudje niso pripravljeni uporabljati pametnih naprav pri svojih nakupih, predvsem starejša generacija in tisti ljudje, ki ne želijo uporabljati spletnih računov in kreditnih kartic (D'Innocenzio, 2017).

Podjetje Lowe je testiralo »**robota vodnika**« z imenom OSHbot. OSHbot ima v podjetju dve nalogi. Prva naloga je, da pomaga strankam pri njihovem nakupu in jih usmeri k artiklom, ki jih iščejo. Ko robot zazna stranko, se predstavi in vpraša, kaj išče, nato pa izriše

zemljevid, kjer se iskani artikel nahaja. Če stranka želi, ji lahko robot tudi pokaže pot do iskanega artikla. Odgovorni za nastanek robota, Kyle Nel, zatrjuje, da robot počne stvari, ki jih človek ne more, izpostavil je predvsem to, da robot govori več jezikov in da je znanje tujih jezikov zelo pomembno pri porabnikih. Druga naloga robota pa je sledenje zalogam, kje je česa zmanjkalo ali je bilo kaj založeno. Glavna prednost je, da je zaloga ves čas posodobljena in natančno vodena, kar je v maloprodajnih poslovalnicah zelo težko. Zaposleni v podjetju so robota navajeni in jih nič ne moti, strankam pa je tudi všeč. Vendar ni nujno, da vsem. Nekateri bi se lahko hitro prestrašili govorečega robota, ki ti želi pomagati pri nakupu, predvsem otroci ali starejši. Ker pa se tudi podjetje tega zaveda, ve da potrebuje v poslovalnici tudi ljudi in da je zaenkrat en robot dovolj. Je pa samo vprašanje časa, kdaj bo teh robotov še več, vendar ljudi nikoli ne bodo mogli v celoti nadomestiti (Hullinger, 2016).

Več kot očitno je, da so pametne naprave v maloprodajnih poslovalnicah velika konkurenca spletnemu nakupovanju. Po vsej verjetnosti veliko strank najprej pride v maloprodajno poslovalnico zgolj iz radovednosti, ker so slišali za nekaj novega, vendar jih morda nato prav ta pametna naprava prepriča, da se zopet vrnejo.

Namen uvedbe pametnih naprav v maloprodajne poslovalnice je tako, da olajšajo delo zaposlenim in hkrati omogočijo porabnikom pozitivno nakupno izkušnjo. Lane v enem od člankov opredeljuje 6 načinov, kako pametne naprave izboljšujejo nakupne navade porabnikov v maloprodajni trgovini.

Informiranje posameznika

Več kot polovica porabnikov še preden se odpravi v trgovino na spletu poišče informacije o artiklih v prodajalni in so hkrati še preden novost pride fizično v prodajalno, o njej že predčasno obveščeni. Ko se odločijo, da bodo obiskali maloprodajno poslovalnico, lahko tam s pomočjo interaktivnih ogledal pogledajo, kako jim pristojijo določeni artikli, brez da bi jih najprej morali poiskati v poslovalnici. Šele, ko se s pomočjo interaktivnega ogledala odločijo za določene artikle in so pripravljene na nakup, zaprosijo za pomoč zaposlenega, ki jim nato poišče te artikle v poslovalnici (Lane, 2018).

Lažja odločitev o nakupu

Interaktivna ogledala omogočajo, da se porabnik izogne iskanju artiklov v trgovini, čakanju v vrstah pred garderobami in poizkušanju različnih kombinacij ter iskanju novih kombinacij, ko je enkrat že v garderobi. Večina porabnikov se po neuspešnem poizkušanju, ne bo še enkrat vrnila v garderobe, medtem ko s pametnim ogledalom lahko poizkusi različne barve in kombinacije, hkrati pa lahko interaktivno ogledalo potrdi porabnikovo odločitev, če še ni čisto odločen. Porabnik ima tako bolj prijetno nakupno izkušnjo in je več možnosti, da se zopet vrne (Lane, 2018).

Optimizacija zalog v prodajalni

Pametne naprave pa ne pomagajo samo porabnikom, ampak tudi prodajalcem. S pomočjo teh naprav prodajalci lažje skrbijo za zalogo v trgovini, da so police polno založene in tako omogočajo boljšo nakupno izkušnjo ter se izognejo neprestanemu iskanju artiklov po trgovini oz. v skladišču. Pomagajo lahko, da so zaloge posodobljene (Lane, 2018).

Promocija »nepozabne izkušnje« za porabnika

S pametnimi napravami lahko porabniku omogočimo nepozabno izkušnjo nakupovanja v prodajalni. Na primer interaktivna ogledala v garderobi lahko porabnikom pokažejo, kako jim nek artikel stoji pri različnih lučeh oz. v različnih delih dneva, kaj lahko še skombinirajo k artiklom, ki so jih izbrali. Obleka, ki jo ženska kupuje, lahko izgleda drugače pri dnevni svetlobi kot pri nočni. Prav s takimi detajli stranka potrdi svoj nakup in vidi v določeni prodajalni konkurenčno prednost pred drugimi (Lane, 2018)

Osebna izkušnja porabnika

Porabniki bolj cenijo tista podjetja, katerih kartice zvestobe lahko najdejo v mobilni aplikaciji, saj si s tem olajšajo uporabo le-teh. Na drugi strani pa podjetja preko kartic zvestobe pridobijo podatke o porabnikih in njihovih nakupnih navadah in prav na podlagi teh lahko pomagajo porabnikom, da je njihov nakup bolj osebno naravnan. Ponudijo jim lahko artikle, ki bi jih glede na njihove pretekle nakupne navade, uspele zanimati ali jim predlagati kaj novega, kar bi se ujemalo s tem, kar so že v preteklosti kupili (Lane, 2018).

Ustvarjanje brezhibne nakupne izkušnje

Več podatkov o porabnikih, pomeni, da obstaja več možnosti, da podjetja posamezniku čimbolj približajo nakupno izkušnjo in jo naredijo brezhibno. Uporabijo tiste prodajne kanale, ki menijo, da so najbolj primerni za posameznika in naredijo analizo fizičnih in spletnih nakupov posameznika in mu tako lahko ponudijo najbolj primerne izdelke zanj. Nekateri bolj ozko usmerjeni porabniki bi to lahko vzeli kot vsiljivo dejanje, vendar če bi pogledali širšo sliko, bi videli, da bi prav s tem podjetja oz. zaposleni v maloprodajnih poslovalnicah, porabniku marsikaj olajšali. Njihova nakupna izkušnja bi bila tako hitrejša in bolj prijetna, hkrati pa brezhibna in uspešna (Lane, 2018).

Nakupne navade porabnikov se lahko spreminjajo, večinoma sledijo trendom, ki se dogajajo okoli njih. Večina porabnikov ve, kakšne so novosti na trgu, tako glede artiklov v poslovalnicah kot tudi glede tehnologije, saj so dobro informirani, zato so porabniki vedno bolj zahtevni do zaposlenih v maloprodajnih poslovalnicah. Naloga zaposlenih pa je, da tem zahtevam vseeno ugotovi in prav pametne naprave so te, s pomočjo katerih jim bo to uspelo.

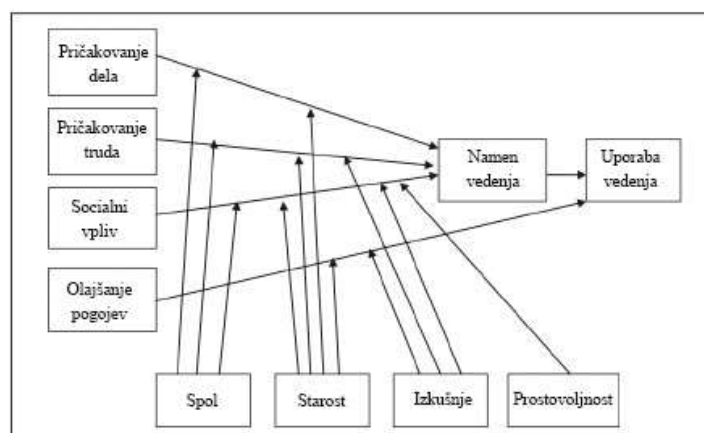
Tehnologija nikoli ne bo bistvo maloprodajnih poslovalnic, ampak orodje za pomoč. Bistvo maloprodajnih poslovalnic so produkti in storitve, predvsem storitve zaposlenih. Če porabniku nek produkt ne odgovarja, tega tudi tehnologija ne more spremeniti. Je pa tehnologija nujno potrebna pri spletnem poslovanju, tam brez nje ne gre (Kestenbaum, 2017).

2.3 Odnos zaposlenih do digitalne preobrazbe

Po raziskavah Marie Hillen iz leta 2019, je več kot polovica zaposlenih zmedenih glede uvedbe digitalne preobrazbe. Skeptični so predvsem zato, ker ne vedo kakšen je pravi pomen uvedbe digitalne preobrazbe in kakšni so pravzaprav nameni nadrejenih. Raziskave odnosa zaposlenih do digitalne preobrazbe so pokazale, da 57 % zaposlenih ne pozna pravilne definicije digitalne preobrazbe, 20 % zaposlenih ne vedo pravega pomena, 12 % pa jih meni, da to pomeni nepapirno poslovanje. Velik odstotek zaposlenih se počuti ogroženo zaradi digitalizacije in zmedeno, nekaj pa je tudi takih, ki so preprosto radovedni in optimistični (Hillen, 2019).

Mnogi zaposleni, predvsem tisti, ki vedo nekaj o digitalizaciji, se bojijo, da se bodo morali v prihodnosti boriti za svoje službe, njihova največja konkurenca pa bo nova tehnologija. Nekateri na uvedbo novosti gledajo nezaupljivo in si prav zaradi tega niti ne želijo poizkusiti novih tehnologij, pa čeprav bi jim te olajšale delo. Vendar namen uvedbe digitalne preobrazbe v poslovanje podjetij ni izguba kadra, ampak priložnost za učenje in možnost boljše kariere zaposlenih ter izboljšati delovanje procesov v podjetju. Naloga vodilnih v podjetju je tako, da na pravilni način predstavijo delovanje in uvedbo digitalne preobrazbe v delovne procese in s tem pomirijo zaposlene, da tehnologija ni zato, da zamenja zaposlene, ampak zato, da jim pomaga (Solberg, Wong & Mercer Traavik, 2019).

Slika 2: Model UTAUT



Vir: Prirejeno po Venkatesh, Morris, Davis & Davis (2003).

Model UTAUT (angl. Unified Theory of Acceptance and Use of Technology) je teorija, katere cilj je razložiti namere uporabnika pri uporabi informacijskega sistema in njegove nadaljnje vedenje. Gre za prepričanje posameznikov, kako se bodo obnašali do informacijskega sistema in kako bodo posameznikova prepričanja vplivala na vedenje do nove tehnologije. Vedenje je nato povezano s konceptom, kako bo posameznik dejansko sprejel in uporabil nov informacijski sistem/tehnologij. Znotraj modela imamo štiri stopnje posameznikovega prepričanja (Venkatesh, Morris, Davis & Davis, 2003):

- pričakovanje dela (angl. Performance Expectancy),
- pričakovanje truda (angl. Effort Expectancy),
- socialni vpliv (angl. Social Influence) in
- olajšanje pogojev (angl. Facilitating Conditions).

Pri stopnji »**pričakovanje dela**« posameznik vidi uporabnost novega informacijskega sistema in se sprašuje, ali mu bo prišel prav pri njegovem delu. Lahko je to pričakovanje pozitivno ali negativno, odvisno od posameznika samega. Pet konstruktov iz različnih modelov, ki se nanašajo na pričakovanje dela, so zaznana uporabnost, zunanja motivacija, delovna ustreznost, relativna prednost in pričakovani rezultati. Pri zaznani uporabnosti posameznik verjame, da mu bo določen sistem pomagal pri njegovem delu. Pri zunanji motivaciji bo posameznik želel opraviti neko dela, ker pričakuje nekaj v zameno, npr. boljše plačilo, povišica... Delovna ustreznost je podobno kot zaznana uporabnost, saj za posameznika predstavlja, kako mu bo sistem omogočil boljše opravljanje njegovega dela. V očeh posameznika je relativna prednost novega sistema večja od predhodnega in je povezana s pričakovanimi rezultati, od katerih posameznik pričakuje, da bodo z novim sistemom boljši.

Na pričakovanje dela vplivata tudi spol in starost. Dokazano je, da naj bi bili mlajši moški bolj usmerjeni k temu pričakovanju (Venkatesh, Morris, Davis & Davis, 2003).

Pri stopnji »**pričakovanje truda**« se posameznik sprašuje, kako težko se bo naučiti uporabljati nov informacijski sistem, ali bo imel probleme s samim sistemom, koliko se bo moral naučiti novega, ali bo uporaba le-tega sistema vplivala na potek in izvedbo mojega dela... Trije konstrukti iz različnih modelov, ki se nanašajo na pričakovanje truda, so zaznana enostavnost uporabe, kompleksnost in enostavnost uporabe. Pri zaznani enostavnosti uporabe posameznik verjame, da bo zaradi sistema brez napora, medtem ko pri kompleksnosti, posameznik v sistemu vidi težavnost pri razumevanju in uporabi. Pri tretjem konstrukt, enostavnost uporabe, pa posameznik pri inovaciji vidi težavnost pri uporabi.

Na pričakovanje truda vplivajo spol, starost in izkušnje. Dokazano je, da naj bi bile mlajše ženske, na začetku svojih izkušenj, bolj usmerjene k temu pričakovanju (Venkatesh, Morris, Davis & Davis, 2003).

Pri stopnji »**socialni vpliv**« posameznik zaznava, kako drugi subjekti vidijo nov informacijski sistem in da se tudi drugi pomembni subjekti sprašujejo, ali bi moral uporabljati nov sistem. Njihovo mnenje lahko temelji tudi na preteklih izkušnjah uporabe sistema. Trije konstrukti iz različnih modelov, ki se nanašajo na socialne vplive, so subjektivna norma, socialni faktorji in slika. Pri subjektivni normi posameznik verjame, da tisti subjekti, ki so zanj pomembni, mislijo kako bi se moral obnašati. Socialni faktorji nakazujejo, kako bi se v različnih situacijah posameznik moral obnašati. Slika, kot zadnji konstrukt, pa nakazuje na uporabo inovacije za izboljšanje slike posameznika v socialnem sistemu.

Na socialni vpliv vplivajo spol, starost, prostovoljnost in izkušnje. Dokazano je, da naj bi bile starejše ženske, na začetku svojih izkušenj in z neko »obvezno« mero prostovoljnosti, bolj usmerjene k socialnemu vplivu (Venkatesh, Morris, Davis & Davis, 2003).

Pri stopnji »**olajšanje pogojev**« posameznik verjame v splošno prepričanje, da organizacijska in tehnična infrastruktura obstajata zato, da podpirata uporabo sistema. Trije konstrukti iz različnih modelov, ki se nanašajo na olajšanje pogojev, so zaznana vedenjska kontrola, olajšanje pogojev in kompatibilnost. Pri zaznani vedenjski kontroli posameznik odraža zaznavanje notranjih in zunanjih omejitev vedenjskih dejavnikov. Pri olajšanju pogojev posameznik uporabi objektivne faktorje v okolju. Pri tretjem konstrukt, kompatibilnost, pa posameznik zaznava inovacijo kot dosledno pri obstoječih vrednotah, potrebah in izkušnjah.

Na olajšanje pogojev lahko ne vpliva nič, lahko pa vpliva starost in izkušnje. Dokazano je, da naj bi bili starejši delavci, z rastjo izkušenj, bolj usmerjeni k olajšanju pogojev (Venkatesh, Morris, Davis & Davis, 2003).

3 PRAKTIČNI DEL

3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje X je nemško podjetje, ustanovljeno leta 1969, z modnimi oblačili, čevlji in dodatki. Svoje poslovalnice ima v Evropi, Aziji, Avstraliji in Severni Ameriki. Leta 1989 je bilo v Sloveniji ustanovljeno podjetje kot družba z omejeno odgovornostjo in je razširjeno po celi Sloveniji. Zaradi več različnih segmentov, so izdelki, ki jih ponuja podjetje X, namenjeni porabnikom vseh starosti, hkrati pa so zaradi več segmentov, cenovno dostopni širši množici. Največ poslovalnic najdemo v Ljubljani, v eni od ljubljanskih poslovalnic pa sem sedem let opravljala študentsko delo. Večina poslovalnic se nahaja v nakupovalnih središčih, v Ljubljani pa lahko eno od poslovalnic zasledimo tudi v starem delu centra.

Izbrano podjetje daje velik pomen zaposlenim v podjetju, tako redno zaposlenim kot študentom. Veliko dela na izobraževanju zaposlenih, da so le-ti najbolj na tekočem s trendi

v modi, tako pri nas kot tudi v tujini, hkrati pa se podjetje zaveda, kako pomemben je porabnik za uspeh podjetja in vedno znova izobražuje svoj kader na področju komunikacije in prodaje.

Glasba v izbranem podjetju je bila vnaprej določena in prav vse poslovalnice po Sloveniji so imele isto glasbo, včasih pa smo zaposleni lahko tudi sami izbrali glasbo, vendar smo morali biti pozorni, da je le-ta primerna. Ali je v poslovalnici hladno/toplo, pa večino ni bilo odvisno od nas, ampak v točno določenem primeru, od nakupovalnega centra.

3.2 Namen in cilj

Namen magistrske naloge je preučiti odnos zaposlenih do uvajanja nove tehnologije v maloprodajni poslovalnici z modnimi oblačili. Zastavila sem 3 raziskovalna vprašanja, na katera sem poskušala dobiti odgovore z anketo, ki sem jo razdelila med zaposlene v izbranem podjetju.

1. raziskovalno vprašanje: Kakšen je odnos zaposlenih do uvajanja nove tehnologije v maloprodajni poslovalnici?
2. raziskovalno vprašanje: Kako na odnos zaposlenih do uvajanja nove tehnologije vpliva:
 - a) spol zaposlenih
 - b) starost zaposlenih
 - c) geografska lokacija poslovalnice
3. raziskovalno vprašanje: Ali bo digitalna preobrazba poslovalnice olajšala delo zaposlenih in pozitivno vplivala na izkušnje strank?

Cilj magistrske naloge je najprej pripraviti pregled tehnologij, ki se v podjetjih po svetu že uporabljajo. Nato pa želim priučiti, katere tehnologije so primerne za izbrano podjetje in kako bi zaposleni v podjetju sprejeli novo tehnologijo, kaj so tisti dejavniki, ki vplivajo na njihov odnos in kako bi digitalna preobrazba vplivala na delo zaposlenih.

3.3 Metodologija

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov, teoretičnega in praktičnega dela. V teoretičnem delu sem najprej napisala nekaj o porabniku in nakupnem okolju, ki igra zelo pomembno vlogo pri nakupni odločitvi porabnika. Nato sem se posvetila digitalni preobrazbi. Napisala sem malce na splošno o digitalni preobrazbi in kaj pravzaprav to sploh je, nato sem napisala nekaj o njeni zgodovini, na koncu pa sem se posvetila glavni temi magistrske naloge – zaposleni v maloprodajni trgovini in njihov odnos do uvedbe novih tehnologij. Identificirala sem že uporabljeno digitalizacijo s pomočjo lastnih izkušenj in različnih spletnih člankov. Za teoretični del sem uporabila predvsem spletne članke, saj je digitalizacija tema, ki je bolj razširjena na spletu kakor v knjigah. Pomagala sem si tudi z dvema knjigama, vendar sta le-

ti predvsem bolj osredotočeni na porabnika in nakupno okolje. Veliko pa sem lahko črpala tudi iz lastnih izkušenj, saj sem kar sedem let opravljala študentsko delo v maloprodajni poslovalnici in se tako lahko postavim v kožo maloprodajnega osebja, ki mu želijo približati novo tehnologijo.

Praktičnega dela sem se lotila s pomočjo anketnega vprašalnika, ki sem ga razdelila med zaposlene v izbranem podjetju. Anketa je sestavljena iz 14 vprašanj, 11 vprašanj zahteva od anketirancev »pravilni odgovor«, medtem ko morajo anketiranci pri treh vprašanjih oceniti trditve od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da se anketiranci s trditvami sploh ne strinjajo, 5 pa pomeni, da se s trditvami popolnoma strinjajo. Prva štiri vprašanja so demografska – spol, starost, izobrazba in status zaposlenega v maloprodajni poslovalnici. Vprašanja od 5 do 7 so povezana z lokacijo maloprodajne poslovalnice. V katerem delu Slovenije se poslovalnica nahaja, ali je to v nakupovalnem središču ali v centru mesta in kako velika je poslovalnica, kjer so zaposleni opravljajo svoje delo. Vprašanje od 8 do 12 se nanašajo na že obstoječo tehnologijo in na odnos do uvedbe nove tehnologije. Pri iskanju odgovorov, ki se nanašajo na tehnologijo, sem pri dveh vprašanjih zahtevala od anketirancev, da ocenijo trditve od 1 do 5, odvisno od njihovega strinjajo s posamezno trditvijo. Zadnji dve vprašanji pa se nanašata na pametne naprave, ki so že posledica uvedb novih tehnologij. Pri zadnjem vprašanju sem zopet zahtevala od anketirancev, da ocenijo svoje stališče do pametnih naprav oz. trditev, ki se nanašajo na pametne naprave. Ker sem želela videti, kako lokacija in velikost poslovalnice vplivata na odziv zaposlenih na uvedbo nove tehnologije, sem anketo izvedla po več poslovalnicah po celi Sloveniji. Najprej sem anketo razdelila med naše zaposlene v izbrani poslovalnici. Ker anketa ni pretirano dolga, so mi jo lahko brez problema izpolnili kar med malico, tako da samega delovnega procesa v poslovalnici nisem ovirala. Za pomoč, kako bi lahko dobila odgovore še od ostalih poslovalnicah po celi Sloveniji, pa sem se obrnila kar na poslovodjo naše poslovalnice in tako je ona napisala mail vsem maloprodajnim poslovalnicam, da bodo skupaj s prenosi dobili tudi ankete in da lepo prosi, če jih zaposleni lahko izpolnijo v čim večjem številu za potrebe moje magistrske naloge. Prenose artiklov smo opravljali vsako sredo, v četrtek ali petek pa so artikli že bili v drugih poslovalnicah. Če naša poslovalnica določenega artikla ni imela na zalogi, smo preprosto poklicali drugo poslovalnico nekje v Sloveniji in se dogovorili za prenos artikla. In tako so v sredo, 17. oktobra 2018, skupaj z artikli poslali v poslovalnice po celi Sloveniji, tudi moje ankete. V petek, 26. oktobra 2018, pa sem večino anket že dobila nazaj. Anket niso izpolnile vse poslovalnice, vendar sem bila nad odzivom zaposlenih vseeno pozitivno presenečena. Razdelila sem 90 anket, izpolnjenih sem dobila 66. Ko sem dobila ankete nazaj, sem se lotila razvrščanja anket glede na spol, status zaposlitve, starost in regijo, kjer se poslovalnica nahaja. Najpomembnejša vprašanja za mojo magistrsko nalogo so tista, kjer so zaposleni morali oceniti dane trditve, saj sem predvsem iz teh trditev začutila njihov odnos do uvedbe nove tehnologije. Rezultate teh vprašanj sem nato vpisala v Excel tabelo, iz katere sem potem izračunala povprečja in standardni odklon odgovorov. Interpretirala pa bom tudi rezultate vprašanj, zakaj bi zaposleni začeli uporabljati novo tehnologijo in katera od naštetih pametnih naprav je tista, za katero bi se odločili, da jo uporabljajo pri svojem delu. Pri

anketnem vprašalniku, ki sem ga razdelila med zaposlene modne maloprodajne trgovine, sem se tako bolj podrobno osredotočila predvsem na tri digitalne tehnologije, za katere menim, da bi prišle za točno določeno modno trgovino najbolj prav in bi prinesle največjo dodano vrednost: pametna ura, tablični računalnik v garderobi in interaktivno ogledalo.

3.4 Analiza in interpretacija rezultatov ankete

Rezultate ankete sem razdelila na tri večje enote, spol in status zaposlitve, starost ter regija, v kateri se maloprodajna poslovalnica nahaja. Preden sem prišla do rezultatov, sem postavila tri raziskovalna vprašanja in s pomočjo analize in interpretacije rezultatov želim dobiti odgovore.

3.4.1 Spol in status zaposlitve

Anketirance sem razdelila na moški in ženski spol ter na redno zaposlene v maloprodajni poslovalnici in študente.

Tabela 1: Povprečje in standardni odklon rezultatov pri trditvah o tehnologiji glede na spol

	Spol			
	Moški		Ženski	
	Povprečje	St. odklon	Povprečje	St. odklon
Tehnologija je pomemben del našega vsakdana.	4,75	0,5	4,66	0,6
Tehnologija je pomembna pri delu v maloprodajni poslovalnici.	4,5	0,58	4,56	0,67
Spremembam v tehnologiji je težko slediti.	3,5	1,29	2,66	1,02
Zaradi tehnologije so zaposleni v poslovalnici manj cenjeni.	3	1,41	2,15	0,94

Vir: lastno delo.

Tabela 2: Povprečje in standardni odklon rezultatov pri trditvah o tehnologiji glede na status zaposlitve

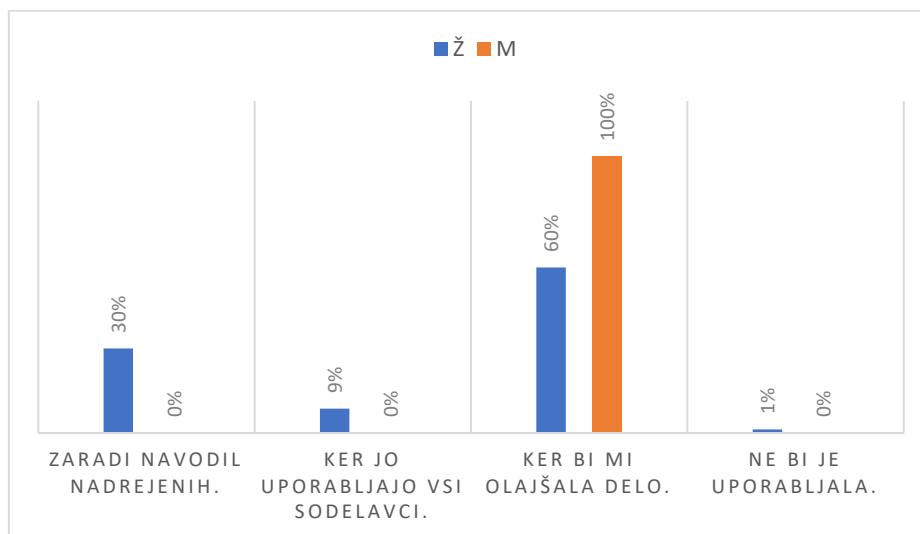
	Status zaposlitve			
	Redno zaposleni		Študenti	
	Povprečje	St. odklon	Povprečje	St. odklon
Tehnologija je pomemben del našega vsakdana.	4,63	0,66	4,72	0,46
Tehnologija je pomembna pri delu v maloprodajni poslovalnici.	4,49	0,75	4,68	0,48
Spremembam v tehnologiji je težko slediti.	2,78	1,19	2,6	0,76
Zaradi tehnologije so zaposleni v poslovalnici manj cenjeni.	2,17	1,05	2,24	0,88

Vir: lastno delo.

Iz prvega sklopa trditvev, kjer sem od zaposlenih želela predvsem njihovo mnenje o tehnologiji na splošno, sem dobila pričakovane odgovore. Tako moški kot ženske se skoraj popolnoma strinjajo s trditvama, da je tehnologija pomemben del našega vsakdana in da je hkrati tudi zelo pomembna pri delu v maloprodajni poslovalnici. Pri tretji in četrti trditvi, da je spremembam v tehnologiji težko slediti in da je delo zaposlenih zaradi tehnologije manj cenjeno, pa je razlika med odgovori žensk in moških že malce večja. Moški trdijo, da je spremembam kar težko slediti in da se delno strinjajo s tem, da je delo zaposlenih manj cenjeno, medtem ko ženske odgovarjajo, da spremembam ni težko slediti ter da se jim ne zdi, da bi bilo zaradi tehnologije njihovo delo kaj manj cenjeno. Pri prvem sklopu trditvev po mojem mnenju najbolj izstopajo odgovori moških. Skoraj popolnoma se strinjajo s trditvijo, da je tehnologija pomemben del našega vsakdana, vendar se tudi najbolj strinjajo s trditvijo, da je spremembam v tehnologiji težko slediti. Ta odgovor me je malce presenetil, saj sem mnenja, da se večina moških znajde s tehnologijo precej bolje od žensk, hkrati pa se moški hitreje navadijo na spremembe kakor ženske, vendar očitno pri anketiranih moških temu ni tako. Da bi olajšali vsem zaposlenim v maloprodajnih poslovalnicah nenehno sledenje spremembam v tehnologiji, bi lahko enkrat mesečno organizirali delavnice, na katerih bi zaposlenim na najlažji način predstavili te spremembe, ki se dogajajo neprestano. Odgovorni bi povzel najbolj pomembne spremembe, ki so se zgodile v kratkem času in ki najbolj vplivajo na delo zaposlenih in jih s primeri predstavil vsem udeleženi. Menim, da bi to bilo koristno za vse, tako moške kot ženske, redno zaposlene ali študente, saj bi tako na enem mestu dobili vse potrebne informacije.

Pri vprašanju, zakaj bi začel/a uporabljati novo tehnologijo, sem dobila naslednje odgovore (možnih je bilo več odgovorov).

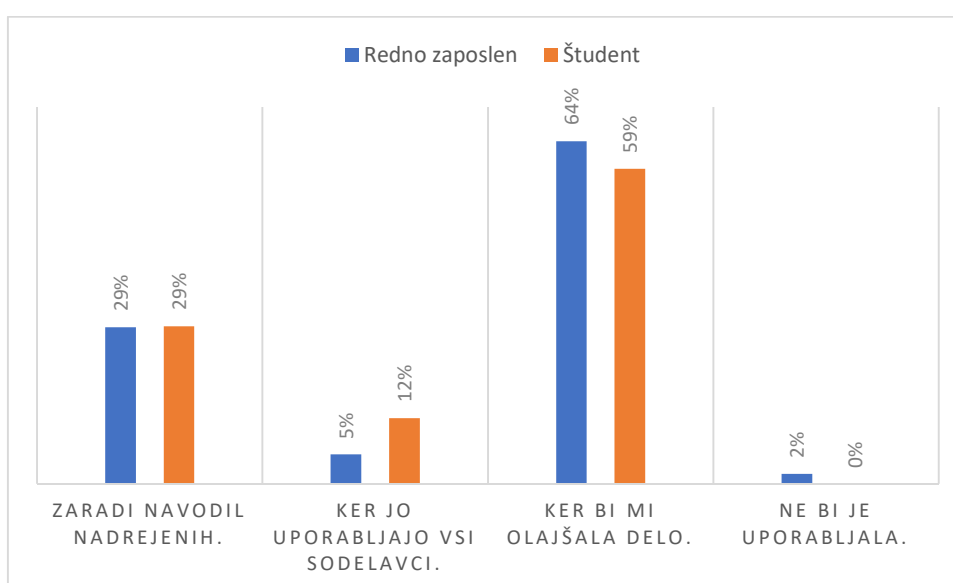
Slika 3: Rezultati vprašanja: »Zakaj bi začel/a uporabljati novo tehnologijo?« glede na spol



Vir: lastno delo.

Kot lahko razberemo iz zgornjega grafa, vidimo da bi se večina zaposlenih, moški vsi, odločila za uporabo nove tehnologije, ker bi jim po njihovem mnenju olajšala delo. Kar nekaj žensk pa je odgovorila, da bi novo tehnologijo začeli uporabljati zgolj zaradi navodil nadrejenih in ker jo uporabljajo vsi sodelavci. Samo ena od zaposlenih pa nove tehnologije nikakor ne bi uporabljala iz nobenega od naštetih razlogov.

Slika 4: Rezultati vprašanja: »Zakaj bi začel/a uporabljati novo tehnologijo?« glede na status zaposlitve



Vir: lastno delo.

Največ redno zaposlenih in študentov v izbranem podjetju bi se odločilo za uporabo nove tehnologije, ker bi jim po njihovem mnenju olajšala delo. Tudi zaradi navodil nadrejenih bi se kar nekaj redno zaposlenih in študentov odločilo za uporabo novo tehnologije, medtem ko bi se zaradi sodelavcev za uporabo nove tehnologije odločilo več študentov kot redno zaposlenih. Ena od redno zaposlenih pa nove tehnologije ne bi uporabljala iz nobenega od naštetih razlogov.

Iz rezultatov vprašanja, zakaj bi želel uporabljati novo tehnologijo, vidimo da se večina zaposlenih, ne glede na spol in status zaposlitve, zaveda, da jim lahko nova tehnologija prinese dodano vrednost in jim olajša delo na različne načine. Zavedajo se pomembnosti novih tehnologij v današnjem svetu in da le-te omogočajo, da ostane podjetje konkurenčno na trgu.

Tabela 3: Povprečje in standardni odklon rezultatov pri trditvah o učenju uporabe nove tehnologije glede na spol

	Spol			
	Moški		Ženske	
	Povprečje	St. odklon	Povprečje	St. odklon
Učenje uporabe nove tehnologije je lahko.	4	0,82	3,61	0,89
Učenje uporabe nove tehnologije je hitro.	4,5	0,58	3,55	0,82
Učenje uporabe nove tehnologije je preveč zapleteno.	2,75	0,5	2,27	0,81
Učenje uporabe nove tehnologije vzame preveč časa.	3,25	1,26	2,39	0,86

Vir: lastno delo.

Tabela 4: Povprečje in standardni odklon rezultatov pri trditvah o učenju uporabe nove tehnologije glede na status zaposlitve

	Status zaposlitve			
	Redno zaposleni		Študenti	
	Povprečje	St. odklon	Povprečje	St. odklon
Učenje uporabe nove tehnologije je lahko.	3,73	0,92	3,48	0,82
Učenje uporabe nove tehnologije je hitro.	3,71	0,84	3,44	0,82

se nadaljuje

Tabela 5: Povprečje in standardni odklon rezultatov pri trditvah o učenju uporabe nove tehnologije glede na status zaposlitve (nad.)

	Status zaposlitve			
	Redno zaposleni		Študenti	
	Povprečje	St. odklon	Povprečje	St. odklon
Učenje uporabe nove tehnologije je preveč zapleteno.	2,32	0,88	2,28	0,68
Učenje uporabe nove tehnologije vzame preveč časa.	2,41	0,97	2,48	0,77

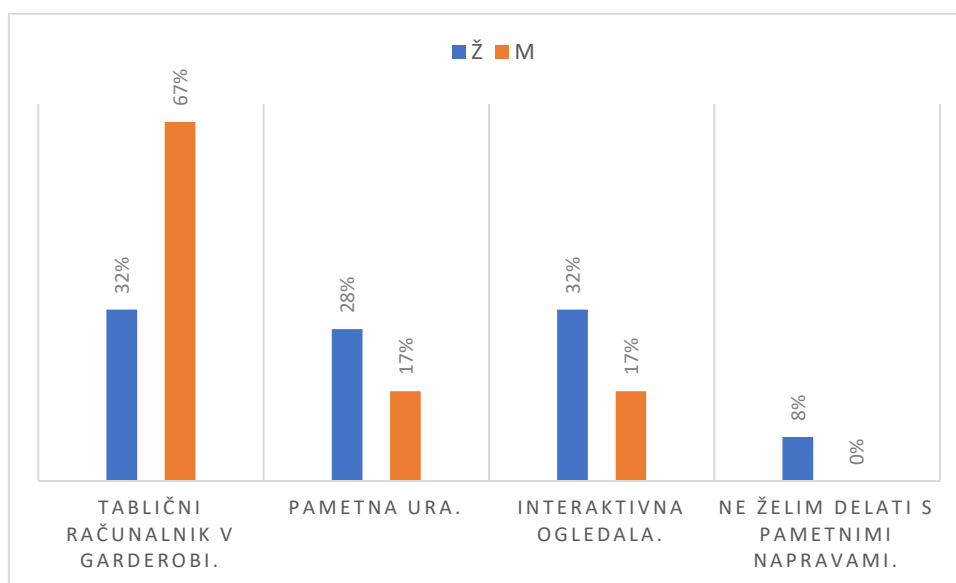
Vir: lastno delo.

V drugem sklopu trditev sem od zaposlenih želela predvsem izvedeti kaj menijo o učenju uvajanja nove tehnologija in koliko so pravzaprav dovzetni za učenje. Odgovori anketirancev so pričakovani in med njimi ni velikega odstopanja. Da je učenje nove tehnologije lahko in ni preveč zapleteno ter hitro, se strinjajo tako moški kot ženski, redno zaposleni in študenti, vendar se s trditvami ne strinjajo v popolnosti. Tudi pri drugem sklopu trditev najbolj izstopajo moški s svojimi odgovori, saj se od vseh skupin anketiranih najbolj strinjajo s trditvijo, da je učenje uporabe nove tehnologije hitro, vendar se tudi najbolj strinjajo s trditvijo, da učenje uporabe nove tehnologije vzame preveč časa. Menim, da še vedno obstaja nek dvom o razumljivosti uvajanje nove tehnologije, predvsem če opazujemo kako se trendi po svetu spreminjajo skoraj vsakodnevno. Naučiti se uporabe nove tehnologije je hitro, predvsem mora biti hitro, če želi podjetje ohranjati svojo konkurenčnost, hkrati pa lahko vzame tudi preveč časa, saj je tehnologija nekaj, kar se spreminja vsakodnevno, zato je treba kar nekaj časa posvetiti temu, da posameznik oz. podjetje lahko sledi vsem trendom, ki pa jih v današnjem času ni malo. Če želi podjetje glede tehnologije biti konkurenčno, mora neprestano slediti trendom in zaposlenim omogočati različna izobraževanja na to temo.

Pri pametnih napravah sem v anketi izpostavila tri, ki bi bile po mojem mnenju, najbolj primerne za izbrano podjetje, jih na kratko opisala in nato vprašala zaposlene, katera bi po njihovem mnenju pozitivno vplivala na njihovo delo (možnih je bilo več odgovorov). Izpostavila sem tablični računalnik v kabini, pametno uro za zaposlene in interaktivno ogledalo v kabini. Te tri pametne naprave se mi zdijo za izbrano podjetje najbolj primerne, ker v njih vidim največje dodane vrednosti, predvsem za zaposlene v izbranem podjetju. Glede na to, da je izbrana maloprodajna poslovalnica, poslovalnica z modnimi oblačili, sem iskala tiste pametne naprave, za katere menim, da bi prinesle največji doprinos podjetju in za katere menim, da zaposlenim ne bi povzročale nevšečnosti in bi se nanje hitro navadili, nedvomno pa je to odvisno tudi od pripravljenosti posameznega zaposlena na novosti. Tablični računalnik in pametna ura sta med seboj nekako povezana, saj preko tabličnega računalnika v garderobi, zaposleni dobi na pametni uri obvestilo, kateri artikel in številko

stranka potrebuje. Torej pametna ura bi brez tabličnega računalnika v garderobi težko delovala, medtem ko tablični računalnik brez pametne ure lahko deluje brez problema. Tablični računalnik in pametna ura sta napravi, s katero večina ljudi upravlja tudi v vsakdanjem življenju in tako zaposlenim ne bi smeli povzročati večjih težav pri vpeljavi za delo v poslovalnici.

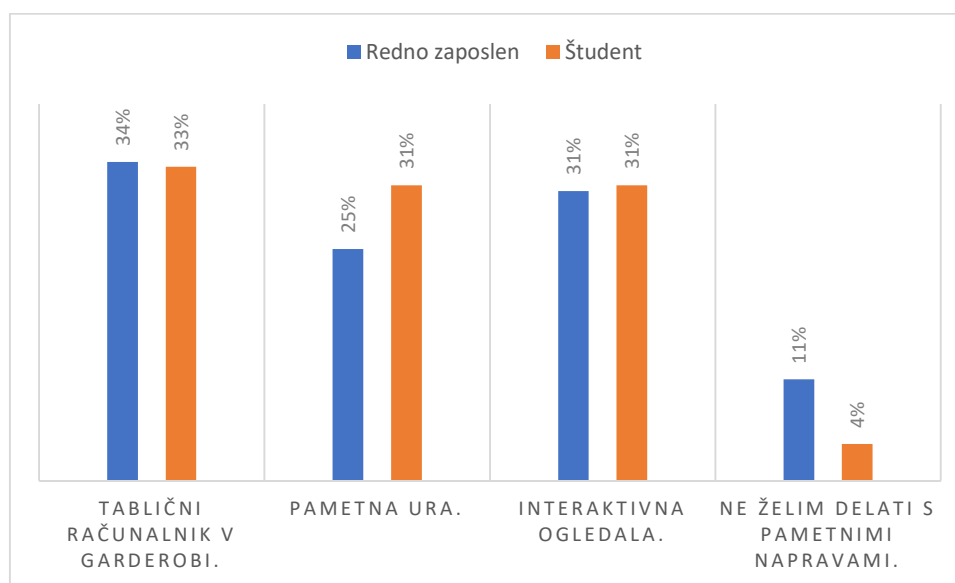
Slika 5: Rezultati vprašanja: »Katere pametne naprave bi po vašem mnenju pozitivno vplivale na vaše delo?« glede na spol



Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz zgornjega grafa, so si vse tri pametne naprave zelo blizu, kar se tiče odgovorov žensk. Menim, da večina žensk, ki se je odločila za pametno uro, se je hkrati odločila tudi za tablični računalnik, saj sta ti dve napravi med seboj neposredno povezani. Velik % se je odločila tudi za interaktivno ogledalo v kabini, ki prikazuje kombinacije k že izbranim artiklom in modele, ki ustrezajo različnim tipom postave. Menim, da ženske vidimo večjo dodano vrednost pri interaktivnem ogledalu kakor moški, saj ženske raje kombiniramo različne kose med seboj in v večini primerov nam je bolj pomembno, kako smo oblečene. Nekaj žensk pa je tudi takih, ki s pametnimi napravami ne želijo delati, saj v njih ne vidijo nič pozitivnega. Moški bi si želeli najbolj uporabljati tablični računalnik v kabini, saj bi se s tem izognili neprestani hoji po poslovalnici in iskanju artiklov ter neprestanemu preverjanju zaloge v računalniku. S tem, ko bi stranka lahko sama preverila zalogo v poslovalnici, bi zaposleni lahko ta čas namenili drugemu delu ali drugi stranki.

Slika 6: Rezultati vprašanja: »Katere pametne naprave bi po vašem mnenju pozitivno vplivale na vaše delo?« glede na status zaposlitve



Vir: lastno delo.

Tako odgovori redno zaposlenih kot študentov so enakomerno razporejeni med vse tri pametne naprave, malce izstopa tablični računalnik v garderobi. Od tistih, ki ne želijo delati s pametnimi napravami, je večina redno zaposlenih, za katere menim, da jim njihov dosedanji način dela ustreza in ne vidijo pozitivnih lastnosti pri pametnih napravah.

Iz rezultatov vprašanj o pametnih napravah, je razvidno, da je večina zaposlenih, ne glede na spol in status zaposlitve, pametnim napravam pozitivno naklonjena. V njih vidi dodano vrednost, ki se predvsem kaže v olajšanju dela zaposlenim.

Tabela 6: Povprečje in standardni odklon rezultatov pri trditvah o pametnih napravah glede na spol

	Spol			
	Moški		Ženski	
	Povprečje	St. odklon	Povprečje	St. odklon
Pametne naprave bi olajšale delo zaposlenim, ki bi tako lahko opravljali več stvari hkrati.	4,5	0,58	3,97	4,12
Pametne naprave bi omogočile opravljanje delovnih nalog hitreje.	5	0	4,13	4,32

se nadaljuje

Tabela 7: Povprečje in standardni odklon rezultatov pri trditvah o pametnih napravah glede na spol (nad.)

	Spol			
	Moški		Ženski	
	Povprečje	St. odklon	Povprečje	St. odklon
Pametne naprave bi povečale mojo učinkovitost.	4	0,82	3,5	3,56
Pametne naprave bi strankam pomagale pri nakupnih odločitvah.	4,25	0,5	3,68	3,88
Nakupni proces bi bil hitrejši.	4,5	0,58	3,81	4,04
Prodaja dodatnega artikla bi bila lažja.	4,5	1	3,56	3,76
Optimizacija zaloge bi bila lažja.	4,25	0,96	4,08	4,48
Zaradi pametnih naprav bi izgubili pristen stik s strankami.	3,25	1,26	3,89	3,88

Vir: lastno delo.

Tabela 8: Povprečje in standardni odklon rezultatov pri trditvah o pametnih napravah glede na status zaposlitve

	Status zaposlitve			
	Redno zaposleni		Študenti	
	Povprečje	St. odklon	Povprečje	St. odklon
Pametne naprave bi olajšale delo zaposlenim, ki bi tako lahko opravljali več stvari hkrati.	3,93	1,01	4,12	0,83
Pametne naprave bi omogočile opravljanje delovnih nalog hitreje.	4,1	0,97	4,32	0,69
Pametne naprave bi povečale mojo učinkovitost	3,51	1,05	3,56	1
Pametne naprave bi strankam pomagale pri nakupnih odločitvah.	3,61	0,89	3,88	0,93
Nakupni proces bi bil hitrejši.	3,73	1,14	4,04	0,84
Prodaja dodatnega artikla bi bila lažja.	3,54	1,29	3,76	1,09
Optimizacija zaloge bi bila lažja.	3,85	1,09	4,48	0,65
Zaradi pametnih naprav bi izgubili pristen stik s strankami.	3,83	1,24	3,88	0,97

Vir: lastno delo.

Tretji sklop zajema trditve o pametnih napravah in o njihovi funkcionalnosti. Da bi pametne naprave olajšale delo zaposlenim, ki bi tako lahko opravljali več stvari hkrati, hkrati pa bi delovne naloge opravljali hitreje, se skoraj popolnoma strinjajo moški. Ženski del kolektiva se s trditvama tudi strinja, vendar ne čisto v popolnosti. Prav tako redno zaposleni kot študenti s trditvama strinjajo. Da bi pametne naprave povečale učinkovitost zaposlenega se moški strinjajo, medtem ko so ženske v tem primeru bolj neodločne, prav tako redno zaposleni in študenti. Naslednji dve trditvi zajemata stranke in dodano vrednost, ki jih njim prinašajo pametne naprave po mnenju zaposlenih. Da bi pametne naprave strankam pomagale pri nakupnih odločitvah in da bi bil nakupni proces hitrejši, so zopet bolj naklonjeni moški kakor ženske, vendar se tudi te v veliki meri strinjajo s trditvama, tudi redno zaposleni in študenti so blizu odgovorom, ki so jih podale ženske. Prodaja dodatnega artikla in optimizacija zaloge bi bila lažja s pomočjo pametnih naprav, zopet se rezultati anketirancev enaki. Z zadnjo trditvijo, da bi zaradi pametnih naprav zaposleni izgubili pristen stik s strankami, pa se bolj strinjajo ženske, medtem ko so moški bolj neodločni, redno zaposleni in študenti pa se prav tako strinjajo z dano trditvijo.

Iz sklopa trditev o pametnih napravah in naklonjenosti zaposlenih do le-teh menim, da so moški na splošno bolj naklonjeni pametnim napravam kot ženske. Tudi ženski del kolektiva bi sprejel pametne naprave in jih uporabljal za opravljanje svojega dela, vendar menim, da moški del kolektiva v njih vidi večjo dodano vrednost. S pomočjo naprav si obetajo olajšanje dela na vseh področjih, tako pri strankah kot pri svojem delu. Ženske na splošno damo več poudarka na bolj pristen in osebni stik, zato obstaja dvom pri uporabi pametnih naprav, vendar se tudi ženske zavedamo pomena pametnih naprav in njihove vloge v današnjem svetu.

Skozi vse tri sklope trditev opazimo, da so odgovori redno zaposlenih in študentov, po povprečjih zelo blizu odgovorom žensk, temu pa je tako, ker je večina anketirancev ženskega spola. Moški anketiranci so zgolj 4, medtem ko je ženskih kar 62, kar je v mojem primeru pričakovano, saj govorimo o izbranem podjetju z modnimi oblačili.

V primeru izbranega podjetja, kjer sem anketo izvedla, dajejo zaposlenim veliko dodano vrednost. Zaposleni niso tam zgolj za urejanje izgleda trgovine, ampak so tam predvsem zaradi pomoči strankam in prepoznavanju njihovih potreb in prav to je tista dodana vrednost, h kateri podjetje stremi in po kateri se razlikujejo od konkurence. V sedmih letih študentskega dela v izbranem podjetju sem bila deležna večih delavnic oz. izobraževanj, kjer smo delali predvsem na samih sebi kot prodajnemu osebju in se učili na kakšen način prepoznati potrebe porabnika. Glede na svoje izkušnje kot porabnica, sem mnenja, da je naše podjetje eno redkih v Sloveniji, kjer postavljamo v ospredje porabnika samega. Menim, da bi prav zaradi načina dela in pripravljenosti na novosti oz. spremembe, zaposleni bili pripravljeni se udeležiti delavnic, kjer bi predstavili nove trende pri tehnologiji in pametne naprave, ki so namenjene predvsem temu, da bi zaposlenim olajšali delo.

3.4.2 Starost

Anketirance sem razdelila na 6 starostnih skupin, saj sem želela tako pokazati kako starost zaposlenih vpliva na njihovo mišljenje in kako ravno razlika v letih prikazuje naklonjenost spremembam.

Tabela 9: Povprečje in standardni odklon rezultatov pri trditvah o tehnologiji glede na starost

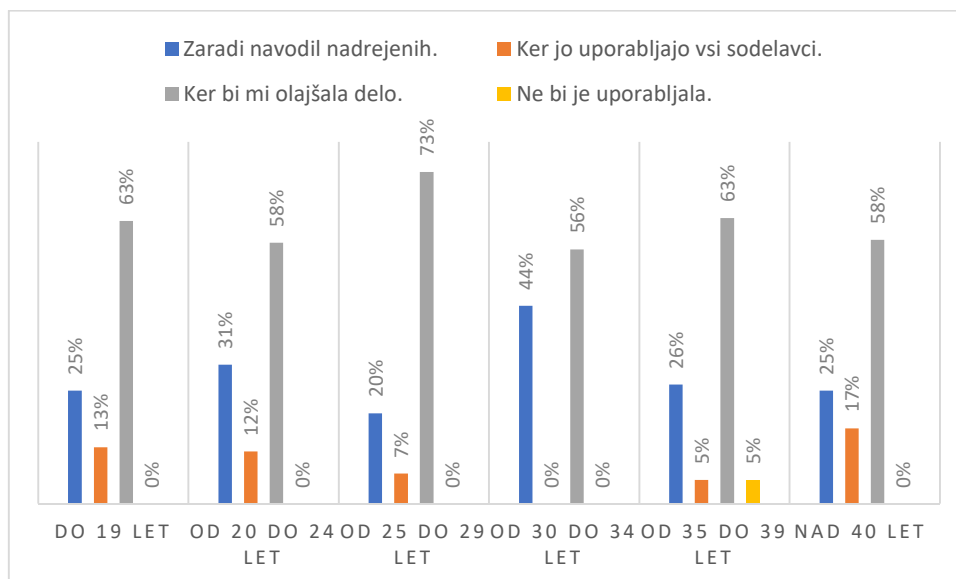
	Starost											
	Do 19 let		20-24 let		25-29 let		30-34 let		35-39 let		Nad 40 let	
	Povp.	St. odklon	Povp.	St. odklon	Povp.	St. odklon	Povp.	St. odklon	Povp.	St. odklon	Povp.	St. odklon
Tehnologija je pomemben del našega vsakdana.	4,8	0,45	4,69	0,48	4,91	0,3	4,64	0,67	4,33	0,82	4,88	0,35
Tehnologija je pomembna pri delu v maloprodajni poslovalnici.	5	0	4,75	0,45	4,64	0,5	4,55	0,52	4,47	0,83	4	0,93
Spremembam v tehnologiji je težko slediti.	2,8	0,45	2,63	0,89	2	0,77	2,82	1,25	2,8	1,15	3,5	1,07
Zaradi tehnologije so zaposleni v poslovalnici manj cenjeni.	2,6	0,55	2	0,97	2	0,77	2,45	1,29	2,13	1,06	2,38	0,92

Vir: lastno delo.

Prvi sklop trditev se nanaša na tehnologijo na splošno in kako jo zaposleni pravzaprav vidijo. Da je tehnologija pomemben del našega vsakdana in da je tehnologija pomembna pri delu v maloprodajni poslovalnici, se prav vsi zaposleni strinjajo, ne glede na starost. Mlajše generacije se s trditvama strinjajo skoraj v popolnosti, medtem ko se starejše generacije malce manj, vendar se vseeno zavedajo, da je v današnjih časih brez tehnologije pravzaprav nemogoče živeti. Zanimivo pa da je, da se tudi anketirano, ki so stari nad 40 let skoraj v popolnosti strinjajo s trditvijo, da je tehnologija pomemben del našega vsakdana. Da je spremembam v tehnologiji težko slediti, se tako najbolj strinjajo tisti zaposlenih, ki so starejši od 40 let, medtem ko se s to trditvijo najmanj strinjajo tisti med 25 in 29 let, saj so to tista leta, ko se je tehnologija najbolj začela spreminjati in najbolj vpletati v naš vsakdan. Je pa zanimivo, da se z zadnjo trditvijo, da so zaposlenih zaradi tehnologije manj cenjeni, najbolj strinjajo tisti stari do 19 let, kar bi pričakovala predvsem bolj od starejših generacij, vendar očitno temu ni tako. Najmanj se s trditvijo strinjata generaciji od 20 do 24 let in od 25 do 29 let. Pri prvem sklopu trditev sem bila najbolj presenečena nad odgovori anketiranih, starih nad 40 let, saj kot sem že omenila, se skoraj v popolnosti zavedajo, da je tehnologija pomemben del našega vsakdana, hkrati pa se tudi najbolj strinjajo s trditvijo, da je spremembam težko slediti. Menim, da se prav vsi zaposleni, ne glede na starost, zavedajo pomembnosti tehnologije in da so mlajše generacije tiste, ki starejšim lahko na različne načine približajo novo tehnologijo.

Pri vprašanju, zakaj bi začel/a uporabljati novo tehnologijo, sem dobila naslednje odgovore (možnih je bilo več odgovorov):

Slika 7: Rezultati vprašanja: »Zakaj bi začel/a uporabljati novo tehnologijo?« glede na starost



Vir: lastno delo.

Večina anketirancev, ne glede na starost, bi novo tehnologijo začeli uporabljati, ker bi jim le-ta olajšala delo, kar nekaj pa je tudi takšnih, ki bi novo tehnologijo uporabljali zgolj zaradi navodil nadrejenih. V vseh starostnih skupinah, razen v tisti med 30 in 34 let, je tudi nekaj posameznikov, ki bi tehnologijo uporabljali, ker jo uporabljajo vsi sodelavci. Menim, da je to zaradi tega, ker ne bi želeli zaostajati za sodelavci oz. biti slabši od njih. V starostni skupini med 35 in 39 let, pa 5% anketiranih nove tehnologije ne bi uporabljali iz nobenega od naštetih razlogov.

V drugem sklopu trditev sem želela izvedeti kako starost zaposlenih vpliva na njihovo dovzetnost za učenje uporabe nove tehnologije. Da je učenje uporabe nove tehnologije lahko in hitro, se najbolj strinja starostna skupina med 35 in 39 let, medtem ko se tisti stari do 19 let najmanj strinjajo s to trditvijo. Rezultati teh dveh trditev sta me malce presenetili, saj bi pričakovala, da bo ravno obratno, saj so večinoma mlajši bolj dovzetni za tehnologijo in najbolj na tekočem s spremembami, vendar očitno temu ni nujno tako. Da je učenje uporabe nove tehnologije zapleteno in da vzame preveč časa se najmanj strinjajo tisti stari med 25 in 29 let, kar je po mojem mnenju kar pričakovano, saj je kot že prej omenjeno to tista generacija, ki je bila najbolj vpletena v uvedbe novih, do tedaj nepoznanih, tehnologij. Da je učenje uporabe novih tehnologij zapleteno, se najbolj strinjajo anketirani nad 40 let, kar je pričakovano, medtem ko so mnenja, da učenje uporabe nove tehnologije vzame preveč časa, predvsem tisti med 30 in 34 let ter tisti do 19 let. Za prvo skupino, od 30 do 34 let, me odgovori niti ne presenečajo, saj so morda manj naklonjeni spremembam in mogoče v uvedbi nove tehnologije ne vidijo takšne dodane vrednosti, zato se jim zdi to izgubljanje časa, medtem ko so me presenetili odgovori mlajših od 19 let, saj bi od njih pričakovala, da je tehnologija bolj vpletena v njihov vsakdan in da že od malih nog živijo s tem.

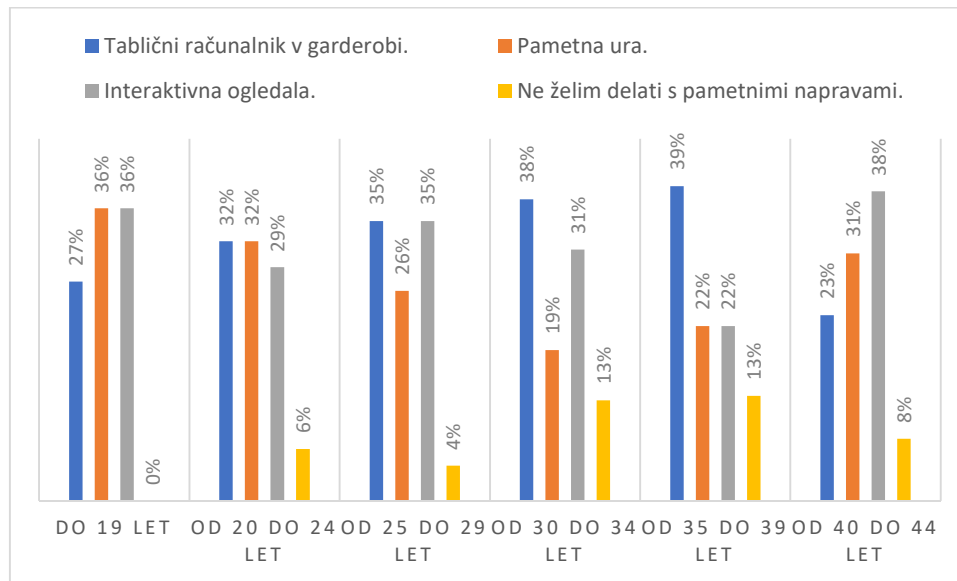
Kot že omenjeno v enem od zgornjih odstavkov, sem izpostavila tri pametne naprave, med katerimi so se zaposleni na podlagi kratkega opisa, morali odločiti, katera je tista, ki ima po njihovem mnenju največ pozitivnih lastnosti za njihovo delo v maloprodajni poslovalnici. Zadnja možnost pa je bila tudi, da pametnih naprav ne bi uporabljali.

Tabela 10: Povprečje in standardni odklon rezultatov pri trditvah o učenju uporabe nove tehnologije glede na starost

	Starost											
	Do 19 let		20-24 let		25-29 let		30-34 let		35-39 let		Nad 40 let	
	Povp.	St. odklon	Povp.	St. odklon	Povp.	St. odklon	Povp.	St. odklon	Povp.	St. odklon	Povp.	St. odklon
Učenje uporabe nove tehnologije je lahko.	3	0,71	3,75	0,77	3,82	1,08	3,55	0,93	3,87	0,92	3,25	0,71
Učenje uporabe nove tehnologije je hitro.	3	0,71	3,69	0,79	3,82	1,08	3,55	0,82	3,87	0,74	3,13	0,64
Učenje uporabe nove tehnologije je preveč zapleteno.	2,6	0,55	2,25	0,77	1,91	0,7	2,27	0,79	2,33	1,05	2,75	0,46
Učenje uporabe nove tehnologije vzame preveč časa.	2,8	0,84	2,38	0,72	2	1	2,82	1,08	2,27	0,96	2,75	0,46

Vir: lastno delo.

Slika 8: Rezultati vprašanja: »Katere pametne naprave bi po vašem mnenju pozitivno vplivale na vaše delo?« glede na starost



Vir: lastno delo.

Pri večini starostnih skupin so vse tri pametne naprave skoraj enako priljubljene med zaposlenimi, vendar večina starostnih skupin vidi v tabličnem računalniku v kabini največ pozitivnih lastnosti, najmlajša in najstarejša generacija pa vidita malce več pozitivnih lastnosti v interaktivnem ogledalu. Skoraj v vseh starostnih skupinah, razen v najmlajši, pa se najde par posameznikov, ki ne bi uporabljali nobene od naštetih pametnih naprav. Največ takih, kar 13%, je v starostni skupini med 30 in 34 let ter 35 in 39 let. Menim, da je temu predvsem tako, ker so navajeni delati že vrsto let brez novodobnih pametnih naprav in le-te za njih ne predstavljajo nobene dodane vrednosti. Je pa zanimivo, da so v najstarejši starostni skupini vseeno bolj naklonjeni pametnih napravam, kakor tisti malce mlajši, saj bi pričakovala, da bo nenaklonjenost pametnim napravam s starostjo rasla.

Tabela 11: Povprečje in standardni odklon rezultatov pri trditvah o pametnih napravah glede na starost

	Starost											
	Do 19 let		20-24 let		25-29 let		30-34 let		35-39 let		Nad 40 let	
	Povp.	St. odklon	Povp.	St. odklon	Povp.	St. odklon	Povp.	St. odklon	Povp.	St. odklon	Povp.	St. odklon
Pametne naprave bi olajšale delo zaposlenim, ki bi tako lahko opravljali več stvari hkrati.	4,4	0,55	4,06	0,93	4,36	0,81	3,91	1,22	3,8	0,86	3,63	1,06
Pametne naprave bi omogočile opravljanje delovnih nalog hitreje.	4,4	0,55	4,31	0,7	4,45	0,82	3,73	1,35	4,2	0,68	4	0,93
Pametne naprave bi povečale mojo učinkovitost.	4	1	3,38	1,02	3,91	0,94	3,55	1,21	3,47	0,99	3,13	0,99
Pametne naprave bi strankam pomagale pri nakupnih odločitvah.	4,2	0,84	3,81	0,91	3,91	1,14	3,64	1,03	3,53	0,83	3,38	0,52
Nakupni proces bi bil hitrejši.	4,6	0,55	3,94	0,85	3,91	0,83	3,55	1,44	3,93	1,28	3,38	0,52
Prodaja dodatnega artikla bi bila lažja.	4,2	0,84	3,5	1,15	3,91	1,3	3,09	1,51	3,73	1,22	3,63	0,92
Optimizacija zaloge bi bila lažja.	4,8	0,45	4,44	0,63	4	1	3,64	1,12	4,07	1,22	3,75	0,89
Zaradi pametnih naprav bi izgubili pristen stik s strankami.	4,4	0,89	3,75	1,06	3,27	1,19	3,73	1,27	4,2	1,26	4	0,76

Vir: lastno delo.

V tretjem sklopu trditev sem se dotaknila pametnih naprav in želela od zaposlenih izvedeti njihovo mnenje o funkcionalnosti le-teh. Iz vseh trditev o pametnih naprav sem izvedela, da so uporabi le-teh najbolj naklonjeni tisti stari do 19 let. S trditvami, da bi pametne naprave olajšale delo zaposlenim, da bi le-ti opravljali več stvari hkrati, da bi pametne naprave povečale učinkovitost zaposlenega, da bi pametne naprave pomagale strankam pri nakupnih odločitvah in, da bi bil nakupni proces hitrejši, se najmanj strinjajo tisti zaposleni, ki so stari nad 40 let. Da bi pametne naprave omogočile opravljanje delovnih nalog hitreje, da bi bila prodaja dodatnega artikla zaradi pametnih naprav lažja in, da bi bila optimizacija zaloge lažja, se najmanj strinjajo tisti od 30 do 34 let. Menim, da je temu tako predvsem zato, ker je ta generacija navajena delati brez pametnih naprav in očitno po njihovem mnenju njihov načina deluje, zato v pametnih napravah ne vidijo neke dodane vrednosti. Da bi rešili ta problem in poskušali pametne naprave približati vsem starostnih skupinam, bi lahko večkrat organizirali delavnice in izobraževanja, kjer bi jim pravzaprav razložili, kako te pametne naprave delujejo in kako jih lahko uporabimo v našo korist. Z zadnjo trditvijo, da bi zaradi pametnih naprav izgubili pristen stik s strankami, se najbolj strinjajo tisti najmlajši, kar je malce presenečenje, vendar sem mnenja, da to izvira iz tega, ker že od vsega začetka, ko ti začneš delati v tem točno izbranem podjetju, te učijo o pomembnosti stranke in kako so potrebe strank na prvem mestu. In ko ti šele začneš delati v podjetju, te oni lahko oblikujejo po svoje in te naučijo, kakšne so njihove vrednote in v tem izbranem podjetju je to prav pristen stik s strankami.

Rezultati, ki sem jih dobila iz trditev o pametnih napravah so popolnoma pričakovani, saj je razvidno, da so le-tem najbolj naklonjeni mlajši od 19 let. Pametne naprave so pomemben del vsakdana mlajših generacij in menim, da si brez njih življenja ne znamo več predstavljati, saj nam marsikatero stvar lahko olajšajo in prav tako je tudi pri delu v maloprodajni poslovalnici. Če želijo mladi biti »in«, morajo neprestano slediti trendom na področju razvijanja novih pametnih naprav in ravnanju z njimi. Vendar poleg mladih, morajo tem trendom slediti tudi starejše generacije, če želijo ostati v koraku z mlajšimi, hkrati pa morajo vsi zaposleni v podjetju delovati vzajemno, če želijo s svojim delom in vrednotami, delovati kot team in tako podjetju prav s tem prinesiti dodano vrednost, ne glede na starost. Na pravilen način predstavitve pametnih naprav, se lahko prav vsak posameznik nauči uporabe le-teh.

3.4.3 Regija

Zadnja enota, na katero sem razdelila anketirane zaposlene, je regija, kjer se poslovalnica nahaja. Želela sem izvedeti, kako bližina večjih mest in različnih značilnosti ljudi po celi Sloveniji, vpliva na njihovo mnenje. Slovenijo sem razdelila na osem regij, glede na to, v katerih mestih po Sloveniji se nahaja izbrano podjetje z modnimi oblačili. Odgovore anketiranih zaposlenih sem dobila iz petih različnih regij v Sloveniji, Osrednjeslovenska regija, Savinjska regija, Podravska regija, Pomurska regija in Jugovzhodna regija.

Tabela 12: Povprečje in standardni odklon rezultatov pri trditvah o tehnologiji glede na regijo

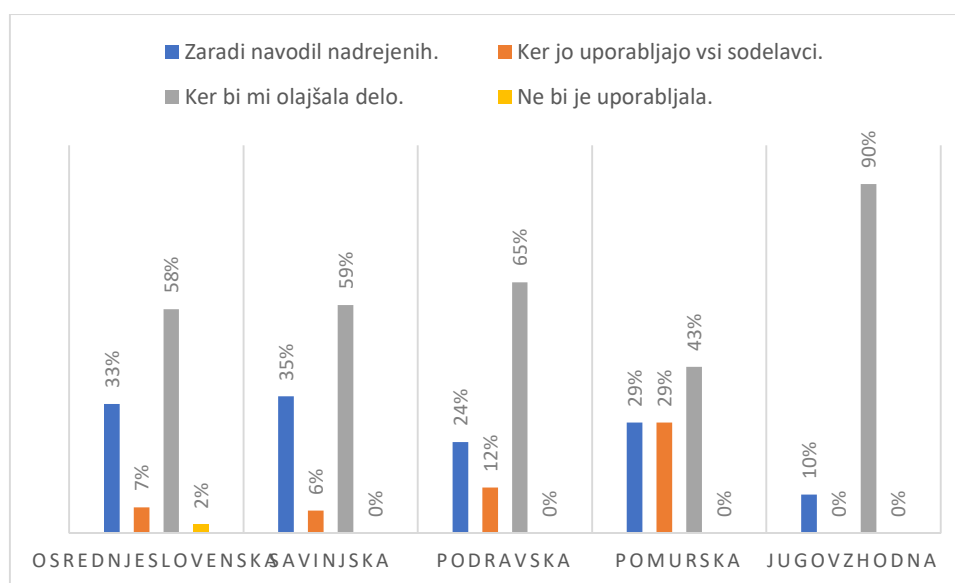
	Regija									
	Osrednjeslovenska		Savinjska		Podravska		Pomurska		Jugovzhodna	
	Povprečje	St.odklon	Povprečje	St.odklon	Povprečje	St.odklon	Povprečje	St.odklon	Povprečje	St.odklon
Tehnologija je pomemben del našega vsakdana.	4,73	0,52	4,5	0,9	4,55	0,52	4,5	0,58	4,89	0,33
Tehnologija je pomembna pri delu v maloprodajni poslovalnici.	4,47	0,82	4,75	0,45	4,18	0,4	5	0	4,89	0,33
Spremembam v tehnologiji je težko slediti.	2,7	1,24	2,75	1,06	2,64	0,81	2,5	1,29	2,89	0,6
Zaradi tehnologije so zaposleni v poslovalnici manj cenjeni.	2,43	1,04	2,08	1,31	1,91	0,7	2	0	2	0,71

Vir: lastno delo.

V prvem sklopu trditev o tehnologiji, se s trditvijo, da je tehnologija pomemben del našega vsakdana, najbolj strinjajo zaposleni v Jugovzhodni regiji, vendar se hkrati tudi najbolj strinjajo s trditvijo, da je spremembam v tehnologiji težko slediti. S prvo trditvijo, da je tehnologija pomemben del našega vsakdana, se strinjajo, vendar malce manj, v Savinjski in Pomurski regiji. Zaposleni v Pomurski regiji pa so tudi tisti, ki se v popolnosti strinjajo, da je tehnologija pomembna pri delu v maloprodajni poslovalnici, malce manj pa se s to trditvijo strinjajo v Podravski regiji. Trditvi, da je spremembam v tehnologiji težko slediti, so najmanj naklonjeni v Pomurski regiji. Z zadnjo trditvijo, da so zaposleni v poslovalnici manj cenjeni zaradi tehnologije, se nihče ne strinja v popolnosti, vendar se zaposleni v Osrednjeslovenski regiji od vseh regij še najbolj strinjajo s to trditvijo, najmanj pa v Podravski regiji. Prav vsi zaposleni, ne glede na to v katerem delu Slovenije so zaposleni, se zavedajo pomembnosti tehnologije in da je naš vsakdan.

Pri vprašanju, zakaj bi začel/a uporabljati novo tehnologijo, sem dobila naslednje odgovore (možnih je bilo več odgovorov):

Slika 9: Rezultati vprašanja: »Zakaj bi začel/a uporabljati novo tehnologijo?« glede na regijo



Vir: lastno delo.

Večina anketirancev, iz kateregakoli dela Slovenije prihajajo, bi začeli uporabljati novo tehnologijo, ker so mnenja, da bi jim le-ta olajšala delo. V vseh regijah po Sloveniji je tudi nekaj takih, ki bi se nove tehnologije poslužili zgolj zaradi navodil nadrejenih, največ takšnih najdemo v Savinjski in Osrednjeslovenski regiji, nad 30%. Kar velik % anketiranih, ki bi se nove tehnologije poslužili, zato ker bi jo uporabljali njihovi sodelavci, je v Pomurski regiji, kjer je ta % enak tistemu, kjer bi novo tehnologijo uporabljali zaradi navodil nadrejenih. Edina regija, kjer najdemo posameznika/posameznico, ki nove tehnologije ne bi uporabljal/a iz nobenega od naštetih razlogov, pa je Osrednjeslovenska regija

Tabela 13: Povprečje in standardni odklon rezultatov pri trditvah o učenju uporabe nove tehnologije glede na regijo

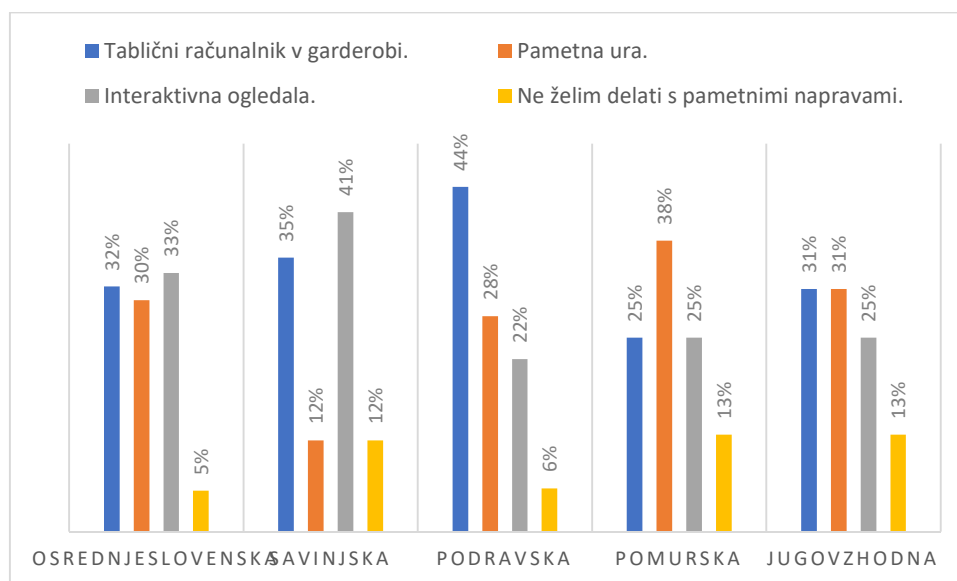
	Regija									
	Osrednjeslovenska		Savinjska		Podravska		Pomurska		Jugovzhodna	
	Povprečje	St. odklon	Povprečje	St. odklon	Povprečje	St. odklon	Povprečje	St. odklon	Povprečje	St. odklon
Učenje uporabe nove tehnologije je lahko.	3,77	0,82	3,92	0,9	3,27	1,01	3,25	1,26	3,44	0,73
Učenje uporabe nove tehnologije je hitro.	3,67	0,88	3,83	0,83	3,55	0,82	3,75	0,96	3,11	0,6
Učenje uporabe nove tehnologije je preveč zapleteno.	2,23	0,77	2,67	0,89	2,36	0,5	2	1,15	2,11	0,93
Učenje uporabe nove tehnologije vzame preveč časa.	2,5	0,97	2,42	0,9	2,55	0,52	2	1,15	2,33	1

Vir: lastno delo.

V drugem sklopu trditev sem preverjala, koliko so zaposleni v različnih regijah, naklonjeni in dovzetni za učenje uporabe nove tehnologije. S trditvami, da je učenje uporabe nove tehnologije lahko, hitro, hkrati pa tudi preveč zapleteno, se najbolj strinjajo v Savinjski dolini, čeprav se tudi ostalim regijam po Sloveniji zdi učenje uporabe nove tehnologije lahko in hitro. S trditvijo, da učenje uporabe nove tehnologije vzame preveč časa, se najbolj strinjajo v Podravski regiji. Glede na rezultate ankete se zaposlenim v Pomurski regiji, učenje uporabe nove tehnologije ne zdi preveč zapleteno in hkrati po njihovem mnenju ne vzame preveč časa. Predlog kako bi lahko prav vsem regijam po Sloveniji približali učenje uporabe nove tehnologije, je zopet delavnica oz. izobraževanje. Prav vse poslovalnice po celotni Sloveniji delujejo na enak način, uporabljajo enaka orodja za prodajo in so deležna enakih delavnic in prav zaradi tega, menim da bi bili dovzetni za učenje uporabe nove tehnologije, če bi bila ta predstavljena na pravi način.

Kot omenjeno že v zgornjih dveh odstavkih, sem zaposlenim na kratko opisala tri pametne naprave in jih pozvala, da se odločijo, katere bi po njihovem mnenju najbolj pozitivno vplivale na njihovo delo v poslovalnici, če sploh katera.

Slika 10: Rezultati vprašanja: »Katere pametne naprave bi po vašem mnenju pozitivno vplivale na vaše delo?« glede na regijo



Vir: lastno delo.

V Osrednjeslovenski in Savinjski regiji se je največ anketiranih odločilo za interaktivno ogledalo, saj so v njem videli največ pozitivnih lastnosti. V Podravski regiji so se odločili za tablični računalnik, v Pomurski za pametno uro, v Jugovzhodni regiji pa so neodločeni med tabličnim računalnikom v kabini in pametno uro. Kar nekaj je tudi takih, ki ne želijo delati z nobeno od naštetih pametnih naprav, največji % se pojavi v Jugovzhodni, Pomurski in Savinjski regiji.

Tabela 14: Povprečje in standardni odklon rezultatov pri trditvah o pametnih napravah glede na regijo

	Regija									
	Osrednjeslovenska		Savinjska		Podravska		Pomurska		Jugovzhodna	
	Povprečje	St. odklon	Povprečje	St. odklon	Povprečje	St. odklon	Povprečje	St. odklon	Povprečje	St. odklon
Pametne naprave bi olajšale delo zaposlenim, ki bi tako lahko opravljali več stvari hkrati.	4,13	1,01	3,67	1,07	3,91	0,7	3,75	0,96	4,22	0,83
Pametne naprave bi omogočile opravljanje delovnih nalog hitreje.	4,37	0,81	3,75	1,14	4,18	0,75	4	0,82	4,22	0,83
Pametne naprave bi povečale mojo učinkovitost.	3,67	1,03	3,33	0,98	3,36	0,67	3,5	1,29	3,56	1,42
Pametne naprave bi strankam pomagale pri nakupnih odločitvah.	3,8	0,89	3,5	0,9	3,64	0,81	3,75	1,26	3,78	1,09
Nakupni proces bi bil hitrejši.	3,9	1,03	3,58	1,44	3,82	0,6	4	1,41	4	0,87
Prodaja dodatnega artikla bi bila lažja.	3,87	1,07	3,17	1,7	3,91	0,83	3,5	1,29	3,11	1,17
Optimizacija zaloge bi bila lažja.	4,2	0,92	3,58	1,38	4,18	0,75	4,5	0,58	4,11	0,93
Zaradi pametnih naprav bi izgubili pristen stik s strankami.	4	1,11	4	1,48	3,27	0,65	3,5	1,73	4	0,87

Vir: lastno delo.

Tretji sklop trditev je omejen na pametne naprave oz. na uporabe le-teh. S trditvami, da bi pametne naprave olajšale delo zaposlenim, da bi ti lahko opravljali več stvari hkrati, da bi bil nakupni proces stranke hitrejši ter da bi zaradi pametnih naprav zaposleni izgubili pristen stik s strankami, se najbolj strinjajo v Jugovzhodni regiji. Da pa bi pametne naprave omogočile opravljanje delovnih nalog hitreje, hkrati pa povečale učinkovitost zaposlenih in pomagale strankam pri nakupnih odločitvah, se najbolj strinjajo v Osrednjeslovenski regiji. V Podravski regiji se najbolj strinjajo s trditvijo, da bi bila prodaja dodatnega artikla s pomočjo pametnih naprav lažja, v Pomurski regiji pa vidijo največjo prednost pametnih naprav pri optimizaciji zalog. Najmanj so pametnih napravam naklonjeni v Savinjski regiji.

V nobenih od petih regij se s trditvami o pametnih napravah ne strinjajo, vendar so nekateri malce bolj naklonjeni, nekateri malce manj. Zanimivo je, da so šestim od osmih trditev, najmanj naklonjeni v Savinjski regiji, kar me je malce presenetilo. Najmanj naklonjenosti bi pričakovala od tistih zaposlenih v Pomurski regiji, ki so najbolj oddaljeni od prestolnice in morda pametnim napravam niso toliko podrejeni, kakor je to opaziti v večjih mestih. Po mojem mnenju je uporaba pametnih napravam in sledenju vsem novim trendom na tem področju, najbolj razširjena v prestolnici in večjih slovenskih mestih. Morda pa temu le ni tako. Če bi pametne naprave predstavili na pravilni način in jih morda tudi poskusili uporabiti v praksi, bi povečali možnost, da bi bili vsi zaposleni bolj naklonjeni pametnim napravam po vseh regijah v Sloveniji. Seveda obstaja možnost, da se vedno najde nekdo, ki ga ne bi uspeli nikakor prepričati v dodano vrednost pametnih naprav, vendar vsaj poskusimo lahko, saj izgubiti nimamo kaj, medtem ko lahko veliko pridobimo, saj bi se lahko kosali tudi z največjimi in najbolj pomembnimi podjetji z modnimi oblačili, tudi zunaj naših meja.

Iz rezultatov ankete sem tako dobila odgovore, da so spremembam na področju uvajanja nove tehnologije in uporabi pametnih naprav v maloprodajnih poslovalnicah bolj naklonjeni moški, zaposleni mlajši od 19 let in zaposleni v Osrednjeslovenski regiji. Menim, da so ti odgovori po pričakovanjih, saj se moški hitreje navajajo na spremembe kot ženske, mlajši so bolj podrejeni spremembam na področju tehnologije kot starejši, prestolnica oz. večja mesta pa se tudi hitreje navajajo na spremembe kot manjša mesta. Večina zaposlenih, ne glede na starost, spol in regijo, v kateri delujejo, vidi v pametnih napravah pomoč pri opravljanju vsakodnevnih delovnih nalog. Vendar lahko pametne naprave ustvarijo tudi nasprotno od pričakovanega. Če zaposleni niso veščji s pametnimi napravami in njihovimi funkcijami, lahko povzročijo več slabega kot dobrega, tako pri delu s strankami kot tudi pri delu v sami poslovalnici. Zato je potrebno stalno izobraževanje in sledenje novim trendom, da lahko maloprodajna poslovalnica prav to uporabi kot svojo dodano vrednost in se tako razlikuje od konkurence. Stranka je na koncu procesa tista, ki se odloči za nakup in se glede na svojo nakupno izkušnjo odloči ali se bo v poslovalnico še vrnila. Ne smemo pa nikakor pozabiti, da je zaposleni še vedno stik med stranko in tehnologijo. In čeprav nas tehnologija vedno bolj obkroža in morda tudi malce podreja, je še vedno ena najpomembnejših stvari pri poslovanju s strankami, pristen odnos s stranko. Lahko vstopimo v še najbolj moderno

poslovalnico, z najnovejšo tehnologijo in pametnimi napravami, pa če bo odnos zaposlenega do stranke aroganten in nesramen, se stranka vrnila ne bo več.

SKLEP

S pomočjo ankete, ki sem jo izvedla, sem želela dobiti odgovore na tri raziskovalna vprašanja, ki sem jih zastavila.

Na prvo vprašanje, kjer se sprašujem kakšen je odnos zaposlenih do uvedbe nove tehnologije v maloprodajno poslovalnico, sem dobila odgovor predvsem iz vprašanj, kjer sem zaposlene spraševala, koliko se strinjajo s trditvami glede tehnologije same, koliko se strinjajo s trditvami o učenju uporabe nove tehnologije in kaj je tisti, razlog zaradi katerega bi začeli uporabljati novo tehnologijo. Iz rezultatov ankete in interpretacije rezultatov sem dobila odgovor, da je odnos zaposlenih do uvedbe nove tehnologije v maloprodajno poslovalnico z modnimi oblačili za večino zaposlenih pozitiven in v njej vidijo dodano vrednost, tako za njihov način dela kot tudi za izbrano podjetje. Večina anketiranih tehnologijo kar dobro pozna, kar je v današnjih časih že skoraj samoumevno, saj je to del našega vsakdana, hkrati pa se večini zdi učenje uporabe nove tehnologije lahko in hitro in na podlagi tega sklepam, da bi se bili pripravljene učiti novih stvari. Da je nov model dela v podjetju uspešen tudi v praksi in ne samo v teoriji, bi bilo potrebno organizirati več delavnic in izobraževanj na to temo. Tisti, ki so zaposleni zato, da sledijo trendom in preizkušajo nove stvari na trgu, bi se morali primerno izobraziti, po vsej verjetnosti tudi kje v tujini, kjer je ta praksa bolj običajna, in nato svoje znanje deliti naprej med zaposlene in jim na najlažji način predstaviti nove trende. Ne samo v teoriji, vendar tudi v praksi. Večina anketiranih vidi v novih tehnologijah predvsem to, da bi jim le-te olajšale delo, tako pri delu s strankami kot tudi pri delu v skladišču poslovalnice, kar pa je v osnovi tudi namen neprestanih sprememb na področju tehnologije po celem svetu.

Na drugo raziskovalno vprašanje, kjer se sprašujem kako različne lastnosti zaposlenih vplivajo na njihov odnos do uvedbe nove tehnologije, sem prav tako dobila odgovor iz vprašanj, kjer sem zaposlene spraševala po strinjanju s trditvami glede tehnologije, učenju uporabe nove tehnologije in pametnih naprav. Ko sem dobila vse ankete izpolnjene nazaj, sem jih lahko razdelila na več podskupin, glede na lastnosti zaposlenih. Najbolj me je zanimalo, kako vplivajo na odnos zaposlenih spol, starost in regija, kjer zaposleni opravljajo svoje delo. Prišla sem do zaključka, da so odstopanja med parametri znotraj lastnosti zaposlenih zelo minimalne. Pri vsaki od lastnosti je ena skupina zaposlenih, ki malce izstopa od ostalih, vendar ko naredim zaključek, ne morem reči, da bi npr. Osrednjeslovenska regija dobro sprejela uvedbo novih tehnologij, Podravska pa ne. Vse skupine ljudi sestavljajo posamezniki in prav vsak posameznik ima svoj karakter in mnenje, ki izstopata in zaradi katerih bi se odločil za nek korak oz. odločitev. Res je, da skupina posameznikov, ki prihaja iz istega okolja, lahko razmišlja enako, vendar temu ni nujno tako in vedno se najde izjema, ki izstopa od povprečja. In prav tako je tudi pri starosti in spolu zaposlenih. V primeru

izbranega podjetja moram pohvaliti način dela, ki je v podjetju uspešen že vrsto let. Že od samega začetka, ko zaposleni prestopi prag poslovalnice, pa naj bo to redno zaposleni ali študent, se novo zaposlenemu posvečajo in ga učijo vrednot, ki so pomembne v takšnem podjetju. Izbrano podjetje stremi predvsem k stranki, kako prepoznati njene potrebe in jim po najboljših močeh pomagati, hkrati pa skrbi za motivacijo in dobre odnose znotraj teama, saj team brez tega ne more uspešno delovati. V izbranem podjetju gre tako za neke vrste skupnost in menim, da so odgovori anketiranih predvsem povezani s pripadnostjo tej skupnosti in ne tako s spolom, starostjo in regijo.

Pri tretjem raziskovalnem vprašanju pa sem želela izvedeti, ali bo digitalna preobrazba poslovalnice olajšala delo zaposlenih in pozitivno vplivala na izkušnjo strank. Pri odgovoru na to vprašanje, sem si lahko pomagala s vprašanjem, kjer sem zaposlene spraševala, zakaj bi začeli uporabljati novo tehnologijo. Večina jih je odgovorila, da zato, ker bi si s tem olajšali delo, kar pomeni, da je večina zaposlenih že sedaj mnenja, da lahko nova tehnologija pozitivno vpliva na delo v poslovalnici. Morda so kje po svetu to že videli v praksi, morda pa to črpajo iz vsakodnevne uporabe tehnologije. Poleg odgovorov zaposlenih na to vprašanje, pa bom podala še lastno mnenje iz izkušenj, ko sem 7 let opravljala študentsko delo v izbranem podjetju in kjer sem čez vsa ta leta videla tudi nekaj sprememb. Kot odličen pripomoček v maloprodajni poslovalnici bi služil tablični računalnik v kabini. Zaposleni ne bo rabil več za vsak artikel preverjati zaloge številčk, saj bo stranka to lahko opravila sama preko tabličnega računalnika. Če je zaposleni želel za stranko preveriti zalogo številčk v poslovalnici, je najprej potreboval prosti računalnik, vendar se isti računalnik uporablja tudi kot blagajna, torej je moral zaposleni čakati, da je blagajnik najprej poračunal, če je bila ravno v tistem trenutku tam stranka. Nato je moral opraviti kar nekaj klikov, da je nato prišel do točno določene barve in številke in vse skupaj je vzelo kar nekaj časa, medtem ko je stranka čakala v kabini, da je zaposleni prišel povedati, ali artikel je na zalogi ali ga ni več. Če pa bi stranka sama lahko preverila zalogo, bi se izognili nepotrebemu čakanju zaposlenega, najprej da pride do prostega računalnika in nato nazaj do stranke in pa iz vidika stranke, nepotrebemu čakanju v kabini, da se zaposleni vrne in ji pove, ali artikel je na zalogi. Drugi primer pa je interaktivno ogledalo v kabini. Velikokrat si stranka sama izbere en kos oblačila in nato, ko ga že poizkusi v kabini, želi kombinacijo za zraven. Zaposleni nato išče po trgovini nekaj primernega za zraven, včasih lahko to najde hitro, včasih pa to vzame kar nekaj časa. Nato pa se še velikokrat zgodi, da tisto, kar je zaposleni prinesel, stranki sploh ni všeč. In prav tukaj bi potrebovali interaktivno ogledalo, saj bi tako stranka lahko že takoj sama precenila, kaj ji je všeč in kateri model ji pravzaprav najbolj pristoji.

Moj odgovor na raziskovalno vprašanje je pritrdilen, saj menim, da bo digitalna preobrazba olajšala delo zaposlenim in tudi pozitivno vplivala na nakupno izkušnjo strank. Predvsem bo to najbolj opazno pri hitrosti, tako na eni kot drugi strani. Posledično se bo zaposleni lahko maksimalno posvetil stranki pri svetovanju in ne bo izgubljal nepotrebne časa z »divjanjem« po poslovalnici, stranka pa bo lahko tako izkoristila maksimalno storitev v

najkrajšem času in prav zaradi pozitivne nakupne izkušnje, se bo stranka zopet vrnila v izbrano poslovalnico, kar pa je glavni cilj vseh podjetij.

Glede na to, da je podjetje X razširjeno globalno, moja raziskava o odnosu zaposlenih do digitalne preobrazbe v Sloveniji, ki je eden manjših trgov, ne bo imela velikega pomena za podjetje samo, vendar bi lahko služila kot pilotni projekt za podjetje na globalni ravni. Slovenija spada med manjše države, kjer ima podjetje svoje maloprodajne poslovalnice, zato bi lahko prav tu izvedli oz. poskusili, kako bi nova digitalna tehnologija vplivala na poslovanje podjetja. Nov pilotni projekt je lažje izvesti na manjšem trgu, saj je tu v primeru neuspeha, škoda manjša, kakor če bi se projekta lotili takoj na večjem trgu. V primeru neuspeha bi napake lažje odpravili pri manjših poslovalnicah. Če pa bi bila uvedba novih tehnologij uspešna, bi to lahko nato prenesli še na globalni trg. Da bi bila raziskava bolj zanesljiva za podjetje samo, bi se morala same raziskave lotiti tudi iz finančnega vidika, ki je definitivno eno najpomembnejših. Preračunati bi bilo potrebno, kakšen denarni vložek bi bil potreben za uvedbo novih digitalnih tehnologij in nato pogledati, kakšen bi bil prihodek podjetja zaradi novih tehnologij.

Namen uvedbe nove tehnologije v maloprodajno poslovalnico tako ni zamenjava zaposlenih, ampak najti način, kako lahko zaposleni in tehnologija delujeta z roko v roki, tako da bodo od tega imeli dodano vrednost tako zaposleni kot tudi porabniki, ki so še vedno ključni za obstoj in delovanje podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Babnik, M. (2016, 26. maj). *Kaj je digitalna transformacija?* [objava na blogu]. Pridobljeno 15. julija 2018 iz <https://www.konicaminolta.si/sl/poslovne-resitve/blog-sl/2016/05/26/kaj-je-digitalna-transformacija/>
2. Brennen, S. & Kreiss, D. (2014). Digitalization and digitization. *Culture digitally*.
3. Chakravorti, B., Bhalla, A. & Chaturvedi, R. S. (2017, 12. julij). 60 Countries' Digital Competitiveness, Indexed. *Harvard Business Review (online)*. Pridobljeno 15. julija 2018 iz <https://hbr.org/2017/07/60-countries-digital-competitiveness-indexed>
4. Chitrakorn, K. (2018, 19. januar). *5 Technologies Transforming Retail in 2018*. Pridobljeno 15. julija 2018 iz <https://www.businessoffashion.com/articles/fashion-tech/5-technologies-transforming-retail>
5. Core Systems. (2017, 29. november). *Difference between Digitization, Digitalization and Digital Transformation*. Pridobljeno 13. julija 2018 iz <https://www.coresystems.net/blog/difference-between-digitization-digitalization-and-digital-transformation>
6. D' Innocenzio, A. (2017, 3. januar). *Here come 'smart stores' with robots, interactive shelves*. Pridobljeno 20. marec 2020 iz <https://www.abqjournal.com/919861/here-come-smart-stores-with-robots-interactive-shelves.html>
7. Erjavec, J., Manfreda, A., Jaklič, J. & Štemberger, M. I. (2018). Stanje in trendi digitalne preobrazbe v Sloveniji. *Economic and Business Review*, 20, 109-128.
8. Gandhi, P., Khanna, S. & Ramaswamy, S. (2016, 1. april). Which Industries Are the Most Digital (and Why). *Harvard Business Review (online)*. Pridobljeno 13. julija 2018

- iz <https://hbr.org/2016/04/a-chart-that-shows-which-industries-are-the-most-digital-and-why>
9. Gannaway, B. (2015, 12. avgust). *What makes a customer centric culture?*. Pridobljeno 20. julija 2018 iz <https://brilliantnoise.com/ideas/what-makes-a-customer-centric-culture/>
 10. Gilliland, N. (2019, 23. januar). *12 examples of digital technology in retail stores*. Pridobljeno 3. maja 2020 iz <https://econsultancy.com/examples-digital-technology-in-retail-stores/>
 11. Hillen, M. (2019, 10. april). *Employees sceptical about attitudes of employers to digital transformation*. Pridobljeno 13. maja 2020 iz <https://workplaceinsight.net/employees-sceptical-about-employers-attitude-to-digital-transformation/>
 12. Hullinger, J. (2016, 16. februar). *What The Lowe's Robot Will Do For You – And The Future Of Retail*. Pridobljeno 13. maja 2020 iz <https://www.fastcompany.com/3056640/what-the-lowes-robot-will-do-for-you-and-the-future-of-retail>
 13. Irniger, A. (2017, 29. november). *Difference between digitization, digitalization and digital transformation*. Pridobljeno 7. maja 2020 iz <https://www.my-mooc.com/en/article/difference-between-digitization-digitalization-and-digital-transformation/>
 14. Ismail, M. H., Khater, M. & Zaki, M. (2017). *Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?* Pridobljeno 2. julija 2018 iz https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/2017NovPaper_Mariam.pdf
 15. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14.
 16. Kane, G. C., Palmer, D., Nguyen Phillips A., Kiron, D. & Buckley, N. (2016). Aligning the Organization for Its Digital Future. *MIT Sloan Management Review*.
 17. Kane, G. C., Palmer, D., Nguyen Phillips, A., Kiron, D. & Buckley, N. (2017). Achieving Digital Maturity. *MIT Sloan Management Review*.
 18. Kestenbaum, R. (2017, 10. december). *Where Retail Technology Needs To Go Now*. Pridobljeno 2. julija 2018 iz <https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2017/12/10/where-retail-technology-needs-to-go-now/#3010d2ea5fc6>
 19. Lane, C. (2017). *These 5 Technologies are Shaping the Future of Retail*. Pridobljeno 3. julija 2018 iz <https://www.naturalinsight.com/blog/these-5-technologies-are-shaping-the-future-of-retail>
 20. Lane, C. (2018). *6 Ways Smart Devices Are Improving Shoppers' Retail Experience*. Pridobljeno 3. julija 2018 iz <https://www.naturalinsight.com/blog/6-ways-smart-devices-are-improving-shoppers-retail-experience>
 21. Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.
 22. Mercer Traavik, L.E., Solberg, E. & Wong, S.I. (2019, 2. januar). *When Employees See Digital Transformation as a Threat*. Pridobljeno 13. maja 2020 iz <https://www.bi.edu/research/business-review/articles/2019/01/when-employees-see-digital-transformation-as-a-threat/>

23. Middleton, C. (2018, 19. februar). *Retail Iot: Why Vodafone's digital fitting rooms are a good fit for Mango*. Pridobljeno 13. maja 2020 iz <https://internetofbusiness.com/retail-iot-vodafone-digital-fitting-rooms-great-fit-mango/>
24. Možina, S., Tavčar, M. & Zupančič, V. (2012). *Vedenje potrošnikov in tržnikov*. Maribor: Založba Pivec.
25. Nazario, M. (2015). *I tried the new fitting room at Ralph Lauren and it blew my mind*. Pridobljeno iz 29. novembra 2019 <https://www.businessinsider.com/ralph-lauren-interactive-mirrors-2015-11>
26. Perc, A. (2017). *Digitalna transformacija – kako uvesti spremembe v tradicionalno podjetje* [objava na blogu]. Pridobljeno 3. julija 2018 iz <https://www.creatim.com/blog/2017-04-07-digitalna-transformacija-kako-uvesti-spremembe-v-tradicionalno-podjetje>
27. Pokojninska družba A, d.d.. (2017, 12. oktober). *Digitalna preobrazba pomeni razvojno priložnost za Slovenijo*. Pridobljeno 3. julija 2018 iz <https://pro.finance.si/8861193?cctest&&cookietime=1526248434>
28. Prodnik, J. (2011). *Vedenje porabnikov*. Ljubljana: Zavod IRC.
29. Progora. (2017, avgust). *The History and Future of Digital Transformation* [objava na blogu]. Pridobljeno 13. julija 2018 iz <https://www.progora.co.uk/About/Blog/Progora-Blog/August-2017/History-Future-Digital-Transformation>
30. Puthiyamadam, T. (2017, 29. maj). *How the Meaning of Digital Transformation Has Evolved*. Harvard Business Review (online). Pridobljeno 3. julija 2018 iz <https://hbr.org/2017/05/how-the-meaning-of-digital-transformation-has-evolved?autocomplete=true>
31. Samuels, M. (2018, 21. december). *What is a chief digital officer? Everything you need to know about the CDO explained*. Pridobljeno 8. maja 2020 iz <https://www.zdnet.com/article/what-is-a-chief-digital-officer-everything-you-need-to-know-about-the-cdo/>
32. Schallmo, D. R. & Williams, C. A. (2018). *Digital Transformation Now!*. Springer, Cham.
33. Sonsev, V. (2018, 22. januar). *Retail Technology And Marketing Trends On The Rise For 2018*. Pridobljeno 2. julija 2018 iz <https://www.forbes.com/sites/veronikasonsev/2018/01/22/retail-technology-and-marketing-trends-on-the-rise-for-2018/#1c10deec64c0>
34. The Current and Future State of Digital Supply Chain Transformation. *GT Nexus Report 2016*.
35. The Enterprises Project. (brez datuma). *What is digital transformation?* Pridobljeno 13. julija 2018 iz <https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation>
36. Van Belleghem, S. (2017). *Ko digitalno postane človek*. Ljubljana: Medijski partner.
37. Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B. & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly*, 425-478.
38. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 118-144.
39. Wasserman, T. (2017, 6. november). *10 Technologies That Could Change Retail Forever*. Pridobljeno 13. julija 2018 iz <http://www.cmo.com/features/articles/2017/10/27/10-technologies-helping-to-overhaul-the-retail-experience.html#gs.d=nUM90>

40. Westerman, G., Calm ejane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. & McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting*, 1-68.
41. Which Are The Most Digital Industries And Why? (2018, september). *Digital Marketing Institute*.

PRILOGE

- g) Goriška regija.
- h) Obalno – kraška regija.

6. Kje se nahaja poslovalnica, kjer delate?

- a) V nakupovalnem središču.
- b) V centru mesta.

7. Velikost poslovalnice, kjer delate?

- a) Manj kot 200 m².
- b) Od 200 do 300 m².
- c) Od 300 do 400 m².
- d) Več kot 400 m².

8. Ocenite naslednje trditve od 1 do 5.

(1 - sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam, niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam)

	1	2	3	4	5
Tehnologija je pomemben del našega vsakdana.					
Tehnologija je pomembna pri delu v maloprodajni poslovalnici.					
Spremembam v tehnologiji je težko slediti.					
Zaradi tehnologije so zaposleni v poslovalnici manj cenjeni.					

9. Kako bi po vašem mnenju uvajanje novih tehnologij v poslovanje vplivalo na vaše delo?

- a) Bilo bi mi lažje.
- b) Ne bi vplivalo na moje delo.
- c) Bilo bi mi težje.

10. Ocenite naslednje trditve od 1 do 5.

(1 - sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam, niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam)

	1	2	3	4	5
Učenje uporabe nove tehnologije je lahko.					
Učenje uporabe nove tehnologije je hitro.					
Učenje uporabe nove tehnologije je preveč zapleteno.					
Učenje uporabe nove tehnologije vzame preveč časa.					

11. Zakaj bi začel/a uporabljati novo tehnologijo?
(možnih je več odgovorov)

- a) Zaradi navodil nadrejenih.
- b) Ker jo uporabljajo vsi sodelavci.
- c) Ker bi mi olajšala delo.
- d) Ne bi je uporabljal/a.

12. Tvoje mnenje o uporabi nove tehnologije.
(možnih je več odgovorov)

- a) Uporaba nove tehnologije je dobra ideja.
- b) Uporaba nove tehnologije je slaba ideja.
- c) Uporaba nove tehnologije je zabavna.
- d) Uporaba nove tehnologije je preveč zapletena.
- e) Z uporabo nove tehnologije je delo bolj zabavno.
- f) Uporaba nove tehnologije ni primerna za vrsto dela, ki ga opravljamo.
- g) Veselim se sprememb, ki jih lahko prinese uporaba nove tehnologije.
- h) Spremembe, ki jih lahko prinese uporaba nove tehnologije, so lahko preveč stresne zame.

PAMETNE NAPRAVE (kratek opis)

Tablični računalnik v kabini omogoča, da stranka sama preveri zalogo, hkrati pa preko tablice javi prodajnemu osebju, katero številko in model potrebuje.

Pametna ura je namenjena zaposlenim, na njej pa se izpiše artikel in številka, ki jo stranka potrebuje in v kateri kabini stranka čaka.

Interaktivno ogledalo je nameščeno v kabini in poleg podobe prikazuje kombinacije, ki bi pristajale k izbranim oblačilom in modele, ki so primerni za določen tip postave.

13. Katere pametne naprave bi po vašem mnenju pozitivno vplivale na vaše delo?
(možnih je več odgovorov)

- a) Tablični računalnik v garderobi.
- b) Pametna ura.
- c) Interaktivna ogledala.
- d) Ne želim delati s pametnimi napravami.

14. Ocenite naslednje trditve od 1 do 5.

(1 - sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam, niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam)

	1	2	3	4	5
Pametne naprave bi olajšale delo zaposlenim, ki bi tako lahko opravljali več stvari hkrati.					
Pametne naprave bi omogočile opravljanje delovnih nalog hitreje.					
Pametne naprave bi povečale mojo učinkovitost.					
Pametne naprave bi strankam pomagale pri nakupnih odločitvah.					
Nakupni proces bi bil hitrejši.					
Prodaja dodatnega artikla bi bila lažja.					
Optimizacija zaloge bi bila lažja.					
Zaradi pametnih naprav bi izgubili pristen stik s strankami.					