

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA IN ORGANIZACIJE V
ČASU DIGITALNIH SPREMEMB NA PRIMERU MEDNARODNIH
PODJETIJ**

Ljubljana, oktober 2022

AMBROŽ VIDERGAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Ambrož Vidregar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza strateškega managementa in organizacije v času digitalnih sprememb na primeru mednarodnih podjetij, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POSLOVNO OKOLJE.....	2
1.1 Tradicionalno poslovno okolje.....	2
1.2 Sodobno poslovno okolje	4
1.2.1 Agilna organizacija.....	6
1.2.2 Poslovni ekosistem	8
1.2.3 Širše poslovno okolje	9
1.3 Dejavniki uspeha v sodobnem poslovnem okolju	10
2 DIGITALIZACIJA IN NJEN VPLIV NA POSLOVANJE	11
2.1 Vpliv digitalizacije na poslovanje in poslovno okolje	14
2.2 Struktura digitalizacije.....	16
2.3 Digitalna zrelost	17
3 DIGITALNA PREOBRAZBA	18
3.1 Gonilne sile digitalne preobrazbe	20
3.2 Strategije digitalne preobrazbe	22
3.3 Digitalno znanje in sposobnosti	24
4 STRATEGIJE V SODOBNEM POSLOVNEM OKOLJU.....	25
4.1 Strateško pozicioniranje.....	27
4.1.1 Analiza širšega poslovnega okolja	27
4.1.2 Analiza poslovnega ekosistema.....	29
4.1.3 Analiza virov in sposobnosti	30
4.2 Strateške odločitve	31
4.2.1 Poslovne strategije	31
4.2.2 Poslovni model	33
4.2.3 Strateške usmeritve.....	34
4.2.4 Strateške metode.....	36
4.3 Implementacija strategije.....	36
4.3.1 Vrednotenje strategij.....	36
4.3.2 Razvoj strategije	38
4.3.3 Vodstvo in spremembe strategij	41

4.4	Digitalne strategije.....	43
4.4.1	Digitalne strategije v tradicionalnih podjetjih.....	44
4.4.2	Strateška agilnost.....	46
4.4.3	Digitalne konkurenčne prednosti	46
4.4.4	Digitalna miselnost.....	47
5	METODOLOGIJA RAZISKAVE	48
5.1	Zasnova raziskave.....	48
5.2	Predstavitev izbranih podjetij	49
5.2.1	Izbrano podjetje A	50
5.2.2	Izbrano podjetje B	50
5.2.3	Izbrano podjetje C	50
5.3	Raziskovalna vprašanja	51
5.4	Zasnova in potek intervjuja.....	51
6	REZULTATI RAZISKAVE	51
6.1	Rezultati analize izbranega podjetja A.....	51
6.2	Rezultati analize izbranega podjetja B.....	53
6.3	Rezultati analize izbranega podjetja C.....	55
6.4	Primerjalna tabela ključnih lastnosti raziskovanih izbranih podjetij.....	57
6.5	Odgovori na raziskovalna vprašanja.....	58
7	RAZPRAVA	60
7.1	Primerjalna razprava s teoretičnimi osnovami	60
7.2	Priporočila podjetjem.....	62
	SKLEP.....	62
	LITERATURA IN VIRI.....	63
	PRILOGE	67

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava med razmerami v tradicionalnem in sodobnem poslovnem okolju	6
Tabela 2: Lastnosti strategij digitalne preobrazbe	23
Tabela 3: Primeri virov in sposobnosti.....	31
Tabela 4: Ponudniki platform	34
Tabela 5: Ključni kriteriji za preverjanje ustreznosti strategije.....	38
Tabela 6: Tradicionalne in digitalne konkurenčne prednosti	47
Tabela 7: Primerjalna tabela ključnih lastnosti raziskovanih podjetij	57

KAZALO SLIK

Slika 1: Poslovno okolje podjetja	3
Slika 2: Upad življenjske dobe podjetij v ZDA.....	4
Slika 3: Sodobno poslovno okolje	6
Slika 4: Sprememba paradigme tradicionalne organizacije	7
Slika 5: Povezava med digitizacijo, digitalizacijo in digitalno preobrazbo	11
Slika 6: Razmerje med linearno poslovno rastjo in eksponentnim tehnološkim razvojem.	13
Slika 7: Kako digitizacija spreminja industrijo?.....	16
Slika 8: Digitalna zrelost podjetij	18
Slika 9: Gonilne sile in štirje stebri digitalne preobrazbe.....	22
Slika 10: Strategije digitalne preobrazbe	23
Slika 11: Tri obzorja strategije	26
Slika 12: Politično okolje	28
Slika 13: Generične strategije.....	32
Slika 14: Vrednotenje strategij	37
Slika 15: Načrtovane in odzivne strategije	39
Slika 16: Delitev strateških sprememb	42
Slika 17: Efekt digitalne preobrazbe	44
Slika 18: Matrika sprejemanja sprememb zaposlenih	48

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Osnovni vprašalnik	1
Priloga 2: Podrobnejši povzetek intervjuja izbranega podjetja A	1
Priloga 3: Podrobnejši povzetek intervjuja izbranega podjetja B.....	3
Priloga 4: Podrobnejši povzetek intervjuja izbranega podjetja C.....	5

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

B2B – (angl. Business to business); Medpodjetniško poslovanje

B2C – (angl. Business to customer); Poslovanje med podjetjem in potrošnikom

IKT – Informacijsko komunikacijske tehnologije

IT – Informacijske tehnologije

PESTEL analiza – (angl. Political, economic, social, technological, legal and environmental factors); Analiza političnih, ekonomskih, socialnih, tehnoloških, pravnih in okolijskih dejavnikov

VRIO analiza – (angl. Value, rarity, imitability and organization); Analiza vrednosti, razpoložljivost, ponovljivosti in organizacije virov

UVOD

Svet se že od nekdanj nenehno spreminja; če se ozremo v zgodovino, ugotovimo, da so spremembe edina stalnica v toku zgodovine. Pa vendar so najkorenitejše spremembe nastopile nedavno, ko je kot ena izmed glavnih gonil sprememb in napredka nastopila tehnologija. Njen razvoj se je z začetkom 1. industrijske revolucije nadaljeval z nepredstavljivo hitrostjo. Svet se je tako bolj spremenil od pojava digitalnih tehnologij do zdaj, kot pa se je od samega začetka človeštva pa do začetka industrijskih revolucij (Danah, 2016).

Dejstvo, da je tehnologija gonilo napredka, je pomembno zato, ker smo že dodobra prestopili prag 4. industrijske revolucije, ki jo v veliki meri predstavlja digitalizacija. Digitalizacija je v zelo kratkem času močno spremenila naše vsakdanje življenje ter se hitro integrirala tudi v industrijo in ekonomijo, saj praktično ni panoge, ki je še ni dosegla. Pojavlja se v vseh sektorjih ekonomije in zahteva ključne spremembe v obstoječih podjetjih, zato postaja pomembna tema, ki jo mora podjetje strateško in organizacijsko nagovarjati (Lipsmeier, Kuhn, Joppen & Dumitrescu, 2020).

Zaradi številnih prednosti, priložnosti in ustvarjanja dodane vrednosti, ki jih prinaša digitalizacija, se napredne digitalne tehnologije pospešeno vključujejo v podjetja in organizacije ter tako postajajo tudi pomemben del ekonomije in managementa (Brahma, Tripathi & Sahay, 2020). Integracija digitalizacije v poslovanje pa prinaša tudi razvoj novih poslovnih modelov in spremembo poslovnega okolja, čemur se morajo podjetja prilagoditi (Kohtamaki, Parida, Oghazi, Gebauer & Baines, 2019).

Sodobno digitalno poslovno okolje je dinamično, raznoliko, prepleteno, visoko konkurenčno in predvsem nepredvidljivo. Takšno kompleksno, nepredvidljivo okolje lahko definiramo z naravoslovnim pojmom »ekosistem«, katerega razumemo kot prepleten sistem različnih udeležencev. Tradicionalni managerski pristopi in poslovni modeli se v sodobnem poslovnem ekosistemu ne izkazujejo za uspešne, zato morajo podjetja za uspešno delovanje v kompleksnem in prepletenem svetu ustrezno posodobiti svoje strategije in organizacijo (Danah, 2016). Kljub hitremu tehnološkemu napredku in številnim priložnostim, ki jih digitalizacija ponuja, pa se še vedno porajajo številna vprašanja, kako se ljudje in organizacije prilagajajo napredku. In ravno strategije ter organizacijska kultura sta ena izmed glavnih faktorjev za uspešno implementacijo digitalnih tehnologij v podjetje. Številna podjetja so bila v implementaciji neuspešna ravno zato, ker skupaj z tehnologijo niso posodobila tudi organizacije in strategij (Martinez-Caro, Cegarra-Navarro & Alfonso-Ruiz, 2020). Kljub razvoju tehnologij ostaja prazna zev na področju razumevanja izkoriščanja potenciala naprednih tehnologij (Vinit, Sjodin & Raim, 2019).

Podjetja in managerji, ki želijo implementirati digitalne tehnologije, se srečujejo z zahtevnimi izzivi in preprekami, zato digitalna preobrazba postaja strateška obveznost pri

vodenju podjetij, vendar obstaja malo empiričnih raziskav, ki bi prikazovale, kako se podjetja digitalno preobrazijo (Wagner & Wager, 2019). Vsako podjetje mora razviti svojo digitalno strategijo, žal pa ni na voljo zadosti primernih pristopov in metod, ki bi pripomogle pri razvijanju digitalnih strategij (Lipsmeier, Kuhn, Joppen & Dumitrescu, 2020).

Skozi magistrsko delo bo definirano sodobno poslovno okolje skupaj z digitalnimi tehnologijami in njihovimi vplivi na poslovno okolje in samo poslovanje. Pregledali bomo dejavnike uspeha digitalne preobrazbe in tako podjetjem ponudili pregled nad informacijami, ki lahko pripomorejo k uspešnejšemu prilagajanju spremembam, uspešnejši implementaciji digitalnih tehnologij ter učinkovitejši digitalni preobrazbi. Sledi še pregled ključnih delov strategij. V raziskovalnem delu bomo nato pregledali odziv treh uspešnih mednarodnih podjetij na izzive digitalizacije in sodobnega poslovnega okolja.

Namen magistrske naloge je opraviti pregled obstoječe literature in tako osvetliti težave in izzive, s katerimi se srečujejo podjetja v času digitalnih sprememb, ter s tem managerjem ponuditi delo, ki bo zajemalo in zbiralo informacije relevantnih področij za spopadanje z digitalnimi spremembami. Pregled literature in teoretičnih ozadij bomo nadgradili z analizo treh uspešnih mednarodnih podjetij, s katero si bomo pogledali, kako so se v podjetjih spopadli in se spopadajo z digitalnimi spremembami.

Cilj magistrske naloge je osvetliti spremembe, ki jih povzročata tehnološki napredek in digitalizacija, pregledati, kako vplivata na poslovno okolje ter prepoznati, kaj to pomeni za podjetja. Glavni cilj je podjetjem ponuditi pregled literature, ki bi jim pomagal pri spopadanju z digitalizacijo, ter jim preko analize uspešnih podjetij ponudil tudi vpogled v to, kako se podjetja z omenjenimi izzivi spopadajo v realnem svetu.

Prvi del magistrske naloge nudi pregled relevantnih teoretičnih ozadij, ki postavlja temelje za razumevanje vpliva digitalnih tehnologij na podjetja in poslovanje. V nadaljevanju sledi raziskovalni del, ki ponuja vpogled v spopadanje z izzivi digitalizacije treh uspešnih mednarodnih podjetij v različnih fazah digitalizacije. V zaključnem delu so predstavljeni rezultati in ključne ugotovitve, ki jim sledi še razprava s povzetkom ugotovitev, diskusijo in predlogi za nadaljnje delo.

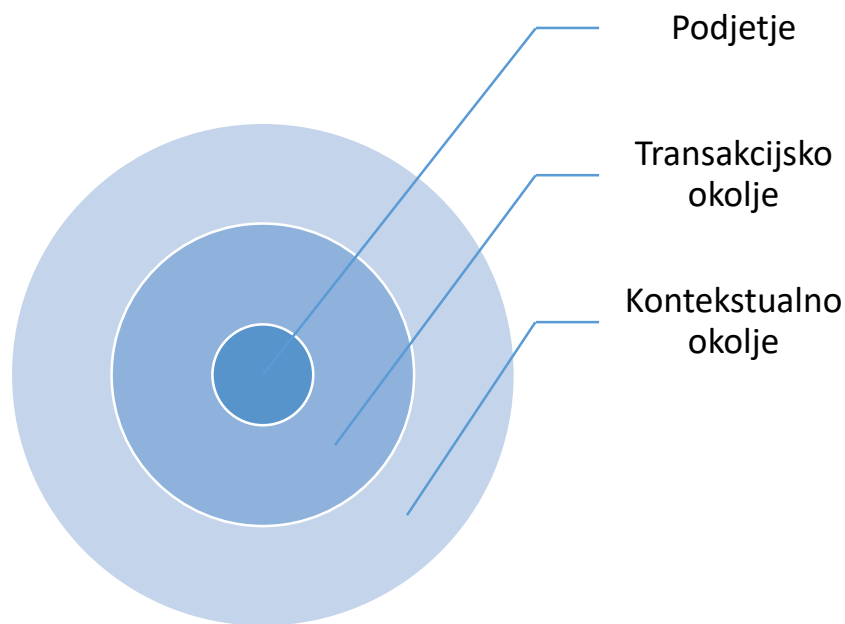
1 POSLOVNO OKOLJE

1.1 Tradicionalno poslovno okolje

Poslovno okolje podjetja delimo na zunanje in notranje okolje. Medtem ko zunanje okolje predstavljajo spremenljivke, na katere podjetje nima vpliva, na notranje okolje podjetje lahko vpliva. Zunanje okolje dodatno delimo na kontekstualno okolje in transakcijsko okolje podjetja. Kontekstualno okolje vključuje splošne in specifične politično-pravne, ekonomske, sociokulturne in tehnološke dejavnike, ki posredno ali neposredno vplivajo na podjetje.

Transakcijsko okolje vključuje elemente, ki so za podjetje neposredno okolje delovanja in se vežejo na organizacijo trgov na katerih podjetje deluje. Okolje, v katerem se podjetje razvija, imenujemo poslovni ekosistem in zajema kontekstualno in transakcijsko okolje (Jaklič, 2017). Ta definicija predstavlja tradicionalno definicijo poslovnega okolja in je pomembna za razvoj in definicijo sodobnega okolja v nadaljevanju, kjer bomo pojem poslovno okolje nekoliko podrobneje razdelali na vseh ravneh. Poslovno okolje podjetja prikazuje slika 1.

Slika 1: Poslovno okolje podjetja



Vir: Jaklič (2017).

V današnji ekonomski teoriji prevladuje t.i. trdi pristop, kar pomeni, da zaključki ekonomske teorije logično sledijo določenemu modelu, ki obravnava določeni problem (Jaklič, 2017). Tak pristop je smiseln v tradicionalnem poslovnem okolju, kjer podjetja delujejo na ustaljenih, togih trgih, kjer uspešnost poslovanja temelji na nadzoru in učinkovitosti ter se opira predvsem na finančne rezultate. Poslovanje je natančno, točno, učinkovito in zanesljivo, vendar le, dokler deluje v okviru napovedanega in predvidljivega modela. V kolikor pa v enačbo vključimo spremembe in negotovost pa okolje postane neprilagodljivo, neučinkovito in neodzivno. V tradicionalnih podjetjih prevladujejo vertikalni poslovni modeli, ki so zelo neodzivni ob spremembah, hkrati pa pogosto zasledujejo strogo kontrolo, sledenje planom in ozkogledim rešitvam. Ključna pomanjkljivost je sledenje nadzoru, številkam in učinkovitosti dela, ki hkrati zapostavlja ljudi, kulturo, odnose, okolje in ostale mehkejšje dejavnike (Danah, 2016).

Podjetja in managerji se podzavestno nagibajo k reševanju predvidljivih problemov in za njih iščejo inženirske rešitve. Takšno razmišljanje pa prevladuje tudi pri postavljanju

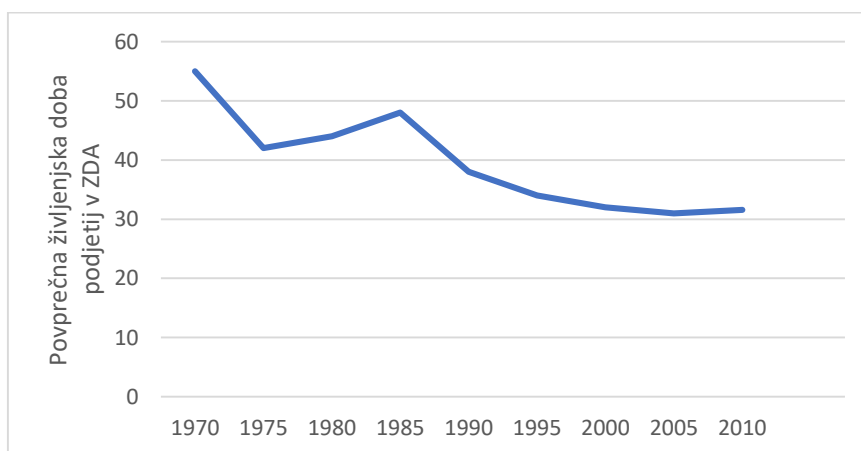
strategij in organizaciji. Pretirano opiranje na finančne kazalce pogosto negativno vpliva na realno stanje. Kot dober primer lahko navedemo podjetje, ki v želji po nižanju stroškov zniža vlaganje v razvoj. To na kratek rok prinese nižje stroške, na daljši rok pa povzroči padec konkurenčnosti in posledično padec uspešnosti poslovanja (Reeves, Levin & Ueda, 2018).

1.2 Sodobno poslovno okolje

Poslovno okolje se razvija skupaj s tehnologijo, napredkom, znanjem in kulturo, zato se današnje poslovno okolje močno razlikuje od tradicionalnega. Spremembe poslovnega okolja in poslovnih modelov ob tehnološkem napredku so jasno razvidne ob vseh industrijskih revolucijah, kjer je napredek v tehnologiji prinesel dvig produktivnosti. Kar je najprej spremenilo načine ustvarjanja in zadrževanja vrednosti, ob posledičnih prilagoditvah poslovnih modelov pa zahtevalo tudi prilagoditve v širšem poslovnem okolju. Nič drugače ni v 4. industrijski revoluciji, sredi katere smo trenutno.

Sodobno poslovno okolje tako postaja izredno kompleksno, prepleteno, visoko konkurenčno, neusmiljeno, nepredvidljivo in spremenljivo, zato se v takšnem okolju tradicionalni vertikalni poslovni prijemi ne izkazujejo za preveč uspešne. To je razvidno na sliki 2, ki prikazuje upad življenjske dobe podjetij. Kar 1/3 podjetij grozi propad v prvih petih letih poslovanja, podobno je tudi s korporacijami, ki jih razumemo kot dolgo obstoječe organizacije, njihova povprečna življenjska doba je pa krajša kot življenjska doba zaposlenih. Razloge gre iskati v neuspešnem prilagajanju okolju, neuspešnih pristopih k strategijam ter neprilagojenim vedenju in sposobnostim (Reeves, Levin & Ueda, 2016). Digitalne tehnologije spreminjajo zakonitosti na trgu, saj znižujejo vstopne ovire in tako omogočajo uspeh startupom, hkrati pa predajajo moč potrošniku, kar dodatno zastruje tržne razmere (Urbach & Roglinger, 2019).

Slika 2: Upad življenjske dobe podjetij v ZDA



Vir: Reeves, Levin & Ueda (2016).

Razloge za spremembe v poslovnem okolju lahko pripišemo številnim dejavnikom, kot so na primer globalizacija, trajnostna in družbena odgovornost, mednarodna politika, pandemija, trenutna vojna v Ukrajini in še mnogi drugi. Glavni dejavnik pa leži predvsem v tehnološkem napredku, ki skozi zgodovino vselej nastopa kot glavno gonilo napredka. Prinaša namreč številna orodja, ki dvigujejo produktivnost, izboljšujejo razpoložljivost informacij in sredstev ter s tem zaostreje konkurenčnost. Poslovne aktivnosti vedno bolj prehajajo proti povezanim deležnikom, ki tvorijo t.i. mrežno ekonomijo, ki v primerjavi s tradicionalno ekonomijo, dodaja dodatne dimenzije strateškemu managementu in organizaciji. Deležniki se med seboj povezujejo in soustvarjajo vrednost, zato gre velik del sprememb pripisati k družbenemu in profesionalnemu sodelovanju deležnikov (Anggraeni, Den Hartigh & Zegveld, 2007).

V digitalni dobi tehnologije močno vplivajo na procese, produkte, storitve in poslovne modele. Povezujejo posameznike, podjetja, trge in vse ostale deležnike, ki delujejo v okolju, preko ustvarjanja novih pristopov, kolaboracij in avtomatizacije, hkrati pa zagotavljajo neomejene količine virov podatkov. Vse to dela digitalno ekonomijo nepredvidljivo, zapleteno in tudi dvoumno, kar podjetjem zastavlja številne izzive (Urbach & Roglinger, 2019).

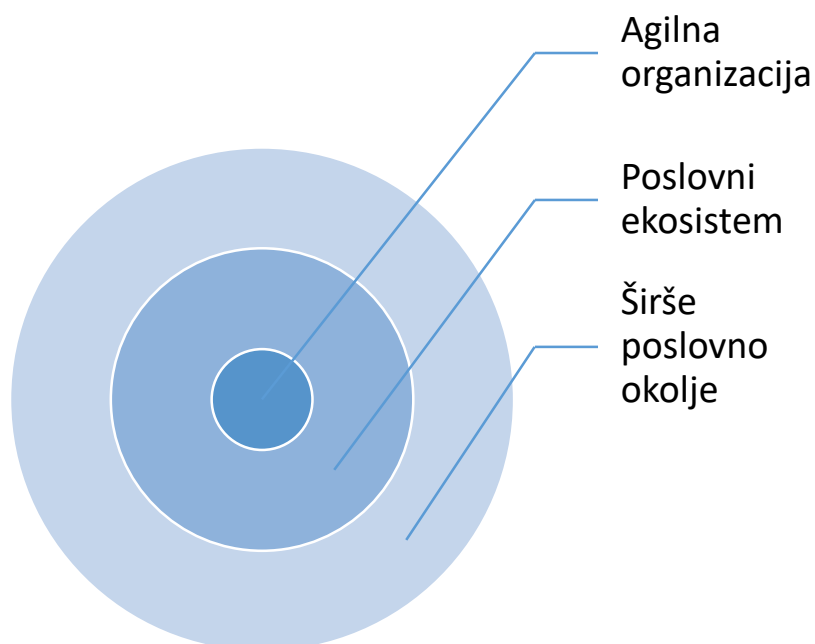
V svoji knjigi Danah (2016) za primerjavo tradicionalnega in sodobnega poslovnega sveta najde korelacijo v fiziki. Tradicionalno okolje primerja z Newtonsko »mehanično« fiziko, sodobno okolje pa s kvantno fiziko, ki jo poimenuje kvantna ekonomija. Ta korelacija preprosto in slikovito prikazuje, kako zelo se današnji poslovni svet razlikuje od tradicionalnega in kako zelo bolj kompleksen in nepredvidljiv je. Zato je potrebno za uspešno udejstvovanje v sodobnem okolju opustiti paradigme, ki so nam zapisane v podzavest in se ustrezno pripraviti na spremembe, ki so potrebne za reorganizacijo podjetja na način, da bo uspešno v nepredvidljivem okolju. To pa zahteva temeljite spremembe na vseh nivojih organizacije, kar predstavlja velik izziv in korak v neznano.

Če tradicionalnemu poslovnemu okolju dodamo dimenzijo kompleksnosti, nepredvidljivosti in prilagodljivosti, lahko njegovo definicijo nadgradimo, kot je prikazano na sliki 3 in jo bomo v nadaljevanju podrobneje pogledali.

V sodobnem poslovnem okolju velja, da:

- se podjetje pretvori v agilno organizacijo,
- agilne organizacije tvorijo poslovni ekosistem in
- je poslovni ekosistem umeščen v širše poslovno okolje.

Slika 3: Sodobno poslovno okolje



Vir: lastno delo.

Danah (2016) v svojem delu prikazuje primerjavo med delovanjem v tradicionalnem okolju in v sodobnem poslovnem okolju. Primerjava je prikazana v tabeli 1.

Tabela 1: Primerjava med razmerami v tradicionalnem in sodobnem poslovnem okolju

Tradicionalno poslovno okolje	Sodobno poslovno okolje
Gotovost	Negotovost
Predvidljivost	Nepredvidljivost
Top down – Vertikalna struktura	Bottom up – Horizontalna struktura
Fragmentacija funkcij in nalog	Multifunkcijski – holističen pristop
Moč in odločitve prihajajo od zgoraj	Številni medsebojno odvisni viri moči
Zaposleni obravnavani kot sredstva	Zaposleni obravnavani kot partnerji
Ozkogledne rešitve	Ustvarjanje širše slike
Konkuriranje	Sodelovanje
Tog birokratski nadzor	Prilagodljivost in odzivnost
Učinkovitost	Odnosi, vključenost in ustvarjanje vrednosti

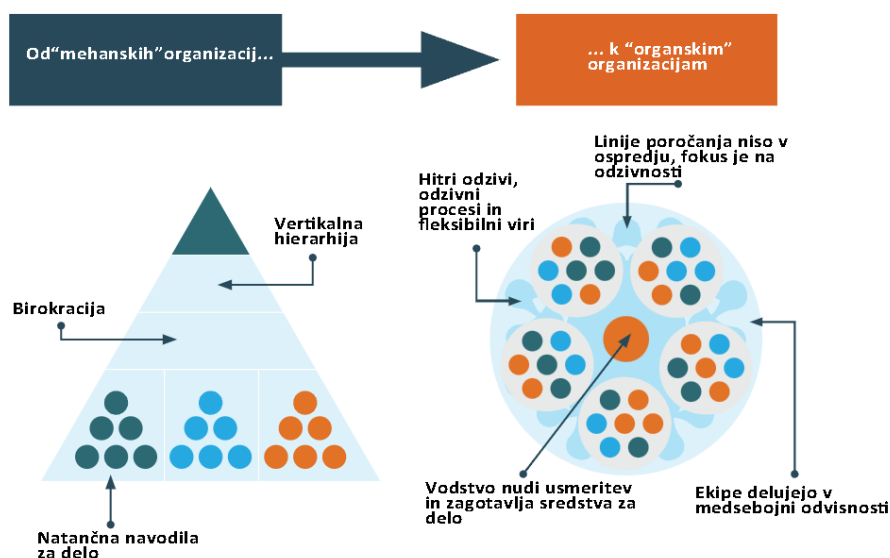
Vir: Danah (2016).

1.2.1 Agilna organizacija

Z vzponom in razvojem tehnologije ter nestanovitnim poslovnim okoljem, ki je zaznamovan z nenehnimi disruptivnimi inovacijami, so se kot odziv pojavile metode agilnih organizacij. Agilne organizacije sprejemajo spremembe in jih izkoriščajo v svoj prid. Agilne metode zato koristijo odprto komunikacijo med širšimi deležniki, ki jih predstavljajo neodvisne ekipe, ki

se organizirajo same (Moran, 2015, str. 1). Razvoj agilnih metod se je začel zaradi potreb razvoja programske opreme, ki za uspešno ustvarjanje rešitev ter doseganje rezultatov zahteva sodelovanje, odzivnost, sodelovanje s strankami in odzive na stalne spremembe. Potrebe po odzivnejših metodah se zaradi tehnološkega napredka pojavljajo tudi v ostalih tržnih segmentih. Spremembo paradigme tradicionalne organizacije prikazuje slika 4.

Slika 4: Sprememba paradigme tradicionalne organizacije



Prerejeno po Aghina in drugi (2018).

Pet glavnih značilnosti agilne organizacije (Aghina in drugi, 2018):

- **Strategija**, ki prepoznava priložnosti in razpoložljive vire, ki omogočajo soustvarjanje vrednosti s sodelavniki. Agilna organizacija ne spremeni le načina ustvarjanja vrednosti, ampak tudi komu to vrednost ustvarja. Ne osredotoča se le na odzemanje vrednosti konkurentom, ampak na soustvarjanje vrednosti širšim deležnikom.
- **Organizacijska struktura**, ki odgovornost in moč odločanja razprši med oddelke in zaposlene. Hierarhično organizacijo v podjetju zamenja fleksibilna mreža ekip, ki usklajuje in vzdržuje ustrezno razmerje med svobodo – inovacijami ter koordinacijo. Za uspešno integracijo takšne organizacije je ključno, da management razume človeške odnose tako na osebni kot poslovni ravni. Obstajajo trije najpogostejši tipi strukture agilnih organizacij:
 - **interdisciplinarne ekipe**, ki združujejo znanja iz različnih področij in se najpogosteje koristijo v oddelkih razvoja,
 - **samostojne ekipe**, ki same sebi diktirajo delo in so medsebojno odvisne za končni rezultat. Takšna struktura se najpogosteje koristi v prodajnih oddelkih ali oddelkih proizvodnje,

- **prioritetne ekipe** (angl. flow to work), so ekipe posameznikov, katerih delo se koordinira glede na prioriteto naloge. Takšni pristopi se najpogosteje koristijo v korporativnih storitvah, kot so pravne ali kadrovske službe.
- **Procesi**, ki v stalno spreminjajočem se okolju minimizirajo tveganje, omogočajo odzivnost in spodbujajo učenje, so nujni za uspešno poslovanje. Procesi morajo sprejemati spremembe, spodbujati inovativnost, biti odzivni in hkrati izpolnjevati cilje. Na trgu obstajajo številne metode in orodja, ki pripomorejo pri redefiniciji procesov, zato je ključno, da izberemo orodje, ki je ustrezno za panogo podjetja in oddelek, v katerem postavljamo nov proces.
- **Ljudje** želijo in morajo biti v središču organizacije. Če so opaženi, vključeni, opolnomočeni in ustrezno spodbujeni, bodo z zadovoljstvom uspešno opravljali svoje delo. Ključno je, da vlagamo v razvoj ljudi. Tako se izobražujejo in si razširjajo obzorja ter postajajo inovativni, kar podjetju prinaša dodano vrednost.
- **Tehnologija** naj bo vključena v jedro poslovanja. Tako lahko podjetja izkoriščajo vse prednosti in orodja, ki jih sodobne tehnologije prinašajo. Zato tehnologija ne sme nastopati le kot pripomoček, ampak naj, v kolikor je to mogoče, predstavlja jedro poslovanja in procesov.

1.2.2 Poslovni ekosistem

Zakovitosti agilne organizacije lahko apliciramo tudi na višji nivo poslovnega ekosistema, kjer nadgradimo tradicionalno definicijo. V biologiji spremenljiv in kompleksen sistem, v katerem v medsebojni odvisnosti delujejo deležniki imenujemo ekosistem. Pojem poslovni ekosistem pa uporabljamo tudi v ekonomiji, kjer predstavlja okolje, v katerem delujejo povezana podjetja, ki soustvarjajo vrednost ali pa si konkurirajo.

Ker gre za dinamičen sistem, se le-ta stalno spreminja, deležniki pa se na spremembe prilagajajo ter preko sodelovanja in soodvisnosti ustvarjajo nove priložnosti. Sodelovanje in soodvisnost brišeta meje, ki v tradicionalnem okolju definirajo odnose, interakcije in zmogljivosti podjetij (Armstrong in drugi, 2015, str. 19). Tako lahko definiramo pojem poslovni ekosistem, v katerem velikost in moč ne zagotavljata preživetja, temveč je za preživetje ključna odzivnost na spremembe in prilagodljivost (Reeves, Levin & Ueda, 2018). Ta definicija podjetje umešča v prepleteno širše okolje, prvotni definiciji poslovnega okolja pa doda dimenzije konkurence, poslovnih odnosov, strategije in organizacije (Anggraeni, Den Hartigh & Zegveld, 2007).

Glavno gonilo razvoja poslovnih ekosistemov je tehnologija, ki je v zadnjem obdobju ponudila številna orodja in platforme, ki deležnikom omogočajo sodelovanje, deljenje idej in ustvarjanje priložnosti. Zato se poslovni ekosistem lahko obravnava tudi kot priložnost za ustvarjanje močnih konkurenčnih prednosti (Dabrowska in drugi, 2022, str. 2). Poslovni ekosistemi združujejo številne različne deležnike z namenom, da na trgu nastopijo tako, kot posamezno ne bi bili sposobni. Sodelovanje v okviru poslovnega ekosistema prinaša deljenje

virov in znanja ter tako ustvarja nove poti ustvarjanja vrednosti. Tako agenti med sabo ne delujejo le preko konkuriranja, ampak tudi preko sodelovanja (Armstrong in drugi, 2015).

Tradicionalno poslovno okolje deluje kot stroj, poslovni ekosistem pa kot živi organizem, ki se razvija skupaj s spremembami in izzivi (Danah, 2016). V takšnem ekosistemu konkurenčnost podjetja ni odvisna le od internih kompetenc, ampak tudi od njegove zmožnosti interakcije s kompleksnim poslovnim okoljem ter prepletenih odvisnosti med agenti v ekosistemu (Anggraeni, Den Hartigh & Zegveld, 2007).

Poslovni ekosistem je horizontalni model, v katerem se spremembe gibajo od spodaj navzgor in vplivajo na celoten sistem ter ga tako preoblikujejo. V obratni smeri kot spremembe pa tečejo povratne informacije, ki skrbijo za nadaljnji razvoj in preoblikovanje. Tak sistem se nenehno razvija in spreminja, posledično je lahko nepredvidljiv, a hkrati tudi zelo odziven (Reeves, Levin & Ueda, 2018). Poslovni ekosistem ne deluje kot skupek posameznih delov, temveč kot celota, sama zgradba sistema pa ni klasično hierarhična, kar sicer nudi slabši nadzor nad sistemom, vendar ponuja dostop do številnih sredstev, znanja, sposobnosti in tehnologij (Cobben, Ooms, Roijackers & Radizwon, 2021). Zato sistem temelji na zaupanju in modelu od spodaj navzgor, ki spodbuja kreativnost, odzivnost, prilagodljivost in sprejemanje sprememb.

V poslovnem ekosistemu se spremembe pojavijo na najnižjem nivoju ter potujejo navzgor in tako spremenijo celoten poslovni ekosistem. Povratne informacije o spremembi pa potujejo od višjih proti nižjim ravnam, kjer se morajo potem ti agenti na spremembe ustrezno odzvati. Tako se poslovni ekosistem stalno razvija in spreminja.

Za uspešno udejstvovanje v poslovnem ekosistemu je potrebno definirati strategije, organizacijo in poslovne vidike z ozirom na vse nivoje ekosistema. Zato se najprej definira strategije, organizacijo in procese znotraj podjetja, potem se določijo strategije in poslovni model za nastop v ekosistemu na ravni lokalnega trga in na koncu še za delovanje na globalnem trgu, z upoštevanjem ostalih vplivnikov (Kohtamaki, Parida, Oghazi, Gebauer & Baines, 2019). Organizacije morajo zato izkoristiti potencialne digitalnih tehnologij v njihovih strategijah, poslovnih modelih, procesih in organizaciji, obenem pa morajo zagotavljati ustrezno infrastrukturo, ki bo vse to omogočala (Urbach & Roglinger, 2019).

1.2.3 Širše poslovno okolje

Tako kot se podjetje pretvori v agilno organizacijo in deluje v okviru poslovnega ekosistema, znotraj katerega konkurira in soustvarja vrednost, si različni poslovni ekosistemi konkurirajo in soustvarjajo vrednost v okviru širšega poslovnega okolja, v katero se vključujejo še zunanji vplivniki in dejavniki, podobno kot je opisano v tradicionalni definiciji v poglavju 1.1.

1.3 Dejavniki uspeha v sodobnem poslovnem okolju

Za uspešno udejstvovanje v sodobnem poslovnem svetu se je potrebno držati sledečih smernic, ki zagotavljajo potrebno mero fleksibilnosti, robustnosti, odzivnost in sledenja spremembam (Reeves, Levin & Ueda, 2016):

- **Raznolikost:** zagotavljanje raznolikosti pri ljudeh, idejah in pri prizadevanju. To sicer lahko kratkoročno poviša stroške, na dolgi rok pa prinaša robustnost v organizacijo. Raznolikost na različnih nivojih prinaša različne poglede iz različnih zornih kotov, različne motivacije in različne ideje, ki se v homogenem okolju ne bi pojavile.
- **Modularna struktura:** če ima podjetje horizontalno ali modularno strukturo namesto vertikalne, se tako izognemo verižnemu učinku negativnih posledic. V vertikalnem modelu ima lahko celotno podjetje težave, če se zatakne na enem nivoju. Pri horizontalnem pa težava enega modula ne vpliva na celoto.
- **Presežne kapacitete:** ustvarjanje smiselne količine presežnih kapacitet sredstev. Tako ustvarimo več nivojev spopadanja s težavami in zagotavljamo učinkovitejše reševanje težav in presežnega dela. Ustvarjanje rezervnih sredstev lahko podjetju pomaga v kriznih trenutkih.
- **Pričakuj nepričakovano:** sodobno okolje in kompleksni sistemi so nepredvidljivi, zato je potrebno ves čas pričakovati nepričakovane situacije in biti na njih karseda dobro pripravljen.
- **Povratne informacije in prilagodljivi odzivni mehanizmi:** v nepredvidljivem okolju, kjer spremembe prihajajo iz vseh smeri, so povratne informacije zelo pomembne. Z njihovo pomočjo lahko spremljamo učinkovitost odzivov na spremembe in spremembe same. Samo na podlagi dobrih povratnih informacij se lahko hitro in ustrezno odzovemo.
- **Zaupanje in vzajemnost:** v spreminjajočem se okolju s horizontalno strukturo je nadzor na precej nižjem nivoju kot pri vertikalnih poslovnih modelih. Zato sta za uspešno delovanje ključna zaupanje in skupni, vzajemni cilji.

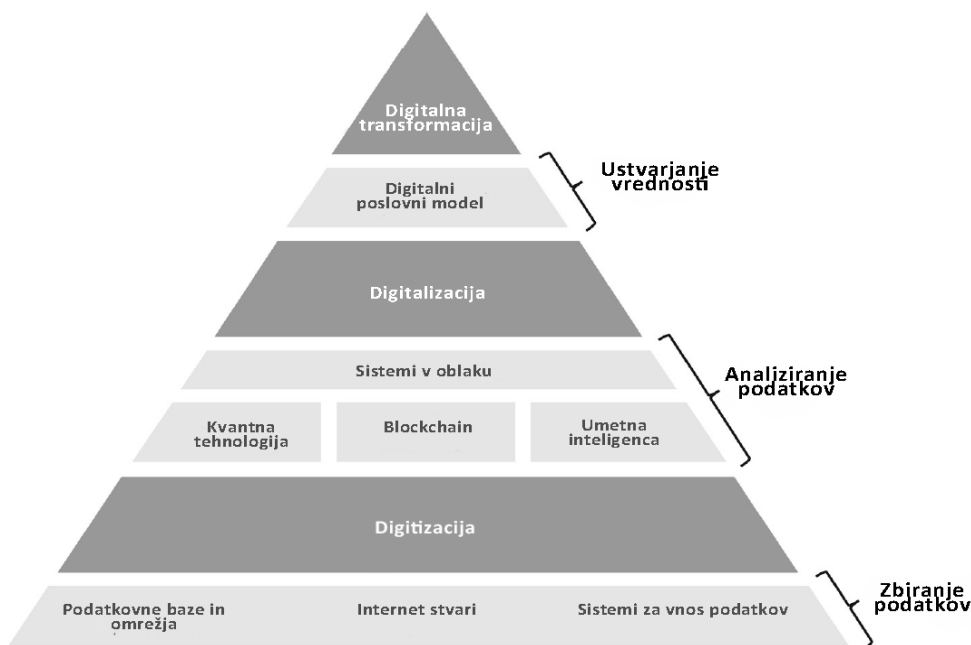
Dodamo pa lahko še sledeče (Moran, 2015):

- **Prilagodljivost:** spremembe so neizogibne, zato jih je potrebno sprejeti ter jih skozi prilagodljive procese s povratnimi zankami informacij obvladovati tako, da obvladujemo tudi tveganje, ki ga prinašajo. To zahteva decentraliziran in interaktiven pristop, ki je zmožen spremembe obdelati.
- **Usmerjenost k ustvarjanju vrednosti:** fokus naj leži na potrebah trga, zato naj se sredstva koristijo za iskanje rešitve in ne za izdelovanje analiz in poročil. Za hiter odziv naj bodo deležniki vključeni v proces, ki naj bo že sam po sebi učinkovito zasnovan.
- **Sodelovanje:** ekipe naj bodo multidisciplinarne in komunikativne, kar omogoča delitev znanja in različne poglede na problematiko.
- **Opolnomočenje:** za učinkovito delovanje v decentralizirani organizaciji ekipe potrebujejo zaupanje, spoštovanje in moč odločanja. Tako lahko same sprejemajo odločitve in so tako neprimerno bolj odzivne in samostojne.

2 DIGITALIZACIJA IN NJEN VPLIV NA POSLOVANJE

Trenutno smo sredi četrte industrijske revolucije, ki predstavlja izkoriščanje in uvajanje naprednih informacijsko komunikacijskih tehnologij (IKT), tudi t.i. digitalnih tehnologij, ki brišejo mejo med analognim in digitalnim svetom. Uvajanje digitalnih tehnologij v analogni svet imenujemo digitalizacija. V tuji literaturi razlikujejo med pojmom digitizacija (angl. digitisation), ki predstavlja pretvarjanje analognega v digitalno obliko, ter digitalizacijo (angl. digitalisation), ki zajema kompleksne socialno-tehnološke spremembe, spremembe procesov zaradi uporabe digitalnih tehnologij v kontekstu podjetja, družbe ali posameznika (Urbach & Roglinger, 2019). Odnosi med digitizacijo, digitalizacijo in digitalno preobrazbo, ki bo predstavljena v sledečem poglavju, so prikazani na sliki 5.

Slika 5: Povezava med digitizacijo, digitalizacijo in digitalno preobrazbo



Prirejeno po Lang (2021).

Digitalizacija je tehnološki trend, ki spreminja vse sektorje industrije in družbe. Predstavlja glavno in neizprosno gonilno silo disruptivnih inovacij, ki postavljajo izziv tako v privatnem kot profesionalnem svetu. Ker ima močan vpliv na celotno ekonomijo in družbo, postaja digitalna ekonomija zelo dinamična in konkurenčna. Spodbuja številne inovacije in startupe, ki so podprti z enormnimi kapitali. Tako z izkoriščanjem digitalnih tehnologij ustvarja vrednosti ter s svojimi poslovnimi modeli, ki temeljijo na podatkih in programski opremi, predstavlja grožnjo obstoječim podjetjem, ki teh prednosti ne izkoriščajo (Lang, 2021).

Digitalizacija nastopa kot disruptivna inovacija, ki prinese val sprememb, ki so pogosto neželjene ali vsaj narobe interpretirane. Spremembe pa vedno zahtevajo odzive in prilagoditve na njih, kar povzroči razvoj novih pristopov, metod, poslovnih modelov in

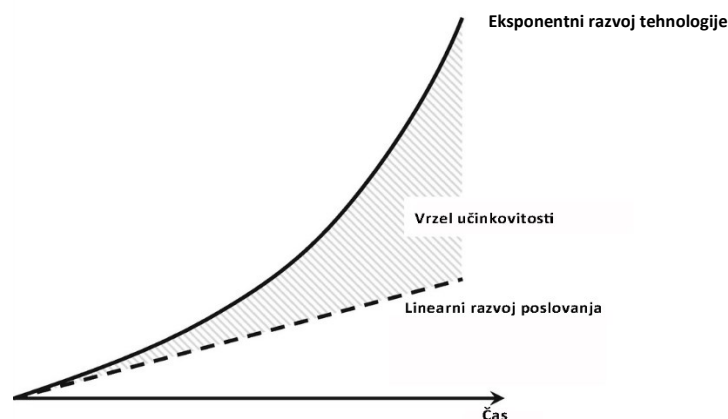
tehnologij, kar razvoj še dodatno pospeši ter dvigne produktivnost (Hannila, Kuula, Harkonen & Haapasalo, 2022). Zato je pomembna sposobnost prilagajanja in odzivnosti, saj v tem primeru najkrajšo potegne tisti, ki se ne more ali noče prilagoditi, saj ga bo konkurenca prej ali slej prehitela. Številne primere lahko najdemo ob vsaki pretekli industrijski revoluciji.

Industrija in posledično ekonomija sta že globoko prestopila prag četrte industrijske revolucije, ki predstavlja izkoriščanje digitalnih tehnologij in tako revolucionira poslovanje podjetij. Industrija postaja vedno pametnejša preko uporabe tehnologij, kot so internet stvari, avtomatizacija, analitika in umetna inteligenca, ki prinašajo številne prednosti, kot sta avtomatizacija in optimizacija procesov. Ti z nižanjem stroškov, omogočanjem hitrejšega obračanja procesov in zagotavljanjem manjšega števila napak izboljšujeta produktivnost in profitabilnost. Digitalizacija potencialno omogoča 15-20 % dvig učinkovitosti in bo v prihodnjih 5 letih postala odgovorna za ustvarjanje 20 % prihodkov. Te številke nakazujejo, da je potencial digitalnih tehnologij velik. Zato imajo podjetja, ki izkoriščajo potencial digitalnih tehnologij, veliko prednost pred konkurenti, ki je ne (Vinit, Sjodin & Raim, 2019).

Šele ko se ozremo v nedavno zgodovino, opazimo, kako razvoj tehnologije prinaša bliskovite spremembe. Še pred dobrimi 100 leti je bil svet povsem drugačen: v ZDA je bila pričakovana življenjska doba 47 let, zaposlenih je bilo le 19 % žensk, 80 % prebivalstva je živelo na manjših kmetijah, le 3 % gospodinjstev je imelo dostop do električnega omrežja in le 1/3 do vodovodnega omrežja (Armstrong in drugi, 2015, str. 17). Dobrih 100 let kasneje, kar v primerjavi s celotno zgodovino predstavlja zelo kratko obdobje, so takšne razmere nepredstavljive. Še primer, kako hiter je tehnološki napredek: pred 7 leti so bile storitve v oblaku težko dostopne in nezanesljive, danes pa je to marsikje nenadomestljivo sredstvo. Razvoj pa poteka tako hitro, da industrija 4.0 še niti ni dobro implementirana pa se v literaturi že pojavljajo dela o industriji 5.0. Če hiter razvoj prikažemo nekoliko bolj konkretno: skladno z Moorovim zakonom se procesorska moč podvoji vsakih 18 mesecev, skladno z Butterjevim zakonom se sposobnost komunikacije podvoji vsakih 9 mesecev, skladno s Kryderjevim zakonom pa se kapaciteta hranjenja podatkov podvoji vsakih 13 mesecev (Lang, 2021).

Slika 6 prikazuje razmerje med eksponentno hitrostjo razvoja novih tehnologij in lineranim razvojem poslovanja. Zaradi eksponentne rasti med obema krivuljama nastaja razlika, ki jo običajno podcenjujemo, saj je zelo težko predstavljljiva. Razlika med krivuljama predstavlja neizkoriščeno priložnost, ki obeta visoko vrednost, hkrati pa nosi tudi relativno visoko tveganje (Lang, 2021).

Slika 6: Razmerje med linearno poslovno rastjo in eksponentnim tehnološkim razvojem



Prirejeno po Lang (2021).

Današnja tehnologija in razmere v okolju spodbujajo razvoj in ustvarjajo nove priložnosti, trge in celo znanstvena področja. Skozi zgodovino so se v poslu, ekonomiji in družbi ustvarile meje in omejitve, ki so močno omejevale in usmerjale razvoj. Sodobno poslovno okolje, družba in tehnologija pa te meje počasi brišejo ter tako ustvarjajo izjemne priložnosti in potencial. Dostopnost informacij omogoča široke možnosti izobraževanja, sodelovanja in inoviranja ter tako spodbuja podjetnike in inovatorje k razvoju, hkrati pa postavlja izzive obstoječim podjetjem, ki morajo tem spremembam in napredku slediti, če želijo biti uspešni tudi v prihodnje (Armstrong in drugi, 2015).

Digitalne tehnologije kot sredstva za doseg strateških ciljev nastopajo kot gonilo poslovne preobrazbe. Obratno pa strategija deluje kot gonilo, brez katere ni uspešne digitalne preobrazbe. Digitalne tehnologije pospešujejo eksperimentiranje in razvoj poslovnih modelov in strategij ter tako ustvarjajo nove priložnosti. Digitalne tehnologije so ključno sredstvo, poslovni model pa je vodilo za uspeh (Tekic & Koroteev, 2019).

Digitalna tehnologija, predvsem pa tehnologija na splošno, je v preteklosti delovala kot orodje za učinkovito in zanesljivo izpolnjevanje strategij in ciljev. Sedaj pa tehnologija ne nastopa le kot sredstvo za doseganje ciljev, temveč navdihuje razvoj novih strategij in poslovnih modelov (Urbach & Roglinger, 2019).

Digitalizacija spreminja vsakdanje obnašanje celotne družbe, hkrati pa spreminja dolgo ustaljene tradicionalne procese, ki se nam zdijo samoumevni. Tako se spreminja bančništvo, druženje in sestankovanje, celo volitve lahko potekajo povsem drugače. Ker ne moremo zanikati, da analogni in digitalni svet postajata eno, je potrebno to upoštevati tako v osebnem kot v poslovnem življenju (Marco & Karim, 2020).

2.1 Vpliv digitalizacije na poslovanje in poslovno okolje

Digitalizacija in z njo povezane tehnologije se pogosto pojavljajo v medijih, v poslovnih in družbenih krogih, kjer se diskutira in špekulira o njenih vplivih in posledicah, pa vendar le redko kdo dojema, kako širok in mogočen je dejansko njen potencial. Napovedi in špekulacije zajemajo celotni spekter, od pretirano pozitivnih do pretirano negativnih mnenj, vsem pa je enotno, da ima digitalizacija izjemen vpliv na razvoj družbe in ekonomije (Lang, 2021).

Digitalne tehnologije vedno bolj oblikujejo svet okoli nas ter imajo močan vpliv na oblikovanje dejanj in procesov, hkrati pa povečujejo število procesov in akcij, ki jih lahko izvajamo hkrati. Zato postajajo temelji posla in jedro procesov, saj določajo, kako bodo potekali poslovni procesi (Iansiti & Lakhani, 2020). Stalne spremembe in nepredvidene disruptivne inovacije v zadnjih letih predstavljajo rdečo nit digitalizacije, predvsem zaradi eksponentne rasti digitalizacije v želji po izkoriščanju enormnih potencialov (Ciasullo & Lim, 2022). Dodatno pa digitalne tehnologije ob ustrezni digitalni preobrazbi nudijo dinamične sposobnosti (Guo, Yang & Guo, 2022), ki ustvarjajo odpornost na nepredvidene in tudi krizne dogodke (Hugh, Wang & Naim, 2017).

Digitalizacija ponuja številne priložnosti, ki jih podjetja relativno enostavno integrirajo z namenom izboljšanja učinkovitosti in koordinacije. Digitalne mreže pa omogočajo učinkovito in enostavno komunikacijo z zunanjimi in notranjimi akterji (Zoppelletto, Bullini & Rossignoli, 2020). Digitalne tehnologije v splošnem prinašajo 3 sposobnosti, ki tvorijo neizkoriščen potencial (Urbach & Roglinger, 2019):

- neomejeno povezljivost,
- neomejene količine podatkov in
- avtomatizacijo.

Glavne lastnosti digitalizacije ne predstavljata uporaba tehnologij ali podatkov, ampak nepredstavljiva hitrost sprememb, visoka stopnja povezanosti in brisanje mej med analognim in fizičnim svetom (Urbach & Roglinger, 2019). Hitrim spremembam je izjemno težko slediti, saj se marsikateri izdelek razvija precej dlje in lahko že v času razvoja postane zastarel, kar je treba upoštevati pri snovanju izdelka ali storitve, kar pa je pogosto zanemarjano. Posledično se v kombinaciji z visokimi vložki v razvoj nove tehnologije na trgu pojavljajo hitreje kot kadarkoli, kar še dodatno zaostruje tržne razmere (Snihur & Wiklund, 2019). Hkrati pa uporaba digitalnih tehnologij pogosto zajema uporabo že znanih, ustaljenih tehnologij, ki jih nadgrajujemo z novimi tehnologijami, kar pospeši in poenostavi implementacijo ter penetracijo trga (Urbach & Roglinger, 2019).

V grobem lahko definiramo 7 silnic digitalizacije, ki spreminjajo poslovno okolje (Hirt & Willmott, 2014):

- **Pritisk na cene in dobičke**, digitalne tehnologije omogočajo enostavno primerjanje cen in transparentnost, kar ustvarja pritisk na cene.
- **Nepričakovani konkurenti**, hiter napredek ustvarja nove možnosti vstopa na trge in znižuje vstopne ovire, kar omogoča relativno hiter vstop na trge, hkrati pa manjša podjetja izkoriščajo pojavljajoče se nišne trge.
- **Zmagovalec vzame vse** (angl. Winner takes all), digitalne tehnologije znižujejo transakcijske stroške in stroške dela, hkrati pa si vodilni ponudnik ustvari neulovljive konkurenčne prednosti in preko ekonomij obsega deluje pod občutno nižjimi stroški.
- **Kompatibilnost in enostavna integracija** (angl. Plug and play), digitalni poslovni modeli razbijajo tradicionalne dobavne verige in se nepovezano diverzificirajo.
- **Kadrovski izzivi**, programska oprema in avtomatizacija nadomešča delo, zato se morajo podjetja pripraviti na spremembo organizacije podjetja, saj se bodo številne vloge avtomatizirale, na drugi strani pa bo potrebno poskrbeti za mlade talente z ustreznimi podlagami, za katere bo veliko zanimanja.
- **Spremembe v povpraševanju in ponudbi**, digitalna tehnologija ne pozna meja, kar se občutno pozna pri spletnih nakupih, kjer nakupujemo praktično brez kakršnih koli omejitev.
- **Nenehen in vedno hitrejši razvoj poslovnih modelov**, v digitalnem svetu se spremembe vrstijo ena za drugo, brez premora, zato se mora poslovni model ves čas in pravočasno prilagajati.

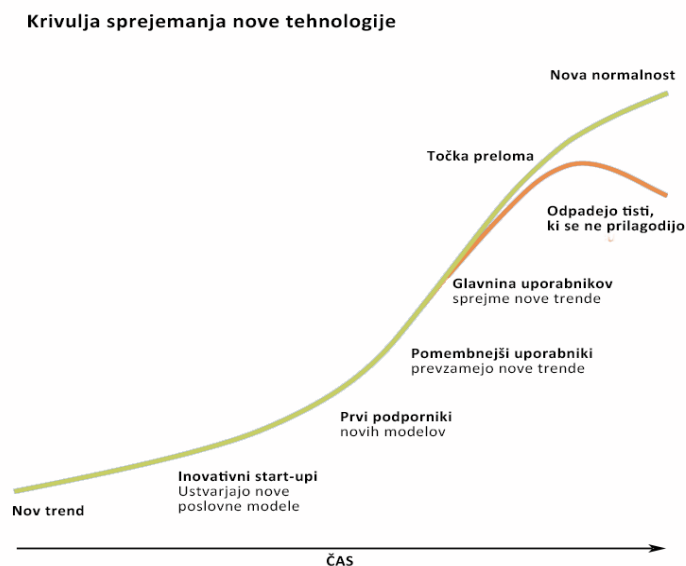
Digitalizacija niža vstopne ovire in ruši meje med sektorji in trgi, ki so se ustvarile skozi zgodovino. Hkrati pa hitrost razvoja disruptira vzpostavljene verige vrednosti in tako ustvarja priložnosti za odzivne konkurente. Manjši igralci se pogosto lažje prilagodijo kot večji, in tako bolje izkoristijo hitro nastale priložnosti (Hirt & Willmott, 2014).

Da lahko izkoriščamo vse potencialne, ki jih prinašajo digitalne tehnologije, mora biti zagotovljena ustrezna digitalna infrastruktura. Poleg »tradicionalne« opreme, kot so osebni računalniki, mobilni telefoni, serverji in podobno, ustrezna tehnološka infrastruktura zahteva tudi naprednejše sisteme, kot je na primer poslovanje v oblaku, uporaba umetne inteligence in podobno. V digitalnem svetu se konvencionalna komunikacija vedno bolj integrira v digitalno infrastrukturo podjetja. Tako se vedno bolj briše meja med digitalnim in analognim svetom (Urbach & Roglinger, 2019).

Digitalne tehnologije omogočajo zbiranje enormnih količin podatkov, ki predstavljajo neizkoriščen potencial informacij in znanja. Da lahko te podatke uporabljamo in analiziramo, morajo biti najprej ustrezno urejeni in strukturirani, šele potem jih lahko analiziramo (Urbach & Roglinger, 2019). Digitalne sposobnosti določajo, katera podjetja izkoristijo disruptivno inovacijo, katera pa jo zamudijo. Kot prikazuje slika 7, lahko odzivni deležniki uspešneje izkoristijo val inovacije in tako ustvarjajo nove priložnosti. Na sliki 7 je razvidno tudi, da se nove priložnosti pojavljajo vse do točke preloma, kjer inovacija postane normalnost. Priložnosti, ki se pojavljajo ob inovacijah, predstavljajo predvsem izkoriščanje

poslovnega ekosistema, sprejemanje boljših odločitev preko uporabe statistike in analitičnih orodij, ki jih omogočajo nove tehnologije in izkoriščanje novih poslovnih modelov (Hirt & Willmott, 2014).

Slika 7: Kako digitizacija spreminja industrijo?



Prirejeno po Hirt & Willmott (2014).

Poslovne priložnosti običajno izvirajo iz dveh virov; načrtovane in predvidene priložnosti, ter nepredvidene priložnosti. Če se podjetja preveč osredotočajo na izkoriščanje prve, pogosto spregledajo nove priložnosti in lahko padejo v past preteklih uspehov. Če pa pretirano zasledujejo drugo pogosto ne uspejo uspešno izkoristiti priložnosti (Lang, 2021, str. 39). Podjetja, ki uspešno izkoriščajo digitalne tehnologije, običajno uspešno krmarijo med obema možnostma in tako generirajo denarni tok preko ustaljenega poslovanja, hkrati pa raziskujejo nove trge, kjer zasledujejo potencialno višjo dodano vrednost.

2.2 Struktura digitalizacije

Digitalizacija je sestavljena iz 5 ravni (Urbach & Roglinger, 2019):

- **Poslovni model:** če se želijo podjetja uspešno spopasti z izzivi, ki jih prinaša digitalizacija in izkoristiti priložnosti, ki jih ponuja, morajo vse te ravni ustrezno uskladiti. Poleg tega morajo ustrezno identificirati potencialne dolgoročne priložnosti in kratkoročne, pri čemer poslovni model igra ključno vlogo, saj omogoča iskanje in izkoriščanje novih priložnosti.
- **Poslovnih procesi:** poslovni procesi morajo biti zasnovani na ravni celotne organizacije, ne le na ravni posameznega oddelka. Tako ustrezno pokrivajo vse potrebne ravni na način, da organizacijsko delujejo kot celota, ki izkorišča prednosti poslovnega

ekosistema. Poslovni procesi morajo biti ustrezno definirani na način, da omogočajo izvajanje vsakodnevnih rutinskih operacij, hkrati pa morajo biti dovolj fleksibilni, da omogočajo tudi učinkovito opravljanje posebnih nalog.

- **Zaposleni in organizacijska struktura:** naloge, ki jih definirajo poslovni procesi, se lahko izvajajo ročno preko zaposlenih ali so avtomatizirane, lahko pa so izvedene kolaborativno. Organizacija zaposlenim pripisuje vloge, pozicije in linije poročanja. Za uspešno udejstvovanje v digitalnem svetu mora ta organizacija preiti iz hierarhične v mrežno, skladno z agilno organizacijo. Poleg spremembe organizacije pa morajo biti za maksimalno izkoriščanje priložnosti implementirane tudi sodobne tehnologije.
- **Podatki:** z uporabo digitalnih tehnologij se zbirajo enormne količine podatkov, kar predstavlja velik informacijski potencial. Vendar le, če lahko te podatke ustrezno analiziramo, strukturiramo in iz podatkovnih baz izvlečemo informacije, ki jih lahko ustrezno uporabimo. Za to so potrebna ustrezna analitična znanja in orodja, ki omogočajo odločanje in napovedovanje tržnih razmer na podlagi analitičnih orodij.
- **Tehnološka infrastruktura:** za izkoriščanje potencialov digitalizacije je potrebna ustrezna tehnološka infrastruktura, ki poleg tradicionalne opreme (računalniki, serverji itd.) zajema tudi naprednejše tehnologije, kot so podatki v oblaku, internet stvari, umetna inteligenca in ostale napredne tehnologije.

Podjetja, ki želijo biti uspešna v digitalni dobi, morajo razviti potencial digitalnih tehnologij ter prilagoditi tako svoje poslovne modele in organizacijo kot tudi kulturo. Zato morajo storiti sledeče (Urbach & Roglinger, 2019, str. 23–24):

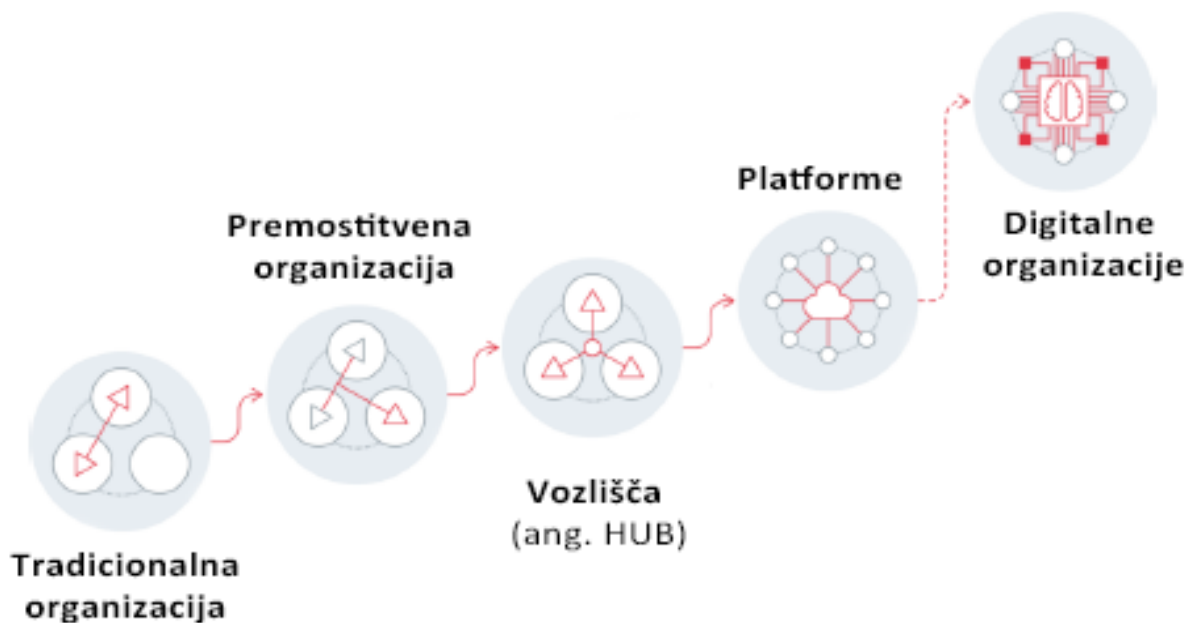
- Podjetja se popadajo s strateškim izzivom pravočasne uporabe disruptivnih tehnologij. Zaradi vpliva, ki ga lahko imajo je treba nove tehnologije spremljati, jih analizirati in tako prepoznati priložnosti in grožnje. Tako lahko kontroliramo negotovost in tveganje, ki jih nove priložnosti prinašajo.
- Podjetja morajo prilagoditi svoje poslovne modele, kar pa običajno pomeni, da le optimizacija trenutnega poslovnega modela ni zadostna. Podjetja morajo implementirati nove poslovne modele, ki temeljijo na novih tehnologijah in na načinu ustvarjanja ter zajemanja vrednosti.
- Zaradi korenitih sprememb poslovnega modela je potrebna tudi temeljita preobrazba celotnega podjetja, kar podrobneje pokriva sledeče poglavje digitalne preobrazbe. V grobem pa zajema preobrazbo organizacije, procesov in tehnološke strukture.

2.3 Digitalna zrelost

Podjetja lahko razdelimo glede na digitalno zrelost, ki jih ločuje po organizaciji, modelu vodenja in digitalnih sposobnostih, delimo jih kot prikazuje slika 8. Tradicionalne organizacije, kjer so digitalne tehnologije stvar oddelka informacijskih tehnologij (v nadaljevanju IT), ki skrbi za njihovo implementacijo po poslovnih enotah, kar pa deluje zelo razpršeno. Posledično so sistemi in podatki zelo nekonstantni, njihova obdelava in nadaljnja

uporaba pa otežena. Pogosto se dogaja, da podjetja veliko vlagajo v digitalne tehnologije, a ne prilagodijo vseh ostalih ključnih dejavnikov, digitalna preobrazba pa je posledično neuspešna. Premostitvena organizacija, ki se želi rešiti tradicionalnih okvirov. Običajno postavijo pilotne projekte, ki delujejo ločeno od dnevnih procesov, in tako inovirajo nova orodja in procese. V tej fazi podjetja ne implementirajo le tehnologije, ampak prilagajajo tudi organizacijo, v kateri pri implementaciji tehnologije sodelujejo vsi deležniki, od IT oddelka do vodstva in do ostalih zaposlenih. Vozlišče (angl. Hub), ko se pilotni projekti izkažejo za uspešne, se več projektov poveže v vozlišče, kjer se zbirajo podatki in zmogljivosti pilotnih projektov, kar postopno razvija inovacije in jih postopno vključuje v poslovne enote. V tej fazi postaja jasno, da se v digitalni preobrazbi ozko grlo premika od tehnologije k sposobnostih zaposlenih, ki jih bo potrebno izobraziti. Platforma, ki predstavlja povezovanje vozlišč v celostno digitalno organizacijo, ki omogoča uporabo najsodobnejših tehnologij in se že osredotoča na izgradnjo naprednih podatkovnih modelov, ki izkoriščajo umetno inteligenco in strojno učenje za avtomatizacijo nalog in procesov ter optimiziranje poslovanja. Digitalna organizacija, ki predstavljajo podjetja, ki so popolnoma prilagodila poslovanje, organizacijo in poslovne modele ter pomaknila digitalne tehnologije v jedro poslovanja (Iansiti & Nadella, 2022).

Slika 8: Digitalna zrelost podjetij



Prirejeno po Iansiti & Nadella (2022).

3 DIGITALNA PREOBRAZBA

Digitalna preobrazba je strateško načrtovan proces korenitih sprememb, ki predstavljajo implementacijo digitalnih tehnologij in podatkovno usmerjenih poslovnih modelov. Temelj

za digitalno preobrazbo sta digitizacija in digitalizacija, ki omogočita izkoriščanje prednosti digitalnih tehnologij (Lang, 2021). Digitalna preobrazba je integracija digitalnih tehnologij v vsa področja poslovanja, ki tako temeljno spremeni način delovanja podjetja in ustvarjanja vrednosti. Hkrati pa preobrazba zahteva tudi spremembo kulture, organizacije, strategij in pridobitev ustreznega znanja, saj je lahko le tako preobrazba uspešna.

Uvajanje kakršnihkoli sprememb je že samo po sebi zahtevna naloga, preobrazba podjetja je še zahtevnejša, popolna digitalna preobrazba pa predstavlja zahteven projekt, ki mora biti za uspešno izvedbo dobro premišljen. Zato mora temeljiti na ustreznih strategijah, organizaciji, kulturi in mora ustrezno nagovarjati vse dele in ravni podjetij. O težavnosti uspešne realizacije priča podatek, da leta 2019 kar 70 % vseh poizkusov digitalne preobrazbe ni izpolnilo zastavljenih ciljev (Tabrizi, Lam, Girard & Irvin, 2019). Digitalizacija dviguje možnosti za preživetje in uspeh podjetja v digitalnem poslovnem okolju, vendar se številna v preteklosti uspešna podjetja ne uspejo pravočasno prilagoditi spremembam. Zato je pravočasna in učinkovita digitalna preobrazba ključnega pomena pri uspehu podjetij v sodobnem okolju (Nousopolou, Kamariotou & Kitsios, 2022). Zaradi številnih perspektiv in možnosti digitalne preobrazbe lahko le-ta postane zelo kompleksna, slabo definirana in nerazumljena, kar lahko pripelje do napačnih strateških odločitev (Tekic & Koroteev, 2019).

Digitalna preobrazba podjetja lahko za podjetja pomeni integracijo novih tehnologij, uporabo digitalnih omrežij za komunikacijo s kupci ali pa spremembo načina poslovanja (Badsjane, Granlund, Ahlskog & Bruch, 2022). Razlikujejo se tudi cilji podjetij pri digitalni preobrazbi; medtem ko jo nekateri izvajajo z namenom optimizacije procesov in nižanja stroškov, jo drugi vidijo kot priložnost za ustvarjanje vrednosti, izdelkov in storitev, ki prej niso obstajali. Spet drugi pa jo vidijo kot priložnost za spremembo profila zaposlenih ali kot nov način upravljanja s strankami (Tekic & Koroteev, 2019).

Digitalna preobrazba igra ključno vlogo pri doseganju pozitivnih ekonomskih in socialnih sprememb v podjetju, ki želi ustvarjati vrednost preko uporabe digitalnih tehnologij (Zoppelletto, Bullini & Rossignoli, 2020). Za uspešno izvedbo pa je nujen holistični pristop, ki zajema ustrezno razumevanje realnega stanja, premišljeno strategijo digitalne preobrazbe in predvidene projekte, ki bodo realizirali potencial digitalnih tehnologij (Vendraminelli, Macchion & Vinelli, 2022).

Digitalna preobrazba zajema vse od posodobitve IT opreme do digitalne optimizacije procesov ali do inovacije novega poslovnega modela ter predstavlja strateško načrtovano dolgoročno spremembo procesa z implementacijo podatkovno programsko osredotočene organizacije, ki izkorišča vzvode digitalnih tehnologij (Lang, 2021). Slika 5 prikazuje odnos med digitacijo, digitalizacijo in digitalno preobrazbo ter prikazuje primere, ki posamezno fazo omogočajo Lang (2021) :

- Tehnologije, potrebne za digitizacijo, ima na voljo praktično že vsaka organizacija, saj jih predstavljajo naprave za zajemanje in vnašanje podatkov, kot so tipkovnice, skenerji

in postale naprave, ki pretvarjajo analogne informacije v digitalne. Sem lahko delno spada tudi internet stvari, ki zajema in popisuje podatke okolja ter jih shranjuje v podatkovne baze.

- Ko imamo podatke v digitalni obliki, se lahko začne njihovo analiziranje, ki zahteva uporabo naprednejših tehnologij, ki ustvarjajo dodano vrednost, nižajo stroške, ter ustvarjajo konkurenčno prednost. Kot primer lahko navedemo umetno inteligenco, kvante računalnike, podatkovne bloke in storitve v oblaku. Ta del imenujemo digitalizacija.
- Digitalna preobrazba pa preko uporabe ustreznih strategij in poslovnih modelov omogoča implementacijo vseh tehnologij na smiseln, učinkovit in dobičkonosen način.

Pogosto spregledan dejavnik digitalne preobrazbe so čustva; običajno tako vodstvo kot zaposleni v preobrazbo krenejo z optimizmom, ki se ob preobrazbi zaradi vseh spremljajočih težav in sprememb hitro pretvori v negativizem. Zato sta za uspeh digitalne preobrazbe zelo pomembna ustrezna komunikacija in obvladovanje čustev, saj lahko ta ključno vplivata na končni izid (White, Smets & Canwell, 2022).

3.1 Gonilne sile digitalne preobrazbe

Lang (2021) v svojem delu navaja sledeče gonilne sile digitalne preobrazbe, na katere moramo biti pozorni, da lahko v čim večji meri izkoristimo potencialne, ki jih digitalne tehnologije ponujajo:

- **Kompleksnost** je ena izmed glavnih gonilnih sil, če ne glavna gonilna sila digitalizacije. Poslovni svet postaja kompleksen zaradi številnih razlogov, med katerimi pa najvidnejšo vlogo igrajo:
 - Uporabniška izkušnja: marketing poskuša kupcu proizvode v čim večji meri približati in prilagoditi, ter tako ustvariti nepozabno uporabniško izkušnjo.
 - Globalizacija in vedno bolj prepletena dobavna veriga, ki vključuje številne dobavitelje in partnerje.
 - Digitalizacija in vedno večje število podatkov, zahtevajo nova znanja, pristope in poglede, kar zahteva da pri odločitvah upoštevamo vedno več dejavnikov.
- **Agilnost, fleksibilnost in odzivnost** internih procesov so nujni za uspeh v dinamičnem, nepredvidljivim in vedno bolj povezanem okolju.
- **Spletna varnost in varnost podatkov** podjetja predstavlja veliko konkurenčno prednost. Digitalna varnost z digitalizacijo in kopičenjem podatkov postaja vedno bolj pomembna, saj so podatkovne baze pogosto izpostavljene varnostnemu tveganju. Slaba spletna varnost lahko povzroči izliv znanja, zaupnih podatkov, pravic itd., ter tako povzroči hudo izgubo časa in denarja. Poleg vlaganja v ustrezno varnostno infrastrukturo je potrebno poskrbeti tudi za izobraževanje zaposlenih, saj lahko pogosto prav zaposleni povzročijo varnostno grožnjo.

- **Učinkovitost** je v vedno bolj povezanem in konkurenčnem okolju ključnega pomena, da sredstva, ki so na voljo, izkoriščamo racionalno in učinkovito ter tako stroške držimo na čim nižjem nivoju. Ker lahko z digitalizacijo optimiziramo procese, le-ta sama po sebi dviguje tudi učinkovitost.
- **Avtomatizacija**, poleg optimizacije, digitalizacija omogoča tudi avtomatizacijo procesov, kar lahko vključuje avtomatizacijo dela ali avtomatizacijo poslovnih procesov. Avtomatizacija dviguje učinkovitost in zanesljivost procesov ter hkrati znižuje stroške.
- **Trajnost**, se sklicuje na racionalno rabo omejenih virov, kar zajema minimiziranje okoljske obremenitve in racionalno rabo energije in virov. Poslovno okolje in družba postajata vedno bolj naklonjena trajnostnemu razvoju, zato trajnost ne predstavlja le bolj učinkovitega razpolaganja s sredstvi in družbene odgovornosti, ampak tudi pomembno konkurenčno prednost.
- **Povezljivost**, današnji digitalni svet je povsem prepleten, če vzamemo primer Google, ki je na tak ali drugačen vpleten praktično v vsako pametno napravo. Internet stvari pa dobiva vedno pomembnejšo vlogo pri razvoju in uporabi produktov.
- **Skladnost in transparentnost**, sta v prepletenem okolju v katerem se odgovornost razpršuje, ključnega pomena, v nasprotnem primeru se lahko pojavijo najprej interne težave, kot so neučinkoviti procesi in izgubljanje informacij, kasneje pa eksterne težave, kot so na primer neskladnost z zakoni in standardi.

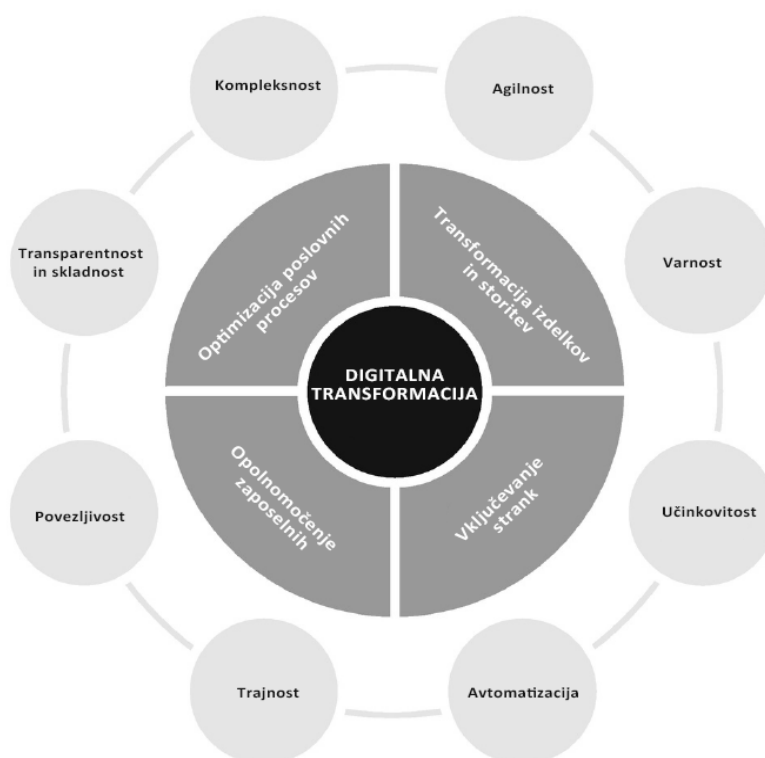
Te gonilne sile imajo pomemben vpliv na podjetja, ki izkoriščajo prednosti uporabe digitalnih tehnologij in bodo morale prilagoditi svoje poslovne modele za uspešno integracijo, saj digitalna preobrazba predstavlja temeljite spremembe v načinu poslovanja podjetja. Gonilne sile pa temeljijo na štirih stebrih digitalne preobrazbe, kot jih navaja Lang (2021, str.40):

- **Optimizacijo poslovnih procesov:** Digitalizacija internih procesov in postavitve ustrezne strukture IT. Podjetja morajo oceniti svoj odnos do digitalnih tehnologij in svojo sposobnost izkoriščanja prednosti, ki jih prinašajo.
- **Preobrazbo izdelkov in storitev:** Integracija in uporaba novih tehnologij, tako da ustvarjajo nove poslovne priložnosti. Podjetja morajo poiskati nove načine ustvarjanja vrednosti, hkrati pa paziti, da ne zaidejo v preveč neznano področje in se tako izognejo nepotrebnemu tveganju.
- **Opolnomočenje zaposlenih:** predstavlja ključni korak digitalne preobrazbe, saj morajo za ustrezno preobrazbo zaposleni delati na optimalni ravni. Prenos odgovornosti na zaposlene pa izboljša odzivnost in učinkovitost, hkrati pa doda tudi nekaj tveganja in izgube nadzora. Pomembno je, da podjetja strukturo prilagodijo tako, da omogoča ustrezno odzivnost, hkrati pa vanjo lahko umestijo vse potrebne elemente potrebne za digitalno preobrazbo.
- **Vključevanje strank:** Povratne informacije strank in analiziranje odzivov omogočajo boljše razumevanje potreb strank in razmer na trgu, na podlagi pridobljenih informacij pa lahko načrtujemo strategije.

Matt, Hess in Benlian (2015) navajo še finančni vidik, ki obravnava vprašanja, ali je digitalna preobrazba rentabilna, kakšne stroške prinaša in kako jo bomo financirali. Finance hkrati predstavljajo vodilno silo in zavoro digitalne preobrazbe.

Stebri digitalne preobrazbe prikazujejo, da je digitalna preobrazba več kot le posodabljanje in digitalizacija procesov, ampak zahteva tudi inovativno in sodelujočo kulturo ter ljudi z ustreznim znanjem in motivacijo (Lang, 2021, str. 40). Slika 9 prikazuje gonilne sile preobrazbe in njene glavne 4 stebre.

Slika 9: Gonilne sile in štirje stebri digitalne preobrazbe



Prirejeno po Lang (2021).

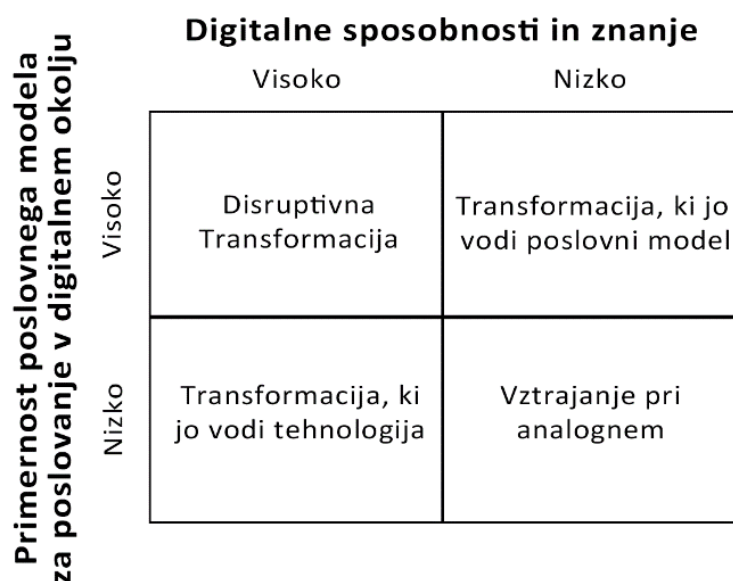
3.2 Strategije digitalne preobrazbe

Digitalna preobrazba se ne zgodi sama od sebe, prav tako je redko organska. V svojem delu jo Gobble (2018) predstavi kot potovanje, ki potrebuje zemljevid, ki ga predstavlja premišljena strategija digitalne preobrazbe, za katero se izkazuje da jo ima zgolj 15 % podjetij, ki so v začetnih fazah digitalne preobrazbe. Ker so se tradicionalne strategije in poslovni modeli formirali dolga desetletja, se ne prilagodijo zlahka (Llopis- Albert, Rubio, & Valero, 2021). Stackpole (2021, str. 2) potrjuje, da se digitalne preobrazbe ne zgodijo čez noč in zahtevajo dolgoročno strategijo. Tekic in Koroteev (2019) pa strategije digitalne preobrazbe delita na:

- disruptivno digitalno preobrazbo,
- digitalno preobrazbo, ki jo vodi poslovni model,
- digitalno preobrazbo, ki jo vodi tehnologija, in
- preobrazbo, ki vztraja pri analognem.

Strategije digitalne preobrazbe definirane po dveh oseh; digitalnih sposobnostih in znanju, ter ustreznosti poslovnega modela za uspešno in učinkovito rabo digitalnih tehnologij. Te dve osi v medsebojni odvisnosti tvorita strategije digitalne preobrazbe, ki so prikazane na sliki 10.

Slika 10: Strategije digitalne preobrazbe



Prerejeno po Tekic & Koroteev (2019).

Podrobnejše lastnosti strategij digitalne preobrazbe prikazanih na zgornji sliki 10 so primerjalno prikazane v tabeli 2, ki prikazuje primerjavo strategij v njihovih ključnih lastnostih.

Tabela 2: Lastnosti strategij digitalne preobrazbe

Glavne lastnosti	Strategije digitalne preobrazbe			
	Disruptivna strategija	Strategija ki sledi poslovnemu modelu	Strategija, ki sledi tehnologiji	Strategija, ki vztraja pri analognem
Glavni cilji preobrazbe	Korenita sprememba ustvarjanja vrednosti	Raziskovanje novih priložnosti	Optimizacija in nižanje stroškov	Identificiranje delov podjetja, ki bi lahko bili digitalizirani
Stil vodenja	Vizionarski	Vizionarski	Izogibanje tveganju	Izogibanje tveganju

se nadaljuje

Tabela 2: Lastnosti strategij digitalne preobrazbe (nad.)

Glavne lastnosti	Strategije digitalne preobrazbe			
	Disruptivna strategija	Strategija ki sledi poslovnemu modelu	Strategija, ki sledi tehnologiji	Strategija, ki vztraja pri analognem
Inovativnost in podjetnost med zaposlenimi	Glavni gonili podjetja in ključ do uspeha	Željena, a ne nujno interno razpoložljiva	Običajno nezastopana	Nista iskana, vse inovacije so izvedeno izredno previdno
Glavna tveganja in izzivi	Ponesrečeni poizkusi; prehitra rast	Prepoznavanje uporabnega in neuporabnega znanja v podjetju	Uporaba ene tehnologije za reševanje širših težav	Prehod iz analoge v digitalno generacijo uporabnikov
Posledice neuspeha	Minimalne	Visoke, lahko tudi usodne	Srednje	Nizke do srednja
Taktika napredka	Hiter in poceni neuspeh	Sledenje disruptorejm	Promoviranje bottom-up pristopa	Eksperimentiranje preko digitaliziranih partnerjev
Podjetja ki koristijo strategijo	Startupi iz B2C sektorja	Večinoma B2C sektor	Večinoma B2B sektor	Tradicionalni B2B sektor

Prirejeno po Tekic & Koroteev (2019).

3.3 Digitalno znanje in sposobnosti

Digitalizacija spreminja delovno okolje in trg dela, zato skupaj s kompleksnostjo poslovnega okolja raste tudi potreba po znanjih in sposobnostih, ki omogočajo izvajanje vedno kompleksnejših in zahtevnejših nalog. Zato so za uspešno udejstvovanje potrebna t.i. digitalna znanja in sposobnosti. Digitalna znanja lahko osvojimo z digitalnim učenjem, ki se lahko izvaja na dva načina (Sousa & Rocha, 2019):

- **Nenačrtovano:** digitalna znanja se pridobivajo preko dnevne uporabe digitalnih orodij.
- **Organizirano:** digitalna znanja se pridobivajo preko izobraževanj.

Zaradi hitrega napredka in spreminjanja digitalnih orodij so sposobnosti stalnega digitalnega učenja, prilagodljivost, iznajdljivost in samoiniciativnost pri novodobnem zaposlenem zelo pomembna, medtem ko je pri uporabi napredne tehnologije potrebna prisotnost strokovnjaka za učinkovito uporabo in izkoriščanje čim večjega števila funkcionalnosti.

Sousa in Rocha (2019, str. 2) v svojem delu ugotavljata, da potreba po tradicionalnih znanjih pada, hkrati pa raste potreba po novih digitalnih znanjih. Razvoj znanj pa lahko jemljemo kot orodje strateškega managementa za spopadanje s spremembami v poslovnem okolju. Zaposleni morajo biti tehnično dobro podkovani, vendar to ni dovolj, zato morajo osvojiti tudi sposobnosti sodelovanja, komunikacije, digitalne pismenosti, reševanja problemov,

kritičnega razmišljanja, inovativnosti, kreativnosti in produktivnosti. Ključna znanja in sposobnosti v času digitalizacije so (van Laar, van Deusen, van Dijk & de Haan, 2017):

- **Digitalna in računalniška pismenost**, ki omogoča učinkovito uporabo sodobnih orodij. Osnovna računalniška pismenost danes predstavlja nepogrešljivo sposobnosti.
- **Informacijska pismenost**, ki omogoča sposobnost definicije potrebnih informacij, sposobnost pridobivanja teh informacij ter sposobnost upravljanja z informacijami. V splošnem predstavlja razumevanje podatkov, kar nadaljnje omogoča analitiko in sprejemanje odločitev na podlagi zbranih podatkov.
- **Komunikacijske sposobnosti**, ki omogočajo učinkovito komuniciranje z vsemi deležniki procesa in tako omogočajo učinkovit tok informacij, brez nepotrebnih zapletov.
- **Reševanje problemov je sposobnost**, ki omogoča aplikacijo znanj in orodij tako, da se najde rešitev tudi za kompleksne izzive in probleme.
- **Kreativnost in inovativnost**, ki sta ključni sposobnosti za ustvarjanje in izkoriščanje priložnosti, saj ustvarjata prej nepoznane rešitve ali pa omogočata odkritje neodkritih trgov.
- **Sodelovanje**, ki v kombinaciji z uporabo sodobnih komunikacijskih orodij učinkovito in hitro rešuje zaplete. Sposobnost mreženja na vseh ravneh delovnega procesa omogoča hiter pretok informacij, deljenje idej, ustvarjanje dogovorov in sprejemanje skupnih odločitev.
- **Kritično razmišljanje**, ki omogoča, da se stremi k stalnim izboljšavam in se analizira rešitev ter se sprašuje, kako jo lahko še izboljšamo.
- **Medkulturna komunikacija**, ki je v vedno bolj povezanem svetu vse pomembnejša, saj vse pogostejše sodelujemo z ljudmi iz drugih kultur, zato je pomembno, da njihove kulture razumemo in jih spoštujemo.
- **Etika**, ki je v današnjem času potisnjena v ospredje in vedno bolj izpostavljena. Zato je pomembno, da delujemo družbeno odgovorno ter da spoštujemo socialno-družbene, pravne in etične omejitve.
- **Prilagodljivost in odzivnost**, ki sta v hitro spreminjajočem se okolju ključni sposobnosti. Spremembe si hitro sledijo, zato so prilagodljivejši običajno uspešnejši in prehitijo neprilagodljive osebe.
- **Nenehno učenje**, ki je neizogibno. Ker se spremembe in nova orodja pojavljajo hitreje, kot jih posameznik lahko sproti osvaja, je učenje neskončni življenjski proces.

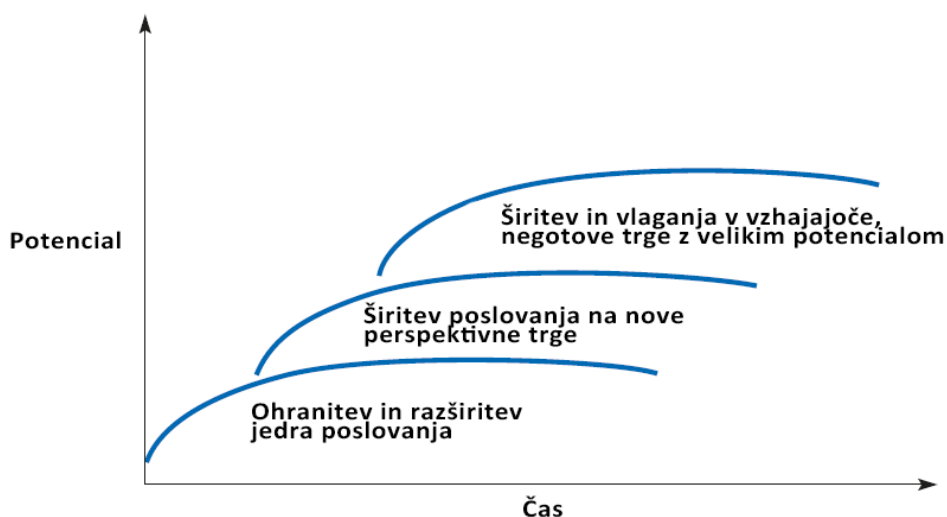
To so v splošnem sposobnosti, ki definirajo posameznika. Seveda so tukaj pomembna še specifična znanja, vezana na stroko in področje delovanja, vendar ta znanja ne definirajo osebnosti in so lažje priučljiva.

4 STRATEGIJE V SODOBNEM POSLOVNEM OKOLJU

Strategije predstavljajo dolgoročno usmeritev podjetja, ki morajo zato ustrezno definirati cilje ter poslovni model in procese, ki bodo omogočili izpolnitev teh ciljev. Ker se uspešnost

strategij meri dolgoročno, je smiselno implementacijo strategij razdeliti na 3 faze oz. obzorja v odvisnosti od časa, kot prikazuje slika 11 (Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes, 2020).

Slika 11: Tri obzorja strategije



Prirjeno po Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes (2020).

V okviru prvega obzorja naj podjetja utrdijo in razširijo njihovo trenutno jedro poslovanja; tako bodo zagotovila zanesljivo osnovo, ki bo zagotavljala stabilnost in zmanjšala tveganje pri prehodu v naslednje faze strategije. Drugo obzorje predstavlja širjenje poslovanja na nove perspektivne trge, ki bodo podjetju v prihodnosti prinesla željene rezultate. Tretje obzorje pa predstavlja najbolj tvegane akcije, ki so običajno zelo negotove in temeljijo na špekulacijah in tveganju. Zadnja faza je tvegana, hkrati pa izredno pomembna za nadaljnji razvoj.

Obzorja si lahko vsako podjetje definira zase, skladno z lastnimi cilji, še posebno ob implementaciji digitalnih tehnologij pa je pomembno, da se implementacija razdeli na več faz, saj se prepogosto zgodi, da zaradi nestrukturiranosti implementacija strategij ni uspešna.

V digitalni preobrazbi ni v ospredju tehnologija, ampak strategija. Kar pomeni, da mora biti zasnovana tako, da zaznava priložnosti in grožnje, ter da te priložnosti zajema in uspešno obvladuje grožnje (Wagner & Wager, 2019). Tradicionalna podjetja, ki se želijo digitalno preobraziti, morajo za uspešno preobrazbo implementirati prenovljen poslovni model, kolaborativno kulturo in fleksibilno organizacijsko strukturo. To podjetja naredi inovativnejša, odzivnejša in strateško agilnejša. Dinamične digitalne strategije morajo uspešno prepoznavati priložnosti in nevarnosti, sposobne morajo biti te sposobnosti zajeti in potem te konkurenčne prednosti obraniti (Wagner & Wager, 2019). Pri digitalni preobrazbi tradicionalnih podjetij pogosto veliko oviro predstavljajo managerji, ki ne želijo sprejeti

novih načinov poslovanja in strategije še vedno snujejo le na podlagi cene in njene konkurenčnosti (Ovans, 2015).

Podjetja morajo zato svoje strategije definirati na treh glavnih nivojih (Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes, 2020):

- **na korporativni ravni**, ki se ukvarja s splošnim obsegom organizacije in v celoto združuje vse dele organizacije;
- **na ravni podjetja**, ki definira kako naj posamezna podjetja ali deli organizacije nastopajo na določenih trgih;
- **na funkcionalni ravni**, ki skrbi za učinkovito delovanje komponent podjetja in uspešno upravljajo z viri, procesi in zaposlenimi, tako da izpolnjujejo lastne cilje, kot tudi korporativne cilje.

Številni avtorji strategije definirajo kot sekvenco, kjer si elementi strategije linearno sledijo, v realnosti pa temu ni tako. Zato Whittington, Regnér, Angwin, Johnson in Scholes (2020) v svojem delu strategijo opisuje kot prepletanje treh glavnih komponent strategije: strateškega pozicioniranja, strateških odločitev in implementacije strategije. Te komponente si bomo v nadaljevanju podrobneje pogledali.

4.1 Strateško pozicioniranje

Strateško pozicioniranje se v okviru celotne strategije ukvarja z zunanjim poslovnim okoljem, strateškimi viri in sposobnostmi organizacije ter s cilji podjetja in s kulturo podjetja. In prav dejavniki strateškega pozicioniranja so ključni za vrednotenje strategij v prihodnosti.

4.1.1 Analiza širšega poslovnega okolja

V prvem poglavju smo ugotovili, da so podjetja pri svojem delovanju močno vezane tudi na širše poslovno okolje, ki ga predstavljajo politični, ekonomski, družbeni in pravni dejavniki, Whittington, Regnér, Angwin, Johnson in Scholes (2020) pa v sodobnejši definiciji dodajo še tehnološke in ekološke dejavnike. Ti dejavniki lahko predstavljajo tako priložnost kot tudi grožnjo, zato je potrebno širše okolje ustrezno analizirati, kar se običajno zdi kot zahtevna naloga, vendar je smiselno karseda minimalizirati grožnje in zajeti priložnosti. Za analizo uporabimo PESTEL analizo, ki analizira politične, ekonomske, družbene, tehnološke, ekološke in pravne dejavnike širšega poslovnega okolja. Na podlagi rezultatov pa lahko z določeno mero gotovosti napovemo stanje okolja v prihodnosti.

V splošnem strategije pomenijo predvidevanje, napovedovanje in špekuliranje, zato je pomembno, da pri postavljanju strategij pridobimo čim več kvalitetnih podatkov, na podlagi katerih lahko s karseda visoko gotovostjo postavimo napoved (Levy, Morecroft & Rashidirad, 2022). Obstaja veliko metod napovedovanja, velja pa se držati načela, da vedno

predvidevamo več različnih scenarijev, saj smo tako fleksibilnejši, odzivnejši in manj tvegamo v spremenljivem in nepredvidljivem okolju. Zelo je pomembno, da ves čas spremljamo razvoj dogodkov in analiziramo ustreznost strategije in scenarija ter ju po potrebi prilagodimo.

Če si podrobneje pogledamo dejavnike, lahko pri političnih dejavnikih ugotovimo, da ustvarjajo priložnosti, hkrati pa prinašajo tudi grožnje, zato je smiselno narediti analizo političnega tveganja kot posledice političnih sprememb. Kot prikazuje slika 12, politično okolje definirata dimenziji vpletenosti države in politične izpostavljenosti, na podlagi katerih lahko določamo politična tveganja. V ozir moramo vzeti še širše politično okolje: evropske države nosijo manjše tveganje za hitre in radikalne spremembe, medtem ko so radikalne spremembe na srednjem vzhodu precej bolj verjetne. Pojavljajo pa se lahko tudi interni politični pritiski s strani lokalnih kampanj ali pa eksterni pritiski kot posledica globalnih dogodkov (Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes, 2020, str. 39).

Slika 12: Politično okolje



Prirejeno po Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes (2020).

Pri ekonomskih dejavnikih je za podjetje ključno razumevanje obnašanja trga in kako na trg vplivajo globalni dejavniki in ekonomski cikli. Managerji morajo biti sposobni analizirati tržne razmere in preko ustreznih indikatorjev predvideti priložnosti, ki se ponujajo, ali grožnje, ki se pojavljajo.

Družbeni dejavniki v širšem poslovnem okolju vplivajo na povpraševanje in ponudbo preko spremembe demografije, distribucije bogastva, geografske postavitve in kulture. Hkrati pa lahko družbena pozicija in družbena mreža ustvarjata večjo inovativnost, učinkovitost in položaje moči, kar predstavlja temelj za izkoriščanje prednosti poslovnega ekosistema.

Tehnologija predstavlja enega največjih vplivnikov v širšem poslovnem okolju, saj inovativnim podjetjem ponuja neskončne priložnosti, tradicionalnim podjetjem pa predstavlja veliko grožnjo. Tehnološki napredek je posledica inovativnosti, ki jo lahko vrednotimo preko vlaganj podjetij v razvoj, patentiranja, spremljanja znanstvenih člankov, lansiranja novih izdelkov in tudi medijske izpostavljenosti (Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes, 2020, str. 45).

Ekološki dejavniki so ob vedno večji problematiki globalnega segrevanja, onesnaževanja in trajnosti izrednega pomena in ustvarjajo povsem nove poslovne ekosisteme, ki prej niso obstajali. Njihove vplive na širše poslovno okolje lahko vrednotimo preko spremljanja neposrednega onesnaževanja, trajnosti izdelkov in trajnostnega razvoja (Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes, 2020, str. 47).

Kot zadnji pravni dejavniki predstavljajo zakone in pravilnike, ki postavljajo formalna in tudi neformalna »pravila igre«, v katerih mnogi najdejo številne priložnosti, drugim pa predstavlja velike ovire in tudi grožnje.

4.1.2 Analiza poslovnega ekosistema

Poslovni ekosistem smo že definirali kot okolje, v katerem si podjetja na trgu bodisi konkurirajo bodisi ustvarjajo vrednost. Whittington, Regnér, Angwin, Johnson in Scholes (2020) trg in posledično ekosistem vrednotijo preko:

- Analize 5 silnic s pomočjo Porterjeve analize konkurentov, kupcev, novincev na trgu, dobaviteljev in substitutov. Dodamo pa lahko še silnico komplementov in faktor povezanosti. Te silnice omogočajo vpogled v privlačnost in konkurenčnost trga.
- Strukture in dinamike posameznih segmentov industrij, ki so si lahko zelo različne. Tukaj nas zanimajo predvsem življenjski in razvojni cikli trgov.
- Za natančnejši vpogled pa analiziramo še skupine konkurente in podrobnejše segmente posameznega trga.

Pri izvajanju analize poslovnega ekosistema moramo najprej definirati okvirje ekosistema, pri čemer je potrebno biti pazljiv, da definicija ni preširoka in ne preozka, vendar skladna z obsegom poslovanja, ki ga želimo realizirati. V poslovnih ekosistemih je zelo pomembno, da spremljamo tudi širše verige vrednosti, saj lahko igralci v ekosistemu sodelujejo in ustvarjajo vrednost na številne načine, ki morda sprva niso očitni. Poslovne ekosisteme pa moramo opazovati tudi na različnih nivojih, saj se lahko organizacije na različnih nivojih, trgih in lokacijah obnašajo drugače.

Omenili smo, da lahko v primeru Porterjeve analize poslovnega ekosistema dodamo še silnici komplementov in faktor povezanosti. Poslovni ekosistem smo definirali kot okolje, kjer si deležniki ne le konkurirajo, ampak tudi soustvarjajo vrednost, zato je silnica komplementov zelo relevantna, saj se preko nje podjetja dopolnjujejo, ustvarjajo nove

priložnosti in vrednost, ki prej ni bila mogoča ali preprosto ni bila zajeta. Preko faktorja povezanosti lahko vrednotimo, kako povezani so igralci v posameznih ekosistemih, hkrati pa lahko visoka povezanost ekosistema in visoka stopnja komplementarnosti predstavlja vstopni oviri.

Ob digitalni preobrazbi sta vedno prisotna določena negotovost in dvom, ki ju prinaša paradigma trenutnega poslovnega okolja – konkuriranje med deležniki. Vedno bolj pa se v ospredje prebija drugi model, ki to paradigmo izpodbija – model sodelovanja v povezanem poslovnem ekosistemu (Bodrožič & Adler, 2022). Ob izkoriščanju prednosti poslovnega ekosistema ter vključevanju in upoštevanje ostalih akterjev v ekosistemu naj podjetje ustvarja vrednost tako, da ima od tega korist karseda veliko deležnikov ekosistema (Baber, Ojala & Martinez, 2019, str. 4). V prejšnjih poglavjih smo se že dotaknili ugodnosti, ki jih prinaša izkoriščanje poslovnih ekosistemov, zdaj pa si bomo podrobneje pogledali, kako lahko sodelovanja in partnerstva znotraj ekosistema izkoriščamo (Lang, 2021, str. 293):

- **Horizontalna partnerstva med podjetji**, ki delujejo kot konkurenti na istem območju so običajno uporabljena za odpravljanje težav s kapacitetami in za zniževanje tveganja. Konkurenti pogosto sodelujejo tako, da si izboljšajo tržne položaje, izkoriščajo ekonomije obsega ali pa sodelujejo pri razvoju produktov.
- **Vertikalna partnerstva vključujejo podjetja**, ki delujejo v okviru iste dobavne verige. Podjetje tako lahko sodeluje s svojimi dobavitelji, s katerimi vzpostavi povezane odnose, dolgoletna partnerstva ali pa sodelujejo pri razvoju in distribuciji produktov.
- **Navzkrižna partnerstva** med podjetji v različnih industrijah. Takšna partnerstva izkoriščajo raznolikost ekosistema za ustvarjanje vrednosti in razvoj novih poslovnih priložnosti.

4.1.3 Analiza virov in sposobnosti

Poleg širšega zunanjega poslovnega okolja in poslovnih ekosistemov se moramo za oblikovanje celovite strategije posvetiti tudi internim dejavnikom, izmed katerih sta viri in sposobnosti ena izmed pomembnejših, saj ravno ta dva ustvarjata največje konkurenčne prednosti in ključno prispevata k uspešnemu dolgoletnemu poslovanju (Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes, 2020, str. 95).

Viri so sredstva, s katerimi podjetje razpolaga, sposobnosti pa so način, kako podjetje s temi viri upravlja. Torej, viri nam ne pomagajo prav veliko, če nimamo sposobnosti s katerimi bi jih izkoriščali, obratno pa imamo lahko sposobnosti, ki nam ne koristijo, če nimamo virov s katerimi bi jih pretvorili v vrednost. Relacijo prikazuje tabela 3. Zaradi omenjenih razlogov je način upravljanja z viri in sposobnostmi ključnega pomena za uspeh podjetja.

Tabela 3: Primeri virov in sposobnosti

Viri		Sposobnosti
Stroji, stavbe, osnovni materiali, patenti, podatkovne baze, tehnična infrastruktura	fizični	Izkoriščenost danih virov, učinkovitost, produktivnost, fleksibilnost
Denarni tok, osnovna sredstva, bilanca stanja	finančni	Sposobnost pridobitve finančnih virov, upravljanje denarnega toka
Vodstvo, zaposleni, partnerji, dobavitelji, stranke	človeški	Uporaba znanj in izkušen, grajenje odnosov, motiviranje in inoviranje

Vir: Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes (2020).

Vire in sposobnosti lahko vrednotimo s pomočjo VRIO (angl. Value, rarity, imitability and organization) analize, ki analizira:

- vrednost virov, ki določa ali viri in sposobnosti izkoriščajo priložnosti in se branijo pred grožnjami in če ustvarjajo dodano vrednost;
- razpoložljivost virov, težje dostopni kot so viri, večjo dodano vrednost prinašajo;
- ponovljivost virov, ki analizira, kako enostavno ali zahtevno je določen vir posnemati; težje kot jih je replicirati, večjo dodano vrednost ustvarja;
- organizacijo virov, ki je ključna za ustvarjanje dodane vrednosti.

4.2 Strateške odločitve

Na odziv na spremembo v poslovnem okolju mora vodstvo podjetja skladno s svojim pozicioniranjem sprejeti odločitve, ki so lahko zelo pomembne za prihodnje poslovanje podjetja. Zato strateške odločitve lahko razdelimo na (Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes, 2020, str. 227):

- izbira poslovne strategije, ki določa kako se bo podjetje pozicioniralo glede na konkurente, torej kako bo podjetje nastopalo na trgu;
- izbira strateške usmeritve, ki določa s katerimi produkti bo podjetje nastopilo na trgu in na katere trge se bo osredotočalo;
- izbira strateških metod, ki določajo način preko katerega izpolnjujemo zastavljene strategije.

4.2.1 Poslovne strategije

Dve osnovni strateški odločitvi, ki ju mora podjetje določiti sta izbira strategije in izbira poslovnega modela s katerima bo nastopalo na trgu. Poslovna strategija določa, kako bo podjetje nastopalo na trgu, poslovni model pa določa način zajemanja vrednosti.

Konkurenčne strategije naj bodo zasnovane tako, da ustvarjajo konkurenčne prednosti, ki omogočajo ustvarjanje dodane vrednosti. V splošnem lahko konkurenčne prednosti

ustvarjamo na dva načina; podjetje deluje z nižjimi stroški kot konkurenčna podjetja ali pa se ponudba podjetja razlikuje od konkurenčne tako, da prinaša več vrednosti stranki in lahko postavlja višje cene. Generične strategije prikazuje slika 13.

Slika 13: Generične strategije

		Konkurenčna prednost	
		Nizki stroški	Diferenciacija
Usmerjenost ciljev	Široko	Nizke cene	Diferenciacija
	Ozka	Specializacija	Povezana diverzifikacija

Prirjeno po Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes (2020).

Podjetje, ki koristi strategijo nizkih cen cilja na to, da na trgu nastopa z najnižjimi cenami. To pa lahko dosega z nižanjem proizvodnih stroškov, izkoriščanjem ekonomij obsega v kombinaciji z izkušnjami, za zelo pomemben dejavnik pa se izkazuje tudi zasnova izdelka, storitve ali procesa (Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes, 2020, str. 204).

Podjetja, ki prisegajo na strategijo diferenciacije ponujajo unikatne lastnosti, ki jim omogočajo, da za svoje izdelke in storitve zaračunavajo višjo ceno. To običajno dosega s superiornimi lastnostmi produkta ali storitve, z unikatnimi lastnosti, z višjim nivojem odnosov in komunikacije s strankami ali pa s ponudbo komplementov. Ta strategija omogoča zaračunavanje višjih cen, vendar običajno pomeni tudi višje stroške in dodatne investicije v razvoj, kader in ostala sredstva (Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes, 2020, str. 209).

S strategijo specializacije podjetja ciljajo na ozke segmente trga, to strategijo pa dodatno delimo na fokus strategijo nizkih cen in na premium fokus strategijo. Odličen primer prve je Ryanair, ki po ugodni ceni ponuja drago storitev, primer druge pa je lahko katerikoli ponudnik eksotičnih ali ekskluzivnih produktov ali storitev, ki so težko dostopni in se za njih lahko postavlja visoke cene.

V hitro spreminjajočem se digitalnem okolju se za najprimernejše izkazujejo hibridne strategije, ki so kombinacija različnih generičnih strategij. Hibridne strategije so sicer precej kompleksnejše, hkrati pa od podjetij zahtevajo deljenje poslovnih enot – različne znamke ali pa tehnološke in vodstvene inovacije (Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes,

2020, str. 217). Pomembno je, da so strategije interaktivne in se odzivajo na situacijo na trgu.

4.2.2 Poslovni model

Poslovni model predstavlja način na katerega podjetje zajema vrednost in način na katerega vrednost pride do kupca in ostalih deležnikov. V največji meri popisuje odzive, mehanizme in procese, ki podjetju ustvarjajo vrednost. Poslovni model in poslovna strategija sta dva različna pojma in se lahko močno razlikujeta. Digitalna preobrazba zahteva rekonstrukcijo obeh, tako da bosta lahko izkoriščala potencial digitalnih tehnologij. To lahko predstavlja izboljšanje internih procesov s pomočjo digitalnih tehnologij ali pa digitalizira uporabniško izkušnjo (Lang, 2021, str. 271). V zadnjem času so na tradicionalne trge vstopili številni novi igralci z novimi poslovnimi modeli, ki temeljijo na digitalni tehnologiji in so na ta način povsem spremenili dinamiko trga; Uber, Airbnb, Netflix in Google so s svojimi unikatnimi poslovnimi modeli povsem pretresli trge na katerih nastopajo. Novi poslovni modeli pogosto vključujejo in omogočajo kompleksnejše odnose med deležniki in tako tudi vrednost prenašajo več deležnikom kot le kupcu in prodajalcu.

Digitalizacija zahteva posodobitev poslovnih modelov, zato je potrebno izpostaviti spremembe ustvarjanja vrednosti, prenosa vrednosti kupcu in zajemanja vrednosti. Podjetja so generalno slabo pripravljena na izkoriščanje digitalnih priložnosti, zato morajo podjetja uporabiti inovativne poslovne modele, ki so zgrajeni okoli digitalnih tehnologij (Vinit, Sjodin & Raim, 2019). Razlogi za to ležijo v izzivu ustreznega inoviranja poslovnega modela ter neustreznem usklajevanju implementacije digitalnih tehnologij in hkratnemu prilagajanju poslovnega modela. Ob turbulentnem poslovnem okolju, ki ponuja številne priložnosti je za podjetja ključno, da ločijo trajnostne priložnosti, ki bodo ustvarjale vrednost na dolgi rok od priložnosti, ki bodo uspešne na kratek rok. Pri tem je poslovni model ključnega pomena, saj omogoča izkoriščanje obstoječih tržnih potencialov in hkrati omogoča ustvarjanje novih priložnosti (Urbach & Roglinger, 2019).

Poslovni model opisuje poslovne transakcije in interakcij med deležniki v 3 dimenzijah (Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes, 2020, str. 221):

- **Ustvarjanje vrednosti** je ključni del poslovnega modela, ki določa, kaj podjetje ponuja in kako ustvarja vrednost za različne deležnike (stranke, partnerje in ostale). Glavni problem, ki ga nagovarja je ciljni segment in izpolnjevanje potreb segmenta.
- **Sestava vrednosti** je druga komponenta poslovnega modela in opisuje, kako komponente in aktivnosti verige vrednosti vrednost ustvarjajo in kako so povezani med sabo in z ostalimi deležniki.
- **Zajemanje vrednosti** je zadnja komponenta, ki določa kako se ustvarjena vrednost zajema in porazdeljuje med vključene deležnike in zajema tudi odnose med stroški, denarnimi tokovi in dobičkom.

V digitalni ekonomiji so zelo pogoste postale platforme, ki združujejo skupine deležnikov s podobnimi potrebami. Ključna lastnost platform je, da ustvarjajo vrednost za vse deležnike (ponudnika, platformo, stranko). Nekaj primerov platform prikazuje tabela 4.

Tabela 4: Ponudniki platform

Uporabniki	Ponudnik	Komplementi
Gosti	Ponudniki nočitev	Gostitelji
Potniki	Osebni prevozi	Vozniki
Iskalci informacij	Brskalniki	Oglaševalci
Kupci	Spletne trgovine	Trgovci
Bralci	Časopisi	Oglaševalci
Igralci	Igralne konzole	Razvijalci iger
Uporabniki	Operativni sistemi	Razvijalci aplikacij

Vir: Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes (2020).

Digitalni poslovni modeli se od tradicionalnih bistveno razlikujejo (Remane, Hanelt, Nickerson & Kolbe, 2017, str. 2):

- digitalni produkti in storitve imajo zelo nizke mejne stroške;
- vrednost je tradicionalno ustvarjena v podjetju in potem prodana strankam; pri digitalnih tehnologijah pa se ustvarja ob uporabi;
- digitalne tehnologije omogočajo izkoriščanje poslovnih ekosistemov.

Razvoj poslovnega modela je interaktiven proces, zelo težko ga je popolnoma definirati vnaprej, saj je potrebno upoštevati ogromno dejavnikov poleg tega pa vključuje veliko napovedi in hipotez. Zato morata biti poslovni model in njegova definicija fleksibilna. Ustreznost poslovnega modela je potrebno zato ves čas testirati in se na rezultate odzvati z ustreznimi prilagoditvami. Dober poslovni model mora kupcu prinašati čim večjo vrednost, hkrati pa omogočati, da del vrednosti ostane vsem deležnikom (Tekic & Koroteev, 2019, str. 4). Postavitev dobrega poslovnega modela ni enostavna naloga, saj terja kreativnost in obsežne raziskave kupcev, konkurentov in dobaviteljev.

4.2.3 Strateške usmeritve

Bolj kot se podjetja širijo in diverzificirajo, bolj kompleksna postaja korporativna struktura in vedno bolj kompleksna postaja strategija, zato prej ali slej generične strategije ne zadostujejo več. Pojavi se potreba po korporativni strategiji, ki se ukvarja s splošno usmeritvijo podjetja kot celote in s tem, kako poteka veriga vrednosti med posameznimi deli organizacije in podjetja kot celote (Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes, 2020, str. 237). Korporativna strategija je lahko zelo raznolika, saj imajo lahko posamezni deli povsem različne generične strategije, hkrati pa določa na kakšen način se bo podjetje dalje širilo, diverzificiralo ali vertikalno integriralo ter na katere trge bo vstopilo in iz katerih bo izstopilo.

Del pomembnih strateških odločitev je tudi razvoj produktov in storitev, saj mora podjetje sredstva ustrezno razporediti in vložiti v razvoj, kar se hitro lahko izkaže za zelo drago in tvegano dejavnost. To je še posebno očitno v hitrem razvoju digitalnega sveta, kjer se tehnologija razvija tako hitro, da je pogosto zastarela predno se sploh implementira ali celo do konca razvije, kaj šele poplača stroške razvoja. Hkrati pa uporabo novih tehnologij in metod vedno spremlja tveganje projektnega vodenja, ki se vedno vsaj delno podaja v neznano in kaj hitro lahko pride do napak ali slepih ulic v razvoju.

Vedno bolj pa se v ospredje prebija tudi t.i. razvoj trgov, kjer z obstoječimi produkti in storitvami podjetja poizkušajo prodreti na nove trge ali pa nove trge kar ustvariti. To običajno dosega s pridobitvijo novih strank, ki prej produkta ali storitev niso koristila ali pa z vstopom na lokacijsko nov trg. Rastoče podjetje prej ali slej preseže svoje lokalne trge in prestopi prag tujih trgov, zato mora prej ali slej v svoje strategije vključiti »mednarodno« dimenzijo, ki določa kako bo podjetje poslovalo na različnih tujih trgih, kako bo poslovanje koordiniralo in kako ga bo nadziralo ter konec koncev na katerih tujih trgih bo nastopalo. Z digitalno tehnologijo se je poslovanje na tujih trgih bistveno poenostavilo, saj nam omogoča učinkovito komunikacijo in spremljanje poslovanja tudi na daljavo.

Še zadnji pomembni moment strateških usmeritev je strateško podjetništvo, ki strategijo usmeri k iskanju priložnosti in izkoriščanju prednosti ter s spodbujanjem inovativnosti poizkuša ustvarjati vrednost (Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes, 2020, str. 230). Prav na inovativnosti pa v tem trenutku temelji praktično celotna ekonomija, saj le-ta spodbuja tvegan korak v neznano, ki kljub tveganju prinaša največje nagrade.

Podjetja, ki stremijo k uspehu v digitalni dobi, morajo izkoristiti potencial digitalnih tehnologij, posodobiti svoje poslovne modele in slediti sledečim praksam za ustrezno upravljanje med zgoraj opisanimi ravnm (Urbach & Roglinger, 2019):

- Podjetja morajo za ustrezen izkoristek disruptivnih tehnologij pravočasno sprejeti ustrezne strateške odločitve. Ker lahko to močno vpliva na celotno podjetje, je potrebno slediti trendom in tehnologijam, da povečamo možnosti za uspeh in zaupanje v tehnologije.
- Številna podjetja so prisiljena prilagoditi svoje poslovne modele; ob tem naj upoštevajo da tradicionalni poslovni modeli niso primerni za uporabo v prepletenih poslovnih ekosistemih. Potreben je razvoj novih poslovnih modelov in ne le prilagoditev ali izboljšanje učinkovitosti obstoječih.
- Zaradi temeljitih sprememb poslovnega modela v podjetju je potrebno prilagoditi celotno podjetje, tako da organizacija, strategije in poslovni modeli sovpadajo s cilji podjetja. Kar pomeni uvedbo ciljno usmerjene organizacije in tehnološko preobrazbo podjetja.

Managerji se zavedajo, da njihova podjetja niso pripravljena na digitalno preobrazbo, zato morajo področje IT nehati dojemati kot stransko podporno funkcijo v podjetju, ampak jo uvesti kot osrednji del novega poslovnega modela. Zato morajo managerji iz tradicionalnih

podjetij analizirati njihov poslovni model in sistematsko implementirati novega (Remane, Hanelt, Nickerson & Kolbe, 2017).

4.2.4 Strateške metode

V predhodnih podpoglavjih smo si pogledali strategije in poslovne modele, ugotovili smo tudi, da se podjetja ob širjenju lahko na različne načine diverzificirajo, širijo, vertikalno integrirajo in vstopajo na nove trge. V tem poglavju pa si bomo bežno pogledali načine ali strateške metode, preko katerih lahko vse te strateške odločitve realizirajo. Te strateške metode lahko v grobem delimo na (Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes, 2020, str. 236):

- **Organsko rast**, ki strategijo izpolnjuje s širjenjem in razvijanjem v okviru lastnih virov in sposobnosti podjetja. Podjetje lahko organsko rast dosega s pomočjo organizacijskega učenja in časovno razpršitvijo investicij, ki povečujeta fleksibilnost. Rast prinaša strateško neodvisnost, ki je lahko pri združitvah tudi problem.
- **Združitve in prevzeme**, kjer združitev razumemo kot združitev prej ločenih podjetij, prevzem pa kot nakup večinskega deleža drugega podjetja. Ta metoda je lahko zelo draga in ima lahko zelo močan vpliv na ostale deležnike, zato večji prevzemi pogosto vzbujajo veliko pozornosti. Motive za združitve in prevzeme lahko delimo na strateške, ki so lahko ambicije po širitvi podjetja, želja po konsolidaciji podjetja in pridobitev virov in sposobnosti, finančne motive, ki jih predstavljata finančna in davčna učinkovitost ter pridobitev sredstev in managerske motive, ki jih običajno ženejo osebne ambicije vodstva.
- **Strateška partnerstva**, ki jih predstavlja sodelovanje dveh ali več podjetij, ki si delijo vire in znanje z namenom izpolnitve skupnih ciljev. Ta metoda je v sodobnem digitalnem okolju vedno bolj v ospredju, saj se spodbuja izkoriščanje povezanih poslovnih ekosistemov.

4.3 Implementacija strategije

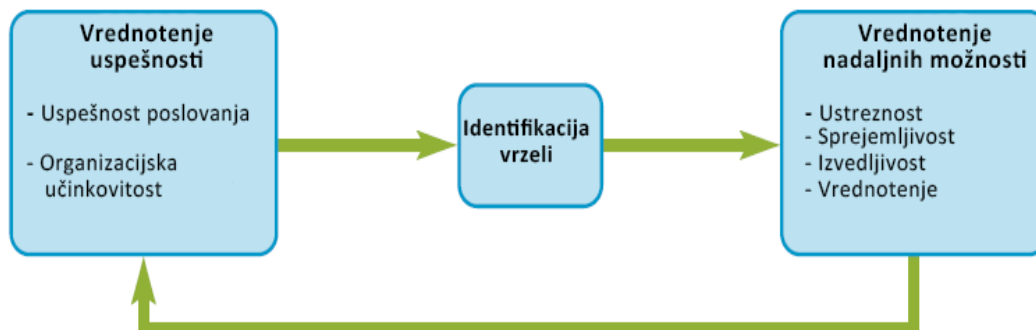
V tem podpoglavju si bomo pogledali, kako se strategija oblikuje, kako lahko spremljamo učinkovitost postavljene strategije in kako strategijo prilagodimo spremembam, v nadaljevanju pa bomo pogledali še kako se strategija integrira v različne strukture in poslovne sisteme in kakšne spremembe strategija zahteva od podjetja.

4.3.1 Vrednotenje strategij

Tako obstoječe kot tudi nove strategije mora podjetje vrednotiti in meriti njihovo uspešnost. Zato ni pomembno le vprašanje, kako uspešno strategija deluje, ampak tudi na podlagi katerih kazalnikov lahko strategijo ustrezno vrednotimo, saj lahko le tako situacijo ustrezno

analiziramo ter se primerno odzovemo na spremembe. Slika 14 prikazuje ključne elemente procesa vrednotenja strategij, ki si jih bomo v nadaljevanju podrobneje pogledali.

Slika 14: Vrednotenje strategij



Prerejeno po Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes (2020).

Učinkovitost organizacije lahko merimo na številne načine, v splošnem pa jo lahko razdelimo na ekonomske kazalnike in na kazalnike učinkovitosti (Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes, 2020, str. 372).

Ekonomske kazalnike sestavljajo trije glavni deli:

- uspešnost na trgu, ki jo lahko merimo s tržnim deležem, povečanjem prometa ali obsega prodaje in z ostalimi podobnimi kazalniki;
- profitabilnost, ki jo predstavlja dobiček, dobičkonosnost, dobičkonosnost na zaposlenega in ostali računovodski kazalniki;
- finančni trgi, ki ga predstavljajo cene delnic.

Ker ekonomski kazalniki omogočajo subjektivno interpretacijo se je potrebno analiz lotiti previdno in objektivno. Zato se trend nagiba proti širšemu merjenju učinkovitosti, ki poleg ekonomskih kazalnikov zajema tudi učinkovitost procesov, ki jih predstavljajo:

- Sledenje ciljem podjetja, ki predstavljajo ključno merilo uspeha. Ti cilji so lahko generalni kot vizija ali pa tudi bolj specifični, le da predstavljajo merljivo letvico, ki jo lahko primerjamo z realiziranim stanjem.
- Trendi trga, še posebno v času negotovega trga in digitalnih sprememb, se zelo hitro obračajo. To lahko vpliva tudi na uspešnost strategij. Zato je potrebno cikel vrednotenja strategij prilagoditi ciklu spremembe trendov.
- Primerjava s konkurenti, ki predstavlja dobro indikacijo učinkovitosti poslovanja na določenem trgu.

Ko je strategija ovrednotena in če je uspešnost negativna, je priporočljivo opraviti analizo in identificirati vrzeli. Tako ugotovimo, kaj je šlo narobe in strateško pozicioniranje ustrezno

prilagodimo tako, da ustrezno zaznava priložnosti in minimalizira grožnje. Preverjanje ustreznosti strategije prikazuje tabela 5.

Tabela 5: Ključni kriteriji za preverjanje ustreznosti strategije

Ustreznost	Ali predlagana strategija nagovarja ključne priložnosti in grožnje?
Sprejemljivost	Ali je predlagana strategija skladna s pričakovanjem deležnikov? Je stopnja tveganja sprejemljiva? Je pričakovan donos sprejemljiv?
Izvedljivost	Ali bo strategija lahko uspešno realizirana v praksi? Ali je izvedba strategije finančno izvedljiva? Ali razpolagamo s potrebnimi viri in sposobnostmi za izvedbo? Ali lahko zagotovimo manjkajoča sredstva?
Vrednotenje	Katera od predlaganih strategij izpolnjuje največ zahtev?

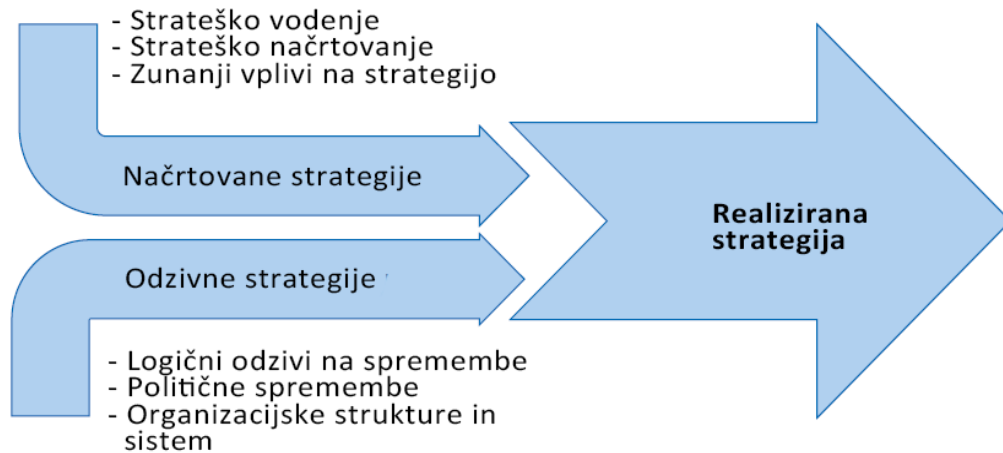
Vir: Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes (2020).

4.3.2 Razvoj strategije

Razvoj strategij lahko na grobo razdelimo na dva pogleda, kot tudi prikazuje slika 15 (Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes, 2020, str. 405):

- Načrtovane strategije, ki so plod planiranja višjega managementa in se lahko formulirajo na več načinov; eden izmed najopaznejših v digitalnem poslovnem okolju je preko vpliva strateškega vodje, ki centralizira koordinacijo, vizijo in odločitve strategije. Večje in manj centralizirana podjetja pa se poslužujejo sistemov planiranja strategije, ki strategijo ustvari preko sistematične analize in raziskovanja. Tako se strategija lahko razvije na vseh nivojih podjetja. Tretji način formuliranja načrtovanje strategije pa je prevzem strategije zunanjega deležnika.
- Odzivne strategije, ki so posledica odzivov in odločitev, ki na daljši rok pričnejo tvoriti vzorec. Odzivne strategije se definirajo preko logičnih odzivov na dane situacije, ki preko učenja in eksperimentiranja sčasoma tvorijo vedno učinkovitejše odzivanje. Drugi dejavnik, ki vpliva na odzivne strategije je politični vpliv; pogajanja in dogovori med velikimi deležniki zahtevajo prilagoditve v širšem poslovnem okolju. Tretji dejavnik, pomemben za odzivne strategije, pa so organizacijska struktura in procesi podjetja – predvsem v podjetjih, ki stavijo na horizontalno strukturo so odzivne strategije pogostejše zaradi narave delovanja podjetja.

Slika 15: Načrtovane in odzivne strategije



Prirejeno po Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes (2020).

V statičnih pogojih je formiranje in postavljanje strategij relativno enostavno, v dinamičnem okolju pa mora vodstvo upoštevati tudi prihodnost poslovnega okolja, kar močno povečuje negotovost. Posledično je uspešnost implementacije strategije v veliki meri odvisna od tega, ali uspemo vse zaposlene v podjetju usmeriti v isto smer, to pa je pogosto zelo težko, težavnost pa z velikostjo podjetja raste. Implementacija strategije je pogosto neuspešna zaradi slabe izvedbe, ne pa zato, ker bi bila slabo zamišljena. Zato je ključno, da je podjetje organizirano in strukturirano tako, da imajo zaposleni določene vloge, odgovornosti in linije poročanja; ta struktura predstavlja hrbtenico podjetja. Od strukture pa moramo ločiti sistem in procese, ki nadzorujejo in podpirajo zaposlene pri opravljanju njihovih zadolžitev. Definiramo lahko sledeče strukture (Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes, 2020, str. 435–445):

- **Funkcijsko strukturo**, ki deli glavne vloge v organizaciji med več različnih ljudi in je najprimernejša za manjša podjetja ali pa večja močno nediverzificirana podjetja. Glavne prednosti te strukture so vpletenost visokega managementa in jasno razdeljene vloge, slabosti pa se pojavijo pri obvladovanju raznolikosti, odzivih na spremembe in delovanje v večjem obsegu poslovanja, prav tako pa imajo posamezne funkcije zelo ozek spekter zadolžitev.
- **Divizijsko strukturo**, ki predvidi različne divizije, ki se lahko delijo na različne načine, na primer po geografski razdelitvi ali pa po primarnih produktih. Divizijska struktura je pogosto nadgradnja funkcijske strukture, ko se le-ta ob rasti podjetja izkaže za ne primerno. V divizijski strukturi se visoki management manj vključuje v operativne aktivnosti in jih le spremlja, s čimer imajo vodje divizij več svobode pri vodenju svoje divizije. Glavne prednosti te strukture so več svobode pri vodenju divizij, spodbuja

razvoj znanja ob večji specializaciji v divizijah, hkrati pa prinaša večjo fleksibilnost. Slabosti so pa podvajanje funkcij, razdrobljenost in slabše sodelovanje.

- **Matrično strukturo**, ki prinaša delitev na več oseh, kar prinaša več linij poročanja, to pa strukturo dela kompleksno, a odzivno in učinkovito, kar je tudi njena glavna prednost. Slabosti pa predstavljajo konflikti in nesoglasja med linijami poročanja, kar lahko vodi do počasnega sprejemanja odločitev, zato se za izredno pomemben dejavnik izkazuje usklajenost višjega in srednjega managementa.
- **Mednarodne strukture**, ki prinašajo še dodatne izzive pri izbiri strukture in ponujajo delitve po mednarodnih divizijah, kjer matično podjetje temelji na močnem domačem trgu, na tujih trgih pa nastopajo samostojne enote, ki poročajo principalu. Druga možnost so lokalna hčerinska podjetja, ki razpolagajo z večino potrebnih virov za poslovanje, določeni segmenti poslovanja pa ostajajo skupni. Tretjo možnost pa predstavljajo globalne produktne divizije, ki se globalno delijo na produkte, s katerimi nastopajo na trgih.
- **Projektne strukture**, vedno več podjetij pa stavi na začasne projektne ekipe, ki so sestavljene glede na potrebe specifičnega projekta in se z zaključkom projekta tudi razpustijo. Ker so takšne ekipe izredno fleksibilne se vedno bolj koristijo v digitalnem poslovnem okolju.

V sodobnem poslovnem okolju se za zagotavljanje agilnosti in odpornosti na spremembe uporablja kombinacija matrične in projektne strukture, saj lahko projektne ekipe hitro spreminjamo in prilagajamo, matrična struktura pa ponuja hiter pretok znanja in informacij in tako hitro zaznava priložnosti in nevarnosti ter ponudi hitre odzive.

Struktura predstavlja osnovo za implementacijo strategije, vendar mora biti za uspešno delovanje podprta z ustreznimi formalnimi in neformalnimi sistemi in procesi, ki nadzorujejo funkcioniranje strukture. Zasnovani morajo biti tako, da zagotavljajo nadzor nad potekom informacij skozi strukturo, hkrati pa ohranjajo potrebno fleksibilnost in odzivnost, ki se z večanjem podjetja običajno izgublja. Zato mora podjetje za ohranjanje agilnosti slediti smernicam, podanim v poglavjih 1.2 in 1.3. Podjetja morajo vzpostaviti strukture, procese in strategije, ki omogočajo in vzpodbujajo nenehno učenje na vseh nivojih podjetja. Organizacijske sposobnosti so dinamična dimenzija podjetij, ki predstavljajo sposobnost razvoja in uporabe njenih virov skozi serijo procesov. So kombinacija različnih virov, ki tvorijo organizacijske rutine. Ruel, Rowlands, Njoku in Esther (2019) trdijo, da so v podjetjih organizacija in procesi plod dolgoletnega razvoja in prav ta »zgodovina« je tudi razlog, da se običajno podjetja ne uspejo osvoboditi obstoječih okvirjev, ki jih zadržujejo in onemogočajo nadaljnji razvoj poslovnih modelov. Za odzivnost, inovativnost in učinkovito sodelovanje naj bodo formirane majhne agilne ekipe s pet do deset člani; tako se izognemo neučinkovitostim zaradi usklajevanja in komunikacije. Te ekipe morajo biti raznolike in multidisciplinarne, sestavljati jih morajo člani z različnimi ozadji in znanji, ki bodo tako prinesli širino k projektu. Za spodbujanje inovativnosti se odsvetuje uporaba hierarhične strukture, ampak je priporočljiva uporaba mrežne strukture, ki omogoča hitre odzive brez

nepotrebne birokracije in kontrole. Za integracijo ekip, ki delujejo na projektu digitalizacije v podjetje, so na voljo sledeče možnosti (Lang, 2021):

- **Decentralizirani model:** Digitalne iniciative so integrirane v vse poslovne enote in se izvajajo medsebojno neodvisno.
- **Centralizirani model:** Digitalne iniciative so organizirane s strani centralizirane enote, ki jo vodi centralna enota. Ta enota združuje poslovne enote in jih vodi skozi projekt.
- **Eksubatorski model:** Digitalna iniciativa delujejo vzporedno z med poslovnimi enotami in med njimi vzpodbuja zdravo tekmovalnost. Deluje po principu startupa, kjer poslovne enote izkoriščajo digitalizacijo za ustvarjanje inovativnih načinom ustvarjanja vrednosti.

V odvisnosti od prioritet, potreb in pričakovanj, podjetja pogosto posegajo po hibridnih modelih. Tok informacij na vseh nivojih podjetja in poslovnega okolja predstavlja povezavo med vsemi ostalimi elementi poslovnega modela. Kvalitetne in hitre informacije omogočajo hitre in ustrezne odzive na spremembe na trgu, kar je tudi ključno v sodobnem spremenljivem okolju (Baber, Ojala & Martinez, 2019, str. 4).

4.3.3 Vodstvo in spremembe strategij

Strategije, katerih glavno gonilo je tehnologija, se ne generirajo same od sebe, ampak potrebujejo vodstvo, ki je sposobno dolgoročnega načrtovanja (Wilson & Daugherty, 2022). Brez učinkovitega vodenja se v podjetju pojavi tveganje neuspeha implementirane strategije, saj lahko zaposleni izgubijo usmeritev, pojavi se padec motivacije in zavzetosti, kar pa rezultira v slabem poslovanju. Ne smemo pa se osredotočati le na vpliv visokega managementa, saj lahko srednji in nižji nivoji vodij ključno vplivajo na uvajanje sprememb. Visoki management se večinoma ukvarja z definicijo strategij in vizije, posledično z ustrezno komunikacijo in pripravo podjetja na implementacijo in izvedbo strategije, hkrati pa morajo pri izpolnjevanju predstavljati vzor. Ostale vodje pa so bolj v stiku s trgom in zaposlenimi, zato je ključno, da informacije ustrezno prenašajo naprej, saj lahko le tako na pravi način dosežejo zaposlene in tako ustvarijo spremembam naklonjeno kulturo. Prav tako pa so oni tisti, ki se morajo prvi odzvati na spremembe. Delitev samih strateških spremembe pa prikazuje slika 16 in jih delimo na (Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes, 2020, str. 475):

- **Prilagoditev strategije,** ki predstavlja postopen organski proces in predstavlja najpogostejši način spreminjanja strategij.
- **Rekonstrukcija strategije,** ki predstavlja hitre spremembe v relativno velikem obsegu, ki pa ne posegajo v poslovni model podjetja, ampak v organizacijo podjetja, spremembo finančne strukture ali povezano diverzifikacijo podjetja. Ta način spremembe se običajno uporablja za hitro okrevanje ob slabem poslovanju podjetja. Ključni elementi rekonstrukcije strategije so omejitve in stabilizacija krizne situacije, zamenjave v

vodstvu, povrnitev zaupanja upnikov, razjasnitev in redefinicija jedra poslovanja in finančno rekonstruiranje podjetja.

- **Revolucija strategije**, ki zahteva hitre in korenite spremembe strategije in kulture podjetja. Ta prijem se uporablja takrat, ko je podjetje zabredlo že tako globoko, da rekonstrukcija strategije ni več učinkovita in so zato potrebne spremembe v višjem managementu, spremembe kulture in jasna strateška usmeritev.
- **Evolucija**, ki predstavlja postopno organsko spremembo strategije, ki za razliko od ostalih ni spodbujena s krizno situacijo, ampak je posledica ambicij po razvoju. Tak prijem omogoča izkoriščanje obstoječih sposobnosti in priložnosti, hkrati pa stalno raziskuje in išče nove priložnosti.

Slika 16: Delitev strateških sprememb

		Rezultat	
		Transformacija	Preureditev
Način sprememb	Postopne	Evolucija	Prilagoditev
	Hitre	Revolucija	Rekonstrukcija

Prirejeno po Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes (2020).

Ko identificiramo potrebne spremembe in način uvajanja teh sprememb, moramo določiti še vzvode in sredstva s katerimi uvedbo spremembe realiziramo. Kotter (1995) v svojem delu za uvajanje sprememb definira 8 korakov, ki nudijo jasen razvoj uvajanja sprememb:

- vzpostaviti občutek nujnosti, da je potrebno v dani situaciji nekaj potrebno spremeniti ali storiti;
- postaviti ekipo sposobno voditi proces sprememb;
- ustvariti vizijo, ki bo navdihnila sodelujoče;
- jasno predstaviti vizijo in jo voditi z vzorom;
- spodbujati nosilce sprememb in podpirati vse, ki so novo vizijo in strategijo že sprejeli, ter eliminirati vse preostale ovire;
- postaviti in realizirati kratkoročne cilje, ki jih lahko hitro dosežemo in tako razblinimo preostali dvom in ovire;
- prepoznati in sprejemati izboljšave, ter spodbujati nove spremembe dokler vizija ne postane realnost;

- utrditi te spremembe tako, da ostanejo trajne.

Pri vodenju je v digitalni dobi ključna zamenjava paradigme vodenja iz transakcijskega (zagotavlja rezultate na kratek rok, uspeh pa se gleda predvsem preko števil, zaposlene pa se prepričuje predvsem z nagradami) v transformacijskega (stremi k organizacijski trajnosti skozi decentralizacijo odgovornosti in razvojem dinamičnih sposobnosti). Stil vodenja v spremenljivem okolju mora vsebovati demokratsko odločanje ali prenos odgovornosti in vključevanje zaposlenih v odločitve, hkrati pa mora zaposlenim ponuditi nekoliko več svobode pri doseganju ciljev, tako se spodbuja inovativnost in prilagodljivost. Tu seveda lahko ugovarjamo, da ne obstaja univerzalna metoda vodenja, kar drži, prav zato pa morajo podjetja sama razviti poslovne modele.

Sousa in Rocha (2019) menita, da je pri tvorjenju strategij v digitalnem času ključnega pomena strateški management znanja, ki omogoča management ljudi in procesov ter tako omogoča hitre odzive na spremembe v okolju. Kot pomembno dejavnost navajata deljenje znanja med poslovnimi partnerji, kar znotraj ekosistema ustvarja dodatne konkurenčne prednosti preko deljenja znanja in hkrati ohranjanja znanja znotraj ekosistema. Menita, da je deljenje znanja ključno za uvajanje in ustvarjanje novih inovacij, ki so ključne za uspeh v hitro razvijajočem se okolju. Hkrati pa se z znanjem dviga tudi učinkovitost in splošni doprinos zaposlenih. Izobraženi zaposlenih prinašajo podjetju večjo inovativnost, hitrejše reševanje problemov in višjo produktivnost. Vse skupaj pa je potrebno nadgraditi s kulturo stalnega napredka, ki preko motiviranih zaposlenih lahko postane samozadostna pri osvajanju novih znanj (Ruel, Rowlands, Njoku & Esther, 2019).

4.4 Digitalne strategije

Digitalne tehnologije spreminjajo odnose med verigami vrednosti in kupci za ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti, vendar le uporaba digitalnih orodij in digitalizacije procesov ne zadostuje, v kolikor se ne prilagodijo strategije in tudi poslovni model (Ciasullo & Lim, 2022). Zato morajo podjetja prilagoditi dolgoročne cilje podjetja in strategije ter podjetje delno preusmeriti tako, da bo izkoriščalo poslovne ekosisteme in digitalizacijo za ustvarjanje vrednosti in ne le za optimiziranje procesov (Jafari-Sadeghi, Garcia-Perez, Candelo & Couturier, 2021). Če se ne spremeni pristop in pogled na poslovanje in ekonomijo, lahko implementiramo toliko digitalnih orodij, kot hočemo pa ne bomo dosegli dolgoročnih konkurenčnih prednosti, zato morajo podjetja storiti sledeče (Leinwand & Mahadeva, 2021):

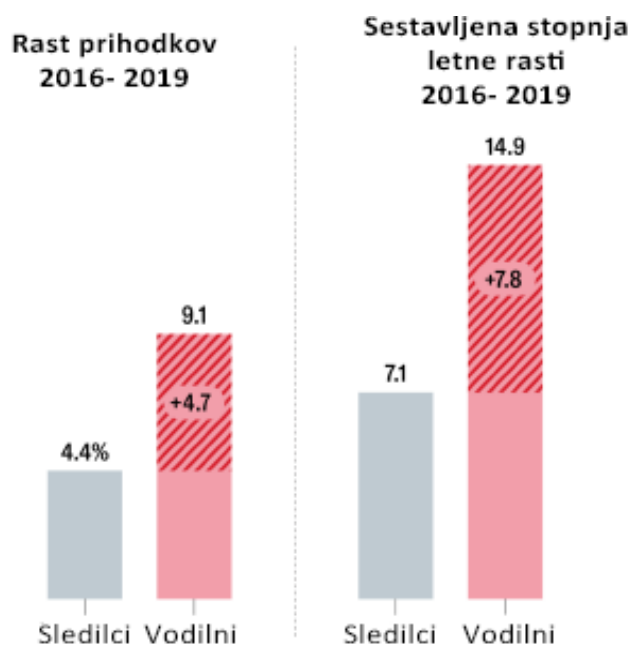
- **Na novo umestiti podjetje na trg:** Namesto, da podjetja digitalizirajo stvari, ki jih že počnejo, naj tehnologijo in okolje izkoristijo tako, da svoje cilje ponesejo na višjo raven.
- **Ustvarjati vrednost preko ekosistemov:** Poslovni ekosistemi omogočajo sodelovanje med podjetji ter tako zunanje izvajanje storitev (angl. outsourcing), ki jih za podjetje

nekdo naredi bolje in bolj učinkovito. Podjetja naj iščejo partnerje s katerim bodo skupaj ustvarjali vrednost in si ne bodo le konkurirali.

- **Izkoriščati priložnosti:** Zajeti priložnosti, ki jih ustvari digitalno preobrazba.
- **Reorganizirati podjetje:** Tradicionalni hierarhični modeli organizacije omejujejo ustvarjanje vrednosti. Zato morajo podjetja preučiti in rekonstruirati organizacijo tako, da bo le-ta spodbujala sodelovanje, ustvarjala inovativne ideje in se učinkovito odzivala na spremembe.

Slika 17 prikazuje rast prihodkov in sestavljeno stopnjo letne rasti 150 podjetij iz različnih panog, ki so deljena glede na stopnjo digitalne preobrazbe, na vodilne – na zgornji kvartal in na sledilce – spodnji kvartal. Jasno je razvidno, kakšne ugodnosti uživajo vodilna digitalno transformirana podjetja.

Slika 17: Efekt digitalne preobrazbe



Prirejeno po Iansiti & Nadella (2022).

4.4.1 Digitalne strategije v tradicionalnih podjetjih

Digitalizacija ni trend o katerem bi se podjetja lahko svobodno odločala, saj bo prej ali slej zajela vse veje industrije in digitaliziranim podjetjem prinesla prednosti, ki jih bodo ločevala od konkurence (Mueller, 2022). Zato morajo podjetja za dolgoročno konkurenčnost digitalizacijo strateško obravnavati. Pomembno je, da je digitalizacija razumljena kot dinamičen, kompleksen in zahteven proces. Zaradi kompleksnosti in zahtevnosti se pri postavljanju strategij v tradicionalnih podjetjih pojavljajo sledeči izzivi (Lipsmeier, Kuhn, Joppen & Dumitrescu, 2020):

- ni jasno kam v obstoječo strukturo se digitalna preobrazba umešča in kdo je za njo odgovoren;
- ni jasno definirano, ali so digitalne strategije del obstoječih strategij ali so obravnavane kot ločena strategija;
- ni jasno, kateri strateški elementi so potrebni za postavitev digitalnih strategij in za vodenje digitalne preobrazbe;
- ni jasno, kakšen mora biti razvojni proces digitalne strategije.

Za nagovarjanje teh izzivov morajo podjetja najprej definirati digitalno strategijo, ki mora predstavljati splošno vizijo podjetja v kontekstu digitalizacije skupaj s strateškimi akcijami, ki bodo omogočale izpolnitev vizije (Iansiti & Lakhani, 2020). Strategija definira konkretne kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne cilje digitalizacije, ki vključujejo produkte, storitve, ustvarjanje vrednosti, kulturo in organizacijsko strukturo. Naslednji korak je pozicioniranje digitalne strategije v strukturo tradicionalnega podjetja. Potrebno je narediti ustrezno analizo in tako postaviti podjetju primerno integracijo. Generalno podjetja digitalno strategijo pozicionirajo na ravni celotnega podjetja, le v redkih primerih podjetja koristijo druge pristope. Vedno bolj kot se briše meja analognega in digitalnega sveta, lažja postaja integracija digitalnih in tradicionalnih strategij (Lipsmeier, Kuhn, Joppen & Dumitrescu, 2020, str. 4).

Podjetja lahko za razvoj digitalnih strategij koristijo pristop od zgoraj navzdol ali od spodaj navzgor ali pa kombinirane pristope. Lipsmeier, Kuhn, Joppen in Dumitrescu (2020) v svojem delu ugotavljajo, da niti pristopa od zgoraj navzdol, niti od spodaj navzgor ne prinašata uspešne digitalne preobrazbe. Prvi je neuspešen zaradi kompleksnosti problematike, nerealnih pričakovanj in upora zaposlenih pri uvajanju sprememb. Drugi pa bo neuspešen zaradi raznolikosti predstavljenih rešitev. Zato morajo podjetja uporabiti pravo kombinacijo obeh pristopov.

Spreminjanje strategij in poslovnih modelov kot posledice uporabe digitalnih tehnologij lahko pojasnimo kot samo spremembo funkcionalnosti procesov. Ob digitalizaciji se procesi in informacije iz fizične oblike selijo v digitalno, kar že samo po sebi zahteva spremembo v organizaciji, uporabljenih orodjih in zahtevanih znanjih, saj so digitalne inovacije repogramabilne, fleksibilne in omogočajo številne analitične možnosti ter možnosti prilagajanja, ki v fizičnih procesih niso mogoča. Prav te lastnosti, ki jih prinašajo digitalne tehnologije, pa omogočajo razvoj in integracijo digitalnih elementov v fizični svet. Tako se razvijajo novi produkti, storitve, poslovni modeli strategije in modeli organizacije. Za raziskavo strategij so pomembni sledeči elementi (Wagner & Wager, 2019):

- **digitalne komponente**, ki so vključene v nov produkt in ustvarjajo dodano vrednost; digitalne komponente so običajno programabilne, imajo zmožnost zaznavanja in komunikacije, kar omogoča hiter razvoj dodatnih funkcij ob relativno nizkih stroških.

- **digitalne platforme**; te predstavljajo platformo, ki povezuje produkte ali storitve ter tako ustvarja dodano vrednost, ter novo storitev.
- **digitalne infrastrukture**, ki predstavljajo digitalna orodja in sisteme, ki med seboj komunicirajo in sodelujejo, ter tako ustvarjajo povezani sistem.

4.4.2 Strateška agilnost

Nedavni dogodki izbruha pandemije, težav v dobavnih verigah in kasneje vojne v Ukrajini prikazujejo, kako hitre in obsežne so lahko spremembe, ki zamajajo celotno gospodarstvo. Podjetja na te spremembe nimajo nobenega vpliva, vse kar lahko storijo je, da se ustrezno prilagodijo in uspešno prekrmarijo skozi situacijo. Wade, Joshi in Teracino (2021) v svojem delu navajajo 6 dejavnikov, ki ne prinašajo le preživetja v spremenljivem okolju, ampak tudi uspeh:

- **Hitrost je pomembnejša od perfektnosti**: V času hitrih sprememb se priložnosti hitro pojavijo, a tudi hitro izginejo. Zato morajo podjetja reagirati hitro, tudi če to pomeni da morajo delno žrtvovati kvaliteto in učinkovitost.
- **Fleksibilnost je pomembnejša od planiranja**: Planiranje akcije in načrti lahko ob spremembah vodijo v smer, ki ni več smiselna. Zato morajo podjetja ustvariti mehanizme, ki postavljene strategije in načrte spremljajo in jih po potrebi lahko hitro prilagodijo.
- **Diverzifikacija je pomembnejše od optimizacije**: Diverzificirana podjetja, ki delujejo na različnih trgih in področjih, so seveda bolj odporna na spremembe.
- **Opolnomočenje zaposlenih**: Kadar so potrebne hitre odločitve in odzivi, se rigidni sistemi izkazujejo za šibko točko, saj odločitve pogosto zahtevajo veliko časa. Decentralizacija odgovornosti in moči med zaposlene pa lahko ponudi hitre odzive.
- **Spodbujajte učenje, ne pa obtoževanja**: Ob spremembah, prenosu moči in manjšanju nadzora se bodo dogajala tudi napake, iz katerih se moramo učiti, ne pa jih izpostavljati. V kolikor se napake izpostavljajo in se odgovorne obtožuje, zaposleni ne bodo želeli sprejemati tveganih odločitev, kar pa je ključno za hitro odzivnost.
- **Mobilnost virov**: kako se bo krizna situacija odvila, je nemogoče napovedati, zato je pomembno, da se sredstva in viri zagotavljajo mobilno, tako da se jih lahko enostavno prerazporedi.

4.4.3 Digitalne konkurenčne prednosti

Polovica prodanih izdelkov na Amazonu je generirana preko personaliziranih predlogov, ki jih ustvarja analiza potrošnikovih dejavnosti (Govindarajan & Venkatraman, 2022, str. 1). Pa ne samo Amazon, vsa v zadnjem času uspešna podjetja izkoriščajo prednosti, ki jih prinašajo sodobne tehnologije in zbiranje ter obdelava podatkov. To ustvarja nove konkurenčne prednosti, ki jih v tabeli 6 primerjamo s tradicionalnimi.

Tabela 6: Tradicionalne in digitalne konkurenčne prednosti

Tradicionalne konkurenčne prednosti	Digitalne konkurenčne prednosti
Ekonomije obsega temeljijo na fizičnih virih	Ekonomije obsega temeljijo na povezavi produkta in podatkov
Širjenje obsega podjetja temelji na širjenju trga	Širjenje obsega podjetja temelji na podatkih in analitiki
Prednosti izhajajo iz neposrednega in posrednega povezovanja	Prednosti izhajajo iz neposrednega in posrednega povezovanja, dopolnjenega z podatkovno mrežo
Podatki dvigujejo učinkovitost poslovanja	Podatki nudijo vpogled v obnašanje stranke v realnem času
Podatki so shranjeni v ločenih podatkovnih bazah	Podatki so shranjeni v skupni bazi, ki nudi stalno povezano analitiko
Analitika se uporablja za izboljšanje učinkovitosti marketinga in poslovanja	Analitika predstavlja diferenciacijo od konkurence
Podjetje razvije in dostavi kupcu produkt ali storitev	Podjetje reši strankin problem z rešitvijo, ki temelji na kolektivnem prispevku

Vir: Govindarajan & Venkatraman (2022).

Za ustvarjanje digitalnih konkurenčnih prednosti morajo podjetja postaviti strategijo uporabe naprednih digitalnih tehnologij in zaposliti ustrezen kader podatkovnih znanstvenikov, ki bo zbral, obdelal in implementiral ustrezen podatkovni model, ki bo podajal informacije, ki jih podjetje lahko vnove. Zagotovljena mora biti tudi ustrezna varnost podatkov, raba podatkov mora biti pa prav tako ustrezno predstavljena, saj se mora med ponudnikom in kupcem ustvariti ustrezno zaupanje.

4.4.4 Digitalna miselnost

Naloge v poslovnem procesu so lahko izvedene ročno preko zaposlenih ali pa avtomatizirano preko strojev in sistemov ali pa v kombiniranem procesu. Zaposleni so del organizacijske strukture podjetja, ki jim dodeljuje delovna mesta, odgovornost in linije poročanja. Da podjetje doseže potrebno agilnost, mora spodbujati reorganizacijo iz hierarhične v mrežno organizacijo. Digitalizacija pa prinaša uporabno novih tehnologij in prihod novih trendov, kar prinaša potrebo po novih znanjih in digitalni miselnosti zaposlenih (Urbach & Roglinger, 2019).

Prilagoditve vizije, ciljev in strategij skupaj z implementacijo novih tehnologij seveda zahtevajo tudi nova znanja in sposobnosti, ki pa brez zavzetosti in motivacije zaposlenih ne pomenijo veliko. Ljudje se spremembam običajno upiramo, zato je pri koraku podjetja proti digitalni preobrazbi med drugim pomembno tudi, da se v podjetju vzpostavi ustrezna kultura in digitalna miselnost. Zaposleni morajo sprejeti nova znanja in orodja, hkrati pa morajo prevzeti »podatke« kot osnovo za vse nadaljnje korake. Digitalna miselnost tako predstavlja način razmišljanja in odnos, ki zaposlenim omogoča razumeti pomen zbiranja in obdelovanja podatkov, hkrati pa promovira kulturo stalnega učenja. Vzpostavitev digitalne

miselnosti pa ni enostavna naloga, vendar ima dodano vrednost. Neeley in Leonardi (2022) v svojem delu trdita, da so tisti posamezniki, ki sprejmejo digitalno miselnost, uspešnejši, podobno pa velja tudi za podjetja, ki posledično bolje zajemajo priložnosti in obvladujejo grožnje.

Ko podjetja implementirajo radikalne spremembe, morajo biti pozorna na sposobnost učenja svojih zaposlenih in na stopnjo sprememb, ki jih bodo zaposleni še pozitivno sprejeli in ki ne ustvarja previsoke stopnje dvoma. Podjetje najbolje sprejme spremembe, ko so zaposleni motivirani za razvoj novih kompetenc in ko verjamejo v uspeh teh sprememb. Slika 18 prikazuje matriko sprejemanja sprememb, ki prikazuje odnos med stopnjo sprejemanja sprememb in samozavestjo učenja zaposlenih.

Slika 18: Matrika sprejemanja sprememb zaposlenih

		Samozavest zaposlenih	
		Nizka	Visoka
Sprejemanje sprememb	Visoka	Frustracija Jaz in podjetje bi veliko pridobili, če bi pridobil nova digitalna znanja, vendar ne vem, če sem tega sposoben.	Navdih Sposoben sem pridobiti nove digitalne kompetence, verjamem da bo to zame in za podjetje velika pridobitev.
	Nizka	Zavračanje Nisem se sposoben priučiti novih znanj, prav tako ne vidim dodane vrednosti zame ali za podjetje.	Indeferentnost Lahko se priučim novih znanj, ne vidim pa dodane vrednosti zame ali za podjetje.

Prirejeno po Neeley & Leonardi (2022).

Za ustrezno digitalno preobrazbo morajo vsi oddelki in zaposleni, tudi tisti, ki niso direktno vključeni v implementacijo, sprejeti nove strategije. Tisti, ki skrbijo za digitalno preobrazbo, pa morajo imeti ustrezne vpoglede v delovne procese, saj lahko le tako zasnujejo ustrezne podatkovne modele in vključijo nova orodja v delovne procese. Zato mora biti celota dobro organizirana in mora ustrezno sodelovati (Iansiti & Nadella, 2022).

5 METODOLOGIJA RAZISKAVE

5.1 Zasnova raziskave

Motivacija za raziskavo tematike te magistrske naloge je bil predvsem hiter razvoj digitalnih tehnologij, ki podjetjem prinašajo velike konkurenčne prednosti, v kolikor jih seveda znajo izkoristiti. Tistim, ki jih ne znajo izkoristiti ali zaostajajo pri implementaciji pa lahko

povzročijo nemalo težav. Dejstvo je, da bodo prej ali slej digitalne tehnologije morale postati del tudi tistih podjetij, ki jih zaenkrat še ne sprejemajo, sicer bodo ta podjetja ostala v ozadju. Trdimo lahko, da bo digitalna preobrazba morala postati strateška obveznost podjetij.

Digitalizacija se vedno bolj vpleta v poslovanje podjetij in ker ustvarja velike konkurenčne prednosti se vedno več podjetij odloča za digitalno preobrazbo. Tista podjetja, ki digitalizaciji še niso naklonjena, bodo čez čas prisiljena v preobrazbo, sicer bodo zaostala za konkurenti. Podjetja, ki želijo implementirati digitalne tehnologije se srečujejo z zahtevnimi izzivi in preprekami, zato digitalna preobrazba prevzema strateško vlogo. Wagner in Warner (2019) trdita, da obstaja premalo raziskav, ki bi prikazovale kako se podjetja digitalno preobrazijo in odzivajo na spremembe, ki jih digitalne tehnologije prinašajo. To trditev potrjuje dejstvo, da na tem področju manjka bolj celostno in praktično usmerjenih raziskav, kljub temu da strategije veljajo za eno od glavnih vodil digitalne preobrazbe (Tekic & Koroteev, 2019).

V prvem delu smo opravili pregled teoretičnih osnove preko uporabe sekundarnih virov podatkov, ki ponudijo dober vpogled na področja, ki se jih dotika digitalna preobrazba. S tem smo postavili temelje za nadaljnjo raziskavo, hkrati pa ponudili pregled najpomembnejših teoretičnih področij, ki zainteresiranemu bralcu ponudijo dobro osnovo za nadaljnje raziskovanje. Sekundarni podatki so bili večinoma zbrani s pomočjo digitalne knjižnice Univerze v Ljubljani – Dikul in uporabo podatkovnih baz Emerald, Science direct, SpringerLink in Web of Science. Dostop do njih omogoča Centralna ekonomska knjižnica, deloma pa so bili viri zbrani tudi preko platforme Google Scholar in naročnin na Harvard Business Review ter z dostopom do zbrane literature poslovnih knjig relevantnih tematik.

V drugem, empiričnem delu smo podatke zbirali preko delno strukturiranih intervjujev s predstavniki treh uspešnih mednarodnih podjetij. Intervjuji so bili delno strukturirani zato, da smo karseda sistematično pridobili informacije in nadgradili odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja, hkrati pa pustili dovolj svobode, da smo pridobili karseda relevantne in široke kvalitativne podatke. To je bilo še posebej pomembno zato, ker smo se za sodelovanje dogovorili s tremi različnimi profili podjetij, ki se z raziskovano problematiko srečujejo na različne načine. Tako smo kljub majhnemu vzorcu pridobili široke in relevantne odgovore na raziskovalna vprašanja.

5.2 Predstavitev izbranih podjetij

Vsa raziskovana podjetja so uspešna, znana in mednarodno prisotna, da prikažemo čim širši spekter vpogledov in izzivov, s katerimi se podjetja soočajo. Ta podjetja delujejo na povsem različnih trgih in so v različnih fazah digitalne preobrazbe. Eno izmed podjetij je svetovno vodilno podjetje, ki se ukvarja z digitalnimi tehnologijami, drugo podjetje je podjetje tradicionalne dejavnosti, ki je v napredni fazi digitalne preobrazbe, tretje podjetje pa je podjetje tradicionalne dejavnosti, ki se je digitalne preobrazbe sicer lotilo, vendar ostaja nekoliko v ozadju. Raziskava podjetij z različnimi profili in vlogami v digitalnem poslovnem

svetu obeta zanimive rezultate in ugotovitve, ki lahko podjetjem v ali pred digitalno preobrazbo prinese bogate informacije za uspešnejšo implementacijo sprememb in integracijo v digitalno okolje.

5.2.1 Izbrano podjetje A

Izbrano podjetje A, prvo izmed raziskovanih podjetij je svetovno poznano, s svojo prisotnostjo na trgu pa predstavlja vodilno podjetje in tudi t.i. postavljavca trendov. Podjetje je zelo povezano diverzificirano in deluje na številnih trgih neposredno povezanih z digitalnimi tehnologijami, z lastnim razvojem pa tudi redno premikajo meje in tako predstavljajo nove tehnologije in rešitve. V tem podjetju bomo raziskovali kako v digitalnem okolju deluje podjetje, ki je že davno prestopilo digitalni prag, poleg tega pa redno uveljavlja spremembe in trende, katerim druga podjetja sledijo. Sogovornik je globalni vodja enega izmed ključnih segmentov podjetja, intervju je bil izveden 29. junija 2022. Podjetje svetovno zaposluje približno 90.000 ljudi in posluje z letnim prometom 20 milijard dolarjev, v Sloveniji pa zaposlujejo približno 100 ljudi.

5.2.2 Izbrano podjetje B

Izbrano podjetje B je veliko in znano slovensko podjetje, ki se ukvarja s tradicionalno dejavnostjo mednarodnega transporta, trenutno pa je v fazi digitalne preobrazbe in relativno veliko vlaga v implementacijo novih tehnologij. V tem primeru je naš sogovornik eden izmed članov uprave podjetja, intervju je bil izveden 4. aprila 2022. Podjetje skupaj s pogodbenimi partnerji zaposluje približno 2000 ljudi in posluje z letnim prometom 220 milijonov evrov.

5.2.3 Izbrano podjetje C

Izbrano podjetje C je veliko in znano mednarodno podjetje, ki se ukvarja s tradicionalno in zrelo dejavnostjo vertikalnega transporta, zaradi česar je prilagoditev na sodobno poslovno okolje nujna. V tem podjetju se bomo raziskovanja lotili bolj globalno na različnih trgih. Podjetje pokriva ogromno različnih trgov, ki se med seboj zelo razlikujejo. Sogovornik je direktor Adriatic regije in direktor Slovenije, intervju je bil izveden 23. marca 2022. Svoje vpogleds sem kot zaposleni v tem podjetju, ki sodeluje pri postavljanju strategij podal tudi jaz. Podjetje svetovno zaposluje 70.000 ljudi in posluje z letnim prometom 12 milijard evrov. V Sloveniji zaposlujejo 70 ljudi in poslujejo z letnim prometom 11 milijonov evrov, po državah Balkana pa zaposlujejo dodatnih 100 ljudi in poslujejo z dodatnimi 14 milijoni evrov letnega prometa.

5.3 Raziskovalna vprašanja

Za dosego namena in ciljev magistrske naloge so bila postavljena sledeča raziskovalna vprašanja:

- Kaj so prednosti in slabosti uporabe digitalnih tehnologij v podjetjih? Kakšne priložnosti in ovire se pojavijo?
- Kakšne spremembe prinaša digitalizacija v poslovanju podjetij? Kako se spreminja celotno poslovno okolje?
- Kako se morajo podjetja prilagoditi tem spremembam? Ali se sploh morajo prilagoditi? Kaj, če se ne uspejo prilagoditi?
- Kako mora podjetje prilagoditi svoje strategije in organizacijo, v kolikor se odloči za digitalno preobrazbo? Na kaj vse je treba biti pozoren za uspešno implementacijo digitalnih tehnologij? Kaj so ključni faktorji uspeha?
- Kako se z izzivi digitalizacije spopadajo različna podjetja?

5.4 Zasnova in potek intervjuja

Vprašalnik, ki je služil kot osnova za intervju in je podal odgovore na raziskovana vprašanja, je bil za vsa podjetja in sogovornike osnovan na enakih osnovnih vprašanjih odprtega tipa, prikazanih v prilogi 1. Ker pa so si podjetja zelo različna in v različnih digitalnih fazah je bila za vsako podjetje posebej narejena predhodna priprava na podlagi teoretičnih osnov in javno dostopnih podatkov. To je omogočalo izvedbo intervjujev na tak način, da smo karseda dobro zajeli specifično situacijo vsakega podjetja in tako nismo izgubljali časa s preveč posplošenimi vprašanji. Intervju je bil namenoma zasnovan tako, da je sogovorniku omogočal dovolj svobode za predstavitev in raziskavo za podjetje bolj aktualnih tematik.

6 REZULTATI RAZISKAVE

V tem poglavju so predstavljeni povzetki intervjujev. Podrobnejši potek intervjujev je na voljo v prilogi 2 za izbrano podjetje A, v prilogi 3 za izbrano podjetje B in v prilogi 4 za izbrano podjetje C.

6.1 Rezultati analize izbranega podjetja A

Gre za veliko svetovno podjetje, ki se je nedavno odcepilo od svojega principala, ki je s svojo dolgoletno prisotnostjo ključno vplival na številne svetovne trge in prisostvoval tudi k številnim zgodovinskim dogodkom. Razlogi za odcepitev so strateške narave, saj je principal spremenil svoj fokus in se osredotočil predvsem na razvoj strojne in programske opreme, raziskovano podjetje pa svoj fokus ohranja na storitvenem delu. Vodstvo se je odločilo, da bo cepitev prinesla višjo učinkovitost, produktivnost in profitabilnost, hkrati pa omogočala fleksibilnost, ki ne bi bila mogoča, če do cepitve ne bi prišlo. Raziskovano podjetje je od

principala prevzelo 90.000 zaposlenih razdeljenih med 63 držav, njihovo primarno dejavnost pa predstavljajo upravljalne IT storitve, ki deluje preko zelo inovativnega poslovnega modela, ki pa mora žal ostati skrivnost. Dodatni razlog za cepitev je bil tudi razvoj partnerskega ekosistema, ki principalu ni dopuščal delovanja po omenjenem poslovnem modelu.

Samo organizacijo sogovornik razloži takole: »Podjetje ima matrično strukturo, ki je razdeljena na geografske vodje in na vodje segmentov. Zavedamo se tudi slabosti matrične strukture, ki nam ne nudi globalnega nadzora, saj nam je pomembnejša fleksibilnost odločanja managerjev«. Ob matrični strukturi zato stremijo k čimbolj ploski organizaciji, kar posameznim vodjem omogoča popolno svobodo pri odločanju in se ne poslužujejo globalnega nadzora lokalnih odločitev. Kot globalno storitveno podjetje pa se poslužujejo tudi stroškovnih prednosti, ki jih prinašajo države s cenejšo delovno silo, za katere pa priznavajo, da počasi dosegajo svoj limit z razpoložljivostjo in kakovostjo kadrov. Zato velik potencial vidijo v Evropi, predvsem v državah s kvalitetnimi tehničnimi izobraževalnimi sistemi – konkretno so izpostavili Bolgarijo, ki ima kar 9 tehničnih univerz, hkrati pa ostaja stroškovno dostopnejša kot na primer centralna Evropa.

Tako principal kot raziskovano podjetje na trgu nastopata kot postavljalca trendov, na tak način se lotevajo tudi zaposlovanja. Kot pravi sogovornik, se trenutno »interno veliko vlaga v zaposlovanje ljudi, ki imajo renome na trgu in že sami postavljajo trende«.

Poslovne procese so prevzeli od principala, vendar jih počasi a vztrajno spreminjajo. Priznavajo, da trenutno pri njih velja pregovor »Kovačeva kobila je vedno bosa«. Ob cepitvi so namreč morali migrirati številna orodja in baze, trenutno pa so v fazi optimiziranja procesov. Sicer koristijo številne interne tehnologije, vendar je pot do učinkovite uporabe orodij in učinkovitih procesov še dolga.

Kot glavno problematiko pri digitalni preobrazbi navajajo zahteve in želje podjetij, ki so običajno povsem neusklajene in nemogoče. Po besedah sogovornika so največji izziv »običajno strankine zahteve, ker so velikokrat kot nepopisan list papirja. Torej zahtevajo iz naše strani veliko delavnic in pregleda, da skupaj ugotovimo, kaj so njihove dejanske zahteve«. Zato veliko podjetij že v osnovi preobrazbo slabo zastavi, tako pa se problemi v nadaljevanju le še kopičijo. Sami kot ponudniki IT storitev morajo zato izvajati številne delavnice in uskladtve, da sploh pridejo do dejanskih zahtev, ki jih bo mogoče na ustrezni način realizirati. Pravijo pa tudi, da je njihova prednost globalni pregled, saj so njihove stranke zelo podobnih profilov. Za podjetja, ki se preobrazbe lotevajo sami, pa priporočajo, da si za uspešno izvedbo zagotovijo strokovnjaka z ustreznim znanjem, ki bo projekt ustrezno definiral in kasneje vodil. Po sogovornikovih besedah je 70 % teže uspeha tovrstnih projektov v planiranju, 30 % pa v izvedbi. Kot ključne dejavnike uspeha navajajo:

- razumevanje problema oziroma cilja,
- vsebinsko razčlenitev,

- pravilni izbor tehnologije,
- pregled obstoječega stanja,
- pregled možnosti integracij,
- pregled prihodnosti (1-3 let v naprej) in usmeritev podjetja,
- razumevanje regulatornih zahtev,
- podporo obravnavanega podjetja z ustreznimi kadri,
- dobra projektnega in vsebinskega vodja in
- podporo vodstva podjetja.

Opažajo tudi, da zasidrane paradigme in inovacijam nenaklonjena kultura pogosto predstavljajo nepremostljivo oviro, pri čemer so izpostavili predvsem starejše zaposlene, ki se ne želijo ničesar prilagoditi. Sami menijo, da je bolje imeti manj izkušene zaposlene, ki so fleksibilni. Menijo tudi, da podjetij, ki se ne bodo digitalno preobrazila, kmalu ne bo več med nami in da zato velja premisliti v katero smer naj gre usmeritev in strategija predvsem tradicionalnih podjetij. Sogovornik je svoje mnenje jasno izrazil z besedami; »podjetij, ki se ne bodo digitalno preobrazila, kmalu ne bo več med nami«, kot dodatno utemeljitev pa je navedel, da so številna podjetja, ki so se ustrezno prestrukturirala in preobrazila, danes med vodilnimi na svojih področjih.

Podjetje sodeluje s številnimi ostalimi IT podjetji, ki nastopajo kot komplementi ali deli njihovih storitev, ter tako uspešno izkorišča prednosti, ki jih prinašajo povezani poslovni ekosistemi. Od samih sprememb v širšem poslovnem okolju trenutno zaznavajo predvsem preobrazbo lokacije dela, kjer vse stremi k hibridnim modelom dela, glede ostalih aktualnih dogodkov pa menijo, da so voda na njihov mlin, saj so njihove stranke predvsem svetovne banke.

6.2 Rezultati analize izbranega podjetja B

Sogovornik podjetje umesti z izjavo, da je »del kapitalsko zelo intenzivne panoge z visokimi letnimi investicijami, zato prav veliko prostora za eksperimentiranje nimamo in investicije izvajamo zelo premišljeno, saj gre pri naši opremi za izredno dolge amortizacijske roke«. V podjetju si zelo težko privoščijo obsežnejše razvojne dejavnosti, zato sledijo trendom industrije in sodelujejo na številnih evropskih in pilotnih projektih, kjer sodelujejo z industrijo in raziskovalnimi ustanovami. Ti projekti zajemajo uporabo številnih naprednih tehnologij, kot so podatkovni bloki (angl. blockchain), umetna inteligenca in internet stvar, ki tvorijo različne storitve in rešitve za izboljšanje učinkovitosti poslovanja podjetja. Te projekte najprej zasnujejo in testirajo, tiste ki se izkažejo za uspešne, pa kasneje vključijo v strateške plane podjetja in jih implementirajo v vsakodnevne procese. Če samo izpostavimo nekaj najzanimivejših, lahko omenimo, da internet stvari uporabljajo že praktično na vsakem koraku in jim omogoča centralni nadzor nad dogajanjem v podjetju, v prihodnje pa želijo tudi na vseh svojih napravah uvesti predvidevanje vzdrževanja. Do leta 2025 načrtujejo tudi delno avtomatizacijo strojev za razkladanje tovorov. Za sledenje tovoru in verifikaciji

pogodb želijo uporabljati tehnologijo podatkovnih blokov, ki bo bistveno poenostavila administracijske postopke.

Digitalne tehnologije uvajajo, ker verjamejo da omogočajo boljše delovne pogoje, omogočajo razvoj kadra, izboljšujejo varnost pri delu in seveda izboljšuje učinkovitost poslovanja. Z digitalno preobrazbo ključnih procesov pa želijo doseči povezljivost, sodelovanje in skupno vrednost za vse deležnike verige vrednosti. V podjetju veliko dajejo na sodelovanje z ostalimi deležniki in spodbujajo izkoriščanje poslovnih ekosistemov. Tako skupaj z ostalimi konkurenti, komplementi in ostalimi sodelujočimi razvijajo javno infrastrukturo in ostale projekte skupne vrednosti, ki bodo služila številnim deležnikom na istem območju.

V podjetju zelo poudarjajo pomembnost trajnostnega razvoja na vseh področjih, zato zagovarjajo trajnostni razvoj in trajnostno digitalizacijo, ki je prijazna tudi zaposlenim. Tako ob prihodu novih tehnologij zaposlene izobražujejo in jih pripravljajo na nova delovna mesta, ki se bodo pojavila z novimi tehnologijami, na kar sogovornik poda naslednji primer: »V okviru investicij za trenutno obdobje načrtujemo avtomatizacijo dela strojev na enem izmed obratov, kar pomeni da v prihodnosti ne bomo potrebovali zaposlovati operaterjev na strojih, ampak se bodo trenutni operaterji dodatno izobrazili v operaterje v nadzornem centru. To pomeni boljšo učinkovitost, varnost in pogoje dela. Tukaj naš namen ni, da bi odpuščali odvečne zaposlene, temveč da jih izobrazimo tako, da bodo primerni za nova delovna mesta.« Tudi sicer so zelo trajnostno naravnani in se trudijo za strateški razvoj v regiji.

Glavne izzive digitalne preobrazbe vidijo v zavračanju sprememb s strani zaposlenih, zato se implementacije vedno lotijo previdno in začnejo pravočasno o spremembah komunicirati, intenzivno pa delajo tudi na spremembi kulture, saj želijo med zaposlenimi spremembam podati pozitivno noto. Omenjeno je že, da veliko sodelujejo z ostalimi deležniki v prostoru, kar je včasih tudi omejitev, saj niso vedno odvisni sami od sebe; običajno jim probleme povzročajo tisti, ki ob novih implementacijah postanejo odvečni člen verige. Še dodatni izziv pri implementaciji pa jim predstavljajo dolge amortizacijske dobe, veliko opreme se namreč ne da modernizirati in morajo počakati, da se amortizira preden bo mogoča implementacija novih tehnologij. Kot veliko nevarnost sogovornik prepozna kibernetško varnost in odvisnost od povezljivosti z medmrežjem in električno infrastrukturo.

Njihova strategija temelji na treh stebrih: okolje, ljudje in digitalizacija. Ta ureditev sicer še ne prihaja toliko do izraza kot bi si želeli, vendar želijo to spremeniti, saj menijo da so digitalne tehnologije ključ do uspeha v prihodnosti in bodo nepogrešljiv kreator konkurenčnih prednosti. Zato bodo v letošnjem letu »IT funkcijo predstavili iz podporne funkcije v strateško funkcijo v naši matrični strukturi«, saj želijo digitalne tehnologije umestiti bolj proti jedru organizacije.

Organizacijsko načrtujejo korak nazaj proti centralizaciji v kombinaciji z matrično strukturo, saj so ugotovili, da so se s pretirano decentralizacijo začele pojavljati številne anomalije v organizaciji kot posledice pomankanja nadzora, ki so jih posamezniki hitro začeli izkoriščati. Zavedajo se slabosti matrične strukture, vendar se je po njihovem mnenju izkazala za uspešno, saj operativni nivo ostane pri uporabniki, strateški nivo pa ostaja na višjih nivojih.

6.3 Rezultati analize izbranega podjetja C

Gre za veliko mednarodno podjetje za katero sogovornik pravi, da je »velika tehnično usmerjena multinacionalka z utečenimi sistemi«, z velikostjo pa pravi, »prihaja tudi kompleksnost in težje prilagajanje spremembam«. To se je nedavno pokazalo ob težavah s pomankanjem osnovnih surovin, kar je rezultiralo v skorajšnji kolaps dobavne verige in velike težave z dobavljivostjo materiala in njegovo kvaliteto. Po drugi strani pa se je podjetje na omejitve, ki so se pojavile kot posledice pandemije odlično odzvalo, z organizacijo dela od doma in ostalih alternativnih oblik dela.

Podružnica v Sloveniji, ki vodi poslovanje tudi na Balkanskih trgih, se je nedavno reorganizirala in implementirala matrično strukturo. Dodatno jo nadgrajujejo še z formiranjem projektnih ekip, ki skrbijo za specifične naloge kot so implementacija novih orodij in metod. Sprememba organizacije je prišla v želji po boljši učinkovitosti in posledično profitabilnosti, ter želji po izboljšanju lokalne fleksibilnosti in odzivnosti, ki sta potrebni za izpolnitev ambiciozno zastavljenih ciljev v obdobju do leta 2025.

Podjetje nastopa na zelo konkurenčnem trgu, digitalizacijo pa vidijo kot veliko konkurenčno prednost v prihodnosti, a menijo, da zaenkrat ta še ni pogoj za uspešno poslovanje, saj se tudi konkurenca še ne poslužuje digitalnih prednosti. Sogovornik meni, da »bo to velika konkurenčna prednost in bo tisti, ki bo prvi prišel na trg z digitalnimi orodji definitivno imel prednost, vendar moramo pa vedeti da trg na to še ni pripravljen, saj je še vedno zelo stroškovno usmerjen in ga je treba pripraviti na sprejemanje pametnih orodij in funkcij«. Trenutno je podjetje v fazi implementacije mobilne aplikacije za terenske delavce, ki bo bistveno olajšala administrativne procese in optimizirala čas efektivnega dela tako na terenu kot v pisarni, ter nadzorovanja izpolnjevanja pogodbenih obveznosti. Izpostavili so tudi, da je bil prvi poizkus implementacije neuspešen zaradi slabe komunikacije pri razvoju aplikacije, zaradi česar je bila razvita aplikacija neustrezna in ni olajšala dela. Neustrezna komunikacija in kultura pa je predstavljala problem tudi pri predstavitvi terenskim delavcem, ki so njeno uporabo zavrnili zaradi nenaklonjenosti inovacijam in strahu pred nadzorom. Naslednji korak digitalne preobrazbe je brezpapirno poslovanje s centralnim sistemom, ki je sicer že implementiran, vendar vnos podatkov ni na ustreznem nivoju, saj nekateri zaposleni zavračajo uporabo sistema. Poudarjajo pa, da so številni povezani procesi zastareli in je njihova posodobitev ključnega pomena. To prinaša hude neučinkovitosti v poslovanju in procesih, saj se številni podatki lokalizirajo in niso na voljo vsem, ki bi jih

potrebovali, posledično pa je administracija izjemno neučinkovita in zastarela, zato je tukaj nujen korak naprej, ki bo postavil temelje za nadaljnjo analitiko in delo s podatki.

Ko podjetje uredi svojo osnovno problematiko povezano z digitalnimi orodji, svoje glavne priložnosti vidijo v oddaljenem nadzoru in predvidevanju vzdrževanja. To bi nadaljnje optimiziralo delo terenskih delavcev in podpornih služb, poskrbelo za manj ustavitv naprav, zagotovilo krajši rok popravil in dobave rezervnih delov. Posledično bi to vodilo do bolj zadovoljnih strank, manj obremenjenih delavcev in boljših rezultatov poslovanja podjetja.

V podjetju pravijo, da je digitalizacija trenutno glavni fokus strategije, se pa zavedajo, da v tako tradicionalni panogi to ne pride tako močno do izraza kot bi si morda želeli. Strategija podjetja vsebuje pomembne digitalne cilje z mejniki v letih 2023 in 2025. Poleg implementacije digitalnih orodij je eden izmed velikih ciljev spremeniti paradigmo kupcev, ki inovacijam niso naklonjeni, digitalna orodja pa vidijo le kot dodatni strošek.

Ovire in nevarnosti digitalizacija vidijo predvsem v kibernetiki varnosti in odvisnosti od povezave z medmrežjem, velik izziv pa podjetju predstavlja potrebna infrastruktura za implementacijo tudi že razvitih digitalnih komplementov s strani principala. Razlog leži v zapletenem korporativnem pravilniku, ki pogosto predstavlja glavno težavo pri implementaciji željenih sprememb. Poleg tega veliko lokalno težavo predstavlja napačna odločitev izbire orodja v preteklosti, ko je bila nepremišljeno in s fokusom le na stroških izbrana napačna rešitev centralnega informacijskega sistema podjetja, kar še vedno močno vpliva na poslovanje in procese.

S trenutnim akcijskim načrtom podjetje svojega poslovnega modela ne bo spreminjalo, saj aktualne spremembe prinašajo optimizacijo trenutnega modela. Strategija predvideva številne spremembe, tudi poslovnega modela, po implementaciji oddaljenega nadzora in predvidevanja vzdrževanja, ki bosta omogočala drugačen način ustvarjanja vrednosti.

Sogovornik v prihodnosti napoveduje velike kadrovske izzive, saj je kvaliteten kader zelo težko dobiti. Velik problem je specifičnost profilov zaposlenih, ki jih na trgu ni veliko in zavedajo se, da »če želiš dobiti dober kader, moraš ponuditi nekaj več od konkurenta«. Zato se jim zdi pomembno vlaganje v razvoj zaposlenih ter ustvarjanje ugodne delovne klime. Sogovornik dodaja: »Covid in problemi dobavne verige se bodo odpravili, kadrovska stiska bo pa ostala, zato je kadrovska funkcija strateškega pomena.«

Kot spremembe v okolju vidijo predvsem olajšano mednarodno komunikacijo preko vseh razpoložljivih platform. Opažajo pa, da trg postaja zelo kompleksen ter da bo potrebno uvesti mehanizme, ki bodo podajali hitrejše odzive na globalne spremembe. Dodajajo pa, da lokalno podjetje tu nima zadostnega vpliva in da je to naloga principala.

6.4 Primerjalna tabela ključnih lastnosti raziskovanih izbranih podjetij

Pregled in primerjalni prikaz ključnih lastnosti izbranih podjetij in ugotovitev pridobljenih v okviru raziskave je na voljo v tabeli 7. Tabela nudi pregled ključnih lastnosti in omogoča enostavno primerjavo in prikaz razlik med izbranimi podjetji.

Tabela 7: Primerjalna tabela ključnih lastnosti raziskovanih podjetij

	Podjetje A	Podjetje B	Podjetje C
Panoga podjetja	Sodobna digitalna	Tradicionalna	Tradicionalna
Splošna usmerjenost	Usmerjenost k stranki	Učinkovitost	Tehnična usmerjenost
Digitalna zrelost	Digitalna organizacija	Vozlišče	Tradicionalna organizacija
Poslovni model	Temelji na tehnologiji	Ostaja tradicionalen	Ostaja tradicionalen s prilagoditvami
Vlaganje v kadre	Izredno visoko – zaposlujejo svetovne vplivneže	Visoko – stremijo k razvoju lastnega kadra	Srednje do visoko – zavedajo se pomembnosti
Vlaganja v razvoj	Visoka	Srednja – sodelujejo na številnih projektih, nimajo svojega razvoja	Lokalnega razvoja ni. V skupini srednje vlaganje v razvoj, lokalno to pride do izraza z zamikom
Tehnološka infrastruktura	Ustrezna s potrebnimi prilagoditvami	Delno ustrezna – potrebna bodo vlaganja	Delno ustrezna – manjka centralni sistem, ki bo vse povezal v celoto
Pomen digitalnih tehnologij	Predstavlja jedro poslovanja	Sredstvo za dvig učinkovitosti	Sredstvo za dvig učinkovitosti
Organizacijska struktura	Matrična	Matrična, s centraliziranimi strateškimi funkcijami	Matrična, s projektnimi ekipami
Izkoriščanje poslovnih ekosistemov	Dobro sodelovanje s partnerji in komplementi	Dobro sodelovanje z lokalnimi in državnimi oblastmi, kakor tudi s konkurenti	Sodelovanje znotraj skupine in z ozkim krogom poslovnih partnerjev
Strategije digitalne preobrazbe	Vodi jo poslovni model	Vodi jo poslovni model	Vodi jo tehnologija
Sprejemanje sprememb zaposlenih	Navdih	Indiferentnost	Zavračanje
Stil vodenja	Vizionarski	Izogibanje tveganju	Izogibanje tveganju
Politična izpostavljenost	Srednja	Visoka	Nizka
Cilji digitalne preobrazba	Prilagoditev	Prilagoditev	Prilagoditev
Glavni digitalni izzivi	Uskladitev internih procesov	Zagotovitev ustrezne infrastrukture	Zagotovitev centralnega sistema in optimizacija procesov

Vir: lastno delo.

6.5 Odgovori na raziskovalna vprašanja

Skozi pregled teorije in raziskovalni del magistrske naloge smo odgovorili na raziskovalna vprašanja. Spodnji odgovori predstavljajo grobe povzetke odgovorov, podrobnejši vpogled v odgovore je na voljo v relevantnih poglavjih te naloge.

1. Kaj so prednosti in slabosti uporabe digitalnih tehnologij v podjetjih? Kakšne priložnosti in ovire se pojavijo?

Teorija in sogovorniki v intervjujih so si soglasni in se strinjajo, da digitalne tehnologije prinašajo neskončne možnosti, poslovne priložnosti in orodja, ki lahko bistveno pripomorejo k uspehu poslovanja in učinkovitosti podjetja. Digitalna orodja in uporaba naprednih tehnologij omogočajo dvig učinkovitosti in produktivnosti ter imajo tudi ugodne učinke na trajnost poslovanja. Digitalne tehnologije ustvarjajo tudi veliko število nišnih trgov in novih priložnosti, ki jih podjetja lahko izkoristijo.

Implementacija digitalnih tehnologij in orodij je lahko zelo zahtevna in je zato posledično pogosto neuspešna ali le delno uspešna. Zato morajo podjetja ta korak dobro premisliti, izbrati prave tehnologije in za vodjo projekta postaviti ustrezno osebo, ki bo implementacijo izpeljala do konca. Preobrazba zahteva prilagoditve organizacije, procesov in kulture podjetja, zato mora biti sprejeta s strani vseh deležnikov in ustrezno komunicirana. Kot velika grožnja pa nastopa odvisnost od povezljivosti in energije, v porastu pa je tudi problem kibernetске varnosti. Vse omenjene grožnje lahko v trenutku ohromijo organizacijo in pustijo tudi nepopravljive posledice.

2. Kakšne spremembe prinaša digitalizacija v poslovanju podjetij? Kako se spreminja celotno poslovno okolje?

Podjetja in ostali deležniki v poslovnem okolju so veliko bolj povezani in lahko komunicirajo kadarkoli in kjerkoli. To omogoča hibridne načine dela, ki nekoč niso bili mogoči. Posledično se lahko celotno okolje odziva zelo hitro in fleksibilno, tako pa postaja tudi precej bolj zapleteno in kompleksno ter zahteva hitre odzive. Same digitalne tehnologije omogočajo brezpapirno poslovanje, oddaljene dostope, avtomatizacijo, predvidevanje vzdrževanja in še številne druge aplikacije, ki ljudem lajšajo delo in podjetju dvigujejo učinkovitost. Hkrati pa zahtevajo nova znanja, fleksibilnost in hitro odzivnost na vseh nivojih, saj lahko le tako sledimo hitrim spremembam in zajemamo priložnosti, ki se ponujajo.

3. Kako se morajo podjetja prilagoditi tem spremembam? Ali se sploh morajo prilagoditi? Kaj če se ne uspejo prilagoditi?

Podjetja se bodo morala prej ali slej digitalizirati. Sogovorniki v intervjujih se strinjajo, da to sploh ni vprašanje in da tisti, ki se ne bodo prilagodili, kmalu ne bodo več med nami. Drži pa tudi, da na vseh področjih digitalna orodja še niso tista ključna prednost, bodo pa v

prihodnosti. Torej bodo tista podjetja, predvsem tradicionalna, ki se prej preobrazijo uživala velike prednosti. Za digitalno preobrazbo pa morajo podjetja postaviti ustrezne strategije digitalne preobrazbe, zastaviti ustrezne in merljive cilje ter vizijo, prilagoditi organizacijsko strukturo, zagotoviti ustrezne kadre in kompetentnega projektnega vodjo. Digitalne tehnologije morajo pomakniti karseda v jedro svojega poslovanja, zagotoviti morajo izbiro ustreznih tehnologij in postaviti ustrezno infrastrukturo. Pri digitalni preobrazbi velja, da implementacija ne predstavlja večje težave, če je večina dela opravljena z ustreznim načrtovanjem in celovitim pristopom.

4. Kako mora podjetje prilagoditi svoje strategije in organizacijo, v kolikor se odloči za digitalno preobrazbo? Na kaj vse je treba biti pozoren za uspešno implementacijo digitalnih tehnologij? Kaj so ključni faktorji uspeha?

Strategije in cilji morajo biti zasnovani tako, da upoštevajo povratne informacije o implementiranih akcijah in da po potrebi omogočajo ustrezne prilagoditve. Zato morajo vsebovati merljive kazalnike in imeti predvidene nadaljnje akcije v odvisnosti od povratnih informacij. Opravljene morajo biti ustrezne analize, na podlagi katerih sprejmejo odločitve o strategijah, uporabljenih poslovnih modelih in uporabljenih implementacijskih metodah. Kot omenjeno pa morajo biti zagotovljene ustrezne metode vrednotenja in strateška agilnost, ki omogoča nadaljnji razvoj in prilagoditve.

Sodobno poslovno okolje ob digitalni preobrazbi zahteva hitro odzivnost in sprejemanje odločitev, zato mora biti podjetje organizirano tako, da ima karseda horizontalno organizacijsko strukturo in učinkovite agilne poslovne procese. Vsa raziskovana podjetja so implementirala matrično organizacijsko strukturo, prav tako pa vsa podjetja dokaj intenzivno delajo na optimizaciji poslovnih procesov.

Kot ključne dejavnike uspeha lahko naštejemo ustrezno načrtovanje in razumevanje problema, zagotovitev ustreznih raznolikih kadrov in projektnega vodje, postavitev ustreznih strategij s prilagodljivimi odzivnimi mehanizmi, postavitev odzivne organizacijske strukture, ustrezen izbor tehnologije, podporo vodstva, ustrezno komunikacijo, kulturo in zaupanje zaposlenih, ter do zdrave mere ohranjanje presežnih kapacitet.

5. Kako se z izzivi digitalizacije spopadajo različna podjetja?

Vsa raziskovana podjetja se zavedajo pomena in priložnosti uporabe digitalnih tehnologij, zato so vsa podjetja že prilagodila svoje organizacijske strukture in delajo na optimizaciji svojih poslovnih procesov. Vsa podjetja pa intenzivno delajo na pridobivanju, razvijanju in zadrževanju kadrov, ki se v zadnjem času izkazujejo za problematične. Podjetja dokaj intenzivno delajo na digitalni preobrazbi, bi pa morala k stvari pristopati bolj celovito, bolj premišljeno in bolj načrtovano.

7 RAZPRAVA

Skozi delo je bil preko pregleda teoretičnih ozadij opravljen pregled ključnih tematik, ki igrajo pomembno vlogo v procesu digitalne preobrazbe. Pregledane so bile spremembe v poslovnem okolju in identificirani so bili ključni dejavniki za uspešno udejstvovanje v prepletenem poslovnem okolju. V nadaljevanju so bile raziskane digitalne tehnologije in njihov vpliv na poslovanje podjetij, čemur je sledil še pregled digitalne preobrazbe, kjer so bili pregledane in identificirane gonilne sile digitalne preobrazbe in njeni glavni štirje stebri. Ugotovljeno je bilo, da morajo podjetja digitalizaciji nameniti strateško vlogo in digitalne tehnologije pomakniti karseda v jedro poslovnega modela, zato je bil zadnji del pregleda teoretičnih osnov namenjen strategijam. Poglavje strategij v sodobnem poslovnem okolju je razdeljeno na tri podpoglavja strateškega pozicioniranja, strateških odločitev in implementacije strategije. Skozi ta poglavja se dotaknemo najpomembnejših elementov, odločitev in akcij, ki jih moramo upoštevati pri postavljanju strategij. V zadnjem podpoglavju pa še nekoliko podrobneje pregledamo digitalne strategije in njene specifične.

Obširen pregled teoretičnih osnov je nadgrajen in nadaljevan z intervjuji z zanimivimi sogovorniki iz uspešnih mednarodnih podjetij v različnih fazah digitalne preobrazbe. Intervjuji ponudijo zanimiv vpogled v poslovanje različnih podjetij in v spopadanje z novodobnimi digitalnimi in globalnimi izzivi.

Skozi celotno delo so bili podani odgovori na raziskovana vprašanja in izpolnjeni zadani cilji osvetlitve izzivov in sprememb, ki jih prinašajo tehnološki napredek in digitalne tehnologije. Podjetjem in zainteresiranim bralcem delo tako ponuja zbran pregled literature in teoretičnih ozadij, nadgrajenih s primeri iz realnega sveta, ki lahko bistveno pripomorejo pri spopadanju z izzivi sodobnega okolja in digitalnih tehnologij.

7.1 Primerjalna razprava s teoretičnimi osnovami

V prvem poglavju je raziskano in definirano poslovno okolje, ki ga dodatno razvijemo v poslovni ekosistem, ki predstavlja sodobno kompleksno in prepleteno poslovno okolje. Delovanje v tovrstnem okolju je zahtevnejše od delovanja v togem in predvidljivem okolju, zato se tudi življenjska doba podjetij skrajšuje. Razloge gre iskati v neuspešnem prilagajanju okolju, neuspešnih pristopih k strategijam, neprilagojenih odzivih ter sposobnostih (Reeves, Levin & Ueda, 2016). V intervjujih je bilo ugotovljeno, da se podjetja zavedajo sprememb v okolju in prilagajajo svoje strategije ter organizacijo, potrebno pa je izpostaviti, da ob ostalih globalnih dogodkih to ni v ospredju. Med teorijo in raziskovalnim delom se hitro razjasni dejstvo, da se nobeno od podjetij sprememb ne loteva celovito. Vsa se zavedajo pomembnosti in priložnosti, ter intenzivno delajo na številnih področjih, a hkrati zapostavljajo nekatera druga. Prav celovit pristop pa je zelo pomemben pri uspešnosti digitalne preobrazbe, kot pravita Ciasullo in Lim (2022), le uporaba digitalnih orodij in digitalizacije procesov ne zadostuje, v kolikor se ne prilagodijo strategije in tudi poslovni

model. Izbrano podjetje C se je zaradi neustreznega pristopa soočalo z neuspešno implementacijo digitalnega orodja, kar potrjuje dejstvo da morajo podjetja k problematiki pristopiti celovito, saj si tako lahko bistveno povečajo možnosti za uspeh.

V nadaljevanju se tematika dela usmeri proti digitalizaciji in njenemu vplivu na poslovanje, ki po besedah Urbacha in Roglungerja (2019) bistveno vpliva na procese, produkte, storitve in poslovne modele, saj povezujejo posameznike, organizacije, trge in vse ostale deležnike, ki delujejo v okolju, preko ustvarjanja novih pristopov, kolaboracij in avtomatizacije, hkrati pa zagotavljajo neomejene količine virov podatkov. Brez dvoma lahko trdimo, da analogni in digitalni svet postajata eno, zato je potrebno to tudi upoštevati – tako v osebnem kot v poslovnem življenju (Marco & Karim, 2020). Tega se zavedajo vsi sogovorniki, ki digitalne tehnologije vidijo kot ključno konkurenčno prednost v prihodnosti, za podjetja, ki se ne bodo digitalizirala, pa soglasno pravijo, da ne bodo preživele. V raziskovanih podjetjih tako digitalnim tehnologijam v svojih strategijah namenjajo vedno pomembnejšo vlogo.

V zadnjem poglavju pregleda teoretičnih osnov so bile podrobneje razdelane strategije na področjih strateškega pozicioniranja, strateških odločitev in implementacije strategij. V okviru teh tematik so bile obdelane osnovne analize, ki jih morajo podjetja opraviti pri pripravi strategij, katere odločitve morajo na podlagi teh strategij sprejeti in kako naj te odločitve realizirajo. V intervjujih ta tematika ni bila tako podrobno raziskana iz več razlogov; sogovorniki niso bili pripravljeni tako podrobno razkrivati svojih prihodnjih strategij, saj so poslovna skrivnost; niti nismo imeli na voljo sredstev in časa za tako obsežne raziskave. Kljub temu pa so bili identificirana ključna dejstva, iz katerih ugotovimo, da se vodstva podjetij zavedajo pomembnosti digitalizacije in ji zato namenjajo vedno večjo težo in pomembne vloge v svojih strategijah; konkretnije bodo v podjetju B IT funkcijo iz podporne premestili v strateško. Prav ta korak Remane, Hannelt, Nickerson in Kolbe (2017) navajajo kot ključni korak, ki ga morajo storiti podjetja, ki želijo uspešno izpeljati digitalno preobrazbo. Podjetja tukaj tudi ustrezno prilagajajo organizacijo podjetij in delno poslovne procese, razumejo kadrovske izzive, ki jih tudi ustrezno nagovarjajo. Prav ustrezni kadri so po besedah Ruela, Rowlandsa, Njokuja in Esthra (2019) tisti, ki podjetju prinašajo inovativnost, hitre odzive in visoko produktivnost. Ponovno pa je potrebno izpostaviti to, kar je že bilo zapisano v prvem odstavku tega poglavja, in sicer da je potrebno k implementaciji digitalnih tehnologij pristopiti celovito, sistematično in z ustreznimi načrti ter cilji. Strateški cilji in akcije morajo biti jasno definirani in celovito zasnovani.

To delo pokriva več relevantnih tematik in vsaka izmed njih bi lahko bila samostojna magistrska naloga. In prav v manj abstraktni in bolj eksaktni raziskavi leži največja priložnost za nadgradnjo te naloge in za nadaljnje delo. Največjo in obetavno možnost za nadaljnje delo predstavlja podrobna raziskava podjetja, ki se bo lotilo digitalne preobrazbe, tako da bi raziskovali oprimerljive kazalnike pred, med in po digitalni preobrazbi, skupaj s podrobnejšimi strateškimi cilji, akcijami in odločitvami. Takšna raziskava bi splošne usmeritve in pregled tega dela nadgradila s konkretnjšimi podatki in podrobnostmi, bi pa bila zaradi svojega obsega in narave raziskave zelo obsežna in dolgotrajna. Enostavnejšo in

manj obsežno priložnost za nadgradnjo tega dela predstavlja raziskava drugih podjetij na enak način, kot je bila izvedena v tej nalogi. Na ta način bi raziskavi dodali več podjetij različnih profilov in tako obogatili ugotovitve.

7.2 Priporočila podjetjem

V povzetku celotnega dela lahko definiramo ključne ugotovitve in jasna priporočila, ki naj jih podjetja upoštevajo za uspešno udejstvovanje v sodobnem poslovnem svetu in ki jim lahko bistveno povečajo uspeh implementacije digitalnih tehnologij:

- izkoriščanje povezanih poslovnih ekosistemov;
- postavitev odzivne in fleksibilne organizacijske strukture in procesov;
- vlaganje v razvoj zaposlenih;
- strategije in poslovni modeli naj bodo zasnovani tako, da bodo odzivni in prilagodljivi;
- tehnologija naj bo pomaknjena karseda v jedro poslovanja;
- pri definiciji strategij, ciljev in pred začetkom implementacij sprememb naj bo dovolj časa namenjenega načrtovanju in razmisleku;
- pristop naj bo celovit, cilji pa jasno zastavljeni; za izvedbo projekta naj bo zadolžena kompetentna oseba;
- komunikacija naj bo učinkovita in transparentna, vzpostavljena naj bo linija povratnih informacij;
- odnosi naj temeljijo na spoštovanju, zaupanju in vzajemnosti;
- kultura podjetja naj bo pozitivno naravnana k spremembam, vzpostavljena mora biti digitalna miselnost stalnega razvoja.

SKLEP

Skozi delo dobimo pregled nad ključnimi tematikami digitalnih tehnologij in digitalne preobrazbe ter njunih vplivov na poslovno okolje, poslovanje in strategije. Delo tako nudi zbran pregled relevantnih tematik, ki ustvarjajo dobro izhodišče za nadaljnje raziskovanje ali pa osnovo managerjem za razumevanje vpliva digitalnih tehnologij na poslovanje in orodje za pomoč pri postavljanju ciljev in strategij.

Delo obravnava tematiko, ki bo v prihodnosti predvsem pri manjših podjetjih, podjetjih tradicionalnejših dejavnosti in vseh ostalih, ki bi želela storiti korak proti digitalni prihodnosti, zelo relevantna. Prav njim lahko to delo ponudi celovito osvetlitev problematike in izzivov, s katerimi se lahko srečajo, ter jim tako izboljšajo možnosti za uspeh ali pa nudi zgolj odskočno desko za nadaljnje raziskovanje tematike.

Zaradi relevantnosti tematike bi bilo smiselno raziskavo nadgraditi, kot je že omenjeno v razpravi, ter tako razširiti vpogled v spopadanje podjetij z izzivi, hkrati pa podrobneje

prikazati strateške spremembe in odzive. To bi predstavljajo dragocene informacije za vse, ki se izziva digitalizacije šele lotevajo.

Delo je izpolnilo zastavljene cilje, odgovorilo na zastavljena raziskovalna vprašanja, hkrati pa ponuja možnosti za nadaljnji razvoj dela. Naloga tako nudi pregled obstoječe literature in se ponuja kot dokument, ki nudi pogled v aktualne tematike, omogoča pa tudi nadaljnji razvoj skladen z razvojem tematike v prihodnje.

LITERATURA IN VIRI

1. Aghina, W., Ahlback, K., De Smet, A., Lackey, G., Laurie, M., Murarka, M. & Handscomb, C. (2018, 22. januar). *The five trademarks of agile organisations*. Pridobljeno 10. novembra 2021 iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
2. Anggraeni, E., Den Hartigh, E. & Zegveld, M. (2007). *Business ecosystem as a perspective for studying the relations between firms and their business networks*. Delft: Delft University of Technology, Department of Technology, Strategy and Entrepreneurship.
3. Armstrong, M., Bruun-Jensen, J., Chew, B., Derosby, D., Engelbrecht, W., D. Eggers, W., . . . Muoio, A. (2015). *Business ecosystem come of age*. Teksas: Deloitte University Press.
4. Baber, W. W., Ojala, A., & Martinez, R. (2019). Effectuation logic in digital business model transformation. *Journal of small business and enterprise development*, 26(6–7), 811–830.
5. Badsjane, v., Granlund, A., Ahlskog, M. & Bruch, J. (2022, 1. avgust). *Coordination of Digital Transformation in International Manufacturing Networks—Challenges and coping mechanism from an Organizational Perspective*. Pridobljeno 21. avgusta 2022 iz mdpi.com: <https://doi.org/10.3390/su14042204>
6. Bodrožič, Z. & Adler, P. S. (2022). Alternative futures for the digital transformation: A macro-level Schumpeterian perspective. *Organization Science*, 33(1), 105–125.
7. Brahma, M., Tripathi, S. S. & Sahay, A. (2020). Developing curriculum for industry 4.0: Digital workplaces. *Higher Education, Skills and web-based learning*, 11(1), 144–163.
8. Ciasullo, M. V. & Lim, W. M. (2022). Digital transformation and business model innovation: advances, challenges and opportunities. *International Journal of Quality and Innovation*, 6(1).
9. Cobben, D., Ooms, W., Roijackers, N. & Radizwon, A. (2021). Ecosystem types: A systematic review on boundaries and goals. *Journals of Business Research*, 142, 138–164.
10. Dabrowska, J., Almpantopoulou, A., Brem, A., Chesbrough, H., Cucino, V., Di Minin, A., . . . Ritala, P. (2022, 1. avgust). *Digital transformation, for better or worse: a critical multi-level research agenda*. Pridobljeno 21. avgusta 2022 iz <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/radm.12531>

11. Danah, Z. (2016). *The quantum leader*. New york: Prometheus books.
12. Foss , N. J. & Saebi, t. (2016). Fifteen Years of Research on Business model innovation: How far have we come and where should we go? *Journal of management*, 43(10), 200–227.
13. Gauthier, J., Stangler, D., Penzel, M. & Morelix, A. (2018). *Global Startup Ecosystem Report 2018: Succeeding in the new era of technology*. Startup Genome LCC.
14. Gobble, M. M. (2018). Digital strategy and digital transformation. *Research-Techonlogy management*, 61, 66–71.
15. Govindarajan, V. & Venkatraman, V. N. (2021, 26. marec). *The next great digital advantage*. Pridobljeno 12. marca 2022 iz <https://hbr.org/2021/03/digitizing-isnt-the-same-as-digital-transformation>.
16. Guo, H., Yang, Z. & Guo, A. (2022). The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications. *Frontiers of Business Research in China*, 14, 1–25.
17. Hannila, H., Kuula, S., Harkonen, J. & Haapasalo, H. (2022). Digitalisation of a company decision-making system: a concept for data-driven and fact-based product portfolio management. *Journal of decison systems*, 31(3), 258–279.
18. Hirt, M. & Willmott, P. (2014). Strategic principles for competing in the digital age. *McKinsey&Company*, 5(1), 1–13.
19. Hugh, J. H., Wang, Y. & Naim, M. (2017). Reconceptualization of information technology flexibility for supply chain management: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 187, 196–215.
20. Iansiti, M. & Lakhani , K. R. (2020). *Competing in the age of AI*. Boston: Harvard business reveiw Press.
21. Iansiti, M. & Nadella, S. (2022). Democratizing Transformation. *Harvard business review*, 100(5–6), 42–49.
22. Ikeda, K. & Marshall, A. (2019). Strategies for competing in markets enabled by digital platforms. *Strategy & Leadership*, 47(1), 30–36.
23. Jafari-Sadeghi, V., Garcia-Perez, A., Candelo, E. & Couturier, J. (2021). Exploring the impact of digital transformation on technology entrepreneurship and technological market expansion: The role of technology readiness, exploration and exploitation. *Journal of Business Research*, 124, 100–111.
24. Jaklič, M. (2017). *Poslovno okolje in trajnostni razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Kohtamaki, M., Parida, V., Oghazi, P., Gebauer , H. & Baines, T. (2019). Digital servitization business models in ecosystem: A theory of the firm. *Journal of business research*, 104, 380–392.
26. Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 2(1), 1-10.
27. Lang, V. (2021). *Digital Fluency*. Pfaffenhofen: Volker Langa 2021.
28. Leinwand, P. & Mahadeva, M. M. (2021, 26. marec). *Digitizing isn't the same as digital tranformation*. Pridobljeno 28. aprila 2022 iz <https://hbr.org/2021/03/digitizing-isnt-the-same-as-digital-transformation>.

29. Levy, P., Morecroft, J. & Rashidirad, M. (2022, 2. februar). *Developing a transformational digital strategy in an SME: The role of responsible management*. Pridobljeno 4. aprila 2022 iz <https://doi.org/10.35241/emeraldopenres.13842.2>
30. Lipsmeier, A., Kuhn, A., Joppen, R. & Dumitrescu, R. (2020). Process for the development of a digital strategy. *Procedia CIRP*, 88, 173–178.
31. Llopis- Albert, C., Rubio, F. & Valero, F. (2021). Impact of digital transformation on the automotive industry. *Technological Forecasting & Social Change*, 162, 120343.
32. Martinez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G. & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological forecasting & Social change*, 154, 119962.
33. Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57, 339–343.
34. Moran, A. (2015). *Managing agile*. Zurich: Springer international.
35. Mueller, B. (2022, 27. april). *How to Map Out Your Digital Transformation*. Pridobljeno 5. maja 2022 iz <https://hbr.org/2022/04/how-to-map-out-your-digital-transformation>.
36. Neeley, T. & Leonardi, P. (2022). Developing a digital mindset. *Harvard business review*, 100(5–6), 50–55 .
37. Nousopolou, E., Kamariotou , M. & Kitsios, F. (2022, 1.avgust). *Digital transformation strategy in Post-COVID Era: Innovation performace determinats and digital capabilites in drivinh schools*. Pridobljeno 15. avgusta 2022 iz <https://www.mdpi.com/2078-2489/13/7/323>
38. Ovans, A. (2015, 12. maj). *What is strategy, again?* Pridobljeno 11.decembra 2021 iz <https://hbr.org/2015/05/what-is-strategy-again>
39. Reeves, M., Levin, S. & Ueda, D. (2016). The biology of corporate survival. *Harvard business review*, 94(1–2), 46–56 .
40. Reeves, M., Levin, S. & Ueda, D. (2018). *Think Biologically: Messy management for a complex world*. Boston: The Boston Consulting Group.
41. Remane, G., Hanelt, A., Nickerson, R. C. & Kolbe, L. M. (2017). Discovering digital business models in traditional industries. *Journal of business strategy*, 38(2), 41–51.
42. Ruel, H., Rowlands, H., Njoku & Esther. (2019). Digital business strategizing: the role of leadership and organizational learning. *International business journal*, 31(1), 145–161.
43. Sousa, M. J. & Rocha, A. (2019). Digital learning: developing skills for digital transformation of organisations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327–334.
44. Sousa, M. J. & Rocha, A. (2019). Strategic Knowledge Management in the Digital Age. *Journal of Business Research*, 94, 223–226.
45. Snihur, Y. & Wiklund, J. (2019). Searching for innovation: Product, process, and business model innovations and search behavior in established firms. *Long range planning*, 52, 305–325.
46. Stackpole, T. (2021, 4. junij). *Inside IKEA's Digital Transformation*. Pridobljeno 25. maja 2022 iz <https://hbr.org/2021/06/inside-ikeas-digital-transformation>.

47. Sudhir, S. & Suresh, K. (2018). Design thinking: an approach for bridging the gap between industry and academics. *International journal of research in commerce & management*, 9(9), 1–6.
48. Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K. & Irvin, V. (2019, 13. marec). *Digital transformation is not about technology*. Pridobljeno 5. junija 2022 iz <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>.
49. Tekic, Z. & Koroteev, D. (2019). From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation strategies. *Business Horizon*, 62(5), 683–693.
50. Urbach, N. & Roglinger, M. (2019). *Digitalization cases: How organizations rethink their business for the digital age*. Bayreuth: Springer.
51. van Laar, E., van Deusen, A., van Dijk, J. & de Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 72, 577–588.
52. Vendraminelli, L., Macchion, L. & Vinelli, A. (2022). Design thinking: strategy or digital transformation. *Journal of Business Strategy*, Ahead of print.
53. Vinit, P., Sjodin, D. & Raim, W. (2019). Reviewing Literature on Digitalization, Business model innovation and sustainable industry: Past achievements and future promises. *Sustainability*, 11(2), 391 .
54. Wade, M., Joshi, A. & Teracino, E. A. (2021, 2. september). *6 principles to build your company's strategic agility*. Pridobljeno 5. februarja 2022 iz <https://hbr.org/2021/09/6-principles-to-build-your-companys-strategic-agility>.
55. Wagner, K. S. & Wager, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long range planning*, 51(3), 326–349.
56. White, A., Smets, M. & Canwell, A. (2022, 18. julij). *Organizational Transformation is an emotional journey*. Pridobljeno 25. julija 2022 iz <https://hbr.org/2022/07/organizational-transformation-is-an-emotional-journey>.
57. Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G. & Scholes, K. (2020). *Exploring strategy—twelve edition*. Harlow: Pearson Education Limited.
58. Wilson, J. H. & Daughtery, P. R. (2022, 22. junija). *How AI can make strategy more human*. Pridobljeno 25. junija 2022 iz <https://hbr.org/2022/06/how-ai-can-make-strategy-more-human>.
59. Zoppelletto, A., Bullini, L. & Rossignoli, C. (2020). Adopting a digital transformation strategy to enhance business network commons regeneration: an explorative case study. *The TQM journal*, 32(4), 561–585.

PRILOGE

Priloga 1: Osnovni vprašalnik

1. Kako se vaše podjetje pozicionira z vidika organizacije? Kako je podjetje organizirano?
2. Menite, da vaše podjetje izkorišča prednosti in potencial, ki ga ponujajo digitalne tehnologije?
3. Ali je po vašem mnenju implementacija novih digitalnih tehnologij in orodij smiselna?
4. Kje ležijo glavni izzivi in ovire digitalne preobrazbe?
5. Kaj se bo po vašem mnenju zgodilo s podjetji, ki se ne bodo digitalno preobrazila?
6. Ste v zadnjem obdobju zaznali kakšne spremembe v poslovnem okolju?
7. Kako se spopadate z zahtevno kadrovsko situacijo?
8. Kaj so prednosti in slabosti uporabe digitalnih tehnologij v podjetjih? Kakšne priložnosti in ovire se pojavijo?
9. Kakšne spremembe prinaša digitalizacija v poslovanju podjetij? Kako se spreminja celotno poslovno okolje?
10. Kako se morajo podjetja prilagoditi tem spremembam? Ali se sploh morajo prilagoditi? Kaj, če se ne uspejo prilagoditi?
11. Kako mora podjetje prilagoditi svoje strategije in organizacijo, v kolikor se odloči za digitalno preobrazbo? Na kaj vse je treba biti pozoren za uspešno implementacijo digitalnih tehnologij? Kaj so ključni faktorji uspeha?

Priloga 2: Podrobnejši povzetek intervjuja izbranega podjetja A

Na začetku pogovora je bila sogovorniku predstavljena raziskovana tematika, čemur je sledil uvod v intervju, po katerem je sledilo prvo vprašanje: »Nedavno se je vaše podjetje odcepilo od matičnega podjetja, mi lahko pojasnite ozadje tega koraka? Kakšni so bili razlogi za cepitev in kaki so strateški cilji cepitve?« V odgovoru sogovornik pojasni, da se je podjetje odcepilo zaradi spremembe fokusa matičnega podjetja, ki se je usmerilo bolj proti razvoju programske in strojne opreme. Raziskovano podjetje pa je bolj storitveno usmerjeno, zato se je v želji po večji neodvisnosti, učinkovitosti in fleksibilnosti odcepilo od podjetja. Sogovornik pove: »S cepitvijo je šlo v novo podjetje približno 90.000 ljudi, s seboj pa smo odnesli za približno 20 milijard pogodb.« Diskusija o cepitvi je sama po sebi zašla do vprašanja o pozicioniranju podjetja in o organizacijski strukturi, na kar sogovornik odgovori, da se podjetje globalno fokusirajo na 6 različnih področij (varnost, infrastruktura, delo v oblaku, podatki in umetna inteligenca, hibridno delo, digitalno delovno okolje), preko katerih želijo doseči zastavljene cilje. Podjetje ima podružnice v državah s cenejšo delovno silo, katerih cilj ni generiranje prihodkov, ampak pokrivanje stroškov zaposlenih. Podjetje je večino poslovnih procesov podedovalo od matrice, vendar menijo, da so pretogi in jih ves čas modernizirajo, o sami organizacijski strukturi podjetja pa sogovornik pove: »Podjetje ima matrično strukturo, ki je razdeljena na geografske vodje in na vodje segmentov. Zavedamo se tudi slabosti matrične strukture, ki nam ne nudi globalnega nadzora. Nam je pomembnejša fleksibilnost odločanja managerjev.« V nadaljevanju se dotaknemo statusa »postavljavca trendov«, ki ga na digitalnem trgu uživa raziskovano podjetje, na kar

sogovornik poda svoj vpogled: »Drži, res postavljamo trende, zato moramo veliko vlagati v razvoj in zaposlene, ker smo se nedavno odcepili bo to verjetno res do izraza še prišlo. Poleg velikih vlaganj v razvoj pa veliko vlagamo v zaposlene, kjer iščemo in zaposlujeemo ljudi, ki so na svojih področjih znani in vplivni, ter si tako ustvarjamo dodatni renome.« Samo podjetje ima v svoji ponudbi številna napredna digitalna orodja in storitve, zato sogovornika vprašamo, kako je z uporabo teh orodij znotraj podjetja, odgovor pa je nekoliko presenetljivo: »Ja, tukaj pa žal drži pregovor, da je kovačeva kobila vedno bosa. Ob migraciji od matice smo prenesli tudi več kot 7000 različnih aplikacij, ki so bolj neuporabne kot karkoli drugega. Tukaj moramo najprej storiti velik korak k optimizaciji teh procesov in minimaliziranju potrebnih orodij, potem pa implementirati ustrezna naprednejša orodja.« Ker gre za podjetje, ki strankam dostavlja napredne digitalne rešitve, smo sogovornika vprašali po najbolj očitnih spremembah, ki se zgodijo pri strankah, kje so glavne prednost in kje izzivi, na kar sogovornik odgovori: »Največji izziv so navadno strankine zahteve, ker so velikokrat kot nepopisan list papirja. Torej zahtevajo iz naše strani veliko delavnic in pregleda, da skupaj ugotovimo kaj so njihove dejanske zahteve. Kar recimo nam kot globalni korporaciji prinaša prednost pred ostalimi, je ta globalni pogled in reference. Torej povezuje med različnimi tehnikami in arhitekti, ki lahko pomagajo lokalni ekipi pri izvedbi in planiranju projekta. Recimo najpogostejši primer iz naše strani je, kjer banka pristopi do nas, ker bi radi optimizirali in zmanjšali IT stroške. V tem primeru naredimo pregled njihovega okolja in jim pripravimo rešitev, ki bo prevzela njihovo opremo, aplikacijo in tudi njihove zaposlene. V to vpeljemo avtomatiko na sistemih, ki jih danes nimajo, nove posodobitve, preizkušene proizvajalce in tudi dodatno varnost.« Sogovornik v nadaljevanju izpostavi še pomembnost agilnih razvojnih metod in komunikacije, ki omogoča definicijo in razvoj ustreznih rešitev, kot ključni dejavnik uspeha implementacije digitalnih tehnologij pa izpostavlja postavitev kompetentnega vsebinskega vodje, ki bi vodil projekt. Kot pravi sogovornik: »70 % teže tovrstnih projektov je v planiranju, 30 % pa na sami izvedbi.« Nato smo sogovornika prosili, naj našteje ključne dejavnike uspeha digitalne transformacije, ki jih opažajo v njihovem podjetju. Naštel je sledeče:

- razumevanje problema oziroma cilja,
- vsebinska razčlenitev,
- pravilni izbor tehnologije,
- pregled obstoječega stanja,
- pregled možnosti integracij,
- pregled prihodnosti (1-3let v naprej) za usmeritev podjetja,
- razumevanje regulatornih zahtev,
- podpora podjetja v katerem izvajamo te projekte z ustreznimi kadri,
- dober projektni vodja in vsebinski vodja in
- podpora pri vodstvu podjetja.

V nadaljevanju beseda nanese na ozkoglednost vodstva in kulturo zaposlenih kot oviro pri uvajanju novih tehnologij, sogovornik poda svoje mnenje: »Paradigme vodstva in kultura

zaposlenih sta zelo pomemben dejavnik, osebno imam raje zaposlene z 3-6 let izkušenj, ki so fleksibilni kot pa tiste z 20+ let izkušenj, ki se držijo svojih navad kot pijanec plota. Stvari se zelo hitro spreminjajo, za kar je potrebna svežina, nove ideje in fleksibilnost.« Razprava se nadaljuje proti spremembam v poslovnem okolju, ki jih sogovornik najbolj opaža kot »hitre spremembe, kjer se dogodki neverjetno hitro odvijajo in jim številni sploh starejši zaposleni ali pa toge organizacije zelo težko sledijo«. Sledi vprašanje, kaj se bo v prihodnosti zgodilo s podjetji, ki se ne bodo posodobila, na kar prejmemo jasen odgovor: »Ne bo jih več z nami,« v nadaljevanju diskusije pa sogovornik pove še: »Podjetja, ki so začela pravočasno slediti trendom in izvajati izobraževanja, prestrukturiranja, so danes vodilna na trgu.« V naslednjem delu smo se dotaknili trenutnih kadrovskim izzivom, ki jih v raziskovanem podjetju rešujejo tako, da kadrom sledijo in svoje centre postavljajo tam, kjer je oziroma kjer bo v prihodnje kader na voljo; trenutno je njihov fokus na evropskih državah z velikim številom kvalitetnih tehničnih univerz in hkrati z nekoliko cenejšo delovno silo, kot so Bolgarija, Madžarska, Romunija, Češka in podobno. Za zaključek pa smo se dotaknili še nedavnih globalnih dogodkov pandemije Covida-19 in nestabilnosti trgov osnovnih surovin, na kar prejmemo zelo zanimiv odgovor: »Največja sprememba je v percepciji zaposlenih. Torej smo šli iz osredotočenosti na podjetje v osredotočenost na kupca. To pomeni, da se gradi delovno okolje danes okoli zaposlenega in ne obratno. Ker nova realnost je, da zaposleni delajo od doma, lokala ali kjerkoli. To predstavlja nevarnost za podjetja, saj morajo zaposlenim omogočiti dostop do aplikacij in delovnega okolja. Torej njihova povezava ne gre več iz varnega omrežja iz podjetja, ampak iz Starbucks lokala. Torej, veliko vložka je v kibernetsko varnost. Podobno tudi zaradi vojne v Ukrajini. Podjetja iščejo rešitve, ki omogočajo robustnost njihovih aplikacij. V smislu varnostnih kopij, razpoložljivosti in ostalih rešitev. Sami ne čutimo posledic, ker so naša baza strank največja podjetja na svetu. Predvsem banke. Te pa zdaj dobro delajo v teh časih.«

Priloga 3: Podrobnejši povzetek intervjuja izbranega podjetja B

V prvi fazi intervjuja je nastopila predstavitev same tematike magistrskega dela, ki mu je sledil uvod, v katerem je spraševalec najprej izrazil pozitivno presenečenje nad podrobnostjo javno dostopnih poročil in dodatno nad naprednimi projekti, s katerimi se ukvarjajo v okviru digitalizacije in tako kljub tradicionalni dejavnosti močno spodbujajo inovacije preko raznih evropskih in pilotnih projektov. Projekti zajemajo tehnologije, kot so avtomatizacija, avtonomna vožnja, podatkovni bloki, internet stvari, in 5G omrežje. Sogovornik na to odgovori s konkretnim primerom kombinacije uporabe tehnologij 5G in internet stvari, ki jih razvijajo z namenom boljše produktivnosti in učinkovitosti. V nadaljevanju se sogovornik dotakne še uporabe podatkovnih blokov za komunikacijo, sledenje tovorom in podpisovanju pogodb ter potrjevanju dokumentov – izpostavijo pa, da so to šele prve ideje in zametki. Sogovornik pojasni, da sodelujejo na številnih projektih, na katerih testirajo uporabo različnih tehnologij na različnih aplikacijah, če se izkažejo za uporabne jih pa kasneje vključijo v strateške plane. Spraševalec nato nadaljuje z vprašanjem, kako se

pozicionirajo na trgu in na kak način te tehnologije vključujejo v svoje strateške načrte, na kar sogovornik odgovori, da so pri tehnologijah sledilci, ki sledijo trendom največjih igralcev, saj želijo uporabljati kompatibilna orodja. Glede vključevanje tehnologij v strateške plane pa odgovori, da implementacijo tehnologij vključujejo v različnih obdobjih z detajlnimi načrti investicij in potencialov implementacije tehnologij v teh obdobjih, vedno pa s ciljem optimizacije učinkovitosti, za katero pa poudarja, da nanjo ne gledajo le kot na donos, ampak tudi z vidika trajnosti, doprinosa družbi in okolju ter širšem deležnikom. Spraševalec na tej točki vpraša po realnem primeru, na kar sogovornik odgovori: »V okviru investicij za trenutno obdobje načrtujemo avtomatizacijo dela strojev na enem izmed obratov, kar pomeni da v prihodnosti ne bomo potrebovali zaposljevati operaterjev na strojih, ampak se bodo trenutni operaterji dodatno izobrazili v operaterje v nadzornem centru. To pomeni boljšo učinkovitost, varnost in pogoje dela. Tukaj naš namen ni da bi odpuščati odvečne zaposlene, temveč da jih izobrazimo tako, da bodo primerni za nova delovna mesta«. V nadaljevanju sogovornik pojasni, da na tak način načrtujejo povečanje obsega dela ob enakem številu zaposlenih, z izobraževanjem ter prestrukturiranjem delovnih mest pa bodo pokrivali tudi naravno odhajanje zaposlenih. Spraševalec vpraša, kaj bi bila za njih glavna omejitev pri digitalizaciji v večjem obsegu, na kar dobi jasen odgovor: »Ker imamo dolge amortizacijske roke in vsi stroji niso primerni za posodobitve, ne delujemo v fleksibilni panogi, kjer lahko v kratkih rokih zamenjamo opremo.« Razprava se nadaljuje s pojasnilom, da so del kapitalsko intenzivne panoge in da morajo biti z investicijami pazljivi in premišljeni. Sledi vprašanje, kako dobro je podjetje digitalizirano v tem trenutku, z odgovorom, da že uporabljajo »business intelligence« orodja za potrebe monitoringa ključnih parametrov preko nadzornega sistema, želijo pa ta sistem razviti do te mere, da bo postal interaktiven internet stvari, ki bo omogočil tudi implementacijo sistema predvidevanja vzdrževanja. Sogovornik tukaj izpostavi: »Glavni problem pri implementaciji novih sistemov nam predstavlja prehod iz starih strojev na nove. Stari ne omogočajo priklopa na sodobne sisteme, ker pa modernizacija enostavno ni vedno mogoča ali smiselna, moramo počakati, da se iztečejo življenjske dobe, ko lahko nadomestimo stare stroje s sodobnimi,« skozi dodatno razpravo se kot probleme uvajanja sprememb izpostavi še ustrezna komunikacija med vsemi deležniki in zavračanje sprememb zaposlenih, sogovornik pa izpostavi še problem vmesnega člana – posrednika, ki se v njihovem poslu pogosto pojavlja. Ta posrednik bi bil ob uporabi novih tehnologij odveč, zato dela vse v svoji moči da zaustavi oziroma prepreči implementacijo novih orodij, kar pogosto podaljša implementacijo, sogovornik pravi: »Posledično moramo delati tudi na kulturi zunanjih deležnikov, zato ker se oni ne prilagajajo novim razmeram na trgu. Verjetno bo zaradi tega marsikdo tudi izpadel iz posla.« Če povzamemo, problem predstavlja dejstvo, da se vsi ne modernizirajo v enakem tempu, zaradi česar prihaja do trenj in različnih interesov. Sogovornik izpostavi: »V našem poslu moraš biti v koraku z časom, moraš biti učinkovit, sicer bo posle prevzela konkurenca.« V nadaljevanju spraševalec načne temo organizacijske strukture in smiselnost prehoda proti čimbolj horizontalnim strukturam v tradicionalnih podjetjih, odgovor na to je pa sledeč: »V letošnjem letu bomo IT funkcijo predstavili iz podporne funkcije v strateško funkcijo v naši matrični strukturi, opazamo pa, kljub nasprotovanju trenutnim trendom,

smiselnost delne centralizacije določenih funkcij v kombinaciji s določenimi funkcijami. Matrične strukture imajo problem več linij poročanja, vendar opazamo prednosti kombinacije matričnih struktur, kjer operativne funkcije puščamo bližje uporabniku, strateške pa v managementu. Na ta način izboljšamo nadzor in izločimo izkoriščevalske *vrtilčkarje*.« V nadaljevanju beseda nanese še na izbiro tehnologij in projektov, ki se jih odločijo testirati, implementirati ali sodelovati na projektu, na kar sogovornik pove, da so svetovno majhen igralec in da sledijo trendom, ki jih določajo največji svetovni igralci in so že preverjene tehnologije. Diskusija se nadaljuje s konkurenco v neposredni bližini, ki se krepi in se podobno digitalizira, sogovornik pa pravi: »S konkurenco zelo dobro tudi sodelujemo, predvsem pri projektih, ki so skupne koristi. Sodelujemo tudi na področju digitalizacije, kjer imamo redne sestanke skupaj z državnimi institucijami, kjer iščemo in spremljamo razvoj rešitev skupne vrednosti,« kar se pa konkuriranja tiče pa pravi, da se tukaj borijo interno znotraj podjetja preko izboljšanja storilnosti in učinkovitosti. V zaključnem delu se načne še tematika varnosti na kar sogovornik najprej pove, da imajo lastno električno omrežje in interni intranet, ki delujeta neodvisno od zunanjih sistemov, vidijo pa grožnjo v kibernetski varnosti, kjer bo potrebno poskrbeti za vse preventivne ukrepe.

Priloga 4: Podrobnejši povzetek intervjuja izbranega podjetja C

V prvi fazi intervjuja je nastopila predstavitev same tematike magistrskega dela, ki mu je sledil uvod, nadaljevalo pa se je z vprašanjem splošnega pozicioniranja podjetja in pozicioniranja v smislu digitalne zrelosti raziskovanega podjetja, ki ga sogovornik definira kot »veliko tehnično usmerjena multinacionalka z utečenimi sistemi, z velikostjo prihaja tudi kompleksnost in težje prilagajanje spremembam«. Sogovornik v nadaljevanju poda ugotovitev, da velikost podjetja na eni strani ponuja varnost in sigurnost v obliki zalog, varnostnih sistemov v zaledju in usmeritvah, na drugi strani pa predstavlja oviro, saj se na spremembe zelo težko prilagaja. Tukaj poda primer: »Nedavno sta nas presenetila dva globalna dogodka, covid-19 in kriza v dobavni verigi. Na nobenega od teh dogodkov nismo imeli velikega vpliva. Za covid lahko rečemo, da smo mi in skupina odlično reagirali in ravno ob vseh razpoložljivih podpornih službah učinkovito organizirali in omogočili hibridne oblike dela. S težavami v dobavni verigi pa je druga zgodba, pomanjkanje materialov nam povzroča hude težave, ki jih zaradi rigidne organizacije in procesov skupina ne more hitro in učinkovito odpraviti, saj to zahteva popolno reorganizacijo interne, kot tudi eksterne dobavne verige.« Dodatno poda še mnenje: »Podjetje se globalno oglašuje kot usmerjeno h kupcem, zaposlenim in podobno, moje osebno opažanje oz. mnenje je pa, da smo zelo, celo preveč tehnično usmerjeni,« torej vse deluje zelo mehanistično. V nadaljevanju se tematika pogovora usmeri proti organizacijski strukturi podjetja, kjer so se nedavno zgodile velike organizacijske spremembe, podjetje je lokalno namreč uvedlo matrično strukturo, ki je dodobra premešalo predhodno organizacijo. Sogovornika smo prosili za razloge za takšno reorganizacijo, na kar je odgovoril: »Podjetje je bilo predhodno organizirano zelo geografsko, kar pa je pomenilo fokus na že razvitih poslovnih segmentih.

Za izpolnitev ambicioznih planov podjetja pa je rast ostalih segmentov ključna, zato smo se odločili implementirati matrično strukturo, kjer na eni osi deluje geografski management, na drugi pa management po poslovnih segmentih, ki bodo podpirali rast preko podpornih funkcij in poenoteni strategijah v celotni regiji.« Sledi vprašanje vpliva uporabe digitalnih tehnologij na lokalni in regijski trg, na kar sogovornik odgovori, da bi definitivno bila velika konkurenčna prednost; tudi v skupini že obstajajo razvita orodja in funkcije, ki jih podjetje lokalno še ne koristi, dela pa na njihovi implementaciji, trenutno pa konkurenca na trgu ne nastopa z takšnimi proizvodi, zato zaradi tega tudi še nihče ne izgublja kupcev. V nadaljnji diskusiji tematike sogovornik pove še: »Kot omenjeno, bo to velika konkurenčna prednost in bo tisti, ki bo prvi prišel na trg z digitalnimi orodji, definitivno imel prednost. Moramo pa vedeti, da trg na to še ni pripravljen, saj je še vedno zelo stroškovno usmerjen in ga je treba pripraviti na sprejemanje pametnih orodij in funkcij.« Sledilo je vprašanje, kaj je glavna ovira oz. razlog, da ta že razvita orodja še niso implementirana, na kar sogovornik odgovori: »Problem je infrastruktura, zaradi kompleksnih sistemov principala, lokalno implementacija še ni mogoča. Delamo pa na implementaciji, da bomo pripravljeni, ko bo tudi trg pripravljen na takšne produkte.« V nadaljevanju sogovornik pove, da je tu govora o naprednih aplikacijah tehnologij, kot so internet stvari, nadzor na daljavo in predvidevanja vzdrževanja, ter da se podjetje že poslužuje digitalnih orodij za brezpapirno poslovanje, kjer ravno v tem letu poteka implementacija aplikacije, ki bo olajšala delo terenskim delavcem in podpornim službam. Prav ta aplikacija pa ima za sabo že eno neuspešno implementacijo, sogovornika smo prosili za pojasnilo. Najprej pojasni ozadje problema, ki predstavlja problem tudi v primeru implementacije ostalih tehnologij in sicer je bila v preteklosti sprejeta napačna odločitev pri izbiri centralnega sistema podjetja: namesto sistema, ki ga uporablja velika večina celotne skupine podjetja, je bila izbrana »oskubljen« cenejša izvedba, ki se je hitro izkazala za nepopolno. Zato so jo začeli dopolnjevati z raznimi moduli, ki pa med seboj ne funkcionirajo najbolje, kar je tudi jedro velikega dela omejitev in izzivov s katerimi se sooča podjetje z vidika uporabe naprednih orodij in optimizacije procesov. Dotičen neuspeh prvotne implementacije pa pojasnjuje: »Za začetek je bila aplikacija oziroma njena funkcionalnost razvita tako, da ni olajšala dela terenskim delavcem in ni olajšala dela podpornim službam, kar je njena prvotna naloga, zato smo se odločili da gremo v ustrezno dopolnitev funkcionalnosti,« v nadaljnji diskusiji pa se kot razlog za neuspeh definira slaba komunikacija in sodelovanje pri razvoju aplikacije, posledično pa tudi slaba predstavitev orodja uporabnikom, ki so uporabno zaradi omenjenih razlogov zavračali. Naslednja obravnavana problematika se je navezovala na kadrovske izzive, kjer se diskusija začne ob potrebi po novih znanjih, ki so potrebna za uporabo digitalnih orodjih in da mora novodobni zaposleni zajemati večji paket znanj kot nekoč. Sogovornik pravi, da je trenutno zelo velik izziv pridobivanje kvalitetnega kadra, hkrati pa je zelo pomembno dodatno izobraževati zaposlene – s tem razlogom je podjetje nedavno okrepilo kadrovske oddelke, ki se bo intenzivneje ukvarjal s pridobivanjem kadra, gradnjo regionalne in lokalne kulture, vzdrževanjem raznolikosti, organizacijo izobraževanj, razvojem zaposlenih in z ustvarjanjem ugodne delovne klime, kar bo podjetje delalo ljudem privlačno. Na celotno problematiko pa sogovornik poda sledeče mnenje: »Covid in problemi dobavne verige se

bodo odpravili, kadrovska stiska bo pa ostala, zato je kadrovska funkcija strateškega pomena.« Sledilo je vprašanje o spremembah v poslovnem okolju, kjer je sogovornik izpostavil nedavne dogodke o katerih smo že govorili, torej covid in težave v dobavnih verigah, kadrovske izzivi so bili izpostavljeni, kot dolgoročnejšo spremembo pa je izpostavil povezljivost današnjega sveta, saj lahko preko digitalnih orodij v vsakem trenutku komuniciraš praktično s komerkoli kjerkoli, kar v preteklosti ni bilo mogoče. V naslednjem delu intervju zaide na tematiko strategij in poslovnih modelov, na kar sogovornik odgovori, da ima podjetje v ozadju strategijo principala, ki ji mora z ustrezno zastavljeno lokalno strategijo rasti slediti. Kot večjo priložnost za spremembo poslovnega modela pa vidi implementacijo tehnologij, ki bo omogočala predvidevanje vzdrževanja, saj lahko to orodje popolnoma spremeni delo terenskih delavcev in nudi drugačne storitve. Pri postavljanju strategij pa sogovornik pove: »V našem podjetju je v fokusu digitalizacija praktično vsega, zato se ob postavljanju ciljev in strategij upoštevajo predvidene implementacije novih orodij, tako da v strategije vključimo ocenjene vplive, ki jih za sabo prinese določena sprememba. Konkretnije, z implementacijo mobilne aplikacije za terenske delavce bo potrebno manj podpornega osebja, delo serviserjev pa bo produktivnejše in učinkovitejše, kar ima pomemben vpliv na rezultat poslovanja podjetja.« Kot glavno grožnjo digitalizacije sogovornik navaja odvisnost od digitalnih tehnologij, interneta, električnega omrežja in nevarnost kibernetkega napada, za kar bodo morali biti definirani scenariji in procesi, kako postopati v takšnih primerih. Na vprašanje, kaj se bo zgodilo s podjetji, ki se ne bodo digitalizirala, sogovornik odgovori: »V naši branži smo še v fazi, kjer to še ni ključna konkurenčna prednost, saj je družba še vedno zelo tradicionalno naravnana, v prihodnje pa sploh ni vprašanje ali se bo šlo v digitalizacijo ali ne. Vprašanje je le kdo bo prvi in najbolje izkoristil prednosti, ki jo prinaša digitalizacija.«