

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

DIGITALNA TRANSFORMACIJA V SLOVENSKEM TURIZMU

Ljubljana, november 2023

IZA VRTAČNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Iza Vrtačnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Digitalna transformacija v slovenskem turizmu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Dašo Farčnik

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	DIGITALIZACIJA IN DIGITALNA TRANSFORMACIJA V TURIZMU	4
2.1	Tehnologije in produkti digitalne transformacije v turizmu	6
2.2	Vpliv digitalne transformacije na turistično industrijo	9
2.3	Izzivi digitalne transformacije v turizmu	10
3	STRATEGIJE DIGITALNE TRANSFORMACIJE V TURIZMU.....	13
3.1	Evropa.....	13
3.2	Slovenija.....	14
3.3	Druge države EU	15
4	EMPIRIČNA RAZISKAVA	16
4.1	Namen, cilji in raziskovalna vprašanja.....	16
4.2	Raziskovalne metode	18
4.2.1	Zbiranje podatkov	18
4.2.2	Vzorec.....	19
4.2.3	Analiza podatkov	20
4.3	Omejitve raziskave	21
5	REZULTATI RAZISKAVE.....	21
5.1	Analiza rezultatov	21
5.1.1	Identificirane vsebinske kode	21
5.1.2	Struktura kategorij v kodnem okviru.....	34
5.2	Sinteza odgovorov na raziskovalna vprašanja	42
5.2.1	Značilnosti digitalne transformacije v slovenskem turizmu.....	42
5.2.2	Motivi in gibalna digitalne transformacije v slovenskem turizmu	43
5.2.3	Ovire digitalne transformacije v slovenskem turizmu.....	44
5.2.4	Vpliv digitalne transformacije na uspešnost poslovanja	44
5.2.5	Drugi učinki digitalne transformacije na turistično dejavnost.....	45
5.2.6	Izzivi kadrovskega managementa.....	45
5.2.7	Vloga politik v digitalni transformaciji slovenskega turizma	45
5.3	Interpretacija rezultatov in diskusija	46
6	SKLEP.....	47

LITERATURA IN VIRI	49
PRILOGE	55

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vzorec podjetij	19
Tabela 2: Intervju NO1	22
Tabela 3: Intervju NO2	23
Tabela 4: Intervju NO3	24
Tabela 5: Intervju NO4	25
Tabela 6: Intervju NO5	26
Tabela 7: Intervju NO6	27
Tabela 8: Intervju TA1	28
Tabela 9: Intervju TA2	29
Tabela 10: Intervju TA3	30
Tabela 11: TA4	31
Tabela 12: Intervju G1	31
Tabela 13: Intervju G2	33
Tabela 14: Intervju G3	34
Tabela 15: Značilnosti digitalne transformacije	35
Tabela 16: Motivi in gibalna digitalne transformacije	37
Tabela 17: Ovire digitalne transformacije	38
Tabela 18: Vplivi digitalne transformacije na uspešnost poslovanja	39
Tabela 19: Drugi učinki digitalne transformacije	40
Tabela 20: Izzivi kadrovskega managementa	41
Tabela 21: Vloga politike v digitalni transformaciji	42

KAZALO PRILOG

Vprašanja za intervju	1
-----------------------------	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

CEF – (angl. The Connecting Europe Facility); instrument za povezovanje Evrope

DES – (angl. The Digital Economy and Society); agenda digitalnega gospodarstva in družbe

EASME – (angl. Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises); Evropska agencija za mala in srednja podjetja

EU – European Union

OECD – (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development); Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

VR – Virtual reality

1 UVOD

Turistična panoga je predstavljala enega doslednih zgodnjih uporabnikov digitalne tehnologije (World Tourism Organization, 2023). V zadnjih letih se je turistična dejavnost s pospešenim tehnološkim razvojem, tudi pod vplivom epidemije covid-19, digitalno transformirala. Digitalizacija na splošno zajema uvajanje naprednih digitalnih tehnologij za spreminjanje obstoječih in oblikovanje novih poslovnih modelov, razvoj novih izdelkov in storitev. Digitalna transformacija pa se nanaša na uporabo teh digitalnih tehnologij za temeljito spreminjanje poslovnih procesov in ustvarjanje dodane vrednosti za stranke, večanje učinkovitost in zagotavljanje konkurenčnosti poslovanja (World Tourism Organization, 2023). Digitalna transformacija zajema transformacijo organizacijske strukture in razvojne strategije podjetja ter zahteva korenite spremembe na vseh področjih poslovanja: v politiki, tehnologiji, logistiki in, kar je še posebej pomembno, v korporativni kulturi podjetja (Askhatovich in drugi, 2022).

Digitalna transformacija pomeni integracijo številnih digitalnih rešitev, kot so spletna in mobilna prodaja, zbiranje in interpretacija podatkov, digitalizacija vsakdanjih poslovnih opravil, optimizacija spletnih strani, uporaba družbenih medijev ter uporaba novih tehnologij, kot so umetna inteligenca in virtualna realnost in s tem spremembo poslovnih modelov, procesov ali uporabniške izkušnje in s tem ustvarjanje vrednosti za turista (Oğuz, 2023). Proces digitalne transformacije je postopen in običajno se turistična podjetja najprej osredotočijo na poslovanje in ustvarjanje vrednosti za turiste. Nadalje pa digitalizacijo širijo v smeri pametnega turizma, tj. uporabe naprednih tehnologij in digitalnih rešitev za izboljšanje turistične izkušnje s prilagojenimi storitvami, povezljivostjo, trajnostjo in učinkovitim upravljanjem destinacije, z visoko stopnjo inovativnosti, elektronskim trgovanjem v realnem času ter močnimi povezavami z uporabniki in dobavitelji (Estrada in Reyes Álvarez, 2023; Liyushiana in Liyushiana, 2023).

Ključni katalizator digitalne transformacije je v primeru številnih organizacij predstavljala pandemija, saj jih je izdatno spodbudila k prevzemanju tehnoloških pobud in k oblikovanju večjih sprememb procesov in poslovnih modelov (Sahoo, 2023). Turistična panoga je bila od pandemije covid-19 ena od najbolj prizadetih panog in implementacija novih alternativnih produktov, ki temeljijo na digitalnih tehnologijah, je bila še toliko bolj kritična (Eşitti, 2023; Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2021). Med pandemijo covid-19 je bilo v turističnih podjetjih mogoče opaziti več faz pospešene digitalne transformacije (He in drugi, 2023). V prvi fazi (leta 2020) so se podjetja osredotočala na uporabo obstoječih tehnologij za izvajanje poslovnih procesov, tako da so uvajala nove tehnologije, kot so storitve v oblaku, virtualna resničnost, umetna inteligenca, internet stvari, in prenavljala obstoječe, kot so distribucijski sistemi, spletne platforme ipd. V drugi fazi (leta 2021) je sledilo leto razvoja novih orodij in poti ter širjenje nabora možnosti, ki so turističnim podjetjem na eni strani ter turističnim uporabnikom na drugi strani na razpolago za uporabo v poslovanju. V letu 2022 pa je prihajalo do diferenciacije in selekcije digitalnih možnosti, pri čemer v ospredje prihaja vprašanje, katere rešitve so najbolj učinkovite oz.

zagotavljajo največje prednosti ter so najbolj upravičene pozornosti in nadaljnega razvoja (He in drugi, 2023).

Digitalne tehnologije turističnim podjetjem danes omogočajo preprosto in obširno zbiranje in analizo podatkov o nakupnem vedenju, povpraševanju in zadovoljstvu uporabnikov, s čimer zagotavljajo pomemben vpogled v možnosti optimizacije svojih ponudb, načinov in vsebin trženja in splošnih poslovnih strategij (Ciasullo in Lim, 2022; Nee, 2023). Ključnega pomena je predvsem uporaba baz podatkov o uporabnikih za upravljanje odnosov z njimi ter poročanje v namen učinkovitejšega vodenja podjetja (Oğuz, 2023). Na področju notranjih poslovnih procesov digitalne tehnologije zagotavljajo različne možnosti racionalizacije poslovanja, avtomatizacije rutinskih opravil in izboljšav v razporejanju virov. S tem podjetju omogočajo doseganje večje učinkovitosti, produktivnosti in prihranka stroškov (Ammirato in drugi, 2022; Oğuz, 2023). Turistična podjetja se z digitalno transformacijo prilagajajo tudi povpraševanju in pričakovanjem uporabnikov, ki ob digitalizaciji celotne družbe pričakujejo vse bolj dostopne, za uporabo prijazne, njim osebno prilagojene ponudbe, med katerimi lahko izbirajo na podlagi velikega števila primerjalnih podatkov iz udobja domačega naslanjača ter svoje nakupne odločitve realizirajo kadar koli in kjer koli (Oğuz, 2023). Podjetja, ki ne sledijo tem novim pričakovanjem na vse bolj konkurenčnem trgu, nimajo možnosti obstanka (Nee, 2023).

Ker predstavlja turizem pomembno gospodarsko dejavnost v Evropski uniji in Sloveniji, je spodbuda digitalne transformacije panoge tudi v skupnem nacionalnem in mednarodnem interesu (World Travel & Tourism Council, 2023). Tako na ravni Evropske unije kot na nacionalni ravni je posledično uvedenih več politik, ki podpirajo in spodbujajo digitalno preobrazbo turistične panoge. Med ključnimi evropskimi politikami so agenda digitalnega gospodarstva in družbe The Digital Economy and Society (DES), evropska turistična strategija The European Tourism Strategy 2030, instrument za povezovanje Evrope The Connecting Europe Facility (CEF) ter program za raziskave in inovacije Horizon Europe (Pernice in Debyser, 2023). Tudi v Sloveniji je digitalna transformacija slovenskega turizma prepoznana kot ključna za povečanje dodane vrednosti, konkurenčnosti in odpornosti panoge. Država zato digitalno transformacijo slovenskega turizma spodbuja z različnimi ukrepi, med katerimi so najpomembnejši Strategija digitalne preobrazbe slovenskega turizma 2022–2026 (Slovenska turistična organizacija, 2022a), programi digitalizacije turizma Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport (2023) ter aktivnosti Slovenske turistične organizacije (Slovenska turistična organizacija, 2023).

Namen magistrskega dela je pregledati obstoječe stanje, politike in izzive digitalne transformacije turističnih podjetij v Sloveniji. Z magistrskim delom želim identificirati ključne izzive slovenskih turističnih podjetij, s katerimi se ta v digitalni transformaciji soočajo. Na ta način želim prispevati k uspešnemu spoprijemanju z izzivi sodobnega digitalnega gospodarskega okolja ter optimizaciji slovenskega turizma.

Za doseganje namena zastavljam naslednje raziskovalne cilje:

- pregledati literaturo s področja digitalne transformacije;
- pregledati politike na EU in nacionalni ravni;
- opisati značilnosti digitalne transformacije na vzorcu slovenskih turističnih podjetjih, vključno z motivi in gonili ter izzivi;
- pojasniti vlogo politik v spodbujanju digitalne transformacije slovenskega turizma.

Iz ciljev magistrskega dela izhaja šest raziskovalnih vprašanj:

- Katere so značilnosti digitalne transformacije v slovenskih turističnih podjetjih?
- Kaj so motivi in gibalna digitalne transformacije v slovenskih turističnih podjetjih?
- S katerimi ovirami se srečujejo slovenska turistična podjetja pri digitalni transformaciji svojega poslovanja?
- Kako digitalna transformacija vpliva na uspešnost poslovanja slovenskih turističnih podjetij?
- S katerimi izzivi se slovenska turistična podjetja soočajo tekom digitalne transformacije na področju kadrovanja?
- Kakšna je vloga politik v spodbujanju digitalne transformacije slovenskega turizma?

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični del predstavlja pregled literature digitalne transformacije v turističnih podjetjih. Pri pripravi teoretičnega dela uporabljamo deskriptivne metode povzemanja in sintetiziranja vsebin, ki bodo omogočale večplastno razumevanje pojava digitalne transformacije v turizmu.

Empirični del magistrskega dela zajema kvalitativno raziskavo digitalne transformacije slovenskega turizma na podlagi izkušenj vzorca slovenskih turističnih podjetij, ki je bil uporabljen v raziskavi Cirman in drugi (2022). Podatke o izkušnjah slovenskih turističnih podjetij z digitalno transformacijo smo pridobili s 13 globinskimi polstrukturiranimi intervjuji s predstavniki treh podsektorjev turizma: štirih agencij, šestih hotelov in treh restavracij. Polstrukturirani intervjuji so zajemali nabor vnaprej pripravljenih odprtih vprašanj, ki so jim sledila sproti oblikovana dodatna vprašanja za boljše razumevanje odgovorov. Polstrukturirani intervjuji so tako zagotovili osnovni okvir raziskovalnega pogovora ter s tem pridobivanje podatkov za oblikovanje odgovorov na raziskovalna vprašanja in doseganje ciljev raziskave, vendar so hkrati omogočali veliko prilagodljivost same vsebine. V intervjujih so sodelovali generalni direktorji, lastniki in komercialisti štirih majhnih, dveh srednjih ter sedmih velikih podjetij, ki so podali opise procesov digitalizacije v lastnih podjetjih s sedmih vidikov, in sicer so predstavili značilnosti digitalne transformacije v podjetju in panogi na splošno; pojasnili motive in gibalna digitalne transformacije; navajali ovire pri digitalni transformaciji podjetij; orisali vplive digitalne transformacije na uspešnost poslovanja podjetij ter druge učinke digitalne transformacije; nazadnje pa razmišljali tudi o izzivih kadrovanja pri digitalni transformaciji ter vlogi politike v digitalni transformaciji. Vsebinska analiza intervjujev je izvedena s kombiniranim pristopom kodiranja, ki bo združevalno deduktivno in induktivno kodiranje.

V prvem poglavju teoretičnega dela opredeljujemo digitalizacijo in digitalno transformacijo v turizmu, tako da predstavimo tehnologije in produkte, vplive digitalne transformacije ter njene izzive. V drugem poglavju teoretičnega dela predstavljamo strategije digitalne transformacije v praksi, in sicer v Evropi, Sloveniji ter drugih državah EU. V prvem poglavju predstavljamo metodologijo raziskave, v drugem poglavju pa rezultate, tako da najprej predstavimo analizo intervjujev, nato pa na podlagi te oblikujemo sintezo odgovorov na raziskovalna vprašanja. Empirični del zaključujemo z interpretacijo rezultatov in diskusijo ter delo zaokrožimo s sklepnim poglavjem.

2 DIGITALIZACIJA IN DIGITALNA TRANSFORMACIJA V TURIZMU

S prihodom interneta in osebne računalništva v poznem 20. stoletju se je v turizmu tako kot v številnih drugih panogah začel digitalni premik, ki ga sestavljajo digitizacija, digitalizacija in digitalna transformacija (Šenaras in Sezen, 2020). Digitizacija, digitalizacija in digitalna transformacija so izrazi, ki se pogosto uporabljajo kot sopomenke, vendar imajo različen pomen (Pencarelli, 2020). **Digitizacija** zajema postopke pretvorbe analognih informacij v digitalno obliko, kot je npr. skeniranje ali prepis fizičnega papirnatega dokumenta v DOC ali PDF (Šenaras in Sezen, 2020; Xiang, 2018). Glavni cilj digitizacije je narediti informacije bolj obvladljive, lahko dostopne in shranjene v elektronskih napravah (Pencarelli, 2020). V turizmu se digitizacija pojavlja v obliki načinov izmenjave informacij, tako da so npr. brošure, turistični vodniki in zemljevidi pretvorjeni v digitalne formate, zaradi česar jih je veliko lažje prenašati in posodablјati, hkrati pa so pripravljeni za dostop uporabnikom po računalnikih in pametnih napravah. Digitizacijo v turizmu predstavljajo tudi digitizirana fotografija in virtualni ogledi, da lahko turistične destinacije, hoteli in znamenitosti potencialnim obiskovalcem ponudijo virtualne izlete, ki tem omogočajo, da izkusijo lokacijo, preden se odločijo za obisk. Digitizacija zajema tudi digitalne rezervacije, ki uporabnikom omogoča, da rezervacije in plačila vstopnin opravijo po spletu, ne da bi morali fizično obiskati prodajalne kart ali vstopnic (Pencarelli, 2020; Xiang, 2018). **Digitalizacija** je proces izkoriščanja digitaliziranih informacij in digitalnih tehnologij za izboljšanje ali spreminjanje poslovnih procesov, modelov in kompetenc (Šenaras in Sezen, 2020). Pri digitizaciji gre za pretvorbo podatkov, pri digitalizaciji gre za procese, digitalna transformacija pa se nanaša na organizacije in njihove širše sisteme. Primera digitalizacije sta implementacija digitalnega sistema za upravljanje dokumentov, ki se jih je predhodno upravljalo ročno, ali prehod s fizične trgovine na spletno trgovino. Namen digitalizacije je povečati učinkovitost, optimizirati poslovanje in ustvariti nove ponudbe vrednosti (Seepma in drugi, 2021). Digitalizacija v turizmu zajema spletne platforme, integrirane sisteme in mobilne aplikacije. Spletne platforme, kot so Airbnb, Booking.com in TripAdvisor, so spremenile način rezerviranja nastanitev, izletov in dejavnosti ter demokratizirale postopek pregledovanja ponudbe in zagotovile uporabnikom večji vpliv z možnostjo ocenjevanja ponudnikov. Številni turistični ponudniki poleg tega zdaj uporabljajo integrirane sisteme, ki

povezujejo hotele, letalske družbe, agencije za najem avtomobilov in druge ponudnike storitev, kar poenostavi postopek rezervacije za uporabnike in ponudnike storitev. Turistične destinacije in ponudniki zagotavljajo tudi mobilne aplikacije, ki uporabnike vodijo, jim ponujajo prevode ali zagotavljajo storitve in ponudbe, ki temeljijo na lokaciji (Kumar in Shekhar, 2020; Seepma in drugi, 2021). Digitalizacija na splošno zajema uvajanje naprednih digitalnih tehnologij za spreminjanje obstoječih in oblikovanje novih poslovnih modelov, razvoj novih izdelkov in storitev (World Tourism Organization, 2023).

Digitalna transformacija zajema celostno spremembo v organizaciji, ki vključuje prizadevanja za digitalizacijo, vendar jih presega. Vključuje temeljne spremembe v kulturi, delovanju in strategiji organizacije, ki jih vodita integracija digitalnih tehnologij in potreba po tekmovanju ali delovanju v digitalni dobi (Askhatovich in drugi, 2022; Şenaras in Sezen, 2020). Digitalno transformacijo izvede podjetje, ki je tradicionalno poslovalo s fizično trgovino, vendar pa ne vpelje samo spletne trgovine (v okviru digitalizacija), ampak vključi tudi podatkovno analitiko za razumevanje vedenja uporabnikov, implementira virtualno resničnost za izboljšanje nakupovalne izkušnje in sprejme digitalno kulturo v svojem celotnem delovanju. Namen digitalne transformacije je na novo zamisliti in inovirati način delovanja organizacije, zagotoviti uporabnikom dodano vrednost ter ohraniti konkurenčnost v vse bolj digitalnem svetu (Brand, 2023; Chang in drugi, 2022). Digitalna transformacija pa se nanaša na uporabo digitalnih tehnologij za integrirano spreminjanje poslovnih procesov in ustvarjanje dodane vrednosti za stranke, večanje učinkovitost in konkurenčnosti poslovanja (World Tourism Organization, 2023).

Digitizacija je torej v turistični panogi omogočila pretvorbo informacij v obliko, ki je omogočila digitalizacijo procesov, digitalna transformacija pa je vključevala prilagajanje celotnega poslovnega okolja, da je bilo digitalne procese mogoče medsebojno integrirati ter integrirati v celoten poslovni model podjetij. Digitizacija in digitalizacija sta bili bistveni za sam razvoj novih tehnologij in inovacij, medtem ko je digitalna transformacija turističnim organizacijam omogočila, da so z uporabo digitalnih tehnologij optimizirala svoje poslovanje ter danes ustvarjajo dodano vrednost. Digitalna transformacija vodi tudi razvoj celotne turistične panoge, ki nove tehnologije uporablja za oblikovanje novih produktov in izboljšanje turističnih izkušenj (Schönherr in drugi, 2023; Topsakal in drugi, 2022). Digitalna transformacija turistične panoge pri tem sledi vsesplošni digitalizaciji družbenih procesov in trendom stalne integracije digitalnih tehnologij in digitaliziranih podatkov. Digitalna transformacija družbe napoveduje tempo sprememb, ki vplivajo na vse vidike družbenega in ekonomskega življenja, inovacije in razvoj naprednih tehnologij pa pomembno vplivajo na praktično vsa področja gospodarstva. Tudi v turizmu se s tem korenito spreminjajo procesi, delo, njegova vsebina, organizacija in zasnova, ureditev in zaščita (Eurofund, 2023).

V naslednjih poglavjih predstavljamo digitalizacijo in digitalno transformacijo v turizmu, vključno s tehnološkimi trendi in vplivi digitalne transformacije na turistično panogo.

Posebej se posvetimo predvsem izzivom digitalne transformacije in strategijam uspešne digitalne transformacije v turizmu.

2.1 Tehnologije in produkti digitalne transformacije v turizmu

Uporaba digitalnih tehnologij v turističnem sektorju ter njihovo vpeljevanje v poslovne procese ustvarjajo edinstvene turistične produkte, ki so osrednji element digitalne transformacije. Digitalne tehnologije se nanašajo na uporabo elektronskih sistemov, naprav in programske opreme, ki obdelujejo, prenašajo in shranjujejo podatke v digitalni obliki, kar omogoča različne funkcionalnosti in aplikacije v različnih sektorjih (Dredge in drugi, 2018). Turizem raziskuje in uporablja nove digitalne tehnologije, da na eni strani optimizira svoje poslovne procese in na drugi strani izboljšuje uporabniško izkušnjo svojih strank s ponudbo inovativnih rešitev (Campione, 2021; Pascucci in drugi, 2023). Digitalne rešitve v obliki inovativnih produktov, ki slonijo na digitalnih tehnologijah, so trenutno ključni element razvoja turizma v vseh elementih vrednostne verige. Digitalne tehnologije zajemajo orodja in sisteme, ki omogočajo in poganjajo digitalizacijo in digitalno transformacijo procesov, operacij ali storitev. Lahko ponujajo zmogljivosti, ki jih izkorišča več izdelkov ali storitev, npr. storitve v oblaku, umetna inteligenca, tehnologije velikih podatkov, virtualna resničnost, internet stvari in brezstične tehnologije (Natocheeva in drugi, 2020; Pascucci in drugi, 2023).

Storitve v oblaku turističnim podjetjem omogočajo shranjevanje in oddaljen dostop do velikih količin podatkov, zaradi česar je poslovanje učinkovitejše in ga je mogoče širiti s številnimi novimi produkti (Pascucci in drugi, 2023; Topsakal in drugi, 2022). Umetna inteligenca predstavlja temeljno tehnologijo za poganjanje priporočilnih sistemov, klepetalnih robotov in drugih sistemov za podporo strankam, ki omogočajo zagotavljanje individualiziranih predlogov ali takojšnjo pomoč pri nakupovanju (Campione, 2021). Tehnologija velikih podatkov turističnim ponudnikom omogoča analize ogromnih količin zbranih podatkov o uporabnikih za namen napovedovanja trendov, optimizacijo cen, optimizacijo ponudbe ipd. (Campione, 2021; Pascucci in drugi, 2023). Internet stvari omogoča integracijo naprav, npr. senzorjev v pametnih hotelih, ki jim omogočajo vstop brez ključa in glede na njihove preference prilagajajo sobno temperaturo (Gustavo in drugi, 2022; Pascucci in drugi, 2023). Implementacijo teh tehnologij spremljata digitalizacija in avtomatizacija procesov, ki podjetjem omogočata zbiranje in obdelavo podatkov v realnem času za oblikovanje prilagojene izkušnje, zmanjšujeta obseg dela zaposlenih ter zagotavljata udobno in tekočo uporabniško izkušnjo (Gustavo in drugi, 2022; Topsakal in drugi, 2022). Pandemija je pospešila tudi razvoj in implementacijo brezstične tehnologije, ki omogoča zmanjševanje fizičnega stika, hkrati pa tudi možnost izvedbe številnih procesov na daljavo. Hoteli, restavracije, prevoznik in agencije uvajajo produkte, ki slonijo na brezstični tehnologiji, kot so spletno in mobilno plačevanje, digitalne prijave in vstop v sobe brez ključa (Campione, 2021).

Digitalni produkti se nanašajo na različne ponudbe ali rešitve, ki so pogosto izdelane z uporabo ene ali več digitalnih tehnologij in so namenjene neposredni uporabi s strani podjetij ali končnih potrošnikov v turističnem sektorju (Simić, 2020). Med ključnimi produkti digitalne transformacije so npr. spletni rezervacijski sistemi, mobilne aplikacije ponudnikov turističnih produktov, virtualni ogledi, elektronske vstopnice in produkti delitvene ekonomije. Vzpon digitalnih platform je povečal raznolikost in obseg turističnih produktov, storitev in doživetij, s funkcionalnostjo na zahtevo, ki pospešuje hitrost gospodarskih transakcij, tržno ozaveščenost in povratno informiranje. Digitalizacija je preoblikovala tudi tradicionalne vloge turističnih ponudnikov in potrošnikov z novimi vlogami, odnosi, poslovnimi modeli in kompetencami. Ti premiki so ustvarili nove priložnosti, pa tudi izzive za podjetja v turizmu, saj si prizadevajo izpolniti zahteve potrošnikov in doseči nove trge (Dredge in drugi, 2018).

Spletni rezervacijski sistemi zajemajo spletne strani ali aplikacije, kot so Expedia, Booking ali Kayak, kjer lahko uporabniki na računalniku ali pametni napravi brskajo med ponudbo nastanitev ter rezervirajo lete, hotele ali paketne ponudbe. Gre za agregatorje ponudbe, ki omogočajo enostavno in hitro primerjavo cen, pogojev in ocen storitev (Askhatovich in drugi, 2022; Sahoo, 2023). Te spletne platforme za rezervacije vključujejo tudi ocenjevanje ponudbe in so spremenile načine, kako uporabniki načrtujejo in rezervirajo svoja potovanja. Pri odločanju jim je na razpolago veliko možnosti primerjanja, na osnovi katerih lahko najdejo najprimernejšega ponudnika in najprimernejše produkte za svoje interese in pričakovanja. Rezervacije in nakupe lahko izvedejo po računalniku ali mobilni napravi, pri čemer jim je običajno na razpolago visoka stopnja personalizacije produkta (Gustavo in drugi, 2022). Informacijski sistemi za elektronsko iskanje turističnih produktov, njihove rezervacije, nakupe in ocenjevanje so med najpomembnejšimi produkti digitalne transformacije, saj dajejo ti sistemi turističnim ponudnikom na razpolago širok nabor podatkov o uporabnikih, na osnovi katerih optimizirajo obstoječe in razvijajo nove produkte, uporabnikom pa zagotavljajo širok nabor primerjalnih podatkov o ponudbah (Ammirato in drugi, 2022). Ekonomske koristi digitalnih tehnologij uživajo tako ponudniki kot uporabniki (Askhatovich in drugi, 2022).

Poleg spletnih platform za rezervacije nastavitve se med digitalnimi turističnimi produkti pojavljajo tudi številne druge namenske mobilne aplikacije za pametne naprave in računalnike. Aplikacije letalskih družb npr. potnikom omogočajo prijave na lete in dostop do ugodnih kart (Ammirato in drugi, 2022; Happ in Ivancsó-Horváth, 2018). Nizkocenovni letalski prevozniki z mobilnimi aplikacijami tako proračunsko ozaveščenim uporabnikom omogočajo dostope do ugodnih transportnih možnosti do katerega koli kotička sveta, splošne aplikacije letalskih prevoznikov pa uporabnikom zagotavljajo večje ugodje in personalizacijo pri uporabi letalskih storitev. Omogočajo denimo uporabo elektronskih letalskih namesto papirnatih letalskih vozovnic, ki se samodejno prenesejo na uporabnikovo mobilno napravo, nato pa mu dajejo možnosti prilagajanja letalske storitev znotraj aplikacije. Prilagoditve se lahko nanašajo na spremembe datumov potovanja, spremembe sedežev ter

vključevanje dodatnih storitev. Ključna funkcionalnost produktov je tudi spremljanje pomembnih obvestil v zvezi z letom s samodejnim opozarjanjem ter možnost spremljanja podatkov o letu, kot so morebitne zamude, načrtovani odhodi, lokacija vzleta in pristanka ipd. Aplikacije spremljajo tudi podatkov o samem uporabniku z namenom oblikovanja prilagojene ponudbe, obveščanj, zbiranja letalskih milj ipd. (Happ in Ivancsó-Horváth, 2018).

Elektronske karte, prepustnice in vstopnice ponujajo tudi ponudniki številnih drugih storitev, kot so muzeji, nacionalni parki, ponudniki mestnega turizma, organizatorji dogodkov in zanimivosti ipd. Poleg elektronskih kart, prepustnic in vstopnic lahko ti ponudniki zagotavljajo tudi vodene ogleda z informacijami o znamenitostih. Ogledi so vodeni z aplikacijami, ki obiskovalce usmerjajo ali jim na posameznih točkah omogočajo povezljivost ter prenos vsebin (Zsarnoczky, 2018). Med najnovejšimi turističnimi produkti pa se pojavljajo inovacije tehnologije razširjene resničnosti, ki omogočajo ogleda na daljavo (Askhatovich in drugi, 2022; Sahoo, 2023). Virtualni ogledi so digitalne izkušnje, ki uporabnikom omogočajo raziskovanje destinacije ali mesta iz svojih računalnikov, mobilnih naprav ali VR-očal. Med pandemijo covid-19 so virtualni izleti zaradi omejitev potovanja postali priljubljen način raziskovanja destinacij, ki jih je začelo razvijati veliko ponudnikov. Številni muzeji, nacionalni parki in druge znamenitosti zdaj ponujajo virtualne ogleda prek svojih spletnih mest ali aplikacij, kar obiskovalcem omogoča, da izkusijo destinacijo iz udobja lastnega doma (Baran in Baran, 2022; Eşitti, 2023; Estrada in Álvarez, 2023). Za ponudbo produktov virtualnih izletov se uporablja tehnologija obogatene oz. razširjene resničnosti, ki je lahko v uporabi tudi za izboljšanje turistične izkušnje na lokaciji z zagotavljanjem interaktivnih in poglobljenih izkušenj (Buhalis in Leung, 2018; Martins in drugi, 2022).

Digitalne tehnologije so omogočile tudi razvoj številnih produktov delitvene ekonomije, ki zagotavljajo zlasti produkte za proračunsko ozaveščene uporabnike. Za produkte delitvene ekonomije je značilna delitev dostopa do turističnih produktov med uporabniki, vključno z obhodom tradicionalnih posrednikov. Produkti delitvene ekonomije uporabljajo digitalne platforme za združevanje ponudnikov produktov in njihovih uporabnikov ter predstavljajo premik od konvencionalnih modelov, s poudarkom na skupnosti, trajnosti in bolj raznolikih izkušnjah. Med znanimi produkti delitvene ekonomije so nastanitvene platforme, kot sta Airbnb in Couchsurfing, prevozne platforme za najem vozil, kot so Uber, Lyft, BlaBlaCar, Turo in Splinster, platforme za vzajemno vodenje in organizacijo izletov, kot sta Withlocals in Vayable, ter celo kulinarične platforme, kot je EatWith (Hossain, 2020; Kraus in drugi, 2020). Produkti delitvene ekonomije uporabnikom pogosto ponujajo možnost neposrednega stika in avtentične turistične izkušnje kot tradicionalni turistični proizvodi. Zaradi slonjenja na digitalnih sistemih so produkti delitvene ekonomije tudi povezani z vse obširnejšo podporo turistične izkušnje z avtomatizirano obdelavo podatkov (Askhatovich in drugi, 2022; Sahoo, 2023).

Turistična podjetja se z zagotavljanjem produktov digitalne transformacije osredotočajo na izboljšanje svoje spletne prisotnosti in ugleda, da gradijo zaupanje, pritegnejo več strank ter ustvarjajo boljši donos (Ammirato in drugi, 2022). Razvoj turističnih produktov je danes podprt z analizo povpraševanja in vedenja potrošnikov ter digitalno podporo procesa načrtovanja ponudbe. Podatki o povpraševanju in vedenju potrošnikov se zbirajo skozi številne različne kanale, in sicer tako skozi kanale turističnih podjetij kot kanale drugih deležnikov, npr. spletnih brskalnikov in družbenih omrežij (Nee, 2023; Oğuz, 2023). Digitalna interakcija uporabnikov zagotavlja spremljanje in zajem njihovih podatkov, najsodobnejše metode umetne inteligence in strojnega učenja pa omogočajo učinkovito obdelavo teh podatkov za namene oblikovanja individualiziranih promocij in produktov. Turistična podjetja lahko podatke uporabljajo, da uporabnikom zagotovijo njim prilagojena sporočila, priporočila in ponudbe ter produkte, po katerih povprašujejo. Turistična podjetja se s svojo ponudbo produktov vključujejo v kompleksen komunikacijski sistem, ki zagotavlja zbiranje podatkov o uporabnikih, njihovo analizo ter posredovanje prilagojene ponudbe (Abbasian Fereidouni in Kawa, 2019; Gustavo in drugi, 2022; Pascucci in drugi, 2023).

2.2 Vpliv digitalne transformacije na turistično industrijo

Pojav digitalnih tehnologij in storitev v digitalni transformaciji turizma bistveno spreminja tradicionalni model poslovnih odnosov med subjekti turistične industrije (Askhatovich in drugi, 2022):

- Ponudniki turističnih storitev uvajajo digitalne tehnologije, da bi povečali obseg prodaje, razširili kanale za promocijo storitev. Ponudniki sodelujejo pretežno s turističnimi agencijami, pa tudi neposredno z uporabniki, kar povečuje možnost dodatnega dobička. Primer sta digitalni platformi Booking, Aviasales, kjer ponudniki neposredno komunicirajo s potrošnikom storitev.
- Turistična podjetja digitalizirajo svoje dejavnosti, da bi povečala prihodke, z zmanjševanjem stroškov in spremljanjem preferenc potrošnikov.
- Uporabniki turističnega produkta dobijo možnost dostopa do širše količine informacij, povečajo svojo turistično poznavanje, razširijo meje lastne izbire. Tako pride do spremembe modela interakcij med subjekti, saj se deležniki procesov v komunikacijsko izmenjavo vključujejo na nove načine. Uporabniki imajo večjo svobodo izbire pri nakupu določenega turističnega produkta.

Digitalna transformacija turistične dejavnosti je zasnovana s prizadevanji različnih turističnih deležnikov ter namenjena zlasti celovitemu reševanju izzivov turistične dejavnosti v času digitalne transformacije družbe. Podjetja želijo z digitalno transformacijo turizma izkoristiti prednosti uporabe razpoložljivih in nastajajočih tehnologij za optimizacijo poslovnih procesov in dvig produktivnosti, uvesti destinacijsko trženje in prodajo naslednje generacije, okrepiti razvoj turističnih produktov in prizadevanja družbeno odgovornega

investiranja ter pozitivno vplivati na razvoj ekonomskih učinkov turistične panoge v nacionalnem gospodarstvu (Slovenska turistična organizacija, 2022b).

Glavne prednosti digitalne transformacije so optimizacija in avtomatizacija večine procesov v podjetjih, kar daje določeno fleksibilnost upravljanju, novi viri dohodka zaradi uporabe novih tehnologij ter zagotavljanje nove ravni personalizacije za izpolnjevanje posebnih potreb različnih potrošnikov (Askhatovich in drugi, 2022). Digitalna transformacija s tem poslovanje turističnih podjetij in turistično izkušnjo dviguje na povsem novo raven, pri čemer se velik del delovnih nalog prenaša z zaposlenih na tehnologijo, kjer sta promocija in ponudba oblikovani na osnovi širokega nabora informacij o uporabniku in kjer so gostje posledično deležni visoko personalizirane izkušnje z veliko možnostmi izbire in prilagajanja. Tradicionalna turistična podjetja, ki se niso odločila za digitalno transformacijo, posledično zapuščajo turistični trg, njihove tržne deleže pa prevzemajo podjetja z najbolj inovativnimi poslovnimi modeli, ki so se digitalno transformirala (He in drugi, 2023; Suryani in drugi, 2023).

V prihodnje turistična podjetja pričakujejo še nadaljnje naraščanje pomena digitalne transformacije pri doseganju poslovne uspešnosti (Brand, 2023). Med ključnimi priložnostmi nadaljnje digitalne transformacije so predvsem pridobivanje novih in zadrževanje obstoječih uporabnikov z optimizacijo uporabniške izkušnje, večjo prepoznavnostjo in konkurenčnostjo produktov ter izboljšano učinkovitostjo poslovnih procesov (Nee, 2023; Vlachopoulou in Fouskas, 2022; Yavuz in Mesci, 2021). Digitalne tehnologije lahko turističnim podjetjem pomagajo ustvariti optimizirane uporabniške izkušnje na več točkah, kot so olajšano iskanje primernih turističnih produktov, preprosti sistemi spletnih rezervacij ter prijav in uporabniku prilagojene ponudbe storitev na destinaciji (Busulwa in drugi, 2022; Ciasullo in Lim, 2022). Ključnega pomena v nadaljnjem razvoju digitalne transformacije so predvsem digitalne trženjske strategije in spletna prodaja, vključno z digitalnimi sistemi upravljanja rezervacij, ustvarjanjem načrtov potovanj, spletnih prodajnih mest in obdelavo plačil (Oğuz, 2023). Digitalno trženje in digitalni distribucijski kanali zagotavljajo širši ter predvsem boljše ciljan doseg podjetja, s tem pa povečano prepoznavnost na ciljnem trgu potencialnih uporabnikov.

2.3 Izzivi digitalne transformacije v turizmu

Digitalna transformacija pred turistična podjetja hkrati postavlja številne izzive, kot so investicijski stroški digitalne transformacije, pomanjkanje digitalnih veščin in strokovnega znanja, pomisleki glede zasebnosti in varnosti podatkov, hitre spremembe nakupnega vedenja in preferenc uporabnikov, težave s standardizacijo zaradi razdrobljenosti industrije ter vse ostrejša konkurenčnost na trgu (Martins in drugi, 2022; Suryani in drugi, 2023). K vse večji konkurenčnosti v turistični industriji prispevajo globalizacija, tehnološki napredek, spreminjajoče se zahteve potrošnikov, moč interneta in družbenih medijev, zasičenost trga, gospodarske koristi in vzpon nastajajočih destinacij. Implementacija novih tehnologij in

nadgradnja obstoječih sistemov je lahko povezana z velikimi stroški, kar zlasti za mala in srednje velika turistična podjetja z omejenimi proračuni predstavlja veliko šibkost v primerjavi z velikimi podjetji, ki imajo na razpolago več sredstev. Zahteve po digitalnih veščinah in strokovnem znanju prav tako omejujejo učinkovito izvajanje in upravljanje novih tehnologij ter na področju upravljanja kadrov otežuje uvajanje in optimizacijo novih sistemov in procesov (Chandra in drugi, 2022; Nee, 2023). Na področju uporabnikov lahko zbiranje in upravljanje podatkov povzroča pomisleke glede zasebnosti in varnosti podatkov, kar je lahko še poseben izziv za turistična podjetja, ki obdelujejo občutljive podatke, kot so osebni podatki potnih listov in plačilni podatki (Pascucci in drugi, 2023). Vedenje in stališča uporabnikov se v digitalno podprtih storitvah tudi hitro spreminjajo, čemur je v več vidikih včasih težko slediti, uporabniki pa pričakujejo prilagojene, brezhibne izkušnje, dostopne na različne načine. Od podjetij to zahteva integracijo različnih digitalnih platform, katerih uporabnost se prav tako hitro spreminja (Liyushiana in Liyushiana, 2023; Vlachopoulou in Fouskas, 2022).

Digitalizacija zahteva preoblikovanje vseh stopenj poslovanja od tehnoloških procesov do trženjskih procesov, pri čemer proces v vsakem konkretnem primeru usmerjajo dejavniki zunanjega in notranjega okolja (Askhatovich in drugi, 2022). Zaradi kompleksnosti teh procesov in tradicionalne narave turistične panoge digitalna transformacija za turistična podjetja prinaša velike izzive. Turistični sektor je zelo razdrobljen, vsi podsektorji, kot so prevoz, nastanitev, restavracije in gostinstvo ter osebne storitve, pa se v digitalni transformaciji soočajo tako s podobnimi kot tudi s povsem specifičnimi izzivi. Med njimi denimo obstajajo pomembne razlike v zmogljivostih človeških virov, različne ravni dostopa do finančnih in nefinančnih virov, različne stopnje ozaveščenosti in razlike v digitalnih veščinah. Poleg tega se v turističnem sistemu izzivi, s katerimi se srečujejo posamezna podjetja, povečujejo in spreminjajo glede na poslovne ekosisteme in na ravneh same destinacije (Dredge in drugi, 2018). Cirman in drugi (2022) na primeru slovenskih turističnih podjetij ugotavljajo, da so ovire digitalizacije zunanje in notranje. Zunanje ovire zajemajo pomanjkanje ustreznih in dostopnih rešitev na trgu, s katerimi bi podjetja zadovoljila svoje specifične potrebe in povezala procese. Na eni strani informatiki pogosto povsem ne razumejo potreb turističnih podjetij, po drugi strani pa turistična podjetja zaradi uničujočih posledic epidemije nimajo na razpolago dovolj sredstev za razvoj prilagojenih rešitev. Notranje ovire se nanašajo na odpor do sprememb in pomanjkanje systemskega pristopa.

Najpomembnejši izziv turističnih podjetij je motiviranje in usposabljanje zaposlenih kot njihova priprava na uvajanje novih digitalnih tehnologij in digitalno transformacijo. Turistična podjetja sama pogosto nimajo človeških virov in spretnosti, potrebnih za digitalno transformacijo, niti virov (npr. časa, začetnih kapitalskih naložb in stalne tehnične podpore) potrebnih za usposabljanje zaposlenih. Mladi zaposleni se pri tem pogosto nekoliko lažje prilagajajo zahtevam digitalizacije procesov, medtem ko starejši zaposleni lahko nimajo osnovnih digitalnih veščin in znanj, ki postajajo z vse hitrejšim digitalnim razvojem vse kompleksnejše (Askhatovich in drugi, 2022). Drugi ključni izziv turističnih podjetij v

procesih digitalne transformacije so stroški uvajanja novih tehnologij. Problematika financiranja je običajno posebej pereča v manjših in tudi srednjih podjetjih, ki imajo v primerjavi z velikimi podjetji bolj omejena finančna sredstva, hkrati pa stroški razvoja in implementacije IT-sistemov niso premo sorazmerni z velikostjo podjetja. Digitalna transformacija poleg tega običajno zahteva posodobitev številnih poslovnih procesov in sistemov hkrati, na primer posodobitev procesov naročanja, obdelave naročil, delovnih procesov zaposlenih, procesov dobave, računovodskih procesov ipd., kar za podjetja z omejenimi sredstvi predstavlja izjemno velik zalogaj. Ko podjetjem uspe poslovanje digitalno transformirati, pa razpoložljivih sistemov in podatkov pogosto ne znajo uporabiti v celoti. Eden izmed največjih izzivov digitalne transformacije je tudi sprememba delovnega časa zaposlenih, da se ta uskladi s ponudbo. Digitalna transformacija prinaša tudi pričakovanja stalne razpoložljivosti uporabnikom, saj IT-sistemi delujejo nenehno in uporabniki imajo do njih stalni dostop (Dredge in drugi, 2018).

Najpomembnejše ovire, s katerimi se turistična podjetja srečujejo v svoji digitalni transformaciji, se tako nanašajo na kadrovske izzive, ki vključujejo pridobivanje novih kadrov ter zadržanje obstoječih ob spremembah organizacijske kulture, ki je večinoma posledica digitalne transformacije (Campioni, 2021; Nee, 2023). Podjetja poročajo, da se glavni izzivi digitalne transformacije nanašajo na prizadevanja digitalno transformacijo uvajati enotno po celotni organizaciji ter posodobljene procese integrirati v obstoječ organizacijski model, ker na vseh področjih ne morejo zagotavljati iste kadrovske podprtosti (Brand, 2023). Brez skupne podpore vseh zaposlenih v organizaciji glede vizije in poti do transformacije so tako prizadevanja digitalne transformacije pogosto manj uspešna in podjetjem ne uspe slediti zahtevam konkurenčnega trga. Za preživetje na konkurenčnem turističnem trgu se mora podjetje razlikovati s ponudbo edinstvenih in visokokakovostnih izdelkov ali storitev, ki zadovoljujejo spreminjajoče se zahteve potrošnikov, hkrati pa se mora osredotočiti na učinkovite tržne strategije za doseganje in privabljanje ciljnih strank, graditi močne odnose z deležniki ter se nenehno prilagajati tržnim trendom in tehnološkemu napredku (Abbasian Fereidouni in Kawa, 2019). Organizacije se z velikimi kadrovske izzivi srečujejo tako pri iskanju in pridobivanju talentov za podporo novim digitalnim pobudam kot pri ustvarjanju kulture stalnega učenja, ki je potrebna za digitalni prehod poslovanja (He in drugi, 2023; Nee, 2023).

V naslednjem obdobju digitalne transformacije se bodo morala turistična podjetja tako spoprijemati z nadaljnjimi izzivi konkurenčnosti na vse bolj dinamičnem globalnem trgu (Brand, 2023; Estrada in Reyes Álvarez, 2023). Turistična dejavnost je tudi zelo razdrobljena in v njej sodeluje veliko zainteresiranih deležnikov, kar otežuje standardizacijo digitalnih procesov in sistemov v celotni industriji, prav tako pa dopušča izrazito raznolike preference uporabnikov. Na trg se stalno vključujejo še novi ponudniki z novimi inovacijami, saj je digitalna transformacija bistveno zmanjšala ovire za vstop. Turistična podjetja tako včasih le stežka dohajajo nove inovativne pristope in ponudijo lastne konkurenčne produkte. Podjetja, ki se učinkovito digitalno transformirajo, pa hitro pridobivajo na konkurenčni

prednosti in vzpostavljajo položaje ključnih deležnikov v industriji. Konkurenčna prednost so edinstvene lastnosti ali kapacitete podjetja, ki ločujejo podjetje od konkurentov, ter jo podjetje ustvarja z diferenciacijo, osredotočanjem na stranke, inovativnostjo in trajnostnimi praksami (Chandra in drugi, 2022).

3 STRATEGIJE DIGITALNE TRANSFORMACIJE V TURIZMU

Evropska unija in njene države članice prepoznavajo ključen pomen turizma za nacionalna gospodarstva in gospodarstvo Evropske unije kot celote ter potencial digitalne preobrazbe v zagotavljanju zadostne konkurenčnosti, inovativnosti in odpornosti evropskih gospodarstev (Popescu in Phi, 2023). Digitalna preobrazba ponuja priložnosti za izboljšanje izkušenj obiskovalcev, racionalizacijo poslovanja, izboljšanje tržnih strategij in spodbujanje trajnostnih praks. S pospešitvijo digitalne transformacije skuša Evropska unija okrepiti globalni položaj svoje turistične industrije, zagotoviti nadaljnjo gospodarsko rast, ustvariti nova in ohraniti stara delovna mesta ter zagotoviti, da evropske destinacije ostanejo privlačne in dostopne v vse bolj digitaliziranem svetu. V kontekstu izzivov, ki jih predstavljajo različni dogodki, kot je npr. pandemija covid-19, bo digitalizirani turistični svet tudi bolje pripravljen za prilagajanje in okrevanje ob takšnih motnjah (Sovani, 2022).

3.1 Evropa

V Evropski uniji je turizem pomembna gospodarska dejavnost, ki ima širok vpliv na splošno gospodarsko rast, zaposlovanje in družbeni razvoj. Lahko je močno orodje v boju proti gospodarskemu nazadovanju in brezposelnosti, zato Evropska unija podpira, usklajuje in dopolnjuje razvojne ukrepe držav članic EU v turistični panogi. Cilj turistične politike EU je ohraniti Evropo kot vodilno svetovno destinacijo in jo spremeniti v trajnostno destinacijo, ki upošteva tako ekonomske kot tudi socialne in okoljske vidike (Evropska komisija, 2023b). Te cilje je mogoče doseči z izboljšanjem prispevka industrije k rasti in delovnim mestom, spodbujanjem sodelovanja med državami EU in razvijanjem privlačnosti Evrope kot destinacije. V ta namen Evropska komisija od leta 2010 naprej oblikuje tudi strategije digitalne transformacije (Evropska komisija, 2023a). Vizija digitalne preobrazbe Evrope do leta 2030 v skladu s tem zajema štiri področja delovanja: spretnosti in izpopolnjevanje, varne in trajnostne digitalne infrastrukture, digitalno preobrazbo podjetij in digitalizacijo javnih storitev (Evropska komisija, 2023b).

Evropska komisija digitalni prehod turističnega sektorja v EU podpira s podporo destinacij, podjetij in obiskovalcev. Komisija na ravni EU izvaja sektorske politike v tesnem sodelovanju s podpornimi ukrepi za podjetja, za turistični sektor pa so na razpolago sredstva EU v skladu z Vodnikom za sofinanciranje s turizmom povezanih projektov in Programom enotnega trga. Evropska komisija politike usmerja tudi na področju izpopolnjevanja in prekvalificiranja delovne sile, prva vodilna pobuda v okviru evropske agende znanj in spretnosti pa je Pakt EU za spretnosti, čigar namen je med drugim podpreti digitalno

transformacijo. Januarja 2022 se je na področju znanj in spretnosti za turistični sektor tako začelo obsežno partnerstvo z več kot 60 člani, vključno z industrijo, socialnimi partnerji, ponudniki izobraževanja in usposabljanja ter regionalnimi oblastmi. EU usmerja tudi upravljanje podatkov za turizem, in sicer v zvezi z upravljanjem dostopa do podatkov Evropska podatkovna strategija (European Strategy for Data) napoveduje zakonodajne ukrepe za oblikovanje potrebnega krovnega okvira upravljanja za podatkovno podprti turizem in za reševanje skupnih vprašanj izmenjave podatkov med različnimi sektorji in področji (Evropska komisija, 2023b).

Evropska unija digitalno preobrazbo turizma aktivno spodbuja s podporo destinacij, malim in srednje velikim podjetjem ter turističnim uporabnikom. V okviru vizije Digitalne preobrazbe Evrope do leta 2030 se osredotoča na štiri akcijska področja: zagotavljanje spretnosti in izpopolnjevanje kadrov, varne in trajnostne digitalne infrastrukture, digitalne preobrazbe podjetij in digitalizacije javnih storitev (Evropska komisija, 2023b). V okviru digitalnih rešitev za podjetja spodbuja inovativne modele, rešitve in ekosisteme, v okviru spodbujanja digitalnih rešitev za javni sektor in vodenje turizma pa podpira razvoj destinacij ter zmanjševanju vpliva sezonskih tokov na lokalne vire, infrastrukturo, prometne sisteme in storitve. Za turistično panogo na vseh teh področjih zagotavlja financiranje (Evropska komisija, 2023b). Novembra 2020 je Evropska agencija za mala in srednja podjetja (angl. Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises, v nadaljevanju EASME) objavila razpis za zbiranje predlogov za projekt Spodbujanje uvajanja digitalizacije, inovacij in novih tehnologij v turizmu s transnacionalnim sodelovanjem in krepitvijo zmogljivosti (EASME, 2022). Cilj projekta je pomoč malim in srednjim podjetjem v turizmu pri okrevanju z inovativnimi in tehnološkimi rešitvami. Skupno je bilo na voljo skoraj 9 milijonov evrov za 9 projektov, od katerih je bil vsak namenjen podpori digitalnega prehoda v turističnem sektorju (EASME, 2022).

3.2 Slovenija

Digitalno transformacijo slovenskega turizma podpira Strategija digitalne transformacije slovenskega turizma 2022–2026, katere temeljni načrt je spodbujati razvoj trajnostnih, butičnih, personaliziranih in inovativnih turističnih produktov (Slovenska turistična organizacija, 2022a). Glavne točke strategije so vzpostaviti kakovostno podporno infrastrukturo ter do leta 2026 za digitalno transformacijo nameniti 1,8 milijarde evrov nepovratnih sredstev in dobrih 666 milijonov evrov posojil sredstva iz Načrta za odpornost in okrevanje. Strategija uvaja 17 ukrepov na štirih strateških področjih, tj. na področju pametnega destinacijskega managementa, na področju naprednega trženja in prodaje, na področju pametnih poslovnih rešitev in na področju konkurenčnega kadra (Slovenska turistična organizacija, 2022a):

- Na področju pametnega managementa strategija načrtuje okrepitev in reorganizacijo Slovenske turistične organizacije, oblikovanje nacionalnega informacijskega središča za

zbiranje in skladiščenje relevantnih podatkov, razvoj sistemov managementa turističnih tokov, digitalizacijo zelene sheme slovenskega turizma, vzpostavitev zelenega hotelskega indeksa ter indeksa digitalne preobrazbe.

- Na področju naprednega trženja in prodaje strategije načrtuje vzpostavitev skupne slovenske turistične tržne platforme z načrtovalcem potovanj, ustanovitev zelenega digitalnega kriptožetona za plačevanje, vzpostavitev skupne platforme za trženje.
- Na področju pametnih poslovnih rešitev strategije predvideva razvoj digitalnih produktov, kot so elektronske vstopnice, produkti obogatene in virtualne resničnosti, pametno določanje cen ipd.
- Na področju konkurenčnega kadra strategija uvaja organizacijo letnega dogodka, turističnega digitalnega vavčerja za sofinanciranje usposabljanja zaposlenih, vključitev razvoja digitalnih kompetenc v programe formalnega izobraževanja, promocije digitalnih poklicev prihodnosti v turizmu ter ustanovitev akademije digitalne preobrazbe Slovenske turistične agencije.

Na področje digitalne transformacije posega tudi Slovenska turistična strategija 2022–2028, ki predstavlja temeljni okvir razvoja slovenskega turizma v obravnavanih sedmih letih. Strategija odgovarja na nove okoliščine in izzive, s katerimi se sooča turistična panoga in med katerimi je tudi digitalna transformacija. Za doseganje zastavljenih ciljev strategija opredeljuje sedem politik s posebnimi ukrepi, in sicer politike naložb in poslovnega okolja, politike javne skupne infrastrukture in dediščine za ustvarjanje turistom prijaznega okolja, politike razvoja kadrov za večjo dodano vrednost, politike trajnosti in zelene sheme slovenskega turizma, politike dostopnosti in trajnostne mobilnosti, politike upravljanja destinacij in povezljivost turizma ter politike izdelkov in trženja. Poleg teh so opredeljene tri horizontalne politike za podporo izvajanja ključnih strateških politik, in sicer politike digitalne transformacije slovenskega turizma, politike usmeritev politike na področju zakonodaje in financ ter politike institucionalnega okvira ter horizontalnega medresorskega in medsektorskega upravljaljskega usklajevanja politik (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2022).

3.3 Druge države EU

Specifične politike, namenjene spodbujanju digitalne transformacije turizma, izvajajo tudi druge države EU. Francoska vlada politike spodbujanja digitalne transformacije turizma izvaja v okviru načrta za okrevanje in preoblikovanje turizma po krizi covid-19. Vlada si prizadeva, da bi Francija leta 2030 postala vodilna destinacija za trajnostni turizem, in je za dosego svojih ciljev predstavila naložbeni načrt v višini 3 milijard evrov. Ta načrt vključuje pobude za razvoj prometne infrastrukture in spodbujanje inovacij, poleg tega pa tudi spodbuja digitalizacije ter usposabljanja turističnega kadra (Evropska komisija, 2022). Italija je digitalno transformacijo vključila kot ključni vidik svojega Strateškega turističnega načrta za 2023–27. Politike razvoja digitalne transformacije se osredotočajo na spodbujanje digitalizacije in inovacije turističnega ekosistema ter izvajanje projektov, kot je Tourism

Digital Hub – turistično vozlišče za inoviranje in digitalno povezovanje turistične ponudbe in promocije države ter s tem omogočanje povezave celotnega turističnega ekosistema. Italija daje turističnim podjetjem na razpolago inkubacijska orodja na ravni skupnosti ter financira novo digitalno infrastrukturo, razvoj modelov umetne inteligence za analizo podatkov in osnovne digitalne storitve v korist turistov in operaterjev v sektorju (Organisation for Economic Co-operation and Development, v nadaljevanju OECD, 2022). Tudi digitalno transformacijo španskega turizma poganja več ključnih politik, za katere je od leta 2018 pristojno Ministrstvo za industrijo, trgovino in turizem. Za izvajanje načrta digitalne transformacije Španija sofinancira različne projekte za spodbujanje digitalizacije turističnih destinacij v španski mreži pametnih destinacij in turističnih podjetjih (OECD, 2022).

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Empirični del magistrskega dela zajema kvalitativno raziskavo digitalne transformacije slovenskega turizma na podlagi izkušenj vzorca slovenskih turističnih podjetij, ki je bil uporabljen v raziskavi Cirman in drugi (2022), pri izvedbi katere sem sodelovala tudi sama.

4.1 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja

Namen raziskave je pregledati obstoječe stanje in izzive digitalne transformacije turističnih podjetij v Sloveniji. V ta namen zastavljamo naslednje cilje raziskave:

- na vzorcu slovenskih turističnih podjetij izluščiti značilnosti digitalne transformacije slovenskega turizma, vključno z motivi in gonili ter izzivi;
- na vzorcu slovenskih turističnih podjetij ugotoviti učinke digitalne transformacije;
- preveriti vlogo politik v spodbujanju digitalne transformacije slovenskega turizma.

Kot vodilo pri doseganju namena smo zastavili sedem raziskovalnih vprašanj.

Digitalna transformacija v turističnem sektorju vključuje vpeljevanje digitalnih tehnologij za izboljšanje poslovanja, uporabniške izkušnje in poslovnih modelov. Obseg digitalne transformacije lahko sega od osnovne digitizacije (npr. prehod s papirnatih na elektronske zapise) do vpeljevanja produktov, ki slonijo na najbolj naprednih tehnologijah, kot sta umetna inteligenca in internet stvari (Campioni, 2021; Natocheeva in drugi, 2020; Pascucci in drugi, 2023). Podjetja se odločajo za digitalizacijo različnih področij poslovanja in proces digitalne reformacije lahko tako poteka na različne načine (Slovenska turistična organizacija, 2022b). Z raziskavo želimo ugotoviti, kakšne so značilnosti digitalne transformacije v slovenskih turističnih podjetjih:

R1: Katere so značilnosti digitalne transformacije v slovenskih turističnih podjetjih?

Motivi, ki turistična podjetja po vsem svetu spodbujajo k digitalni transformaciji, pogosto vključujejo povečano učinkovitost poslovanja, izpolnjevanje pričakovanj uporabnikov, vzdrževanje potrebne konkurenčne prednosti in maksimiziranje prihodkov z odločanjem, ki temelji na napredni analitiki (Askhatovich in drugi, 2022; Brand, 2023; Slovenska turistična organizacija, 2022b). Z raziskavo želimo ugotoviti, kaj so motivi in gibalna digitalne transformacije v slovenskih turističnih podjetjih.

R2: Kaj so motivi in gibalna digitalne transformacije v slovenskih turističnih podjetjih?

Digitalizacija poslovanja je zapleten in zahteven proces, saj je povezana s številnimi spremembami in prilagoditvami poslovanja, za katere so potrebna znanja in veščine, finančni viri, kadrovske spremembe in spremembe poslovnih procesov (Martins in drugi, 2022; Suryani in drugi, 2023). Podjetja se v digitalni transformaciji zaradi tega soočajo s številnimi ovirami, kot so zapletenost integracije novih tehnologij z obstoječimi sistemi, finančne omejitve, pomanjkanje digitalnih veščin med zaposlenimi, odpor zaposlenih do sprememb, pa tudi odpor uporabnikov zaradi pomislekov glede varovanja osebnih podatkov (Chandra in drugi, 2022; Nee, 2023; Pascucci in drugi, 2023). V nekaterih regijah lahko izzive predstavljajo tudi pomanjkanje digitalne infrastrukture ali nestabilne internetne povezave (Campione, 2021). Z raziskavo želimo ugotoviti, s katerimi ovirami se pri digitalni transformaciji svojega poslovanja srečujejo slovenska turistična podjetja:

R3: S katerimi ovirami se srečujejo slovenska turistična podjetja pri digitalni transformaciji svojega poslovanja?

Po vsem svetu se vpliv digitalne transformacije na turistična podjetja pogosto kaže kot povečana operativna učinkovitost, izboljšano zadovoljstvo uporabnikov zaradi personaliziranih izkušenj, razširjeni tržni doseg prek spletnih platform in izboljšane zmožnosti odločanja prek analitike podatkov (Askhatovich in drugi, 2022; Slovenska turistična organizacija, 2022b). Te koristi lahko vodijo do vzpostavljanja konkurenčnosti na trgu ali celo povečane rasti in dobičkonosnosti, kar so ključni makro cilji digitalne transformacije (Nee, 2023; Vlachopoulou in Fouskas, 2022; Yavuz in Mesci, 2021). Z raziskavo želimo ugotoviti, kako digitalna transformacija vpliva na uspešnost poslovanja slovenskih turističnih podjetij:

R4: Kako digitalna transformacija vpliva na uspešnost poslovanja slovenskih turističnih podjetij?

Poleg poslovne uspešnosti lahko digitalna transformacija preoblikuje tudi organizacijsko kulturo s poudarkom na inovativnosti in prilagodljivosti (Campione, 2021; He in drugi, 2023; Nee, 2023). Poleg tega lahko zahteve po prilagoditvah turistična podjetja preusmerjajo tudi na nova področja dejavnosti ter k aktivnejšemu povezovanju z drugimi deležniki trgov (Askhatovich in drugi, 2022). Z raziskavo želimo ugotoviti, katere druge učinke digitalne transformacije, poleg učinkov na uspešnost poslovanja, ugotavljajo slovenska podjetja:

R5: Kakšne druge učinke digitalne transformacije ugotavljajo slovenska podjetja?

Digitalna transformacija zahteva, tako za uvajanje digitalnih rešitev kot za njihovo uporabo, nove veščine in pogosto prinaša izziv prekvalifikacije in izpopolnjevanja obstoječega kadra (Chandra in drugi, 2022; Nee, 2023; Pascucci in drugi, 2023). Iskanje kadrov z zahtevanimi digitalnimi veščinami, obvladovanje odpornosti na spremembe med starejšimi zaposlenimi in zagotavljanje stalnega usposabljanja ob hitro razvijajočih se tehnologijah tako predstavlja globalno prisotne izzive, s katerimi se soočajo domala vsa sodobna turistična podjetja (Liyushiana in Liyushiana, 2023; Vlachopoulou in Fouskas, 2022). Z raziskavo želimo ugotoviti, s katerimi izzivi se na področju kadrovanja soočajo slovenska turistična podjetja ob digitalni transformaciji:

R6: S katerimi izzivi se slovenska turistična podjetja ob digitalni transformaciji podjetja soočajo na področju kadrovanja?

Politiki igrajo ključno vlogo pri oblikovanju digitalne krajine turistične panoge v državi. To pogosto vključuje oblikovanje ugodnih politik, zagotavljanje nepovratnih sredstev ali spodbud za digitalne adaptacije, izboljšanje digitalne infrastrukture ter spodbujanje pobud za izobraževanje in usposabljanje na področju digitalnih veščin. Politike imajo tudi vlogo pri določanju regulativnih okvirov, ki zagotavljajo varstvo podatkov, kibernetško varnost in pošteno konkurenco v dobi digitalizacije (Evropska komisija, 2023a; Evropska komisija, 2023b; Slovenska turistična organizacija, 2022a). Z raziskavo želimo ugotoviti, kakšna je vloga politik v spodbujanju digitalne transformacije slovenskega turizma:

R7: Kakšna je vloga politik v spodbujanju digitalne transformacije slovenskega turizma?

4.2 Raziskovalne metode

4.2.1 Zbiranje podatkov

Podatke o izkušnjah slovenskih turističnih podjetij z digitalno transformacijo smo pridobili s 13 globinskimi polstrukturiranimi intervjuji s predstavniki treh podsektorjev turizma: štirih agencij, šestih hotelov in treh restavracij. Polstrukturirani intervjuji so zajemali nabor vnaprej pripravljenih odprtih vprašanj, ki so jim sledila sproti oblikovana sončna vprašanja za dodatno širjenje odgovorov. Polstrukturirani intervjuji so tako zagotovili osnovni okvir raziskovalnega pogovora ter s tem pridobivanje podatkov za oblikovanje odgovorov na raziskovalna vprašanja in uresničevanje ciljev raziskave, vendar so hkrati omogočali veliko prilagodljivost same vsebine. Intervjuji so bili zvočno posneti, na podlagi posnetkov pa so bili pripravljeni urejeni prepisi, s katerimi je bil zagotovljen dosleden zajem vseh podatkov. V urejenih prepisih so bili izključeni premori, mašila, nepopolne besede in stavki, podvojitve besed in stavkov ter korigirane slovnične nepravilnosti. V intervjujih so sodelovali generalni

direktorji, lastniki in komercialisti štirih majhnih, dveh srednjih ter sedmih velikih podjetij, ki so podali opise procesov digitalizacije v lastnih podjetjih s sedmih vidikov, in sicer so predstavili značilnosti digitalne transformacije v podjetju in panogi na splošno; pojasnili motive in gibalne digitalne transformacije; pripovedovali o ovirah pri digitalni transformaciji podjetij, opisali vplive digitalne transformacije na uspešnost poslovanja podjetij ter druge učinke digitalne transformacije; nazadnje pa so razmišljali tudi o izzivih kadrovanja pri digitalni transformaciji in vlogi politike v digitalni transformaciji. Intervjuji so bili zvočno posneti, na podlagi posnetkov pa smo pripravili urejene prepise, s katerimi smo zagotovili dosleden zajem vseh podatkov. V urejenih prepisih smo izključili premore, mašila, nepopolne besede in stavke, podvojitve besed in stavkov ter korigirali slovnične nepravilnosti.

4.2.2 Vzorec

Kot je prikazano v tabeli 1, smo intervjuje o izkušnjah slovenskih turističnih podjetij z digitalno transformacijo pridobili s 13 intervjuji s predstavniki treh podsektorjev turizma: štirih turističnih agencij (TA), šestih nastanitvenih obratov (NO) in treh gostinskih obratov (GO). V intervjujih so sodelovali generalni direktorji, lastniki in komercialisti štirih majhnih, dveh srednjih ter sedmih velikih podjetij. Intervjuji so bili izvedeni leta 2022 in njihove transkripte hranimo.

Tabela 1: Vzorec podjetij

Koda podjetja	Podsektor	Velikost podjetja	Lastništvo	Intervjuvanec
NO1	Nastanitve	Veliko	Domače	Predsednik uprave, moški
NO2	Nastanitve	Veliko	Domače	Generalni direktor, moški
NO3	Nastanitve	Srednje	Domače	Vodja prodaje, ženska
NO4	Nastanitve	Veliko	Domače	Prokurist, moški
NO5	Nastanitve	Majhno	Domače	Lastnik in generalni direktor, ženska
NO6	Nastanitve	Veliko	Tuje	Generalni direktor, moški
TA1	Dejavnost potovalnih agencij	Majhno	Domače	Generalni direktor, moški
TA2	Dejavnost potovalnih agencij	Majhno	Domače	Generalni direktor, moški
TA3	Dejavnost potovalnih agencij	Veliko	Domače	Generalni direktor, moški
TA4	Dejavnost potovalnih agencij	Veliko	Domače	Izvršni direktor za turizem in mobilnost
GO1	Gostinstvo	Majhno	Domače	Lastnik in generalni direktor, ženska
GO2	Gostinstvo	Veliko	Domače	Solastnik in direktor, moški
GO3	Gostinstvo	Srednje	Domače	Generalni in lastnik, moški

Vir: lastno delo.

4.2.3 Analiza podatkov

Vsebinska analiza intervjujev poteka s kombiniranim pristopom kodiranja, ki združuje deduktivno in induktivno kodiranje. Kombiniran pristop na eni strani omogoča sistematično kategoriziranje nestrukturiranih vsebin z identifikacijo podatkov po vnaprej določenih temah in ter na drugi strani s prostimi kodami zajem vseh pridobljenih kvalitativnih podatkov v rezultate. Deduktivno kodiranje (kodiranje od zgoraj navzdol) sledi kodnemu okviru, ki je oblikovan iz raziskovalnih vprašanj, induktivno kodiranje (od spodaj navzgor) pa dovoljuje izpeljevanje kod neposredno iz pridobljenih podatkov (Azungah, 2018; Elo in Kyngäs, 2008). Kodni okvir zajema sedem kategorij, in sicer (1) značilnosti digitalne transformacije; (2) motivi in gibalna digitalne transformacije; (3) ovire digitalne transformacije; (4) vplivi digitalne transformacije na uspešnost poslovanja; (5) drugi učinki digitalne transformacije; (6) izzivi kadrovskega managementa; (7) vloga politike v digitalni transformaciji. Vsebinske kode so slovarski izpisi vsebin iz odgovorov intervjuvancev, ki so izluščeni v okviru posameznih kategorij (deduktivni pristop)

Postopek kodiranja po kodnem okviru poteka tako, da med branjem prepisov identificiramo in v slovarski obliki izpisujemo kode, ki predstavljajo vsebine posameznih glavnih kategorij kodnega okvira. Kode znotraj posameznih kategorij razvrščamo v podkategorije, ki jih izpeljujemo induktivno, tj. neposredno iz izluščenih kod. Izvedenih je več zaporednih branj, vsakemu branju pa sledi kategoriziranje kod, pridobljene kategorije pa služijo kot vodilo pri identifikaciji morebitnih izpuščenih kod ob naslednjem branju. Združevanje kod v podkategorije je namenjeno oblikovanju sistematičnih odgovorov na raziskovalna vprašanja, zagotoviti preglednosti rezultatov in olajšanju izdelave interpretacij, ki so osnova končnih ugotovitev raziskave.

Kodiranje je potekalo tako, da smo ob branju intervjujev izpisovali slovarske oblike vsebin (besedne zveze), ki so v okviru sedmih kategorij podajale odgovore na posamezna raziskovalna vprašanja. Kode smo razvrščali v tabelo identificiranih kod, ki je predstavljena v prvem delu analize rezultatov. Kode iz vsake kategorije smo nato združevali v podkategorije, ki jih predstavljamo v drugem delu analize rezultatov. Predstavitev rezultatov vsebinske analize je na jasen organiziran način oblikovana tako, da je sprva zagotovljen pregled raziskovalnega okvirja in metodologije, predstavljen postopek kodiranja z uporabljenim kodnim načrtom in pripadajočimi kodnimi kategorijami, vključno s ponazoritvijo kodiranih odlomkov intervjujev. Predstavitev rezultatov kodiranja nato zajema sistem kategorizacije kod znotraj posameznih tem s pomočjo vizualnih ponazoritev. Vizualne ponazoritve pojasnjujemo s poročilom, v katerem povzamemo uvide in ugotovitve analize. Predstavitev rezultatov sledi strukturi raziskovalnih ciljev in vprašanj, znotraj katerih na vsakem področju poudarimo ključne ugotovitve.

4.3 Omejitve raziskave

Medtem ko bo vsebinska analiza z intervjuji pridobljenih podatkov zagotovila dragocen vpogled v predmet raziskovanja, prinašajo izbrane metode tudi določene omejitve. Majhen vzorec, ki ga zahteva pristop intervjuvanja, ni reprezentativen, zaradi česar rezultatov ne moremo posploševati na populacijo vseh turističnih podjetij. Intervjuji tudi ne naslavljajo nujno vseh pomembnih vidikov raziskovalnega področja in zato morda ne bodo izoblikovali popolne podobe digitalizacije slovenskega turizma. Omejitve se poleg tega nanašajo tudi na analizo in interpretacijo, ki sta lahko pristranski in subjektivni, saj so rezultati kodiranja v veliki meri odvisni od pozornosti oz. fokusa raziskovalca.

5 REZULTATI RAZISKAVE

Vsebinska analiza intervjujev podaja kode, izluščene iz transkripcij intervjujev po vnaprej določenih področjih glede na raziskovalne cilje in vprašanja. V analizi rezultatov predstavljamo povzetek vsakega posameznega intervjuja z navedbo izluščenih kod v okviru določenih kategorij ter združitev iz vseh intervjujev pridobljenih kod v smiselne podkategorije. Rezultate nato sintetiziramo v odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

5.1 Analiza rezultatov

V analizi rezultatov predstavljamo povzetke intervjujev in izluščene kode po kategorijah.

5.1.1 Identificirane vsebinske kode

V nadaljevanju poglavja predstavljamo identificirane vsebinske kode. Vsebinske kode so slovarski izpisi vsebin iz odgovorov intervjuvancev, ki so izluščeni v okviru posameznih kategorij (deduktivni pristop). Identificirane vsebinske kode v naslednjem poglavju združujem v podkategorije (induktivni pristop).

Podjetje NO1 digitalno transformacijo izpostavlja predvsem z vidika avtomatizacije nalog brez dodane vrednosti in zmanjševanja napak. Kot je razvidno iz tabele 2, ima podjetje implementirane različne digitalne platforme, npr. za kamp, hotel in gostinstvo, program za upravljanje objektov ter program za evidentiranje osebja in delovnega časa. Podjetje poudarja pomen informacijske varnosti, avtomatizacijo regulativnih zahtev in vpliv digitalne transformacije na uspešnost poslovanja, vključno s povečano dodano vrednostjo in učinkovitostjo. Podjetje predstavlja tudi izzive prilagajanja delovnih sistemov in izobraževanja zaposlenih ter potrebe po prilagodljivem izobraževanju glede na uporabnike. Podjetje opozarja, da bi morale politične perspektive bolj upoštevati tudi potrebe velikih podjetij in zagotavljati sofinanciranje nadaljnje rasti in razvoja. V celoti je izkušnja podjetja,

da je digitalizacija prinesla bolj racionalno in učinkovito poslovanje z optimizacijo na različnih področjih, kot so prodaja, nabava in kuhinja.

Tabela 2: Intervju NO1

Kode	Kategorija
Uporaba digitalnih sistemov za avtomatizacijo poslovanja Cilj je čim višja stopnja avtomatizacije Avtomatizacija z digitalizacijo zmanjšuje tveganja napak Uporaba digitalnih orodij prinaša nova tveganja: izguba podatkov, vdori, virusi Digitalna avtomatizacija upravljanja odnosov z uporabniki Avtomatiziran zajem podatkov uporabnikov Avtomatizirano upoštevanje regulacij Možnosti standardiziranih rešitev in rešitev po meri Postopno uvajanje digitalnih sistemov Povezovanje z uporabniškimi sistemi (npr. Booking)	Značilnosti digitalne transformacije
Digitalizacija bo ključni element razvoja turizma Digitalizacija zagotavlja dodano vrednost na zaposlenega Digitalizacija zagotavlja nadzor stroškov in delovnih ur Digitalizacija prinaša tveganja neosebne storitve	Motivi in gibalna digitalne transformacije
Izobraževanje zaposlenih je zahtevno Digitalni sistemi lahko ne zagotavljajo želenih funkcionalnosti Digitalni sistemi zahtevajo izobraževanje zaposlenih Implementacija digitalnih sistema zahteva prilagoditev poslovanja Ponudniki digitalnih sistemov ne poznajo specifik turistične dejavnosti Digitalni sistem je treba prilagoditi poslovanju podjetja	Ovire digitalne transformacije
Večja učinkovitost poslovanja Racionalizacija stroškov Zmanjševanje porabe Racionalizacija procesov Preprečevanje človeških napak Onemogočanje manipulacij Dodana vrednost v prodaji Avtomatizacija individualizacije storitev	Vplivi digitalne transformacije na uspešnost poslovanja
Spremenjeni načini interakcije z uporabniki Spremenjeni načini interakcije med zaposlenimi	Drugi učinki digitalne transformacije
Zaposleni težko sprejemajo implementacijo digitalnih orodij Zelo različna izobrazba zaposlenih glede uporabe digitalnih orodij	Izzivi kadrovskega managementa
Potrebno zagotavljanje subvencij tudi velikim podjetjem	Vloga politike v digitalni transformaciji.

Vir: lastno delo.

Podjetje NO2 potrjuje ključen pomen digitalizacije na vseh področjih svojega poslovanja, saj digitalna transformacija zagotavlja konkurenčno prednost ter povečuje prodajo, učinkovitost in dobičkonosnost. Podjetje samo je v ta namen sprva kupilo sistem za zajem podatkov o gostih, na podlagi česar so imeli priložnost učinke digitalizacije spremljati v praksi. Zdaj uporabljajo integrirane sisteme za zbiranje in analizo podatkov, kar jim omogoča učinkovitejšo prodajo. Za uspešno implementacijo se je v njihovem procesu digitalne transformacije kot ključna izkazala podpora vodstva, pri zaposleni pa redna izobraževanja, ki so pomagala premagovati odpor do nove tehnologije. Iz tabele 3 lahko razberemo, da podjetje uporablja analitična orodja za ocenjevanje uspešnosti svojih odločitev ter omenja tudi uvedbo sistema za sledenje časa in uporabo ameriškega sistema za sledenje vedenja gostov, kar omogoča razvoj ponudbe in promocij po meri. Z digitalno preobrazbo podjetje na ta način dosega pomembne finančne koristi.

Tabela 3: Intervju NO2

Kode	Kategorija
Neizbežnost digitalizacije Digitalna transformacija zagotavlja konkurenčno prednost Zgodnja adaptacija omogoča prehitevanje trga Ključni element digitalne transformacije je zajemanje in obdelava podatkov o vedenju gostov Dobre možnosti prilagajanja digitalnih sistemov potrebam podjetja Trg digitalnih produktov zagotavlja veliko možnosti	Značilnosti digitalne transformacije
Digitalna transformacija omogoča oblikovanje ciljne ponudbe Digitalna transformacija omogoča oblikovanje ciljne promocije Digitalna transformacija zagotavlja konsistenco poslovanja Digitalna transformacija zagotavlja višjo stopnjo učinkovitosti	Motivi in gibal digitalne transformacije
Zaposleni sami po sebi niso motivirani za spremembe	Ovire digitalne transformacije
Podatki zagotavljajo večjo prodajo in večji profit Pozitivni učinki na učinkovitost Pozitivni učinki na prodajo in porabo na gosta Pozitivni učinek na bruto realizacijo Zagotavljanje dolgotrajnega razvoja poslovnih funkcij	Vplivi digitalne transformacije na uspešnost poslovanja
Sprememba in prilagajanje vseh poslovnih procesov	Drugi učinki digitalne transformacije
Pogoja dobre digitalne transformacije sta podpora uprave in nadzor Zaposleni zavračajo novosti Pomanjkanje tehničnih veščin ovira implementacijo Zaposleni potrebujejo podporo in motivacijo za usvajanje digitalnega znanja Potrebno je začetno in nadaljnje usposabljanje zaposlenih	Izzivi kadrovskega managementa
	Vloga politike v digitalni transformaciji.

Vir: lastno delo.

Podjetje NO3 predstavlja lastne izkušnje z digitalno transformacijo v hotelirstvu in gostinstvu. Kot ključne učinke digitalizacije navaja zlasti optimizacijo stroškov in zmožnosti hitrega odzivanja na krize, kot je bila pandemija covid-19 in kot so danes naraščajoči stroški energije. Kot je razvidno iz tabele 4, v povpraševanju podjetje opaža potrebe po specializiranih hotelskih konceptih, na kar se prav tako odziva predvsem ob podpori digitalizacije procesov in implementacije digitalnih orodij. Digitalne rešitve uporablja sicer zlasti osredotočeno na upravljanje prihodkov, poleg tega pa s pridom uporablja tudi orodja za določanje cen in orodja za zagotavljanje kakovosti storitev. Podjetje opaža, da digitalno transformacijo vodijo zlasti prakse vodilnih deležnikov na trgu, ki postavljajo trende pričakovanja gostov in tako za zagotavljanje konkurenčnosti digitalizacijo zahtevajo tudi od drugih ponudnikov. Medtem ko digitalizacija tako ponudnikom kot uporabnikom zagotavlja številne prednosti, pa podjetje tudi ugotavlja, da je eden od negativnih vplivov zmanjšanje neposredne komunikacije. Digitalna transformacija je začela s svojimi priložnostmi in omejitvami tudi v veliki meri usmerjati razvoj digitalno transformirane turistične dejavnosti.

Tabela 4: Intervju NO3

Kode	Kategorija
Razvoj na področju energetske optimizacije Podpora razvoja vitke organizacije Avtomatizacija procesov rezervacij, check-in, check-out Vsi digitalni sistemi niso primerni za vse ponudnike Digitalno transformacijo vodijo vodilni ponudniki, ki ustvarjajo pritisk s konkurenčnostjo Vodilni ponudniki vzpostavljajo trende in pričakovanja gostov Vodilni ponudniki digitalnih produktov monopolizirajo trg	Značilnosti digitalne transformacije
Optimizacija poslovanja Racionalizacija stroškov Optimizacija kadra Nadzor in ocenjevanje kadra	Motivi in gibalna digitalne transformacije
Visoki stroški ob monopolizirani ponudbi digitalnih rešitev Pomanjkanje digitalnih veščin pri starejših zaposlenih	Ovire digitalne transformacije
Zagotavljanje kakovosti poslovanja Zagotavljanje zadovoljstva uporabnikov Sistematično voden razvoj poslovanja	Vplivi digitalne transformacije na uspešnost poslovanja
Digitalna transformacija spremeni poslovni model Upad osebne stika in komunikacije	Drugi učinki digitalne transformacije
Dober odziv zaposlenih na implementacijo IT sistemov Starejši zaposleni imajo težave pri usvajanju digitalnih orodij	Izzivi kadrovskega managementa
Potrebni več razpisov za nepovratna sredstva Potrebni več razpisov za usposabljanje starejših zaposlenih	Vloga politike v digitalni transformaciji.

Vir: lastno delo.

Na podlagi tabele 5, je podjetje NO4 digitalno transformacijo začelo uvajati pred epidemijo ter takrat hotelske in restavracijske elemente integriralo v enoten sistem upravljanja virov, ki pokriva procese dejavnosti kampiranja, hotelirstva in gostinstva. Sistem v dejavnosti podjetja avtomatizira rezervacije, odpravlja človeške napake in centralizira nabavo, optimizira učinkovitost in zmanjšuje količino odpadkov. Podjetje pri tem izvaja stroge politike informacijske varnosti in usposablja zaposlene za uporabo novih sistemov. Čeprav je bilo podjetje pri digitalni transformaciji soočeno z različnimi izzivi, vključno z nekompatibilnostjo programov in potrebo po nenehnih nadgradnjah, podjetje z gotovostjo ocenjuje, da koristi digitalne transformacije odtehtajo stroške. Podjetje izpostavlja pomen digitalne transformacije za rast in učinkovitost podjetja, vključno z njenim vplivom na prodajo in obvladovanje stroškov. Nazadnje podjetje pojasnjuje tudi potrebo po prilagodljivih in specifičnih izobraževalnih programih za turistično industrijo ter po bolj prilagodljivih merilih upravičenosti do možnosti financiranja.

Tabela 5: Intervju NO4

Kode	Kategorija
Digitalna transformacija poteka v prvi fazi z digitalizacijo posameznih procesov, v drugi fazi s povezovanjem digitaliziranih procesov Stalno napredovanje digitalizacije	Značilnosti digitalne transformacije
Rast dodane vrednosti Racionalizacija in optimizacija poslovanja Odprava človeških napak Preprečevanje manipulacij Avtomatizacija nabavnega odločanja Nadzor nad stroški	Motivi in gibalna digitalne transformacije
Začetni odpori med zaposlenimi Strah pred krajo ali izgubo podatkov Zahtevno prilagajanje sistema Zahtevno usposabljanje zaposlenih Nezdružljivost digitalnih rešitev Visoki stroški	Ovire digitalne transformacije
	Vplivi digitalne transformacije na uspešnost poslovanja
Rast poslovanja je treba prilagoditi razvoju digitalnih rešitev	Drugi učinki digitalne transformacije
	Izzivi kadrovskega managementa
Prilagodit usposabljanja zaposlenih različnim profilom Zagotavljanje financiranja velikih podjetjem	Vloga politike v digitalni transformaciji.

Vir: lastno delo.

Podjetje NO5 predstavlja izkušnjo digitalne transformacije hotelske dejavnosti, ki jo je samo začelo z digitalizacijo posameznih procesov ter nato posamezne digitalizirane procese začelo integrirati, prednostno z namenom znižanja stroškov in povečanja produktivnosti. Pozitivne učinke digitalne transformacije je podjetje začelo zaznavati že po šestih mesecih, saj je poročanje postalo jasnejše in učinkovitejše, prihranek stroškov pa po nekaj letih. Podjetje pri tem ugotavlja, da se mlajši zaposleni lažje prilagajajo digitalizaciji kot starejši, da pa prihaja pri večini do odpora do sprememb. Vendar pa podjetje ugotavlja, da digitalizacija zaposlenim omogoča več časa, da se posvetijo zagotavljanju kakovostne storitve gostom. Podjetje poleg izzivov upravljanja človeških virov opisuje tudi izzive v optimizaciji procesov za uravnoteženje obremenitev. V prihodnosti načrtuje še nadaljnjo postopno digitalizacijo in avtomatizacijo različnih procesov, vključno s prodajo, nabavo in prenovo prostorov, kar lahko razberemo iz tabele 6. V svoje hotele namerava vgraditi tudi pametne sobe, avtomatske sisteme za čiščenje in pametna parkirišča. Pri tem podjetje izpostavlja pomen državne podpore pri zagotavljanju sredstev za digitalno transformacijo in nujnost vzpostavitve ministrstva za turizem.

Tabela 6: Intervju NO5

Kode	Kategorija
Implementacija digitalizacije je postopna Razlike v odzivanju na digitalizacijo med različnimi segmenti uporabnikov Digitalizacija zajema vse več procesov in vse bolj kompleksna orodja Razpoložljiva digitalna orodja je treba prilagoditi poslovanju vsakega podjetja	Značilnosti digitalne transformacije
Obvladovanje in zmanjševanje stroškov Zagotavljanje produktivnosti Digitalna transformacija olajša učinkovito odzivanje na krize oz. spremenjene pogoje poslovanja	Motivi in gibalna digitalne transformacije
Starejši zaposleni težje sledijo digitalizaciji	Ovire digitalne transformacije
Optimizacija procesov na osnovi spremljanja podatkov Posodabljanje ponudbe Podpora vsem poslovnim procesom	Vplivi digitalne transformacije na uspešnost poslovanja
	Drugi učinki digitalne transformacije
Pomanjkanje kadrov Odpor zaposlenih do sprememb	Izzivi kadrovskega managementa
Nepovratna sredstva za digitalizacijo procesov Finančna podpora velikih podjetij Razvoj skupnih smernic Regijsko prilagajanje razpisov in strategij Ustanovitev ministrstva za turizem	Vloga politike v digitalni transformaciji.

Vir: lastno delo.

Tabele 7, nam pove, da podjetje NO6 uporablja različne digitalne sisteme za vodenje butičnega hotela. Med osnovnimi so sistem upravljanja rezervacij, sistem upravljanja informacij o gostih in sistem upravljanja odnosov s strankami. Dva programa podjetje upravlja tudi za vodenje gostinskih naročil in zalog, prav tako pa ima hotel sistem, ki gostom omogoča prilagajanje sobne temperature in osvetlitve. Gostom je na razpolago tudi aplikacija, ki jim omogoča naročanje hrane, sobno postrežbo in pošiljanje povratnih informacij. V svoji digitalni transformaciji se je podjetje osredotočalo zlasti na zagotavljanje specializirane za storitve po meri in personalizacijo za svoje goste. Z nadaljnjo digitalizacijo namerava podjetje izboljšati svoje procese in zaledno poslovanje, ne nameravajo pa digitalizirati svojih storitev. V prihodnosti namerava podjetje ustvariti turistične pakete in razširiti prizadevanja za digitalizacijo. Podjetje verjame v zaposlovanje ljudi z vrhunskimi komunikacijskimi veščinami in njihovo usposabljanje v uporabi digitalnih sistemov in rešitev, namesto ljudi, ki že imajo dobre digitalne veščine in bi jih bilo treba učiti komunikacijskih.

Tabela 7: Intervju NO6

Kode	Kategorija
Digitalni sistemi upravljajo celotno poslovanje. Digitalna orodja omogočajo popolno avtomatizacijo vseh procesov. Digitalna orodja so na razpolago gostom.	Značilnosti digitalne transformacije
Digitalna orodja omogočajo že personalizirano ponudbo še bolj personalizirati. Zmanjševanje napak. Preusmerjanje čim več virov v odnose s strankami.	Motivi in gibala digitalne transformacije
Težave s povezovanjem različnih sistemov oz. orodij.	Ovire digitalne transformacije
Digitalna transformacija podpira razvoj konkurenčne ponudbe. Avtomatizacija administrativnih procesov omogoča posvečanje odnosom s strankami.	Vplivi digitalne transformacije na uspešnost poslovanja
	Drugi učinki digitalne transformacije
Lažje je zaposlene naučiti uporabe digitalnih orodij kot mehkih veščin.	Izzivi kadrovskega managementa
	Vloga politike v digitalni transformaciji.

Vir: lastno delo.

Podjetje TA1 pomen digitalne transformacije v turistični industriji povezuje predvsem z mladimi in njihovo uporabo platform družbenih medijev, kar je opredeljeno tudi v tabeli 8. Podjetje je k digitalni transformaciji v veliki meri spodbujalo sodelovanje z drugimi organizacijami, ki je zahtevalo implementacije zmogljivih digitalnih orodij za zbiranje in obdelavo podatkov. Kot ključnega pomena v digitalni transformaciji podjetja se je izkazala

izbira ustreznih orodij za zbiranje podatkov in medsebojno povezovanje procesov. Podjetje za prodajo uporablja skupne platforme ter namerava svoj sistem predstaviti tudi na metaverse. V intervjuju podjetje opisuje tudi izzive prehoda na digitalizacijo, med katerimi je npr. pomanjkanje znanja na tem področju, kar lahko vodi do določenih napetosti in odpora med zaposlenimi. Podjetje zato za svoje zaposlene ponuja redna izobraževanja in delavnice, ko razvija dolgoročne izdelke, ki zadovoljujejo njihove stranke. Podjetje kot glavni pozitivni vpliv digitalne transformacije ocenjuje zmanjšanje stroškov dela in časa, dostopnost podatkov v realnem času ter možnost upravljanja več zaposlenih v komercialnih prostorih. Podjetje veliko razmišlja o prihodnosti digitalne transformacije, npr. virtualni resničnosti ter o potrebi po debirokratizaciji in subvencijah za IT-industrijo.

Tabela 8: Intervju TA1

Kode	Kategorija
Vse večja kompleksnost Pomen diferenciacije med nameni uporabe Ključnega pomena so podatki Visoke hitrosti sprememb Pomen povezanosti procesov Povezovanje z uporabniškimi sistemi (npr. Booking) Potreba po načrtovanju Potreba stalnega posodabljanja	Značilnosti digitalne transformacije
Velik vpliv na poslovanje Močna podpora poslovanju Dostop do izjemnega števila uporabnikov Podpora pri takojšnjem odzivanju na spremembe	Motivi in gibal digitalne transformacije
Zahtevnost implementacije in prehoda Zaposleni težko sledijo spremembam Dolgotrajnost implementacije	Ovire digitalne transformacije
Redukcija kadrovskih stroškov Redukcija potreb kadrovskega upravljanja Možnost sledenja vsem procesom	Vplivi digitalne transformacije na uspešnost poslovanja
Prerazporejanje kadrov Spremembe v poslovnih procesih	Drugi učinki digitalne transformacije
Zaposleni nimajo znanj in veščin Zaposleni težko sledijo stalnim spremembam	Izzivi kadrovskega managementa
Potreba po debirokratizaciji Potrebe po brezobrestnih kreditih Preveč subvencij za digitalizacijo	Vloga politike v digitalni transformaciji.

Vir: lastno delo.

Kot razvidno iz tabele 9, podjetje TA2 izpostavlja pomen digitalne preobrazbe v turizmu pri ohranjanju pozicije med konkurenti. Podjetje je v ta namen implementiralo različno

programsko opremo, vključno s sistemom za upravljanje strank, s katerim zbira podatke o strankah in izboljšuje uporabniško izkušnjo, pa tudi mobilno aplikacijo s podporo prek klepeta, na katero so se stranke pozitivno odzvale. Digitalizacija je v podjetju najbolj zajela trženje, prodajo in poslovanje, pomembno pa je vplivala na način ravnanja z računi. Podjetje potrjuje, da so za podporo prizadevanjem za digitalizacijo ključnega pomena subvencije in da bi oblikovalci politik morali tehnološke rešitve videti kot naložbe in ne kot stroške. Nazadnje podjetje poudarja tudi pomen ravnotežja med tehnologijo in človeško interakcijo v storitvenem sektorju.

Tabela 9: Intervju TA2

Kode	Kategorija
Tehnološka podpora in rešitve so investicija, ne strošek. Majhna podjetja zaznavajo manjšo potrebo po digitalni transformaciji. Digitalna transformacija ni več izbira.	Značilnosti digitalne transformacije
Vzdrževanje pozicije na trgu, sledenje trendom	Motivi in gibalna digitalne transformacije
Težko najti en digitalni sistem, ki bi ustrezal, zato je treba kombinirati ločene. Digitalna orodja niso lahko dostopna. Dober odziv uporabnikov na digitalizacijo procesov. Visoki stroški strojne opreme in vzdrževanja. Omejenost na zastarele slovenske sisteme vodenja računov.	Ovire digitalne transformacije
Digitalizacija najbolj vpliva na marketing prodajo in operativo.	Vplivi digitalne transformacije na uspešnost poslovanja
Digitalna podpora določenih poslovnih procesov dovoljuje preusmeritev virov podjetja na druge procese. Včasih je lažje poslovni proces prilagoditi digitalnemu orodju, kot najti ali razviti digitalno orodje za poslovni proces.	Drugi učinki digitalne transformacije
Zaposlene je treba usposobiti za sodelovanje v digitaliziranih procesih.	Izzivi kadrovskega managementa
Subvencije. Povezovanje ponudnikov digitalnih orodij s turističnimi podjetji.	Vloga politike v digitalni transformaciji.

Vir: lastno delo.

Podjetje TA3 predstavlja priložnosti, ki jih zagotavlja digitalna transformacija podjetju, ter in poudarja zlasti izzive, ki jih ta prinaša na področju usposabljanja zaposlenih. Podjetje pojasnjuje, da je bistvenega pomena za izkoriščanje priložnosti digitalne transformacije kakovost podatkov, da pa je treba v namen digitalne transformacije hkrati prilagoditi poslovne procese. Podjetje omenja prihodnje cilje v svojo digitalno transformacijo vključiti produkte umetne inteligence ter tako zagotavljati boljše možnosti nadaljnjega razvoja. Podjetje pripoveduje tudi o prednostih razvoja lastne platforme za mednarodne prevoze in o

tem, kako jim omogoča vključitev lastnega znanja in specifičnih prednosti. Kot ključnega pomena za uspešno digitalno preobrazbo turizma kot celote ocenjuje jasne cilje in roke ter meni, da bi oblikovalci politik morali opredeliti konkretne cilje in jih učinkovito komunicirati. Podjetje opozarja tudi na potencialne negativne družbene posledice digitalne transformacije in poudarja pomen izpopolnjevanja zaposlenih ter njihove priprave na prihodnost. Vse kode in kategorije so vidne v tabeli 10.

Tabela 10: Intervju TA3

Kode	Kategorija
Ključnega pomena sta zbiranje in obdelava podatkov. Za digitalno transformacijo so potrebne poenostavitve, usklajitve in centralizacija procesov.	Značilnosti digitalne transformacije
Možnosti učinkovitejše strategije postavljanja cen. Konsolidacija vseh poslovnih procesov. Dodana vrednost. Zagotovitev možnosti nadaljnjega razvoja.	Motivi in gibalna digitalne transformacije
Izobraževanje zaposlenih. Na trgu ni orodja, ki ga podjetje potrebuje, zato ga mora razvijati.	Ovire digitalne transformacije
	Vplivi digitalne transformacije na uspešnost poslovanja
Manj osebnega stika in manj osebne komunikacije. Razmišljanje o poslovnem razvoju uokvirjajo možnosti digitalnih orodij.	Drugi učinki digitalne transformacije
	Izzivi kadrovskega managementa
Zagotavljanje osnovnih meril in ciljev.	Vloga politike v digitalni transformaciji.

Vir: lastno delo.

Podjetje TA4 je svoj proces digitalizacije začelo leta 1997 in ga intenziviralo leta 2015 z uvedbo popolnoma avtomatiziranega in personaliziranega informacijskega sistema. Za svoje stranke je podjetje uvedlo digitalne rešitve, kot je potovalna aplikacija. Po izkušnjah podjetja je za digitalno transformacijo pomemben med seboj povezan sistem, ki podpira celoten proces, vključno z računovodstvom. Kot je razvidno iz tabele 11, podjetje hkrati verjame, da sta bistvena za uspeh neposreden dostop do stranke in personalizirana komunikacija. Izkušnje podjetja kažejo tudi na potrebo po nenehnem prilagajanju in izboljšavah ter pomen jasne vizije in močnega izvedbenega načrta, ki vključuje usposabljanje in podporo zaposlenim. Kot prednosti digitalne transformacije so se v preteklosti podjetja izkazale večja učinkovitost in prihranek stroškov, ki presega začetne investicije, pomembno pri tem pa je imeti dolgoročno perspektivo. Podjetje verjame, da so subvencije lahko v pomoč, ne pa tudi zagotovilo za uspeh.

Tabela 11: TA4

Kode	Kategorija
Večji sistemi so manj osebni in personalizirani. Različni sistemi, ki so na trgu, niso vedno povezljivi. Povezljivost različnih sistemov in orodij je ključnega pomena.	Značilnosti digitalne transformacije
Omogoča visoko stopnjo personalizacije.	Motivi in gibalna digitalne transformacije
Digitalna orodja lahko omejujejo razvojni proces zaradi lastnih omejitev. Komunikacija z razvijalci digitalnih orodij. Visoki stroški digitalnih orodij.	Ovire digitalne transformacije
	Vplivi digitalne transformacije na uspešnost poslovanja
Digitalna orodja omogočajo, da se zaposleni posvečajo gostom.	Drugi učinki digitalne transformacije
Pridobivanje mladih kadrov, ki rastejo s podjetjem.	Izzivi kadrovskega managementa
Subvencioniranje digitalne transformacije podjetij.	Vloga politike v digitalni transformaciji.

Vir: lastno delo.

Na podlagi tabele 12 lahko rečemo, da podjetje G1 podaja svojo izkušnjo o izzivih digitalne transformacije v gostinstvu, v katerem je digitalizacija manj razvita. Slovenski trg je tako na strani razvoja digitalnih produktov kot na strani njihove uporabe manj razvit. Nekateri gostje ne želijo uporabljati digitalnih sistemov, zaradi česar industrija težko sprejme takšne tehnologije. Podjetje verjame, da je digitalizacija kljub temu nujna za učinkovitost in prihranke pri stroških, a se pri njeni uvedbi sooča z izzivi zaradi pomanjkanja sredstev in programerjev, ki bi lahko sledili potrebam podjetja. Tudi zaposleni sami niso v celoti usposobljeni za uporabo digitalnih sistemov in posledično se podjetje v procesih digitalne transformacije srečuje z odpori. Podjetje prednosti digitalizacije ocenjuje pozitivno, vendar se sooča s težavami, kako najti cenovno dostopne in primerne rešitve, ki bi ustrezale njihovim posebnim potrebam. Podjetje tudi poudarja, da mora vlada olajšati izdajanje e-računov in racionalizirati transakcije, da bi pripomogla k digitalni transformaciji v panogi.

Tabela 12: Intervju G1

Kode	Kategorija
Tuji gostje bolj naklonjeni digitalizaciji storitev Digitalizacija slabše razvita v gostinski panogi Uporabnik potrebuje dobro motivacijo za uporabo digitalne storitve	Značilnosti digitalne transformacije

se nadaljuje

Tabela 12: Intervju G1 (nad.)

Kode	Kategorija
Različni digitalni sistemi nudijo podporo različnim področjem poslovanja Kompleksnost digitalizacije je odvisna od obsega dejavnosti Kompleksnost digitalizacije je odvisna od vrste dejavnosti	
Krajši in hitrejši postopki dela Racionalizacija stroškov Dvig učinkovitosti Olajšanje dela Avtomatizacija nabavnih procesov	Motivi in gibalna digitalne transformacije
Slovenski gostje manj naklonjeni digitalizaciji storitev Programerji in izvajalci težko razumejo potrebe panoge Podjetja v panogi slabo razumejo digitalizacijo Pomanjkanje sredstev za digitalizacijo Programerji so nefleksibilni Slabi, neprilagojeni digitalni sistemi z napakami v delovanju Vzpostavitev in vzdrževanje kakovostnih digitalnih sistemov sta dragi Zaposleni nimajo veščin in znanja za uporabo digitalnih sistemov Nefleksibilni digitalni sistemi, ki ne nudijo želenih funkcionalnosti Varnostna tveganja	Ovire digitalne transformacije
Digitalizacija pospešuje prodajo Digitalizacija zagotavlja zadovoljstvo uporabnikov Racionalizacija poslovanja Učinkovitost poslovanja	Vplivi digitalne transformacije na uspešnost poslovanja
Digitalna znanja in veščine postajajo pomembni v zaposlovanju kadrov Velik del poslovnega načrtovanja je preusmerjen v digitalizacijo	Drugi učinki digitalne transformacije
Zaposleni nimajo veščin in znanja za uporabo digitalnih sistemov Prehod na digitalne sisteme zaposlenim otežuje delo zaradi pomanjkanja znanja Zaposleni niso motivirani za digitalizacijo	Izzivi kadrovskega managementa
Ureditev nacionalnih digitalnih sistemov za podporo podjetjem Zagotavljanje subvencij Podpore pri izobraževanju kadrov	Vloga politike v digitalni transformaciji.

Vir: lastno delo.

Tudi podjetje G2 v intervjuju pripoveduje o svojih izkušnjah z digitalno transformacijo v gostinstvu. Podjetje ugotavlja, da morajo biti uporabljene digitalne rešitve odvisne od velikosti podjetja in ciljnega segmenta strank, ter poudarja ključni pomen izgradnje podatkovne baze in zbiranja podatkov za informiranje trženjskih in komunikacijskih prizadevanj. Podjetje pojasnjuje tudi izzive dela s spletnimi rezervacijskimi sistemi in

potrebo po bolj integriranem, a še vedno personaliziranem pristopu do gostov, kar je jasno opredeljeno v tabeli 13. Podjetje poudarja pomen pristnih, kakovostnih izkušenj v gostinstvu in potrebo po uravnoteženju avtomatizacije s človeško interakcijo. Ne nazadnje podjetje podlaga tudi prednosti bolj usklajenega in trajnostnega pristopa k slovenskemu turizmu v celoti.

Tabela 13: Intervju G2

Kode	Kategorija
Digitalna transformacija otežuje fleksibilnost poslovanja in fleksibilnost ponudbe Digitalna transformacija daje večjim ponudnikom zagotavlja še večje prednosti Mogoča je delna digitalizacija Orodja za digitalno transformacijo uniformirajo ponudbo Ključni element so spletne trgovine za izbiro ponudbe in rezervacije Pomembno je graditi baze podatkov uporabnikov v namen obveščanja Potrebne so varnostne kopije Z digitalno transformacijo se izgublja človeški stik	Značilnosti digitalne transformacije
Poenostavljanje rezervacijskih procesov Ob uporabi spletnih rezervacijskih sistemov manj odpovedi	Motivi in gibal digitalne transformacije
Tveganja kraje podatkov in kraje uporabniških računov Prilagojenost večine digitalnih produktov velikim korporacijam Manj možnosti za unikatnejše ponudbe	Ovire digitalne transformacije
Ob uporabi spletnih rezervacijskih sistemov manj odpovedi Večji doseg potencialnih uporabnikov	Vplivi digitalne transformacije na uspešnost poslovanja
Prilagajanje poslovanja in ponudbe digitalnim sistemom Zmanjševanje osebnega stika	Drugi učinki digitalne transformacije
Potrebno usposabljanje kadra za uporabo digitalnih produktov	Izzivi kadrovskega managementa
Oblikovanje delovne skupine Spodbujanje alternativ velikih korporacij	Vloga politike v digitalni transformaciji.

Vir: lastno delo.

Intervju s podjetjem G3 predstavlja značilnosti, pomen in izzive digitalne transformacije v gostinstvu. Kot je razvidno iz tabele 14, podjetje opisuje specifične tehnologije, ki jih uporablja v procesu digitalizacije ter poudarja vlogo digitalnih platform predvsem v operativnih zadevah. V svoji digitalni preobrazbi podjetje uporablja zlasti sisteme za upravljanje virov, sisteme za upravljanje odnosov z uporabniki, računovodsko programsko opremo in spletne prodajne kanale. Digitalna transformacija se je v preteklosti izkazala kot ključnega pomena za uspeh dejavnosti podjetja, saj je izboljšala učinkovitost in omogočila

večjo fleksibilnost. Poleg tega je digitalna transformacija pozitivno vplivala na vse vidike njihovega poslovanja, od gostinstva do prodaje in trženja, s čimer je dosegala kumulativne učinke na ravni poslovnih izidov. Podjetje pri tem poudarja, da je za optimizacijo uporabe digitalnih tehnologij nujen sistematičen pristop k obdelavi in analizi podatkov, prav tako pa mora podjetje ohranjati odprtost in se stalno osredotočati na prednosti, ki jih lahko prinaša digitalna transformacija. Podjetje v svoji digitalni transformaciji ni uporabljalo posebnih programov usposabljanja za zaposlene, ampak jih izobraževalo sproti in po potrebi.

Tabela 14: Intervju G3

Kode	Kategorija
Uporaba različnih orodij za podporo različnih področij poslovanja Uporaba orodij za načrtovanje virov Uporaba orodij za upravljanje odnosov z uporabniki Generične digitalne rešitve niso primerne zaradi specifik poslovanja Možnosti adaptacije rešitev iz drugih panog	Značilnosti digitalne transformacije
Avtomatizacija procesov Podpora v odločanju Lajšanje dela Zagotavljanje prihranka časa Zagotavljanje kakovosti Spremljanje podatkov v realnem času omogoča takojšnje intervencije	Motivi in gibalna digitalne transformacije
Digitalne veščine in navade zaposlenih Pomanjkanje digitalnih rešitev in ponudnikov razvoja sistemov Ponudniki digitalnih sistemov ne razumejo potreb turistične panoge	Ovire digitalne transformacije
Digitalna transformacija je osnovni pogoj obstanka na trgu Zagotavljanje podatkov za načrtovanje poslovanja Avtomatizacija procesov, sinhronizacija procesov Preprečevanje napak Možnost spremljanja učinkovitosti in nagrajevanja produktivnosti	Vplivi digitalne transformacije na uspešnost poslovanja
Segmentacija procesov, ki so primerni in ki niso primerni za vključitev v digitalno transformacijo	Drugi učinki digitalne transformacije
Redna usposabljanja zaposlenih	Izzivi kadrovskega managementa
Spodbujanje digitalizacije Močnejše sofinanciranje	Vloga politike v digitalni transformaciji.

Vir: lastno delo.

5.1.2 Struktura kategorij v kodnem okviru

Kodiranje transkripcij intervjujev smo opravljali v okviru sedmih kategorij, in sicer:

- značilnosti digitalne transformacije;
- motivi in gibal digitalne transformacije;
- ovire digitalne transformacije;
- vplivi digitalne transformacije na uspešnost poslovanja;
- drugi učinki digitalne transformacije;
- izzivi kadrovskega managementa;
- vloga politike v digitalni transformaciji.

Znotraj vsake kategorije smo iz transkripcij izluščili kode, ki smo jih kategorizirali v podkategorije.

Kot je razvidno iz tabele 15, smo v okviru kategorije značilnosti digitalne transformacije iz transkripcij intervjujev izluščili kode, ki digitalno transformacijo v turizmu opisujejo z vidika področij digitalne transformacije, z vidika procesov digitalne transformacije, z vidika razlik v digitalni transformaciji, z vidika dinamike digitalne transformacije in z vidika nevarnosti digitalne transformacije.

Tabela 15: Značilnosti digitalne transformacije

Kode	Podkategorije ¹
Različna orodij za podporo različnih področij poslovanja. Avtomatizacija. Digitalizacija procesov poslovanja. Zbiranje in obdelava podatkov. Gradnja baze podatkov uporabnikov. Upravljanje odnosov z uporabniki. Obveščanje. Avtomatizirano upoštevanje regulacij. Načrtovanje virov. Energetska optimizacija. Digitalna orodja za goste. Avtomatizacija procesov rezervacij, check-in, check-out. Spletne trgovine za izbiro ponudbe in rezervacije. Podpora razvoja vitke organizacije. Povezovanje z uporabniškimi sistemi (npr. Booking).	Področja
Digitalizacija je investicija (ne strošek). Potrebno je načrtovanje. Potrebne so poenostavitve, uskladitev in centralizacija procesov. Digitalna transformacija je postopna. Najprej delna digitalizacija posameznih procesov. Postopna digitalizacija vse več procesov.	

se nadaljuje

¹ Identificirane vsebinske kode v okviru vsake kategorije so združene v podkategorije (induktivni pristop).

Tabela 15: Značilnosti digitalne transformacije (nad.)

Kode	Podkategorije ²
Vse bolj kompleksna orodja. Povezovanje različnih sistemov in orodij. Stalno napredovanje digitalizacije. Digitalna transformacija poteka v prvi fazi z digitalizacijo posameznih procesov, v drugi fazi s povezovanjem digitaliziranih procesov. Razpoložljiva digitalna orodja je treba prilagoditi poslovanju vsakega podjetja. Pomen diferenciacije med nameni uporabe. Možnosti standardiziranih rešitev in rešitev po meri. Potreba stalnega posodabljanja. Pomen varnostnih kopij.	Proces digitalne transformacije
Majhna podjetja zaznavajo manjšo potrebo po digitalni transformaciji. Razlike v odzivanju na digitalizacijo med različnimi segmenti uporabnikov. Različni sistemi za podporo različnih področij. Generične rešitve niso primerne zaradi specifik poslovanja. Kompleksnost digitalizacije je odvisna od obsega dejavnosti. Kompleksnost digitalizacije je odvisna od vrste dejavnosti. Vsi sistemi niso primerni za vse ponudnike. Prilagajanje sistemov potrebam podjetja. Trg digitalnih produktov zagotavlja veliko možnosti. Pomen diferenciacije med nameni uporabe. Tuji gostje bolj naklonjeni digitalizaciji storitev. Digitalizacija slabše razvita v gostinski panogi. Uporabnik potrebuje dobro motivacijo za uporabo digitalne storitve.	Razlike v digitalni transformaciji
Neizbežnost digitalne transformacije: ni več izbira. Digitalno transformacijo vodijo vodilni ponudniki, vzpostavljajo trende in pričakovanja, ustvarjajo pritisk s konkurenčnostjo. Digitalna transformacija zagotavlja konkurenčno prednost. Zgodnja adaptacija omogoča prehitevanje trga. Digitalna transformacija vodilnim ponudnikom zagotavlja še večje prednosti. Vodilni ponudniki digitalnih produktov monopolizirajo trg. Orodja za digitalno transformacijo uniformirajo ponudbo. Visoke hitrosti sprememb. Možnosti adaptacije rešitev iz drugih panog.	Dinamika digitalne transformacije
Izguba podatkov. Vdori, kraje, virusi. Izgubljanje osebnega stika. Omejevanje ponudbe s pogoji digitalizacije. Omejitve v povezljivosti sistemov.	Nevarnosti digitalne transformacije

Vir: lastno delo.

² Identificirane vsebinske kode v okviru vsake kategorije so združene v podkategorije (induktivni pristop).

V okviru kategorije motivov in gibal digitalne transformacije smo iz transkripcij intervjujev izluščili kode, ki opisujejo motive turističnih podjetij za digitalno transformacijo, in jih razvrstili med motive sledenja razvoju panoge, usklajevanja in integracije procesov, racionalizacije porabe virov, kadrovskih procesov, nabavnih procesov, upravljanja strank, oblikovanja ponudbe, oblikovanja promocij, odzivanja in prilagajanja ter ustvarjanja dodane vrednosti. Omenjeno je razvidno iz tabele 16.

Tabela 16: Motivi in gibala digitalne transformacije

Sledenje trendom. Vzdrževanje pozicije na trgu. Dostop do izjemnega števila uporabnikov. Ključni element razvoja. Optimizacija poslovanja.	Sledenje razvoju panoge
Močna podpora poslovanja. Konsolidacija poslovnih procesov. Zagotavljanje konsistence poslovnih procesov. Zagotavljanje kakovosti procesov.	Usklajevanje in integracija procesov
Racionalizacija števila poslovnih procesov. Avtomatizacija procesov. Zagotavljanje prihranka časa. Dvig učinkovitosti. Nadzor nad stroški. Upravljanje in racionalizacija stroškov. Krajši in hitrejši postopki dela.	Racionalizacija porabe virov
Optimizacija kadra. Nadzor in ocenjevanje kadra. Upravljanje delovnih ur. Zagotavljanje produktivnosti. Olajšanje dela. Zmanjševanje človeških napak. Preprečevanje manipulacij.	Kadrovski procesi
Avtomatizacija nabavnih procesov. Podpora v odločanju. Avtomatizacija nabavnega odločanja.	Nabavni procesi
Preusmerjanje več virov v odnose s strankami. Zajem in uporaba podatkov o strankah, Dober odziv uporabnikov na digitalizacijo procesov. Ob uporabi spletnih rezervacijskih sistemov manj odpovedi. Poenostavljanje rezervacijskih procesov.	Upravljanje s strankami
Optimizacija personalizacije ponudbe. Zagotovitev možnosti nadaljnjega razvoja. Zagotavljanje digitaliziranih produktov.	

se nadaljuje

Tabela 16: Motivi in gibalna digitalne transformacije (nad.)

Možnosti učinkovitejših strategij postavljanja cen. Zagotavljanje kakovosti produktov.	Oblikovanje ponudbe
Optimizacija personalizacije promocij	Oblikovanje promocij
Zagotavljanje učinkovitega odzivanja na krize oz. spremenjene pogoje poslovanja. Podpora pri takojšnjem odzivanju na spremembe. Spremljanje podatkov v realnem času omogoča takojšnje intervencije.	Odzivanje in prilagajanje
Rast dodane vrednosti. Zagotavljanje dodane vrednosti na zaposlenega.	Ustvarjanje dodane vrednosti

Vir: lastno delo.

Kot prikazuje tabela 17, se ovire digitalne transformacije pojavljajo na področju upravljanja kadrov, na področju tehnologije, na področju poslovanja, na področju financ, na področju družbenih procesov in varnostnih vprašanj.

Tabela 17: Ovire digitalne transformacije

Izobraževanje zaposlenih je zahtevno. Začetni odpori med zaposlenimi. Izobraževanje zaposlenih. Zahtevno usposabljanje zaposlenih. Starejši zaposleni težje sledijo digitalizaciji. Digitalne veščine in navade zaposlenih. Zaposleni sami po sebi niso motivirani za spremembe. Pomanjkanje digitalnih veščin pri starejših zaposlenih. Digitalni sistemi zahtevajo izobraževanje zaposlenih. Zaposleni nimajo veščin in znanja za uporabo digitalnih sistemov. Zaposleni težko sledijo spremembam.	Kadrovske ovire
Težave s povezovanjem različnih sistemov oz. orodij. Težko najti en digitalni sistem, ki bi ustrezal, zato je treba kombinirati ločene. Digitalna orodja niso lahko dostopna. Komunikacija z razvijalci digitalnih orodij. Na trgu ni orodja, ki ga podjetje potrebuje, zato ga mora razvijati. Nezdružljivost digitalnih rešitev Omejenost na zastarele slovenske sisteme vodenja računov. Pomanjkanje digitalnih rešitev in ponudnikov razvoja sistemov. Ponudniki digitalnih sistemov ne razumejo potreb turistične panoge. Digitalni sistemi lahko ne zagotavljajo želenih funkcionalnosti. Ponudniki digitalnih sistemov ne poznajo specifik turistične dejavnosti. Digitalni sistem je treba prilagoditi poslovanju podjetja.	

se nadaljuje

Tabela 17: Ovire digitalne transformacije (nad.)

Prilagojenost večine digitalnih produktov velikim korporacijam. Manj možnosti za unikatnejše ponudbe. Podjetja v panogi slabo razumejo digitalizacijo. Programerji so nefleksibilni. Slabi, neprilagojeni digitalni sistemi z napakami v delovanju. Nefleksibilni digitalni sistemi, ki ne nudijo želenih funkcionalnosti.	Tehnološke ovire
Implementacija IT sistema zahteva prilagoditev poslovanja. Digitalna orodja lahko omejujejo razvojni proces zaradi lastnih omejitev. Zahtevno prilagajanje sistema. Zahtevnost implementacije in prehoda. Dolgotrajnost implementacije. Zahtevnost implementacije in prehoda.	Ovire poslovanja
Visoki stroški strojne opreme in. Visoki stroški digitalnih orodij. Visoki stroški vzdrževanja. Visoki stroški ob monopolizirani ponudbi digitalnih rešitev. Pomanjkanje sredstev za digitalizacij. Vzpostavitev in vzdrževanje kakovostih IT-sistemov sta dragi.	Finančne ovire
Slovenski gostje manj naklonjeni digitalizaciji storitev.	Družbene ovire
Varnostna tveganja. Strah pred krajo ali izgubo podatkov. Tveganja kraje podatkov in kraje uporabniških računov.	Varnostna tveganja

Vir: lastno delo.

V okviru kategorije vplivov digitalne transformacije na uspešnost poslovanja smo na podlagi tabele 18, iz transkripcij intervjujev izluščili kode, ki smo jih združili v pet podkategorij vplivov, in sicer racionalizacijo in učinkovitost, spremljanje poslovanja, avtomatizacijo, vplive na kakovost poslovanja ter in vplive na poslovne izide.

Tabela 18: Vplivi digitalne transformacije na uspešnost poslovanja

Pozitivni učinki na učinkovitost. Zmanjševanje porabe. Racionalizacija stroškov. Racionalizacija procesov. Zmanjšanje potreb kadrovskega upravljanja. Redukcija kadrovskih stroškov.	Racionalizacija in učinkovitost
Možnost spremljanja učinkovitosti in nagrajevanja produktivnosti. Možnost sledenja vsem procesom. Zagotavljanje podatkov za načrtovanje poslovanja. Sistematično voden razvoj poslovanja.	

se nadaljuje

Tabela 18: Vplivi digitalne transformacije na uspešnost poslovanja (nad.)

Zagotavljanje dolgotrajnega razvoja poslovnih funkcij. Optimizacija procesov na osnovi spremljanja podatkov.	Spremljanje
Preprečevanje človeških napak. Onemogočanje manipulacij. Zagotavljanje kakovosti poslovanja. Zagotavljanje zadovoljstva uporabnikov. Digitalizacija najbolj vpliva na marketing prodajo in operativo.	Kakovost
Podpora vsem poslovnim procesom. Avtomatizacija procesov. Sinhronizacija procesov. Avtomatizacija individualizacije. Avtomatizacija administrativnih procesov . Zaradi avtomatizacije ostalih procesov možnost posvečanja odnosom s strankami.	Avtomatizacija
Obstane na trgu. Večji doseg potencialnih uporabnikov. Razvoj bolj konkurenčne ponudbe. Posodabljanje ponudbe. Manj odpovedi. Pospeševanje porabe in prodaje. Povečanje prodaje in profita. Večja dodana vrednost v prodaji. Pozitivni učinek na bruto realizacijo.	Poslovni izidi

Vir: lastno delo.

V okviru kategorije drugih vplivov digitalne transformacije smo iz transkripcij intervjujev izluščili kode, ki smo jih združili v tri podkategorije vplivov, in sicer digitalna transformacija vpliva na prestrukturiranje, na prilagajanje poslovanja digitalnim omejitvam ter na spremembe interakcije in komunikacije v podjetju in s strankami, kar je razvidno iz tabele 19.

Tabela 19: Drugi učinki digitalne transformacije

Digitalna transformacija spremeni poslovni model. Velik del poslovnega načrtovanja je preusmerjen v digitalizacijo. Prerazporejanje kadrov. Sprememba in prilagajanje vseh poslovnih procesov. Prilagajanje poslovanja in ponudbe digitalnim sistemom. Prerazporejanje kadrov. Digitalna podpora določenih poslovnih procesov dovoljuje preusmeritev virov podjetja na druge procese.	Prestrukturiranje
---	-------------------

se nadaljuje

Tabela 19: Drugi učinki digitalne transformacije (nad.)

Razmišljanje o poslovnem razvoju uokvirjajo možnosti digitalnih orodij. Spremembe v poslovnih procesih. Včasih je lažje poslovni proces prilagoditi digitalnemu orodju, kot najti ali razviti digitalno orodje za poslovni proces. Rast poslovanja mora biti usklajena z razvojem digitalnih rešitev. Segmentacija procesov, ki so primerni in ki niso primerni za vključitev v digitalno transformacijo. Digitalna znanja in veščine postajajo pomembni v zaposlovanju kadrov.	Prilagajanje poslovanja digitalnim omejitvam
Spremenjeni načini interakcije z uporabniki. Spremenjeni načini interakcije med zaposlenimi. Manj osebne stika in manj osebne komunikacije. Digitalna orodja omogočajo, da se zaposleni posvečajo gostom.	Spremembe interakcije in komunikacije

Vir: lastno delo.

Na podlagi tabele 20, smo v okviru kategorije izzivov kadrovskega managementa pri digitalni transformaciji podjetja iz transkripcij intervjujev izluščili kode, ki smo jih združili v štiri podkategorije, in sicer pomanjkljivosti kadra, odpor zaposlenih do digitalizacije, strategije soočanja s kadrovskimi izzivi ter dejavniki kadrovskih izidov.

Tabela 20: Izzivi kadrovskega managementa

Prehod na digitalne sisteme zaposlenim otežuje delo zaradi pomanjkanja znanja. Pomanjkanje kadrov. Pomanjkanje tehničnih veščin ovira implementacijo. Zaposleni nimajo veščin in znanja za uporabo digitalnih sistemov. Starejši zaposleni imajo težave pri usvajanju digitalnih orodij. Zaposleni težko sledijo stalnim spremembam.	Pomanjkljivosti kadra
Odpor zaposlenih do sprememb in novosti. Zaposleni niso motivirani za digitalizacijo. Zaposleni težko sprejemajo implementacijo digitalnih sistemov.	Odpor zaposlenih
Zaposlene je treba usposobiti za sodelovanje v digitaliziranih procesih in za uporabo digitalnih produktov. Potrebno je začetno in nadaljnje redno usposabljanje zaposlenih. Zaposleni potrebujejo podporo in motivacijo za usvajanje digitalnega znanja. Lažje je zaposlene naučiti uporabe digitalnih orodij kot mehkih veščin. Pogoja dobre digitalne transformacije sta podpora uprave in nadzor. Pridobivanje mladih kadrov, ki rastejo s podjetjem.	Strategije soočanja
Različna izobrazba zaposlenih glede uporabe digitalnih orodij. Dober odziv zaposlenih na implementacijo digitalnih sistemov.	Dejavniki izzivov

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz tabele 21, imajo ključno vlogo v digitalni transformaciji politike, ki posegajo na področje finančne podpore, usposabljanja kadrov, ustvarjanja sistemskih pogojev in usmerjanja digitalne transformacije.

Tabela 21: Vloga politike v digitalni transformaciji

Subvencije, nepovratna sredstva, brezobrestni krediti. Podpora različnih podjetij, tudi velikih.	Finančna podpora
Zagotavljanje usposabljanja kadrov. Prilagajanje usposabljanj različnim skupinam zaposlenih.	Usposabljanja kadrov
Debirokratizacija nacionalnih sistemov. Ureditev nacionalnih sistemov za podporo podjetjem. Povezovanje ponudnikov digitalnih orodij s turističnimi podjetji.	Ustvarjanje sistemskih pogojev
Ustanovitev ministrstva za turizem. Oblikovanje delovne skupine. Razvoj skupnih smernic. Zagotavljanje osnovnih meril in ciljev. Regijsko prilagajanje razpisov in strategij.	Usmerjanje digitalne transformacije

Vir: lastno delo.

5.2 Sinteza odgovorov na raziskovalna vprašanja

V nadaljevanju predstavljamo sintezo odgovorov na raziskovalna vprašanja, ki jo pridobivamo z vsebinsko analizo transkripcij intervjujev.

5.2.1 Značilnosti digitalne transformacije v slovenskem turizmu

V okviru prvega raziskovalnega vprašanja (R1) ugotavljamo, katere so značilnosti digitalne transformacije v slovenskih turističnih podjetjih. Vsebinska analiza intervjujev s slovenskimi turističnimi podjetji kaže, da digitalna transformacija v turizmu zajema različna področja poslovanja, da se odvija skozi postopni proces, da obstajajo v digitalni transformaciji različnih podjetij pomembne razlike, da je digitalna transformacija slovenskih podjetij vpeta v širšo dinamiko digitalne transformacije celotne panoge in družbe ter da prinaša poleg prednosti in priložnosti tudi pomembne nevarnosti.

Digitalna transformacija v slovenskih podjetjih zajema implementacijo različnih orodij za podporo različnih področij poslovanja, ki omogočajo zlasti digitalizacijo procesov in njihovo avtomatizacijo. Ključni princip delovanja teh orodij sta zbiranje in obdelava podatkov, na osnovi katerih lahko podjetja sprejemajo informirane in učinkovite odločitve ter upravljajo svoje vire, oblikujejo ponudbo in promocijo, ter upravljajo odnose s strankami. Eden izmed najpomembnejših produktov so spletni sistemi za rezervacije, ki turističnim podjetjem zagotavljajo dostop do obsežnega trga uporabnikov, uporabnikom pa dostop do

obsežnega trga ponudnikov. Sam proces digitalne transformacije je zmeraj postopen in načrtovan, začenši s prilagajanjem obstoječih procesov in zagotavljanjem njihove primernosti za digitalizacijo. Podjetja najprej digitalizirajo posamezna področja poslovanja in jih nato začno povezovati v kompleksnejši sistem. Pri digitalizaciji uporabljajo vse več in vse bolj zahtevna orodja, proces pa se nikdar ne ustavi, temveč zahteva stalna posodabljanja. Vsako podjetje tako digitalno transformacijo izvede na svoj način, pri čemer pogosto bodisi potrebuje specifične digitalne sisteme ali orodja bodisi mora svoje poslovne procese prilagoditi obstoječim. Zahtevnost digitalne transformacije je tako odvisna od velikosti podjetja in dejavnosti, saj vsa orodja niso primerna za vse, hkrati pa imajo podjetja različne segmente uporabnikov, med katerimi so nekateri bolj in drugi manj naklonjeni digitalnim produktom. Digitalizacija prinaša tudi določene nevarnosti, kot so izguba podatkov, vdori, kraje in virusi na eni strani ter izgubljanje osebnega stika na drugi strani. Digitalizacija lahko v določenih smereh s svojimi lastnimi omejitvami tudi otežuje razvoj podjetja v določenih smereh.

5.2.2 Motivi in gibalna digitalne transformacije v slovenskem turizmu

V okviru prvega raziskovalnega vprašanja (R2) ugotavljamo, kaj so motivi in gibalna digitalne transformacije v slovenskih turističnih podjetjih. Vsebinska analiza intervjujev s slovenskimi turističnimi podjetji odkriva, da se motivi in gibalna pojavljajo na področju sledenja razvoju panoge, usklajevanja in integracija procesov, racionalizacije porabe virov, kadrovskega procesov, nabavnih procesov, upravljanja strank, oblikovanja ponudbe in promocije, odzivanja in prilagajanja tržnim in družbenim razmeram ter ustvarjanju dodane vrednosti. Sledenje trendom digitalne transformacije in razvoju panoge na tem področju omogoča vzdrževanje konkurenčnosti in pozicije na trgu z optimizacijo poslovanja. Digitalizacija zahteva usklajevanje in integracijo procesov ter s tem nudi močno podporo poslovanja, konsolidacijo poslovnih procesov ter zagotavljanje konsistence in kakovosti procesov. Racionalizacija porabe z digitalno transformacijo zajema dvig učinkovitosti, nadzor nad stroški ter krajše in hitrejše postopke dela. Optimizacijo kadrovskega procesov podjetja med digitalno transformacijo dosegajo z zagotavljanjem produktivnosti, lažanjem dela ter zmanjševanjem človeških napak in manipulacij. Digitalna transformacija z avtomatizacijo nabavnih procesov zagotavlja podporo v odločanju in racionalizacijo stroškov. Na področju upravljanja strank digitalna transformacija omogoča preusmerjanje več virov v odnose s strankami, hkrati pa zajem in uporabo podatkov o strankah za podporo v oblikovanju ponudb in promocij ter poenostavljanje rezervacijskih procesov. Digitalna transformacija nadalje omogoča personalizacijo ponudbe, zagotavljanje kakovosti produktov in učinkovitejše strategije postavljanja cen, hkrati pa tudi zagotavlja nove digitalizirane produkte. Odzivanje in prilagajanje na spremenjene pogoje poslovanja je z digitalno transformacijo hitrejše in učinkovitejše zaradi nenehnega spremljanja podatkov v realnem času. Ključni izid digitalne transformacije je tako rast dodane vrednosti ter zagotavljanje višje dodane vrednosti na zaposlenega.

5.2.3 Ovire digitalne transformacije v slovenskem turizmu

V okviru tretjega raziskovalnega vprašanja (R3) ugotavljamo, s katerimi ovirami se srečujejo slovenska turistična podjetja pri digitalni transformaciji svojega poslovanja. Vsebinska analiza intervjujev s slovenskimi turističnimi podjetji kaže, da se med ovire digitalne transformacije turističnih podjetij vključujejo kadrovske, tehnološke, ovire poslovanja, finančne, družbene in varnostne ovire. Kadrovske ovire se nanašajo na pomanjkanje digitalnih veščin pri zaposlenih, predvsem pri starejših zaposlenih ter splošne začetne odpore zaposlenih proti spremembam. Zaposlene je treba za uspešno digitalno transformacijo usposablјati in motivirati, kar je povezano z visokimi stroški. Podjetja se ob tem srečujejo tudi s tehnološkimi ovirami, ki vključujejo zlasti različne omejitve razpoložljivih digitalnih rešitev, ki so lahko nezdržljivi med seboj, nezdržljivi s poslovnimi procesi podjetja ter zahtevajo velike spremembe v poslovanju in delu zaposlenih. Neprilagojenost in nezdržljivost zastrujeta slabo poznavanje specifičnih potreb turističnih podjetij in uporabnikov s strani razvijalcev digitalnih produktov in velike razlike v teh specifičnih potrebah, kar otežuje razvoj uniformiranih rešitev. V povezavi s tem se med ovirami digitalne transformacije pojavljajo tudi zahtevnost prilagajanja poslovnih sistemov in dolgotrajnost implementacije, pa seveda tudi finančne ovire, ki vključujejo visoke stroške samega razvoja digitalnih rešitev, strojne opreme in vzdrževanja. Družbene ovire digitalizacije slovenskih turističnih podjetij se nanašajo na manjšo naklonjenost slovenskih gostov digitalizaciji storitev, pri čemer se pojavljajo še varnostna tveganja, kot so kraja ali izguba podatkov.

5.2.4 Vpliv digitalne transformacije na uspešnost poslovanja

V okviru četrtega raziskovalnega vprašanja (R4) ugotavljamo, kako digitalna transformacija vpliva na uspešnost poslovanja slovenskih turističnih podjetij. Vsebinska analiza intervjujev med vplivi digitalne transformacije na poslovanje turističnih podjetij odkriva vplive na racionalizacijo in učinkovitost poslovanja, vplive na procese spremljanja, na kakovost, avtomatizacijo ter poslovne izide. Digitalna transformacija pozitivno vpliva na učinkovitost poslovanja z zmanjšanjem porabe, racionalizacijo stroškov in procesov ter redukcijo kadrovske porabe. Omogoča tudi možnost izjemno natančnega spremljanja poslovanja, posledično pa sistematičnega vodenja razvoja poslovanja ter optimizacijo procesov na podlagi velike količine realnih in aktualnih podatkov. Digitalizacija prav tako zagotavlja višje ravni kakovosti poslovanja s preprečevanjem človeških napak, onemogočanjem manipulacij ter tako zagotavlja višje zadovoljstvo uporabnikov. Avtomatizacija pa omogoča podporo vsem poslovnim procesom, sinhronizacijo procesov ter možnost avtomatizacije individualizacije in administrativnih nalog, kar omogoča posvečanje več časa odnosom s strankami. Poslovni izidi digitalne transformacije so lahko večji doseg potencialnih uporabnikov, razvoj bolj konkurenčne ponudbe, manj odpovedi, pospeševanje porabe in prodaje ter povečanje prodaje in profita, kar vpliva na bruto realizacijo.

5.2.5 Drugi učinki digitalne transformacije na turistično dejavnost

V okviru petega raziskovalnega vprašanja (R5) ugotavljamo, kakšne druge učinke digitalne transformacije ugotavljajo slovenska podjetja. Vsebinska analiza intervjujev s slovenskimi turističnimi podjetji med drugimi učinki digitalne transformacije odkriva prestrukturiranje, prilagajanje poslovanja digitalnim omejitvam ter spremembe interakcije in komunikacije. Digitalna transformacija neredko zahteva spremembo poslovnega modela in preusmerjanje velikega dela procesov v digitalizacijo, kar lahko vključuje tudi prerazporejanje kadrov ter prilagajanje poslovnih procesov in ponudbe digitalnim sistemom. Podjetja morajo o nadaljnjem poslovnem razvoju razmišljati v okviru možnosti digitalnih orodij in prilagoditi poslovne procese omejitvam in možnostim teh digitalnih orodij. Digitalna transformacija sproži tudi spremembe v interakciji z uporabniki in med zaposlenimi, saj se z implementacijo digitalnih orodij spremenijo načini interakcije. Vendar pa digitalna orodja z avtomatizacijo določenih procesov tudi omogočajo, da se lahko zaposleni bolj posvečajo gostom in njihovim potrebam. Digitalna transformacija prav tako pomeni, da postajajo digitalna znanja in veščine vse pomembnejši dejavnik pri zaposlovanju kadrov.

5.2.6 Izzivi kadrovskega managementa

V okviru šestega raziskovalnega vprašanja (R6) ugotavljamo, s katerimi izzivi se slovenska turistična podjetja ob digitalni transformaciji soočajo na področju kadrovanja. Z vsebinsko analizo intervjujev smo izluščili dve področji takšnih izzivov, in sicer pomanjkljivosti kadra ter odpore zaposlenih, poleg tega pa tudi dejavnike teh izzivov in strategije soočanja. Med različnimi pomanjkljivostmi kadra, ki otežujejo digitalno transformacijo slovenskih turističnih podjetij, so pomanjkanje zaposlenih s tehničnimi veščinami, vključno s težavami starejših zaposlenih pri usvajanju digitalnih orodij, poleg tega se pri zaposlenih pogosto pojavlja odpor do sprememb in novosti, s tem pa tudi do digitalizacije in uporabe digitalnih orodij pri delu. Med dejavnikoma teh kadrovskih izzivov sta različna izobrazba zaposlenih glede uporabe digitalnih orodij, saj lahko implementacija digitalnih sistemov naleti pri zaposlenih tudi na dober odziv, če jim ti ne predstavljajo neznanega. Kadrovski izzivi digitalne transformacije slovenskih podjetij ustvarjajo potrebo po strategijah soočanja, ki vključujejo predvsem usposabljanja in ustrezno motivacijo zaposlenih, npr. prikaze, kako lahko digitalna orodja olajšajo njihovo delo.

5.2.7 Vloga politik v digitalni transformaciji slovenskega turizma

V okviru prvega raziskovalnega vprašanja (R7) ugotavljamo, kakšna je vloga politik v spodbujanju digitalne transformacije slovenskega turizma? Vsebinska analiza intervjujev s slovenskimi turističnimi podjetji med ključnimi področji politične podpore odkriva finančno podporo, podporo usposabljanja kadrov, ustvarjanje sistemskih pogojev ter usmerjanje digitalne transformacije. Finančna podpora se nanaša na subvencije, nepovratna sredstva in brezobrestni krediti, pri čemer predvsem večja podjetja poudarjajo, da tudi sama potrebujejo

pomoč, ki je običajno namenjena majhnim in srednjim podjetjem. Turističnim podjetjem bi politika pri digitalni transformaciji veliko pomagala tudi z zagotavljanjem usposabljanja kadrov, pri čemer pa so potrebna prilagojena usposabljanja za različne skupine zaposlenih z različnim predznanjem in različnimi končnimi potrebami digitalne pismenosti. Ključni pogoj digitalne transformacije je tudi ustvarjanje ustreznih sistemskih pogojev, ki vključujejo debirokratizirane nacionalne sisteme ter podporne nacionalne sisteme, ki olajšajo digitalizacijo, npr. na področju poročanja in vodenja računov. Politike lahko pomembno vlogo prevzamejo tudi v povezovanju ponudnikov digitalnih orodij s turističnimi podjetji. Slovenskim turističnim podjetjem bi pri digitalni transformaciji pomagale tudi sistemske usmeritve, ki bi jih omogočila ustanovitev ministrstva za turizem z delovno skupino, ki bi zagotovila razvoj skupnih smernic z osnovnimi merili in cilji digitalizacije. Boljša organizacija bi omogočila tudi boljše regijsko prilagajanje razpisov in strategij.

5.3 Interpretacija rezultatov in diskusija

Pregled obstoječega stanja in izzivov digitalne transformacije turističnih podjetij v praksi predstavlja ključne izzive, s katerimi se podjetja pri digitalni transformaciji soočajo v praksi ter kaže na potrebe oblikovanja ustreznih podpornih politik. Rezultati raziskave kažejo, da več podjetij v zvezi s tem poudarja potrebo po ustanovitvi ministrstva za turizem ter ustanovitev takšnega ministrstva ocenjuje kot utemeljeno z velikim deležem, ki ga v državni proračun doprinaša turistični sektor. Ena od pomembnih funkcij ministrstva za turizem bi bilo oblikovanje strukturnih smernic za turistična podjetja, s katerimi bi si podjetja pomagala v digitalni transformaciji in ki bi uskladila digitalno transformacijo slovenskih podjetij. Uskladitev digitalne transformacije bi podjetjem olajšala spremljanje trendov, hkrati pa bi jim sočasen razvoj tehnoloških rešitev lahko zagotovil dostopnejše rešitve. Oviro pri tem predstavljajo zlasti velike razlike v procesih digitalne transformacije, saj se ta v podjetjih realizira postopoma po posameznih področjih in ne nujno z enakimi prioritetami. Dostopnost rešitev bi zagotavljala tudi večje možnosti dostopa do sredstev, saj stroški digitalne transformacije v večini primerov presegajo finančne zmožnosti podjetij samih. Podjetja izražajo tako tudi nujno potrebo po subvencijah digitalne transformacije, saj digitalizacija procesov pogosto zahteva razvoj specifičnih kompleksnih rešitev, ki so povezane z visokimi stroški. Na področju subvencij tudi večja podjetja opozarjajo, da pogosto ne dosegajo kriterijev državnega sofinanciranja zaradi velikosti, kar jim otežuje konkuriranje na trgu.

Primerjava ključnih strateških točk Strategije digitalne preobrazbe slovenskega turizma 2022–2026 (Slovenska turistična organizacija, 2022a) ter rezultatov analize intervjujev s slovenskimi turističnimi podjetji kaže, da se prioritetne potrebe podjetij pojavljajo zlasti na področju zagotavljanja nepovratnih sredstev in posojil iz Načrta za odpornost in okrevanje ter na področju zagotavljanja konkurenčnega kadra. Oblikovanje nacionalnega informacijskega središča za zbiranje in skladiščenje relevantnih podatkov in razvoj sistemov managementa turističnih tokov bi podjetjem pomagal pri zmanjševanju stroškov in pospeševanju procesov digitalizacije na področju zajemanja in spremljanja podatkov za

razvoj prilagojenih ponudb in zagotavljanju personaliziranih produktov. Vzpostavitev skupne slovenske turistične tržne platforme z načrtovalcem potovanj in vzpostavitev skupne platforme za trženje bi podjetjem prav tako pomagala pri digitalizaciji velikega deleža procesov, ki so ključnega pomena v digitalni transformaciji. Razvoj digitalnih produktov, kot so elektronske vstopnice, produkti obogatene in virtualne resničnosti, pametno določanje cen ipd. bi zagotovil obogatene ponudbe turističnih produktov ter podjetjem pripomogel z doprinosom dostopnih rešitev. Ključnega pomena so ukrepi na področju zagotavljanja konkurenčnega kadra, v okviru katerega rezultati raziskave izražajo predvsem potrebe po zagotavljanju turističnih digitalnih vavčerjev za sofinanciranje usposabljanja zaposlenih ter ustanovitev akademije digitalne preobrazbe Slovenske turistične agencije. Dolgoročno bi bistven doprinos zagotavljal tudi ukrep vključitve razvoja digitalnih kompetenc v programe formalnega izobraževanja, organizacija letnega dogodka pa bi omogočila povezovanje turističnih podjetij s ponudniki izobraževanj ter doprinesla k usklajevanju potreb in ponudbe.

6 SKLEP

Turistična industrija ne deluje v vakuumu, temveč je odvisna od širšega okolja, v katerem deluje, spremembe in novosti, ki se pojavljajo v družbi, pa imajo velik vpliv na turistično industrijo in obratno. Turistična industrija se tako v zadnjih desetletjih prilagaja digitalni transformaciji družbe in razvija nove pristope ter produkte, ki zadovoljujejo potrebe sodobnega turista. Digitalna transformacija v turizmu na splošno vključuje prevzem napredne digitalne tehnologije za spreminjanje obstoječih in ustvarjanje novih poslovnih modelov, razvoj novih izdelkov in storitev ter povečanje poslovne učinkovitosti in konkurenčnosti. S prihodom IKT je turistična industrija ena od doslednih zgodnjih posvojiteljev digitalne tehnologije. V zadnjih letih je turistična panoga s pospešenim tehnološkim razvojem, tudi pod vplivom epidemije covid-19, doživela digitalno transformacijo. Digitalna transformacija pomeni integracijo številnih digitalnih rešitev, kot so spletna in mobilna prodaja, zbiranje in interpretacija velikih podatkov, digitalizacija vsakodnevnih poslovnih opravil, optimizacija spletnih strani, uporaba družbenih medijev in uporaba novih tehnologij, kot so npr. umetna inteligenca in virtualna resničnost, s čimer spreminja poslovne modele, procese ali uporabniške izkušnje in ustvarja vrednost za turiste. Proces digitalne transformacije je postopen, turistična podjetja pa se praviloma najprej osredotočijo na notranje poslovanje in ustvarjanje vrednosti za turiste. Nato razširijo digitalizacijo na pametni turizem z visoko stopnjo inovativnosti, e-trgovino v realnem času ter močnimi povezavami z uporabniki in dobavitelji. Pandemija covid-19 je bila ključni katalizator digitalnih preobrazb za številne organizacije, saj jih je spodbudila k prevzemanju tehnoloških pobud in oblikovanju velikih sprememb v procesih in poslovnih modelih. Turizem je bil eden izmed sektorjev, ki jih je pandemija najbolj prizadela, uvedba novih alternativnih produktov digitalne transformacije pa je bila še bolj kritična. V prihodnosti 92 % turističnih podjetij pričakuje, da bo digitalna transformacija še povečala pomen pri doseganju poslovne uspešnosti.

Namen magistrskega dela je bil pregledati obstoječe stanje in izzive digitalne transformacije slovenskih turističnih podjetij v praksi ter tako prispevati k uspešnemu spoprijemanju z izzivi sodobnega digitalnega gospodarskega okolja ter k optimizaciji slovenskega turizma. Z vsebinsko analizo transkripcij intervjujev s slovenskimi turističnimi podjetji v ta namen ugotavljamo značilnosti digitalne transformacije slovenskih turističnih podjetij, motive in gibala digitalne transformacije, ovire digitalne transformacije, vplive digitalne transformacije na uspešnost poslovanja podjetij, druge učinke digitalne transformacije, izzive kadrovskega managementa ter vlogo politike v digitalni transformaciji. V okviru značilnosti digitalne transformacije slovenskih turističnih podjetij odkrivamo, da digitalna transformacija zajema digitalizacijo različnih področij poslovanja in da poteka skozi postopen proces, pri katerem podjetja najprej za digitalizacijo pripravijo določene procese ter nato te procese digitalizirajo. Šele ko so nekatera področja digitalizirana, jih podjetja začnejo povezovati, pri tem pa uporabljajo različna orodja in sisteme, ki so lahko bolj ali manj ustrezna za njihove specifične potrebe. Med podjetji pri tem prihaja tako do ogromnih razlik v digitalni transformaciji, ki so odvisne tako od velikosti podjetij kot od njihove dejavnosti in s slednjo povezanim segmentom uporabnikov. Digitalna transformacija vsakega podjetja je pri tem vpeta v dinamiko digitalne transformacije celotne panoge in družbe, podjetja pa so pri tem soočena z različnimi nevarnostmi, kot so vdori in kraje ter tudi omejitve, pred katere jih digitalna transformacija postavlja v razvoju dejavnosti. Te značilnosti so ključnega pomena pri oblikovanju ustreznih politik za podporo digitalne transformacije turističnih podjetij, ki lahko zagotavljajo pomoč v različnih stopnjah digitalizacije in na različnih področjih. Predvsem je ključnega pomena zavedanje velikih razlik v potrebah podjetij ter razpoložljivosti njihovih virov za digitalno transformacijo.

Pri oblikovanju politik je ključno upoštevanje ovir in izzivov, s katerimi se slovenska turistična podjetja soočajo v svojem prizadevanju digitalno transformirati svoje poslovanje. Raziskava med slovenskimi turističnimi podjetji pri tem med ključnimi ovirami odkriva kadrovske, tehnološke, ovire poslovanja, finančne, družbene in varnostne ovire. Kadrovske ovire se poleg finančnih kažejo kot primarne in se nanašajo tako na pomanjkanje digitalnih veščin pri zaposlenih kot tudi na odpore zaposlenih do sprememb in s tem do pridobivanja potrebnih veščin. Tehnološke ovire vključujejo omejitve razpoložljivih digitalnih rešitev, ki lahko zahtevajo prilagoditve v poslovanju in delu zaposlenih ter so deloma posledica omejitev tehnologije na splošno in deloma posledica slabega razumevanja potreb turističnih podjetij in s strani razvijalcev. Varnostna tveganja, kot so kraja ali izguba podatkov, stopnjujejo kompleksnost digitalne transformacije in prinašajo še dodatne stroške. V povezavi s tem se v digitalni transformaciji turističnih podjetij pojavljajo tudi ključne finančne ovire, ki zajemajo visoke stroške digitalne transformacije in ki v večini podjetij narekujejo tempo digitalne transformacije in pogojujejo možnosti, ki jih ima podjetje v digitalni transformaciji na razpolago. Ključne stroške predstavljata usposabljanje kadrov ter pridobivanje digitalnih orodij in sistemov, na osnovi katerih tečejo digitalni procesi.

Pri soočanju z izzivi digitalne transformacije ključno vlogo prevzemajo politike, ki ustvarjajo boljše formalne pogoje razvoja in usmeritev digitalnih tehnologij v turističnem sektorju. Politike lahko spodbujajo razvoj digitalne infrastrukture, financirajo raziskave in razvoj, ustvarjajo ugodno okolje za inovacije, zagotavljajo ustrezne regulacije ter spodbujajo izobraževanje in usposabljanje. Da zagotovi dostopnost do digitalnih tehnologij v turističnem sektorju, mora politika v prvi vrsti podpreti razvoj digitalne infrastrukture, ki omogoča uporabo digitalnih produktov tako s strani ponudnikov kot s strani uporabnikov. Politika mora zagotoviti finančno podporo za raziskave in razvoj novih digitalnih rešitev v turističnem sektorju, da se izboljšata učinkovitost in kakovost turističnih storitev ter zagotavlja konkurenčnost turistične ponudbe. Politika ustvarja tudi ugodno okolje za inovacije in spodbuja podjetništvo v turističnem sektorju, kar vključuje povezovanje javnega in zasebnega sektorja ter spodbujanje nastanka in razvoja novih podjetij, ki se ukvarjajo z digitalnimi tehnologijami v turističnem sektorju. S primerno regulacijo digitalnih tehnologij v turističnem sektorju ustrezne politike zagotavljajo tudi varnost in zasebnost uporabnikov ter preprečujejo morebitne zlorabe digitalnih tehnologij. Ne nazadnje je ključnega pomena tudi zagotavljanje izobraževanja in usposabljanja, ki zagotavlja turističnemu sektorju v digitalni transformaciji ustrezen kader. Politika mora zagotoviti podporo za izobraževanje in usposabljanje turističnih delavcev.

LITERATURA IN VIRI

1. Abbasian Fereidouni, M. in Kawa, A. (2019). Dark side of digital transformation in tourism. V *Intelligent information and database systems: 11th Asian conference, aciids 2019, Yogyakarta, Indonesia, April 8–11, 2019, Proceedings, Part II 11* (str. 510–518). Springer International Publishing.
2. Ammirato, S., Felicetti, A. M., Linzalone, R. in Carlucci, D. (2022). Digital business models in cultural tourism. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(8), 1940–1961.
3. Askhatovich, A. A., Amangeldinovich, S. D. in Sagindykovna, A. A. (2022). Digital transformation in the tourism industry. V *Publisher. agency: Proceedings of the 1st International Scientific Conference Research Reviews* (str. 183). Tomas Bata University in Zlín.
4. Azungah, T. (2018). Qualitative research: deductive and inductive approaches to data analysis. *Qualitative research journal*, 18(4), 383–400.
5. Baran, Z. in Baran, H. (2022). The future of digital tourism alternatives in virtual reality. V L. Oliveira (ur.), *Handbook of Research on Digital communications, internet of things, and the future of cultural tourism* (str. 58–84). IGI Global.
6. Brand, E. (2023). *Digital transformation refocused: new goals require new strategies*. Harvard Business Publishing.
7. Buhalis, D. in Leung, R. (2018). Smart hospitality – Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International journal of hospitality management*, 71(1), 41–50.

8. Busulwa, R., Pickering, M. in Mao, I. (2022). Digital transformation and hospitality management competencies: Toward an integrative framework. *International journal of hospitality management*, 10(2), 103–113.
9. Campione, R. (2021). How digitalization is revolutionizing relationships between customers and service providers in the hospitality industry: personalization and gamification. *International journal of information, business, and management*, 13(1), 35–52.
10. Chandra, S., Ranjan, A. in Chowdhary, N. (2022). Online hospitality and tourism education-issues and challenges. *Tourism: an international interdisciplinary journal*, 70(2), 298–316.
11. Chang, C. L., Octoyuda, E. in Arisanti, I. (2022). The Role of Digital Transformation on Strategic Leader: A Systematic Literature Review. V 2022 7th International Conference on Business and Industrial Research (ICBIR) (str. 289–294). IEEE.
12. Ciasullo, M. V. in Lim, W. M. (2022). Digital transformation and business model innovation: Advances, challenges and opportunities. *International journal of quality and innovation*, 6(1), 1–13.
13. Cirman, A., Farčnik, D., Dobnik, N., Šterpin, T. in Vrtačnik, I. (2022). Digital transformation in tourism. Metaversing the corporate strategy: the opportunities and challenges of digital. V P. D. Muren, M. Koman in T. Redek (ur.), *Metaversing the corporate strategy: the opportunities and challenges of digital transformation* (str. 139–157). Finance.
14. Dredge, D., Phi, G., Mahadevan, R., Meehan, E. in Popescu, E. S. (2018). *Digitalisation in tourism: in-depth analysis of challenges and opportunities*. Aalborg University.
15. Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises – EASME. (2023). *Boosting tourism in the digital era*. https://eisma.ec.europa.eu/news/boosting-tourism-digital-era-2022-03-11_en
16. Elo, S. in Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of service management*, 62(1), 107–115.
17. Eşitti, B. B. (2023). The impact of coronavirus (Covid-19) pandemic: Digital transformation changes in tourism. *Journal of tourism theory and research*, 9(1), 15–23.
18. Estrada, S. in Reyes Álvarez, J. (2023). Conclusions: the challenge towards the future is digital and sustainable transformations from a systemic perspective in a changing covid world. V S. Estrada (ur.), *Digital and sustainable transformations in a post-covid world: economic, social, and environmental challenges* (str. 475–502). Springer International Publishing.
19. Eurofund. (2023). *Digitalisation*. <https://www.eurofound.europa.eu/topic/digitalisation>
20. Evropska komisija. (2022). *Digital sustainable tourism in France*. <https://smart-tourism-project.eu/digital-sustainable-tourism-in-france>
21. Evropska komisija. (2023a). *Overview of EU tourism policy*. https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/policy-overview_en#the-transition-of-eu-tourism

22. Evropska komisija. (2023b). *The digital transition of tourism*. https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/eu-tourism-transition/digital-transition-tourism_en
23. Gustavo, N., Mbunge, E., Belo, M., Fashoto, S. G., Pronto, J. M., Metfula, A. S., Carvalho, L. C., Akinnuwesi, B. in Chiremba, T. R. (2022). Emphasizing the digital shift of hospitality towards hyper-personalization: application of machine learning clustering algorithms to analyze travelers. V *Optimizing digital solutions for hyper-personalization in tourism and hospitality* (str. 1–19). IGI Global.
24. Happ, É. in Ivancsó-Horváth, Z. (2018). Digital tourism is the challenge of future—a new approach to tourism. Knowledge Horizons. *Economics*, 10(2), 9–16.
25. He, Z., Huang, H., Choi, H. in Bilgihan, A. (2023). Building organizational resilience with digital transformation. *Journal of service management*, 34(1), 147–171.
26. Hossain, M. (2020). Sharing economy: A comprehensive literature review. *International Journal of Hospitality Management*, 8(7), 102–124.
27. Kraus, S., Li, H., Kang, Q., Westhead, P. in Tiberius, V. (2020). The sharing economy: a bibliometric analysis of the state-of-the-art. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 26(8), 1769–1786.
28. Kumar, S. in Shekhar. (2020). Digitalization: A strategic approach for development of tourism industry in India. *Paradigm*, 24(1), 93–108.
29. Liyushiana, L. L. in Liyushiana, L. (2023). Digital transformation in tourism: capturing the perspective of a travel agency. *International journal of artificial intelligence, research*, 6(1), 1–9.
30. Martins, C. S., Ferreira, A. C., Pereira, C. S. in Sousa, B. B. (2022). Virtual Tourism and Challenges in a Post-Pandemic Context. V C. M. Q. Ramos, A. Quinteiro in A. R. Gonçalves (ur.), *ICT as innovator between tourism and culture* (str. 122–137). IGI Global.
31. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (2021, september). *Strokovni posvet: »Slovenski turizem po soočenju s pandemijo covid-19*. <https://www.gov.si/novice/2021-09-17-strokovni-posvet-slovenski-turizem-po-soocenju-s-pandemijo-covid-19>
32. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2022, maj). *Strategija slovenskega turizma 2022–2028*. <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MGRT/Dokumenti/DTUR/Nova-strategija-2022-2028/Strategija-slovenskega-turizma-2022-2028-dokument.pdf>
33. Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport. (2023). *Turizem*. <https://www.gov.si/podrocja/podjetnistvo-in-gospodarstvo/turizem>
34. Natocheeva, N., Shayakhmetova, L., Bekkhozhaeva, A., Khamikhan, N. in Pshembayeva, D. (2020). Digital technologies as a driver for the development of the tourism industry. *Web of conferences*, 15(9), 40–42.
35. Nee, A. Y. H. (2023). Digital transformation and the ASEAN influences, issues, and challenges. V A. Hassan in N. A. A. Rahman (ur.), *Digital transformation in aviation, tourism and hospitality in Southeast Asia* (str. 24–42). Taylor & Francis.
36. Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD. (2022). *Italy*. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/698aaf87-en/index.html>

37. Oğuz, H. U. (2023). The future of post-pandemic tourism and hospitality industry: a comprehensive assessment. V A. Hassan, A. Sharma, J. Kennell in P. Mohanty (ur.), *Tourism and hospitality in Asia: crisis, resilience and recovery* (str. 299–308). Singapore: Springer Nature Singapore.
38. Pascucci, F., Savelli, E. in Gistri, G. (2023). How digital technologies reshape marketing: evidence from a qualitative investigation. *Italian journal of marketing*, 13(3), 1–32.
39. Pencarelli, T. (2020). The digital revolution in the travel and tourism industry. *Information Technology & Tourism*, 22(3), 455–476.
40. Pernice, D. in Debyser, A. (2023). *Tourism*. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/126/tourism>
41. Popescu, E. S. in Phi, G. (2023). *The digital transformation of tourism SMEs in the European Union: Challenges, opportunities, and support*. Aalborg University.
42. Sahoo, S. R. (2023). Embracing Digital Transformation in the Indian Travel and Tourism Industry. V S. Estrada (ur.), *Digital and sustainable transformations in a post-covid world: economic, social, and environmental challenges* (str. 249–256). Springer International Publishing.
43. Schönherr, S., Eller, R., Kallmuenzer, A. in Peters, M. (2023). Organisational learning and sustainable tourism: the enabling role of digital transformation. *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 82–100.
44. Seepma, A. P., de Blok, C. in Van Donk, D. P. (2021). Designing digital public service supply chains: four country-based cases in criminal justice. *Supply Chain Management: An International Journal*, 26(3), 418–446.
45. Şenaras, A. E. in Sezen, H. K. (2020). Digitization, digitalization, digital transformation concepts and a historical view. V C. A. Grishaeva (ur.), *Социальные институты в цифровой среде* (str. 287–295). Bilten Moskovske univerze.
46. Simić, I. (2020). Challenges and opportunities for digital entrepreneurship in tourism. *International Tourism Journal*, 5(1), 452–467.
47. Slovenska turistična organizacija. (2022a). *Strategija digitalne preobrazbe slovenskega turizma 2022–2026*. https://www.slovenia.info/uploads/poslovno/strategija_digitalne_transformacije/strategija_digitalne_preobrazbe_2022-2026.pdf
48. Slovenska turistična organizacija. (2022b). *Slovenian tourism digital transformation strategy 2022–2026 (summary)*. https://www.slovenia.info/uploads/poslovno/strategija_digitalne_transformacije/SDP_povzetek_ANG.pdf
49. Slovenska turistična organizacija. (2023). *Razpisi STO*. <https://www.slovenia.info/sl/poslovne-strani/razpisi-sto>
50. Sovani, A. H. (2022). What innovations would enable the tourism and hospitality industry in the European Union to re-build? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 14(6), 549–556.
51. Suryani, W., Tobing, F., Rafiki, A. in Fauzan, N. (2023). Opportunities and challenges of digital tourism in the new normal. V P. Ordóñez de Pablos, V. Zhang in M. N. Almunawar (ur.), *Handbook of Research on Artificial Intelligence and Knowledge Management in Asia's Digital Economy* (str. 233–244). New York: IGI Global.

52. Topsakal, Y., Icoz, O. in Icoz, O. (2022). Digital Transformation and Tourist Experiences. V *Handbook of Research on Digital Communications, Internet of Things, and the Future of Cultural Tourism* (str. 19–41). IGI Global.
53. Vlachopoulou, M. in Fouskas, K. (2022). Introduction to the special issue on digital transformation in the tourism industry. *European journal of tourism research*, 30(1), 3001–3001.
54. World Tourism Organization. (2023). *Digital transformation*. <https://www.unwto.org/digital-transformation>
55. World Travel & Tourism Council. (2023). *Economic Impact Research*. <https://wtcc.org/research/economic-impact>
56. Xiang, Z. (2018). From digitization to the age of acceleration: On information technology and tourism. *Tourism management perspectives*, 25(1), 147–150.
57. Yavuz, A. in Mesci, M. (2021). Digital transformation in tourism: Examining the perspectives of hotel managers. *Balikesir University The Journal of Social Sciences Institute*, 24(45), 741–768.
58. Zsarnoczky, M. (2018). The digital future of the tourism & hospitality industry. *Boston Hospitality Review*, 6, 1–9.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašanja za intervju

1. Kako ocenjujete pomen digitalne preobrazbe za razvoj novih izdelkov, izboljšave procesov, organizacijo (razvoj novih poslovnih modelov) v vaši panogi?
2. Katere posebne tehnologije za splošne namene (GPT) (npr. dodajalna proizvodnja, umetna inteligenca, razširjena/virtualna resničnost, (industrijska) avtomatizacija, veliki podatki, računalništvo/hranjenje v oblaku, kibernetski fizični sistemi, kibernetska varnost, industrijski internet, internet stvari, inteligentna/avtonomna robotika itd.) so bile v vaši panogi in vašem podjetju najbolj sprejete pri digitalizaciji poslovanja? Kaj pa dopolnilne tehnologije (ali storitve, kot je SaaS)?
3. Ali imajo digitalne platforme (D2D, B2D in B2B) kakšno vlogo pri inovacijah poslovnih modelov v vaši panogi?
4. Ali imajo digitalne platforme (D2D, B2D in B2B) kakšno vlogo pri preoblikovanju vrednostne verige v vaši panogi?
5. Zakaj ste se odločili (ali zakaj nameravate nadaljevati) digitalizacijo svojega poslovanja (modela)? So bili motivi večinoma reaktivni (npr. pritisk industrije, pritisk strank) ali proaktivni (npr. spoznanje, da brez tega ne bo mogoče doseči dolgoročne konkurenčne prednosti)?
6. Kateri dejavniki so omogočili (hitrejšo) digitalizacijo vašega poslovanja? Kateri dejavniki so preprečili (hitrejšo) digitalizacijo vašega poslovanja?
7. Ali so bili vaši zaposleni ustrezno izobraženi in usposobljeni za začetek dela v visoko digitaliziranem okolju?
8. Ali ste že zaznali kakšne posebne pozitivne (npr. večja učinkovitost in/ali uspešnost) ali negativne (npr. povezane z vašimi zaposlenimi) posledice vaših preteklih prizadevanj za digitalizacijo?
9. Na katere dele vašega poslovanja (npr. na katere poslovne funkcije) je digitalna preobrazba najbolj vplivala? Ali so obstajali deli vašega poslovanja, na katere digitalna preobrazba ni vplivala (ali pa je vplivala v manjši meri)?
10. V kolikšni meri je bila digitalizacija (vaše proizvodnje in na splošno sistematično vključena v strategijo vašega podjetja)? Zakaj?
11. Kako pritegniti, prekvalificirati in izpopolniti vire, ki podpirajo digitalno preobrazbo?
12. Ali ste oblikovali kakšen poseben program usposabljanja za svoje zaposlene?
13. Ali obstaja kakšna pobuda na ravni panoge ali gospodarskih zbornic?
14. Ali obstajajo kakšni posebni predlogi (za oblikovalce politik) ali dobre prakse, ki bi jih želeli omeniti v zvezi s prekvalifikacijo delovne sile in digitalnim prehodom na splošno?