

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**IZZIVI SODOBNEGA MANAGEMENTA**

Ljubljana, februar 2017

MATEJ PRUNK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Matej Prunk, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Izzivi sodobnega managementa, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Judito Peterlin

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 GLOBALIZACIJA .....</b>	<b>2</b>
1.1 Deset dogodkov, ki so vplivali na sodobno poslovno okolje .....	3
1.1.1 Padec berlinskega zidu .....	3
1.1.2 Netscape.....	4
1.1.3 Programska oprema za pretok dela.....	4
1.1.4 Spletno objavljane .....	4
1.1.5 Zunanje izvajanje.....	5
1.1.6 Selitev proizvodnje.....	5
1.1.7 Vzpostavljanje oskrbovalne verige.....	6
1.1.8 Notranje izvajanje.....	6
1.1.9 In-formiranje.....	6
1.1.10 Pospeševalci .....	7
1.2 Kritike globalizacije.....	7
<b>2 KONKURIRANJE Z NIZKOCENOVNIMI KONKURENTI.....</b>	<b>9</b>
<b>3 INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA.....</b>	<b>11</b>
3.1 Elektronsko poslovanje.....	12
3.2 Spletna prodaja .....	13
3.3 Vpliv IT na poslovni rezultat .....	14
3.4 IT in oskrbovalna veriga .....	18
<b>4 UČEČA SE ORGANIZACIJA .....</b>	<b>19</b>
4.1 Značilnosti učečih se organizacij .....	20
4.2 Preobrazba v učečo organizacijo .....	21
4.3 PRIMER UČEČE SE ORGANIZACIJE.....	22
<b>SKLEP .....</b>	<b>23</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>25</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Deset sil, ki so izravnale svet .....	3
---	---

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Sprememba prerazdelitve dohodka na globalni ravni, med letoma 1988 in 2008...	8
Slika 2: Razlogi za spletne nakupe ameriških potrošnikov .....	14
Slika 3: Vpliv različnih pristopov na dobičkonosnost IT investicij .....	16

## UVOD

Živimo v obdobju, kjer smo obkroženi s tujimi izdelki. Odprtost in dostopnost tujih trgov je močno spremenila naš vsakdanjik. Pijemo brazilsko kavo, jemo sadje, ki ni sezonsko, sedimo za mizo, ki je bila izdelana na Švedskem in oblečeni smo v ameriško trenirko. Dostop imamo do vedno širšega števila tujih izdelkov in storitev. Avti, računalništvo, mobilna telefonija, sodobna medicinska oprema nam omogoča moderni način življenja.

Dostopnost tujih trgov in sodobna tehnologija pa nista spremenila le naš vsakdanjik, ampak sta tudi prenovila način poslovanja (Friedman, 2005). Podjetja so zaradi informacijske tehnologije (angl. *Information Technology*, v nadaljevanju IT) dobila nove načine komuniciranja s trgom ter nove poslovne strategije in priložnosti. V informacijskem svetu, lahko potek celotnega poslovanja temelji na IT oddelku in njegovemu pretoku informacij (Bajgoric, 2006). Elektronsko poslovanje postaja vedno bolj uveljavljeno, posledično je osnovno IT znanje ključnega pomena (Mithas & Rust, 2015).

Poleg večjega dostopa do tujih trgov ter porasti IT se morajo podjetja prilagoditi tudi na novo konkurenco, katera iz njih izvira. Tuja podjetja imajo lažji dostop do nizkocenovne delovne sile ter poceni tehnologije. Posledično ustvarijo močno konkurenčno prednost, s katero lahko ogrožajo obstoj tudi večjih in uveljavljenih podjetij (Morehouse, O'Meara, Hegen, & Huseby, 2008).

Namen zaključne strokovne naloge je analizirati izzive sodobnega managementa. Globalizacija, porast IT, konkuriranje z nizkocenovnimi konkurenti ter učeče organizacije so izzivi, ki jih bom analiziral, saj se podjetja morajo z njimi uspešno soočiti, če želijo preživeti. Metoda dela je sestavljena iz poučevanja domačih in tujih znanstvenih monografij in člankov dostopnih na znanstvenih platformah ter analize sekundarnih virov.

Cilj zaključne strokovne naloge je, na podlagi preučevane literature, prikazati spremembe, ki smo jim priča v poslovnem svetu ter podati okvir, s pomočjo katerega se lahko managerji lažje soočajo z novimi izzivi, ki so posledično nastali.

Naloga je razdeljena na štiri dele. V vsakem sem se poglobil v določen izziv, ga analiziral ter predstavil njegov vpliv na managerske odločitve.

V prvem delu zaključne strokovne naloge sem opisal izziv globalizacije, povode za njen začetek ter predstavil, kako nove globalne sile spreminjajo poslovanje podjetij.

V drugem delu sem predstavil problem konkuriranja z nizkocenovnimi konkurenti. Kdo so, kakšne so njihove značilnosti in kaj lahko podjetja naredijo, da se z njimi uspešno spopadajo.

V tretjem delu sem opisal, kako porast IT vpliva na poslovanje podjetji. Kakšna orodja IT podjetjem ponuja za izboljšanje njihovega poslovanja ter kako implementacija IT vpliva na poslovni izid.

Četrty del je namenjen učečim se organizacijam. Predstavil sem različne poglede nanje, opisal glavne značilnosti, ki združujejo podjetja, ki poslujejo kot učeča se organizacija in potrebne korake, da se podjetje vanjo preoblikuje.

Naučil sem se, da se izzivi med seboj prepletajo in si povečujejo vpliv ter razsežnost. Vsi izzivi so dvorezen meč. Zaradi njih, so podjetja izpostavljena večji konkurenci in vse hitreje spreminjajočemu se trgu, ki vedno bolj temelji na informacijah. Hkrati pa jim ponujajo nova orodja in priložnosti, s katerimi lahko povečajo svojo konkurenčnost.

## **1 GLOBALIZACIJA**

Globalizacija je proces, v katerem se je svet močno trgovinsko, kapitalsko in finančno integriral. Zakoreninjena je v teoriji primerjalne prednosti. Teorija narekuje, da naj države izvažajo tisto blago, ki ga učinkovito proizvajajo, v države, ki to blago proizvajajo s težavo. Prosta trgovina in posledična specializacija držav na podlagi teorije primerjalne prednosti, prinaša mešanico bremen in koristi za vse sodelujoče države (Damijan, 2016a; Management Study Guide, 2016).

Globalizacija vpliva na ljudi, podjetja, njihovo delovno silo ter potrošnike. Njen vpliv se ne omeji zgolj na korporativni svet, ampak doseže tudi tranzicijske in kulturne odnose med ljudmi. Posledično spremeni naš način življenja in obnašanje, ne glede na to kje živimo (Paliwoda & Slater, 2009).

Dinamika, fenomen in posledice globalizacije so bile cilj znanstvenih analiz vse od začetka devetdesetih let 20. stoletja. Po drugi strani pa zgodovinarji zatrjujejo, da proces globalizacije ni nov fenomen ter, da se je začel s pojavom Svilene ceste (angl. *Silk road*) v času rimskega imperija (Wittman, 2014).

Wittman (2014) je mnenja, da se globalizacija, v širšem smislu, lahko opredeli kot pogost izraz za socialno, politično, kulturno in ekonomsko združevanje sveta. Stoji kot skupen izraz za številne in kompleksne procese v družbi, politiki, kulturi in ekonomiji. Ocenjuje, da lahko pomanjkanje jasne in specifične definicije globalizacije, dodelimo njenemu več dimenzionalnemu in dvoumnemu značaju (Wittman, 2014).

Ugotovimo, da obstaja več različnih definicij globalizacije, toda vse strmiijo k vse večjemu povezovanju ljudi, podjetji in držav. Svet postaja bolj dostopen. To povezovanje pa vpliva na naš način življenja in tudi naš način poslovanja.

## 1.1 Deset dogodkov, ki so vplivali na sodobno poslovno okolje

Friedman (2005) opredeljuje globalizacijo kot izravnavanje sveta, ki se je zgodila v desetih korakih. Tabela 1 ponazarja korake oziroma dogodke razporejene po časovnem vrstnem redu, ki so po njegovem mnenju omogočili in/ali pospeševali globalizacijo. Friedman (2005) pripisuje vzroke za zmanjševanje in povezovanje sveta, političnim spremembam in tehnološkim napredkom. Meni, da je deset korakov globalizacije zgolj njen začetek ter da vstopamo v obdobje, kjer bomo bili priča vse večjemu med državnemu in med podjetnemu povezovanju, hkrati pa bomo zaradi novih tehnologij digitalizirali, virtualizirali in avtomatizirali praktično vse. Podjetja se morajo zavedati obstoja novih trendov, poleg tega jih morajo tudi aktivno spremljati. Za njihovo boljše razumevanje pa je nujno poznati povode njihovega obstoja.

*Tabela 1: Deset dogodkov, ki so omogočili globalizacijo*

Zaporedje dogodkov:	Dogodek:
Prvi dogodek	Padec Berlinskega zidu
Drugi dogodek	Netscape
Tretji dogodek	Programska oprema za pretok dela
Četrty dogodek	Spletno objavljane
Peti dogodek	Zunanje izvajanje
Šesti dogodek	Selitev proizvodnje
Sedmi dogodek	Vzpostavljanje nabavne verige
Osmi dogodek	Notranje izvajanje
Deveti dogodek	In-formiranje
Deseti dogodek	Pospeševalci

*Vir: T. Friedman, The World is Flat, 2005.*

Friedmanova (2005) definicija globalizacija ne opisuje le spreminjajoče odnose med vladami in podjetji, pač pa jo opisuje kot proces, ki omogoča nove socialne, politične in poslovne modele (Friedman, 2005).

### 1.1.1 Padec berlinskega zidu

Friedman (2005) zatrjuje, da se je globalizacija začela 09.11.1989 s padcem berlinskega zidu. Padec zidu je pripomogel k izenačitvi možnosti za prostotrgovinski kapitalizem ter k sprostitvi ogromnih količin nakopičene energije stotin milijonov ljudi v državah, kot so Brazilija, Rusija, Indija in Kitajska (Friedman, 2005).

Keeling (2014) opisuje padec berlinskega zidu, kot nepričakovan zagon globalizacije, ki so jo sprožile nenačrtovane posledice z gospodarstvom povezane politične odločitve.

Ekonomsko združitev Nemčije pa ocenjuje kot ključno spremembo, ki je proizvedla številne nove poslovne priložnosti (Keeling, 2014).

### **1.1.2 Netscape**

Drugi ravnalec sveta, se je po mnenju Friedmana zgodil 09.08.1995, ko je splet obletel svet in je na prizorišče stopil spletni brskalnik Netscape. Sredi devetdesetih let prejšnjega stoletja je doba osebnih računalnikov omogočila ljudem iz celega sveta ustvarjanje lastnih vsebin v digitalni obliki. Dogodek, ki je to omogočil, je bil v resnici skupek dogodkov, ki so se zgodili skoraj hkrati, oziroma v obdobju nekaj let. Pojav interneta kot orodja za poceni globalno povezanost, pojav svetovnega spleta kot nekakšen čudež virtualnega sveta, kjer so lahko posamezniki odlagali svoje vsebine in kjer so lahko do njih dostopali vsi drugi. Ta nenadna revolucija povezanosti je predstavljala pomembno izravnalno silo (Friedman, 2005).

Borcuch, Piłat-Borcuch in Świerczyńska-Kaczor (2012) opisujejo pojav interneta, kot gonilno silo globalizacije v devetdesetih letih 21. stoletja. Internetu pripisujejo zasluge za ekonomsko rast ter povečanje mednarodne konkurenčne moči (Borcuch et al., 2012). Internet je hkrati drastično spremenil poslovne modele. Postal je pomemben distribucijski kanal za izdelke in storitve. Olajšal je sodelovanje s tujimi dobavitelji in distributerji. Podjetjem ponuja orodje, s katerim lahko z minimalnimi stroški, svoje izdelke ponujajo na globalni ravni. Povečal je pomen informacij, njihovega pridobivanje ter izmenjave. Podjetja je prisilil v implementacijo in večjo uporabo IT (Madingos, Chatzoudes, & Sarigiannidis, 2014).

### **1.1.3 Programska oprema za pretok dela**

Tretji ravnalec sveta je pojav programske opreme za pretok dela. V nasprotju s prvima ravnalcema sveta, ki sta bila deležna veliko pozornosti, je pojav programske opreme za pretok dela potekal kot tiha revolucija. Z Windowsi opremljen osebni računalnik je posamezniku dal dostop do programske opreme, ki mu je omogočila ustvarjanje digitalne vsebine. Vsak delavec v podjetju je tako dobil možnost oblikovati, obdelovati, prikazovati in sodelovati pri poslovnih podatkih, ki se jih je prej obdelovalo ročno. Delo v podjetjih, med njimi in celo med kontinenti je potekalo hitreje kot kadarkoli (Friedman, 2005).

### **1.1.4 Spletno objavlanje**

Friedman (2005) opisuje spletno objavlanje kot četrti ravnalec sveta. Ocenjuje, da so komercialni spletni strežniki, odprto programiranje, bloganje (angl. *blogging*) ter platforme za spletno objavlanje ljudem omogočile ustvarjanje lastnih vsebin in sodelovanje pri ustvarjanju tujih. Meni, da so posameznikom in samo-oblikovanim skupnostim omogočile globaliziranje teh vsebin, brez da bi se morali prebijati skozi tradicionalne hierarhične



organizacije ali ustanove. Posamezniki in skupnosti so tako dobili možnost, da razpršijo svoje produkte in ideje, pogosto brezplačno (Friedman, 2005).

### **1.1.5 Zunanje izvajanje**

Peti ravnalec sveta je zunanje izvajanje. Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA), so izkoristile indijske inženirje, računalničarje in programerje. Indijskim strokovnjakom so zaupali izvajanje raznih enostavnih del, kot pretipkavanje poročil. Zaradi časovne razlike med ZDA in Indijo so Indijci delali, medtem ko so Američani spali. Produkt indijskega dela je Američane naslednje jutro že čakal. Indijcem so zaupali tudi reševanje bolj zahtevnih izzivov, kot bi bila računalniška kriza leta 2000 oziroma tako imenovani »tisočletni hrošč«. Sodelovanje ZDA z množico indijskih strokovnjakov in vseh njihovih tehnoloških inštitutov se je poglobilo ter močno povečalo. Njuno sodelovanje je postalo velik ravnalec sveta (Friedman, 2005).

Indija je tujim podjetjem omogočila širitev dejavnosti ter povečavo njihove delovne sile z minimalnimi investicijami. Podjetja so tako lahko nudila dodatne storitve večjemu številu potrošnikov. Dostop so dobila do izobražene, poceni in angleško govoreče delovne sile (Economy Watch, 2010).

### **1.1.6 Selitev proizvodnje**

Šesti ravnalec je selitev proizvodnje. 11.12.2001 je Kitajska uradno pristopila k Svetovni trgovinski organizaciji (v nadaljevanju STO), kar je močno pospešilo drugo obliko sodelovanja – selitev proizvodnje. Pri zunanjem izvajanju podjetje odda delo drugemu podjetju, ki ga izvede namesto njih, nato pa ga nazaj vključi v svoj proces. Pri selitvi proizvodnje, pa podjetje eno od svojih tovarn preseli v tujino. Tam izdeluje točno isti izdelek na točno isti način, le s cenejšo delovno silo, nižjimi davki, subvencionirano energijo in nižjimi zdravstvenimi stroški. STO je dvignila Kitajsko in svet na povsem novo raven proizvodnje v tujini, saj je vse več podjetij začelo seliti proizvodnjo v tujino ter jo nato vključila v svojo globalno nabavno verigo (Friedman, 2005).

Posledica sprejema Kitajske v STO, je bil padec še zadnjih ovir za prost dostop na Kitajski trg. Multinacionalke so skorajda v celoti prenesle proizvodnjo na Kitajsko, ki je postala »svetovna tovarna«. V zgolj enem desetletju se je kitajski izvoz potrojil in izrinil domačo proizvodnjo v večini držav (Damijan, 2016a).

Urata (2002) pripisuje hitro širjenje globalizacije številnim sporazumom o prosti trgovini. Vse od leta 1958, ko je bila ustanovljena Evropske ekonomska skupnost, pa do leta 2001 je bilo sprejetih 239 regionalnih trgovinskih sporazumov pod okriljem STO. Sporazumi so liberalizirali trgovino in investicije, prišlo je do številnih deregulacij, privatizacij in nenehnega zmanjševanja transportnih cen, kar je bilo ključno za množično selitev

proizvodnje (Urata, 2002).

### **1.1.7 Vzpostavljanje oskrbovalne verige**

Sedmi ravnalec je vzpostavljanje oskrbovalne verige. Gladko potekajoča oskrbovalna veriga, kot jo ima npr. Wall-Mart, je metoda horizontalnega sodelovanja med dobavitelji, prodajalci in potrošniki, ki ustvarja vrednost. Tovrstne nabavne verige torej omogočajo izravnavanje sveta, hkrati pa so tudi same pomemben ravnalec. Namreč, ko te verige rastejo in se razmnožujejo, družbam vsiljujejo sprejetje skupnih standardov, tako da so vsi člani nabavne verige med seboj združljivi. Odstranjujejo ovire na mejah, spodbujajo posnemanje učinkovitih metod in podpirajo globalno sodelovanje (Friedman, 2005).

Mattson (2003) opisuje močno povezavo med globalizacijo in oskrbovalno verigo. Meni, da je globalizacija ena od glavnih strategij trgovcev na debelo. Pogoj za njihovo uspešnost pa je dobro načrtovana in izpiljena oskrbovalna veriga. Enako velja za proizvodna podjetja. Pogoj za globalen pristop je primerna distribucija proizvodnih virov na oddaljene lokacije. Posledično je globalizacija podjetij tesno povezana z globalizacijo distribucijskih aktivnosti (Mattson, 2003).

### **1.1.8 Notranje izvajanje**

Osmi ravnalec je notranje izvajanje. Proces, ki ga imenujemo notranje izvajanje, je bila nova oblika horizontalnega sodelovanja in ustvarjanja vrednosti. Vzpostavljanje učinkovite nabavne verige, ki je bila predstavljena kot sedmi ravnalec, je bila zaradi njene kompleksnosti in obsega dostopna le redkim podjetjem. Iz te potrebe je nastalo notranje izvajanje. Majhna podjetja niso imela kapacitete za vzpostavitev tako kompleksne nabavne verige, velika podjetja, pa so denar in energijo raje vložila v razvoj. Ta nova potreba je ustvarila povsem nove globalne priložnosti. Podjetja, kot United Parcel Service (v nadaljevanju UPS) ter FedEx so začela nuditi sinhronizirane poslovne rešitve. UPS je kupil petindvajset različnih globalnih logističnih in odpremnih podjetij, s katerimi je majhnim podjetjem omogočil, da delujejo kot velika (Friedman, 2005).

### **1.1.9 In-formiranje**

Deveti ravnalec sveta je In-formiranje. Spletni iskalniki Google, Yahoo in MSN so omogočili dostop do informacij vsem. Ne glede na to ali se na internet poveže deček iz Kambodže ali pa univerzitetni profesor, ima vsak enak osnovni dostop. To je popoln izenačevalec, kar je bil tudi Googlov osnovni cilj – vsem omogočiti dostop do celotnega znanja sveta, v vseh jezikih (Friedman, 2005).

Roy in Sivakumar (2007) ocenjujeta, da je lahek dostop do informacij radikalno spremenil, kako ljudje medsebojno komunicirajo ter je posledično opolnomočil podjetja. Spremenil je

način obnašanja in olajšal interakcije med vsemi deležniki podjetja. Menita, da je dostopnost informacij najbolj spremenila med podjetno poslovanje. Podjetja lahko tako zlahka poiščejo, ocenijo in komunicirajo z globalnimi dobavitelji (Roy & Sivakumar, 2007).

#### **1.1.10 Pospeševalci**

Deseti ravnalec sveta so pospeševalci. Po mnenju Friedmana (2005), so pospeševalci vse sodobne tehnologije, ki krepijo in pospešujejo ostale ravnalce. Popularnost osebnih računalnikov in pametnih telefonov omogoča, da se nove oblike sodelovanja med ljudmi in podjetji izvajajo hitreje na digitalne, mobilne in virtualne načine (Friedman, 2005).

Ugotovimo, da je globalizacija potekala v korakih in se z leti stopnjevala. Njuni glavni povodi so sprejetje trgovinskih sporazumov, liberalizacija trgovine in tehnološki napredek. Podjetjem je omogočila, da lažje prodrejo na tuje trge, da imajo lažji dostop do ključnih informacij ter jim ponudila nova orodja za uspešnejše poslovanje.

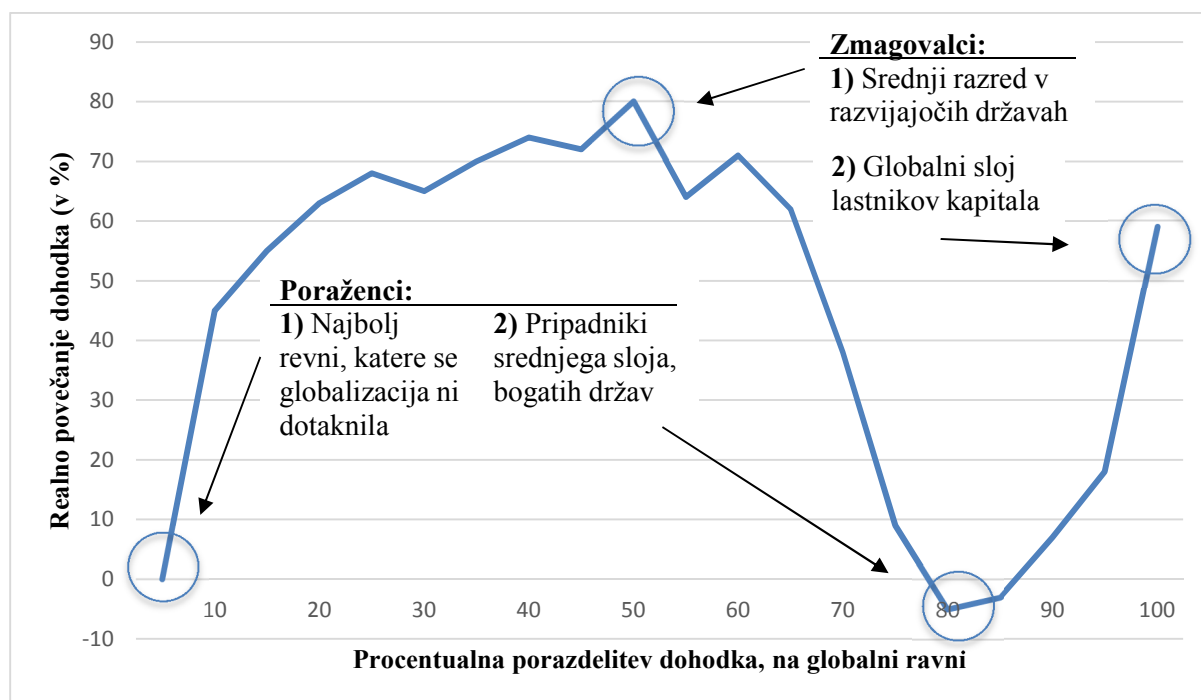
## **1.2 Kritike globalizacije**

Milanović (2012) ter Damijan (2016a, 2016b) ugotavljata, da je globalizacija ustvarila zmagovalce in poražence. Nekatere panoge so zacvetele, druge pa propadle. Damijan (2016a, 2016b) opozarja, da je liberalizacija trgovine znotraj države zlahka obvladljiva, saj je problem povečanja brezposelnosti v prizadetih panogah možno rešiti s spodbujanjem in prestrukturiranjem gospodarstva. Liberalizacija trgovine je obvladljiva tudi takrat, ko se ta širi zgolj med zahodnimi državami oziroma med državami s podobno ravni stroškov. Obstajajo redistributivne in socialne politike ter aktivne politike zaposlovanja, ki postopno nevtralizirajo negativne učinke in pomagajo tistim, katere je liberalizacija prizadela. Toda v zadnjih desetletjih, se je zaradi globalizacije, situacija drastično spremenila. Trgovina je zajela širši krog držav z bistveno nižjimi stroški dela. Posledično so na Zahodu tradicionalna delovna mesta izginila ter so s seboj vzela srednji sloj (Damijan, 2016a, 2016b).

Milanović (2012) je v svoji študiji primerjal prerazdelitve realnega dohodka na globalni ravni. Dohodke je primerjal med letoma 1988 in 2008, torej pred začetkom globalizacije in med globalizacijo, toda še vedno pred začetkom svetovne gospodarske krize. Prišel je do zaključka, da je globalizacija na nekatere skupine ljudi vplivala pozitivno, na druge pa negativno. Slika 1 ponazarja spremembo realnega dohodka, ki so jo občutili prebivalci sveta, med letoma 1988 ter 2008. Jože Damijan (2016a) meni, da lahko podlagi teh ugotovitev identificiramo dva glavna zmagovalca. To sta nov globalen srednji sloj, ki je nastal s selitvijo proizvodnje predvsem v azijske države, ter globalni sloj lastnikov kapitala in menedžerjev. Med glavna poraženca pa je uvrstil revni sloj v državah, ki se jih globalizacija ni dotaknila, ter srednji sloj v zahodnih državah. Njihovi dohodki se med

letoma 1988 in 2008 niso povečali ali pa so celo upadli (Damijan, 2016a).

Slika 1: Sprememba prerazdelitve dohodka na globalni ravni, med letoma 1988 in 2008



Prezeto in prirejeno po B. Milanović, *Global Income Inequality by the Numbers: in Hystory and Now*, 2012, str. 13, slika 4; J. Damijan, *Ali nam globalizacija še koristi*, 2016a.

Branko Milanović je leta 2016 izdal novo knjigo o globalni neenakosti. Knjigo je 18.01.2017 predstavil tudi na Ekonomski fakulteti, Univerze v Ljubljani. V njej med drugim opisuje, da če vzamemo v obzir velikost držav, je zaradi globalizacije, ki je revnim državam omogočila dostop do tehnologije in boljših ekonomskih politik ter zaradi finančne krize, možno opaziti manjšanje svetovne dohodkovne neenakosti, preko širjenja svetovnega srednjega razreda. Gledano z vidika posameznih držav, pa imajo revne države večjo notranjo neenakost kot bogatejše države. Milanović predvideva, da se bo njihova notranja neenakost sčasoma zmanjšala. Prepričan je tudi, da bo Azija nadoknadila svoj ekonomski zaostanek do Zahoda. Glede zmanjševanja neenakosti znotraj ZDA pa je pesimističen, saj tam vidi močnejše politične sile, ki preprečujejo enakost. Pesimističen je tudi do izboljšanja položaja srednjega razreda ostalih bogatih držav, za katere misli, da se bo notranja dohodkovna neenakost v prihodnosti povečevala (Milanović, 2016).

Liberalizacije trga z odstranitvijo skoraj vseh trgovinskih ovir, je povzročila množičen vstop podjetij na tuje trge. Toda nekatera podjetja ter države se niso sposobna spopasti z izzivi globalizacije. Hitri procesi preoblikovanja trgovine, ki nastanejo zaradi njene liberalizacije, presegajo zmogljivosti večine podjetij, še posebej v najmanj razvitih državah. Tamkajšnja podjetja posledično izgubljajo svojo konkurenčno moč in so obsojena na propad, delavci pa posledično ostanejo brez služb (Awuah & Amal, 2011).

Gold, Traut in Trodd (2015) pa opozarjajo, da globalizacija podjetij vodi do globalizacije njihove oskrbovalne verige, kar povečuje verjetnost, da je vanjo vključeno izkoriščanje otroške delovne sile ter suženjstvo. Veliko kritik je usmerjenih v globalna in multinacionalna podjetja, da se namenoma ne bojujejo proti izkoriščanju otrok. Nekatere nevladne in humanitarne organizacije pa opozarjajo, da je otroško delo edini dohodek za revne družine in jih ščiti pred absolutno revščino. Boj proti izkoriščanju otrok mora zato potekati postopoma (Gold et al., 2015).

## **2 KONKURIRANJE Z NIZKOCENOVNIMI KONKURENTI**

Odprtost in dostopnost tujih trgov je za podjetja dvorezen meč. Po eni strani lahko podjetja vstopajo v nove trge, po drugi strani pa lahko tuja podjetja vstopijo v njihov domač trg. Globalizacija v managerjih vzbuja občutek strahu in anksioznost (Britt, 2007). Skupaj s deregulacijami in tehnološkimi inovacijami, je spremenila dinamiko na trgu, ki postaja vedno bolj tekmovalen. Globalizacija spodbuja in povečuje konkurenco ter od podjetij zahteva višjo stopnjo učinkovitosti (Berman, 2015; Britt, 2007). Podjetja so danes prisiljena tekmovati z novimi nizko cenovnimi konkurenti, ki v večini primerov prihajajo iz razvijajočih se držav, kot na primer Brazilija, Rusija, Indija in Kitajska (Berman, 2015; Morehouse et al., 2008).

Berman (2015) meni, da so pred globalizacijo lahko z nizkocenovno strategijo poslovala zgolj velika podjetja, ki so zaradi ekonomije obsega dosegala nizke stroške. Današnja podjetja, ki poslujejo z nizkocenovno strategijo, pa so drugačna. Večinoma so to manjša podjetja, ki so z novimi strategijami uspela močno znižati stroške (Berman, 2015).

Nizkocenovni konkurenti so preoblikovali oziroma poenostavili svoj poslovni model, do takšne mere, da so drastično zmanjšali stroške celotnega poslovanja (Berman, 2015; Morehouse et al., 2008). Dobro izkoriščajo dostop do poceni tehnologije, delovne sile in materiala. Posledično so cenejši in fleksibilnejši od svojih večjih konkurentov (Morehouse et al., 2008). Njihov prihod na trg, lahko permanentno spremeni obnašanje kupcev, saj ponujajo omejen splet izdelkov po nizki ceni, brez da bi pri tem trpela kvaliteta (Berman, 2015; Kachaner, Lindgardt, & Michael, 2011).

Berman (2015) meni, da so zrele panoge ter podjetja, ki proizvajajo srednje kakovostne izdelke najbolj ranljiva ob vstopu nizkocenovnih konkurentov. Zrele panoge zaznamujejo nizki vložki v raziskave in razvoj. V takšnih panogah je tudi veliko podjetij, ki se upirajo spremembam, hkrati pa verjamejo, da je zaradi nizke stopnje rasti, njihova panoga manj privlačna za vstop novih konkurentov (Berman, 2015). Izdelki srednjega cenovnega razreda, so tudi ranljivi, saj podjetja, ki jih proizvajajo, pogosto razporedijo prevelik del sredstev za raziskave in razvoj najdražjih izdelkov (Kachaner et al., 2011).

Nizkocenovni konkurenti se med seboj razlikujejo, toda Berman (2015) in Kachaner et al.

(2011) zatrjujejo, da je med njimi možno opaziti skupne značilnosti ter podobna odločanja v poslovnem modelu:

- **Ciljni segment kupcev.** Skupna značilnost nizko cenovne konkurence je, da cilja na kupce, ki so občutljivi na ceno. Sposobni so natančno opredeliti njihov segment kupcev ter ustvariti konkurenčno prednost na podlagi večjega razumevanja njihovih potreb (Kachaner et al., 2011).
- **Ponudba.** Njihova ponudba je radikalno prilagojena ciljnim kupcem. Ponujajo preproste izdelke, ki vsebujejo le osnovne funkcije. Atributi, ki so se jim kupci pripravljene odreči v zameno za nižjo ceno, so odstranjeni do te mere, da ne trpi kvaliteta ali zadovoljstvo kupcev (Berman, 2015; Kachaner et al., 2011). Kvaliteto izdelka pa dokazujejo z garancijami in z ocenami nepristranskih ocenjevalcev (Berman, 2015).
- **Model prihodkov.** Cene so jasno postavljene in odražajo osnovne vrednote izdelkov. Nizke cene posledično drastično povečajo prodajo (Berman, 2015; Kachaner et al., 2011).
- **Model stroškov.** Skozi celotno oskrbovalno verigo zasledujejo strategijo nizkih stroškov. Izjeme naredijo le v kritičnih področjih, od katerih je odvisna dodatna konkurenčna prednost (Kachaner et al., 2011). Kultura podjetja poudarja skromnost in učinkovitost. Poslovni model temelji na nizkih zalogah, standardiziranih modulih in neprekinjenem delovanju. Agresivno se potegujejo za materiale in zaposlujejo poceni delovno silo (Berman, 2015).
- **Pozicioniranje na trgu.** Poslujejo na obrobju trga, zaradi česar so, predvsem v začetnih fazah neopaženi in se posledično izognejo povračilnim ukrepom vodilnih podjetij na trgu (Berman, 2015).

Managerji morajo znati tudi pravilno odgovoriti na poteze nizkocenovnih konkurentov, toda velikokrat reagirajo napačno. Nekateri managerji ignorirajo oziroma zanikajo njihovo nevarnost, druge vodi želja po hitri reakciji ter strah pred izgubo kupcev. Nepremišljene in napačne reakcije pa posledično škodujejo podjetju na dolgi rok (Morehouse et al., 2008). Zanikanje grožnje nizkocenovnih konkurentov je pogosta napaka, ki si jo managerji privoščijo. Prepogosto podcenjujejo njihov vpliv ter njihovo sposobnost zadovoljevanja strank. Ne smatrajo jih za resne konkurente. Mnenja so, da jih kupci ne bodo zapustili in precenjujejo vrednost svojih izdelkov. Ko pa jih kupci začnejo zapuščati, naredijo le manjše prilagoditve. Takšen pristop je obsojen na neuspeh (Kachaner et al., 2011).

Spopadanje z nizkocenovnimi konkurenti, začne z njihovo identifikacijo (Berman, 2015; Morehouse et al., 2008). To je prvi in najpomembnejši korak za uspešno spopadanje. V zrelih panogah so podjetja zasedena z medsebojnim tekmovanjem in pogosto ignorirajo manjša povzpetniška podjetja (Berman, 2015). Po tem, ko so nizkocenovni konkurenti identificirani, imajo po mnenju Morehouse et al. (2008) in Berman (2015), podjetja več možnih strateških pristopov:

- **Čakanje in opazovanje.** Preden se podjetje odloči za odgovor na novo konkurenco, lahko zgolj pazljivo opazuje ali bo novo podjetje sploh uspešno (Berman, 2015). Medtem analizira njihove prednosti in oceni ali jih je možno posnemati (Berman, 2015; Morehouse et al., 2008). Začetni znaki uspeha nizkocenovnih konkurentov so širitev proizvodnje ali trgovin, licenciranje pomembnih tehnologij, sklepanje dolgoročnih pogodb s partnerji in vrhunska ocenitev njihovih izdelkov s strani neodvisnih ocenjevalcev (Berman, 2015).
- **Ohranitev obstoječe cenovne strategije.** Ta strategija je najbolj primerna za uveljavljena podjetja, ki ponujajo diferencirane in/ali kompleksne proizvode. Primerna je tudi, ko kupci dajo večji poudarek na kakovost kot na ceno (Berman, 2015).
- **Strategija cenovnega prilagajanja.** Pri strategiji cenovnega prilagajanja, podjetja poskušajo posnemati cene nizkocenovnih konkurentov. Takšna strategija je primerna za večje trge s kupci, ki dajejo velik poudarek na ceno in za podjetja, ki proizvajajo nediferencirane proizvode (Berman, 2015). Cenovno prilagajanje je pogost odgovor na novo konkurenco, toda s takšnim pristopom začnejo podjetja »igrati« po pravilih konkurence, namesto da bi tekmovala v področjih kjer je konkurent šibek (Morehouse et al., 2008).
- **Razvijanje nove blagovne znamke.** Podjetje lahko ustvari novo blagovno znamko, ki bi cenovno konkurirala proizvodom nizkocenovnega konkurenta. Tako bi podjetje obdržalo nekatere kupce in bi upočasnilo rast konkurence (Berman, 2015).
- **Razvijanje potencialnih scenarijev.** Razviti je potrebno scenarije, ki bodo opisovali, kako bo podjetje reagiralo na kratek rok. Opredeliti je potrebno zaporedje odločitev, ki bodo sprejete, če na trg pride nov nizkocenovni konkurent oziroma če obstoječi konkurent začne poslovati z nizkocenovno strategijo (Morehouse et al., 2008).

Kachaner et al., (2011) zagovarjajo, da je najboljši način spopadanja s takšno konkurenco, njen odkup, takoj ko začnejo prodirati na trg. Managerji morajo oceniti, katera podjetja imajo potencial ter jih odkupiti, preden lahko ogrozijo njihov tržni položaj. Manjša podjetja te možnosti nimajo. Lahko pa uvedejo robustno nizkocenovno strategijo, se specializirajo v manjšo tržno nišo (Kachaner et al., 2011), ali pa se omejijo zgolj na najbolj profitabilne kupce, ostale pa prepusti tekmeču (Morehouse et al., 2008).

Ugotovimo, da morajo managerji biti pozorni na nove tržne vstopne nizkocenovnih konkurentov. Ključno je njihovo pravočasno prepoznavanje, predhodno razvijanje kratkoročnih in dolgoročnih scenarijev ter izbira primerne strategije s katero se bo podjetje spopadlo z novo konkurenco.

### 3 INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA

Preden opredelim pojem IT in njegov vpliv na poslovanje podjetja, je smiselno snov povezati s prvim delom zaključne strokovne naloge. Roy in Sivakumar (2007) menita, da obstaja močna povezava med globalizacijo in vedno večjim sprejemanjem IT v podjetjih.

Podjetja, ki imajo visoko stopnjo integracije IT, so bolj nagnjena k sodelovanju s podjetji izven njihove državne meje. IT in globalizacija vzajemno sodelujeta ter omogočata drug drugemu večjo rast (Roy & Sivakumar, 2007).

Pri definiciji IT opazim problem, saj večina citiranih avtorjev izmenično uporablja pojma IT ter informacijsko komunikacijska tehnologija (v nadaljevanju IKT) ter enači njun pomen in vpliv na poslovni proces. Posledično sem v delu IT in IKT obravnaval kot sinonima.

IT je skupen izraz za računalniško in telekomunikacijsko opremo, ki lahko ustvarja, shranjuje, posreduje in/ali procesira vse oblike elektronskih podatkov. Predstavlja kombinacijo računalnikov, interneta, privatnih strežnikov in ostalih visokotehnoloških komunikacijskih naprav (Hendrix, 2013). IT se nanaša na tehnologije, ki olajšujejo pretok informacij ter različnih vrst elektronsko posredovane komunikacije (Zuppo, 2012).

Tretji izziv sodobnega managementa je IT. Nove IT tehnologije močno spreminjajo poslovni proces. Izboljšuje komunikacijo znotraj podjetja ter olajšuje komunikacijo s trgov. Posodablja načine kontrole ter podajanja informacij, ki občutno olajšujejo sprejemanje ključnih strateških in vsakodnevnih poslovnih odločitev (Maditinos et al., 2014; Roy & Sivakumar, 2007). Posledično morajo podjetja, ki želijo preživeti, prilagoditi svoj način poslovanja in primerno vgraditi IT v svoj poslovni model.

### **3.1 Elektronsko poslovanje**

Obstaja več definicij elektronskega poslovanja (v nadaljevanju e-poslovanje). Za nekatere e-poslovanje zajema zgolj digitalno opravljanja transakcij in procesov znotraj podjetja, z uporabo informacijskih sistemov, ki so pod nadzorom podjetja (Turban & King, 2003). Za druge pomeni uporabo elektronskih naprav za nakup ali prodajo izdelkov (Iqbal, 2012; Wynn, Turner, & Lau, 2013). Groznik in Lindič (2004) natančneje definirata e-poslovanje, kot katerakoli oblika poslovanja, pri kateri stranke delujejo elektronsko, namesto da bi delovale fizično oziroma, da bi bile v neposrednem fizičnem stiku (Groznik & Lindič, 2004). Elektronsko poslovanje temelji na implementaciji in uporabi IT. Toda ključni faktor ni samo tehnologija, temveč so tudi zaposleni ter njihova tehnološka pismenost. Od njih je odvisno, kako uspešno bo bilo elektronsko poslovanje ter koliko bo pripomoglo h konkurenčni prednosti (Maditinos et al., 2014).

Turban in King, (2003) poudarjata, da moramo ločiti med e-poslovanjem in elektronskim trgovanjem (v nadaljevanju e-trgovanje). Meni, da e-poslovanje ne vsebuje komercialnih transakcij ter katerihkoli izmenjav blaga. Vanj spadajo le notranji, digitalizirani procesi podjetja, kateri direktno ne vplivajo na poslovne prihodke. Izmenjava blaga in storitev z uporabo IT pa zajema e-trgovanje (Turban & King, 2003).



V delu sem uporabljal definicijo Groznika in Lindiča (2004), ki menita, da e-poslovanje pomeni poslovati elektronsko. Menim, da je Turbanov in Kingov (2003) pogled na e-poslovanje pomanjkljiv, saj tudi če v e-poslovanje spadajo zgolj tisti procesi, ki direktno ne vplivajo na poslovne prihodke, moramo še vedno prepoznati, da takšni procesi lahko močno zmanjšajo stroške poslovanja ter posledično izboljšujejo poslovni rezultat.

### **3.2 Spletna prodaja**

Spletna prodaja je uveljavljen in pogost način trgovanja, ki je postal popularen zaradi razširjenost in dostopnosti IT. Vključuje aktivnosti potrošnikovega zbiranja informacij, izbire dobrine in dogovore o njihovi dostavi (Turban & King, 2003; Groznik & Lindič, 2004).

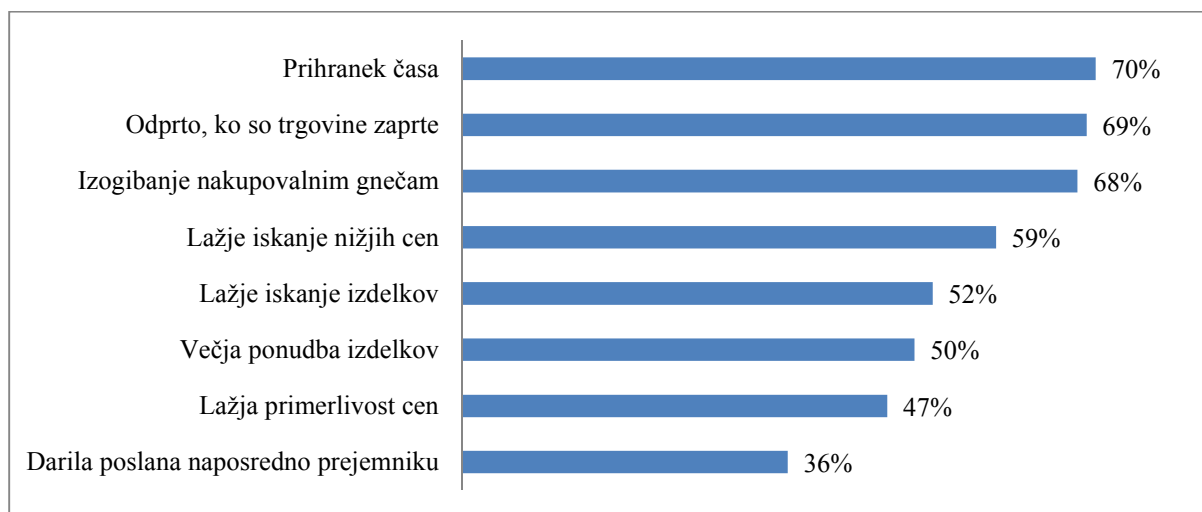
Spletna prodaja zajema skupek internetnih strani, ki nudijo proizvode in storitve ter omogočajo njihove neposredne nakupe, z uporabo plačilnih kartic (Iqbal, 2012; Turban & King, 2003). V spletno prodajo spada torej katerakoli poslovna transakcija, opravljena preko takšnih strani (Turban & King, 2003).

Trgovanje preko spleta je koristno tako za podjetja kot za kupce (Groznik & Lindič, 2004). Podjetjem predstavlja pomembno orodje za večji izkoristek trgov, v katerih poslujejo, preko lažjega premagovanje geografskih ovir (Iqbal, 2012). Podjetja se lažje in hitreje prilagajajo spremembam v povpraševanju ter lažje upravljajo odnose s kupci. Prilagajajo se lahko z dodajanjem novih proizvodov, s spreminjanjem cen, predstavitev izdelkov ali pa ponujanju popustov. Vse te spremembe lahko izvedejo v bistveno krajšem času z bistveno nižjimi stroški, kot pri tradicionalni prodaji. Prednost pa lahko postane tudi slabost pri podjetjih, ki za te spremembe ne skrbijo (Groznik & Lindič, 2004).

Spletna prodaja je lahko odprta štiriindvajset ur na dan, vsak dan v letu. Omogoča, da podjetja prodajajo izdelke kupcem, ne glede na njihovo lokacijo ali pa časovni pas (Iqbal, 2012). Trgovanje je omogočeno kljub kulturnim in državnim mejam. Takšen trg potencialno vključuje več milijard ljudi (Turban & King, 2003).

Potrošniki, ki kupujejo preko spleta, navajajo številne razloge, zakaj se odločajo za spletne nakupe. Slika 2 ponazarja glavne razloge za spletne nakupe ameriških potrošnikov. Uporabnik lahko pri spletnem nakupovanju prihrani veliko časa in stroškov. Z vidika stroškov gre predvsem za transakcijske in oportunitetne stroške, povezane z izgubljenim časom, ki ga potrošnik potrebuje za iskanje izdelka. Te prednosti pa še močneje pridejo do izraza, ko upoštevamo, da je prek spletnih strani možno nakupovati v tujini. Kupci so izpostavljeni širši ponudbi izdelkov, boljšim informacijam ter nižjim cenam (Iqbal 2012; Groznik & Lindič, 2004). Podjetja se morajo zavedati, da kupci od podjetji pričakujejo možnost spletnega nakupa izdelkov. Pravilni način spletne prodaje ni več konkurenčna prednost, ampak predstavlja pogoj za obstoj podjetja (Turban & King, 2003).

Slika 2: Razlogi za spletne nakupe ameriških potrošnikov



Vir: A. Groznik & J. Lindič, *Elektronsko poslovanje*, 2004, str. 40, slika 15.

Interaktivnost spletnih strani omogoča, da so kupci vključeni v dialog, ki se lahko prilagodi glede na kupčeve pretekle nakupe (Turban & King, 2003). Spletni nakupi omogočajo podjetjem natančno spremljanje uporabnikov ter celovito in načrtno spoznavanje strank. Pridobljene informacije lahko shranjujejo ter lažje ustvarjajo informacijske baze o njihovih kupcih. Posledično se lahko strankam bolje prilagajajo in podpirajo grajenje dolgoročnih odnosov (Groznik & Lindič, 2004). Različnim kupcem lahko ponujajo različne izdelke in storitve, ki so prilagojene njihovim individualnim preferencam (Turban & King, 2003).

Prisotne so tudi ovire ter nevarnosti spletnega nakupovanja. Veliko potrošnikov je še vedno zaskrbljenih zaradi zasebnosti in varnosti (Madininos et al., 2014; Bajgoric 2006). Za podjetja pa večjo nevarnost predstavlja neprimerna IT ter njeno površno vzdrževanje. Podjetja, katera prodajajo svoje izdelke preko spleta, morajo paziti, da njihova spletna stran deluje neprekinjeno štiriindvajset ur na dan, vse dni v letu. Posledice ne delovanja spletne trgovine je najbolje pogledati iz finančnega vidika. Strošek prekinjenega delovanja strani se med podjetji razlikuje. Povprečen strošek podjetji, za vsako uro ne delovanja spletne strani, pa znaša skoraj €40.000 (Bajgoric, 2006).

Ugotovimo, da spletna prodaja koristi tako prodajalcem kot kupcem. Prodajalci lažje dosega širšo množico ljudi ter se hitreje prilagajajo trgu. Kupci pa posegajo po spletnih trgovinah, saj so tam izpostavljeni večjemu izboru izdelkov, lažje primerjajo njihove cene ter prihranijo na času in denarju.

### 3.3 Vpliv IT na poslovni rezultat

Obstaja pozitivna povezava med implementacijo oziroma investicijo v IT in povečevanju

prihodkov ter povečevanju tržne vrednosti podjetja (Mithas & Rust, 2015). IT postaja najcenejše in najefektivnejše orodje za izboljšavo konkurenčnosti ter je pogoj za uspešno konkuriranje podjetij v današnjem poslovnem svetu (Hendrix, 2013).

Bajgoric (2006) meni, da IT deluje kot pospeševalec in olajševalec poslovanja. IT predstavlja predpogoj za uspešno poslovanje v svetu, ki vedno bolj temelji na informacijah, njihovem pridobivanju ter njihovem pretoku. Informacije so motor poslovnega procesa, pozitivni učinki njune izmenjave pa so odvisni od kakovostne IT platforme (Bajgoric, 2006). Primerne IT platforme oziroma primerna kombinacija IT naprav, pa mora temeljiti na njeni kompatibilnosti s strategijo podjetja (Mithas & Rust, 2015). Pozitivne koristi IT implementacije se razlikujejo med različnimi podjetji. Pomemben faktor je »IT potencial« oziroma kakšen potencial ter kakšne priložnosti podjetje ima, da občuti koristi od IT (Sabherwal & Jayaraj, 2015).

Vsako podjetje ima lahko koristi od implementacije IT (Sabherwal & Jayaraj, 2015; Groznik & Lindič, 2004), ne glede na velikost ali vrsto panoge v kateri posluje (Groznik & Lindič, 2004) ali njen IT potencial (Sabherwal & Jayaraj, 2015). Uporaba IT, pri poslovanju oziroma pri prehod na e-poslovanje, podjetjem povzroča neposredne pozitivne koristi:

- **Znižuje stroške nakupa.** Proces nakupa oziroma poslovni postopki, ki potekajo med kupcem in dobaviteljem, so kompleksni in zahtevajo množico dokumentov. Digitalizacija in elektronski prenos dokumentov olajšuje sodelovanje podjetij. E-poslovanje znižuje stroške procesa nakupa ter izdelave in pošiljanja dokumentov (Groznik & Lindič, 2004).
- **Zmanjšanje obsega zalog.** IT izboljšuje povezavo podjetja z njihovimi dobavitelji ter posledično zmanjša potreben obseg zalog surovin materialov in polproizvodov (Wynn et al., 2013). Manjši obseg in hitrejši obračanje zalog pomenita boljše preglednost zalog in učinkovitejšo izrabo skladiščnih zmogljivosti (Groznik & Lindič, 2004).
- **Skrajšanje poslovnega cikla.** Poslovni cikel predstavlja celoten čas, ki je potreben za razvoj, izdelavo in posredovanje proizvoda odjemalcu. Krajši poslovni cikel niža stroške, omogoča hitrejši odziv na dinamične zahteve trga ter lahko predstavlja ključno konkurenčno prednost (Groznik & Lindič, 2004).
- **Razvijanje učinkovitejše in uspešnejše pomoči in povezovanje z odjemalci.** Podjetja lahko zaradi interneta omogočijo svojim kupcem ali uporabnikom storitev, podroben opis svoje ponudbe ter neposreden vpogled v stanje njihovih naročil. Posledično lahko močno olajšajo delo svoji prodajni službi ter dvignejo raven zaupanja in zadovoljstva kupcev (Groznik & Lindič, 2004).
- **Znižanje stroškov prodaje in trženja ter ustvarjanje novih tržnih priložnosti.** Podjetja si z uporabo interneta ustvarjajo cenejši in večji domet poslovanja (Madinatos et al., 2014; Wynn et al., 2013). Internet podaja možnosti neprekinjene prodaje (Turban & King, 2003; Iqbal, 2012), odpravlja časovno zamudo ročno izpolnjevanja naročil in

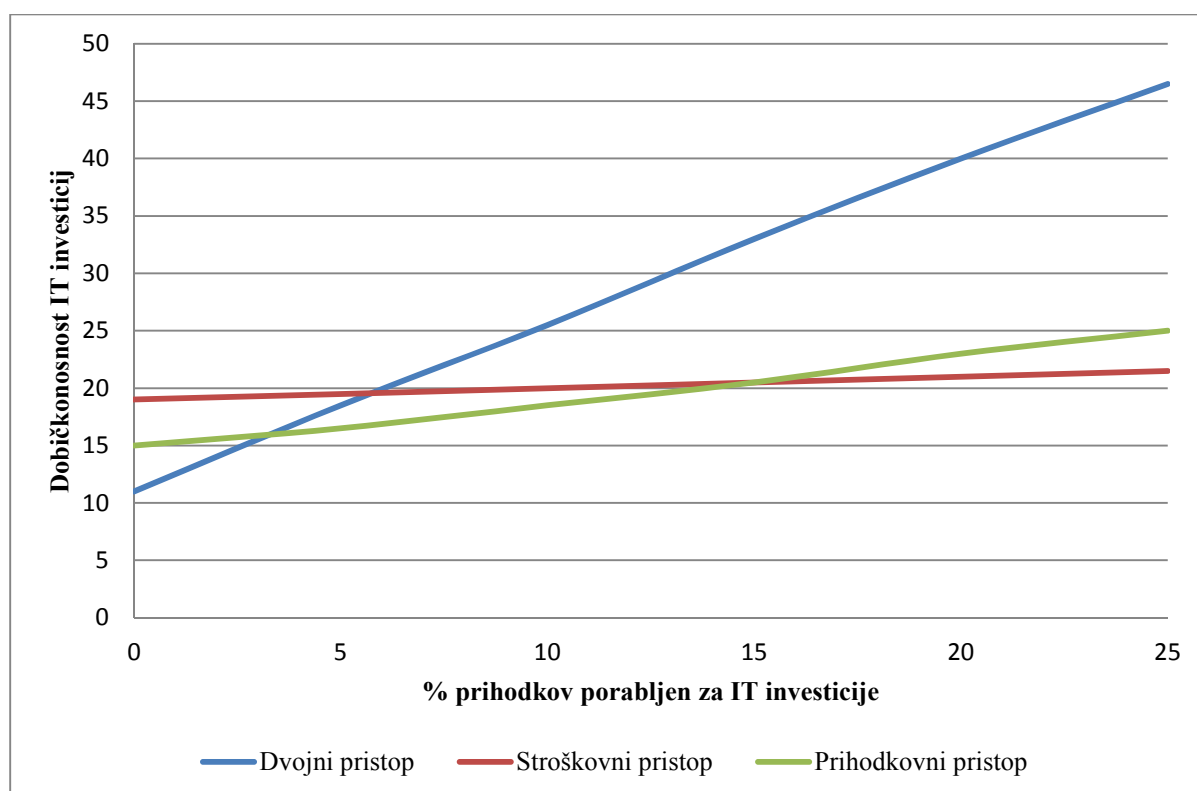
predstavlja najcenejši način prodora na nove trge (Groznič & Lindič, 2004).

Mithas in Rust (2015) menita, da obstajajo tri možne strategije, na podlagi katerih se podjetja odločajo za prehod na elektronsko poslovanje, preko investiranja v IT. Ker je dobiček enak razliki med prihodki in odhodki, imajo managerji tri možne strateške pristope. IT lahko uporabijo za:

- **zmanjšanje odhodkov:** preko povečevanja produktivnosti in uspešnosti,
- **povečanja prihodkov:** preko popolnega izkoriščanja obstoječih priložnosti ter iskanju novih,
- **dvojni pristop:** hkratno zmanjševanje odhodkov in povečevanje prihodkov.

Mithas in Rust (2015) zagovarjata, da ima dvojni pristop boljši učinek na poslovni rezultat, kot odhodkovni ali prihodkovni pristop, kljub temu, da obstaja večje tveganje pri njegovi implementaciji. Boljši rezultat nastane zaradi večje dobičkonosnosti IT investicij (Mithas & Rust, 2015).

Slika 3: Vpliv različnih pristopov na dobičkonosnost IT investicij



Vir: S. Mithas & T. Rust, *How Information Technology Strategy and Investments Influence Firm Performance*, 2015, str. 236, slika 3.

Slika 3 prikazuje kako različen obseg prihodkov porabljenih za IT investicije, pri različnih pristopih, vpliva na dobičkonosnost teh investicij. Podjetja z dvojnimi pristopom imajo

boljšo povezavo med IT investicijami in dobičkonosnostjo IT investicij. Primernost uporabe dvojnega pristopa je opazna le pri višjih stopnjah IT investicij. Pri nižjih stopnjah je bolj smotrno uporabljati odhodkovni ali prihodkovni pristop (Mithas & Rust, 2015).

Večja dobičkovnost s seboj prinaša večje tveganje, ki nastane zaradi velike kompleksnosti, ki izvira iz relativno ambicioznega zasledovanja dveh ciljev, torej zmanjševanju odhodkov in povečevanju prihodkov. Uporaba in sinhronizacija različnih kombinacij IT opreme bo zahtevala velike poslovne spremembe in visoko socialno kompleksnost. Zaradi kompleksnosti in širine, bodo konkurenti težje posnemali uspešno implementacijo dvojnega pristopa, hkrati pa bo IT raznolikost omogočala bolj učinkovito zasledovanje obeh ciljev (Mithas & Rust, 2015).

Sabherwal in Jayaraj (2015) poudarjata, da se investicije v IT ne smejo povežati z boljšim poslovnim rezultatom. Ker pri opazovanju investiranja v IT, ne ločujemo med strojno opremo, programsko opremo ali pa mrežno infrastrukturo, jih ne smemo takoj povežati z boljšim poslovnim rezultatom. Podjetja so velikokrat prisiljena investirati v IT, saj je to nujen pogoj za ohranitev konkurenčnosti, ne pa ustvarjanje nove konkurenčne prednosti. Upoštevati moramo »IT potencial«. To je glavni faktor, s katerim se oceni razmerje med in IT investicijami in poslovnim rezultatom (Sabherwal & Jayaraj, 2015).

Sabherwal in Jayaraj (2015) zatrjujeta, da IT potencial napove, kakšne koristi bo lahko podjetje imelo od IT investicij. Avtorja opisujeta tri vidike IT potenciala:

- **IT izpopolnjenost.** Nanaša se na pretekle investicije v IT, ter obstoječe znanje za planiranje, organiziranje in integriranje IT. Nanaša se tudi na dolgoročne strateške plane in cilje povezane z IT.
- **IT poravnost.** Nanaša se na poravnost, usklajenost ter sinergijo med podjetjem in potencialno IT.
- **Med-organizacijski IT.** Nanaša se na obstoječi IT sistem, ki omogoča delitev informacij, koordinacijo ter sodelovanje med podjetij v oskrbovalni verigi.

IT investicije imajo le delni učinek na poslovni rezultat. V obzir moramo vzeti tudi, kakšen potencial ima podjetje, da bo občutilo koristi od novih IT investicij. Višji, kot je potencial oziroma bolj kot podjetje izpolnjuje kriterije IT potenciala, večja bo dobičkonosnost investicij ter bolj bodo nove IT pozitivno vplivale na poslovni rezultat (Sabherwal & Jayaraj, 2015).

Ugotovimo, da investicije v IT pozitivno vplivajo na poslovni rezultat. Obseg koristi, ki jih bo podjetje občutilo, pa je odvisen od IT potenciala ter strateškega pristopa do IT investiranja. Podjetje mora izbrati pravilni pristop ter pravilno kombinacijo IT, da bo tako imelo čim boljše koristi od novih IT investicij.

### 3.4 IT in oskrbovalna veriga

Oskrbovalna veriga je zaporedje povezav in med seboj prepletenih procesov, ki se izvajajo med dobavitelji, proizvajalci, distributerji in kupci (Bargshady, Zahraee, Ahmadi, & Parto, 2016; Groznik & Lindič, 2004). Vloga managementa v oskrbovalni verigi vključuje načrtovanje in upravljanje z informacijami, materiali ter denarnimi tokovi v mreži sodelujočih podjetij. Njihov glavni cilj je znižati stroške oskrbovalne verige in povečati njeno učinkovitost (Bargshady et al., 2016; Gorane & Kant, 2013; Caputo, Pelagagge, & Scacchia, 2003; Groznik & Lindič, 2004).

IT na tem področju odpira nove možnosti in podaja nove izzive (Bargshady et al., 2016; Caldwell, Harland, Powel, & Zheng, 2013). Nove tehnologije so omogočile globalizacijo procesov produkcije in trgov, kar je močno povečalo kompleksnost oskrbovalnih verig (Caputo et al., 2003; Caldwell et al., 2013). Zaradi večjega povezovanja podjetij, je oskrbovalna veriga postala mnogo bolj kompleksna. Ker celotna veriga vedno bolj temelji na IT, so podjetja izpostavljena novim tveganjem. Nove tehnologije se hitro spreminjajo in nadgrajujejo, zato je težko postaviti skupne standarde, predpise in pravila (Caldwell et al., 2013). Poleg novih tveganj, IT ponuja tudi različne prednosti. Sodelujoča podjetja, ki med seboj uspešno integrirajo IT, postanejo bolj fleksibilna in produktivna (Bargshady et al., 2016).

Pozornost, glede sodelovanja v oskrbovalni verigi, se je preusmerilo iz posamičnih podjetij k med podjetnemu sodelovanju (Caputo et al., 2003). Vse večja konkurenca v vseh industrijskih sektorjih spodbuja optimizacijo oskrbovalnih verig posameznih podjetij, preko ustvarjanja novih povezav oziroma med podjetnih partnerstev. Podjetja lahko tako znižujejo poslovne stroške, se hitreje odzivajo na tržne razmere in zvišujejo svojo konkurenčnost (Groznik & Lindič, 2004). Uspeh posamičnih podjetij postaja vse bolj pogojen z razvijanjem in sprejemanjem skupnih pristopov do oskrbovalne verige, ki temeljijo na višjih stopnjah med podjetne integracije ter koordinacije (Bargshady et al., 2016; Caldwell et al., 2013; Caputo et al., 2003). IT olajšuje med podjetno usklajevanje oskrbovalne verige, povečuje njeno natančnost ter izboljšuje optimizacijo denarnih in proizvodnih tokov (Tompkins International, 2016). Podjetjem olajšuje potek in znižuje stroške celotne oskrbovalne verige ter povečanje konkurenčne prednosti, hkrati pa predstavlja nova tveganja, če ni izvedena pravilno (Caldwell et al., 2013).

Podjetja, ki danes želijo preživeti ali celo zmagati, so prisiljena k vedno večjemu sodelovanju z ostalimi podjetji v njihovi oskrbovalni verigi (Patro & Raghunath, 2015). Implementacija primerne IT opreme, je nujna sestavina, brez katere učinkovito med podjetno sodelovanje ni možno (Bargshady et al., 2016; Patro & Raghunath, 2015). Managerji se morajo zavedati pozitivnih koristi, ki uspešna med podjetna implementacija IT prinaša oskrbovalni verigi (Bargshady et al., 2016). Optimizacija logističnega omrežja, ki temelji na IT, vodi k nižjim transportnim in skladiščnim cenam ter višjemu zadovoljstvu

kupcev (Caputo et al., 2003). Podjetja postanejo bolj fleksibilna, hitreje reagirajo in se bolj odzivajo na tržne spremembe (Bargshady et al., 2016).

Managerji morajo zasledovati cilj čim večje avtomatizacije vseh delov oskrbovalne verige ter čim boljše povezave vseh njenih členov. Podjetja potrebujejo natančen vpogled v celotno verigo, ki je dosegljiv le z visoko stopnjo med podjetne integracije in sinhronizacije IT (Bargshady et al., 2016). Managerji, ki ne stremijo k večjemu med podjetnemu povezovanju ter IT nadgrajevanju, svoja podjetja obsojajo na propad (Patro & Raghunath, 2015).

Ugotovimo, da konkurenca spodbuja medsebojno sodelovanje med podjetij v okviru njihove oskrbovalne verige. IT močno olajšujejo med podjetna sodelovanja. Oskrbovalni verigi znižujejo stroške, povečujejo njeno natančnost ter posledično izboljšujejo konkurenčnost podjetij.

#### **4 UČEČA SE ORGANIZACIJA**

Učeča se organizacija opisuje podjetja, ki poskušajo biti finančno uspešna ter hkrati ustvarjati dobre delovne in učne pogoje (Nyhan, Cressey, Tomassini, Kelleher, & Poel, 2004). Takšna podjetja so sestavljena iz zaposlenih, ki so izurjeni v ustvarjanju, pridobivanju in prenašanju znanja (Garvin, Edmondson, & Gino, 2008).

Pojem opisuje relativno star koncept, ki je nastal v zgodnjih devetdesetih letih prejšnjega stoletja, ko podjetje promovira pridobivanje novega znanja ter učinkovito izobražuje svoje zaposlene, da bi posledično lahko uspešnejše poslovalo ter se bolj prilagajalo na vse bolj kompleksne tržne pogoje. Danes je ta koncept dosti bolj relevanten, saj poslovanje vedno bolj temelji na informacijah ter hitremu prilagajanju na spreminjajoče okolje (Wen, 2014; Galati, 2015). Učeča se organizacija je poslovna strategija, ko vodstvo in management ustvarjata kulturo ter klimo, ki promovirata učenje ter ustvarjata sodelovalno vzdušje (Nyhan et al., 2004; Santa, 2015) z namenom povečanja inovativnosti, učinkovitosti, boljše usklajenosti z okoljem ter ustvarjanja konkurenčne prednosti. Zaradi vse večje konkurence se povečuje število učečih organizacij (Armstrong & Foley, 2003).

Poleg kulture podjetja, je za promocijo znanja v učeči organizacije pomemben tudi strukturni vidik. Vodstvo ustvarja procese ter aktivnosti, ki omogočajo učenje in podpirajo implementacijo ter uporabo novega znanja (Armstrong & Foley, 2003). Učenje v učeči organizaciji se razlikuje od ostalih. Učenje ne poteka samo kot branje ali poslušanje, ampak temelji na praksi in aktivnemu učenju. Pridobivanje novega znanja pa ni omejeno samo za zaposlene oziroma samo na individualni ravni. Uči se celotna organizacija, kako se bolj prilagajati, voditi in poslovati (Wen, 2014).

Wen (2014) opisuje sistem učeče organizacije kot poslovno filozofijo, katera se poskuša

prilagoditi na človeško naravo. Meni, da je želja po učenju, medsebojnemu dopolnjevanju in skupnemu zasledovanju ciljev del človeške narave. Podjetje se mora tega zavedati ter ta instinkt uporabiti v svojo korist. Naraščajoč pomen informacij od podjetij zahteva, da so sposobna hitrega učenja. Učeče se organizacije tako ustvarjajo ključno konkurenčno prednost, hkrati pa zadovoljujejo človeške želje in potrebe po sodelovanju in učenju (Wen, 2014).

#### 4.1 Značilnosti učečih se organizacij

Na podlagi preučene literature o učečih organizacijah, ugotovim, da imajo avtorji skupno mnenje o ključnih značilnostih učečih organizacij. Menijo, da podjetja, ki delujejo kot učeče se organizacije, imajo ne glede na velikost ali industrijo, v kateri poslujejo, tri skupne značilnosti:

- **Okolje, ki promovira in podpira učenje.** Podjetja, ki poslujejo kot učeče se organizacije nenehno vzdržujejo in jasno posredujejo svojo vizijo o učenju vsem zaposlenim, neglede na njihov status v podjetju (Rana, Ardichvili, & Polesello, 2016). Da so zaposleni pripravljene na učenje, mora vodstvo ustvarjati okolje, katero ne bo poniževalo oziroma izoliralo ljudi, ki postavljajo naivna vprašanja ter izražajo nepopularna mnenja (Garvin et al., 2008). Učečim organizacijam ni cilj zgolj prenos znanja, ampak tudi ustvarjanje okolja, kjer so zaposleni pripravljene tvegati in raziskovati nove možnosti, saj se takrat zgodijo največje inovacije (Armstrong & Foley, 2003). Učeče organizacije se zavedajo, da učenje ne bo vedno pozitivno vplivalo na poslovni rezultat podjetja. Posledica takšnega pristopa je sproščeno okolje, zaradi katerega so delavci bolj ustvarjalni (Santa, 2015).
- **Podjetje ima natančne procese in prakse namenjene učenju zaposlenih.** Načrtno in redno podpiranje sodelovanja, interakcij in timskega dela, je ključen element prenosa znanj (Rana et al., 2016). V učečih se organizacija, učenje in prenos znanja poteka po jasno definiranih poteh (Garvin et al., 2008). Opazimo ga lahko na individualni, skupinski in na ravni celotnega podjetja (Rana et al., 2016; Armstrong & Foley, 2003). Podjetje planira in nadzoruje prenos znanja, pridobiva povratne informacije od zaposlenih ter po potrebi popravi in posodobi svoj proces (Garvin et al., 2008). V vsakem podjetju poteka učenje, toda če podjetje ne načrtuje in izvaja procese za pridobivanje in ohranjanje znanje, ne spada v skupino učečih organizacij (Santa, 2015).
- **Vodstvo nudi podporo učnemu procesu.** V učeči se organizaciji, vodstvo opolnomoči zaposlene, da nenehno nadgrajujejo svoje znanje. Nudijo jim podporo v obliki priložnosti in primerne tehnologije (Rana et al., 2016). Vodstvo mora tudi voditi z osebnim zgledom. Ni dovolj, da samo postavijo organizacijske procese, strukture in sisteme kateri podpirajo učenje, temveč morajo tudi sami hoditi po poti kontinuiranega učenja. Managerji imajo vizijo, o tem kako bo učenje pomagalo podjetju na dolgi rok. Zaposleni vanjo verjamejo. Posledično obstaja atmosfera skupnega zasledovanja cilja (Santa, 2015).



## 4.2 Preobrazba v učečo organizacijo

Managerji se zavedajo, da je znanje postalo ključen vir za uspešno poslovanje (Galati, 2015). Vedo, da zmožnost konkuriranja temelji na razvoju znanja in sposobnosti delavcev (Gorane & Kant, 2013). Podjetja, ki so sposobna hitrega in efektivnega učenja ustvarjajo močno konkurenčno prednost. Takšno podjetje bo imelo večje koristi od implementacije IT, boljše bo lahko elektronsko poslovalo ter bo z njim imelo manj tveganj in težav, hkrati pa bo lažje poslovalo in konkuriralo na globalni ravni (Madininos et al., 2014). Kljub temu imajo podjetja še vedno težave pri implementiranju novih sistemov učenja in njihovi poravnavi s strategijo podjetja. Največji problem je implementacija strategije, s katero bi podjetje uspešno pridobivalo in efektivno delilo znanje znotraj organizacije (Galati, 2015).

Podjetja, ki želijo postati učeča se organizacija, se za to pot ne smejo odločiti zgolj zaradi želje po preživetju oziroma kot odgovor na krizno situacijo. Razvijanje učeče organizacije je dolgoročni in počasni proces, ki lahko uspe samo, če sprememba ni nujna (Santa, 2015). Če se vodstvo odloči, da bo podjetje preoblikovalo v učečo organizacijo, mora preobrazbo obravnavati kot dolgoročno poslovno strategijo, ki je namenjena ustvarjanju konkurenčne prednosti (Wen, 2014).

Galati (2015), Maditinos et al., (2014) ter Wen (2014) menijo, da če se podjetje odloči za prehod na učečo organizacijo, mora njegova preobrazba temeljiti na treh ključnih točkah:

- **Viri znanja.** Podjetja se morajo zavedati svojih virov znanja. Z notranjega vidika, podjetja morajo znati pridobivati znanje na podlagi notranjih raziskav in analiz. (Galati, 2015; Wen 2014). Takšno pridobivanje znanja temelji na učinkoviti uporabi IT. Podjetja se morajo zavedati njene vloge v pridobivanju in delitvi znanja. Delavce je potrebno usposobiti, da bodo takšne tehnologije uspešno uporabljali (Madininos et al., 2014). Razvijanje in delitev znanja znotraj podjetja pa je lahko, kljub primerni tehnološki infrastrukturi, velikokrat zamudno in posledično povzroča težave pri reševanju problemov, ki od podjetja zahtevajo hitro reakcijo. Če podjetja nimajo dovolj notranjega znanja, ga lahko pridobijo od zunanjih virov. Lahko povečajo sodelovanje z ostalimi podjetji v svoji oskrbovalni verigi ali pa tvorijo partnerstva z javnimi oziroma privatnimi institucijami (Galati, 2015).
- **Implementacije strategije prenosa znanj.** Učinkovito upravljanje z znanjem znotraj podjetja, zahteva veliko organizacijsko spremembo. Najprej je potrebno ustanoviti koalicijo med managementom in lastništvom podjetja. Prehod v učečo organizacijo bo močno spremenil vizijo ter dolgoročne strateške plane (Galati, 2015). Preobrazba v učečo organizacijo zahteva jasno vodenje s strani managementa in se ne more zgoditi, če preobrazbo vodijo oddelki za usposabljanje, delavci ali sindikati (Wen, 2014). Definirati morajo področja, ki so potrebna nadgradnje ter implementirati potrebne spremembe, da bodo poravnane z novo vizijo podjetja. Nato je potrebna utrditev novega načina poslovanja, da se prepreči možnost vrnitve na predhodno stanje. Nove

spremembe se utrdi z ustvarjanjem novih projektov in procesov učenja (Galati, 2015).

- **Zavedanje strategije prenosa znanja.** Potrebno je skupno zavedanje, znotraj podjetja, o tem kdo poseduje katero znanje ter kako bo prenos znanja potekal (Galati, 2015). Nujna je jasna komunikacija med managementom in zaposlenimi (Wen, 2014). Prenos in nabiranje znanja mora potekati po jasno načrtovanih aktivnostih. Pridobljeno znanje pa mora biti zapisano in shranjeno. Zaposleni ga bodo tako zlahka dostopali ter se bo po potrebi hitreje implementiralo (Galati, 2015).

Prehod v učečo se organizacijo pomeni korenito spremembo podjetja, ob želji povečanja svoje zmožnosti prilagajanja na okolje ter posledično ustvarjanja konkurenčne prednosti. Grajenje učeče organizacije ni več opcijsko oziroma neobvezno delo (Wen, 2014), ampak je strategija razvoja podjetja, ki postaja vse bolj potrebna (Galati, 2015). Poslovanje danes temelji na informacijah ter IT, zato poudarek na znanju ter učenju omogoča podjetjem boljše učinkovito elektronsko poslovanje in uspešnejše spopadanje z izzivi novih tehnologij (Meditinos et al., 2014). Pogostost prehoda na učečo se organizacijo je odgovor na informacijsko dobo, ki od podjetij zahteva hitrejšo in učinkovitejšo učenje od njihove konkurence (Galati, 2015).

Ugotovimo, da je učeča se organizacija relativno star pojem, ki postaja vedno bolj relevanten. Opisuje podjetja, ki ustvarjajo dobre pogoje za učenje ter notranjo izmenjavo znanj. Povečanje konkurenčnosti trga in naraščajoči pomen IT ter informacij silita podjetja, da dajejo večji poudarek na znanje. Posledično se lahko bolje in hitreje prilagajajo na tržne spremembe ter tako pridobijo ključno konkurenčno prednost.

### 4.3 PRIMER UČEČE SE ORGANIZACIJE

Sprint Corporation (v nadaljevanju Sprint) je ameriško podjetje, ki ponuja širok spekter brezžičnih in žičnih telekomunikacijskih izdelkov in storitev (Sprint Corporation, 2017). Leta 2014 je dobilo priznanje za izjemen uspeh pri poslovanju, ki temelji na učenju in razvoju zaposlenih (TD Magazine, 2014).

Sprint daje močan poudarek na učenje. Svojim zaposlenim ponuja najnovejša orodja in izobraževanja, s pomočjo katerih jim omogoča krepitev svoje tržne vrednosti. Sprint je osredotočeno na učinkovitost in razvoj zaposlenih, katere smatra kot svoje najpomembnejše sredstvo (Sprint Corporation, 2014).

V podjetju Sprint verjamejo, da je razvoj zaposlenih možno doseči preko uresničevanja dveh ključnih idej. Prva je ta, da so zaposleni sami odgovorni za nadgradnjo svojih znanj in razvoja svoje kariere. Druga pa prelaga del odgovornosti na management, ki mora podpirati in omogočati zaposlenim, da te cilje lahko dosežejo (Sprint Corporation, 2014).

Zaposleni, ki opravlja delo povezano z pomočjo in podporo strankam, dobijo povprečno 53

ur letnega izobraževanja. Poleg tega, Sprint ponuja vsem svojim zaposlenim obsežne brezplačne spletne tečaje. Takšna izobraževanja obsegajo osebne teme, kot so medsebojna komunikacija in tehnike vodenja ter tudi profesionalne teme, ki zaposlenim nudijo možnost napredovanja v svojem področju dela (Sprint Corporation, 2014).

Poleg zaposlenih, Sprint poudarja razvijanje kvalitetnega managementa. Od svojega vodstvenega kadra zahtevajo kontinuirano učenje, saj se zavedajo, da mora vodstvo voditi z izgledom. Njihovo učenje in kvaliteto dela redno nadzorujejo (Sprint Corporation, 2014).

## **SKLEP**

V zaključni strokovni nalogi sem analiziral izzive sodobnega managementa. Nalogo sem razdelil na štiri dele in v vsakem opisal in predstavil posamezen izziv ter njegov vpliv na managerske odločitve. Pregled literature je pokazal, da je globalizacija močno povezala ljudi in podjetja. Zaradi množičnih trgovinskih sporazumov je bil olajšan vstop domačih podjetij v tuje trge ter olajšan prihod tujih podjetij na domač trg. Posledično je močno narastla konkurenca, ki sili podjetja v iskanje novih konkurenčnih prednosti. Globalizacija je podjetjem ponudila tudi nova orodja, s katerimi se lahko z novo konkurenco spopadajo. Zunanje in notranje izvajanje ter selitev proizvodnje, nudi podjetjem nudi nove poslovne priložnosti ter načine s katerimi lahko bolje konkurirajo.

Globalizacija je povzročila pojav nizko cenovnih konkurentov. Njihov dostop do nizkocenovne delovne sile ter poceni tehnologije, jim omogoča poslovati s strategijo nizkih stroškov. Posledično vzbujajo strah tudi velikim podjetjem z uveljavljenimi imeni. Podjetja morajo biti sposobna prepoznati takšno konkurenco takoj, ko vstopi na trg. Ignoriranje oziroma podcenjevanje nizkocenovnih tekmecev lahko vodi v propad. Nujni so kratkoročni scenariji, predhodno pripravljene poslovne strategije, postavljanje primerne vizije in grajenje zdravega odnosa med vsemi deležniki podjetja, da lahko podjetja uspešno odgovorijo na novo konkurenco.

Med seboj sta močno povezana globalizacija in porast IT. Podjetja, ki imajo visoko stopnjo integracije IT, so bolj nagnjena k internacionalizaciji in globalizaciji. Povezavo je možno opaziti tudi v obratni smeri, kjer IT omogoča podjetjem, da lažje ter hitreje poslujejo in sodelujejo s podjetij izven svojih državnih mej. IT omogoča tudi nove načine poslovanja. E-poslovanje ter spletne trgovine omogočajo nove poslovne priložnosti, ki znižujejo stroške poslovanja ter omogočajo hitrejšo prilagajanje na tržne spremembe.

Porast IT ter globalizacija spodbujata podjetja, da dajejo večji poudarek na znanje. Podjetja so vedno bolj nagnjena k preobrazbi v učečo se organizacijo oziroma v podjetje, ki promovira učenje ter večji notranji pretok znanja. Z ustvarjanjem in vzdrževanjem takšnega učnega okolja, se lahko pridobi ključna konkurenčna prednost ter sposobnost

lažjega prilagajanja na poslovni svet, ki vedno bolj temelji na informacijah.

Ugotovimo, da se izzivi med seboj prepletajo. Sile, ki so povzročile sodobne managerske izzive, so povezane ter si med seboj povečujejo vpliv in razsežnost. Globalizacija, porast IT, konkuriranje z nizkocenovnimi konkurenti ter učeče se organizacije so vse dvorezen meč. Podjetjem povečujejo konkurenco ter vse hitreje spreminjajo tržne razmere, hkrati pa jim ponujajo nove priložnosti in nova orodja, s katerimi lahko poslujejo.

## LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, A., & Foley, P. (2003). Foundations of a Learning Organization: Organization Learning Mechanisms. *The Learning Organization*, 10(2), 74–82.
2. Awuah, G., & Amal, M. (2011). Impact of globalization : The ability of less developed countries' (LDCs') firms to cope with opportunities and challenges. *European Business Review* 23(1), 120–132.
3. Bajgoric, N. (2006). Information Technologies for Business Continuity. *International Management & Computer Security*, 14(5), 450–466.
4. Bargshady, G., Zahraee, S., Ahmadi M., & Parto, A. (2016). The effect of information technology on the agility of the supply chain in the Iranian power plant industry. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27(3), 427–442.
5. Berman, B., (2015). How to compete effectively against low-cost competitors. *Business Horizons*, 58(1), 87–97.
6. Borcuch, A., Pilat-Borcuch, M., & Świerczyńska-Kaczor, U. (2012). The influence of the Internet on globalization process. *Journal of Economics and Business Research*, 1(1), 118–129.
7. Britt, D. (2007, 17. september). Impact of Globalization in Creating Sustainable Competitive Advantage. *Supply and Demand Chain Executive*. Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.sdcexec.com/article/10289694/impact-of-globalization-in-creating-sustainable-competitive-advantage>
8. Caldwell, N., Harland, C., Powel, P., & Zheng, J. (2013). Impact of e-business on perceived supply chain risks. *Journal of Small Businesses and Enterprise Development*, 20(4), 688–715.
9. Caputo, C., Pelagagge, P., & Scacchia, F. (2003). Integrating Transport Systems in SupplyChain Management Tools. *Industrial Management and Data Systems*, 103(7), 503–515.
10. Damijan, J. (2016a, 18. april). Ali na globalizacija še koristi? *Damijan blog*. Najdeno 15. januarja 2017 na spletnem naslovu <https://damijan.org/2016/04/18/ali-nam-globalizacija-se-koristi/>
11. Damijan, J. (2016b, 14. november). Globalizacija v vzratni prestavi. *Svet kapital, Delo* Najdeno 15. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://svetkapitala.delo.si/mnenja/globalizacija-v-vzratni-prestavi-372>
12. Economy Watch. (2010, 13. oktober). *Globalization in India*. Najdeno 26. junija 2016 na spletnem naslovu: <http://www.economywatch.com/economy-articles/globalization-in-india.html>
13. Friedman, T. (2005). *The World Is Flat*. New York City: Farrar, Straus and Giroux.
14. Galati, F. (2015). At what level is your organization managing knowledge? *Measuring Business Excellence*, 19(2), 57–70.
15. Garvin, D., Edmondson, A., & Gino, F. (2008, marec). Is Your Organization Learning? *Harvard Business Review*. Najdeno 08. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>

16. Gold, S., Traut, A., & Trodd, Z. (2015). Moder Slavery Challenges to Supplychain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(5), 485–494.
17. Gorane, S., & Kant, R. (2013). Modelling the SCM Enablers. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 25(2), 236–286.
18. Groznik, A., & Lindič, J. (2004). *Elektronsko poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Hendrix, D. (2013, 13. November). The Business Advantages of Information Technology. *Tech.co*. Najdeno 26. junija 2016 na spletnem naslovu <http://tech.co/business-advantages-information-technology-2013-11>
20. Iqbal, B. (2012). E-commerce in SouthAsia. *Transnational Corporations Review*, 4(4), 104–118.
21. Kachaner, N., Lindgardt, Z., & Michael, D. (2011). Innovation low-cost business models. *Strategy & Leadership*, 39(2), 43–48.
22. Kagaari, J., Munene, J., & Ntayi, J. (2010). Performance Management Prectices, Information and Communication Technology. *Quality Assurance in Education*, 18(2), 106–125.
23. Keeling, D. (2014, 5. november). Fall of Berlin Wall, Rise of Globalization. *Wharton Megazine*. Najdeno 25. junija 2016 na spletnem naslovu: <http://whartonmagazine.com/blogs/fall-of-berlin-wall-rise-of-globalization/>
24. Maditinos, D., Chatzoudes, D., & Sarigiannidis, L. (2014). Factors Affecting E-business Succesful Implementation. *International Journal of Commerce and Mangement*, 24(4), 300–320.
25. Management Study Guide. (2016). *What is globalization*. Najdeno 25. junija 2016 na spletnem naslovu: <http://www.managementstudyguide.com/what-is-globalization.htm>
26. Mattson, L. (2003). Reorganization of Distribution in Globalization of Markets. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(5), 416–426.
27. Milanović, B. (2012). Global Income Inequality by the Numbers: in Hystory and Now. Najdeno 30. junija 2016 na spletnem naslovu <http://documents.worldbank.org/ated/en/959251468176687085/pdf/wps6259.pdf>
28. Milanović, B. (2016). *Global Inequality: A New Approach for the Age of Globalization*. Cambridge: Harvard University Press.
29. Mithas, S., & Rust, T. (2015). How Information Technology Strategy and Investments Influence Firm Performance. *MIS Quarterly*, 40(1), 223–245.
30. Morehouse, J., O'Meara, B., Hegen, C., & Huseby, T. (2008). Hitting back: Strategic Responses to Low-cost Rivals. *Strategy & Leadership*, 36(1), 4–13.
31. Nyhan, B., Cressey, P., Tomassini, M., Kelleher, M., & Poel, R. (2004). European Perspectives on the Learning Organization. *Journal of European Industrial Training*, 28(1), 67–92.
32. Paliwoda, S., & Slater, S. (2009). Globalisation Through the Kaleidoscope. *International Marketing Review*, 26(4/5), 373–383.
33. Patro, C., & Raghunath, K. (2015) Impetus to Supply Chain Decisions with IT Tools. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 11(3), 52–67.

34. Rana, S., Ardichvili, A., & Polesello, D. (2016). Promoting self-directed learning in a learning organization: tools and practices. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 470–489.
35. Roy, S., & Sivakumar, K. (2007). The role of Information Technology Adoption in the Globalization of Business Buying Behavior. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(4), 220–227.
36. Sabherwal, R., & Jayaraj, A. (2015). Information Technology Impacts on Firm Performance. *MIS Quarterly*, 39(4), 809–836.
37. Santa, M. (2015). Learning Organization Review – a Good Theory Perspective. *The Learning Organization*, 22(5), 242–270.
38. Sprint Corporation. (2014). *Employee Development and Performance Management*. Najdeno 08. februarja 2017 na spletnem naslovu [goodworks.sprint.com/file\\_download.cfm?section\\_id=87](http://goodworks.sprint.com/file_download.cfm?section_id=87)
39. Sprint Corporation. (2017). *Letno poročilo podjetja Sprint Corporation za leto 2015*. Najdeno 08. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://investors.sprint.com/financials/default.aspx>
40. TD Magazine. (2014, 8. oktober). *2014's verry best learning organizations*. Najdeno 09. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2014/10/BEST-Intro>
41. Turban, E., & King, D. (2003). *Introduction to eCommerce*. London: Pearson PLC.
42. Urata, S. (2002). Globalization and the Growth in Free Trade Agreements. *Asia-Pacific Review*, 9(1), 20–32.
43. Wen, H. (2014). The Nature Characteristics and Ten Strategies of Learning Organizations. *International Journal of Educational Management*, 28(3), 289–298.
44. Wittmann, V. (2014). World Society and Globalisation. *Journal for Multicultural Education*, 8(3), 194–206.
45. Wynn, M., Turner, P., & Lau, E. (2013). E-business and Process Change: Two Case Studies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(4), 913–933.
46. Zuppo, C. (2012). Defining ICT in a Boundaryless World. *International Journal of Maneging Information Technology*, 4(3), 13–22.