

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
DIGITALIZACIJA DRUŽINSKEGA PODJETJA OKNA ŠEMRL

Ljubljana, september 2023

JOB ŠEMRL

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisan Job Šemrl, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Digitalizacija družinskega podjetja Okna Šemrl, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Boštjanom Antončičem

I Z J A V L J A M

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom člana;
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 preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

1 UVOD	1
2 LESNO OBDELOVALNA DEJAVNOST V SLOVENIJI	2
3 TEORETIČNA OSNOVA DIGITALIZACIJE PODJETIJ	4
3.1 Pomen digitalizacije za poslovanje in konkurenčnost	6
3.2 Prednosti digitalne preobrazbe	8
3.3 Izzivi digitalne preobrazbe podjetij:	9
3.4 Umetna inteligenca	11
4 OPIS PODJETJA OKNA ŠEMRL	13
4.1 Katalog sistematiziranih delovnih mest v podjetju Okna Šemrl	15
4.2 Trenutno stanje tehnologije v podjetju	16
5 SWOT ANALIZA DIGITALNE TRANSFORMACIJE ZA PODJETJE OKNA ŠEMRL	17
6 MOŽNE REŠITVE IN PRIČAKOVANI REZULTATI	19
6.1 Zastavljeni cilji projekta	19
6.2 Potrebni ukrepi	20
6.3 Pričakovani rezultati	21
7 SKLEP	22
LITERATURA IN VIRI	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Upravno-tehnična delovna mesta.....	15
Tabela 2: Strokovna delovna mesta	16

KAZALO SLIK

Slika 1: Podjetje Okna Šemrl	ii
Slika 2: Organigram podjetja Okna Šemrl	15

SEZNAM KRATIC

Angl. – angleško

CO₂ – (angl. Carbon Dioxide); Ogljikov dioksid

CNC – (angl. Computer Numerically Controlled); Računalniško numerično krmiljenje

DESI – (angl. Digital Economy and Society Index); Indeks digitalnega gospodarstva in družbe

ECM – (angl. Enterprise Content Management); Upravljanje z elektronskimi poslovnimi vsebinami

FSC – (angl. Forest Stewardship Council); Certifikat o gospodarjenju z gozdovi

GZS – Gospodarska zbornica Slovenije

IBM – (angl. International Business Machines); Ime podjetja

IT – (angl. Information Technology); Informacijska tehnologija

KPMG – (Klynveld Peat Marwick Goerdeler); Ime podjetja

PDF – (angl. Portable Document Format); Prenosni format za datoteke

UI – umetna inteligenca

1 UVOD

Družinska podjetja imajo dolgo zgodovino in v marsikateri družini predstavljajo temelj gospodarskega delovanja skozi več generacij. Kot mladi podjetnik in 5. generacija družinskega podjetja Okna Šemrl, sem ponosen nad zgodovino, ki seže daleč nazaj v leto 1895, in hkrati navdušen nad prihodnjimi izzivi. V tej diplomski nalogi se bom osredotočil na trajnostni razvoj družinskega podjetja z ekonomske perspektive ter raziskal vlogo, ki jo imam kot mladi podjetnik pri oblikovanju prihodnosti podjetja.

Družinsko podjetje Okna Šemrl je tesno prepleteno z družinsko dediščino in bogato tradicijo izdelave lesenega stavbnega pohištva. Zavezanost podjetja h kakovosti, inovacijam ter skrbno izbranim naravnim virom ga je postavila kot uglednega ponudnika v panogi. Tako na domačem trgu kot tudi onkraj meja. Zgodba seže nazaj v čas, ko so naši predniki z ljubeznijo in strokovnostjo ustvarjali izdelke, ki so bili cenjeni po svoji izjemni kakovosti. Tako je Šemrl Franc leta 1895 začel z mizarsko obrtjo. Sprva je opremljal predvsem hiše po vasi ter grad na obrobju domačega kraja. Kasneje leta 1929 obrt prevzame njegov sin, dokupi prostore v sosednji hiši in še nekaj novejših strojev. Obrt je prehajala iz roda v rod do današnjega dne. Proizvodnja se je selila v večje prostore, potreba po delovni sili je bila zmeraj večja, pritiski trga pa so narekovali razvoj tehnologije v podjetju. Danes podjetje šteje 20 zaposlenih in je znano predvsem po kakovostnem in unikatnem lesenem in alu-les stavbnem pohištvu.

V današnjem dinamičnem in konkurenčnem poslovnem okolju se srečujemo z raznolikimi izzivi, kot so globalizacija, hitre tehnološke spremembe in naraščajoča ozaveščenost o trajnosti. Kot mlad podjetnik se zavedam, da morajo biti podjetje in njegovi zaposleni pripravljeni prilagajati se novim trendom in razvijati inovativne strategije za trajnostno rast podjetja.

Glavni cilj te diplomske naloge je analizirati ekonomsko plat družinskega podjetja Okna Šemrl in oceniti njegovo trajnostno uspešnost v sodobnem poslovnem okolju. S pomočjo empirične raziskave, intervjujev in primerjalnih študij želim razumeti izzive, s katerimi se soočamo, in raziskati možnosti za nadaljnji razvoj ter dolgoročno preživetje našega podjetja.

V nadaljevanju te diplomske naloge bodo predstavljeni ključni teoretični koncepti digitalne transformacije v družinskih podjetjih, analiza poslovnega okolja, s poudarkom na ekonomskih vidikih ter empirični rezultati. Na podlagi teh ugotovitev bodo izdelani zaključki in priporočila za nadaljnje delovanje in trajnostni razvoj družinskega podjetja Okna Šemrl.

2 LESNO OBDELOVALNA DEJAVNOST V SLOVENIJI

Je ena od pomembnih panog gospodarstva, ki temelji na izkoriščanju lesnih virov in predelavi lesa v različne izdelke. Slovenija je znana po svojih bogatih gozdnih površinah, kar omogoča razvoj številnih lesno-predelovalnih dejavnosti. Slovenija je ena izmed najbolj poraščenih držav z gozdom v Evropi. Gozdovi prekrivajo približno 60 % celotne površine države, kar zagotavlja bogat vir surovine za lesno predelovalno industrijo. V Sloveniji obstaja večje število podjetij, ki se ukvarjajo z različnimi fazami lesnopredelovalne industrije. To vključuje sečnjo lesa, žaganje, proizvodnjo furnirja, pohištva, stavbnega pohištva, izdelavo lesnih konstrukcij, embalaže, mizarske izdelke itd. (Kerin, 2000, str. 2).

Lesna panoga je v Sloveniji kot tudi po Svetu ena izmed tradicionalnih proizvodnih panog. Največji razlog za njen pojav je poraščenost ozemlja z gozdom, kar prinaša enostavno pridobivanje potrebne surovine. Ker Slovenija spada med tovrstne države, je jasno, da se je ta panoga razvila tudi pri nas. Na njen razvoj pa so vplivale še tudi druge prednosti, ki jih vsebuje lesna industrija (Kerin, 2000, str. 3):

- les je trajno obnovljiv vir,
- univerzalna uporaba, njegove tehnične, tehnološke in estetske kvalitete, različnost drevesnih vrst pa le še razširja možnosti njegove uporabe,
- tehnološki procesi pri obdelavi in predelavi lesa zahtevajo minimalno porabo vode
- delovna intenzivnost vpliva na večjo zaposlenost,
- razvoj lesne industrije ima zaradi širokega razpona na proizvodnjo potrebnih polproizvodov pozitiven vpliv na razvoj drugih industrij,
- obdelovanje lesa, ob ustreznih ukrepih, ne onesnažuje okolja.

Pohištvena industrija: Pohištvena industrija ima pomembno mesto v lesnopredelovalnem sektorju. V Sloveniji obstaja več proizvajalcev pohištva, ki izdelujejo različne vrste notranjega in zunanjega pohištva. Kljub temu pa se moramo zavedati da še zdaleč ne izkoriščamo vseh potencialov, ki nam jih naše naravne danosti omogočajo. Za primer si vzemimo slovensko lesno in pohištveno industrijo 30 let nazaj, ko je v njej delalo 45.000 ljudi. Danes jih je v tej isti panogi zaposlenih le okoli 10.000. Sama pohištvena industrija v Sloveniji tako danes izgleda vse prej kot dobro. Premore približno 300 mikro podjetij in okoli 30 majhnih in srednje velikih podjetij. Pohištvenega velikana, kot smo jih poznali včasih, z 2000 zaposlenimi in več danes praktično ni. Matej Fegus, direktor podjetja Donar, ki izdeluje oblazinjeno pohištvo pravi: »Z le dvajsetimi zaposlenimi sodimo po vseh merilih med deset največjih

pohištvenih podjetij v Sloveniji. Mar ni to klavrna slika za to industrijsko panogo?« (Pihlar, 2015).

Lesne konstrukcije in gradbeni elementi: Uporaba lesenih konstrukcij in gradbenih elementov se povečuje zaradi njihove ekološke narave in energetske učinkovitosti. To vključuje gradnjo lesenih hiš, brunaric, lesenih nadstreškov, teras in drugih lesenih konstrukcij. K temu pripomore tudi na novo spremenjena Uredba o zelenem javnem naročanju. Ta določa minimalno obvezno rabo lesa za gradnjo določenih vrst javnih zgradb in drugih objektov. Tako je sedaj obvezna raba lesa pri gradnjah javnih zgradb vsaj 30 %, pri vgradnji stavbnega pohištva vsaj 80 % in pri lesenih protihrupnih cestnih ograjah vsaj 55 % lesa (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2022).

Izvoz in trgovina: Slovenija izvaža velik delež lesno-predelovalnih izdelkov, predvsem v druge evropske države. To vključuje izvoz pohištva, gradbenih elementov, izdelkov iz lesa za dom in vrt ter drugih lesnih izdelkov. Bivši minister Počivalšek je predstavil načrte za prihodnost slovenske lesne industrije. Načrtuje povečanje doma predelanega lesa na 3 milijone m³ letno, zvišanje števila zaposlenih na tako rekoč zelenih delovnih mest – na cca 15.000 zaposlenih in pa povečanje prodaje na 2,5 milijarde evrov letno. Kar se tiče izvoza hlodovine in pa polizdelkov v druge države, pa jo ima bivši minister Počivalšek željo zmanjšati in s tem ohraniti delo doma (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2022).

Ohranjanje gozdov: Kljub razvoju lesnopredelovalne industrije v Sloveniji obstaja tudi velik poudarek na ohranjanju in trajnostnem gospodarjenju z gozdovi. Z gozdnimi certifikati, kot je certifikat o gospodarjenju z gozdovi (Forest Stewardship Council - FSC), se zagotavlja trajnostno ravnanje z gozdnimi viri. V Sloveniji imamo v ta namen tudi akcijo Pomladimo slovenske gozdove. Pomembna je predvsem z vidika ozaveščanja javnosti da se gozdovi starajo in jih je potrebno pomlajevati. S tem pripomoremo k zniževanju emisij toplogrednih plinov oziroma skladiščenju ogljikovega dioksida - CO₂. Pomembno pa je tudi, da se z gozdovi ravna trajnostno. Kot je dejal bivši minister Počivalšek: »Gozdarska stroka v Sloveniji ohranja gozdove s tako imenovanim prebiralnim načinom gospodarjenja in pomlajevanjem gozdov na prizadetih območjih. Marsikje drugod po svetu namreč upravljajo gozdove z invazivnimi 'goloseki'« (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2022).

Slovenija ima bogate naravne danosti in potencial za razvoj visoko dodane vrednosti v različnih sektorjih. Vendar pa se včasih potencial ne izkorišča v polni meri zaradi različnih razlogov, vključno z ozaveščanjem, izobraževanjem in usmerjanjem mladih generacij.

Nizki stroški transporta bi morali omogočiti, da se podjetja osredotočijo na visoko dodano vrednost, ki temelji na znanju in tehnologiji. In prav tako bi bilo smiselno ceniti in spodbujati poklice, kot so gozdar, mizar in lesar. To so poklici, ki imajo

globoke korenine v tradiciji in so hkrati izjemno pomembni za trajnostno gospodarstvo in ohranjanje okolja.

Spodbujanje mladih k ročnemu delu in izobraževanje o pomembnosti teh poklicev bi lahko prineslo večjo zavzetost in ponos glede teh dejavnosti. Razvoj teh spretnosti bi lahko privedel do bolj raznolike delovne sile in novih inovacij, ki bi koristile tako lokalnemu kot tudi globalnemu trgu.

Kar se tiče nespretnosti pri otrocih in mladih, je to lahko posledica pomanjkanja priložnosti za izobraževanje in izvajanje praktičnih veščin ter tudi pomanjkanja zavedanja o vrednosti teh veščin. Bolj vključujoči izobraževalni programi, delavnice, mentorstvo in spodbujanje kreativnosti bi lahko pomagali rešiti to težavo ter pripomogli k razvoju veščin, ki so pomembne za raznoliko in konkurenčno gospodarstvo.

Skupni prizadevki s strani družbe, izobraževalnih institucij, podjetij in vladnih organov so ključni za prepoznavanje in izkoriščanje potenciala naravnih virov ter spodbujanje zavedanja o pomembnosti in vrednosti poklicev ter ročnih spretnosti.

3 TEORETIČNA OSNOVA DIGITALIZACIJE PODJETIJ

Tehnološko okolje, v katerem podjetja delujejo, vpliva na njihov razvoj in posledično na razvoj celotnega gospodarstva. Na veliko inovativnost vplivajo predvsem naslednji faktorji: obseg in uspešnost vlaganj v raziskave in razvoj, kakovosten izobraževalni sistem, ki naj bi produciral sposoben človeški kapital, povezanost in sodelovanje celotne družbene infrastrukture ter zgodovinska pogojena vključenost v tehnološko znanje (Jaklič, 2002, str. 118).

Za Slovenijo lahko rečem, da pri nobenem od naštetih faktorjev ne dosega povsem zadovoljive ravni, zato je tudi jasno, da na področju inovativnosti zaostajamo za razvitejšimi državami. Dandanes, ko je inovativnost eden najpomembnejših dejavnikov pri doseganju konkurenčnih prednosti, je neučinkovito vzpostavljen sistem zagotavljanja ugodnega tehnološkega okolja slaba popotnica za prihodnji gospodarski razvoj države (Jaklič, 2002, str. 123).

Današnje gospodarsko okolje je zaznamovano s hitrimi tehnološkimi spremembami in razvojem digitalnih tehnologij. Digitalizacija je postala ključni dejavnik za poslovno uspešnost in konkurenčnost podjetij v različnih panogah, vključno z družinskimi podjetji. Teoretična osnova digitalizacije v družinskih podjetjih se osredotoča na razumevanje pomena digitalizacije za poslovanje ter analizo prednosti in izzivov, s katerimi se družinska podjetja srečujejo pri svoji digitalni preobrazbi.

Direktor podjetja Sinecon Jakob Kotnik, ki se ukvarja s pomočjo uporabnikom pri digitalni transformaciji in digitalizaciji pravi, da vsaka sprememba še ni digitalna

transformacija, zato pri nadgradnji ali vpeljavi novih poslovnih rešitev namesto o digitalni transformaciji včasih raje govorimo o modernizaciji rešitev, ki je zgolj eden od korakov tako imenovane digitalne transformacije (Kristan Farazinc, 2022).

Napredne digitalne tehnologije imajo ključno vlogo pri preoblikovanju obstoječih poslovnih modelov ter ustvarjanju novih, spodbujajo razvoj inovativnih izdelkov in storitev ter prispevajo k izboljšanju učinkovitosti ter konkurenčnosti gospodarstva. Hkrati pa imajo pomemben vpliv na širši družbeni in gospodarski razvoj (Ministrstvo za digitalno preobrazbo, 2023).

Koncept digitalizacije v osnovi pomeni avtomatizacijo nalog, ki so jih prej opravljali ljudje, ter prenos podatkov in informacij v avtomatizirano in elektronsko obliko. Digitalizacija poslovanja pa tudi vključuje zagotavljanje storitev ali izdelkov strankam in uporabnikom v realnem času, ne glede na čas in kraj. Digitalizacija omogoča podjetjem, da se hitreje prilagajajo spremembam v okolju ter lažje vstopajo na nove trge. Na primer, vzpostavitev spletne trgovine omogoča podjetju, da hitro širi svojo prodajo prek državnih meja, medtem ko bi tradicionalna trgovina zahtevala visoke naložbe in dolgotrajno procesiranje. Dodatne prednosti se kažejo na področju optimizacije notranjih procesov, saj zaposleni porabijo manj časa za rutinska opravila, kar jim omogoča, da se bolj osredotočijo na razvoj ter druge naloge z večjo dodano vrednostjo (In In d.o.o., 2023b).

Na primeru podjetja Okna Šemrl bi uvedba spletne trgovine povečala število kupcev in dvignila raven prepoznavnosti podjetja. V istem času bi zaposleni v podjetju pridobili več časa za razvoj in druge naloge.

Digitalizirati je mogoče številne procese v podjetju, vendar je ključno, da se začnemo s tistimi, ki prinašajo največjo dodano vrednost. Nekaj primerov vključuje digitalizacijo prodajnega procesa, notranjih operacij z uvedbo e-dokumentacije ter brezpapirnega poslovanja ter optimizacijo skladiščnih procesov in nabave. V podjetju je bistveno, da se najprej osredotočimo na tiste procese, ki so najmanj učinkoviti in zahtevajo največ časa, hkrati pa so ključni za rast in razvoj podjetja (In In d.o.o., 2023a).

V nadaljevanju bom skušal odgovoriti na nekatera ključna vprašanja, ki si jih moramo postaviti, preden se podamo na pot digitalne transformacije. To je izjemno pomemben korak, saj nas bo vodil skozi premišljeno in strateško preobrazbo. Zavedanje pomena digitalizacije, ki bo neposredno vplivala na naše poslovanje in konkurenčnost v okviru podjetja Okna Šemrl, je temelj za uspešen začetek.

Vendar pa digitalna transformacija ne pride brez tveganj. Pomembno je, da se zavedamo morebitnih rizikov, povezanih s tem procesom. Vstop v digitalno preobrazbo lahko prinese varnostne izzive, operativne težave ali celo notranji odpor

med zaposlenimi. S tem v mislih, bi morali pripraviti načrt za obvladovanje teh tveganj, ki vključujejo ustrezne varnostne ukrepe, izobraževanje in komunikacijo.

Po drugi strani pa se digitalna transformacija ne nanaša le na tveganja. Prinaša tudi obilo prednosti, ki jih moramo razumeti in izkoristiti. To vključuje izboljšanje procesov, povečanje učinkovitosti, večjo prilagodljivost in izboljšanje izkušnje strank. Ko bomo te prednosti jasno prepoznali, bomo lahko bolje ovrednotili, kako bodo prispevale k uresničevanju naših poslovnih ciljev.

Ne smemo pa pozabiti tudi na izzive, ki se pojavijo na poti do uspešne digitalne transformacije. To so lahko težave pri prilagajanju novim tehnologijam, usposabljanje zaposlenih za nove veščine ali celo kulturo odpornosti do sprememb. Ključno je, da te izzive prepoznamo in zanje pripravimo načrt obvladovanja. Pri tem bo ključna vloga transparentnosti in dosledne komunikacije med vsemi deležniki.

Na koncu je pomembno razumeti, da je digitalna transformacija neprestan proces. Spremljati moramo, kako se odzivamo na postavljene cilje, kako se soočamo z izzivi in kako izkoriščamo prednosti. To nam bo omogočilo, da ostanemo agilni, prilagodljivi in uspešni na tej poti preobrazbe.

Zavedanje teh ključnih vidikov bo služilo kot trdna osnova za premišljeno načrtovanje in izvedbo digitalne transformacije v podjetju Okna Šemrl (Okna Šemrl, 2017a).

3.1 Pomen digitalizacije za poslovanje in konkurenčnost

Digitalizacija predstavlja prehod iz tradicionalnih poslovnih praks v digitalno okolje, kjer se informacije, komunikacija, transakcije in upravljanje izvajajo preko digitalnih tehnologij in interneta. Poznamo dva pomena procesa digitalizacije. Digitizacijo in digitalizacijo. Prvi je tako zgolj pretvorba analognih tokov v digitalne bite. Za primer si vzemimo analogni zapis, ki ga skeniramo z digitalnim orodjem in shranimo na trdi disk v obliki prenosnega formata za datoteke (Portable Document Format, v nadaljevanju PDF) dokumenta. Digitalizacija pa pomeni, da ta isti dokument v analogni obliki skeniramo z digitalnim orodjem, shranimo v PDF format in ga prenesemo preko internetne povezave v oblak. Tako lahko do njega dostopamo kjerkoli in kadarkoli. Oba procesa sta digitizirana, vendar je v drugem primeru le ta bolj digitaliziran. Primer prikazuje tudi to, da digitizacija omogoča digitalizacijo in da za realizacijo digitalizacije nujno potrebujemo tudi digitizacijo (Gorenšek, 2019).

Pomen digitalizacije za poslovanje in konkurenčnost družinskih podjetij se kaže v naslednjih vidikih: Izboljšana učinkovitost poslovnih procesov (Gorenšek, 2019):

- Digitalizacija omogoča avtomatizacijo in optimizacijo ključnih poslovnih procesov, kar povečuje učinkovitost in zmanjšuje stroške.

- Boljša odzivnost na tržne trende: S pomočjo digitalnih orodij lahko družinska podjetja hitreje prepoznajo in se prilagodijo novim tržnim trendom ter potrebam strank.
- Izboljšana komunikacija s strankami: Digitalne platforme omogočajo boljšo komunikacijo s strankami in vzpostavljanje osebnega odnosa, kar krepi zaupanje in lojalnost.
- Vzpostavitev novega poslovnega modela: Digitalizacija omogoča ustvarjanje novih poslovnih modelov in inovativnih storitev, kar lahko pripomore k razvoju novih prihodkovnih virov.
- Prilagodljivost in hitrejši odziv na spremembe: S prilagodljivostjo digitalnih tehnologij se družinska podjetja lažje soočajo s hitrimi spremembami v okolju in trgu.

Pogled na bremena, s katerimi se soočajo podjetja pri digitalni transformaciji, zahteva poglobljen razmislek o stanju digitalnega gospodarstva v Sloveniji. Z indeksom digitalnega gospodarstva in družbe (angl. Digital Economy and Society Index – DESI) Evropske komisije za leto 2019, Slovenija zaseda 16. mesto med 28 državami. To dejstvo izpostavlja, da ima Slovenija še vedno obsežen potencial za izboljšave in napredek na področju digitalizacije. V tem kontekstu postane jasno, kako ključnega pomena je, da se podjetja zavedajo tako nevarnosti, ki prežijo na njih, kot tudi koristi, ki jih lahko prinese digitalna transformacija (Gazvoda, brez datuma).

Medtem ko je digitalna transformacija izjemno močno orodje za izboljšanje poslovanja, konkurenčnosti in prilagodljivosti, je pomembno priznati, da podjetja na poti digitalne preobrazbe naletijo na izzive, ki jih je treba premagati. V slovenskem kontekstu, najpomembnejši med njimi vključujejo (Gazvoda, brez datuma):

- Ne prepoznamo koristi digitalizacije in priložnosti, ki jih ta odpira: Pogosto podjetja ne prepoznajo vseh pozitivnih sprememb, ki jih prinaša digitalizacija. To je lahko posledica pomanjkanja informacij o tem, kako nove tehnologije lahko izboljšajo njihovo delovanje.
- Ne zavedamo se nevarnosti, če se ne digitaliziramo: Podjetja se pogosto ne zavedajo nevarnosti, ki jih prinaša ne-sprejemanje digitalnih sprememb. To vključuje izgubo konkurenčnosti, upadanje učinkovitosti in nezmožnost sledenja hitrim spremembam na trgu.
- Nimamo dovolj znanja s področja digitalizacije poslovanja: Podjetja se soočajo s pomanjkanjem znanja in veščin na področju digitalizacije poslovanja. To ovira njihovo sposobnost za učinkovito izvajanje potrebnih sprememb in prilagajanje novim tehnologijam.
- Digitalizaciji ne namenjamo dovolj pozornosti in podpore: Ključnega pomena je, da vodstvo podjetja posveti zadostno pozornost in podporo procesu digitalne

transformacije. Brez aktivne vključenosti vodstva lahko digitalizacija naleti na prepreke.

- Kultura v podjetju ni naklonjena digitalizaciji in spremembam: V nekaterih primerih obstoječa korporativna kultura ne spodbuja sprejemanja sprememb, kar lahko upočasni ali celo ovira proces digitalne transformacije.
- Vsi zaposleni ne razumejo in ne sprejemajo tehnologije za digitalno preobrazbo, ki bi nam omogočila razvoj v zeleni smeri in pomagala ohraniti konkurenčnost: Pomembno je, da vsi zaposleni razumejo in sprejmejo tehnologijo, ki je ključna za digitalno preobrazbo. Brez tega razumevanja se lahko srečamo z odporom do sprememb in neizkoriščenim potencialom.

Ob koncu dneva je jasno, da je digitalna transformacija neprecenljiva priložnost, vendar zahteva premišljen pristop. S postavljanjem pravih vprašanj in prepoznavanjem ovir ter priložnosti, lahko podjetje Okna Šemrl premaga izzive in se uspešno sooči s procesom digitalne transformacije, kar bo okrepilo njegovo konkurenčnost in prihodnjo uspešnost (Gazvoda, brez datuma).

3.2 Prednosti digitalne preobrazbe

Digitalna preobrazba pa nam ponuja kar nekaj prednosti (Leao in da Silva, 2021):

- Ohranjanje konkurenčnosti: Digitalizacija nosi ključno vlogo pri ohranjanju konkurenčnosti družinskih podjetij v sodobnem poslovnem okolju. Z vpeljavo digitalnih rešitev se odpirajo vrata novim trgom in priložnostim. Povezava s širšim naborom potrošnikov postane izvedljiva, saj omogoča boljšo storilnost in izboljšano storitveno izkušnjo strank. Sodelovanje na digitalnih platformah povečuje vidnost podjetja in omogoča prepoznavanje podjetja med konkurenco.
- Povečanje obsega poslovanja: Družinska podjetja imajo priložnost razširiti svoje poslovanje prek digitalnih kanalov. Vstop na digitalne platforme omogoča doseganje večje množice potrošnikov, kar posledično vodi do povečanja obsega prodaje in poslovanja na splošno. Splet omogoča globalni doseg, kar je za družinska podjetja izjemno dragoceno, saj jim omogoča vstop na tuje trge, ki bi bili brez digitalne prisotnosti težje dosegljivi.
- Dostop do informacij in analitike: Ena od največjih prednosti digitalizacije je dostop do podatkov. Družinska podjetja lahko s pomočjo digitalnih orodij zbirajo in analizirajo podatke o svojih strankah, njihovih nakupnih vzorcih ter interakcijah z blagovno znamko. To omogoča boljše razumevanje potreb strank ter posledično informirane odločitve, ki temeljijo na dejstvih. Analitika podpira prilagajanje marketinških in prodajnih strategij ter optimizacijo poslovnih procesov.
- Krepitev blagovne znamke: Sodelovanje na digitalnih platformah, aktivno prispevanje v digitalne skupnosti ter ustvarjanje kakovostne vsebine omogočajo družinskim podjetjem, da izgradijo močno in prepoznavno blagovno znamko. Družbena omrežja in spletni mediji omogočajo neposredno komunikacijo s

strankami, gradnjo zaupanja ter povečanje lojalnosti. Krepitev blagovne znamke pa ni le vprašanje prepoznavnosti, ampak tudi ugleda in zaupanja, kar vpliva na dolgoročni uspeh podjetja.

Sama digitalna transformacija pa ne gre le za tehnologijo, temveč tudi za kulturo podjetja, inovativnost ter odprtost za spremembe. Družinska podjetja, kot je Okna Šemrl, imajo priložnost izkoristiti prednosti digitalne preobrazbe za dolgoročno rast in uspeh ter za utrditev svojega mesta v sodobnem poslovnem svetu.

3.3 Izzivi digitalne preobrazbe podjetij

Avtorica Hyseni (2022) v svojem članku navaja naslednje izzive digitalne preobrazbe podjetij:

- Finančna sredstva in naložbe: Digitalizacija zahteva investicije v tehnologije, usposabljanje kadrov ter vzpostavitev novih procesov, kar lahko predstavlja finančni izziv za podjetja. Ker so po navadi s transformacijo povezani visoki stroški in gre za veliko naložbo, morajo organizacije skrbno načrtovati proračun in razviti strategijo, ki bo nasloвила in zadovoljila potrebe strank in organizacij.
- Kultura in upravljanje sprememb: Upravljanje organizacijskih sprememb se nanaša na organiziran pristop k upravljanju sprememb v organizaciji - transformaciji. Lahko je težko, vendar je ključnega pomena. Pomanjkanje ustreznega upravljanja organizacijskih sprememb lahko negativno vpliva na digitalno preobrazbo organizacije, zato je to eden glavnih razlogov za visoko stopnjo neuspeha. Uvajanje digitalnih tehnologij zahteva prilagoditev kulture podjetja ter odprtost za spremembe v načinu dela. Poleg tega se upravljanje organizacijskih sprememb osredotoča na različne komponente organizacije in ne le na eno. Na primer, začne se od vrha in vključuje spremembe v kulturi, miselnosti, procesih, strukturah, do celotnega poslovnega modela. Imeti močno in učinkovito strategijo uvajanja sprememb je ključnega pomena za uspeh, saj povečuje verjetnost, da bo organizacija dosegla svoje cilje transformacije.
- Pomankanje strokovnega znanja: Ko organizacija strmi k digitalni transformaciji, lahko pomanjkanje strokovnega znanja ogrozi njeno pot. Glede na kompleksnost strategij digitalne transformacije so potrebne prave veščine in znanja za uspešno izvajanje potrebnih sprememb.

Po podatkih podjetja KPMG, poročajo o težavah pomanjkanja strokovnjakov, ki ogrožajo napredek digitalne transformacije. 44 % anketiranih je dejalo, da pomanjkanje strokovnjakov ovira napredek, 32 % je navedlo, da je dodajanje novih talentov in novih sistemov drago, 29 % pa, da pomanjkanje veščin za izvajanje teh sistemov vodi do zamujenega napredka. Organizacijam primanjkuje zaposlenih z ustrežno strokovnostjo na področju postopkov digitalne transformacije, kibernetске varnosti, razvijanja aplikacij in drugih sorodnih informacijsko tehnoloških (angl.

Information Technology, v nadaljevanju IT) in ne-IT področij. Avtorica Hyseni (2022) navaja nekatera najbolj dragocena in najbolj zahtevana znanja na teh področjih, ki so:

- Računalniška tehnologija v oblaku (angl. Cloud Computing)
- Umetna inteligenca in strojno učenje (angl. Artificial Intelligence and Machine Learning)
- Razvoj mobilnih aplikacij (angl. Mobile app development)
- Oblikovanje uporabniških izkušenj (angl. User Experience - UX design)
- Blockchain
- Kibernetska varnost (angl. Cybersecurity)
- Razvoj in upravljanje programske opreme (angl. DevOps)

Način za zapolnitev tega primanjkljaja digitalnih veščin je izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, da se lahko uspešno prilagodijo digitalni preobrazbi. Uvajanje digitalnih tehnologij zahteva usposabljanje zaposlenih, da pridobijo potrebne kompetence za učinkovito uporabo novih orodij (Hyseni, 2022):

- Varnost in zasebnost podatkov: Digitalizacija prinaša tudi tveganja glede varnosti in zasebnosti podatkov, kar zahteva ustrezen sistem zaščite in upravljanja podatkov. Zaradi uvajanja oddaljenega dela, digitalnih procesov in tehnologije v oblaku se organizacije izpostavljajo višjim stopnjam tveganj. Posledično so dolžne uvesti višje varnostne ukrepe in izboljšati svojo kibernetsko varnost, da se zaščitijo pred grožnjami. Pomanjkanje zaščite podatkov in drugih vrednih sredstev organizacije lahko privede do ogromnih tveganj in negativnih posledic.
- Notranji odpor do sprememb: Kljub odlični sposobnosti prilagajanju sprememb, ljudje po naravi raje uživajo v udobju in rutini, saj jim daje občutek varnosti. Spremembe, še posebej velike, lahko ljudi spravijo v nelagodje in povzročijo stres, kar vpliva na njihovo počutje. Zato se lahko organizacije, ko gredo skozi digitalno preobrazbo, soočijo z uporom zaposlenih.
- Najboljši način za obvladovanje tega je, da zaposlene ohranjamo vključene skozi celoten proces in da smo do njih transparentni. Poleg tega morajo biti vodilni pozorni na to, da lahko hitre spremembe in nova orodja, procesi in tehnologije vplivajo na njihovo uspešnost in učinkovitost. Zato je pomembno začeti s počasnim preходом, saj to ljudem pomaga spremeniti svoj način razmišljanja in se pripraviti na nove spremembe.
- Neprestano spreminjanje potreb trga: Pričakovanja in zahteve strank so napredovale zaradi razvoja in izboljšav v storitvah za stranke. Kar pa predstavlja velik izziv za mnoge organizacije. Tudi ko podjetja vložijo ogromno časa in truda v digitalno preobrazbo, se lahko potrebe strank v temu času spremenijo, saj nenehno iščejo bolj intuitivne in izboljšane storitve. To pomeni, da je potrebno prizadevanje za uvedbo novih digitalnih tehnologij, ki bi zadovoljile neprekinjeno spreminjanje potreb strank.

3.4 Umetna inteligenca

Slovenija odločno podpira razvoj umetne inteligence (v nadaljevanju UI) s poudarkom na njeni funkciji kot orodja, ki naj v prvi vrsti služi človeku, z namenom izboljšanja kakovosti življenja posameznika in hkrati prispeva k družbenemu napredku. V tem duhu se Slovenija pridružuje državam Evropske unije, ki sledijo podobni viziji, in sicer razvoju UI, ki je človeku osredotočen, in njenemu uvajanju v korist posameznikov in družbe kot celote (GZS, 2023b).

Ta predanost razvoju UI se je jasno izražala z odobritvijo Nacionalnega programa spodbujanja razvoja in uporabe umetne inteligence v Republiki Sloveniji do leta 2025 (NpUI) s strani Vlade Republike Slovenije dne 27. maja 2021. Pri pripravi tega programa je sodelovala široka paleta strokovnjakov, vključno z uradniki ministrstev, predstavniki vladnih služb, zunanjimi strokovnjaki in akademiki ter predstavniki iz akademskega sveta, nevladnih organizacij in stanovskih združenj (GZS, 2023b).

Zato ne preseneča dejstvo, da umetna inteligenca vedno bolj prodira v vsakdanje življenje. Izstopa tudi dejstvo, da v veliko podjetjih že opazimo očitne sledi vpliva umetne inteligence. Primer tega je integracija ChatGPT v aplikacijo Snapchat, ki omogoča uporabnikom neposredno srečevanje z umetno inteligenco. Ta enostavna dostopnost umetne inteligence postavlja temelje za nadaljnjo raziskavo o tem, kako lahko UI vstopi v podjetja in kakšen vpliv ima na njihovo delovanje (GZS, 2023a).

Ključna tema omizja, ki ga je organizirala Alma Mater Europaea – upravljanje z elektronskimi poslovnimi vsebinami (angl. Enterprise Content Management – ECM) v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije (v nadaljevanju GZS) je bila "Relevanca umetne inteligence za management v gospodarstvu." Na tem dogodku so sodelovali podjetniki, poslovneži in akademiki. Glavno vprašanje na omizju je bilo, ali slovenska podjetja in njihovi voditelji (managerji) sledijo hitremu razvoju umetne inteligence (UI) ter ali so pripravljeni na njeno integracijo in uporabo. Po statističnih podatkih, ki so bili predstavljeni na dogodku, le 12 odstotkov podjetij z deset ali več zaposlenimi dejansko uporablja tehnologije umetne inteligence. Med tistimi 88% podjetij, ki je ne uporabljajo, so najpogostejši razlogi, ki jih navajajo, visoki stroški in pomanjkanje ustreznega znanja za implementacijo UI v njihovo poslovanje (GZS, 2023a).

Udeleženci omizja so bili soglasni glede dejstva, da smo trenutno priča revolucionarnim spremembam na področju umetne inteligence. Dr. Barbara Toplak Perovič, glavna tajnica Alma Mater in vodja študijskih programov na tej instituciji, je poudarila, da vsaka sprememba prinaša nove priložnosti. Pri uporabi umetne inteligence gre za novo generacijo strojnega učenja, in ključno je, da uporabimo svojo lastno inteligenco za pravilno izkoriščanje teh priložnosti (GZS, 2023a).

Omizje se je zaključilo s preišljevanjem Roba Thomasa, glavnega komercialnega direktorja pri IBM, ki je izrazil prepričanje, da umetna inteligenca morda ne bo nadomestila menedžerjev, vendar pa bodo tisti menedžerji, ki bodo uspešno uporabljali umetno inteligenco, prevzeli vodilno vlogo pred tistimi, ki je ne bodo uporabljali (GZS, 2023a).

Umetna inteligenca vedno bolj vstopa v vsakodnevno življenje ljudi in vedno močnejše vpliva tudi na gospodarstvo. Mitja Trampuž, prvi predsednik pobude AI4SI – umetna inteligenca za Slovenijo, je delil svoje misli o tem, zakaj je ChatGPT postal globalna senzacija in kakšne učinke ima na podjetja. Mitja Trampuž ima obsežno izkušnjo na področju digitalizacije poslovanja in zagotavljanja informacijske varnosti v različnih organizacijah. V zadnjih letih pa se intenzivno ukvarja z uvedbo umetne inteligence v podjetja, tako za izboljšanje poslovnih procesov kot za nadgradnjo izdelkov in storitev. Prav tako aktivno sodeluje pri razvoju, promociji in podpori širše uporabe umetne inteligence v gospodarstvu. Je tudi direktor podjetij CREApplus in CREApru (GZS, 2023b)

ChatGPT je velik jezikovni model, razvit s strani podjetja OpenAI, ki temelji na tehnologiji GPT-3 (angl. generative pre-trained transformer) in se osredotoča na obdelavo naravnega jezika (angl. Natural Language Processing – NLP). Ta model je usposobljen za razumevanje in odzivanje na uporabniška vprašanja in zahteve. ChatGPT je močan model z milijardami parametrov, ki so bili naučeni na velikih količinah besedil. Ta tehnologija je v zadnjih nekaj letih doživela velik napredek. ChatGPT ni omejen le na angleški jezik. Poleg tega, da lahko razume druge jezike, lahko celo generira računalniško kodo za določene aplikacije, ki dejansko delujejo. To odpira vrata za njegovo uporabo v različnih podjetjih, saj podjetja iščejo nove in stroškovno učinkovite načine za izboljšanje svojih izdelkov in storitev (GZS, 2023a).

Predstavljajo nekaj najbolj opaznih primerov uporabe ChatGPT v poslovnem okolju, ki prinaša številne prednosti in možnosti za izboljšanje različnih vidikov podjetniškega delovanja (GZS, 2023a):

- **Trženje in pridobivanje potencialnih strank:** Tržniki lahko izkoristijo ChatGPT za ustvarjanje marketinške vsebine, kot so opisi izdelkov in e-poštna obvestila. Ta jezikovni model se lahko nauči sloga in tona marketinškega gradiva podjetja, kar omogoča ustvarjanje nove vsebine, ki je usklajena z blagovno znamko podjetja. ChatGPT lahko učinkovito analizira uporabniške podatke in ustvari prilagojeno vsebino, ki je ne le primerna, ampak tudi privlačna, kar pomaga pri zagotavljanju personaliziranih vsebin in priporočil.
- **Izboljšanje produktivnosti:** V podjetjih lahko uporaba ChatGPT avtomatizira širok spekter nalog, s čimer se zaposlenim sprostijo čas za bolj kompleksna in strateška opravila. Na primer, ChatGPT lahko ustvarja poročila, obravnava

pritožbe strank ter celo pripravlja vsebino za trženje izdelkov in storitev, kot so e-poštne kampanje in objave v družabnih medijih.

- **Izboljšana storitev za stranke:** Zmožnosti obdelave naravnega jezika ChatGPT-ju omogočajo razumevanje zahtev strank v pogovornem načinu ter hitro odzivanje nanje, kar vodi do izboljšane uporabniške izkušnje strank.
- **Pisanje programske kode:** ChatGPT lahko generira tudi kode za različne namene. To je še posebej koristno pri pisanju računalniških programov, saj povečuje produktivnost in hitrost razvoja.
- **Oblikovanje izdelkov:** Razvijalci izdelkov lahko izkoristijo ChatGPT pri ustvarjanju novih produktov, vključno s spletnimi stranmi. ChatGPT lahko pomaga pri pisanju opisov izdelka, oblikovanju strani, generiranju poročil o uspešnosti, predstavitvi marketinških prednosti, vizualni zasnovi in celo generiranju kode za spletne elemente. To je še posebej koristno v začetni fazi razvoja izdelka, ko ekipa raziskuje različne oblikovalske ideje

Vse to pomaga podjetjem izboljšati svojo konkurenčnost in učinkovitost na trgu. Zaradi teh prednosti vse več vodilnih podjetij vlagajo v umetno inteligenco.

4 OPIS PODJETJA OKNA ŠEMRL

Začetki obrti Mizarstva Šemrl segajo v leto 1895, ko je Šemrl Franc začel z mizarsko obrtjo. Imel je manjšo delavnico v lastni hiši, pomagala pa sta mu dva pomočnika. Delavnica se je nahajala v Planini, ki je bila takrat trg. Izdelovali so okna in ostalo pohištvo, predvsem za potrebe grofa Windischgraetza in ostale naročnike na območju Planine (intervju Franci Šemrl, julij 2023).

Leta 1929 obrt prevzame njegov sin Šemrl Franc II. in jo tako strojno posodobi – kupi nov kombinirani mizarski stroj, kot tudi preseli v večjo sosednjo hišo. Imel je več pomočnikov in vajencev, naročniki pa so prihajali iz širšega območja Planine, Rakeka in Logatca (intervju Franci Šemrl, julij 2023).

Kasneje Šemrl Franc III. zgradi novo delavnico velikosti 300m², v njej izdeluje pohištvo, stavbno pohištvo in razna druga mizarska dela. Zaposluje več delavcev, stalno pa so se izobraževali tudi mizarski vajenci iz okoliških krajev. S stavbnim pohištvom je opremljal individualne hiše na širšem območju Postojne, veliko oken tedanjega obdobja pa je bilo vgrajenih tudi ob slovenski obali. Slika 1 prikazuje izgled proizvodnje danes (intervju Franci Šemrl, julij 2023).

Slika 1: Podjetje Okna Šemrl

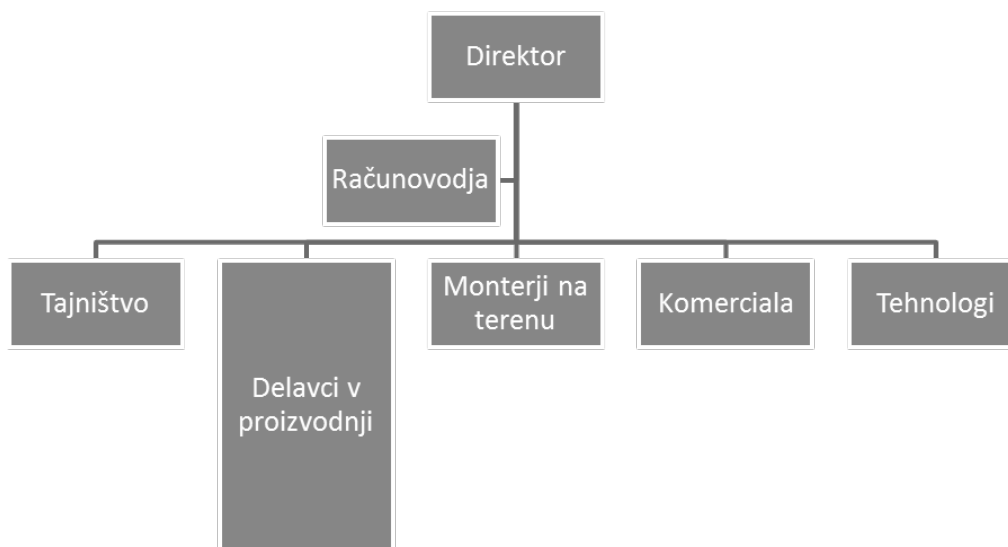


Vir: lastno delo.

Leta 1989 podjetje prevzame moj oče, Franci Šemrl. V času njegovega vodenja podjetje specializira v izdelavo stavbnega pohištva. Podjetje posodobi z najsodobnejšo računalniško vodeno tehnologijo, prostore poveča za približno dvakrat in kasneje zaposluje tudi do 20 delavcev. Kot eden prvih proizvajalcev v Sloveniji je na trg ponudil stavbno pohištvo s standardno štirisistemsko površinsko obdelavo. Trg pa razširi na območje celotne Slovenije, Avstrije in Italije (intervju Franci Šemrl, julij 2023).

Podjetje Okna Šemrl d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 2008, glavna dejavnost pa je stavbno mizarstvo in tesarstvo, izdelava oken in vrat ter nudenje storitev lakiranja stavbnega pohištva. Kot je prikazano v sliki 2, je razvidna hierarhija podjetja, z direktorjem in računovodjo, ki je tudi prokurist, na vrhu (Okna Šemrl, 2017b).

Slika 2: Organigram podjetja Okna Šemrl



Vir: lastno delo.

4.1 Katalog sistematiziranih delovnih mest v podjetju Okna Šemrl

V tabeli 1 lahko vidimo razpored upravno-tehničnih delovnih mest v podjetju. Danes podjetje zaposluje 20 stalnih oseb, preko leta pa se v njem zamenja tudi več dijakov, študentov in drugih prehodnih delavcev (Okna Šemrl, 2017b).

Tabela 1: Upravno-tehnična delovna mesta

Delovno mesto	Področje dela	Št. Delovnih mest	Tarifni razred
Direktor	Vodenje podjetja	1	VII.
Računovodja	Vodenje računovodstva	1	VII.
Knjigovodja/administrator	Tajniška in računovodska dela	1	V.
Komercialist	Nabavno – prodajni referat	2	V.

Vir: lastno delo.

V tabeli 2 so nadalje predstavljena strokovna delovna mesta, ki se nanašajo na proizvodni proces ter njihovo razpoložljivo število delovnih mest ter tarifni razred. Razvidno je, da je največ razpoložljivih delavnih mest za mizarja. Spregledati pa ne smemo, da ima podjetje tudi lastno montažo, kar je pri kupcu nemalokrat odločilnega pomena.

Tabela 2: Strokovna delovna mesta

Delovno mesto	Področje dela	Št. delovnih mest	Tarifni razred
Tehnolog	Upravljanje tehnoloških postopkov	2	V.
Vodja proizvodnje	Vodenje celotne proizvodnje	1	V.
Mizar – pomočnik	Delavec – okna	2	IV.
Mizar – pomočnik	Delavec – vrata	2	IV.
Mizar	Delavec – okna	2	IV.
Mizar	Delavec – vrata	2	IV.
Mizar	Delavec v lakirni	2	IV.
Mizar	Delavec v strojni delavnici	1	IV.
Monter na terenu	Montaža stavbnega pohištva	2	IV.

Vir: lastno delo.

4.2 Trenutno stanje tehnologije v podjetju

Podjetje Okna Šemrl se lahko upravičeno pohvali z izjemno sodobno tehnologijo za obdelovanje lesa in izdelovanje vrhunskega lesenega stavbnega pohištva. Nenehno posodabljanje proizvodnje ter prilagajanje hitro spreminjajočemu se tržišču sta ključna vidika njihovega uspeha. S skrbnim spremljanjem trendov, ki jih določa trg, podjetje ohranja svojo konkurenčnost in se prilagaja zahtevam strank (Okna Šemrl, 2017a).

V proizvodnem procesu je jasno opaziti visoko stopnjo tehnološke naprednosti. Po krajšem ogledu proizvodnje postane očitno, da je v podjetju skorajda nemogoče naleteti na staro opremo. Zavzetost za nenehno izboljševanje je očitna, saj je najstarejši delujoči stroj iz leta 2008. Takrat so dogradili dvonadstropno halo in vanjo vgradili napredno lakirno linijo, ki je bila takratna tehnološka prelomnica (intervju Franci Šemrl, julij 2023).

Sledenje najnovejšim tehnološkim dosežkom je ključno. Podjetje Okna Šemrl se je aktivno vključilo v številne javne razpise, kar jim je omogočilo, da so pridobili povsem novo vozno floto ter nadgradili svojo proizvodnjo z modernimi stroji za obdelavo lesa. Posebej izstopa 5-osni računalniško numerično krmiljen stroj (angl. Computer Numerically Controlled – CNC), ki je namenjen izdelavi unikatnih vhodnih vrat (intervju Franci Šemrl, junij 2023).

V trenutni fazi pa podjetje že izvaja novo investicijo - razširitev prizidka. Ta bo omogočila povečanje prostorov za pisarne ter razstavni salon. Takšne investicije ne samo izboljšujejo delovne pogoje zaposlenih, temveč tudi kažejo na vizijo in

zavezanost podjetja k nenehnemu napredku ter izpolnjevanju pričakovanj strank (intervju Andreja Šemrl, julij 2023).

Podjetje Okna Šemrl v svoji uspešni zgodbi jasno kaže, kako pomembno je sledenje tehnološkemu razvoju in vlaganje v modernizacijo proizvodnje. To je ključno za ohranjanje konkurenčnosti, zadovoljevanje potreb strank in zagotavljanje vrhunskih izdelkov ter storitev v sodobnem poslovnem okolju.

5 SWOT ANALIZA DIGITALNE TRANSFORMACIJE ZA PODJETJE OKNA ŠEMRL

Podatki v tem poglavju so zasnovani iz analize, ki sem jo izvedel v okviru seminarske naloge pri predmetu Strokovna praksa, v študijskem letu 2021/2022. V tem delu so povzeti rezultati omenjene seminarske naloge in analize.

Notranje moči (angl. Strengths):

- Izkušeno in predano vodstvo podjetja, ki podpira digitalno transformacijo: Močno vodstvo, ki razume potrebo po digitalni transformaciji, lahko zagotovi pravo usmeritev, vir finančnih sredstev in motivacijo za uspešno uvedbo sprememb.
- Obstoj različnih digitalnih rešitev za izboljšanje poslovnih procesov: Raznovrstne možnosti digitalnih rešitev že v obstoječem arzenalu podjetja pomenijo, da lahko hitreje izberejo in prilagodijo tiste, ki najboljše podpirajo njihove poslovne procese.
- Usposobljeni in odprti zaposleni za sprejemanje novih digitalnih tehnologij: Če so zaposleni pripravljeni na sprejemanje novih tehnologij, se postopek implementacije lahko izvede gladko, brez večjih uporov.
- Prisotnost dobre infrastrukture, ki omogoča hitro implementacijo digitalnih rešitev: Ustrezna infrastruktura je ključna za uspešno uvedbo digitalnih rešitev. Prisotnost dobre infrastrukture omogoča hitro prilagajanje in implementacijo novih tehnologij.

Notranje šibkosti (angl. Weaknesses):

- Pomanjkanje dosedanjih izkušenj s področja digitalizacije: Odsotnost prejšnjih izkušenj lahko povzroči začetno negotovost in počasnejši prehod na digitalne prakse.
- Nekateri zaposleni so manj naklonjeni spremembam in novim tehnologijam: Odpornost zaposlenih do sprememb lahko upočasni implementacijo in povzroči notranje nesoglasje.

- Pomanjkanje dovolj močne podpore za financiranje digitalnih projektov: Pomanjkanje finančne podpore lahko omeji hitrost in obseg uvedbe digitalnih rešitev.
- Slabo povezovanje med oddelki in omejen pretok informacij: Pomanjkanje učinkovite komunikacije med oddelki lahko onemogoči optimalno delovanje in koordinacijo pri prehodu na digitalne procese.

Zunanje priložnosti (angl. Opportunities):

- Hitro spreminjajoče se tehnološko okolje ponuja nove digitalne rešitve za izboljšanje konkurenčnosti: S hitrim napredkom tehnologije obstaja priložnost za pridobitev konkurenčne prednosti z uvedbo novih inovativnih rešitev.
- Spletno okolje nudi nove tržne poti in možnosti za povečanje dosega ciljnih strank: Digitalne platforme omogočajo doseganje novega občinstva, kar lahko poveča prodajo in prepoznavnost blagovne znamke.
- Spreminjajoče se potrebe in zahteve strank odpirajo priložnosti za ustvarjanje novih digitalnih storitev: S prilagajanjem digitalnim storitvam glede na spremenjene potrebe strank se lahko odprejo nove možnosti za poslovanje.
- Možnosti za partnerstva z drugimi podjetji na področju digitalnih inovacij: Sodelovanje z drugimi podjetji v industriji omogoča izmenjavo znanj in izkušenj ter skupno razvijanje novih digitalnih rešitev.

Zunanje grožnje (angl. Threats):

- Konkurenca je že uvedla ali uvede digitalne rešitve, kar lahko vodi v izgubo konkurenčne prednosti: Če konkurenti že uspešno izvajajo digitalne prakse, lahko zamujanje povzroči izgubo tržnega deleža.
- Spremembe zakonodaje in varnosti podatkov predstavljajo tveganje za digitalne projekte: Stroga regulativa lahko povzroči težave pri implementaciji in zaščiti digitalnih sistemov.
- Hitro spreminjajoče se tehnološko okolje lahko predstavlja izziv za prilagajanje novim trendom: Neprestane spremembe v tehnologiji zahtevajo stalno prilagajanje, kar lahko poveča kompleksnost digitalne transformacije.
- Potencialni tveganji za kibernetike napade in varnostne incidente: S povečanim uporabljanjem digitalnih rešitev se povečuje tudi ranljivost za kibernetike napade, kar predstavlja resno grožnjo za podjetje.

Podjetje ima solidno osnovo za uspešno digitalno transformacijo, saj ima že izkušeno vodstvo in usposobljene zaposlene. Prav tako ima širok nabor različnih rešitev za izboljšanje, kar bo olajšalo implementacijo novih tehnologij. Kljub temu pa je pomembno, da se osredotočijo na odpravo notranjih šibkosti, kot so pomanjkanje izkušenj in zadržanost zaposlenih do sprememb. Prav tako se morajo aktivno soočiti s tveganji, predvsem glede varnosti podatkov in kibernetских groženj, ter se prilagoditi hitrim spremembam v tehnološkem okolju. S pravilno strategijo in celostnim pristopom lahko dosežejo uspešno digitalno preobrazbo in izkoristijo zunanje priložnosti za rast in konkurenčnost.

6 MOŽNE REŠITVE IN PRIČAKOVANI REZULTATI

Podjetje Okna Šemrl je ponosno na svojo raznoliko paleto izdelkov stavbnega pohištva, vrat in oken. Razpon obsega različne profile, barve, oblike ter številne dodatke. Posebnost tega podjetja je njihova sposobnost zagotavljanja individualnih rešitev, saj stranke pogosto zahtevajo prilagojene produkte. Prav ta pristop, skupaj z izkušeno ekipo, ki nudi svetovanje, prinaša dodano vrednost in vzbuja zaupanje strank. Zato je skupna izkušnja strank s podjetjem večinoma pozitivna.

Stranke, ki se odločijo za nakup stavbnega pohištva in oken, se večinoma osredotočajo na to, da je toplotno učinkovito, prijetno na otip in naravno. Visoko kakovostno in vizualno privlačno rešitev. V tem okviru je podjetje Okna Šemrl pripravljeno strankam nuditi vso potrebno pomoč in podporo pri pridobivanju subvencije EKO SKLAD-a, kar dodatno olajša njihov odločitveni proces.

Podjetje se trudi doseči svoje stranke prek različnih kanalov. Imajo spletno stran, ki predstavlja osnovno ponudbo, prisotni so na družbenih omrežjih, kot so Facebook in YouTube, ter redno sodelujejo na sejnih tako doma kot v tujini. To omogoča strankam, da se bolje seznanijo z njihovimi izdelki ter vzpostavijo osebni stik. Prav tako izvajajo oglaševanje na radijskih postajah. Komunikacija s strankami poteka predvsem prek telefona in elektronske pošte, kjer pa ima spletna stran tudi kontaktni obrazec za povpraševanje. Za olajšanje procesa izdelave okvirne ponudbe pa je vzpostavljen tudi konfigurator na spletni strani.

6.1 Zastavljeni cilji projekta

Glede na navedeno, bi podjetje Okna Šemrl lahko določilo nekaj ciljev za svojo digitalno transformacijo:

- Za stranke bi omogočili kvalitetno digitalno podporo, s katero bi lahko hitro reševali morebitne težave njihovih strank ali pa bi jih usmerili do odgovorne osebe za dotično področje in odgovarjali na vsa vprašanja povezana z njihovimi produkti in storitvami. Imeli bi možnost analitičnega vpogleda v učinkovitost njihove digitalne podpore in možnost pregleda pogovorov, ki so zabeleženi.

- Strankam bi nudili enostavno in takojšnjo podporo, saj se vsi zavedamo, da je v sodobnem svetu takojšen dostop do informacij bistvenega pomena. Stranke postajajo vedno bolj zahtevne in čakanje na povratne informacije jih odvrača. V ta namen bi vzpostavili nove digitalne rešitve, ki bi za bodoče stranke omogočile hitre odgovore na njihova vprašanja.
- Potrošnikom bi ponudili dostop do čim več podatkov in informacij, ki jih potrebujejo za sprejemanje odločitve o nakupu. Z digitalnimi rešitvami strankam ne bi bilo potrebno obiskati podjetja ali prodajnega salona osebno (kar je bilo v obdobju ukrepov zaradi pandemije večkrat celo onemogočeno) oz. se jim ne bi bilo potrebno posluževati klasičnih kanalov kot je telefonski klic, ki ne nudi enakega občutka varnosti (ni pisne gotovosti glede dogovorov). Podjetje bi si zato moralo želeli povečati svojo aktivno prisotnost na družbenih medijih.
- Z strankami in dobavitelji bi profesionalno in konkretno komunicirali prek digitalnih kanalov. Zavedam se, da v prodaji poprodajne storitve igrajo ključno vlogo pri zagotavljanju zadovoljstva ali preseganju le tega. S povratnimi informacijami bi si lahko pomagali da bi v podjetju bolje spoznali stranke in vključijo morebitne spremembe za večje zadovoljstvo. Pri morebitnih reklamacijah pa bi strankam omogočili možnost hitrega odziva. Saj zadovoljne stranke postanejo lojalne stranke sli še bolje; postanejo promotorji podjetja in s tem večajo ugled podjetja ter vrednost le-tega na trgu, kar pa je vsekakor njihov cilj.

Z novimi digitalnimi rešitvami bi v podjetju dosegli izboljšano komunikacijo s strankami, okrepili bi odnos z njimi in izboljšali njihovo izkušnjo med celotnim procesom od odločanja do zaključka poslovanja z njimi. Omogočeni bi jim bili analitični vpogledi v učinkovitost njihove podpore v različnih stopnjah prodajnega ali reklamacijskega postopka.

6.2 Potrebni ukrepi

Da bi podjetje uvedlo takšne tehnologije in izvedlo digitalno transformacijo, bi morale sprejeti naslednje ukrepe:

- Uvedba Kontaktnega Centra v Oblaku: Uvedba kontaktnega centra v oblaku bi omogočila podjetju, da strankam zagotavlja hitro in učinkovito podporo ter prodajno pomoč. Ta ukrep bi izboljšal komunikacijo s strankami in povečal njihovo zadovoljstvo. Kontaktni center v oblaku bi omogočil zbiranje podatkov o strankah, zgodovino pogovorov ter omogočil analizo teh podatkov za izboljšanje ponudbe in odgovorov na pogosta vprašanja. Tako bi lahko bolje razumeli potrebe strank in prilagodili svoje storitve.

- Nadgradnja Spletne Strani: Nadgradnja spletne strani bi omogočila boljšo izkušnjo strank med iskanjem informacij in nakupom. Hranjenje zgodovine pogovorov bi pripomoglo k boljšemu razumevanju strankinih potreb ter omogočilo personalizacijo ponudbe. Objavljanje odgovorov na pogosta vprašanja bi strankam omogočilo enostavnejši dostop do informacij, kar bi zmanjšalo potrebo po neposrednem stiku prek telefona ali elektronske pošte.
- Hitra in Odzivna Komunikacija: S pomočjo uvedbe digitalnih rešitev za takojšnjo komunikacijo s kupci bi podjetje izboljšalo zadovoljstvo strank. Hitre odgovore na vprašanja bi omogočili prek spletnega klepeta ali klepetalnega robota (angl. chatbota), kar bi pripomoglo k boljši uporabniški izkušnji in večji učinkovitosti komunikacije.

S temi ukrepi bi podjetje Okna Šemrl doseglo večjo učinkovitost in boljšo komunikacijo s strankami. Stranke bi dobile boljšo podporo, hitrejša odgovora na vprašanja ter bi bile bolj informirane o izdelkih in storitvah. Analitični vpogledi bi jim omogočili spremljanje učinkovitosti in izboljšave v procesu. Vse to bi pripomoglo k večji lojalnosti strank, povečanju konverzij ter rasti ugleda in prepoznavnosti podjetja na trgu.

6.3 Pričakovani rezultati

Po zaključku projekta bi lahko pričakovali naslednje pozitivne rezultate:

- Izboljšana Učinkovitost in Povezovanje s Strankami: S postavitvijo kontaktnega centra v oblaku bi podjetje vzpostavilo trdno osnovo za boljše upravljanje podatkovne baze strank. To bi omogočilo sledenje korakom, ki jih stranke izvedejo med nakupnim procesom, in bi dvignilo komunikacijo s strankami na višji nivo. Povezovanje s strankami bi dobilo nove dimenzije, saj bi podjetje imelo boljše razumevanje strankinih potreb ter bi lahko prilagajalo svoje storitve na podlagi analize zbranih podatkov. Hkrati bi se procesi v podjetju optimizirali, kar bi pripomoglo k boljši usklajenosti in izboljšanju celotnega procesa kupca.
- Izboljšana Uporabniška Izkušnja s klepeta v živo (angl. Live Chatom): Z uvedbo prijaznega in tehnično podprtega klepeta v živo bi podjetje omogočilo kakovostno izkušnjo za stranke. Predvsem strankam, ki iščejo informacije in vzpostavljajo prvi stik, bi omogočili osebni pristop in hitre odgovore na njihova vprašanja. To bi povečalo verjetnost, da bodo zainteresirani za njihove produkte. Hkrati bi vzpostavitev osebnega stika tudi po zaključku nakupa pripomogla k razvoju dolgoročnega odnosa s strankami.
- Krepiti Prepoznavnost na Družbenih Medijih: Aktivna prisotnost na družbenih medijih bi povečala prepoznavnost in moč blagovne znamke podjetja. Te platforme omogočajo hitro komunikacijo, povezovanje s partnerji, spremljanje odzivov strank ter omogočajo zadovoljnim strankam, da postanejo promotorji podjetja. To povečuje zaupanje in ugled podjetja na trgu ter prispeva k širjenju kroga strank.

- Razvoj Kompetenc pri Odnosih s Partnerji: Izboljšanje kompetenc pri odnosih s partnerji je ključno za uspešno komunikacijo s strankami in dobavitelji. To bi omogočilo boljše obvladovanje kritičnih situacij, reševanje stresnih dogodkov ter agilno komunikacijo. Dvig kompetenc bi prispeval k celostno boljši uporabniški in partnerski izkušnji ter kreiral trdno osnovo za vzdrževanje kakovostnih odnosov.

V skupnem bi uvedba teh tehnologij prinesla boljšo komunikacijo s strankami, povečano zadovoljstvo strank, večjo prepoznavnost na trgu ter trdno osnovo za dolgoročne odnose. Z učinkovitim spremljanjem in analiziranjem podatkov bi podjetje lahko nenehno izboljševalo svoje storitve ter bolje razumelo svoje stranke. To bi pripomoglo k rasti in uspehu podjetja v prihodnosti.

7 SKLEP

V zaključku diplomske naloge smo podrobno analizirali digitalno transformacijo podjetja Okna Šemrl. Ugotovili smo, da podjetje ima potencial za uspešno preoblikovanje svojih poslovnih procesov in komunikacijskih strategij z uporabo sodobnih digitalnih tehnologij. Na podlagi SWOT analize smo identificirali notranje moči, šibkosti, zunanje priložnosti in grožnje, ki vplivajo na potek digitalne transformacije podjetja.

Za doseg zastavljenih ciljev smo predlagali konkretne ukrepe, kot so uvedba Kontaktnega Centra v Oblaku, nadgradnja spletne strani, hitra in odzivna komunikacija ter krepitev prisotnosti na družbenih medijih. Ti ukrepi bi omogočili izboljšano povezovanje s strankami, dvig uporabniške izkušnje in krepitev partnerskih odnosov. Pričakujemo, da bi takšna digitalna transformacija prinesla pozitivne rezultate, kot so večja učinkovitost, boljša zadovoljstvo strank, večja prepoznavnost in moč blagovne znamke ter trdne osnove za dolgoročno rast in uspeh podjetja.

Skupaj smo razpravljali o tem, kako pomembna je prilagoditev podjetja hitro spreminjajočemu se tehnološkemu okolju in kako lahko ta prilagoditev prispeva k večji konkurenčnosti, večjemu zadovoljstvu strank ter dolgoročnemu uspehu na trgu. Digitalna transformacija zahteva ne samo uvedbo tehnologij, ampak tudi spremembo miselnosti, prilagoditev poslovnih procesov ter nenehno spremljanje in prilagajanje novim trendom. S pravilno strategijo in izvedbo bodo podjetja, kot je Okna Šemrl, lahko izkoristila vse prednosti, ki jih prinaša digitalna preobrazba, ter se učinkovito prilagodila zahtevam modernega poslovnega okolja.

Na koncu bi želeli izpostaviti, da je ta diplomska naloga le začetek poti in da bodo resnični rezultati in uspehi digitalne transformacije vidni šele v prihodnjih letih. Ključno je vztrajno delo, zavezanost celotnega tima ter kontinuirano prilagajanje, kar bo omogočilo podjetju, da ostane agilno in konkurenčno v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju.

LITERATURA IN VIRI

1. Gazvoda, A. (brez datuma). *Digitalizacija povečuje prihodke in dviguje konkurenčnost* [objava na blogu]. <https://www.mikrocop.si/blog/digitalizacija-povecuje-prihodke-in-dviguje-konkurencnost>
2. Gorenšek, T. (2019, 28. februar). *Digitizacija, digitalizacija in digitalna transformacija*. <https://homopolitikus.si/digitizacija-digitalizacija-in-digitalna-transformacija/>
3. GZS. (2023a, 16. maj) *ChatGPT je pretresel svet*. <https://glasgospodarstva.gzs.si/chatgpt-je-pretresel-svet/>
4. GZS. (2023b, 17. julij) *Ali so slovenska podjetja pripravljena na umetno inteligenco?* <https://glasgospodarstva.gzs.si/ali-so-slovenska-podjetja-pripravljena-na-umetno-inteligenco/>
5. Hyseni, V. (2022, 11. september). *Digital Transformation Challenges and How to Overcome Them?* <https://pecb.com/article/digital-transformation-challenges-and-how-to-overcome-them>
6. In In d.o.o. (2023a). *Kaj je digitalizacija in kako se je lotiti*. <https://www.inin.si/2021/kaj-je-digitalizacija-poslovanja-in-kako-se-je-lotiti/>
7. In In d.o.o. (2023b). *Primer dobre prakse: Digitalizacija skladišča v malem podjetju*. <https://www.inin.si/2021/primer-dobre-prakse-digitalizacija-skladisca/>
8. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
9. Kerin, S. (2000). *Možnost izvoza pohištva v Nemčijo* (diplomsko delo). Biotehniška fakulteta Univerze v Ljubljani.
10. Kristan Farazinc, M. (2022, 1. september). *Digitalizacija ni projekt IT-oddelka, ampak vodstva*. <https://www.delo.si/dpc-podjetniske-zvezde/digitalizacija-ni-projekt-it-oddelka-ampak-vodstva/>
11. Leao, P. in da Silva, M. M. (2021, 4. september). *Impacts of digital transformation on firms' competitive advantages: A systematic literature review*. *Strategic change*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/jsc.2459>
12. Ministrstvo za digitalno preobrazbo. (2023, 1. september). *Digitalizacija družbe*. <https://www.gov.si/teme/digitalizacija-druzbe/>

13. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2022, 9. april). *Slovenska lesno-predelovalna industrija v zadnjih letih s pozitivnimi rezultati*. <https://www.gov.si/novice/2022-04-09-slovenska-lesno-predelovalna-industrija-v-zadnjih-letih-s-pozitivnimi-rezultati/>
14. Okna Šemrl d.o.o. (2017a). *Poslovni načrt podjetja Okna Šemrl proizvodnja, montaža in inženiring, d.o.o.* Okna Šemrl d.o.o.
15. Okna Šemrl d.o.o. (2017b). *Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest podjetja Okna Šemrl d.o.o.* Okna Šemrl d.o.o.
16. Pihlar, T. (2015, 28. april). *Naša pohištvena industrija je tako "močna", da bi lahko opremila kvečjemu četrtno Moskve*. <https://www.dnevnik.si/1042712028>