

Ali so slovenska podjetja pripravljena na digitalizacijo poslovanja

Andrej Kovačič
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
andrej.kovacic@ef.uni-lj.si

Izveček

Projekti celovite prenove (digitalizacije) poslovanja se pri nas predvsem usmerjajo v prenovu in informatizacijo poslovnih procesov s stališča možnosti informacijske tehnologije. Osredotočeni so na vprašanja in cilje dviga učinkovitosti, zanemarjajo pa, zaradi odsotnosti predhodne obravnave strateške ravni, vprašanja in cilje, ki so povezani z uspešnostjo poslovanja organizacije. Namen prispevka je predstaviti digitalno preobrazbo in nakazati možne poti njene uveljavitve. Pri tem gre za strateški pristop k preobrazbi poslovne doktrine in posledični prenovi poslovanja. V zaključku skušamo oceniti pripravljenost obstoječih slovenskih podjetij na digitalno preobrazbo.

Ključne besede: digitalizacija, podjetja, poslovni procesi.

Abstract

Projects of business renovation (digitalization) mainly focus on the renovation and computerization of business processes from the perspective of the possibilities of information technology. They are focused on issues and the aims of raising efficiency, but neglect due to the absence of prior consideration of the strategic level the issues and goals that are related to the organization's performance (effectiveness). The purpose of the paper is to present a digital transformation and to point out the possible ways of its implementation. This is a strategic approach to the transformation of the business doctrine and to the consequent renewal of operations. In the conclusion, we try to assess the readiness and willingness of the existing Slovenian companies for digital transformation.

Keywords: digitalization, businesses, business processes.

1 UVOD

Tudi v Sloveniji je treba izvesti temeljit premik in razmislek o potrebi po novi poslovni doktrini, ki zajema spremembo in preureditev tradicionalnega (funkcijskega) modela organiziranosti, poslovnih procesov, odnosov in načina poslovanja, ki so prevladovali v zadnjih dvajsetih letih. Nova poslovna doktrina zahteva od podjetja prilagoditev in sinhronizacijo strateške vizije in praktičnega uresničevanja z možnostmi, ki jih pri tem ponuja sodobna informacijska tehnologija. V naslednjih letih bodo torej lahko poslovno uspešna le podjetja, ki bodo primerno nadgradila znanje in motiviranost svojih zaposlenih, preuredila poslovne procese ter njihovo organiziranost in ustrezno posodobila informacijsko infrastrukturo.

Izhodišča slovenskega gospodarstva v digitalizacijo v zadnjih nekaj desetletjih so bila nedvomno specifična, pogojena s slovensko osamosvojitvijo in posledično izgubo tradicionalnega, zaščenega trga. Kar naenkrat slovensko gospodarstvo ni bilo več »prvo na vasi«, za ta trg pomembne blagovne znamke niso bile svetovno prepoznavne. Država na strateško pomembnih in infrastrukturnih področjih pod pritiskom nebrzdane privatizacije in denacionalizacije, prvega vala tajkunizacije ter tujih lobistov ni imela izdelane lastne, novim izzivom ustrezne tranzicijske strategije. Nekatera velika in pomembna slovenska podjetja so iz objektivnih razlogov izgubila dotodanje ključne naročnike (npr. TAM in druga vojaška industrija), druga so se s privatizacijo razdrobila

(npr. Iskra, Slovenijales), tretja so izgubila trg zaradi lastnih strateških napak (npr. Ljubljanska banka). Če strnemo ključne specifičnosti slovenskega gospodarstva ob prehodu v digitalizacijo, lahko ugotovimo:

- Slovensko gospodarstvo je bilo na svoji poti iz industrijske v informacijsko družbo obremenjeno z izgubo tradicionalnega trga in vztrajanjem podjetij na ustaljenih poslovnih modelih.
- Slovenska podjetja so bila v preteklosti tradicionalno »obsedena« s potrebo po formaliziranju in dokazovanju kakovosti izdelkov in storitev (npr. certifikat kakovosti ISO) ter poslovne odličnosti.
- Projekti uvedbe celovitih programskih rešitev ERP so bili praviloma neuspešni. Uspešni so bili le v tistih podjetjih, ki so se zavedala možnosti in priložnosti, pa tudi tveganj morebitne neuspešne tranzicije poslovnega modela in so bila sposobna predhodno prenoviti svoje poslovne procese ter ozavestiti zaposlene o nujnosti sprememb.
- Slovenske politične strukture niso imele odgovora na zablode neoliberalne ideologije oz. doktrino o vsemogočnosti trga in posledični nujni privatizaciji.

Namen prispevka je predstaviti digitalno preobrazbo (zakaj je potrebna in kaj predstavlja) in nakazati možne poti njene uveljavitve (kako); digitalizacijo poslovanja prikazati kot strateški pristop k preobrazbi poslovne doktrine in k posledični prenovi poslovanja. V zaključku skušamo oceniti pripravljenost obstoječih slovenskih podjetij na digitalno preobrazbo.

1 ZAKAJ POTREBUJEMO PRENOVO (PREOBRAZBO) POSLOVANJA

Ena temeljnih in skupnih značilnosti poslovnih modelov podjetij pretekle industrijske družbe izhaja iz strategije po celovitem obvladovanju lastnih poslovnih procesov oz. menedžmentu oskrbne in vrednostne verige. V nadaljevanju podjetja zaradi racionalizacije in specializacije prepuščajo posamezne dele oskrbne verige svojim dobaviteljem (proizvajalcem surovin, polizdelkov) in strankam (veleprodaja, maloprodaja). Z osredotočanjem na ključne sposobnosti in masovno industrijsko proizvodnjo postajajo podjetja vse učinkovitejša in konkurenčnejša. Temu primerne so bile tudi organizacijske strukture podjetij, ki so bile izrazito funkcijsko zasnovane, s številnimi ravnmi odločanja in z velikim številom menedžerjev,

zadolženih za optimalno uporabo razpoložljivih proizvodnih virov.

V tradicionalnem poslovanju so bile spremembe manjše in predvidljive, obvladljive so bile z manj intenzivnim, vendar nenehnim izboljševanjem (kakovosti) poslovanja. Pri sodobnem poslovanju pa se pojavlja potreba po procesni usmerjenosti, občasni koreniti, morda tudi celoviti spremembi poslovnega modela in stalni prenovi poslovnih procesov. Prednost procesne usmerjenosti in posledične organiziranosti je usmerjenost organizacije k učinkovitosti izvajanja poslovnih procesov in uspešnosti poslovanja. Poslovanje je popolnoma usmerjeno k stranki. Poleg tega je takšna organiziranost prilagojena hitrim odzivom na spremembe oziroma dogajanja na trgu. Prednost procesne organiziranosti v resnici zaživi le ob ustreznem načrtovanju in obvladovanju poslovnih procesov in ob kakovostni informacijski podpori tem procesom.

Procesna organiziranost v nasprotju s klasično, funkcijsko organiziranostjo v celoti prenaša nadzor in odgovornost za uspešnost poslovanja na vodstvo oz. lastnika (temeljnega) poslovnega procesa (programa, produkta, storitve). V procesni organiziranosti obstoječe funkcijske celote oziroma poslovne funkcije (nabava, finance) skrbijo le za izvajanje globalne politike in načrta organizacije, izvršno pa te funkcije skrbijo izključno za izvajanje nalog na področju zagotavljanja vseh virov, potrebnih za nemoteno izvajanje poslovnih procesov znotraj posameznih ključnih poslovnih procesov. Bistvena prednost procesne organiziranosti se kaže tudi v zmanjševanju števila »vmesnih« vodij (oddelkov), v večini primerov pa tudi števila ravni vodenja med izvajalci in krovnim vodstvom organizacije. S sploščenjem organiziranosti se dosežejo ob nižjih stroških ter višji kakovosti menedžmenta boljša odzivnost, prilagodljivost in uspešnost poslovanja organizacije.

Prehod v procesno usmerjenost in organiziranost poslovanja je za vsako podjetje nujen, vendar boleč in težak. Veliko podjetij ne dokonča projektov celotne reorganizacije. Po nekaterih ocenah v svetu popolnoma uspe le med 15 in 25 odstotki takšnih projektov (Kovačič, 2016). Podobno je tudi pri nas, še posebno pa skrbi dejstvo, da se večina slovenskih podjetij ne zaveda nujnosti takšnega prehoda. Procesno pojmovanje poslovanja pomeni v zadnjih letih pomemben in velik organizacijski izziv, vendar večina slovenskih podjetij (po naših ocenah 80 odstotkov) še vedno tišči glavo v pesek. Organizirana ostajajo

tradicionalno oziroma funkcijsko, čeprav se številna med njimi rada hvalijo z različnimi certifikati kakovosti (npr. ISO) in poslovne odličnosti.

Če strnemo, so ključne globalne spremembe, ki jih mora upoštevati digitalna preobrazba poslovanja:

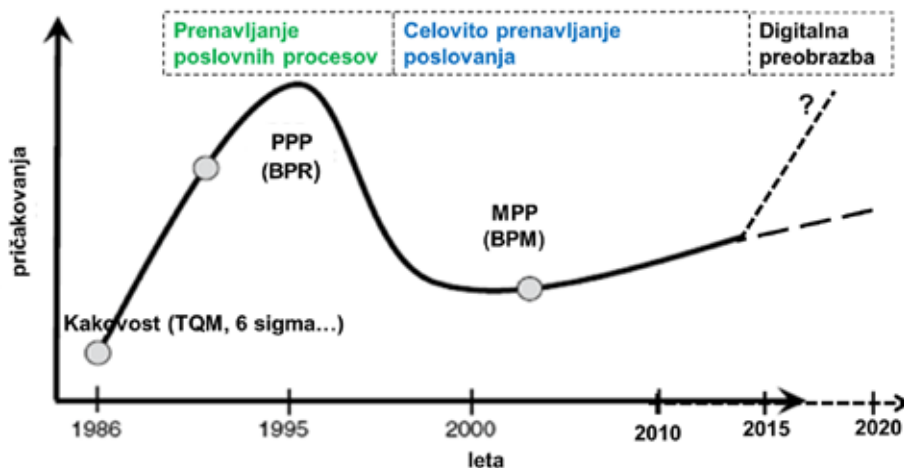
- tradicionalno »pravilo«, da »velike ribe jedo manjše«, je zamenjala ugotovitev, da »hitre ribe žrejo počasne«;
- v novih okoliščinah torej ni dovolj biti velik, treba je biti hiter (inovativen, agilen, prilagodljiv), treba je sproti prenavljati poslovanje, zato potrebujemo drugačen poslovni model;
- vse pomembnejša postajata pripravljenost in sposobnost hitrega in ustreznega prilagajanja spremembam.

Oguljena fraza »spremembe so stalnica« je postala realnost poslovanja podjetij. Strategija podjetij in temu ustrezna prenova poslovnega modela ter usmeritve in kompetence vseh ključnih dejavnikov prenove (kadrov, procesov in informacijske tehnologije) morajo biti usmerjeni proaktivno – v predvidevanje in vnaprejšnjo pripravljenost na spremembe. Spremembe morajo biti za podjetje priložnost in ne zgolj grožnja. Seveda ne zadostuje, da zgolj odpravimo strah pred spremembami, pripravljenosti na spremembe se moramo lotiti celovito. Kaj to pomeni in kako priti do ustrezne prenove poslovanja, pa v nadaljevanju.

3 KAJ OBRAVNAVA CELOVITA DIGITALNA PREOBRAZBA POSLOVANJA IN KAJ OVIRA NJENO UVELJAVITEV

Digitalna preobrazba pomeni strateški pristop k prilagoditvi poslovne doktrine novim možnostim in priložnostim, ki jih zlasti na področju poslovne agilnosti v povezavi s potrebami vseh poslovnih deležnikov ob uporabi sodobnih možnosti digitalizacije ponuja sodobna informacijska tehnologija, pa tudi pristop do tveganj poslovnega okolja ter ustrezne prenove poslovanja podjetja. Preobrazba je lahko poslovno uspešna le, če podjetje skladno s spremenjeno strategijo primerno nadgradi znanje, motiviranost in inovativnost svojih zaposlenih, preuredi poslovne procese ter njihovo organiziranost in skladno s sodobnimi usmeritvami posodobi in uporabi informacijsko tehnologijo.

Razvijanje in spreminjanje oziroma prilagajanje poslovne strategije je trajna in najpomembnejša naloga vodstva podjetja. Poslovna strategija opredeljuje delovanje podjetja v poslovnem okolju in vpliva na njegovo konkurenčnost. Spremembe poslovne strategije se uresničujejo in kažejo v spremembah poslovnega modela in poslovnih procesov podjetja. V preteklosti so se neprestano pojavljali novi uspešnejši poslovni modeli in zamirali tisti, ki so bili neuspešni. Priložnost in močno zahtevo po spreminjanju poslovnih modelov je v zadnjem obdobju povzročil nagel razvoj informacijske in telekomunikacijske tehnologije. Temu primerno so se pojavljale tudi pobude za korenitejše in celovitejše strateške pristope k prenovi poslovanja.



Slika 1: Cikel pričakovanj na področju prenove poslovanja

Slika 1 prikazuje cikel pričakovanj, ki ga je sprožilo »nezadovoljstvo« z zgolj metodami izboljševanja kakovosti, kot sta celovito obvladovanje kakovosti (angl. Total Quality Management – TQM) in 6 sigma (angl. Six Sigma). Kulminiral je s pretiranimi pričakovanji od korenitega prenavljanja poslovnih procesov – PPP (angl. Business Process Reengineering, BPR) – ter na podlagi novih spoznanj izzvenel v celovito prenavljanje poslovanja. Slednje je, po mnogih težavah in neizpoljenih pričakovanjih, v zadnjem desetletju dozorelo pod pojmom menedžment prenovne poslovanja – MPP (angl. Business Process Management). Uspešnost MPP se kaže v dobrih praksah podjetij, ki so uspešno izvedla projekte celovite prenovne poslovanja. Digitalna preobrazba, ki se je v zadnjem desetletju pojavila najprej kot zveneča beseda, nekaterim pomeni zgolj širši pogled na možnosti in priložnosti prenavljanja, ki ga omogoča pospešena digitalizacija poslovanja, drugim pa potrebo po zagonu novega cikla pričakovanj na tem področju.

Ali se bo v naslednjih letih digitalna preobrazba pojavila v obliki novega cikla pričakovanj? Morda je nova, zveneča beseda poslovno, medijsko marketinško, morda tudi politično preveč vabljiva, da bi se kar tako »umirila«. Promotorji digitalne preobrazbe se z ugotovitvijo, da ta pomeni zgolj in predvsem zrelostno obliko in stanje obstoječega cikla pričakovanj na področju prenovne poslovanja, verjetno ne bodo strinjali.

Zmagovalna strategija podjetja je v zgodnji industrijski dobi temeljila na rasti in ekonomiji obsega na eni strani ter celovitem obvladovanju njegovih poslovnih in logističnih procesov od surovine do končnega proizvoda na drugi. Za večino podjetij je klasično strateško srednjeročno in dolgoročno načr-

tovanje preteklost; tudi strateške usmeritve, ki jim zagotavljajo obstoj in rast, so se korenito spremenile. Podjetja morajo svojo poslovno strategijo zaradi vzrokov, navedenih v predhodnem razdelku, korenito spremeniti in jo prilagajati tako v fazi načrtovanja kot v fazi izvajanja. Slika 2 prikazuje ključne strateške usmeritve (notranje izvajanje, zunanje izvajanje in povezovanje), ki jih mora podjetje upoštevati in razvijati v informacijski dobi hitrih in nepredvidljivih sprememb, ter njihovo medsebojno odvisnost.

Novo strateške usmeritve, ki jih mora podjetje izhodiščno upoštevati pri digitalni preobrazbi in razvijati pri njeni uveljavitvi, so:

1. Krepitev notranjega izvajanja oziroma krepitev in razvijanje ključnih procesov, pri katerih lahko podjetje na podlagi svojih kompetenc pričakuje dolgoročno konkurenčno prednost. Značilno je, da podjetje pri tem krči nabor svojih proizvodov, saj opušta predvsem neperspektivne izdelke in/ali storitve. Slovenska podjetja se strateško usmerjajo zlasti v nišne proizvode in proizvode »za prvo vgradnjo«, s katerimi skušajo postati strateški dobavitelji velikih kupcev.
2. Pospešeno zunanje izvajanje oz. izločanje vseh procesov ali proizvodov, pri katerih zaradi različnih vzrokov (nekonkurenčna zakonodaja, poslovno okolje, okoljevarstvo, stroški delovne sile) podjetje ne more biti dolgoročno konkurenčno.
3. Povezovanje s komplementarnimi podjetji v verige ali omrežja, v virtualne organizacije, kar izhaja iz dejstva, da to v »globalnem digitalnem svetu« omogoča konkurenčnost in bi bilo vztrajanje na obstoječih strateških usmeritvah za večino podjetij pogubno. V Sloveniji zaradi pomanjkanja velikih podjetij in nosilcev blagovnih znamk prevladuje zlasti strategija vključevanja »strateških« dobaviteljev, na primer v avtomobilski industriji.



Slika 2: Strategija podjetja v informacijski dobi

Uspešna podjetja sproti prilagajajo svojo poslovno strategijo v smeri sodobnih, informacijski dobi primernih strategij. Uresničujejo jo z ustreznim načrtovanjem in spremembami poslovnega modela, ki sledi izbrani strategiji in se sproti prilagaja nastajajočim poslovnim priložnostim in grožnjam. Načrtovanje in spreminjanje poslovnega modela pomeni za podjetje strateško orožje tržnega razlikovanja.

Z uvajanjem inovativnih poslovnih modelov lahko tudi manjša podjetja brez velikega kapitala uspešno konkurirajo velikim poslovnim sistemom. Zlasti

v primerih, ko konkurenčne prednosti ne omogoča zgolj ekonomija obsega, temveč je potrebna agilnost oz. hitro, sprotno in ustrezno poslovno ukrepanje. Primerjalna prednost poslovnih modelov je seveda odvisna tudi od možnosti posnemanja tekmecev. Zapletene poslovne modele, ki se odlikujejo po močni integraciji poslovnih procesov, tesnem poslovnem sodelovanju med člani vrednostne verige in intenzivnosti medsebojne izmenjave informacij, je zelo težko posnemati. Dinamično združevanje pristojnosti različnih partnerjev v vrednostni verigi ali omrežju omogoča izjemne sinergijske učinke in ustvarja primerjalne prednosti, ki jih je težko izničiti.

O potrebi po koreniti in celoviti prenovi poslovanja v informacijski dobi govorimo že več kot dve desetletji. Prenova poslovanja je ključna strateška usmeritev upravljanja sprememb, ki jih običajno nismo sposobni izvesti z metodami stalnega izboljševanja kakovosti (TQM, Six Sigma ipd.), s prenovo oziroma reinženiringom procesov (BPR) ali s prestrukturiranjem organizacije. Je strategija prenavljanja, ki kritično razišče obstoječe poslovne cilje in poslovno politiko, poslovna pravila, prakso in postopke ter ob ponovnem razmisleku zasnuje nove, ključne izdelke, procese in storitve. Prenova poslovanja stavi na uravnotežen pristop, s katerim se namesto zgolj radikalnih loteva realnih, koristnih in izvedljivih sprememb. Jakobson že leta 1995 vidi zametke celovite preнове poslovanja kot koncept dežnika, pod katerim se nahajajo strateško načrtovanje informatike, BPR in metode stalnega izboljševanja poslovanja (Jacobson, 1995). Poudarja vidik in vprašanja uspešnosti na strateški ravni in ne zgolj učinkovitosti procesov. Prav to, ki naj bi bolj ali manj temeljilo na medseboj-

ni vplivnosti BPR in strategije informatizacije, so že pred njim, seveda z omejeno vplivnostjo na poslovno uspešnost, obravnavali »klasični« avtorji reinženiringa Davenport, Hammer in Champy.

Po desetletjih vse bolj ugotavljamo potrebo po celoviti prenovi poslovanja podjetij. Ugotavljamo, da se z načrtovanjem in spremembami svojih poslovnih modelov uspešna podjetja sproti prilagajajo nastajajočim trendom in potrebam po spremembah ter jih izkoriščajo v svoj prid. Namesto zgolj postopnega izboljševanja kakovosti poslovnih procesov je nujno, da so podjetja sposobna spreminjati stare miselne vzorce in oblikovati popolnoma nove, učinkovite in inovativne poslovne modele. Ali so vse to izhodišča digitalne preobrazbe?

Ključni dejavniki digitalne preobrazbe ostajajo enaki, kot jih poznamo pri prenovi poslovanja. Dejavniki, s katerimi podjetje načrtuje, uveljavlja in meri uspešnost preнове glede na svojo strategijo, so poslovni procesi, tehnologija (zlasti informacijska) in ljudje (zlasti kadri). Pri kadrih velja v procesu prenavljanja upoštevati in razvijati raven poslovne kulture in organiziranosti, procesno organizacijsko strukturo, skladno z ugotovitvami sociotehničnih pristopov, ki jih predstavlja razširjeni Leavittov diamant (več o tem v: Kovačič, Bosilj-Vukšić, 2005). Slika 2 prikazuje odnos ključnih dejavnikov in nekatere cilje pri projektih preнове poslovanja (Kovačič in Bosilj-Vukšić, 2005). Pri tem je treba posebej izpostaviti, da so bili pri nas v preteklosti uspešni zgolj projekti, pri katerih je bila obravnava posameznih dejavnikov uravnotežena in skladna in je bilo upoštevano ustrezno sosledje obravnave. S stališča preнове poslovanja so bili neuspešni zlasti projekti, ki so preveč »stavili« na



Slika 3: Ključni dejavniki digitalne preobrazbe preнове poslovanja in njihovi cilji

informacijsko tehnologijo oziroma najboljšo prakso celovitih programskih rešitev (ERP).

Različni avtorji člankov s področja digitalne preobrazbe te dejavnike dopolnjujejo zgolj z rahlo spremenjenimi in nekaterimi dodatnimi, za njihov namen specifičnimi cilji. Velja, da je preobrazbena sprememba podjetja več kot le natančnejše uravnavanje sedanjega stanja s prenovo sistemov in procesov. Pomeni ustvarjanje popolnoma nove prihodnosti brez omejitev iz preteklosti. Zahteva ponovni razmislek o namenu in oblikovanju nove vizije, kar je posebej težko, a pomembno. Ključno pri tem je, da skupni cilj preobrazbe ni le izvesti določeno spremembo, ampak na novo odkriti organizacijo in nov ali prenovljen poslovni model, ki temelji na viziji za prihodnost (Ashkenas, 2015).

Tako kot drugi načini prenove se preobrazba začne s temeljitim vpogledom v trenutno stanje »kot je«, ne za to, da bi se obremenjevali s preteklostjo, ampak da bi razumeli, kaj vse se je spremenilo. Preobrazba je v svojem bistvu nepredvidljiva, iterativna in eksperimentalna in pomeni poslovno tveganje. Čeprav je menedžment sprememb uspešen pri izvedbi posameznih pobud znotraj portfelja, je lahko celovita preobrazba še vedno neuspešna (Ashkenas, 2015).

Lahko sklenemo, da potrebujemo celovit pristop k menedžmentu digitalne preobrazbe, ki obravnava in izvaja:

- sprotno prilagajanje ali spreminjanje poslovnega modela, ki se osredotoča na uspešnost oziroma uporabo digitalne tehnologije pri izboljševanju značilnosti, ki vplivajo na poslovanje organizacije: na potrebe trgov, prodajne pogoje, blagovne znamke in potrebe strank (ali delamo prave stvari?);
- prenavljanje in informatizacijo poslovanja oziroma prilagajanje procesnega modela, ki se osredotoča na učinkovitost izvajanja poslovnih procesov, ki naj potekajo hitreje, z nižjimi stroški in kakovostnejše od konkurence (ali delamo stvari na pravi način?).

4 KAKO NAČRTOVATI IN IZVAJATI PROJEKTE CELOVITE DIGITALNE PREOBRAZBE POSLOVANJA

Podjetja lahko novo poslovno doktrino oziroma poslovno usmeritev, ki je polna sprememb, uresničujejo tako, da:

- na novo opredelijo celoviti poslovni model in modele procesov, ki pokrivajo vsa poslovna podro-

čja, in pri tem ohranjajo poslovanje, ki bo prilagodljivo novim izzivom in inovacijam;

- vzpostavijo primerne in učinkovite strategije in mehanizme menedžmenta sprememb;
- sproti rešujejo probleme, vezane na prilagajanje tehnoloških standardov in izvajanje delovnih procesov (postopkov);
- razvijajo pregledno in razumljivo spremljanje poslovnih učinkov;
- opredelijo omejitve in področja razvoja poslovnega omrežja, mreženja na notranji, zunanji in globalni ravni izvajanja poslovnih procesov;
- zgradijo ustrezen sistem menedžmenta znanja in mehanizme za stalno izboljševanje skupnega poslovnega znanja podjetja;
- opredelijo strategijo in metode analiziranja, merjenja in menedžmenta tveganja.

Spremembe so ključne in so postale stalnica. Treba jih je upravljati vse od njihovega načrtovanja na strateški ravni (naročnik ve, zakaj kaj potrebuje) in izvedbeni ravni (izvajalec ve, kaj in kako narediti) prek ustvarjanja pripravljenosti za spremembe do uresničevanja sprememb. Vse faze so ključne in pomembne, najlaže jih lahko uresničimo na področju tehnologije, malo težje na procesih, najteže pa pri kadrih, deležnikih projekta.

Podjetja se neprestano srečujejo z odporom do sprememb, ne samo pri zaposlenih, ampak tudi pri dobaviteljih, delničarjih, kupcih. Podjetje lahko zmanjša pogostost in moč odpora, nikoli pa ne more izničiti strahu pred neznanim. Po ugotovitvah analitikov se kar dve tretjini poskusov projektov prenov poslovanja organizacij (75 % projektov in 90 % poslovnih strategij) ne uresniči tako, kot so bili zastavljeni. Zakaj? Čeprav je del razlogov za takšne rezultate gotovo skrit v izjemni turbulenci in nepredvidljivosti okolja, se pomemben delež tovrstnih neuspehov skriva v nesposobnosti organizacij za hitro spreminjanje in učenje. Posebno zapostavljene so t. i. mehke razsežnosti sprememb, ki se nanašajo na vodenje, ravnanje z ljudmi, komuniciranje, spremembe vedenja in vrednot ter upravljanja organizacijske kulture. Prav ti povzročajo, da procesi spreminjanja organizacij še zdaleč niso načrtni, linearni in strukturirani, ampak prej nasprotno: pogosto zelo nelinearni, kaotični, zmedeni.

Pri neuspešnih projektih, zlasti v fazi njihovega izvajanja (prehoda »v živo«, kadrovskih in organizacijskih sprememb), lahko zaznamo dva najpogostejša

vzroka težav: 1) odsotnost ocene o pripravljenosti na spremembe in 2) zanemarjeni vidik dviga poslovne kulture, ki bi se morala v organizaciji izboljševati tudi po končanem projektu.

Glavna problema pri menedžmentu sprememb sta največkrat odsotnost aktivne pomoči nadrejenih v organizaciji ter odsotnost močnega vodstva. V organizaciji obstajajo različne skupine, ki različno gledajo na spremembe. Pobudniki sprememb največkrat dosežejo začetno podporo le ožje skupine. Od tega, kako predstavijo pomen sprememb za organizacijo večini, je odvisna mobilizacija teh ljudi. Najtrši nasprotniki se največkrat sploh ne pustijo prepričati, zato je toliko bolj pomembna podpora kritične mase zaposlenih.

V izhodišču projekta torej najprej ocenimo pripravljenost vseh deležnikov na spremembe. Ta je izrazitejša v primeru nezadovoljstva z razmerami (vemo, zakaj), jasne vizije prihodnosti (vemo, kam) ter zaupanja v pot do sprememb (vemo, kako oziroma na kakšen način). Spremembe so stalnica, brez spreminjanja oz. prilagajanja spremembam okolja ali vplivanja na okolje poslovanje organizacije peša in na koncu ugasne, njihova pogostnost je odvisna od področja sprememb. Uspešen menedžment sprememb vedno sloni na naslednjih zlatih pravilih:

- doseganje soglasja o potrebi po spremembah,
- zaupanje, odkritost in dvosmerna komunikacija,
- izobraževanje in usposabljanje za potrebne kompetence,
- potrpežljivost – spremembe »mehkih« kategorij za razliko od strategije terjajo svoj čas,
- prilagodljivost – pretirano »upravljanje« kulturnih sprememb pelje v težave.

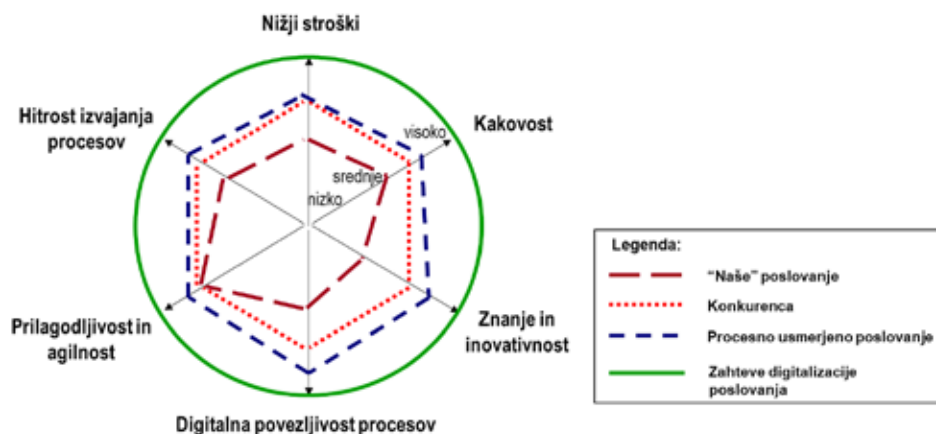
Menedžment sprememb ima svoj začetek v problemu, ki ga podjetje zazna in identificira. Ta problem se pojavi, kadarkoli je podjetje soočeno s spremembami v okolju ali znotraj njega samega. Ker pa se družbene in ekonomske spremembe neprestano dogajajo, se podjetja morajo zavedati vseh problemov, ki jih bodo morala rešiti.

Organizacije pri uvajanju sprememb pri digitalni preobrazbi poslovanja zasledujejo niz ciljev, ki so v svoji naravi pogosto nasprotujoči, vendar jih morajo usklajeno in v sozvočju realizirati že z vidika njihove konkurenčnosti (slika 4).

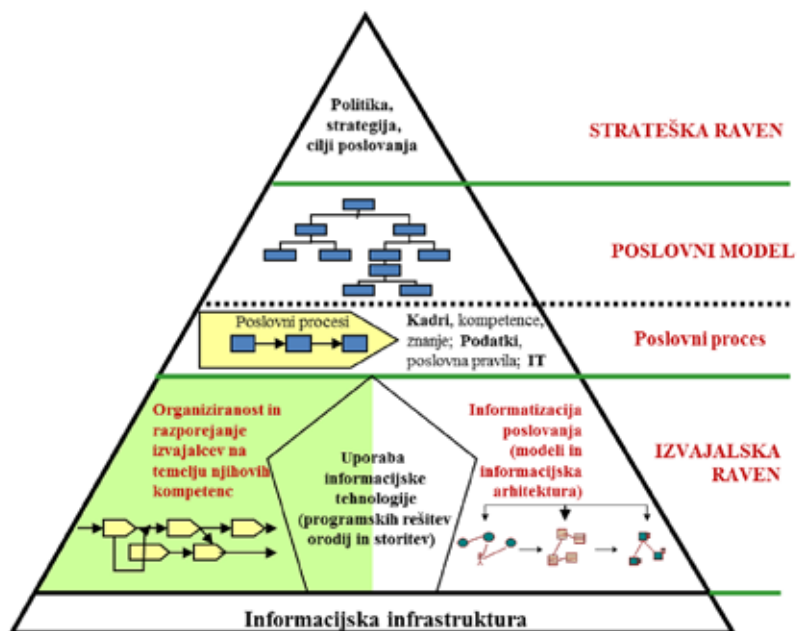
Cilji, kot so hitreje, ceneje in bolje, so stalnica vsake prenove poslovanja. Digitalna povezljivost procesov je potreben, vse bolj pa ključen pogoj za neposredno in digitalizirano povezovanje procesov znotraj podjetja in s poslovnim okoljem. Omogoča vzpostavitev digitalizacije strateških konceptov celovitega obvladovanja proizvodnje (Product Lifecycle Management – PLM) ter menedžmenta oskrbnih verig (Supply Chain Management – SCM) in upravljanja odnosov s strankami (Customer Relationship Management – CRM).

Zadnje raziskave kažejo, da sta na področju digitalne preobrazbe ključni inovativnost in agilnost organizacij. S stališča zagotavljanja trajnostne konkurenčne prednosti sta torej posebno pomembna dva cilja: prilagodljivost in agilnost ter znanje in inovativnost zaposlenih.

Težave in ključni vzroki za relativno neuspešnost doseganja ključnih ciljev, ki jih zastavljamo s projektom digitalizacije oziroma prenove in informatizacije poslovanja, zlasti kompleksnih ciljev ter tistih na področju javne uprave, izhajajo iz neuravnoteženosti



Slika 4: Ciljne kategorije zagotavljanja digitalne preobrazbe poslovanja



Slika 5: Ravni obravnave digitalne preobrazbe poslovanja

obravnave ali celo odsotnosti obravnave posameznih ravni, ki jih moramo opredeliti in obdelati z vidika ključnih dejavnikov prenove poslovanja, prikazanih na sliki 3. Slika 5 prikazuje pristop in ravni obravnave, ki vključujejo vse dejavnike celovite digitalne preobrazbe poslovanja.

Podrobnejša predstavitev metod in tehnik načrtovanja in izvajanja projektov digitalne preobrazbe poslovanja močno presega obseg tega članka. Podrobno je predstavljena v tretjem poglavju knjige Slovenija na poti digitalne preobrazbe (Bavec, Kovačič, Krišper, Rajkovič in Vintar, 2018).

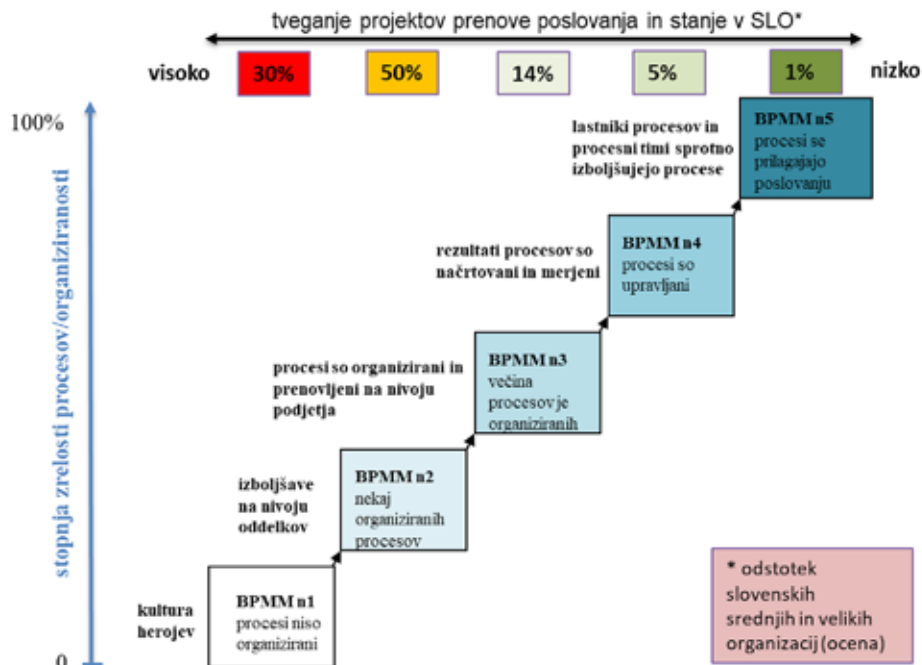
5 UGOTOVITVE O PRIPRALJENOSTI SLOVENSKEH ORGANIZACIJ NA DIGITALNO PREOBRAZBO

Naše izkušnje na področju prenove (digitalizacije) poslovanja v slovenskih srednjih in velikih organizacijah javnega in zasebnega sektorja, izhajajo z različnih vidikov obravnave stanja, ki ga lahko strnemo v naslednjih alinejah:

- v 80 odstotkih organizacij še vedno prevladujeta funkcijska organiziranost in miselnost (»kultura stroškov«),
- ustreznost ali kvalificiranost naročnika projekta,
- opredeljenost poslovne strategije in procesna naravnost poslovnega modela,
- višji menedžment prevzema vodenje projekta in tveganj,

- razvitost procesne usmerjenosti in menedžmenta poslovnih procesov (MPP) ter dejanska vloga (opolnomočenje) lastnikov (direktorjev) procesov,
- procesni nadzor ter sprotno spremljanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja,
- položaj in vloga službe za informatiko oz. informatizacijo procesov,
- uporabljeni metodološki pristopi k MPP (prevladuje zanašanje na »najboljšo« prakso ponudnikov informacijskih rešitev, npr. uvajanje rešitev ERP, projekt e-zdravje),
- ustreznost sistema javnega naročanja v javnem sektorju (uveljavitev evropske direktive o predkomercialnem naročanju).

Podrobnejša analiza navedenih vidikov stanja kaže na vseh alinejah naš zaostanek za razvitim svetom. Morda ga lahko opravičujemo s strukturno neprimerljivostjo oziroma manjšim številom velikih organizacij, zlasti multinacionalk, ki so bile najprej prisiljene v prehod iz funkcijskega v procesno razmišljanje in organiziranje, ker drugače ne bi preživele. Odstotka zrelosti in število uspešnih projektov se bistveno ne razlikujeta. Zato se postavlja vprašanje, ali morda nova paradigma, imenovana digitalna preobrazba, prinaša kaj novega, ključnega, česar do sedaj nismo poznali in kar bi lahko odločilno vplivalo na zrelost oziroma pripravljenost organizacij ter posledice.



Slika 6: Zrelostni model pripravljenosti na prenavo (digitalizacijo) večjih in srednjih podjetij v Sloveniji

dično uspešnost projektov prenovne poslovanja. Ali pomeni nov cikel pričakovanj na tem področju?

Projekti prenovne poslovanja se soočajo z visoko stopnjo tveganja, kar je pogojeno z zrelostjo procesne usmerjenosti podjetja in stopnjo izvedljivosti zastavljenih ciljev prenovne. Zato moramo te pred odločitvijo o prenovi poslovanja realno oceniti. Stopnjo tveganja projekta lahko izvedemo na podlagi samooocene zrelosti oziroma na podlagi zrelostnega modela prenovne procesov (angl. BPMM – Business Process Maturity Model). Slika 6 prikazuje tak model in stopnjo tveganja prenovne slovenskih srednjih in velikih organizacij.

Stanje zrelosti za prenavo oziroma procesne usmerjenosti v Sloveniji je ocenjeno in predstavlja realno stanje v slovenskih srednjih in velikih organizacijah. Nekoliko zaostajamo za razvitim svetom; v zrelostnih stopnjah n1 in n2 (na sliki 6), v katerih se nahaja večina srednjih in velikih slovenskih organizacij (80 %), prevladujejo iniciative, usmerjene v ISO-certificiranje, poslovno odličnost in »mehanično« modeliranje poslovnih procesov, brez za prenavo potrebne semantike. Nekatere med njimi imajo ob tradicionalni funkcijski organizaciji celo zametke procesne organiziranosti (največkrat zgolj formalno lastništvo in skrbništvo procesov). Prehod na procesno usmeritev, ustrezno razmišljanje in organiziranje

je zahteven in ga je v praksi težko udejanjiti. Običajno pri tovrstnih projektih ob strateških vprašanih zamenjamo ali premalo upoštevamo vlogo kadrov, znanja in poslovne kulture kot ključnih dejavnikov prenovne poslovanja. Te ugotovitve bi morale pogojevati in osredotočati naše razvojnoraziskovalne usmeritve v prihodnosti, na kar ne nazadnje kažejo praktične izkušnje in težave tovrstnih projektov. Kljub »relativni zrelosti« projektov prenovne poslovanja, pa tudi znanj in izkušenj na tem področju, ostajajo v svetu in pri nas težave oziroma ovire uveljavljanja digitalizacije poslovanja.

Slovenske politične strukture in gospodarske elite, vključno z Gospodarsko zbornico, trenutno nimajo odgovora na zablode neoliberalne ideologije. Doktrina o vsemogočnosti trga in posledični nujni privatizaciji bo ob katastrofalnih posledicah slednje (Fraport, Helios, NKBM, NLB idr.) počasi izžvenela. V zadnjem času delne streznitve se ljudje oprijemajo različnih, tudi drugačnih razmislekov – država ni nujno slab gospodar, mednarodni sporazumi, npr. TTIP in Ceta, so lahko škodljivi – in potencialnih priložnosti. Prav te prepoznavajo v digitalni preobrazbi poslovanja, ki je nedvomno obetavna, saj ponuja niz pristopov in možnosti za enakopravno vključevanje Slovenije v svetovne gospodarske tokove. Morda se pri tem ne zavedajo, da je digitalna preobrazba zah-

tevena in kompleksna; pri tem tudi za nas ni bližnjic, temelječih na posnemanju monopolnih poslovnih modelov multinacionalk IBM, Oracle, Google in uva-
janju plenilskih poslovnih modelov (Uber, Airbnb
ipd.), nad katerimi se navdušujejo neuki politiki v
navezi s pametnimi ekonomisti in pokvarjenimi lobi-
sti ter ob podpori zmedenih medijev.

6 SKLEP

Digitalna preobrazba podjetij je »zgodba« o spre-
membah, o preoblikovanju. Organizacija, ki spreje-
ma izziv digitalizacije, mora najprej odgovoriti na
tri vprašanja: zakaj se moramo preoblikovati, kaj
moramo preoblikovati in kako naj preoblikujemo.
Odgovori na ta vprašanja nikakor niso preprosti.
Naš prispevek, katerega razdelki so strukturirani
skladno s temi vprašanji, skuša podrobneje osvetli-
ti in skozi dosedanja dobro prakso nakazati možne
odgovore in rešitve. Mnogi lastniki in vodstveni de-
lavci sprejemajo nove izzive digitalizacije. Vedo, da
morajo ukrepati, vendar jim ni jasno, kje začeti in
kaj storiti. Verjamemo, da okviri, ki jih predlagamo
v tem prispevku, lahko pomagajo menedžmentu, da
se izogne pasti in izrabi priložnosti digitalne preo-
brazbe poslovanja. Digitalne preobrazbe nikakor ni
preprosto doseči; vendar je za številna podjetja to ne

samo konkurenčna, temveč tudi (ali predvsem) ek-
stenčna potreba.

Projekti celovite prenove poslovanja se pri nas
v delu poslovne preobrazbe predvsem usmerjajo v
prenovo in informatizacijo poslovnih procesov s sta-
lišča možnosti informacijske tehnologije. Osredoto-
čeni so torej na vprašanja in cilje dviga učinkovitosti,
zanemarjajo pa, zavestno ali zaradi odsotnosti pred-
hodne obravnave, strateške ravni, vprašanja in cilje,
ki so povezani z uspešnostjo poslovanja organizacije.
Uspešni smo takrat, ko delamo prave stvari na pra-
vi način. Kot smo ugotovili v prispevku, poslovna
uspešnost izhaja iz ustreznosti poslovnega modela,
učinkovitost pa z njegovim izvajanjem, s kadri in
njihovim znanjem ter poslovnimi procesi in njihovo
informatizacijo.

LITERATURA

- [1] Ashkenas, R. (2015). We Still Don't Know the Difference Be-
tween Change and Transformation. [https://hbr.org/2015/01/
we-still-dont-know-the-difference-between-change-and-
transformation](https://hbr.org/2015/01/we-still-dont-know-the-difference-between-change-and-transformation).
- [2] Bavec, C., Kovačič, A., Krisper, M., Rajkovič, V. in Vintar, M.
(2018). Slovenija na poti digitalne preobrazbe. Fakulteta za
računalništvo in informatiko, Ljubljana.
- [3] Jacobson I. (1995). The Object Advantage. Addison - Wesley,
ACM Press Books.
- [4] Kovačič, A. in Bosilj-Vukšič, V. (2005). Management poslov-
nih procesov, GV Založba, Ljubljana.

Dr. Andrej Kovačič je redni profesor poslovne informatike in dolgoletni predstojnik Inštituta za poslovno informatiko na Ekonomski fakulteti Uni-
verze v Ljubljani. Je avtor mnogih del s področja prenove in informatizacije poslovnih procesov. Kot svetovalec in vodja projektov je sodeloval pri
številnih projektih s področja prenove poslovanja v gospodarstvu in javnem sektorju. Je pooblaščen revizor informacijskih sistemov ter svetova-
lec pri mednarodnih projektih. Pred začetkom pedagoško-raziskovalne kariere je opravljal dela vodje sektorja poslovne informatike in pomočnika
generalnega direktorja velikega računalniškega podjetja ter projektanta in direktorja svetovalnega podjetja s področja informatizacije poslovanja.
Med letoma 2009 in 2013 je opravljal funkcijo prorektorja Univerze v Ljubljani.