

DIGITALNA PREOBRAZBA SE ZAČNE S PREOBRAZBO V GLAVAH

Miroslav Ilić
Partner Team d.o.o., Na jami 5, 1000 Ljubljana
miroslav.ilic@partner-team.si

Povzetek

Besedna zveza digitalna preobrazba je v zadnjem obdobju stalnica v poslovni literaturi in pri vseh večjih poslovnih in političnih dogodkih, ki se ukvarjajo s sedanostjo in prihodnostjo. V poslovnem svetu na digitalni preobrazbi in digitalnih poslovnih modelih temeljijo globalne zgodbe o uspehu novincev ali tiste o zatonu nekoč velikih in uveljavljenih. Nekatera podjetja so že v prihodnosti, nekatera vstopajo, večina prihodnosti ne bo videla.

Skrivnost pravočasnega ukrepanja v pravo smer se skriva že v sami besedni zvezi digitalna preobrazba. Vendar nepremišljenost lahko zapelje v napačno smer ali povzroči nenadomestljivo izgubo časa. Ključno je namreč razumeti, da je v besedni zvezi poudarek na besedi preobrazba in je prva beseda zgolj pridevnik.

V prispevku so predstavljena tri področja ukrepanja, na katerih v prihodnost usmerjena podjetja že morajo imeti začete aktivnosti in prve rezultate.

Abstract

DIGITAL TRANSFORMATION STARTS WITH TRANSFORMATION IN HEADS

The phrase digital transformation has been recently a permanent topic in business literature and in all major business or political events dealing with the present and the future. In the business world there are many stories about successes or failures in approaching of being digital. Those stories are about the newcomers who changed industries or about declining of the once-great and established brands. Some companies are already in the future, some are entering, most of the others have no future at all.

The secret of timely action in the right direction is embedded in the phrase itself. However, misunderstanding can lead into the wrong direction or cause irreplaceable loss of time. It is crucial to understand that the key word is a transformation and the first one is just an adjective.

The paper presents three areas of action on which a future-oriented companies already should have ongoing activities and first results.

Ključne besede

Digitalna preobrazba, strategija, učenje, poslovni procesi

Key words

Digital transformation, strategy, learning, business processes

1. UVOD

Besedna zveza digitalna preobrazba je v zadnjem obdobju stalnica v poslovni literaturi in pri vseh večjih gospodarskih in političnih dogodkih, ki se ukvarjajo s sedanostjo in prihodnostjo. Gre za proces, ki je močno prisoten že v naših osnovnih interakcijah v družbenem okolju v vlogi državljanov, pacientov, davkoplačevalcev, komitentov ipd., v poslovnem svetu pa na njem temeljijo globalne zgodbe o uspehu novincev ali tiste o zatonu nekoč velikih in uveljavljenih. Na lestvici Fortune 500 je bila leta 2016 zgolj še polovica istih imen kot leta

2000. Povprečen čas, ki so ga te korporacije potrebovale, da so prišle do 1 milijarde dolarjev prihodkov na leto, je bil približno 20 let. Analiza Svetovnega gospodarskega foruma [1] pa kaže, da nekatera nova podjetja digitalne dobe to uspejo v manj kot dveh letih. Skupna značilnost teh podjetij so digitalni poslovni modeli. Nekatera podjetja so torej že v prihodnosti, nekatera vstopajo, večina prihodnosti ne bo videla.

Nepredvidljivost in negotovost je velika. Če je to pri zagonskih podjetjih nekaj samoumevnega, se pri že uveljavljenih in podjetjih s tradicijo to še stopnjuje. Študija [2] na primeru 2.135 podjetij kaže, da digitalizacija desetih panog, v katerih ta podjetja delujejo, omogoča vstop nove konkurence in ustvarja dodaten pritisk na poslovne rezultate. Modeli kažejo, da višanje stopnje digitalizacije posameznih panog v povprečju prinaša večji padec rasti prihodkov in dobička. Ob sedanji povprečni stopnji penetracije digitalizacije (37%) je prvi ocenjen na -6 % in drugi na -4,5 % ob popolni penetraciji digitalizacije panog pa modeli kažejo na -12 % in -10,2 %.

Analize tudi kažejo, da nekateri investirajo v napačne stvari, v nekatere preveč ali premalo, hkrati pa v vseh industrijah obstajajo primeri izredno uspešnih digitalnih preobrazb. Uspeh se skriva v pravilnem izboru fokusa investicij in učinkoviti implementaciji. Primerno ravnovesje digitalizacije izdelkov in storitev, marketinga in distribucijskih kanalov, poslovnih procesov, dobaviteljske verige in vključevanja v nastajajoče ekosisteme je značilnost uspešnih družb na tem področju. Vodilne družbe v digitalnem svetu ne investirajo zgolj več, ampak na vseh prej naštetih področjih. Uspeh se kaže pri kazalnikih rasti prometa, rasti dobička in stopnji vračanja investicij v digitalizacijo poslovanja.

Skrivnost pravočasnega in primernega ukrepanja v pravo smer pa se skriva že v sami besedni zvezi digitalna preobrazba. Pri tem je ključno razumeti, da je v besedni zvezi poudarek na besedi preobrazba in je prva beseda zgolj pridevnik. Ključno je namreč razumeti, da strategija poganja tehnologijo in ne obratno. Tehnologija omogoča nove strategije, vendar jih sama po sebi ne ustvarja. Strategije nastajajo v glavah. Zato je ključ uspeha v digitalnem svetu, ključ uspeha digitalne preobrazbe, v pravočasni preobrazbi v glavah.

V nadaljevanju so nekoliko bolj opisane tri pojavne oblike preobrazbe v glavah, ki kažejo na prisotnost ustreznih ukrepov za uspešno digitalno preobrazbo poslovanja. To so: dinamično strateško planiranje, sistematično osvajanje novih znanj ter sprememba dojemanja poslovnih procesov.

2. DINAMIČNO STRATEŠKO NAČRTOVANJE

Sledenje trendom brez njihovega poglobljenega razumevanja je lahko pogubno. Analitiki ugotavljajo, da se tudi velike in etablirane korporacije podajo na pot digitalizacije poslovanja brez pravega občutka, kam sploh gredo [3]. Predvsem takrat, ko uvajanje novih tehnologij ni del jasno načrtane poslovne preobrazbe.

Po drugi stani so pri vodilnih družbah njihove strategije digitalne preobrazbe močno vpete v njihove korporacijske strategije. Zmagovalci temeljito spreminjajo svoje korporacijske strategije na osnovi prepoznanih priložnosti, ki jih omogoča digitalna preobrazba. Zato uspeh pri implementaciji prebojnih tehnologij dosegajo s temeljitimi spremembami poslovnega modela. V teh primerih ne govorijo več o dveh strategijah, korporacijski strategiji in strategiji

digitalizacije, ampak o korporacijski strategiji, ki temelji in eksplicitno opredeljuje digitalno preobrazbo kot svojo sestavni ali celo ključni del.

Digitalna preobrazba ni namenjena sama sebi. Zato mora biti pozornost usmerjena k poslovni preobrazbi, ki bo družbi omogočala ostati ali postati vrhunsko uspešna tudi v digitalni ekonomiji. Možnih poti za to je veliko. Kopiranje tujih pa zanesljivo ni rešitev. Temeljna izhodišča za oblikovanje lastne poti v digitalno prihodnost so poznavanje in razumevanje tujih pristopov, trendov v panogi, lastne pozicije na trgu in razpoložljivih zmožnosti.

Analiza na vzorcu podjetij [3] je pokazala prisotnost dveh dimenzij poti digitalne preobrazbe. Ena je izboljšanje celovite uporabniške izkušnje, druga pa dvig operativne učinkovitosti. Hkrati analiza ponuja dober primer nujnosti razumevanja zgoraj naštetih izhodišč za oblikovanje lastne poti. Pokazala je namreč, da podjetja s prevladujočo strategijo izboljšanja celovite uporabniške izkušnje beležijo nižjo stopnjo dobičkonosnosti od povprečja panoge. Iz tega zornega kota je potrebno prepoznati in razumeti ključne dejavnike (trenutna pozicija na trgu z vidika uporabniške izkušnje, z vidika produktivnosti, notranja organizacijska kultura, predvsem pripravljenosti na spremembe ipd.) in objektivno oceniti možne posledice različnih možnih pristopov.

Strateško načrtovanje se je v preteklosti pogosto enačilo z »dolgoročnim« načrtovanjem, kljub temu da je v osnovi s številkami podprt strateški razmislek o prihodnosti družbe. Predvsem o tem, kako naj družba usmerja razpoložljive vire v doseganje pričakovanj lastnikov in pozicioniranje na trgu ter v ustvarjanje za to potrebnih relacij do vseh ključnih deležnikov. Čas za ta razmislek in njegovo udejanjanje se ob prehodu v digitalno ekonomijo drastično skrajšuje. Zato je čas eden od ključnih dejavnikov pri izboru pristopa priprave na digitalno prihodnost. Študija SEF [4] izpostavlja sledeče pristope:

- ustvariti nov digitalni poslovni model ali digitalno ponudbo;
- zgraditi atraktivna partnerstva znotraj in zunaj panoge;
- sprememba notranje kulture organizacije;
- preusposabljanje zaposlenih s programom stalnega učenja in treninga za digitalno ekonomijo;
- investiranje v varovanje podatkov in informacijske zasebnosti.

V luči hitro spreminjajočega se sveta zaradi razvoja novih tehnologij je eno ključnih področij spremljanje in razumevanje vplivov prebojnih tehnologij [4], [5]. Ne glede, kako so na prvi pogled oddaljene od tekočega načina poslovanja, je to nujno, zanemarjanje pa lahko usodno. Dostopnost nekaterih novih tehnologij je praktično takojšnja, po drugi strani pa se strošek njihove nabave ali uporabe [1] znižuje eksponentno. Hkrati je potrebno pravilno oceniti nove stroške. Ocena je namreč, da se bodo npr. stroški varovanja podatkov in informacijske zasebnosti iz današnjih v povprečju manj kot 1 % prometa v kratkem povečali na pribl. 3 % prometa.

Prisotna stopnja negotovosti glede dogajanj v prihodnosti narekuje potrebo po oblikovanju različnih scenarijev in izbor poti, ki je najbolj skupna tem scenarijem. Hkrati mora biti fleksibilna in dovolj učinkovita ter mora zagotavljati pravočasne povratne informacije za operacionalizacijo nadaljnjih korakov ali za nujne popravke že sprejetih odločitev.

Jasno je, da so statični pristopi strateškega načrtovanja, obsežni elaborati ter tedne in mesece trajajoče analize in simulacije stvar preteklosti. Strateški načrt mora biti bolj dinamična shema algoritmičnega usmerjanja razpoložljivih virov z namenom doseganja zastavljenih ciljev.

Celoten proces se začne s povzemanjem razumevanja smeri, v kateri se razvija oziroma se lahko razvija panoga, v kateri družba deluje, kakšna naj bi bila njena vloga v prihodnje glede na različne možne poti in kateri so ključni dejavniki, ki vplivajo na verjetnost uresničitve posameznih scenarijev.

Skratka, čas je za agilnost tudi pri strateškem načrtovanju. Proces strateškega načrtovanja je hkrati proces intenzivnega učenja, proces stalnega testiranja idej, vendar vedno v kontekstu celovite slike najverjetnejšega scenarija ali dveh.

Dodatni izziv za vodstva družb je vse to približati vsem deležnikom. Od članov nadzornih svetov, vajenih elaboratov in fiksnih petletnih programov, preko poslovnih partnerjev do zaposlenih. Vsi deležniki namreč morajo razumeti, zakaj in kako se bo podjetje spremenilo in kaj naj bi bili vmesni koraki. Negotovost lahko močno načne zaupanje, ki je temelj sodelovanja.

3. SISTEMATIČNO OSVAJANJE NOVIH ZNANJ

Preobrazba trga pogojuje preobrazbo podjetja, oboje pa temelji na preobrazbi ljudi – kot potrošnikov ali zaposlenih. Njihove zahteve in zmožnosti so temelj, na katerem izbrani poslovni model trdno stoji ali se pogrezne v nič.

Digitalizacija kot nadaljevanje informatizacije prihaja v času globalne dostopnosti informacij in znanj, kot je človeštvo ni imelo nikoli prej, hkrati pa prinaša prenasičenost z informacijami ob pomanjkanju časa za njihovo temeljito analizo. Znanje kot stopnja med informiranostjo in modrostjo zato postaja ključna za uspešen prehod v digitalno ekonomijo. Znanje na vseh ravneh. Upravičeno se lahko sprašujemo, ali ga v našem gospodarskem prostoru imamo, če 1/3 podjetij ocenjuje [6], da digitalizacija ne bo vplivala na nobeno funkcijo v podjetju. Najverjetnejša odgovora sta neznanje ali neodgovorno zatiskanje oči.

Sistematično bo potrebno dvigniti raven znanj na ključnih področjih. Informacij je namreč dovolj za tiste, ki jih želijo, znanja pa očitno premalo. Znanja o tem, kako se naše analogno dožemanje sveta spreminja z digitalizacijo in spreminja to, kar počnemo, kako to počnemo in kaj je še dovolj dobro. Gre za dožemanje robotov, ki ne bo več temeljilo na sliki mehanske roke ali naprave humanoidne oblike, ki premika predmete, temveč robota kot algoritma, ki neutrudljivo in brez napak izvaja predpisane postopke, za katere so nekoč zadovoljivo kakovostno in učinkovito poskrbeli ljudje. Gre tudi za dožemanje, da v mnogih primerih ne gre za »odžiranje« delovnih mest, ampak prevzemanje rutinskih nalog in humanizacijo dela ljudi. Kot pravi Tom Friedman, "Stoletja smo delali z rokami, potem smo začeli delati z glavami in sedaj gremo v smeri, da bomo morali delati s srcem, ker tega stroji nimajo in ga ne bodo imeli. Mislim, da gremo od rok k glavi in k srcu." [7]. V tej luči se vsi srečujemo z vprašanjem stalnega preverjanja lastne dodane vrednosti, ki jo kot posamezniki in timi prispevamo v poslovnih procesih. Danes in čez nekaj let.

Zato je zlasti kritično pomanjkanje znanj, ki so potrebna za razumevanje vpliva digitalizacije na poslovanje, predvsem na priložnosti in nevarnosti, če ne ukrepamo pravočasno. Določena raven tehnološkega znanja je vsekakor potrebna, vendar v prvi fazi ni kritična.

Na prvem mestu je to izziv za vodje, da tovrstna znanja pridobijo in prepoznajo potrebe po potrebnih znanjih za svoje sodelavce. Le na osnovi tega je možno začeti sistematično graditi razvoj digitalnih in drugih kompetenc za potrebe poslovanja v digitalni ekonomiji.

Ob tem se vodje srečujejo še z osebnim izzivom, kako poiskati pravo ravnovesje med avtonomijo dela zaposlenih in globino nadzora ter se sprijazniti, da v primeru kompleksnih sistemov zanesljivo več ne bodo mogli slediti svojim zaposlenim v razumevanju vseh tehnologij.

Po drugi strani bo njihova dodana vrednost temeljila na sposobnosti kreiranja prostora za svoje zaposlene, sprožanju prebojnih vprašanj, krepitvi horizontalnih procesov in uporabi mehanizmov hierarhije za potrebe učinkovitega odločanja. Za to pa bodo potrebovali veliko znanja in energije.

Poseben izziv bo kreiranje izvirnih idej. Pri tem je multidisciplinarnost nujna usmeritev. Ker je vsak človek enkratna kombinacija znanj, izkušenj in osebnostnih lastnosti, je rešitev za prebojne ideje v heterogenih timih. Zagotavljanje primerne učinkovitosti v takšnih timih je seveda dodatni izziv. To bo tudi eden od ključnih dejavnikov v boju za talente; kako jih pritegniti, obdržati in pri njih razviti predanost, ki prinaša rezultate.

Velika večina podjetij ni zmožna objektivno ustvarjati prebojne tehnologije. Zato mora biti zmožna spremljati in uporabljati znanje, ki nastaja znotraj in zunaj podjetja, in testirati nove modele delovanja ter s tem ustvarjati nova znanja in dobre prakse. Tudi načrtno in sistematično testiranje, eksperimentiranje ter samo planiranje in analiziranje uresničevanja planov predstavlja proces učenja, s katerim se podjetje lahko diferencira.

Učinkovitost in nadgradnja samega procesa učenja se lahko še stopnjuje, če je proces učenja hkrati izredno pozitivna uporabniška izkušnja uporabe digitalnega učečega in sodelovalnega okolja.

Sam proces učenja je potrebno ne le skrbno načrtovati in izvajati, ampak tudi objektivno presoјati. Pripravljenost in dojemljivost za učenje je najbolj zgodni pokazatelj pripravljenosti in usposobljenosti za spremembe. Brez novih znanj ni možno računati na pozitivne učinke sprememb. Brez dobrega razumevanja sprememb s strani zaposlenih ni možno računati na zaupanje in premagovanje strahu pred izgubo zaposlitve (socialne varnosti) zaradi digitalizacije in negotovosti pred neznanim.

4. SPREMEMBA DOJEMANJA POSLOVNIH PROCESOV

Primerna raven definiranosti in urejenosti procesov ali njihova prilagoditev modelu, na katerem je bila zgrajena programska oprema (npr. ERP), je vedno bila kritična komponenta vsakega projekta informatizacije poslovanja. Sprememba fokusa iz informatizacije poslovnih funkcij k informatizaciji procesov je ta vidik postavila bolj v ospredje. Sprememba paradigme celovite informacijske podpore [8] z vključevanjem obvladovanja nestrukturiranih vsebin (dokumenti, multimedija) in prilagajanja poteka procesov s poslovnimi pravili še dodatno stopnjuje vpliv primerne obvladovanja procesov na uspeh implementacije. Zato so orodja za BPM postala komponenta tovrstnih ECM sistemov. Z digitalizacijo poslovanja se zahtevnost procesa definiranja in optimiziranja procesov sicer poveča, vendar je izvajanje procesov lahko toliko bolj učinkovito zaradi manjšega vpliva človeka na izvajanje (napake, nedoslednosti, reakcijski zamiki ipd.). Digitalizacija namreč omogoča, da do sedaj analogne zaznave iz okolja (npr. slika ali zvok) ter spremembe stanj predmetov in živih bitij s senzorji in napravami brez posredovanja človeka uporabimo pri izvajanju procesa.

Hitra rast uporabe in drastičen padec cen tehnologije zato narekuje, da je vsak poslovni proces v celoti in vsak njegov del posebej potrebno nenehno kritično presoјati z vidika vpliva novih

tehnologij, kot so internet stvari, 3D tiskanje, roboti in droni, avtonomna vozila, umetna inteligenca, družabna omrežja, sodelovalne platforme ipd. na konkurenčnost podjetja. To vključuje tudi preverjanje zmožnosti za hitre prilagoditve novim oblikam implementacije prebojnih tehnologij, ki postavljajo nova pravila sodelovanja na trgu (npr. SMART pogodbe). Takšne presoje lahko vodijo tudi do presoje primernosti celotnega poslovnega modela, še zlasti v primeru drastičnih sprememb na trgu [9].

Dodatno pozornost je potrebno nameniti procesom, ki direktno ne ustvarjajo dodane vrednosti za kupca, so pa ostali kot dediščina prej uveljavljenih načinov izvajanja procesov. Najbolj značilen primer je proces poročanja, ki mora izgubiti status dodatne aktivnosti, ki zahteva čas in človeške vire. Zbiranje potrebnih vhodov in generiranje primerjav med pričakovanim in dejanskim ter komentiranje z vidika že uveljavljenih znanj je potrebno vgraditi v proces in avtomatizirati. Vloga človeka bi morala biti dodati tisto, kar je nad tem, v situacijah, ko to določajo vnaprej opredeljena poslovna pravila.

Zaradi oblikovanja pravilnega pristopa in izbora najprimernejših tehnologij je nujno razlikovati procese glede na njihovo strukturiranost, definiranost in predvidljivost [10]. Ločevati je potrebno procese ali dele procesov glede na način izvajanja »tekoči trak« od načina »učenje in ustvarjanja novega znanja«. Znotraj celovitih procesov pa prepoznati točke in sprožilce prehoda iz enega načina v drugi način ter posledično sprožanje ustreznih aktivnosti in zamenjavo orodij. Npr. prehod v sodelovalno okolje z angažiranjem interventne skupine preko videokonferenčne povezave v primeru zastoja procesa v izvajanju. Tudi avtomatizirani procesi imajo namreč motnje in nepredvidene situacije, ki zahtevajo ukrepanje usposobljenih timov. Dvigovanje kompleksnosti tehnoloških sistemov dviguje zahteve po številu strokovnih in znanstvenih disciplin, nujnost ukrepanja pa potrebo po sodelovanju v realnem času. To lahko pomeni potrebo po uporabi videokonferenčnih povezav, multimedije v realnem času, obogatene resničnosti, obogatene asistence ipd.

Ključni partnerji v verigi nastajanja vrednosti bodo v pogojih globalizacije prisiljeni bistveno zmanjšati tolerantnost do svojih poslovnih partnerjev glede neoptimalnih procesov, nepotrebnih zaustavitvah in ročnih posegih pri rutinskih in opravljenih z jasno opredeljenimi poslovnimi pravili. V vlogi delodajalca se bodo podjetja soočala z zahtevami zaposlenih po urejenih procesih in razpoložljivosti najprimernejših tehnoloških rešitev. Za razliko od preteklosti, ko so se zaposleni z najnovejšimi tehnologijami prvič srečali pri delodajalcu, ima danes marsikateri že ob prihodu v svojih rokah sodobnejše naprave in je navajen bolj optimiziranih (avtomatiziranih) procesov, kot jih ima podjetje [11]. V boju za talente, ki se ne bodo želeli ukvarjati z rutino, »peš« zbiranjem podatkov, informacij in sestavljanjem poročil, bo to ključno. Zahtevali bodo avtomatizacijo vsega, kar je možno računalniško procesirati, ker si bodo s tem zagotovili pogoje, da pride do izraza njihov potencial za ustvarjanje visoke dodane vrednosti.

5. SKLEP

Strateško načrtovanje, osvajanje novih znanj in sprememba dojemanja procesov so izključno v domeni glave in ne tehnologije. Nove tehnologije ali novi načini implementacije že obstoječih tehnologij so rezultat teh procesov in imajo neposreden povratni vpliv, predvsem na njihovo neprekinjeno ponavljanje in prilagajanje. Našteti viri in literatura so zgolj nekateri rezultati teh procesov na makro ravni. Besede, številke in grafi zahtevajo razmislek in odločitve. Odpirajo številna vprašanja za vsakega od nas, na vseh ravneh znotraj posamezne

organizacije. Predvsem pa terjajo zavestno odločitve, ali si bomo prizadevali biti med zmagovalci ali pa se bomo prepustili usodi.

Obravnavani pokazatelji preobrazbe v glavah si glede na svojo naravo po eni strani sledijo, po drugi pa eden drugega pogojujejo. Strategija bo nakazala pot in katera znanja družba potrebuje, da bo lahko postavila in učinkovito izvajala poslovne procese konkurenčnega ustvarjanja dodane vrednosti za svoje kupce. Hkrati brez potrebnih znanj in primerno izpeljanega procesa strateškega razmisleka ni možno pričakovati zmagovalne strategije.

Podjetja so kompleksni sistemi ljudi, tehnologije in zunanjih dejavnikov. Rešitve, ki v nekaterih podjetjih prinašajo vrhunske rezultate, so za druga lahko pogubne. Najboljše prakse nastajajo kot rezultat razumevanja in harmoničnega prepletanja vseh treh segmentov ter postanejo del notranje kulture. Kopiranja ni, priložnosti za enkratnost je skoraj neomejeno.

Predvsem ni časa za čakanje. Nenehno si je potrebno postavljati prava vprašanja in preizkušati najbolj verjetne pravilne odgovore, vztrajno do zmagovalnih rešitev. Tisti, ki še niso globoko v tem procesu, se morajo takoj lotiti scenarijev iskanja prihodnosti v tujem zavetju, ker se jim čas izteka.

VIRI IN LITERATURA

- [1] World Economic Forum: Digital Enterprise, January 2016, Objavljeno na <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/dti-digital-enterprise-white-paper.pdf> (zadnji ogled 18. 2. 2018)
- [2] BUGHIN, Jacques, LaBERGE, Laura, MELLBYE, Anette: The case for digital reinvention, McKinsey Quarterly, February 2017
- [3] WEILL, Peter, WOERNER, Stephanie L.: Is Your Company Ready for a Digital Future?, MITSloan Management Review, Winter 2018
- [4] World Economic Forum: Digital Transformation Initiative, Executive Summary, January 2017, Objavljeno na <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/170328-dti-executive-summary-slideshare.pdf> (zadnji ogled 18. 2. 2018)
- [5] KUPEC, Blažej: 8 tehnologij, ki bodo vroče (tudi) v letu 2018, December 2017, Objavljeno na https://manager.finance.si/8863088/8-tehnologij-ki-bodo-vro%C4%8De-%28tudi%29-v-letu-2018?src=pj151217&utm_content=link_51&utm_medium=E2%80%A6 (zadnji ogled 18. 2. 2018)
- [6] Dakić, Lana: Digitalizacija podjetij: slaba desetina napoveduje odpuščanje, Častnik Finance, 19. 2. 2018
- [7] KANE, Gerald C.: Planning for the Future of Work, MITSloan Management Review, Big Idea: Digital Leadership Blog, December 2017, Objavljeno na https://sloanreview.mit.edu/article/planning-for-the-future-of-work/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=Read%20the%20new%25 (zadnji ogled 18. 2. 2018)
- [8] ILIĆ, Miroslav, STERNAD, Edvard: Prenova paradigme celovite informacijske podpore, Dnevi slovenske informatike 2012, Portorož, 16.–18. april 2012
- [9] TOMAŽIČ, Janez, MIKUŠ, Špela: Vsi proti Jeffu Bezosu oziroma kako bo videti trgovina prihodnosti, Častnik Finance, 22. 2. 2018
- [10] REPENNING, Nelson P., KIEFFER, Don, REPENNING, James: A New Approach to Designing Work, MITSloan Management Review, Winter 2018
- [11] ILIĆ, Miroslav: Ključni izziv digitalne transformacije, 2017, GEACOLLEGE blog, Objavljeno na <http://gea-college.si/kljudni-izziv-digitalne-transformacije/> (zadnji ogled 18. 2. 2018)