



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Načrtovanje zavarovanj

**DIGITALNA PREOBRAZBA
ZAVAROVALNIŠKE DEJAVNOSTI NA
PRIMERU PODJETJA X**

Mentor: mag. Robert Rauch
Lektorica: Irena Žunko, prof. slov.

Kandidat: Milan Kos

Kranj, marec 2023

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju, mag. Robertu Rauchu, za hitro odzivnost, pomoč, spodbudo in nasvete pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici Ireni Žunko za lektoriranje diplomskega dela ter vsem zaposlenim podjetja X, ki so sodelovali v raziskavi.

IZJAVA

Študent Milan Kos izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Roberta Raucha.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Digitalna tehnologija spreminja, katera tveganja krijejo zavarovalnice in kako zavarovalnice prevzemajo, distribuirajo in upravljajo terjatve. Zavarovalništvo postaja vse bolj osredotočeno na stranke. Vloga zavarovalnic se širi od tiste, ki se ukvarjajo predvsem z odškodnino izgub, na širšo svetovalno storitev za stranke o tem, kako preprečiti, ublažiti in obvladovati svoja tveganja. Nove možnosti, ki jih prinašata spremljanje in vizualizacija v realnem času, bistveno spreminjajo odnos zavarovalnic do strank. Na primer, ko zavarovanci dovolijo zavarovalnicam, da spremljajo njihove navade, lahko zavarovanci te podatke delijo in uporabljajo za zmanjšanje tveganja, tako da vplivajo na njihovo vedenje in posledično znižajo premije v korist strank.

KLJUČNE BESEDE

- digitalizacija
- digitalna transformacija
- sistematične spremembe
- zavarovalniška dejavnost

ABSTRACT

Digital technology is changing which risks insurance companies cover and how insurance companies underwrite, distribute, and manage claims. Insurance is becoming more and more customer centric. The role of insurance companies is expanding from one concerned primarily with indemnifying losses to a broader advisory service for clients on how to prevent, mitigate and manage their risks. The new possibilities brought by real-time monitoring and visualization are significantly changing the attitude of insurance companies towards customers. For example, when policyholders allow insurance companies to monitor their habits, policyholders can share and use this information to reduce risk by influencing their behavior and ultimately lowering premiums for the benefit of customers.

KEYWORDS

- digitization
- digital transformation
- systematic changes
- insurance activity

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Namen in cilji dela	2
1.3	Predstavitev okolja	2
1.4	Predpostavke in omejitve	2
1.5	Metode dela	2
2	DIGITALIZACIJA V PODJETJU	4
2.1	Vpliv digitalizacije	6
2.2	Gradniki digitalizacije	7
2.2.1	Strategija in inovativnost	8
2.2.2	Pot odločanja stranke.....	8
2.2.3	Avtomatizacija procesov.....	9
2.2.4	Organizacija	9
2.2.5	Tehnologija	10
2.2.6	Podatki in analitika	10
2.3	Glavni izzivi pri uvajanju digitaliziranih poslovnih procesov	11
2.4	Digitalizacija v zavarovalništvu	11
3	EMPIRIČNI DEL.....	15
3.1	Namen raziskave	15
3.2	Potek raziskave.....	15
3.3	Demografski podatki	15
3.4	Opisna statistika.....	17
3.5	Preverjanje hipotez	19
3.6	Povzetek ugotovitev raziskave in kritična analiza	24
4	RAZPRAVA.....	25
5	ZAKLJUČKI.....	27
5.1	Ocena učinkov	27
5.2	Pogoji za uvedbo.....	28
5.3	Možnosti nadaljnjega razvoja	28
6	LITERATURA IN VIRI	29
	PRILOGA	31

KAZALO SLIK

Slika 1: Vpliv digitalizacije.....	7
Slika 2: Zaposlitev v zavarovalništvu po digitalizaciji	14
Slika 3: Starost zaposlenih	16
Slika 4: Delovna doba anketiranih	16
Slika 5: Zaposlitev anketiranih pred digitalizacijo v podjetju.....	17
Slika 6: Digitalizacija v podjetju.....	19

KAZALO TABEL

Tabela 1: Zanesljivost vprašalnika.....	3
Tabela 2: Demografski podatki anketiranih.....	15
Tabela 3: Trditve, povezane z digitalizacijo v podjetju	18
Tabela 4: Odnos zaposlenih do digitalizacije glede na starost.....	20
Tabela 5: Odnos zaposlenih do digitalizacije glede na izobrazbo	22
Tabela 6: Znanje in izobraževanje zaposlenih o digitalizaciji glede na starost	23
Tabela 7: Znanje in izobraževanje zaposlenih o digitalizaciji glede na izobrazbo ...	24

1 UVOD

Digitalna preobrazba se v nekaterih panogah dogaja hitreje kot v drugih (MIT Sloan Management in Capgemini Consulting, 2012). Zavarovalništvo kot ena izmed panog znotraj finančne panoge je pri vpeljavi inovacij v poslovanje počasno (World Economic Forum, 2015), kljub temu pa je v zadnjem desetletju prišlo do postopne vpeljave nekaterih inovativnih praks na področju digitalnih poti in avtomatizacije procesov. Prilagajanje zavarovalnic na novo digitalno okolje predstavlja velik izziv tudi zaradi zastarele infrastrukture, kompleksnih produktov in regulative (EYGM, 2013). Vendar pa digitalna preobrazba finančnih organizacij ni namenjena samo izboljšanju pridobivanja novih in ohranjanju obstoječih strank, ustvarjanju prihodkov, optimizaciji stroškov in doseganju operativne učinkovitosti. Po mnenju Ernst & Young (2015) jim omogoča učinkovitejši nadzor, skladnost z zakonodajnimi zahtevami, obvladovanje tveganj, kar skupaj prispeva k izboljšanju izkušnje strank in pridobivanju konkurenčne prednosti na trgu. Iniciative na področju digitalne transformacije v finančni panogi, ki so se pokazale kot uspešne, se osredotočajo na spreminjanje odnosov s strankami in njihove izkušnje pri poslovanju z organizacijo, redefinicijo ponudbe in optimizacijo poslovnih modelov in procesov (Balaraj, 2014). V diplomskem delu bomo podrobneje preučili digitalno preobrazbo zavarovalniške dejavnosti na primeru podjetja X ter z raziskavo prikazali prednosti in slabosti digitalne preobrazbe.

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Digitalna transformacija je kompleksen proces, ki je vključen v vse ključne elemente poslovanja podjetja: poslovni model, strategijo, poslovne procese, organizacijsko strukturo in kulturo. Skoraj vedno so na poti različne ovire in izzivi, ki jih je treba prepoznati in se jih lotiti. Pri izvajanju sprememb in doseganju pozitivnih učinkov digitalizacije so uspešnejša tista podjetja, ki jasno opredelijo svoje cilje in zastavijo digitalno strategijo. Ker je digitalizacija poslovanja zahteven projekt, saj ne vpliva le na poslovne procese, ampak pogosto posega tudi v organizacijsko kulturo podjetja, je pomembno, da ima potrebno podporo vodstva podjetja in da ključni udeleženci posvetijo spremembam potreben čas. Zato je priporočljivo tako obsežen projekt razdeliti in izvesti v več fazah. Veliko podjetij se na tej točki zatakne, ker kar naenkrat ne vedo, kje začeti. Digitalna transformacija obljublja revolucijo poslovanja, revolucijo družbe in revolucijo našega načina življenja. Toda koliko podjetij pravilno vlaga v digitalno tehnologijo, da bi izkoristila priložnost in pozitivno spremenila izkušnjo svojih strank? Večje vprašanje je, ali podjetja, ki v to vlagajo, dejansko izboljšujejo komercialne donose, vidijo izboljšave v zadovoljstvu strank in splošnem vključevanju strank.

1.2 NAMEN IN CILJI DELA

Namen diplomskega dela je prikazati potek digitalizacije v zavarovalniški dejavnosti in na podlagi raziskave opredeliti prednosti, ki jih digitalizacija prinese.

Cilj diplomskega dela so:

- preučiti literaturo na področju digitalizacije in izpostaviti najpomembnejša teoretična izhodišča,
- predstaviti potek digitalizacije v zavarovalniški dejavnosti in podjetju X,
- opredeliti prednosti in slabosti digitalizacije,
- ugotoviti vpliv digitalizacije na poslovanje podjetja in na zaposlene v podjetju X,
- podati ukrepe za izboljšanje procesa digitalizacije v podjetju X.

1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

Raziskava je bila izvedena v podjetju, ki se ukvarja s tehničnimi pregledi, registracijo vozil, zavarovanji, izdelavo homologacij za vozila, prodajo in servisom vozil. Ustanovljeno je bilo leta 1996, danes pa so v podjetju do 103 zaposleni. V Sloveniji je šest poslovalnic. Ker smo vprašalnik oblikovali v spletnem programu 1ka, smo v ciljno populacijo lahko vključili zaposlene iz vseh poslovalnic. Podjetje ima naložbe v številnih uspešnih podjetjih v Sloveniji, ki poslujejo predvsem na področjih avtomobilizma in nepremičnin. Zaradi varstva podatkov in želje podjetja po anonimnosti v nadaljevanju podjetje naslavljamo kot podjetje X.

1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Hipotezi, ki smo ju postavili v diplomskem delu, sta:

Hipoteza 1: Odnos zaposlenih do digitalizacije se razlikuje glede na starost in delovno dobo.

Hipoteza 2: Znanje in izobraževanje zaposlenih o digitalizaciji se razlikujeta glede na starost in delovno dobo.

Omejitev, ki jo lahko navedemo, je, da je bila odzivnost zaposlenih na raziskavo slaba (velikost populacije in realizacija vzorca), zato nismo mogli uporabiti vseh statističnih testov.

1.5 METODE DELA

V teoretičnem delu je bila uporabljena deskriptivna metoda, pri čemer smo povzemali dosedanje ugotovitve avtorjev o digitalizaciji v podjetju in zavarovalniškem sektorju. Ugotovitve avtorjev smo med seboj primerjali, za kar smo uporabili metodo komparacije. Literatura, ki je bila uporabljena v teoretičnem delu, ni

starejša od 10 let. V empiričnem delu smo izvedli kvantitativno analizo med zaposlenimi v podjetju X. Za namen kvantitativne raziskave smo oblikovali vprašalnik, ki smo ga razdelili med zaposlene v omenjenem podjetju. V vprašalniku so zajeta vprašanja, ki se nanašajo na digitalizacijo v podjetju in na dejavnike, ki vplivajo na zaposlene pri spremembah, ki jih digitalizacija prinese.

V empiričnem delu so prikazani rezultati deskriptivne kvantitativne neeksperimentalne raziskave, ki smo jih pridobili s statistično obdelavo izpolnjenih vprašalnikov s strani zaposlenih podjetja X. Vprašalnik je bil sestavljen strukturirano, za namen diplomskega dela, na podlagi pregledane relevantne literature (Desmet idr., 2015; Parviainen idr., 2017; Schmidt, 2018). Oblikovan je bil v spletnem programu 1ka in posredovan kadrovski službi, da ga je le-ta delila med zaposlene podjetja X, na službene e-naslove. Vprašalnik je bil anonimen, soglasje za reševanje so zaposleni podali s tem, ko so začeli reševati vprašalnik. V uvodnem delu vprašalnika je opisan namen, navodila za reševanje pa so podana pri posameznem vprašanju. Vprašalnik je vsebinsko razdeljen na dva sklopa. V prvem sklopu so zajeta demografska vprašanja (spol, starost, izobrazba, delovno mesto in delovna doba). V drugem sklopu poizvedujemo o digitalizaciji v podjetju in o izkušnjah zaposlenih z digitalizacijo. V tem sklopu je Likertova lestvica, kjer so anektirani podali strinjanje na trditve.

Zanesljivost vprašalnika smo preverjali s Cronbachovim koeficientom alfa. Tavakol in Dennick (2011) navajata, da: »je zanesljivost ankete slaba, če je vrednost koeficienta nižja od 0,60, zmerna, če je vrednost med 0,60 in 0,80, in zelo dobra, če je vrednost koeficienta 0,80 ali več«. V Tabeli 1 so prikazane vrednosti Cronbach koeficienta alfa za Likertovo lestvico. Rezultati kažejo, da je zanesljivost našega vprašalnika dobra.

Sklop	Število odgovorov	Število trditvev	Koeficient Cronbach alfa
Digitalizacija v podjetju	39	4	0,807

Tabela 1: Zanesljivost vprašalnika
(Lastni vir)

Pridobljene podatke smo obdelali s pomočjo računalniškega programa SPSS, verzija 22.0. Za statistično analizo smo uporabili opisno statistiko, pri spremenljivkah smo uporabili frekvence, odstotke, najmanjšo in največjo vrednost ter povprečno vrednost. Pri opisni statistiki smo s pomočjo pridobljenih odgovorov poskušali ugotoviti razlike med spremenljivkami. Bivariatne metode smo uporabili glede na to, ali bomo iskali povezanosti ali razlike. Za preverjanje porazdelitve smo uporabili Shapiro-Wilkov test. Računali smo p-vrednost. Če je bila le-ta manjša ali enaka 0,05, smo sklepali, da prihaja do statistično pomembnih značilnosti.

2 DIGITALIZACIJA V PODJETJU

Digitalizacija je bila opredeljena kot eden glavnih trendov, ki spreminjajo družbo in poslovanje v bližnji in dolgoročni prihodnosti (Tihinen in Kaariainen, 2016). Vpliv digitalizacije bo velik; več avtorjev (Schwab, 2015; Degryse, 2016) jo primerja z industrijsko revolucijo. Izraz digitalizacija se nanaša na dejanje ali proces digitalizacije, pretvorbo analognih podatkov (zlasti pri poznejši uporabi slik, videa in besedila) v digitalno obliko. Po literaturi se digitalizacija ali digitalna transformacija nanaša na spremembe, povezane z uporabo digitalne tehnologije v vseh vidikih človeške družbe (Tihinen in Kaariainen, 2016). Digitalizacija je znana tudi kot možnost spremeniti obstoječe izdelke ali storitve v digitalne različice in tako ponuditi prednosti pred oprijemljivim izdelkom (Gassmann idr., 2014; Henriette idr., 2015). Po Brennnenu in Kreissu (2014) se digitalizacija nanaša na povečanje uporabe digitalne ali računalniške tehnologije s strani organizacije, industrije, države itd.

Na podlagi predhodno navedenih definicij je digitalna transformacija opredeljena kot spremembe v načinu dela, vlogah in poslovni ponudbi, ki jih povzroči prevzem digitalnih tehnologij v organizaciji oziroma v delovnem okolju organizacije. To se nanaša na spremembe na več ravneh, vključno z naslednjimi (Schwab, 2015):

- Raven procesa: sprejemanje novih digitalnih orodij in racionalizacija procesov z zmanjšanjem ročnih korakov.
- Organizacijska raven: ponujanje novih storitev in zavračanje zastarelih praks ter ponujanje obstoječih storitev na nove načine.
- Raven poslovne domene: spreminjanje vlog in vrednostnih verig v ekosistemih.
- Raven družbe: spreminjanje struktur družbe (npr. vrsta dela, načini vplivanja na odločanje).

Potencialne koristi digitalizacije so velike; že z digitalizacijo informacijsko intenzivnih procesov je mogoče zmanjšati stroške do 90 odstotkov in izboljšati čas obdelave. Poleg tega zamenjava papirnih in ročnih procesov s programsko opremo omogoča podjetjem, da samodejno zbirajo podatke, ki jih je mogoče pridobiti, da bi bolje razumeli učinkovitost procesa, dejavnike stroškov in vzroke tveganj. Poročila in nadzorne plošče v realnem času o uspešnosti digitalnih procesov omogočajo upravljavcem, da obravnavajo težave, preden postanejo kritične (Markovitch in Willmott, 2014). Po Sabbaghu in sodelavcih (2012) digitalizacija ponuja postopno gospodarsko rast; države v najnaprednejši fazi digitalizacije imajo 20 odstotkov več gospodarskih koristi kot tiste v začetni fazi.

Digitalizacija dokazano vpliva na zmanjševanje brezposelnosti, izboljšanje kakovosti življenja in izboljšanje dostopa državljanov do javnih storitev. Nazadnje pa

digitalizacija vladam omogoča tudi večjo preglednost in učinkovitost (Gassmann idr., 2014).

Čeprav je pomen digitalizacije dobro znan, se podjetja pogosto trudijo razumeti možne učinke in koristi digitalizacije. V praksi je pri digitalni preobrazbi veliko ovir. Po mnenju Henriette in sodelavcev (2014) projekt digitalne preobrazbe vključuje implementacijo digitalnih zmogljivosti za podporo transformacijam poslovnih modelov, ki vplivajo na celotne organizacije, zlasti na operativne procese, vire, notranje in zunanje uporabnike. To je velika sprememba navad in načinov dela, ki temelji na sodelovanju in intenzivni interakciji. Raziskava in raziskovalni projekt Digital Business Global Executive Study in raziskovalni projekt iz leta 2015 (Kane idr., 2015) MIT Sloan Management Review in Deloitte so se osredotočili na več kot 4800 vodilnih delavcev, menedžerjev in analitikov iz organizacij po vsem svetu in na to, kako so videli digitalizacijo v svojem podjetju. Ugotovili so, da 76 % anketirancev meni, da so digitalne tehnologije pomembne za njihove organizacije, 92 % pa jih meni, da bo digitalizacija pomembna čez tri leta. Poleg tega je 60 % anketirancev omenilo, da bi digitalne tehnologije lahko bistveno vplivale na poslovanje podjetja.

Digitalna transformacija povzroči širok spekter sprememb na vseh področjih človeške družbe (Gassmann idr., 2014). O digitalni transformaciji pa je objavljenih zelo malo znanstvenih raziskav, saj se večina objavljenih del nanaša na digitalizacijo informacij, ne na preoblikovanje organizacije ali zmožnosti uporabe digitalnih sredstev v organizaciji. Do podobnih zaključkov so prišli v sistematičnem pregledu literature, ki so ga izvedli Henriette in sodelavci (2015). Njihov pregled je pokazal, da se večina obstoječih prispevkov o digitalizaciji ukvarja s tehnološkimi inovacijami (npr. mobilne tehnologije, analitične rešitve), čeprav digitalizacija dejansko zajema širši obseg. Poleg tega je ta raziskava ugotovila tudi pomanjkanje raziskav glede realizacije projektov digitalne transformacije, torej raziskav o tem, kako obvladovati digitalno preobrazbo ter kako prepoznati in obvladovati stroške te transformacije.

Avtorji trenutno zaključujejo sistematičen pregled literature o digitalni transformaciji. Glede na rezultate tega pregleda se hitrost znanstvenega objavljanja v zvezi z digitalno transformacijo povečuje, vendar je literatura na to temo še vedno razpršena in se osredotoča predvsem na tehnološke ali druge relativno ozke vidike digitalizacije, pogosto v kontekstu specifičnih sektorjev, kot so zdravstvo, promet, izobraževanje, maloprodaja, proizvodnja, javne storitve in e-uprava (Lazaro idr., 2015; Zimmermann idr., 2015). Številne publikacije preučujejo, pogosto s študijami primerov, ki vključujejo določena podjetja ali regije, moteče spremembe, ki jih povzroča digitalizacija, ki so vplivale na poslovne modele, potrošnjo in občinstvo v medijskih in glasbenih industrijah, v katerih so se digitalne transformacije začele relativno zgodaj (Karimi in Walter, 2015).

Digitalne strategije in organizacijske spremembe, potrebne v panogah, ki želijo uspešno izvesti digitalne transformacije, so obravnavane v številnih publikacijah, spet običajno s študijami primerov (Hansen in Sia, 2015; Holacher in Hess, 2016), ki vključujejo koncepte, kot so inovacijska zmogljivost, okviri zmogljivosti in modeli digitalne zrelosti, ki povezujejo poslovne procese in organizacijske kulture z izkoriščanjem digitalnih tehnologij (Wibotzki, 2015). Nedavna dela so pozvala k širšim perspektivam, upoštevala temeljne spremembe paradigme in družbene vplive v širših kontekstih ter začrtala bolj celovite pristope in okvire za obravnavo digitalne preobrazbe, bodisi v posebnih panogah ali poslovnih funkcijah (Hagberg idr., 2016; Quinton in Simkin, 2016) bodisi bolj na splošno, v različnih panogah ali sektorjih družbe, ki želijo razumeti in podpreti fleksibilno preoblikovanje poslovnih procesov, informacijskih sistemov in družb. Druga prizadevanja so osredotočena na odkrivanje vrzeli v razumevanju in znanstvenem znanju, ki stojijo na poti uspešnih digitalnih transformacij (Huberty, 2015), in na prepoznavanje lastnosti učinkovitega digitalnega podjetja (Olenrewaju idr. 2014).

Digitalizacija je trenutno vroča tema v neznanstvenih publikacijah; na to temo je na voljo veliko belih knjig, poročil in blogov. Prav tako svetovalna podjetja ustvarjajo storitve za pomoč podjetjem pri njihovi digitalni preobrazbi. Vendar ti viri običajno temeljijo na mnenjih in špekulacijah, zato podjetja težko vedo, kako zanesljive in primerne za njihov položaj so informacije (Parviainen idr., 2017).

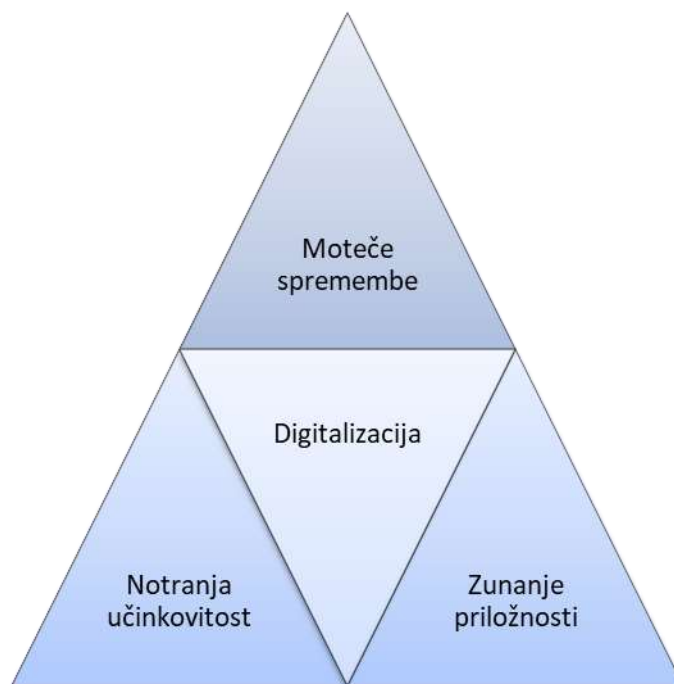
2.1 VPLIV DIGITALIZACIJE

Medtem ko digitalizacija in tehnologija ustvarjata nove priložnosti za podjetja, spreminjata tudi strukturo organizacije in njen proces odločanja. Pogosto se spreminjajo zaposleni in njihove kompetence – pričakovati je pomemben družbeni učinek. Digitalizacijo spremljajo spremembe in spremembe lahko povzročijo odpor, ki lahko ovira sprejemanje novih načinov dela. Podjetja imajo več načinov za reševanje tega – eden od njih je raznolikost (Hansen in Sia, 2015).

Vpliv digitalizacije in cilje digitalizacije za organizacijo je mogoče prepoznati s treh različnih zornih kotov (Parviainen idr., 2017, str. 34):

1. »Notranja učinkovitost; izboljššan način dela z digitalnimi sredstvi in ponovno načrtovanje notranjih procesov.
2. Zunanje priložnosti, tj. nove poslovne priložnosti na obstoječem področju poslovanja (nove storitve, nove stranke itd.).
3. Moteče spremembe; digitalizacija v celoti spremeni poslovne vloge.«

Tri vidike vpliva digitalizacije prikazuje slika 1.



Slika 1: Vpliv digitalizacije
(Parviainen idr., 2017, str. 66)

2.2 GRADNIKI DIGITALIZACIJE

Digitalizacija vpliva na skoraj vse v današnjih organizacijah, zaradi česar je zajemanje njenih prednosti edinstveno in zapleteno. McKinseyjeva raziskava kaže, da imajo podjetja visoke ambicije: pričakujejo, da bodo digitalne pobude v naslednjih treh do petih letih dosegle letno rast in stroškovno učinkovitost od 5 do 10 odstotkov ali več (Tanguy idr., 2015). Kljub pogosto znatnim naložbam, ki so jih podjetja vložila v digitalne pobude, jih malo vidi takšno rast. Ker so digitalni dotiki številni deli organizacije, vsak velik digitalni program zahteva usklajevanje ljudi, procesov in tehnologij. Strategija za povečanje prihodka iz segmentov strank zahteva analitične vpoglede v to, katera nakupna potovanja ustvarjajo največjo vrednost, jasno vizijo in načrt, kako to vrednost zajeti ter tehnologije in orodja za digitalizacijo interakcij s strankami (Desmet idr., 2015).

Seveda je bilo prilagajanje času vedno bistveno za uspeh podjetja. Toda medtem ko se povprečna življenjska doba podjetij zmanjšuje že več kot pol stoletja – podatki Standard & Poor's kažejo, da je bila leta 1958 61 let, leta 1980 25 let in leta 2011 le 18 let – digitalizacija izvaja pritisk na organizacije, da se razvijajo. Po sedanjih izračunih bo do leta 2027 izginilo 75 odstotkov prvotnih uslužbencev. To pomeni, da

upravljanje prehoda na digitalno voden poslovni model ni ključnega pomena le za premagovanje konkurentov, ampak je ključnega pomena za preživetje (Capozzi idr., 2014).

Podjetja, ki so uspešno prešla v visoko zmogljiva digitalna podjetja, so sposobna oblikovati šest gradnikov: strategijo in inovacije, pot odločanja strank, avtomatizacijo procesov, organizacijo, tehnologijo ter podatke in analitiko. Vsaka digitalna pobuda ne zahteva, da se vsak gradnik razvije in uporablja v enaki meri. Nekateri gradniki bodo služili tudi kot bolj naravna izhodišča, odvisno od okoliščin podjetja – npr., podjetje, katerega IT omejitve otežujejo zagotavljanje vrhunske uporabniške izkušnje, se bo seveda želelo najprej osredotočiti na tehnologijo in elemente procesa. Okvir šestih gradnikov vodstvenim delavcem zagotavlja skladno strukturo za razmišljanje in upravljanje obsežnih digitalnih programov (Desmet idr., 2015).

2.2.1 Strategija in inovativnost

Digitalna strategija je danes bistvena za poslovno strategijo. Pravzaprav je 90 odstotkov digitalnih podjetij v celoti vključilo digitalno tehnologijo v svoj proces strateškega načrtovanja. Najboljše digitalne strategije se ne zanašajo na pretekle analize, ampak namesto tega začnejo na novo in oblikujejo vizijo, ki temelji na tem, kje verjamejo, da se bo vrednost verjetno spremenila v naslednjih treh do petih letih. Na granularni ravni ocenjujejo, kje je verjetno, da bo vrednost motena v njihovem lastnem podjetju in trgu, ter izolirajo, kje in kako bodo konkurirali. Učinkovite digitalne strategije dajejo prednost peščici posegov, pri katerih lahko podjetje izkoristi pomembne priložnosti (in se odpove ali zmanjša izpostavljenost na trgih, kjer vrednost upada), nato pa okoli njih oblikuje digitalno omogočen poslovni model. To bi lahko pomenilo ustvarjanje novega načina za stranke za nakup izdelka, prehod v nova podjetja ali izkoriščanje konkurenčnih prednosti (Desmet idr., 2015).

Digitalna strategija tudi vedno bolj briše meje med strategijo in izvedbo. Pravzaprav 60 odstotkov digitalno vodilnih podjetij izvaja strategijo z eksperimentiranjem (Capozzi idr., 2014).

2.2.2 Pot odločanja stranke

Organizacije, ki so sposobne razumeti in spretno ukrepati na poti odločanja strank, lahko: povečajo zadovoljstvo strank za do 20 odstotkov in rast prihodkov za 10 do 15 odstotkov ter znižajo stroške storitev za 15 do 20 odstotkov. Razumevanje teh odločitev in različnih načinov obnašanja strank – od ocenjevanja izdelkov do povezovanja z blagovnimi znamkami – postaja temelj za uspešna podjetja. Ta sposobnost bo verjetno postajala vse pomembnejši razlikovalni dejavnik (Desmet idr., 2015).

S toliko razpoložljivih podatkov lahko podjetja postanejo veliko bolj natančna pri dosegu strank. Z združevanjem poglobljene analize podatkov in etnografskih raziskav lahko digitalni voditelji prepoznajo mikrosegmente visoke vrednosti, kot so novodobne matere s polnim delovnim časom, ki kupujejo predvsem prek spleta. Razumevanje, kako te stranke sprejemajo odločitve – na primer, kako nakupujejo ali kaj vpliva nanje – omogoča digitalnim voditeljem, da prilagodijo svoje pristope (van Bommel idr., 2014).

2.2.3 Avtomatizacija procesov

Avtomatizacija poslovnih procesov lahko povzroči ogromno konkurenčno prednost, saj se lahko začetne naložbe, če so dobro izvedene, hitro povečajo brez znatnih dodatnih stroškov. Sčasoma se lahko stroškovna učinkovitost izboljša za kar 90 odstotkov, saj se prizadevanja za avtomatizacijo razširijo na prej ločene funkcije, kar zmanjša odvečne procese. Novi poslovni modeli se pravzaprav pojavljajo, ko se podjetja, ki ustvarjajo prihodke od prodaje fizičnih sredstev, razvijejo v storitvena podjetja, ki se osredotočajo na podatke kot sredstvo (Desmet idr., 2015).

Procesi digitalizacije so manj povezani s tehnologijo in bolj s tem, kako podjetja pristopajo k razvoju. Čeprav se pogosto domneva, da je avtomatizacija procesov velik projekt, osredotočen na glavno platformo, digitalni voditelji dejansko hitro dosežejo vrednost, tako da se osredotočajo na vrsto majhnih, a pomembnih rešitev, ki ciljajo na potovanja in pričakovanja strank z visoko vrednostjo (npr. razpoložljivost časa in prilagojena obravnava). To je več kot samo avtomatizacija obstoječega procesa. Da bi postali digitalni, je treba pogosto ponovno izumiti celoten poslovni proces, da v celoti spremenimo korake poslovanja ali zmanjšamo število potrebnih dokumentov (van Bommel idr., 2014).

Hitro avtomatiziranje procesov zahteva majhne ekipe, ki uporabljajo agilne razvojne tehnike, da nenehno izdelujejo elemente izdelka kot prototipe, nato pa jih testirajo in prilagajajo na podlagi povratnih informacij, pogosto v dneh ali tednih. Če so dobro izvedeni, lahko procesi digitalizacije odklenejo pomembno vrednost z odpravo podvajanja ali neučinkovitosti (Desmet idr., 2015).

2.2.4 Organizacija

Podjetja vedo, da togi, počasi premikajoči se modeli tega ne delujejo več. Izziv je premakniti se k strukturi, ki je agilna, fleksibilna in vedno bolj sodelovalna, hkrati pa ohraniti nemoteno delovanje preostalega poslovanja. Uspešni uslužbenci postanejo agilni s poenostavitvijo. Dovolijo strukturi, da sledi strategiji in organizacijo uskladi s cilji svojih strank s poudarkom na hitrih, projektnih strukturah, ki so v lasti delovnih skupin, ki obsegajo različne napore strokovnega znanja, od raziskav do trženja in financ (Desmet idr., 2015).

Medtem ko so podjetja pogosto obsedena z organizacijsko strukturo, je pomembneje – in bistveno težje – osredotočiti se na procese in zmogljivosti. Jasen pogled na to, čemur pravimo digitalni količnik podjetja, je ključni prvi korak za odkrivanje digitalnih prednosti in slabosti ter poudarjanje tistih praks upravljanja, ki lahko okrepijo finančno uspešnost. Približno 65 odstotkov digitalnih voditeljev ima kulturo, ki se ne boji tveganja, in imajo visoko toleranco do drznih pobud (Capozzi idr., 2014).

Številna podjetja so v zgodnjih fazah digitalne preobrazbe ustanovila inkubatorje ali centre odličnosti, da bi razvijala sposobnosti. Za uspeh pa je treba te sposobnosti vključiti v glavno dejavnost. Druga podjetja, kot je Nike, se organsko preoblikujejo od znotraj (Desmet idr., 2015).

2.2.5 Tehnologija

Večina zaposlenih je v preteklosti doživela valove preobrazbe IT in razume, da je prenova starejše arhitekture večletni proces. Vendar pa današnji tekoči trg zahteva tehnologijo, ki lahko veliko hitreje spodbuja inovacije, avtomatizacijo in personalizacijo. Najboljši se torej selijo na dvostopenjski IT model, ki omogoča hiter razvoj programov za stranke, medtem ko se počasneje razvijajo jedrni sistemi, zasnovani za stabilnost in visokokakovostno upravljanje podatkov. To običajno pomeni, da so hitre IT ekipe zadolžene za hitro ponavljajočo se programsko opremo, izdajanje posodobitev v beta različici, odpravljanje napak v realnem času, nato pa ponovno izdajo. Njihov cilj je nenehno spodbujati pospešeno razvojno infrastrukturo, ki lahko podpira skoraj takojšnje medkanalno uvajanje in sprejemanje odločitev v realnem času (Desmet idr., 2015).

2.2.6 Podatki in analitika

Podjetja, ki obsežno uporabljajo analitiko strank, vidijo 126-odstotno izboljšanje dobička v primerjavi s konkurenti. Podjetja, ki vidijo takšno donosnost, so spretna pri odločanju, katere podatke bodo uporabila (tako znotraj kot zunaj organizacije), pri čemer se analitično osredotočajo na doseganje ciljev z jasnimi in uporabnimi vpogledi. Za to so potrebni ljudje s pravimi vrstami spretnosti – zlasti »prevajalci«, ki lahko artikulirajo poslovne cilje in primere uporabe glede na analitične zahteve ter pretvorijo izhodne podatke v poslovne vpogleda (Desmet idr., 2015).

Z internetom in novim tehnološkim razvojem analitika odpira nova vrata za rast. Spremljanje in vizualizacija v realnem času bistveno spreminjata odnos zavarovalnic in zavarovancev. Telematika se uporablja v avtomobilskem zavarovanju za spremljanje voznih navad v realnem času; to je povzročilo 30-odstotno zmanjšanje škod pri eni zavarovalnici v Združenem kraljestvu, ki je poročala, da so stranke razvile boljše vozne navade (Clarke in Libarikian, 2014).

Čeprav je vsak od teh gradnikov pomemben, je prava vrednost v tem, da jih lahko integriramo in upravljamo medsebojno. Digitalna revolucija je rodila medsebojno povezan svet, ki povezuje stranke, zaposlene, vodje in sisteme v mrežo kompleksnosti in priložnosti. Osmišljanje teh povezav in ustvarjanje vrednosti zahteva nov interdisciplinarni model dela, ki na novo definira, kako podjetja danes uspejo (Desmet idr., 2015).

2.3 GLAVNI IZZIVI PRI UVAJANJU DIGITALIZIRANIH POSLOVNIH PROCESOV

Večina ovir za digitalizacijo običajno izvira iz organizacijske narave podjetja. Te ovire so najpogosteje povezane z zaposlenimi in njihovim pomanjkanjem znanja in veščin, potrebnih za prepoznavanje lastnega digitalnega potenciala in posledično digitalno preobrazbo. Zato je zelo pomembno, da podjetja spodbujajo in motivirajo vse udeležence v procesu digitalizacije za spremembe, ob tem pa poudarjajo dobro prakso z vidika vedenja in ravnanja ter vlagajo v povečevanje kompetenc zaposlenih. Spremembe so edina stalnica v življenju, zato je treba nenehno vlagati v izobraževanje zaposlenih in razvoj njihovih digitalnih kompetenc (Parviainen idr., 2017).

Največje ovire za digitalizacijo poslovanja so (Parviainen idr., 2017):

- Pomanjkanje podpore vodstva, ki ne spodbuja uvajanja sprememb v zadostni meri.
- Nepripravljenost do sprememb, neprilagodljivost, vtkana v organizacijsko kulturo.
- Počasen odziv, pomanjkanje eksperimentiranja in preverjanja hipotez.
- Pomanjkanje ustreznega znanja in digitalnih veščin zaposlenih.
- Nepovezani procesi znotraj podjetja, razdrobljen informacijski sistem.
- Preveč nasprotujočih si prednostnih nalog. Pomanjkanje posebne ekipe, ki bi bila dodeljena digitalizaciji.
- Ni osebe, odgovorne za digitalizacijo poslovanja in digitalno transformacijo.
- Ključnega pomena je, da vsi v podjetju razumejo prednosti povezave med informacijsko tehnologijo in poslovanjem. Le tako lahko organizacija postane predana, motivirana in posledično digitalna.

2.4 DIGITALIZACIJA V ZAVAROVALNIŠTVU

Namen zavarovanja je omogočiti prevzemati tveganje, podpirati gospodarsko rast, spodbujati inovativnost in na koncu povečati odpornost družbe in gospodarstva. Zavarovanje ima pomembno vlogo pri spopadanju z največjimi izzivi sodobne družbe, kot so kibernetična tveganja, učinki tehnoloških sprememb in družbene spremembe, ki jih poganjajo demografski trendi (Liedtke, 2017).

Digitalna tehnologija – tehnološki napredek in razpoložljivost novih virov podatkov – prinaša spremembe v zavarovalniški industriji in preoblikuje konkurenčno okolje. Vse večja uporaba analitike (velikih) podatkov, umetne inteligence in interneta stvari (IoT) povečuje vlogo podatkov v zavarovalniškem poslovnem modelu. Tehnološki napredek bo omogočil učinkovitejše zmanjševanje in preprečevanje tveganj ter omogočil razvoj zmogljivih novih poslovnih modelov (Schimidt, 2018).

Digitalna tehnologija spreminja, katera tveganja krijejo zavarovalnice in kako zavarovalnice prevzemajo, distribuirajo in upravljajo terjatve. Zavarovalništvo postaja vse bolj osredotočeno na stranke. Vloga zavarovalnic se širi od tiste, ki se ukvarja predvsem z odškodnino izgub, na širšo svetovalno storitev za stranke o tem, kako preprečiti, ublažiti in obvladovati svoja tveganja. Nove možnosti, ki jih prinašata spremljanje in vizualizacija v realnem času, bistveno spreminjajo odnos zavarovalnic do strank. Na primer, ko zavarovanci dovolijo zavarovalnicam, da spremljajo njihove navade, lahko zavarovanci te podatke delijo in uporabljajo za zmanjšanje tveganja, tako da vplivajo na njihovo vedenje in posledično znižajo premije v korist strank (Schimidt, 2018).

Digitalna tehnologija ima potencial za ustvarjanje znatnih gospodarskih in družbenih koristi. Boljša usklajenost premij in tveganj omogoča, da premije bolje odražajo osnovno tveganje. Izboljšani podatki olajšajo obvladovanje tveganj in sisteme zgodnjega opozarjanja, ki omogočajo pravočasne intervencije za zmanjšanje izgub in vodijo do dodatnih koristi za zavarovance. Zlasti v državah v razvoju in na nastajajočih trgih lahko digitalizacija in nove tehnologije pripomorejo k izboljšanju dostopa do zavarovanj, tako da postanejo cenovno dostopnejša, ustvarijo nove trge in hkrati prinesejo prednosti zavarovanja novim strankam (Schimidt, 2018).

Nove tehnologije predstavljajo nove priložnosti, hkrati pa povzročajo izzive in potencialne stroške, s katerimi se bodo morali spopasti kupci, industrija sama in družba kot celota. Obstajajo etični in družbeni pomisleki, na primer na področju zasebnosti in varstva podatkov ali glede razvijajočega se dostopa do zavarovanja za visoko tvegane posameznike. Družbe morajo zato razmisliti o tem razvoju in o tveganju, da bi etika lahko zaostajala za tehnološkim napredkom (Schimidt, 2018).

Digitalna doba prinaša radikalen premik v naravi tveganj za družbo. Naraščajoča medsebojna povezanost bo v mnogih pogledih ublažila tveganja znotraj obstoječih sistemov. Vendar pa pospešena digitalizacija ter rast odprtih in povezanih digitalnih okolij ustvarjata tudi nove ranljivosti in morebitne posledice, ki so manj predvidljive kot doslej. Kot pogosto je ključni izziv najti ravnovesje med tveganji in koristmi novih tehnologij. Združevanje tveganj in izkoriščanje zakonodaje velikih članov bosta ostala temelj zavarovalniškega poslovnega modela. Regulatorji si lahko olajšajo pot z uvedbo regulacije, ki industriji pomaga pri inovacijah in razširitvi svoje ponudbe izdelkov, ter z izkoriščanjem prednosti tehnološkega napredka (Schimidt, 2018).

V zavarovalnici Sava digitalizacijo opisujejo kot: »povezanost in usmerjenost v stranke, inovativnost, avtomatizacijo ter učinkovito odločanje na podlagi podatkov in naprednih analitičnih orodij.« Zavarovalnice želijo z digitalizacijo odpreti nove komunikacijske kanale za stranke, kar jim bo omogočalo boljše zavarovalne produkte, enostavnejšo prijavo in izplačilo škod ter boljše asistenčne storitve (Bratanič, 2018).

Za zavarovalnice, ki so pripravljene prevzeti pobudo, digitalizacija predstavlja izjemno priložnost. Podjetja, ki bodo imela največ koristi, so tista, ki izkoristijo zagon digitalizacije za ponoven razmislek o vseh svojih operacijah, od sklepanja pogodb prek storitev za stranke, do upravljanja terjatev. Vpliv tako na prihodke kot na stroške je lahko ogromen. Stranke zahtevajo spremembe. Zdaj pričakujejo, da bodo njihovi zavarovatelji ponudili preproste, pregledne in prilagodljive izdelke in storitve – vse na spletu. In podjetja so se začela odzivati. V Avstraliji, na primer, lahko s pametnim telefonom posnamete fotografijo nečesa, kar želite zavarovati, kot je kolo; naložite sliko v aplikacijo Trov; in nato zahtevajte polico za določeno obdobje, recimo mesec (Schmidt, 2018).

Digitalizacija bo ustvarila fascinantne nove možnosti za zavarovalnice. Ne glede na to, kako bogat je potencial za vrhunsko rast, so možnosti za zmanjšanje stroškov še večje. Z uporabo digitalnih tehnologij lahko zavarovalnica zniža svoje bruto stroške za do 29 % v petih letih, pri čemer večina teh prihrankov izvira iz upravljanja škod. Z digitalnimi orodji bodo zavarovalnice lahko učinkoviteje prevzele tveganje, izboljšale preventivo in zmanjšale goljufije. Z uvedbo avtomatiziranih svetovalcev in strojnega učenja bodo prihranili denar pri distribuciji in administraciji (Bratanič, 2018).

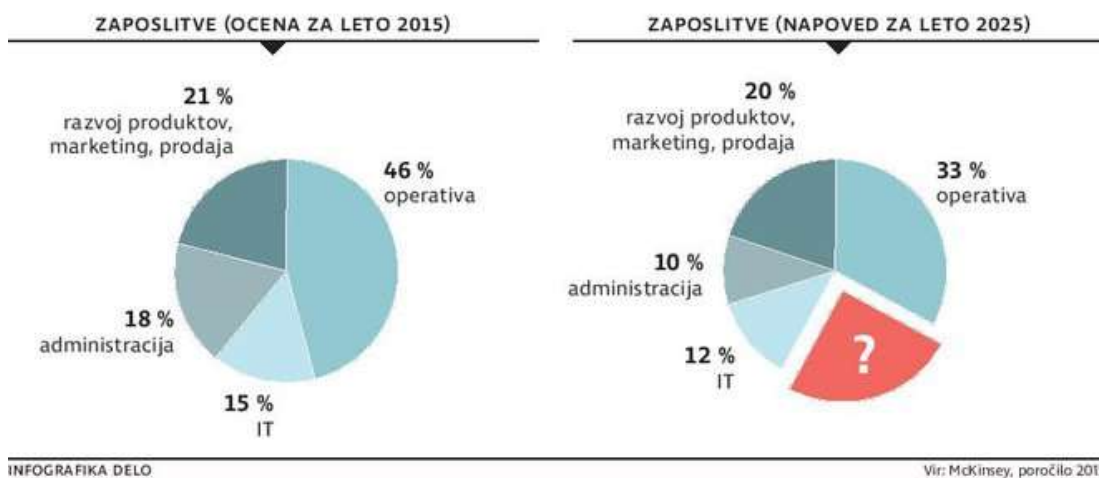
Digitalna transformacija ne vpliva samo na sisteme in infrastrukture, vpliva tudi na ljudi. Končni cilj poti digitalne preobrazbe je lahko izboljšanje uporabniške izkušnje in na koncu izboljšanje zadovoljstva strank. Vendar imajo takšni procesi digitalizacije učinke na celotno podjetje, na primer, ko gre za kulturo in produktivnost. Digitalne tehnologije so preoblikovale industrije, saj so zaposlenim omogočile boljše komunikacijo, učinkovitejše sodelovanje in hitro reševanje problemov. Enaka načela veljajo za zavarovalnice. Z digitalno preobrazbo lahko zavarovalnice (Schmidt, 2018):

- Izboljšajo storitve za stranke. Stranke pričakujejo hitre odgovore na njihova povpraševanja in reklamacije. Z avtomatizacijo nekaterih opravil lahko zavarovalnice pospešijo odzivne čase in zmanjšajo stroške.
- Zmanjšajo operativne stroške. Zavarovalnice lahko prihranijo denar z zmanjšanjem ročnega dela in odpravo odvečnih procesov.
- Povečajo produktivnost. Zaposleni, ki uporabljajo digitalna orodja, lahko veliko hitreje opravijo naloge kot tisti, ki jih ne uporabljajo.
- Povečajo prihodke. Digitalna transformacija zavarovalnicam omogoča razvoj inovativnih produktov in storitev.

- Zvišajo zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni, ki se počutijo produktivne in cenjene, so običajno bolj zvesti podjetju.

Z digitalizacijo in avtomatizacijo nekaterih opravil, se bo zmanjšala potreba po zaposlovanju dodatnih ljudi v zavarovalništvu. Slika 2 prikazuje spremembo strukture zaposlenosti v obdobju desetih let, kjer je napoved, da digitalizacija lahko zmanjša 25 % zaposlitev v zavarovalništvu (McKinsey, 2015).

Digitalizacija lahko odnese 25 % zaposlitev v zavarovalništvu



Slika 2: Zaposlitev v zavarovalništvu po digitalizaciji (McKinsey, 2015)

3 EMPIRIČNI DEL

3.1 NAMEN RAZISKAVE

Namen diplomskega dela je prikazati potek digitalizacije v zavarovalniški dejavnosti in na podlagi raziskave opredeliti prednosti, ki jih digitalizacija prinese.

3.2 POTEK RAZISKAVE

V nadaljevanju so prikazani rezultati, ki smo jih pridobili s statistično obdelavo podatkov, ki smo jih pridobili iz anket, razdeljenih med zaposlene podjetja X. Vzorec, ki smo ga zajeli v anketiranje, je bil namenski in slučajnostni. Med zaposlene smo razdelili 50 anket, vrnjenih smo jih dobili 39. Realizacija vzorca je 78 %. Anketiranje je potekalo od avgusta 2020 do septembra 2020.

3.3 DEMOGRAFSKI PODATKI

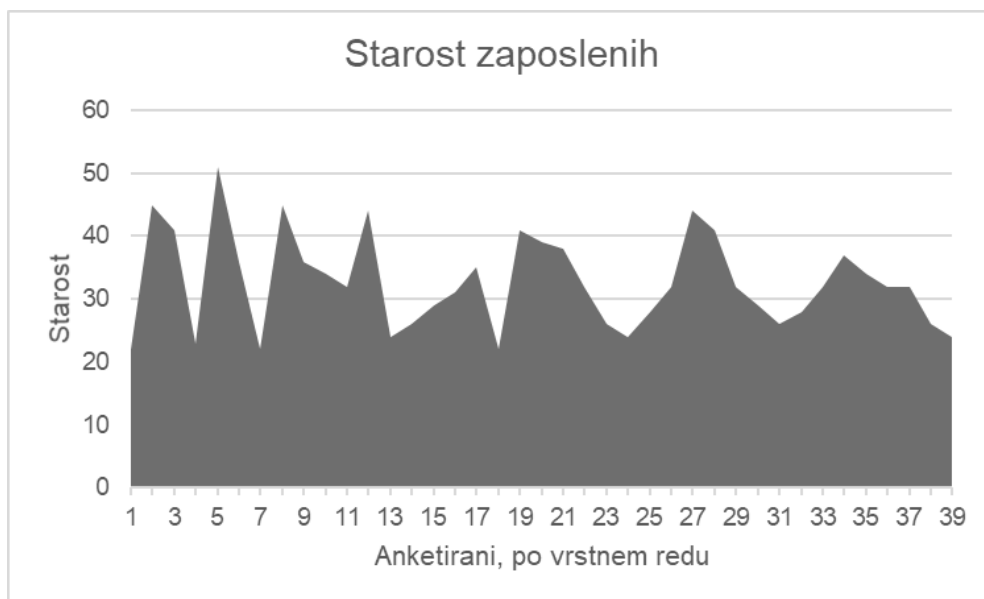
V Tabeli 2 so prikazani demografski podatki anketiranih. V raziskavi je sodelovalo 21 (53,8 %) moških in 16 (44,4 %) žensk. Več kot tretjina anketiranih ima srednješolsko izobrazbo oziroma zaključeno gimnazijo (n = 14, 38,9 %). Skoraj polovica anketiranih opravlja delo v pisarni (n = 17, 47,2 %).

Demografski podatki		n	%
Spol	Moški	21	58,3
	Ženski	16	44,4
	Skupaj	36	100,0
Stopnja izobrazbe	Osnovna šola	/	/
	Srednja šola/gimnazija	14	38,9
	Višja šola	11	30,6
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	27,8
	Magisterij	1	2,8
	Skupaj	36	100,0
Delovno mesto	Vodja segmenta	4	11,1
	Delavec v pisarni	17	47,2
	Zastopnik na terenu	15	41,7
	Skupaj	36	100,0

Legenda: n = število anketiranih, % = odstotni delež.

Tabela 2: Demografski podatki anketiranih
(Lastni vir)

Slika 3 prikazuje starost anketiranih v letih. Povprečna starost anketiranih je 34,6 leta, s standardnim odklonom 8,1 leta. Kolektiv je v povprečju mlad.



Slika 3: Starost zaposlenih
(Vir: Anketni vprašalnik, 2020)

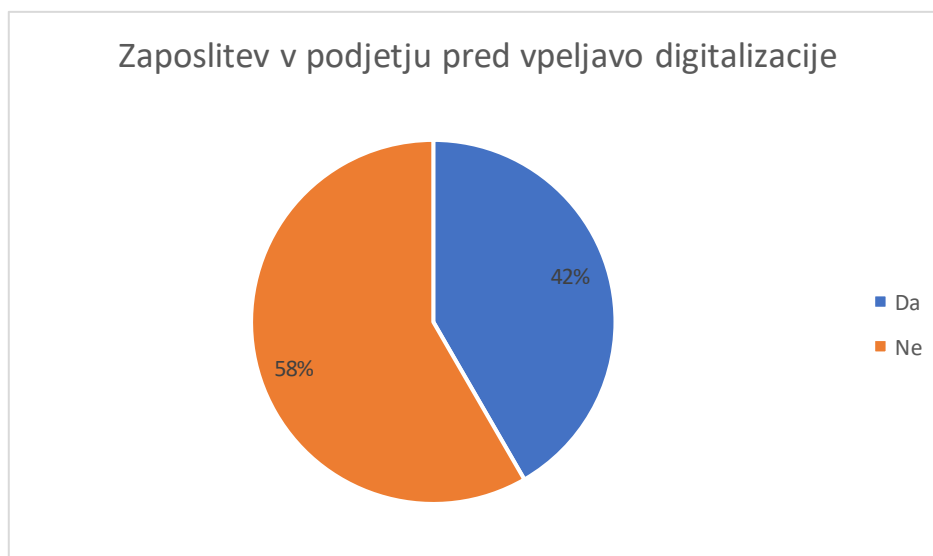
Slika 4 prikazuje delovno dobo anketiranih v letih. Povprečna delovna doba anketiranih je 11,2 leta, s standardnim odklonom 6,4 leta. Anketirani v povprečju nimajo dolge delovne dobe.



Slika 4: Delovna doba anketiranih
(Vir: Anketni vprašalnik, 2020)

3.4 OPISNA STATISTIKA

Slika 5 prikazuje delež anketiranih, ki so bili v podjetju zaposleni pred uvedbo digitalizacije. V podjetju je bilo pred uvedbo zaposlenih 42 % anketiranih (n = 15).



Slika 5: Zaposlitev anketiranih pred digitalizacijo v podjetju
(Vir: Anketni vprašalnik, 2020)

V Tabeli 3 so navedene trditve, ki so povezane z digitalizacijo v podjetju. Anketirani se neizraziteje strinjajo s trditvijo: »Verjamem, da konkurenčna prednost naše organizacije temelji na digitalizaciji« (PV = 4,90, SO = 0,305), najmanj izrazito pa s trditvijo: »V organizaciji imamo na vseh ravneh vsa potrebna znanja in izkušnje za učinkovito izvajanje digitalizacije« (PV = 3,01, SO = 1,135). V povprečju so anketirani neopredeljeni glede nekaj trditev.

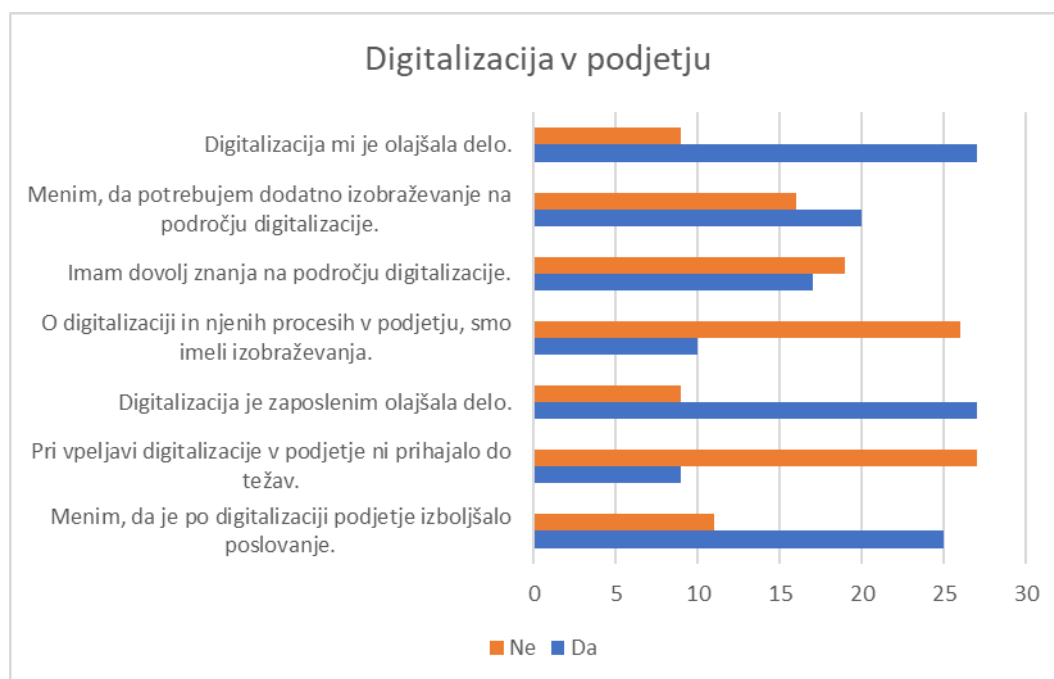
Trditve	n	PV	SO	Me	Min	Max
Verjamem, da konkurenčna prednost naše organizacije temelji na digitalizaciji.	36	4,90	0,305	3	1	5
Vodstvo je sposobno izvajati digitalno strategijo.	36	4,73	0,450	3	1	5
Digitalno vizijo organizacije jasno sporočamo zaposlenim ter strankam.	36	4,17	0,791	3	1	5
Na splošno smo v organizaciji ob uvajanju digitalnih inovacij pripravljeni prevzemati tudi tveganja.	36	3,30	0,873	3	1	5
V organizaciji imamo na vseh ravneh vsa potrebna znanja in izkušnje za učinkovito izvajanje digitalizacije.	36	3,01	1,135	3	1	5

Trditve	n	PV	SO	Me	Min	Max
Vsak zaposleni popolnoma razume, kako njegova vloga prispeva k doseganju organizacijskih ciljev na področju digitalnih iniciativ.	36	3,04	1,402	3	1	5
Pri merjenju uspešnosti uporabljamo na stranko usmerjene kazalnike uspešnosti (npr. življenjska vrednost stranke, stopnja ohranjanja strank ...).	36	4,80	0,407	3	1	5
Imamo metrike uspešnosti, ki nam pomagajo razumeti, kako različne tržne poti med seboj "sodelujejo" pri doseganju skupnega cilja.	36	3,37	0,928	3	1	5
Vedenjske značilnosti strank nam dajejo informacije za načrtovanje in razvoj digitalnih iniciativ.	36	3,20	1,121	3	1	5
Znanje, pridobljeno iz preteklih digitalnih iniciativ, uspešno uporabljamo za nadaljnji razvoj in prilagoditve digitalne strategije.	36	3,11	1,221	3	1	5
Uvajanje digitalizacije zahteva uvedbo ali razvoj novih informacijskih sistemov in tehnoloških rešitev, kar je lahko zelo drago.	36	3,89	1,043	3	1	5

Legenda: n = število anketiranih, PV = povprečna vrednost, SO = standardni odklon, Min = najnižja podana vrednost odgovora, Max = najvišja podana vrednost odgovora, Me = mediana, Lestvica: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se strinjam, 3 – delno, niti da niti ne, 4 – večinoma se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam.

Tabela 3: Trditve, povezane z digitalizacijo v podjetju
(Lastni vir)

Slika 6 prikazuje strinjanje anketiranih s posameznim dejstvom o digitalizaciji. Večina se jih strinja, da je digitalizacija olajšala delo v podjetju (n = 25). Veliko anketiranih meni, da potrebuje dodatno izobraževanje na področju digitalizacije (n = 20). Večina anektiranih prav tako meni, da nima dovolj znanja na področju digitalizacije (n = 19). Večji del anketiranih se strinja, da jim je digitalizacija olajšala delo (n = 27) in da je podjetje po digitalizaciji izboljšalo poslovanje (n = 25). Glavnina anketiranih ni imela izobraževanja o digitalizaciji in njenih procesih (n = 26).



Slika 6: Digitalizacija v podjetju
(Vir: Anketni vprašalnik, 2020)

3.5 PREVERJANJE HIPOTEZ

Hipoteza 1: Odnos zaposlenih do digitalizacije se razlikuje glede na starost in izobrazbo anketiranih.

Tabela 4 prikazuje korelacijo med starostjo zaposlenih in odnosom zaposlenih do digitalizacije. Do pozitivne in zmerne povezanosti prihaja pri naslednjih postavkah: »Verjamem, da konkurenčna prednost naše organizacije temelji na digitalizaciji« ($r = 0,378$, $p = 0,022$), »Vsak zaposleni popolnoma razume, kako njegova vloga prispeva k doseganju organizacijskih ciljev na področju digitalnih iniciativ« ($r = 0,398$, $p = 0,021$), »Imamo metrike uspešnosti, ki nam pomagajo razumeti, kako različne tržne poti med seboj "sodelujejo" pri doseganju skupnega cilja« ($r = 0,209$, $p = 0,018$), »Vedenjske značilnosti strank nam dajejo informacije za načrtovanje in razvoj digitalnih iniciativ« ($r = 0,321$, $p = 0,014$), »Znanje, pridobljeno iz preteklih digitalnih iniciativ, uspešno uporabljamo za nadaljnji razvoj in prilagoditve digitalne strategije« ($r = 0,281$, $p = 0,021$). Na podlagi rezultatov lahko trdimo, da prihaja do statistično pomembne povezanosti med odnosom zaposlenih do digitalizacije in starostjo anketiranih, pri čemer se z navedenimi trditvami izraziteje strinjajo mlajši anketirani.

Trditev	Korelacijski koeficient	Starost
Verjamem, da konkurenčna prednost naše organizacije temelji na digitalizaciji.	Spearmanov koeficient korelacije	0,378*
	p-vrednost	0,022
	N	36
Vodstvo je sposobno izvajati digitalno strategijo.	Spearmanov koeficient korelacije	0,289
	p-vrednost	0,205
	N	36
Digitalno vizijo organizacije jasno sporočamo zaposlenim ter strankam.	Spearmanov koeficient korelacije	0,231
	p-vrednost	0,101
	N	36
Na splošno smo v organizaciji ob uvajanju digitalnih inovacij pripravljeni prevzemati tudi tveganja.	Spearmanov koeficient korelacije	0,356
	p-vrednost	0,121
	N	36
V organizaciji imamo na vseh ravneh vsa potrebna znanja in izkušnje za učinkovito izvajanje digitalizacije.	Spearmanov koeficient korelacije	0,187
	p-vrednost	0,233
	N	36
Vsak zaposleni popolnoma razume, kako njegova vloga prispeva k doseganju organizacijskih ciljev na področju digitalnih iniciativ.	Spearmanov koeficient korelacije	0,398*
	p-vrednost	0,021
	N	36
Pri merjenju uspešnosti uporabljamo na stranko usmerjene kazalnike uspešnosti (npr. življenjska vrednost stranke, stopnja ohranjanja strank ...).	Spearmanov koeficient korelacije	0,321
	p-vrednost	0,194
	N	36
Imamo metrike uspešnosti, ki nam pomagajo razumeti, kako različne tržne poti med seboj "sodelujejo" pri doseganju skupnega cilja.	Spearmanov koeficient korelacije	0,209*
	p-vrednost	0,018
	N	36
Vedenjske značilnosti strank nam dajejo informacije za načrtovanje in razvoj digitalnih iniciativ.	Spearmanov koeficient korelacije	0,321*
	p-vrednost	0,014
	N	36
Znanje, pridobljeno iz preteklih digitalnih iniciativ, uspešno uporabljamo za nadaljnji razvoj in prilagoditve digitalne strategije.	Spearmanov koeficient korelacije	0,281*
	p-vrednost	0,021
	N	36
Uvajanje digitalizacije zahteva uvedbo ali razvoj novih informacijskih sistemov in tehnoloških rešitev, kar je lahko zelo drago.	Spearmanov koeficient korelacije	0,183
	p-vrednost	0,430
	N	36
Digitalizacija prinaša nov, sodobnejši način dela in nove veščine, ki jih zaposleni morajo osvojiti, predvsem z vidika primernih kompetenc in digitalne usposobljenosti.	Spearmanov koeficient korelacije	0,224
	p-vrednost	0,404
	N	36

Legenda: **korelacija je statistično značilna na ravni 0,001, *korelacija je statistično značilna na ravni 0,05.

*Tabela 4: Odnos zaposlenih do digitalizacije glede na starost
(Lastni vir)*

Tabela 5 prikazuje rezultate analize variance (ANOVA), kjer smo preverjali statistično pomembne razlike med odnosom zaposlenih do digitalizacije in izobrazbo zaposlenih. Zaradi neuravnoteženosti vzorca so v statistično analizo zajeti anketirani s srednješolsko/gimnazijsko izobrazbo, anketirani z višješolsko izobrazbo in anketirani z visokošolsko/univerzitetno izobrazbo. Do statistično pomembnih razlik prihaja pri treh trditvah: »V organizaciji imamo na vseh ravneh vsa potrebna znanja in izkušnje za učinkovito izvajanje digitalizacije« ($F = 2,344$, $p = 0,021$), »Pri merjenju uspešnosti uporabljamo na stranko usmerjene kazalnike uspešnosti (npr. življenjska vrednost stranke, stopnja ohranjanja strank ...)« ($F = 0,466$, $p = 0,042$) in »Znanje, pridobljeno iz preteklih digitalnih iniciativ, uspešno uporabljamo za nadaljnji razvoj in prilagoditve digitalne strategije« ($F = 0,430$, $p = 0,018$), zato lahko sklepamo, da obstajajo statistično pomembne razlike med odnosom zaposlenih do digitalizacije in izobrazbo zaposlenih, pri čemer imajo anketirani z višjo izobrazbo pri navedenih trditvah izrazitejšo mnenje.

Trditve	Izobrazba	n	PV	SO	F	p
Verjamem, da konkurenčna prednost naše organizacije temelji na digitalizaciji.	Srednja šola/gimnazija	14	3,41	0,780	0,324	0,231
	Višja šola	11	4,22	0,756		
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	3,91	0,734		
Vodstvo je sposobno izvajati digitalno strategijo.	Srednja šola/gimnazija	14	4,15	0,946	2,245	0,622
	Višja šola	11	3,83	0,942		
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	3,96	1,038		
Digitalno vizijo organizacije jasno sporočamo zaposlenim ter strankam.	Srednja šola/gimnazija	14	3,41	0,814	0,432	0,530
	Višja šola	11	4,10	0,585		
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	4,10	0,894		
Na splošno smo v organizaciji ob uvajanju digitalnih inovacij pripravljene prevzeti tudi tveganja.	Srednja šola/gimnazija	14	4,41	0,770	0,336	0,618
	Višja šola	11	4,28	0,686		
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	4,01	0,823		
V organizaciji imamo na vseh ravneh vsa potrebna znanja in izkušnje za učinkovito izvajanje digitalizacije.	Srednja šola/gimnazija	14	2,12	0,574	2,344	0,021
	Višja šola	11	2,83	0,562		
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	4,04	0,561		
Vsak zaposleni popolnoma razume, kako njegova vloga prispeva k doseganju organizacijskih ciljev na področju digitalnih iniciativ.	Srednja šola/gimnazija	14	4,41	0,578	0,707	0,321
	Višja šola	11	3,82	0,485		
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	3,85	0,594		
Pri merjenju uspešnosti uporabljamo na stranko usmerjene kazalnike uspešnosti (npr. življenjska vrednost stranke, stopnja ohranjanja strank ...).	Srednja šola/gimnazija	14	2,41	0,796	0,446	0,042
	Višja šola	11	3,12	0,698		
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	3,26	0,817		
Imamo metrike uspešnosti, ki nam pomagajo razumeti, kako različne tržne poti med seboj "sodelujejo" pri doseganju skupnega cilja.	Srednja šola/gimnazija	14	3,40	0,772	0,689	0,432
	Višja šola	11	3,27	0,628		
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	3,03	0,728		
Vedenjske značilnosti strank nam dajejo informacije za načrtovanje in	Srednja šola/gimnazija	14	4,12	0,765	2,392	0,321
	Višja šola	11	3,83	0,714		

razvoj digitalnih iniciativ.	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	3,91	0,739		
Znanje, pridobljeno iz preteklih digitalnih iniciativ, uspešno uporabljamo za nadaljnji razvoj in prilagoditve digitalne strategije.	Srednja šola/gimnazija	14	3,42	0,798	0,439	0,018
	Višja šola	11	4,13	0,698		
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	4,82	0,694		
Uvajanje digitalizacije zahteva uvedbo ali razvoj novih informacijskih sistemov in tehnoloških rešitev, kar je lahko zelo drago.	Srednja šola/gimnazija	14	4,41	0,798	0,897	0,567
	Višja šola	11	4,14	0,698		
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	3,81	0,694		
Digitalizacija prinaša nov, sodobnejši način dela in nove veščine, ki jih zaposleni morajo osvojiti, predvsem z vidika primernih kompetenc in digitalne usposobljenosti.	Srednja šola/gimnazija	14	4,41	0,798	0,650	0,212
	Višja šola	11	4,10	0,698		
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	3,82	0,694		

Legenda: n = število odgovorov; PV = povprečna vrednost; SO = standardni odklon; F – razmerje; p – statistična značilnost ($p < 0,05$); Likertova lestvica: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – delno se strinjam; 4 – se strinjam; 5 – popolnoma se strinjam.

*Tabela 5: Odnos zaposlenih do digitalizacije glede na izobrazbo
(Lastni vir)*

Rezultati v Tabeli 4 in Tabeli 5 so pokazali, da prvo hipotezo lahko sprejmemo, zato lahko trdimo, da se odnos zaposlenih do digitalizacije razlikuje glede na starost in izobrazbo zaposlenih.

Hipoteza 2: Znanje in izobraževanje zaposlenih o digitalizaciji se razlikujeta glede na starost in delovno dobo.

Tabela 6 prikazuje korelacijo med starostjo zaposlenih in znanjem in izobraževanjem o digitalizaciji. Do pozitivne in zmerne povezanosti prihaja pri naslednjih postavkah: »Pri vpeljavi digitalizacije v podjetje ni prihajalo do težav« ($r = 0,202$, $p = 0,016$), »Vsak zaposleni popolnoma razume, kako njegova vloga prispeva k doseganju organizacijskih ciljev na področju digitalnih iniciativ« ($r = 0,398$, $p = 0,021$), »O digitalizaciji in njenih procesih v podjetju smo imeli izobraževanja« ($r = 0,252$, $p = 0,001$), »Menim, da potrebujem dodatno izobraževanje na področju digitalizacije« ($r = 0,239$, $p = 0,012$). Na podlagi rezultatov lahko trdimo, da prihaja do statistično pomembne povezanosti med znanjem in izobraževanjem o digitalizaciji in starostjo anketiranih, pri čemer se z navedenimi trditvami izraziteje strinjajo mlajši anketirani.

Trditve	Korelacijski koeficient	Starost
Menim, da je po digitalizaciji podjetje izboljšalo poslovanje.	Spearmanov koeficient korelacije	0,243
	p-vrednost	0,157
	N	36
Pri vpeljavi digitalizacije v podjetje ni prihajalo do težav.	Spearmanov koeficient korelacije	0,202*
	p-vrednost	0,016
	N	36
Digitalizacija je zaposlenim olajšala delo.	Spearmanov koeficient korelacije	0,377
	p-vrednost	0,071
	N	36
O digitalizaciji in njenih procesih v podjetju smo imeli izobraževanja.	Spearmanov koeficient korelacije	0,252**
	p-vrednost	0,001
	N	36
Imam dovolj znanja na področju digitalizacije.	Spearmanov koeficient korelacije	0,245
	p-vrednost	0,127
	N	36
Menim, da potrebujem dodatno izobraževanje na področju digitalizacije.	Spearmanov koeficient korelacije	0,239*
	p-vrednost	0,012
	N	36
Digitalizacija mi je olajšala delo.	Spearmanov koeficient korelacije	0,3941
	p-vrednost	0,111
	N	36

Legenda: **korelacija je statistično značilna na ravni 0,001; *korelacija je statistično značilna na ravni 0,05.

Tabela 6: Znanje in izobraževanje zaposlenih o digitalizaciji glede na starost
(Lastni vir)

V Tabeli 7 smo s Pearsonovim hi-kvadratom preverjali povezanost med znanjem in izobraževanjem zaposlenih o digitalizaciji in izobrazbo zaposlenih. Do statistično pomembne povezanosti prihaja med izobrazbo zaposlenih in naslednjima postavkama: »O digitalizaciji in njenih procesih v podjetju smo imeli izobraževanja« ($p = 0,023$) in »Imam dovolj znanja na področju digitalizacije« ($p = 0,014$). Na podlagi rezultatov lahko sklepamo, da so višje izobraženi anketirani imeli izobraževanje o digitalizaciji in menijo, da imajo dovolj znanja iz omenjenega področja.

Trditve	Izobrazba	n	p
Menim, da je po digitalizaciji podjetje izboljšalo poslovanje.	Srednja šola/gimnazija	15	0,511
	Višja šola	11	
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	
Pri vpeljavi digitalizacije v podjetje ni prihajalo do težav.	Srednja šola/gimnazija	15	0,442
	Višja šola	11	
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	
Digitalizacija je zaposlenim	Srednja šola/gimnazija	15	0,740

olajšala delo.	Višja šola	11	
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	
O digitalizaciji in njenih procesih v podjetju smo imeli izobraževanja.	Srednja šola/gimnazija	15	0,023
	Višja šola	11	
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	
Imam dovolj znanja na področju digitalizacije.	Srednja šola/gimnazija	15	0,714
	Višja šola	11	
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	
Imam dovolj znanja na področju digitalizacije.	Srednja šola/gimnazija	15	0,014
	Višja šola	11	
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	
Menim, da potrebujem dodatno izobraževanje na področju digitalizacije.	Srednja šola/gimnazija	15	0,812
	Višja šola	11	
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	
Digitalizacija mi je olajšala delo.	Srednja šola/gimnazija	15	0,248
	Višja šola	11	
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	

Tabela 7: Znanje in izobraževanje zaposlenih o digitalizaciji glede na izobrazbo (Lastni vir)

Tudi drugo hipotezo lahko sprejmemo – znanje in izobraževanje zaposlenih o digitalizaciji se razlikujeta glede na starost in izobrazbo anketiranih, pri čemer imajo več znanja o digitalizaciji mlajši anketirani in anketirani z višjo izobrazbo (Tabela 6, Tabela 7).

3.6 POVZETEK UGOTOVITEV RAZISKAVE IN KRITIČNA ANALIZA

Rezultati raziskave so pokazali, da anketirani sicer imajo znanje o digitalizaciji in jim delo v posodobljenem, digitaliziranem sistemu ne predstavlja težav, vendar se pojavljajo kritične točke, ki bi jih lahko enostavno odpravili in s tem izboljšali delo zaposlenih:

- Anketirani so bili neopredeljeni glede tega, da imajo v organizaciji na vseh ravneh vsa potrebna znanja in izkušnje za učinkovito izvajanje digitalizacije.
- Anketirani so neopredeljeni glede tega, da je obveščенost zaposlenih in strank dejavnik, s katerim se lahko izboljša proces digitalizacije.
- Anketirani so bili neopredeljeni glede tega, da vsak zaposleni popolnoma razume, kako njegova vloga prispeva k doseganju organizacijskih ciljev na področju digitalnih iniciativ.

- Veliko anketiranih ni imelo izobraževanj o digitalizaciji poslovanja oziroma se izobraževanja ne izvajajo v rednih časovnih intervalih.
- Veliko anketiranih je izrazilo željo po dodatnem izobraževanju o digitalizaciji.
- Prihaja do generacijskih razhajanj v znanju o digitalizaciji.
- Prihaja do razhajanj pri znanju o digitalizaciji glede na izobrazbo anketiranih.
- Med zaposlenimi je premalo medsebojnega sodelovanja in komuniciranja o samem procesu digitalizacije.

4 RAZPRAVA

Digitalna doba prinaša radikalen premik v naravi in obsegu tveganj za družbo. Čeprav bo povečanje medsebojne povezanosti zagotovo lahko ublažilo številna tveganja, ki obstajajo pri današnjih sistemih, bo rast odprtih in povezanih digitalnih okolij ustvarila tudi nove ranljivosti in morebitne posledice, ki so manj predvidljive. Povečanje količine informacij in znanja, ki je na voljo družbi, bo povzročilo zmanjšanje pogostosti nekaterih tveganj, kot so prometne nesreče, in lahko celo povzroči, da nekatera tveganja popolnoma izginejo, če postanejo popolnoma predvidljiva. Po drugi strani pa se bodo povečala druga na novo nastajajoča tveganja, kot so kibernetika.

Digitalna tehnologija zagotavlja zavarovateljem možnost uporabe spremljanja in vizualizacije v realnem času, ki bo bistveno spremenila odnos zavarovalnic do strank. Na primer, če stranke dovolijo zavarovalnicam, da spremljajo njihove navade prek nosljivih naprav za spremljanje, lahko zavarovalnice uporabijo podatke za vplivanje na vedenje in zmanjšanje tveganj. Nasprotna stran zavarovalnic, ki pridobi več podatkov o svojih strankah, je naraščajoče tveganje proti izbire, zlasti pri življenjskih in zdravstvenih zavarovanjih. Digitalna tehnologija lahko sproži vprašanja »pravičnosti«: povečan obseg prilagojenega, popolnoma individualnega zavarovanja, ki temelji na tveganju, lahko pomeni, da bo nekaterim visoko tveganim posameznikom zavrnjeno kritje ali pa se bodo spopadali s previsokimi stroški zavarovanja. Tisti, ki se jim zdi zavarovanje nedosegljivo zaradi uporabe velikih podatkov, lahko pričakujejo, da bodo utrpeli znatne finančne izgube, če se dogodek, za katerega si ne morejo privoščiti, da bi ga zavarovali, dejansko zgodi. To ni novost v zavarovalniški industriji, vendar bo verjetno postalo bolj poudarjeno v vse bolj digitaliziranem gospodarstvu. Družbe morajo razmisliti o tem razvoju in o tveganju, da bi etika lahko zaostajala za tehnološkim napredkom. Vlade se morda želijo vključiti in jim zagotoviti podporo, zlasti če se tveganju ni bilo mogoče razumno izogniti ali ga ublažiti.

Zavarovanje je ključna sestavina gospodarskega razvoja. Združevanje tveganj prek zavarovanja je izjemno sodoben odgovor na izzive, s katerimi se spopada naša

družba. V nasprotju z nekaterimi modeli hiperpersonalizacije bodo morale zavarovalnice graditi na sistemih, ki spodbujajo socialno kohezijo. Zavarovalnice imajo izziv ustvariti vrednost za stranke z osredotočanjem na dejavnosti, ki gradijo njihovo lastno zaupanje. Zagotavljanje storitev obvladovanja tveganj kot dopolnila k zaščiti pred tveganji bo verjetno eden od ključnih elementov za doseg tega cilja.

Po podatkih Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD) je šok zaradi COVID-19 pospešil digitalizacijo dejavnosti javnega in zasebnega sektorja v številnih državah, med drugim v obliki izboljšane širokopasovne povezljivosti, sprejemanja spletnih poslovnih modelov, spodbujanja spletnega plačevanja in krepitev digitalnih veščin. Glede na raziskavo globalnega inštituta McKinsey med vodilnimi delavci je kriza COVID-19 tudi pospešila digitalizacijo interakcij med strankami in dobavno verigo ter notranjih operacij za tri do štiri leta. Delež digitalnih oziroma digitalno podprtih produktov v svojih portfeljih so pospešili za sedem let. Ker je večina nacionalnih vlad v EU pozvala delavce, naj med pandemijo čim več ostanejo doma, je bil eden najvidnejših učinkov krize COVID-19 velik porast dela na daljavo. Podjetja so bila prisiljena hitro vlagati v programske platforme, ki olajšajo komunikacijo in sestanke (kot sta Zoom in Microsoft Teams), hkrati pa spremeniti procese proizvodnje in zagotavljanja storitev, da zmanjšajo interakcijo iz oči v oči. Sprejemanje tehnologij avtomatizacije in digitalizacije ter nekaterih vrst platformnega dela se je med pandemijo močno povečalo. Interakcija med zdravstveno krizo in tehnološkim razvojem je opazna, saj je bilo sprejetje digitalnih virov za preprečevanje in boljše obvladovanje učinkov pandemije precejšnje. Od prizadevanj pri raziskovanju cepiv do porasta telemedicine in uporabe aditivne proizvodnje je digitalna tehnologija pokazala svojo sposobnost prispevanja k ublažitvi pandemije in boju proti njej (Rodriguez Contreras, 2021).

Pandemija COVID-19 je pospešila potrebo po digitalni preobrazbi zavarovalnic, ki je iz strateške možnosti postala nujna. Dinamične spremembe spreminjajo zavarovalniški sektor. Voditelji zavarovalniškega trga, ki pogumno zrejo v prihodnost, se niso zatekli zgolj k opazovanju, temveč sprejemajo ukrepe, ki jim omogočajo večjo usmerjenost k strankam, izboljšanje ponudbe in večjo učinkovitost poslovanja. Uporaba novih tehnologij in vseprisotna digitalizacija imata velik vpliv na pričakovanja kupcev, kar je bilo še posebej opazno po uresničitvi tveganja epidemije (COVID-19). Tehnološke novosti na področju zavarovalniških storitev, ki temeljijo na informacijskih tehnologijah, združujejo elemente financ, zavarovalništva in tehnologije, so pomemben element pri izgradnji konkurenčne prednosti in služijo ustvarjanju novih poslovnih modelov, bolj prilagojenim potrebam in pričakovanjem strank. Največji vir ustvarjanja vrednosti z digitalizacijo zavarovanj je v zmožnosti razvoja novih, k strankam bolj usmerjenih produktov in rešitev za zniževanje stroškov. Digitalna tehnologija vodi do zelene avtomatizacije številnih procesov, povezanih z opravljanjem zavarovalniških storitev. Še več, konkurenčni trg pričakuje

dodatno zmanjšanje premij, povečanje cenovne dostopnosti in razširitev kritja (Pauch, Bera, 2022).

5 ZAKLJUČKI

Trenutni trendi digitalizacije spreminjajo okolje, v katerem podjetja delujejo. V tem prispevku smo obravnavali spremembe na ravni procesa, organizacije in poslovne domene. Spremembe so lahko nove možnosti za učinkovitejše ali cenovno ugodnejše procese, lahko pa so tudi moteče za trenutno poslovanje podjetja, saj je digitalizacija bistveno spremenila poslovne priložnosti podjetja. Pri digitalizaciji ne gre za spreminjanje obstoječih procesov v digitalne različice, temveč za premislek o trenutnem poslovanju z novih zornih kotov, ki jih omogoča digitalna tehnologija. V tem prispevku je bil fenomen digitalne transformacije obravnavan v okviru študij primerov in z uvedbo modela za spopadanje s spremembo in doseganje največje koristi od nje. Znani primeri digitalne preobrazbe vključujejo moteče taksi poslovanje Uber, moteče hotelsko poslovanje Airbnb in pretočno predvajanje glasbe in filmov, ki moti založbo, kabelsko televizijo ali posel filmskega omrežja. Digitalizacija vpliva na vsa podjetja in vpliv se bo v prihodnosti le še povečal. Zato je pomembno, da podjetja sprejmejo proaktiven pristop, namesto da čakajo, kaj se bo zgodilo, ali da mislijo, da bo njihov trenutni položaj na trgih ostal enak, če ne bodo storila ničesar. Digitalizacija je ključnega pomena za zagotavljanje notranje učinkovitosti v organizacijah ali za zagotavljanje zunanjih priložnosti, kot so nove storitve ali ponudbe strankam. Poleg tega lahko pride do motečih sprememb v delovnem okolju podjetja, ki jih povzroča digitalizacija. Vse te spremembe je mogoče prevesti v uspeh, čeprav je digitalna transformacija monumentalen in večdimenzionalen koncept. Situacija v vsakem podjetju je drugačna, kot je razvidno iz opisanih študij primerov. Tako ni srebrnega metka za boj proti digitalizaciji.

5.1 OCENA UČINKOV

Predlogi, ki smo jih podali za izboljšanje znanja zaposlenih o digitalizaciji in izboljšanju njihovega vložka v podjetje, so realni in ob uvajanju ne bi povzročili podjetju veliko dodatnih stroškov. Zaposleni se morajo v podjetju počutiti dobro, zato morajo imeti digitalna znanja, nadrejeni pa jih morajo k izobraževanju spodbujati. Dodatni strošek bi podjetju predstavljala le izobraževanja, saj bi podjetje moralo najeti zunanje izvajalce za izobraževanje zaposlenih. Dolgoročno bi se stroški večkratno povrnili z boljšim poslovanjem podjetja.

5.2 POGOJI ZA UVEDBO

Pogoji za uvedbo predlogov so izvedljivi v zelo kratkem času. Izobraževanja zaposlenih bi morala biti kontinuirana, saj je fluktuacija zaposlenih na terenu velika in tudi zaposleni, ki so že bili na izobraževanjih, lahko svoje znanje nadgrajujejo.

5.3 MOŽNOSTI NADALJNJEGA RAZVOJA

Priporočamo nadaljnje raziskovanje obravnavane tematike, saj je zelo malo znanstveno strokovnih člankov, ki so bili napisani v slovenskem jeziku. Z raziskanostjo področja bi se lahko oblikovala strategija, kako zaposlene digitalno izobraziti in jim prikazati prispevek, ki ga z znanjem lahko dajo podjetju.

6 LITERATURA IN VIRI

Balaraj, S. (2014). *Digital Transformation Framework*. Pridobljeno 27. maja 2021 z naslova <https://www.infosys.com/FINsights/Documents/pdf/issue10/digital-transformation-framework.pdf>.

Ernst & Young LLP. (2015). *Imagining the Digital future: How digital themes are transforming companies across industries*. Pridobljeno 27. maja 2021 z naslova [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-imagining-the-digital-future/\\$FILE/EY-imagining-the-digital-future.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-imagining-the-digital-future/$FILE/EY-imagining-the-digital-future.pdf).

EYGM Limited. (2013). *Insurance in a digital world: the time is now. EY Global Insurance Digital Survey 2013*. Pridobljeno 28. maja 2021 z naslova http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Final_Report_Insurance_in_a_digital_world_15_october.pdf.

Kovačič, A. in Bosilj Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV Založba.

MIT Sloan Management in Capgemini Consulting. (2011). *Digital transformation: a roadmap for billion-dollar organizations*. Pridobljeno 1. junija 2021 z naslova https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Digital_Transformation_A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf.

MIT Sloan Management in Capgemini Consulting. (2012). *The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform their Peers in Every Industry*. Pridobljeno 1. junija 2021 z naslova <https://www.capgemini.com/resources/the-digital-advantage-how-digital-leaders-outperform-their-peers-in-every-industry/>.

Pauch, D., Bera, A. (2022). *Digitization in the insurance sector – challenges in the face of the Covid-19 pandemic*. *Procedia Computer Science*, 22(207), str. 1677–1684.

Rodriguez Contreras, R. (2021). *COVID-19 and digitalisation*. Pridobljeno 6. decembra 2022 z naslova <https://www.eurofound.europa.eu/data/digitalisation/research-digests/covid-19-and-digitalisation>.

World Economic Forum. (2015). *The Future of Financial Services: How disruptive innovations are reshaping the way financial services are structured, provisioned and consumed*. Pridobljeno 28. maja 2021 z naslova

http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_future_of_financial_services.pdfEisenberg, E., Goodal, H. in Trethwey, A. (2011). *Organizational Communication Balancing creativity and constraint*. New York: Bedford/St. Martin's.

PRILOGA

Priloga: Vprašalnik

Spoštovani!

Sem Milan Kos, študent višje šole B&B. Za namen diplomskega dela, z naslovom »Digitalna preobrazba zavarovalniške dejavnosti na primeru podjetja X«, sem oblikoval vprašalnik, ki je pred vami in vas prosim za pomoč pri izvedbi raziskave. Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem!

Vprašalnik obravnava vprašanja o digitalizaciji v podjetju. Ugotoviti skušam, kako uspešna je bila vpeljava digitalizacije in na katerih področjih bi bile potrebne izboljšave.

Anketa je anonimna, rezultati bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene. Za izpolnjevanje že vnaprej zahvaljujem.

Milan Kos

1. Spol (obkrožite en odgovor):

- a) moški
- b) ženski

2. Starost (dopolnite): _____

3. Stopnja izobrazbe (obkrožite en odgovor):

- a) manj kot srednja
- b) srednja
- c) višja
- d) visoka
- e) univerzitetna
- f) magisterij
- g) drugo: _____

4. Opravljam delovno mesto (dopišite):

5. Delovna doba (v letih): _____**6. Ste bili v podjetju zaposleni pred vpeljavo digitalizacije?**

- a) da
- b) ne

V nadaljevanju so nanizane trditve, ki se nanašajo na digitalizacijo. Posamezne ocene trditev pomenijo naslednje: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – delno se strinjam; 3 – delno; niti da niti ne; 4 – večinoma se strinjam; 5 – popolnoma se strinjam.

Izrazite strinjanje z naštetimi trditvami	Ocene trditev				
Verjamem, da konkurenčna prednost naše organizacije temelji na digitalizaciji.	1	2	3	4	5
Vodstvo je sposobno izvajati digitalno strategijo.	1	2	3	4	5
Digitalno vizijo organizacije jasno sporočamo zaposlenim ter strankam.	1	2	3	4	5
Na splošno smo v organizaciji ob uvajanju digitalnih inovacij pripravljeni prevzemati tudi tveganja.	1	2	3	4	5
V organizaciji imamo na vseh ravneh vsa potrebna znanja in izkušnje za učinkovito izvajanje digitalizacije.	1	2	3	4	5
Vsak zaposleni popolnoma razume, kako njegova vloga prispeva k doseganju organizacijskih ciljev na področju digitalnih iniciativ.	1	2	3	4	5
Pri merjenju uspešnosti uporabljamo na stranko usmerjene kazalnike uspešnosti (npr. življenjska vrednost stranke, stopnja ohranjanja strank ...).	1	2	3	4	5
Imamo metrike uspešnosti, ki nam pomagajo razumeti, kako različne tržne poti med seboj "sodelujejo" pri doseganju skupnega cilja.	1	2	3	4	5
Vedenjske značilnosti strank nam dajejo informacije za načrtovanje in razvoj digitalnih iniciativ.	1	2	3	4	5
Znanje, pridobljeno iz preteklih digitalnih iniciativ, uspešno uporabljamo za nadaljnji razvoj in prilagoditve digitalne strategije.	1	2	3	4	5
Uvajanje digitalizacije zahteva uvedbo ali razvoj novih informacijskih sistemov in tehnoloških rešitev, kar je lahko zelo drago.	1	2	3	4	5
Digitalizacija prinaša nov, sodobnejši način dela in nove	1	2	3	4	5

veščine, ki jih zaposleni morajo osvojiti, predvsem z vidika primernih kompetenc in digitalne usposobljenosti.					
--	--	--	--	--	--

Naslednje trditve se nanašajo na vaše izkušnje z digitalizacijo v podjetju. Prosim, da na posamezno trditev odgovorite z DA ali NE.

Trditve	Da	Ne
Menim, da je po digitalizaciji podjetje izboljšalo poslovanje.		
Pri vpeljavi digitalizacije v podjetje ni prihajalo do težav.		
Digitalizacija je zaposlenim olajšala delo.		
O digitalizaciji in njenih procesih v podjetju smo imeli izobraževanja.		
Imam dovolj znanja na področju digitalizacije.		
Menim, da potrebujem dodatno izobraževanje na področju digitalizacije.		
Digitalizacija mi je olajšala delo.		

Dopišite prednosti, ki jih je po vašem mnenju prinesla digitalizacija v podjetju:

Dopišite slabosti, ki jih je po vašem mnenju prinesla digitalizacija v podjetju:

Prišli ste do konca ankete. Hvala za sodelovanje!