

Vpliv organizacijske kulture na uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0

¹Grega Stritar, ²Jurij Jaklič

¹Neolab, Tržaška cesta 116, 1000 Ljubljana

²Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana
stritar@gmail.com; jurij.jaklic@ef.uni-lj.si

Izveček

Organizacijska kultura je po ugotovitvah različnih raziskav eden izmed kritičnih dejavnikov uspeha prehoda na Podjetje 2.0, ki pomeni uporabo družabnih tehnologij splet 2.0 za poslovne namene. Ni pa mogoče najti raziskave, ki bi poglobljeno analizirala, kako posamezna organizacijska kultura dejansko vpliva na uspešnost uvajanja teh tehnologij. Zato smo v okviru te raziskave s polstrukturiranimi intervjuji z vodilnimi v podjetjih izvedli deset analiz primerov uvajanja orodij Podjetje 2.0 s poudarkom na analizi vpliva organizacijske kulture. Na tej podlagi smo oblikovali model, ki ga lahko podjetja uporabijo pri svojih strategijah uvajanja tehnologij Podjetje 2.0, tako da ugotovijo, katere tehnologije Podjetje 2.0 so sploh primerne za njihovo podjetje, ali pa z ustrežno spremembo organizacijske kulture pomembno vplivajo na uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0. Poleg tega lahko s pomočjo ugotovitev raziskave bolje razumejo, kakšno stopnjo uporabe ter kakšne koristi od uporabe omenjenih orodij si lahko obetajo.

Ključne besede: Podjetje 2.0, splet 2.0, sodelovanje, organizacijska kultura, uspešnost uvajanja, študija primera.

Abstract

The influence of organisational culture on the successful implementation of Enterprise 2.0 technologies

Recent studies have suggested that organisational culture is one of the critical factors behind successful Enterprise 2.0 adoption, which represents the use of social Web 2.0 software in business environments. However, a detailed survey, which would offer an in-depth analysis of the influences of specific organisational cultures on the successful introduction of these technologies, is not available. As part of our research, we have conducted semi-structured interviews with the managements of ten companies, resulting in ten case analyses that explore the success of implementation of Enterprise 2.0 technologies, with specific focus on the analysis of the influence of organisational culture. Based on our findings, we have created a model which can be used by companies to help drive their Enterprise 2.0 strategies, by learning which Enterprise 2.0 technologies are best suited for their organisations, or by changing their organisational cultures to influence the successful adoption of Enterprise 2.0 technologies. Furthermore, this study can also help them understand what levels of use and benefits from the utilisation of such technologies can be expected.

Keywords: Enterprise 2.0, Web 2.0, collaboration, organisational culture, implementation success, case study.

1 UVOD

Web 2.0 oz. splet 2.0 (O'Reilly, 2005) pomeni razvoj generacije spletnih aplikacij (družabna omrežja, wikiji idr.), ki omogoča povezovanje velikanskih skupin ljudi in neomejeno soustvarjanje vsebin, saj so bralci hkrati postali tudi avtorji. Seveda ni trajalo dolgo, preden so vse te inovacije začeli uporabljati tudi v poslovnih okoljih. McAfee je bil prvi, ki je dokumentiral uporabo tovrstnih družabnih programskih rešitev za poslovne namene in omenjena orodja imenoval Enter-

prise 2.0 oz. Podjetje 2.0 (McAfee, 2006a). Prehod na Podjetje 2.0 poleg novih tehnologij prinaša tudi nove načine organizacije in opravljanja dela, nove tehnologije pa pomenijo priložnost, da korenito spremenijo podjetja od znotraj navzven. Sposobnost za omenjeni prehod je v večji meri povezana z organizacijsko kulturo podjetja, ki je lahko največja ovira za prehod na omreženo organizacijo (Heiska, 2012). Dovzetnost za spremembe načina dela in bolj poglobljeno sodelovanje je tako v nekaterih organizacijskih kulturah boljše pod-

prta, v nekaterih pa manj. Cook (2008) tako govori o tem, da se bo za prehod na nove načine poslovanja morala spremeniti kultura podjetja. McAfee (2006a) je prepričan, da je prava organizacijska kultura bistvena za sprejem konceptov Podjetje 2.0, bin Husin in Swatman (2010) pa odkrivata, da neprijemna kultura negativno vpliva na njihovo vpeljavo. Podobne povezave med organizacijsko kulturo in uspešnostjo vpeljave tehnologij Podjetje 2.0 potrjujejo tudi raziskave McKinseyja (Bughin, Chui in Miller, 2009) in AIIM (Frappaolo in Keldsen, 2008). Nekateri avtorji celo ugotavljajo, da so rešitve Podjetje 2.0 bolj povezane s strategijo in kulturo kot s samo tehnologijo (Frappaolo in Keldsen, 2008). Organizacijska kultura je torej po ugotovitvah različnih avtorjev eden izmed kritičnih dejavnikov, ki pogojuje uspešnost implementacije družabnih orodij; na tem področju so tudi že bile dokazane povezave v okviru širših raziskav o digitalni transformaciji in elektronskem poslovanju (Senarathna in Wickramasuriya, 2011). Ni pa mogoče najti raziskave, ki bi poglobljeno analizirala vpliv med obema komponentama ter skušala podati odgovore na to, kako posamezna organizacijska kultura dejansko vpliva na uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0.

Namen te raziskave je bil torej podrobneje razumeti, kako organizacijska kultura podjetij vpliva na uvedbo in uporabo tehnologij Podjetje 2.0. Povedano drugače, s pomočjo raziskave smo skušali razumeti, ali je organizacijska kultura pomemben dejavnik, ki vpliva na raznolikost, stopnjo in načine uporabe tehnologij Podjetje 2.0 ter na zmožnost podjetij, da ustvarijo novo obliko organizacije, imenovano Podjetje 2.0. Na podlagi ugotovitev bodo podjetja lažje vedela, kakšne vrednote in prepričanja jim lahko pomagajo pri oblikovanju poslovnih modelov, za katere lahko predpostavljamo, da bodo konkurenčni tudi v prihodnosti, saj bodo digitalne tehnologije po napovedih (Kane, Palmer, Phillips, Kiron in Buckley, 2016) prelomno vplivale na večino panog, primerna organizacijska kultura pa bo pri uspešnem prilagajanju imela zelo močan vpliv.

V okviru raziskave smo s polstrukturiranimi intervjuji z vodilnimi v podjetjih opravili deset analiz primerov uvajanja orodij Podjetje 2.0 s poudarkom na analizi vpliva organizacijske kulture, pri čemer smo za razumevanje organizacijske kulture v posamezni organizaciji uporabili merski instrument OCAI (angl. The Organizational Culture Assessment Instrument), za določanje uspešnosti uvedbe pa smo se naslonili na prilagojeni model uspešnosti informacijskih sistemov avtorjev DeLone in McLean (1992).

V prispevku najprej kratko predstavimo koncept Podjetje 2.0 s poudarkom na potrebnih organizacijskih spremembah. Nato podamo opredelitev organizacijske kulture in predstavimo metodo OCAI. V osrednjem razdelku najprej predstavimo metodologijo raziskave, organizacije, ki so sodelovale v raziskavi, nato pa podamo ugotovitve. Ključne ugotovitve so predstavljene kot model vpliva značilnosti organizacijske kulture na uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0 v obliki tabele pred sklepom prispevka.

2 PODJETJE 2.0

»Podjetje 2.0 lahko opredelimo kot uporabo porajajočih se družabnih programskih platform znotraj podjetja ali med podjetji in njihovimi partnerji in strankami.« (McAfee, 2006b) Tovrstna orodja organizacijam omogočajo, da izvajajo procese na popolnoma nove načine, v njih pa vključujejo tudi zunanje osebe in druga podjetja, ki so vpletena v poslovni cikel. V osnovi imamo pri Podjetju 2.0 opravka z družabnimi programskimi rešitvami in tehnologijami, ki se uporabljajo v poslovne namene. Nekateri pa Podjetje 2.0 razumejo kot novo obliko organizacije, ki je odprta in prepletena z drugimi poslovnimi subjekti, kar pa se zgodi kot posledica uporabe teh orodij. Zanimivo je, da svetovni splet v zgornji definiciji tehnologij Podjetje 2.0 ni omenjen, a je iz konteksta mogoče razbrati, da imamo opravka s spletnimi tehnologijami oz. naslednikom t. i. spleta 2.0 (McAfee, 2006a; McAfee, 2006b). Če omenjeno komponento svetovnega spleta dodamo v zgornjo razlago, lahko razumevanje tehnologij Podjetje 2.0 posplošimo na tri bistvene prvine:

- temeljijo na spletnih tehnologijah,
- rešujejo poslovne probleme in
- se osredotočajo na povezovanje, sodelovanje in družabnost.

2.1 Od tehnologij do Podjetja 2.0

Družabno programje ljudem omogoča, da se spoznajo, povezujejo in sodelujejo s pomočjo programskih rešitev in ustvarjajo digitalne skupnosti. Platforme so digitalna okolja, v katerih so prispevki in interakcije globalno vidni in trajni. Porajajoče se oz. razvijajoče se pomeni, da je programska rešitev odprta in brez vsiljene strukture, hkrati pa vsebuje mehanizme, ki dolgoročno izrazijo vzorce in strukture v interakcijah med ljudmi (McAfee, 2006b).

Pri tem avtor določi bistvene sestavine tovrstnih programskih rešitev in jih združi v akronim SLATES (McAfee, 2006a):

- iskanje oz. angl. Search: da bi informacijska platforma bila uporabna, morajo uporabniki najti tiste informacije, ki jih iščejo;
- povezave oz. angl. Links: povezave med vsebinami so dober vodič po tem, kaj je pomembno, hkrati pa omogočajo strukturo informacij;
- avtorstvo oz. angl. Authoring: avtorstvo (ustvarjanje vsebine) omogoča, da se intranetne platforme spremenijo iz konstrukta manjšine v konstrukt množic;
- oznake oz. angl. Tags: kategorizacija vsebin je lahko veliko boljša, če se jo prepusti uporabnikom, kar storimo s pomočjo oznak;
- razširitve oz. angl. Extensions: strukture, ki jih postavijo uporabniki, je mogoče razširiti s pomočjo algoritmov za prepoznavanje vzorcev;
- signali oz. angl. Signals: relevantnost vsebin povečamo s signali, ki sporočajo uporabnikom, ko je prišlo do novih vnosov in sprememb.

Pri tem moramo omeniti, da orodja Podjetje 2.0 ne vsiljujejo določenih struktur in načinov dela, temveč se razvijajo sama od sebe (McAfee, 2006a). Njihova rast se zagotavlja organsko s pomočjo uporabnikov, ki soustvarjajo vsebine.

2.2 Podjetje 2.0 kot nova oblika organizacije

Rešitve Podjetje 2.0 zahtevajo veliko več kot samo implementacijo tehnologij. Zahtevajo drugačno mentaliteto in kulturo, odprto organizacijo in inovativno izvajanje procesov, kar konkurenca težje povzame. Zato ima implementacija družabnih tehnologij za organizacije še toliko večji potencial, kot so ga imele prejšnje generacije informacijskih sistemov (McAfee in Brynjolfsson, 2008). Da bi podjetja sploh bila sposobna uspešno implementirati tehnologije Podjetje 2.0, morajo korenito spremeniti način razmišljanja in delovanja. Odprtost zahteva nekonvencionalne poslovne prakse in odločitve, ki bi jih običajna ekonomska teorija lahko označila celo kot neracionalne.

Agilne metode razvoja programskih rešitev so omogočile večjo fleksibilnost informacijskih projektov ter povzročile prenos odgovornosti na posameznike, hkrati pa naredile procese primernejše za spremembe. Tehnologije Podjetje 2.0 pa so omogočile večji vpliv uporabnikov, podprle nastanek program-

skih ekosistemov ter uporabile modrost množic na ugotovitvah nekaterih (Bente, Bombosch in Langade, 2012).

Skupaj z internimi spremembami v organizaciji se je pojavil tudi nov tip stranke, ki je bolje obveščena, pripravljena na sodelovanje in bolj iznajdljiva kot kadar koli v preteklosti (Jarvis, 2009). Ta pričakuje aktivno vlogo v prodajnem procesu. Pri nakupu ima možnost svojo presojo nadgrajevati z mnenji strokovnjakov, saj se povezuje in mreži z drugimi podobno mislečimi po vsem svetu. Poleg tega se hkrati pojavlja v vlogi potrošnika in ustvarjalca, kar precej spremeni pravila poslovanja. Podjetja so se zaradi tehnološkega napredka tako soočila z novimi razmerami na trgu, saj nimajo več monopola nad idejami in viri (Bhalla, 2010).

Čeprav hierarhične organizacijske strukture ne bodo v celoti izginile, se zaradi sprememb v tehnologiji, demografiji in globalni ekonomiji pojavljajo novi modeli, ki namesto na nadzoru temeljijo na skupnostih, sodelovanju in samoorganizaciji. V teh novih okoliščinah bodo znanje, moč in produkcija razpršeni bolj kot kadar koli v zgodovini. Zaradi stalnih sprememb in zahtev potrošnikov bodo vse pogostejše potrebe po vključevanju zunanjih irov, saj notranjih ne bo dovolj, da bi zadovoljili pričakovanja po hitrosti, inovativnosti in nadzoru (Tapscott in Williams, 2006).

Ta nova paradigma, ki jo avtorja imenujeta wiki-nomika (angl. wikinomics), gradi na štirih temeljih, ki lahko omogočijo transformacijo podjetij na nov način poslovanja, in jo z nekoliko drugačnim pomenom kot doslej navedeno v tem prispevku imenujeta Podjetje 2.0 (angl. Enterprise 2.0). Z uporabo pojma Podjetje 2.0 namreč nimata v mislih tehnologije, temveč strategije in spremenjeno organizacijo, ki temelji na konceptih (Tapscott in Williams, 2006):

- odprtosti (angl. openness): tradicionalno so podjetja skrivala informacije pred partnerji, zaposlenimi in strankami, danes pa je transparentnost gonilna sila omrežene ekonomije; na ta način so potrošniki vključeni v inovacije in razvoj, zaradi česar tudi lažje vidijo dodano vrednost produktov;
- omreženosti z vsakim (angl. peering): pojavljajo se horizontalne organizacije, predvsem v panogah, povezanih z informacijskimi tehnologijami; tam hierarhije nadomeščajo samoorganizacija in povezave med vsemi vpletenimi;

- deljenju (angl. sharing): varovanje intelektualne lastnine v današnjem svetu postaja vse težje, zato se tudi z znanjem intenzivne panoge, kar zveni celo paradoksalno, vedno bolj odločajo za deljenje znanja z vsem svetom in razkrivanje odkritij s strokovnjaki z vsega sveta;
- globalnem udejstvovanju (angl. acting globally): današnji svet je postal resnično globalen, tako da tako rekoč ni več omejitev pri povezovanju prek meja določene države.

Podjetja 2.0 so za razliko od klasičnih podjetij horizontalno organizirana, agilna in fleksibilna, saj stremijo h gladko tekočim procesom. Nove tehnologije pogosto prihajajo od uporabnikov, strategije implementacije se izvajajo tudi od spodaj navzgor, prek distribuiranih arhitektur. Značilne so globalne ekipe, ki zahtevajo odprto poslovanje, ki temelji na transparentnosti. Informacijski sistemi niso popolnoma strukturirani, temveč se porajajo in razvijajo, namesto taksonomij se pojavljajo folksonomije – neformalne klasifikacije, ki jih ustvarijo uporabniki sami. Poslovni procesi so preprosti, odprti, poleg načrtovanih strategij se pogosto organizira tudi po potrebi. Vsi omenjeni pristopi pripomorejo tovrstnim podjetjem hitrejše vstopa na trg (Mosher Zinck, 2010).

Povzetek bistvenih razlik med tradicionalnimi podjetji in podjetji nove generacije, ki podpirajo sodelovanje in odprtost, je mogoče videti na sliki 1.

PODJETJE 1.0	PODJETJE 2.0
Hierarhije	Horizontalnost
Trenja	Gladko tekoči procesi
Birokracija	Agilnost
Nefleksibilnost	Fleksibilnost
Nadzor IT-oddelkov	Tehnologije od uporabnikov
Zgoraj navzdol	Spodaj navzgor
Centralizirano	Distribuirano
Ekipe v eni stavbi	Globalne ekipe
Omejevanje	Odprtost
Informacije po potrebi	Transparentnost
Strukturirani sistemi	Razvijajoči se sistemi
Taksonomije	Folksonomije
Preveč kompleksno	Preprosto
Zaprto	Odprto
Načrtovano	Po potrebi
Dolgi vstopi na trg	Kratki vstopi na trg

Slika 1: Razlike med Podjetjem 1.0 in Podjetjem 2.0 (Vir: B. Mosher Zinck, *Enterprise Collaboration: It's About the Culture, Stupid*, 2010)

3 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Kot je razvidno iz predhodne razprave, se informacijska kultura pogosto omenja v povezavi z uvajanjem tehnologij Podjetje 2.0 še posebno kot ena izmed glavnih ovir za uspešnost tega procesa, kar potrjujejo tudi raziskave (Miles, 2011).

3.1 Opredelitev in pomen organizacijske kulture

»Kultura skupine predstavlja vzorce skupnih osnovnih predpostavk, ki se jih je skupina naučila ob reševanju problemov zunanje prilagoditve in notranje integracije, ki deluje dovolj dobro, da jo smatramo za veljavno in primerno za učenje novih članov skupine kot pravičen način za dojetanje in čutenje omenjenih problemov.« (Schein, 1992) Organizacijska kultura torej pomeni načine razmišljanja in občutke, ki si jih delijo posamezniki v skupini, ta neformalna pravila pa prenašajo naprej na nove člane. Ko je organizacijska kultura enkrat ustvarjena, jo je težko načrtno spremeniti, saj spremembe povzročijo globoke konflikte v članih skupine in zahtevajo kompleksne prilagoditve. Po drugi strani pa ravno ta rigidnost omogoča stabilnost, ki jo potrebujejo vsi posamezniki za normalno delovanje.

Na splošno lahko ugotovimo, da organizacijsko kulturo sestavljajo naslednje kategorije (Schein, 1992): opažene zakonitosti vedenja ob interakciji ljudi, jezik, navade in tradicije, skupinske norme, zagovarjane vrednote, formalna filozofija, pravila igre, organizacijska klima, vključene sposobnosti, navade mišljenja, miselni modeli in/ali jezikovne paradigme, skupni pomeni ter osnovne metafore.

3.2 Konkurenčne vrednote in OCAI

Organizacijsko kulturo je zelo težko meriti, kljub temu pa se je s tem problemom ukvarjalo že večje število avtorjev, ki so definirali različne tipologije organizacijskih kultur. Za potrebe naše raziskave smo uporabili metodo OCAI (merilni instrument organizacijske kulture; angl. The Organizational Culture Assessment Instrument), saj je zelo transparentna in preprosta za uporabo. Merilni instrument organizacijske kulture temelji na modelu konkurenčni vrednot (angl. The Competing Values Framework, CVF), ki uporablja 39 različnih parametrov, ki opisujejo organizacijsko učinkovitost. Na podlagi statistične analize se je izkazalo, da obstajata dve različni dominantni dimenziji, ki postavljata omenjene para-

metre v štiri glavne skupine. Omenjeni dimenziji sta (Cameron in Quinn, 1999):

- fleksibilnost, diskretnost in dinamika v nasprotju s stabilnostjo, redom in nadzorom in
- notranja orientacija, integracija in enotnost v nasprotju z zunanjo orientacijo, diferenciacijo in rivalstvom.

Ti parametri in dimenzije določajo, kaj ljudje sploh razumejo kot uspešnost organizacije. Določajo tudi, kaj ljudje vidijo kot dobro, slabo in primerno. Štiri glavne skupine oz. kvadranti, ki nastanejo na podlagi odnosa podjetij do zgoraj omenjenih vrednot, določajo temeljne skupine organizacijskih kultur, ki jim lahko pripadajo podjetja (Cameron in Quinn, 1999):

- hierarhična (angl. hierarchy),
- tržna (angl. market),
- klanska (angl. clan) in
- ad hoc kultura (angl. adhocracy).

Z raziskavo sta avtorja ugotovila, da podjetja z rastjo in razvojem običajno prehajajo med različnimi organizacijskimi kulturami na enak način, in sicer prek ad hoc kulture, klanske, hierarhične do tržne. Kljub temu moramo razumeti, da nobena izmed njih ni boljša od druge, temveč so vse dobre in primerne za različne primere (Cameron in Quinn, 1999).

Model konkurenčnih vrednot in OCAI razdelita podjetja glede na dve dimenziji. Prva dimenzija predstavlja notranjo proti zunanji osredotočenosti, zato lahko pričakujemo, da so za tiste v prvi skupini verjetno bolj primerna orodja, ki so namenjena internim koristim (wiki, blog, napovedni trgi), za druge pa orodja, ki so namenjena povezovanju s strankami in partnerji (družabna omrežja, blog, spletne storitve). Druga bistvena dimenzija modela konkurenčnih vrednot pa predstavlja odnos do stabilnosti in fleksibilnosti, pri čemer lahko predvidimo, da bodo fleksibilnejša podjetja uspešnejša pri vpeljavi tovrstnih orodij, saj njihova uporaba zahteva korenite spremembe v organizaciji, stabilnejša podjetja pa bodo zaradi neprilagodljivosti za omenjeno uvedbo manj učinkovita.

4 RAZISKAVA VPLIVA ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPEŠNOST UVAJANJA TEHNOLOGIJ PODJETJE 2.0

4.1 Metodologija raziskave

Za potrebe proučevanja omenjene problematike smo oblikovali kvalitativno raziskavo, ki je bila opravljena

na v obliki poglobljenih polstrukturiranih intervjujev z vodilnimi v izbranih podjetjih; v določenih primerih je bilo iz posameznega podjetja tudi več intervjuvancev. V vzorec je bilo vključenih deset organizacij z različnimi lastnostmi. Namen intervjujev, ki so trajali približno eno uro, je bilo ugotoviti, kako uspešna so podjetja pri uvedbi družabnih tehnologij, rezultate pa analizirati v povezavi s standardnim vprašalnikom OCAI, ki uvrsti podjetje v štiri glavne oblike organizacijskih kultur.

Intervjuje smo opravili v maju in juniju 2016; zaradi varovanja intelektualnega kapitala so vprašani odgovarjali na vprašalnik v popolni anonimnosti. Sodelujoča podjetja so iz različnih panog, različnih velikosti (od nekaj deset do nekaj deset tisoč zaposlenih na globalni ravni); intervjuji so potekali z najvišjim vodstvom, če je bilo mogoče, oz. vodji poslovnih funkcij in oddelkov v drugih primerih.

Pri vrednotenju uspešnosti uvajanja informacijskih sistemov smo se naslonili na DeLone in McLeanov (1992) model (angl. IS Success Model). Zaradi narave družabnih tehnologij pa smo se od šestih dimenzij omenjenega modela osredotočili predvsem na dve – uporabo in neto koristi za organizacijo. Tehnologije Podjetje 2.0 so relativno visoko razvite in praviloma niso kritične za poslovanje na tak način kot npr. transakcijski informacijski sistemi oz. celovite programske rešitve (ERP). V veliko primerih je neoptimalno delovanje sprejemljivo, nepravilne informacije so pričakovane, morebitna slaba kakovost storitve pa odvisna od zunanjih dejavnikov (npr. dosegljivost omrežja in oblačne infrastrukture). Pri raziskovanju uspešnosti uvajanja tehnologij Podjetje 2.0 smo dali poseben poudarek kombiniranju omenjenih izhodišč z dvema bistvenima načinoma uporabe tehnologij Podjetje 2.0 – notranje in zunanje optimizacije (Bughin in Chui, 2010). V prvem sklopu intervjuja smo tako preverili stopnjo uporabe različnih orodij Podjetje 2.0 za različne namene v posameznih podjetjih.

Drugi, osrednji del vprašalnika je bil oblikovan na podlagi prej predstavljenih teoretičnih izhodišč raziskave. Na podlagi pridobljenih odgovorov glede uporabe orodij Podjetje 2.0 v kontekstu notranje in zunanje uporabe smo vodili razpravo tako, da smo dobili vpogled v strategije implementacije, težave pri implementaciji ter koristi implementacije. Pri strategijah implementacije smo preverjali predvsem povezanost orodij Podjetje 2.0 s cilji, procesi in kulturo podjetja, odnos vodstva, podpiranje neformalnih ini-

ciativ, načine implementacije, odnos do samostojnosti in ključnih uporabnikov ter pomembnost zasebnih koristi. Pri težavah z implementacijo smo skušali razumeti strah pred razkritjem ali nepravilnimi informacijami, morebitno neprimerno organizacijsko strukturo in procese, pojav izgube nadzora, nezanesljivost rešitev, zmanjšano produktivnost, odpor vodstva in zaposlenih ter neprimerno organizacijsko kulturo. Za ugotavljanje koristi pa smo se osredotočali na komponente upravljanja znanja, povezovanja in komunikacije, sodelovanja, inovativnosti, motivacije in zadovoljstva zaposlenih ter učinkov na trženje in prodajo.

Za konec smo intervju navezali še na Podjetje 2.0 kot novo obliko organizacije, ki se pojavlja zaradi uporabe teh tehnologij. Zanimalo nas je namreč, kako odprta in fleksibilna so proučevana podjetja ter kako globoko imajo integrirane procese z drugimi poslovnimi subjekti. Pri tem smo za izhodišče uporabili ugotovitve s slike 1, ki podaja bistvene razlike med Podjetjem 1.0 in Podjetjem 2.0, namen tega dela vprašalnika pa je bilo ugotavljanje morebitne povezave med tehnologijami Podjetje 2.0 in Podjetjem 2.0 kot nove oblike organizacije.

4.2 Predstavitev primerov

V raziskavi o povezanosti organizacijske kulture in uspešnosti uvajanja tehnologij Podjetje 2.0 je sodelovalo deset podjetij, ki pripadajo vsem različnim oblikam organizacijske kulture. Vsa podjetja se nahajajo v Sloveniji, določena imajo podružnice v tujini in poslujejo mednarodno, tri pa so del mednarodnih skupin. Ker so orodja Podjetje 2.0 značilna za storitvena podjetja, so vse sodelujoče organizacije v storitvenem sektorju. Pri tem določene poslujejo z drugimi podjetji (angl. Business To Business. B2B), določene pa s končnimi potrošniki (angl. Business To Consumer, B2C), kar zagotavlja relativno širok nabor podjetij različnih velikosti, poslovnih modelov in organizacijskih struktur. Primeri so predstavljeni v tabeli 1.

4.3 Ugotovitve

Na podlagi analize zgornjih primerov ugotavljamo, da v primeru desetih podjetij v raziskavi obstaja nekaj skupin, ki imajo podobne lastnosti. V prvi skupini so fleksibilna podjetja, v katerih sta močni klanska in ad hoc kultura, za njiju je značilno eksperimentiranje, prilagajanje procesov rešitvam, želja po samoorganizaciji in integraciji procesov z dobavitelji (podjetja

A, B in C). V drugi skupini so podjetja, osredotočena na trg, pri čemer je vodstvo previdno in premišljeno določa rešitve, ki so velikokrat zelo prilagojene zaradi nefleksibilnih procesov, integracije procesov s partnerji pa so manj globoke (podjetji D in E). V tretji skupini so podjetja z močno komponento hierarhične kulture, v katerih ni velikih potreb po orodjih za sodelovanje in komunikacijo, imajo pa zato toliko močnejšo uporabo orodij Podjetje 2.0 za zunanjo uporabo in podporo prodaje (podjetji F in G).

V raziskavi smo imeli opravka še z dvema neuvrščeni podjetjema I in J, pri čemer se je izkazalo, da je podjetje I najbolj podobno tistim v prvi skupini (podjetja A, B in C), podjetje J pa tako izredno, da ga je treba obravnavati ločeno, kot primer najvišje stopnje uporabe tehnologij Podjetje 2.0. Po nadaljnjem razmisleku lahko ugotovimo tudi to, da je podjetje F bolj podobno podjetju J kot podjetjema D in E, čeprav je na prvi pogled glede organizacijske kulture bolj podobno njima. Komponenta tržne kulture je očitno tako močna, da določa obnašanje podjetja v kontekstu tehnologij Podjetje 2.0 v zelo veliki meri.

V skladu s temi ugotovitvami smo oblikovali štiri skupine podjetij.

4.3.1 Fleksibilno podjetje – podjetja A, B, C in I

Za podjetja v prvi skupini je značilna visoka stopnja fleksibilnosti, kar močno vpliva na uspešnost uvedbe tehnologij Podjetje 2.0. Vsa omenjena podjetja uporabljajo širok nabor družabnih orodij, načeloma v nekoliko večji meri za notranjo organizacijo in izboljšanje produktivnosti kot za doseganje zunanjih učinkov. Običajno nimajo težav z uvajanjem in uporabo novih orodij, saj so vajena tega, da dobre prakse pridejo od naprednih uporabnikov, kar se potem prenese na celotno organizacijo. Pogosto se celo zgodi, da se določena orodja začnejo uporabljati na pobudo strank (podjetji A in C).

Ta fleksibilnost in podjetniška usmerjenost, ki v največji meri prihajata iz ad hoc kulture, sta tako med bistvenimi značilnostmi, ki določajo takšno podjetje (podjetja A, B in C). Zelo značilni so agilni pristopi organiziranja, tako da je procese mogoče prilagoditi relativno hitro in neboleče, če je to v skladu z novimi potrebami. To pomeni, da ob uporabi nove programske rešitve preprosto prilagodimo organizacijo v skladu z dobrimi praksami, ki jih s seboj prinesejo tovrstna orodja. Zato prihaja tudi do pogoste zamenjave posameznih rešitev z boljšimi.

Tabela 1: Pregled obravnavanih primerov

Podjetje	Intervjuvanec	Dejavnost	Velikost	Uporaba orodij Podjetje 2.0	Indikativne izjave	Organizacijska kultura
A	Direktor	Razvoj informacijskega produkta, ki ga tržijo globalno	Nekaj deset ljudi	Uporabljajo večje število orodij, tako za notranje kot zunanje namene: <ul style="list-style-type: none"> wiki, ki ga uporabljajo za dokumentni sistem in arhiv vsebin, družabno orodje Slack, ki ga uporabljajo razvijalci, Jira, s pomočjo katere organizirajo delo in vodijo projekte. Za komunikacije s strankami je elektronsko pošto nadomestila mobilna aplikacija WhatsApp, v katero so prav tako vključeni vsi vpleteni v projekt s stranko vred. Skoraj nimajo prisotnosti na javnih družabnih omrežjih.	»Podjetje smo skušali postaviti okoli treh različnih programskih rešitev za sodelovanje in komunikacijo – wiki, Jira in Skype. Drugače nismo znali.« »Uporabo WhatsAppa je zahtevala ena izmed strank, a se je orodje izkazalo za tako uporabno, da ga zdaj uporabljamo z vsemi.«	Dominantna klanska, sekundarna ad hoc
B	Direktor in vodja enega izmed produktov	Razvoj programskih rešitev in storitve informatizacije	Nekaj sto zaposlenih	Uporaba orodij: <ul style="list-style-type: none"> wiki, ki deluje kot dokumentni sistem, Jira za vodenje projektov, zelo širok spekter produktov za komunikacijo, kot so Skype, Lync, Viber, Signal, WebEx, GoToMeeting in podobne. Urejajo tudi lasten blog, prav tako so prisotni na družabnih medijih.	»Uporabljene rešitve za komunikacijo so tako preproste za implementacijo, da jih enostavno uporabimo, ko je potrebno.« »Za dokumentni sistem smo najprej uporabljali lastni intranet, a smo ugotovili, da je wiki boljši, in preprosto smo začeli uporabljati tega.«	Dominantni organizacijski kulturi izenačeno klanska in ad hoc, zelo blizu tudi tržna
C	Oba ustanovitelja in direktorja podjetja	Razvoj informacijskih rešitev po naročilu, poleg tega pa se ukvarja tudi z razvojem mobilnih aplikacij za končne uporabnike, za kar imajo ločeno blagovno znamko	Približno deset zaposlenih	Uporabljajo večinoma za namene notranje organizacije in optimizacije procesov, čeprav do njih dostopajo tudi stranke: <ul style="list-style-type: none"> Jira, ki so jo implementirali na pobudo stranke, Slack za namene podpore notranjega sodelovanja, včasih pa vanj vključijo tudi podizvajalce. V okviru druge blagovne znamke urejajo blog in prisotnost na družabnih medijih, čeprav trenutno to ni prioriteta. Prav tako niso prioriteta druga orodja za sodelovanje, npr. Asana ali Trello. Uporabljajo jih po potrebi, če tako želi določena stranka ali če je lastnost projekta takšna, da je bolj primerna alternativna rešitev.	»Rešitve naj pridejo od uporabnikov, saj ti najbolj vedo, kaj potrebujejo, in bodo to tudi uporabljali,« pri tem imajo posamezne iniciative tudi lastne ambasadorje. Prav tako je dobrodošla samoorganizacija, ki je zaželena, skupaj s prevzemanjem odgovornosti.«	Dominantni klanski in ad hoc organizacijski kulturi sledita tržna in hierarhična.
D	Vodja informatike	Veleprodaja specializiranih produktov	Nekaj sto ljudi	Relativno malo tehnologij Podjetje 2.0: <ul style="list-style-type: none"> interni portal za organizacijo dokumentov SharePoint, do katerega pa ne dostopajo vsi zaposleni, orodja za takojšnje sporočanje, kot je npr. Skype. Obstaja visoka stopnja podpore za elektronsko poslovanje, ki temelji na izmenjavi podatkov s pomočjo spletnih storitev (angl. web services).	Delovanje infrastrukture za avtomatizacijo oskrbne verige je bistvenega pomena, saj »česar ne prodaš takoj, ne prodaš nikoli več, saj bo stranka šla h konkurenci.« »Glavna prednost portala SharePoint v tem, da je znanje na enem mestu, vedno dostopno.«	Dominantni klanska in tržna, sledita hierarhična in ad hoc.

Podjetje	Intervjuvanec	Dejavnost	Velikost	Uporaba orodij Podjetje 2.0	Indikativne izjave	Organizacijska kultura
E	Vodja oddelka	Oglaševanje	Nekaj deset ljudi	<p>Relativno majhno število različnih družabnih tehnologij:</p> <ul style="list-style-type: none"> lasten sistem za podporo sodelovanja, do katerega dostopajo tudi zunanji izvajalci, dokumentni sistem na podlagi portala SharePoint. <p>Omenjeni orodji uporabljajo predvsem za interno optimizacijo, medtem ko imajo za svoje stranke spletni dnevnik in preprost ekstranet za dostop do drugih strokovnih vsebin, a je komunikacija predvsem enostranska.</p>	<p>Rešitve se prilagajajo procesom in ne obratno, kar zahteva daljše razvojne cikle, oz. »vse, kar olejša delo, je zaželeno, a je pot pogosto dolgak.«</p> <p>Skrb pred izgubo informacij obstaja, zato so skrbno načrtovani tudi dostopi do posameznih vsebin in pooblastila za urejanje: »Nekatere stvari so take, da je smiselno, da jih urejajo vsi, nekatere pač ne.«</p>	<p>Dominantni klanska in tržna, sledita hierarhična in ad hoc.</p>
F	Vodja oddelka	Telekomunikacije	Nekaj sto ljudi	<p>Uporabljajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> interni imenik, napredno bazo znanja, Jiro za vodenje projektov, v katero so vključeni tudi podizvajalci, zelo močno prisotnost na družabnih medijih, ki jih uporabljajo tudi za interne namene, rešitev za generiranje idej, v kateri sodelujejo vsi zaposleni. <p>Uporabljajo tudi veliko rešitev na področju zunanje uporabe od spletnih dnevnikov in družabnih omrežij do drugih rešitev.</p>	<p>Kot pravi vprašana, »ideje za nova orodja pridejo tudi od uporabnikov, a njihovo širšo uporabo pogojujejo formalne strategije.«</p> <p>Pri tem je znanje ključnega pomena za nemoteno poslovanje. »Dokumentni sistem je glavno orodje, brez katerega delo sploh ne bi moglo potekati.«</p>	<p>Dominantni tržna in klanska, sledita ad hoc in hierarhična.</p>
G	Vodja oddelka	Finančne storitve	Nekaj sto ljudi	<p>Ne uporabljajo veliko tehnologij Podjetje 2.0 za notranjo organizacijo, sodelovanje podpirejo z družabnimi tehnologijami prejšnjih generacij, kot so koledarji in direktoriji v skupni rabi. Uporabljajo tudi intranet, v katerem je imenik zaposlenih in dokumentni sistem, ki pa je enosmeren in ne podpira sodelovanja. Prav tako enosmerna so mesečna obvestila, ki jih uporabniki prejmejo po elektronski pošti, čeprav je pri tem mogoče zaznati grajenje skupnosti.</p> <p>Intenzivna je uporaba družabnih orodij za komunikacijo s strankami:</p> <ul style="list-style-type: none"> profil na Facebooku, ki je redno posodobljen, LinkedIn, kanal YouTube. 	<p>Stranke in podizvajalci nikoli ne dostopajo do njihovih sistemov, ki so implementirani v nadzorovanih okoljih, tako da »tako rekoč vsa komunikacija z zunanjimi osebami, pa tudi med notranjimi, poteka po elektronski pošti.«</p> <p>»Skype je sicer dovoljen, a ni predpisan za službeno uporabo. Zaradi arhivov je najbolje, če gre vse po elektronski pošti.«</p>	<p>Dominantna hierarhična, sledi tržna.</p>

Podjetje	Intervjuvanec	Dejavnost	Velikost	Uporaba orodij Podjetje 2.0	Indikativne izjave	Organizacijska kultura
H	Direktor	Športna organizacija	Nekaj deset ljudi	<p>Nima implementiranih veliko tehnologij Podjetje 2.0 za interno uporabo:</p> <ul style="list-style-type: none"> za dokumentni sistem uporabljajo napredno rešitev 4th Office, ki podpira skupno rabo, sodelovanje in komunikacijo. <p>Relativno visoka stopnja uporabe družabnih orodij za zunanje namene:</p> <ul style="list-style-type: none"> profili tako rekoč na vseh omrežjih (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram), Snapchat, ki je relativno novo orodje, ki kombinira družabna omrežja in takojšnje sporočanje. 	<p>Sodelovanje se s 4th Office skuša podpreti sistematično, vseeno pa je pri tem treba omeniti tudi drugo komponento izbire te rešitve, ki se skriva v nadziranju, saj »orodje podpira temeljit nadzor nad dostop in prispevki, kar je bilo za prejšnje vodstvo zelo pomembno«.</p> <p>»Določeni starejši uporabniki nočejo uporabljati sistema.«</p>	<p>Organizacija se zaradi prihoda novega direktorja spreminja. Dominantna je in ostaja tržna, cilj je premik iz hierarhične v ad hoc ter večanje klanske.</p>
I	Direktor in pomočnik direktorja	Razvoj informacijskih rešitev	Nekaj sto ljudi	<p>Za podporo sodelovanja uporabljajo Jiro in še eno podobno orodje, ki dovoljuje dostop tudi strankam in zunanjim izvajalcem. Delo je organizirano s pomočjo wikija in portala SharePoint, pri čemer so uporabniki svobodni do te mere, da si za posamezni projekt lahko izberejo posamezno orodje glede na potrebe. Imajo notranje družabno omrežje in spletni dnevnik, prek katerega zaposleni dostopajo do svojih podatkov in informacij o podjetju.</p> <p>Uporabljajo tudi orodja Podjetje 2.0, ki so namenjena povezovanju s strankami, predvsem v obliki prisotnosti v družabnih medijih, a ta prisotnost ni zelo močna in je sekundarnega pomena.</p>	<p>Svoboda uporabnikov pri uporabi orodij je večih celo zaželena, saj so »neformalne iniciative konkurenca internemu IT-ju, kar je dobro«.</p> <p>»Pomembno je ljudem dovoliti, da uporabljajo isto orodje, ki jim najbolj olajša delo. Prisiliš jih zelo težko.«</p>	<p>Dominantni klanska in hierarhična, sledita tržna in ad hoc.</p>
J	Direktorica regije	Del globalne multinacionalke, ki se ukvarja z informacijskimi rešitvami	V regiji zaposluje nekaj deset ljudi	<p>Deluje kot virtualna organizacija. Izrazito uporabljajo tehnologije Podjetje 2.0 za notranje namene, npr.:</p> <ul style="list-style-type: none"> svoj dokumentni sistem, ki podpira sodelovanje, skupek družabnih rešitev v okviru lastnega družabnega portala, ki podpira blog, komunikacijo, mreženje, profile, sledenje in tako rekoč vse druge komponente tehnologij Podjetje 2.0. <p>Tudi v povezovanju s strankami so zelo napredni, uporabljajo veliko različnih orodij:</p> <ul style="list-style-type: none"> imajo profile na vseh pomembnejših družabnih omrežjih, veliko mrežo spletnih dnevnikov svojih zaposlenih in knjižnico video vsebin. <p>Med vsemi še najbolj razmišljajo kot platforma in Podjetje 2.0, saj s pomočjo različnih prilagojenih družabnih rešitev, kot je npr. tista za prodajo, popolnoma digitalizirajo in integrirajo procese s svojimi dobavitelji in strankami.</p>	<p>»Včasih so informacije pomenile moč, zdaj pa ne več. Deljenje informacij prinaša še večjo moč.«</p> <p>Celotna organizacija je osredotočena na rezultate, »s temi orodji se gradi kultura dosežkov (high performance culture)«.</p> <p>Kljub temu je uporabnost pri uporabnikih bistvenega pomena, saj »je v našem podjetju uvedba vseh orodij uspešna zato, ker so orodja orientirana na uporabnost pri uporabnikih in ne pri vodstvu.«</p>	<p>Dominantni tržna in ad-hoc, sledita klanska in hierarhična</p>

Po drugi strani so za celotno skupino podjetij A, B, C in I značilne neformalne iniciative pri uvajanju rešitev, implementacija od spodaj navzgor, ambasadorji in zasebne koristi uporabnikov, ki so jih vprašanci označili kot ključno pomembne za uspešno implementacijo tehnologij Podjetje 2.0. Takšno razmišljanje pa tem trem podjetjem zagotavlja klanska komponenta organizacijske kulture.

4.3.2 Previdno podjetje – podjetji D in E

Podjetji v drugi skupini k implementaciji tehnologij Podjetje 2.0 pristopata bolj nadzorovano in premišljeno, saj jima razmere na trgu ne dopuščajo napak. Odličnost na trgu je bistvenega pomena, kadri pa cenjeni, fluktuacija delovne sile ni tako značilna. Čeprav je zadovoljstvo zaposlenih pomembno, iniciative za nova orodja redko prihajajo od končnih uporabnikov oz. tudi če je tako, se običajno implementirajo v nadziranem okolju. Uporabniki torej nimajo večjih zasebnih koristi od uporabe orodij, saj jim je uporaba predpisana, prav tako ni posebnega poudarka na grajenju skupnosti.

Podjetji v tej skupini se soočata z več težavami pri uvajanju tehnologij Podjetje 2.0, sta bolj previdni, premišljeni in občutljivi na morebitno razkritje informacij. Znanje je bistvenega pomena, a kljub temu namenjajo več pozornosti dostopom do posameznih vsebin kot pri podjetjih iz prve skupine. Pomemben je pretok informacij, a v nadzorovanem okolju. Nove tehnologije so posledica premišljenih strategij in jih načrtno implementirajo vodstvo in oddelki za informatiko.

Poslovni procesi se redko spreminjajo, v večini primerov so informacijske rešitve tiste, ki se morajo prilagoditi procesom. Tako se podjetji v tej skupini soočata z dolgotrajnimi cikli implementacije rešitev Podjetje 2.0, ki so premišljene in pisane na kožo. Agilnost ni toliko značilna, saj raje stremijo k popolnosti manjšega števila rešitev. Integracija procesov in sodelovanja z zunanjimi subjekti se pojavlja, a običajno ni tako globoka kot pri podjetjih v prvi skupini, vsaj kar se tiče sodelovanja in komunikacije. Vseeno pa moramo omeniti izjemo podjetja D, ki ima zelo močno integrirano dobavno verigo, a ta integracija nima večje zveze s sodelovanjem in komunikacijo, tako da v raziskavi ne igra večje vloge.

4.3.3 Stabilno podjetje – podjetji G in H

Podjetji v tretji skupini stremita k stabilnosti, ki jo prinašata dominantni hierarhični in tržni organizacijski

kulturi. Posledica tega je relativno nizka stopnja uporabe tehnologij Podjetje 2.0 za namene interne organizacije, če pa se takšne tehnologije uvedejo, je z njihovo širšo uporabo veliko težav. Stranke in poslovni partnerji teh sistemov ne uporabljajo, prav tako ta podjetja ne integrirajo poslovnih procesov z drugimi subjekti.

Zaradi teh lastnosti in narave organizacij pogosto ni resničnih potreb za podporo elektronskega sodelovanja. Včasih do tega pride zaradi skrbno določenih postopkov in želje po nadzoru, včasih pa so sami procesi tako preprosti, da ne potrebujejo kompleksnih rešitev. Takšnim organizacijam elektronska pošta in direktoriji v skupni rabi dostikrat zadostujejo, tako da se dogaja, da ne uporabljajo niti orodij za takojšnje sporočanje.

Bolj aktivna so tovrstna podjetja na področju zunanje uporabe tehnologij Podjetje 2.0; običajno imajo profile na več omrežjih, ustvarjajo svoje video vsebine in sistematično pristopajo k tem orodjem, ki jih dojemajo predvsem kot podporo za prodajo. Pri uporabi teh rešitev tako prevladujejo nad tipičnimi primeri iz prve (podjetja A, B, C in HI) in druge skupine (podjetji D in E), kar verjetno lahko pripisemo tržni organizacijski kulturi.

4.3.4 Podjetje 2.0 – podjetji F in J

V raziskavi o uspešnosti uvajanja tehnologij Podjetje 2.0 se je podjetje J odrezalo najbolje in je vodilno tako v stopnji uporabe tovrstnih orodij kot tudi v učinkih, ki jih prinašajo tovrstna orodja. Ta virtualna organizacija je resnično Podjetje 2.0 v vseh pogledih, kar je še toliko bolj impresivno, če upoštevamo 50.000 zaposlenih, ki jih ima organizacija na globalni ravni. Podobna podjetja te velikosti takšnega načina dela niso sposobna.

To podjetje posluje v skladu z vsemi razmišljanji o novi obliki odprte in omrežene organizacije, imenovane Podjetje 2.0, kot je bila predstavljena v prejšnjih razdelkih. Postaja platforma, ki s pomočjo lastnih programskih rešitev podpira virtualne procese, v katere so vključeni vsi subjekti, vpleteni v poslovni proces. To podjetje lastne kadre razvija z agresivno in tržno usmerjeno politiko, kar omogoča dobre rezultate.

Dominantni organizacijski kulturi podjetja J sta tržna in ad hoc, in zdi se, da ta kombinacija omogoča doseganje vseh pozitivnih učinkov teh tehnologij. Fleksibilnost in razmišljanje v smer odprtosti, kar je v naši raziskavi značilno za podjetja v prvi skupini, so uspeli pripeljati še dlje, z bolj dovršenimi rešitvami in

bolj globokimi integracijami procesov. Po drugi strani pa so s planiranim pristopom, ki prilagodi rešitve procesom, ki so pogosto načrtovani optimalno, uspeli implementirati izredno napredne rešitve, ki so osredotočene na rezultate in na vodilni položaj na trgu.

Poleg tega je podjetje J uspešno uvedlo tudi tehnologije Podjetje 2.0 za potrebe dostopa do strank, kar je bilo do zdaj najbolj značilno za podjetja v tretji skupini, v veliko večjem obsegu kot katero koli drugo v raziskavi.

S podjetjem J lahko primerjamo tudi podjetje F, ki ima organizacijsko kulturo naravnano v tržno in klansko, sledi ad hoc kultura. To podjetje je na prvi pogled precej podobno podjetjema D in E, saj je podvrženo bolj premišljenemu uvajanju družabnih tehnologij, a uporablja precej več različnih tehnologij kot drugi dve in je bolj prilagodljivo v procesih, če pride do takšne potrebe. V teh lastnostih je tudi to podjetje podobno fleksibilnim podjetjem iz prve skupine (podjetja A, B, C in I), čeprav je ta fleksibilnost po navadi posledica potreb po širši reorganizaciji in ne po prilagoditvi orodjem, kar je značilno tudi za podjetje J.

Podjetje F ima še dve pomembni lastnosti. Omejene koristi, ki jih prinašajo tehnologije Podjetja 2.0, se pojavljajo na širokem spektru področij, notranjih in zunanjih. Druga značilnost je globoka integracija procesov s strankami in partnerji, sicer značilna za prvo skupino. Podjetje F tako na podoben način kot podjetje J uspeva izkoriščati vse potenciale tehnologij Podjetje 2.0, čeprav v nekoliko manjšem obsegu.

4.3.5 Model vpliva organizacijske kulture na uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0

V tabeli 2 je sumarno predstavljen model štirih različnih profilov podjetij glede na različne organizacijske kulture in uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0. Za posamezne skupine so značilne kombinacije organizacijskih kultur, in sicer:

- fleksibilna podjetja: klanska, ad hoc in tržna oz. klanska, hierarhična in tržna,
- previdna podjetja: klanska, tržna in hierarhična,
- stabilna podjetja: hierarhična, tržna in ad hoc oz. tržna, hierarhična in ad hoc,
- Podjetje 2.0: tržna, ad hoc in klanska oz. tržna, klanska in ad hoc.

Identifikacija omenjenih štirih profilov se v določeni meri sklada tudi z raziskavo McKinseya, ki omeinja štiri različne skupine podjetij glede na stopnjo uporabe orodij Podjetje 2.0 (Bughin in Chui, 2010):

- manj omrežena podjetja (angl. less networked), podobna drugi skupini previdnih podjetij (D in E) v raziskavi,
- zunanje omrežena podjetja (angl. externally networked), podobna tretji skupini stabilnih podjetij (G in H) v raziskavi,
- notranje omrežena podjetja (angl. internally networked), podobna prvi skupini fleksibilnih podjetij (A, B, C in I) v raziskavi, ter
- popolnoma omrežena podjetja (angl. fully networked), podobna četrti skupini podjetij (F in J), imenovani Podjetje 2.0.

5 SKLEP

Rezultati raziskave so pokazali, da v omenjenih desetih primerih vsekakor obstaja močna povezava med organizacijsko kulturo in uspešnostjo uvajanja tehnologij Podjetje 2.0 tako na področju uporabe kot na področju neto koristi za organizacijo. Vsaka izmed omenjenih štirih skupin ima namreč podobne profile organizacijske kulture in je podobno uspešna pri uvajanju tehnologij Podjetje 2.0.

Glede na rezultate raziskave lahko potrdimo, da organizacijska kultura pomembno vpliva na uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0, čeprav morda ne popolnoma na tak način, kot smo pričakovali. Nagnjenost k zunanji osredotočenosti glede na organizacijsko kulturo tako še ne pomeni uporabe družabnih orodij za zunanjo uporabo, prav tako notranja osredotočenost še ne pomeni uporabe orodij za notranjo uporabo. Po drugi strani pa je mogoče opaziti nekoliko bolj uspešno uvajanje tehnologij Podjetje 2.0 v tistih podjetjih, ki so bolj osredotočena na fleksibilnost, in ne stabilnost. Izjema je uporaba orodij za zunanjo uporabo, ki je še posebno značilna za stabilna podjetja.

Štiri temeljne oblike organizacijske kulture torej pomembno vplivajo na uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0, vendar tega vzorca ne moremo posplošiti na posamezne oblike organizacijskih kultur, saj različne kombinacije dominantnih kultur tvorijo zelo različne značilnosti. Vseeno pa je mogoče iz raziskave ugotoviti, da ad hoc kultura najbolj pozitivno vpliva na uspešnost uvajanja družabnih tehnologij v vseh primerih.

Za najbolj učinkovito kombinacijo organizacijskih kultur v proučevanem obsegu se tako izkažeta tržna in ad hoc kultura, ki omogočata tudi najbolj uspešno uvedbo tehnologij Podjetje 2.0, vsaj v okviru dotične raziskave. Obe omenjeni kulturi predstavljata zuna-

Tabela 2: Uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0 glede na značilnosti organizacijske kulture

Skupina	Splošne značilnosti	Strategije uvajanja tehnologij Podjetje 2.0	Uporaba tehnologij Podjetje 2.0	Koristi tehnologij Podjetje 2.0 za organizacijo
Fleksibilna podjetja (A, B, C in I)	<ul style="list-style-type: none"> Horizontalnost, agilnost, fleksibilnost, preprostost Kratki poslovni cikli Veliko eksperimentiranja Svoboda in samoorganizacija Sodelovanje je ključnega pomena Strah pred izgubljenimi informacijami je nizek 	<ul style="list-style-type: none"> Hibriden pristop Procesi se prilagodijo rešitvam Ključni uporabniki so bistveni Malo merjenja uspešnosti Uporabniki predlagajo rešitve Strategije temeljijo na pragmatičnosti 	<ul style="list-style-type: none"> Visoka stopnja prepletenosti orodij s procesi sodelovanja Veliko različnih orodij za notranjo uporabo Malo orodij za zunanjo uporabo Standardizirane rešitve Srednje napredne rešitve Rešitve podpirajo interakcije Hitro implementacija Malo ovir Neuspeh je potreben Nadomeščanje slabih rešitev z boljšimi 	<ul style="list-style-type: none"> Veliko koristi, predvsem notranje Brez orodij ni procesa Koristi za uporabnike v smer lažjega dela in pripadnosti Globoka integracija delovnih procesov s strankami in dobavitelji Srednje močno izrabljanje kolektivne inteligence Velik poudarek na grajenju skupnosti
Previdna podjetja (D in E)	<ul style="list-style-type: none"> Hierarhija, centraliziranost, kompleksnost, načrtovanje Dolgi poslovni cikli Malo eksperimentiranja Nadzor in planiranje Sodelovanje je potrebno Strah pred izgubljenimi informacijami je visok 	<ul style="list-style-type: none"> Pristop od zgoraj navzdol Rešitve se prilagajajo procesom Ključni uporabniki niso tako pomembni Veliko merjenja uspešnosti Vodstvo predlaga rešitve Načrtna in dolgotrajna vpeljava 	<ul style="list-style-type: none"> Nizka stopnja prepletenosti orodij s procesi sodelovanja Manj različnih orodij za notranjo uporabo Nič ali malo orodij za zunanjo uporabo Prilagojene rešitve Preproste rešitve Rešitve ne podpirajo interakcij Počasna implementacija Veliko ovir Neuspeh je relativno travmatičen Dopolnjevanje obstoječih slabih rešitev 	<ul style="list-style-type: none"> Malo koristi, predvsem notranje Procesi bi lahko delovali brez orodij Koristi za uporabnike v smer lažjega dela Srednje močna integracija delovnih procesov s strankami in dobavitelji Manjše izrabljanje kolektivne inteligence Ni poudarka na grajenju skupnosti
Stabilna podjetja (G in H)	<ul style="list-style-type: none"> Hierarhija, distribuiranost, uvajanje po potrebi Različno dolgi poslovni cikli Ni eksperimentiranja Nadzor in planiranje Sodelovanja ni Strah pred izgubljenimi informacijami je visok 	<ul style="list-style-type: none"> Pristop od zgoraj navzdol Procesi ne potrebujejo rešitev Ključni uporabniki so srednje pomembni Ni posebnega merjenja u spešnosti Vodstvo predlaga rešitve Odsotnost kompleksnih strategij 	<ul style="list-style-type: none"> Ni prepletenosti orodij s procesi sodelovanja Malo različnih orodij za notranjo uporabo Veliko različnih orodij za zunanjo uporabo Standardizirane rešitve Preproste rešitve Rešitve ne podpirajo interakcij Počasna implementacija Malo ovir zaradi malo orodij Neuspeha ni veliko zaradi malo orodij Opuščanje slabih rešitev 	<ul style="list-style-type: none"> Malo koristi, predvsem zunanje Procesi ne potrebujejo orodij Koristi za uporabnike so omejene Slaba integracija delovnih procesov Ni izrabljanja kolektivne inteligence Majhen poudarek na grajenju skupnosti
Podjetje 2.0 (F in J)	<ul style="list-style-type: none"> Horizontalnost, prilagodljivost, hitrost, transparentnost Kratki poslovni cikli Načrtno eksperimentiranje Nadzirana samoorganizacija Sodelovanje je ključnega pomena Strah pred izgubljenimi informacijami je visok 	<ul style="list-style-type: none"> Hibriden pristop Procesi se prilagajajo na ravni reorganizacije Ključni uporabniki so bistveni Veliko merjenja uspešnosti Vodstvo in uporabniki predlagajo rešitve Veliko preiščenih strategij 	<ul style="list-style-type: none"> Visoka stopnja prepletenosti orodij s procesi sodelovanja Veliko različnih orodij za notranjo uporabo Veliko različnih orodij za zunanjo uporabo Standardizirane in prilagojene rešitve Srednje napredne in napredne rešitve Rešitve podpirajo interakcije Hitro implementacija Nekaj ovir, a so obvladljive Neuspeh je, a se ga hitro popravi Nadomeščanje slabih rešitev z boljšimi 	<ul style="list-style-type: none"> Veliko koristi, na vseh področjih Brez orodij ni procesa Koristi za uporabnike je veliko, podrejeno odličnosti na trgu Globoka integracija delovnih procesov s strankami in dobavitelji Višja stopnja izrabljanja kolektivne inteligence Velik poudarek na grajenju skupnosti

njo osredotočenost, a omogočata uspešno uvedbo tako zunanjih kot notranjih orodij, kar pomeni, da je ravno ta zunanja osredotočenost ključna za uspešno uvajanje tehnologij Podjetje 2.0.

Podjetja lahko ugotovitve raziskave uporabijo pri svojih strategijah uvajanja tehnologij Podjetje 2.0 na različne načine. S pomočjo trenutnega profila organizacijskih kultur lahko ugotovijo, katere oblike tehnologij Podjetje 2.0 so sploh primerne za njihovo podjetje, poleg tega lahko s pomočjo ugotovitev raziskave bolje razumejo, kakšno stopnjo uporabe ter kakšne koristi od uporabe omenjenih orodij si lahko obetajo. Po drugih strani pa lahko podjetja s spremembo organizacijske kulture pomembno vplivajo na uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0. To v večini primerov pomeni premikanje proti organizacijski kulturi ad hoc in slabljenje hierarhične organizacijske kulture, pozitivno pa v večini primerov vpliva tudi klanska. Če pa želijo najboljše rezultate uvajanja družabnih tehnologij Podjetje 2.0, se morajo podjetja naravnati popolnoma eksterno, s pomočjo ad hoc in tržne organizacijske kulture, kar je glavni pogoj za prehod na novo obliko organizacije, imenovano Podjetje 2.0.

6 LITERATURA IN VIRI

- [1] Bente, S., Bombosch, U., Langade, S. (2012). *Collaborative enterprise architecture: enriching EA with lean, agile, and enterprise 2.0 practices*. Waltham: Elsevier Inc.
- [2] Bhalla, G. (2010). *Collaboration and co-creation: New platforms for marketing and innovation*. Springer Science & Business Media.
- [3] bin Husin, M. H., Swatman, P. M. (2010). Removing the barriers to Enterprise 2.0. *Technology and Society (ISTAS), 2010 IEEE International Symposium on. IEEE*, 2010, str. 275–283.
- [4] Bughin, J., Chui, M., Miller, A. (2009). How companies are benefiting from Web 2.0: McKinsey Global Survey Results. *McKinsey Quarterly*. Najdeno 1. 11. 2015 na spletnem naslovu http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/how_companies_are_benefiting_from_web_20_mckinsey_global_survey_results.
- [5] Bughin, J., Chui, M. (2010). *The Rise of the Networked Enterprise: Web 2.0 Finds its Payday*. McKinsey Global Institute. Najdeno 1. 11. 2015 na spletnem naslovu http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_rise_of_the_networked_enterprise_web_20_finds_its_payday.
- [6] Cameron, K., Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- [7] Cook, N. (2008). *Enterprise 2.0: How social software will change the future of work*. London: Gower Publishing Ltd.
- [8] DeLone, W. H., McLean, E. R. (1992). Information systems success: The quest for the dependent variable. *Information systems research*, 3(1), str. 60–95.
- [9] Frappaolo, C., Keldsen, D. (2008). Enterprise 2.0: Agile, Emergent & Integrated. *AIIIM MarketQ Intelligence Quarterly*, str. 1–83.
- [10] Heiska, A. (2012). *Organizational Challenges for Successful End User Adoption of Internal Enterprise Social Software*. Magistrsko delo. Aalto University, School of Economics.
- [11] Jarvis, J. (2009). *What would Google do?*. New York: Harper Business.
- [12] Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., Buckley, N. (2016). Aligning the Organization for Its Digital Future. *MIT Sloan Management Review, Summer 2016*, str. 1–27.
- [13] McAfee, A. (2006a). Enterprise 2.0. The Dawn of Emergent Collaboration. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), str. 21–28.
- [14] McAfee, A. (2006b). *Enterprise 2.0, version 2.0*. Najdeno 1. 11. 2016 na spletnem naslovu http://andrewmcafee.org/2006/05/enterprise_20_version_20/.
- [15] McAfee, A., Brynjolfsson, E. (2008). Investing in the IT that makes a competitive difference. *Harvard Business Review*, 86(7/8).
- [16] Miles, D. (2011). Social Business Systems – success factors for Enterprise 2.0 applications. *AIIIM Industry Watch Report*, str. 1–25.
- [17] Mosher Zinck, B. (2010). *Enterprise Collaboration: It's About the Culture, Stupid*. Najdeno 1. 11. 2015 na spletnem naslovu <http://www.cmswire.com/cms/enterprise-20/enterprise-collaboration-its-about-the-culture-stupid-008217.php>.
- [18] O'Reilly, T. (2005). *What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. Najdeno 1. 11. 2015 na spletnem naslovu <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>.
- [19] Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*, 2. izd. San Francisco: John Wiley & Sons.
- [20] Senarathna, R. P. I. R., Wickramasuriya, H. V. A. (2011). Organizational factors affecting e-commerce adoption in small and medium-sized enterprises. *Tropical Agricultural Research*, 22(2), str. 204–210.
- [21] Tapscott, D., Williams A. D. (2006). *Wikinomics: how mass collaboration changes everything*. New York: Portfolio Penguin Group.

Grega Stritar je podjetnik in sistemski arhitekt, direktor podjetja Neolab. Že več kot 15 let se ukvarja z razvojem poslovnih informacijskih sistemov in rešitev za poslovno inteligenco. V okviru magistrske naloge pri študiju poslovne informatike na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani je raziskoval nove oblike (družabnih) poslovnih informacijskih sistemov in njihovega vpliva na organizacije. Njegovo strokovno delo je konec leta 2017 podprl tudi Google, saj je podjetju namenil nepovratna sredstva za razvoj rešitve za nadzor javnih financ v RS, imenovane Finšpektor.

Jurij Jaklič je redni profesor na Katedri za poslovno informatiko in logistiko na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Raziskovalno, pedagoško in svetovalno se ukvarja predvsem s področjem podatkovne analitike oz. poslovne inteligence, pa tudi z menedžmentom poslovnih procesov. Je (so)avtor več kot sto znanstvenih člankov in poročil projektov, številni so bili objavljeni v mednarodnih znanstvenih revijah. Sodeloval je na več raziskovalnih in svetovalnih projektih s področja poslovne inteligence, prenove poslovnih procesov in strateškega načrtovanja informatike.