

DIGITIZACIJA, DIGITALIZACIJA IN DIGITALNA TRANSFORMACIJA NABAVNIH PROCESOV V DRUŽINSKEM PODJETJU DINES, D. O. O.

EDIN HARAMBAŠIĆ,¹ DOMEN DEU²

¹ Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
edin.harambasic@student.um.si

² Dines, d. o. o., Ljubljana, Slovenija
domen@dines.si

V poglavju predstavljamo raziskavo digitalne preobrazbe nabavnih procesov v družinskem podjetju Dines, d. o. o. Namen poglavja je prikazati, kako poteka uvajanje digitalnih tehnologij v mikropodjetju Dines, d. o. o., ki deluje na področju klimatizacije in toplotnih sistemov. Raziskava temelji na kvalitativni metodi študije primera in vključuje polstrukturiran intervju z operativnim vodjem podjetja. Podjetje Dines, d. o. o., je digitalizacijo uvedlo postopoma, najprej z digitizacijo dokumentacije (računi, delovni nalogi), nato z uporabo sistema ERP in portala za naročanje rezervnih delov. Vse spremembe so bile usmerjene v večjo preglednost, učinkovitost in poenostavitev procesov. Posebno vlogo pri uvedbi sprememb je imela mlajša generacija, ki je prispevala k motivaciji in odprtosti za nove rešitve. Rezultati kažejo, da tudi manjša družinska podjetja z omejenimi viri lahko uspešno uvedejo digitalne rešitve, če imajo jasno vizijo, notranjo pobudo in podporo zaposlenih. Zaključujemo, da je postopno uvajanje tehnologij, osredotočenost na uporabnika in vključevanje vseh deležnikov ključ do uspešne digitalne preobrazbe v podobnih podjetniških okoljih.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2025.6](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2025.6)

ISBN
978-961-299-026-8

Ključne besede:
digitalizacija,
digitizacija,
digitalna transformacija,
družinsko podjetje,
nabavni procesi

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2025.6](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2025.6)

ISBN
978-961-299-026-8

Keywords:
digitalization,
digitization,
digital transformation,
family business,
procurement processes

DIGITIZATION, DIGITALIZATION AND DIGITAL TRANSFORMATION OF PROCUREMENT PROCESSES IN THE FAMILY COMPANY DINES D. O. O.

EDIN HARAMBAŠIĆ,¹ DOMEN DEU²

¹ University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Country
edin.harambasic@student.um.si

² Dines d.o.o., Ljubljana, Slovenia
domen@dines.si

This chapter presents a case study of digital transformation in the procurement process of the family-owned company Dines. The aim is to show how a small business in the field of air conditioning and heating systems introduces digital technologies. The research is based on a qualitative case study method and includes a semi-structured interview with the operations manager. The company implemented digital changes step by step, starting with digitized documents (invoices, work orders), and then added an ERP system and an online portal for ordering spare parts. All changes were focused on improving transparency, efficiency, and process simplicity. A key role was played by the younger generation, who brought motivation and openness to innovation. The results show that even small family businesses with limited resources can successfully introduce digital tools if they have a clear vision, internal motivation, and employee support. I conclude that gradual implementation, user focus, and inclusive communication with employees are essential for a successful digital transformation in similar business environments.

1 Uvod

V sodobnem poslovnem okolju postaja digitalizacija ključni dejavnik konkurenčnosti, saj omogoča optimizacijo poslovnih procesov, večjo učinkovitost in boljšo odzivnost na tržne spremembe. Nabavni procesi so eno izmed strateških področij podjetij, saj vplivajo na stroškovno učinkovitost, dobavne verige in dolgoročno uspešnost poslovanja. Tradicionalni nabavni postopki, ki temeljijo na papirni dokumentaciji in ročnem vnosu podatkov, postajajo vedno manj primerni za dinamično poslovno okolje.

Digitalizacija in digitalna transformacija nabavnih procesov podjetjem omogočata avtomatizacijo, boljše upravljanje podatkov in optimizacijo sodelovanja z dobavitelji, kar prinaša pomembne konkurenčne prednosti. Digitalizacija zajema prehod iz analognih v digitalne nabavne procese z uvedbo e-nabavnih platform, digitalnih dokumentov in avtomatiziranih sistemov za obdelavo naročil. Digitalna transformacija pa vključuje širše organizacijske spremembe, kot so prilagoditev organizacijske kulture, optimizacija procesov odločanja in uvajanje strategij za digitalno poslovanje.

Družinska podjetja pri uvajanju digitalnih rešitev pogosto naletijo na specifične izzive, kot so tradicionalni pristopi k poslovanju, omejeni finančni in kadrovski viri ter psihični odpor zaposlenih do sprememb. Ker imajo družinska podjetja drugačno strukturo odločanja kot velika podjetja, je ključnega pomena razumeti in na samem začetku zastaviti, katere strategije digitalizacije so najuspešnejše v tem kontekstu. Poleg vseh izzivov, na katere lahko naletijo vsa podjetja pri digitalizaciji, pa imajo lahko velik vpliv tudi zunanji izzivi, kot je bila npr. pandemija covida-19.

2 Pregled literature

2.1 Opredelitev pojmov digitalizacije, digitizacije in digitalne transformacije

V sodobnem poslovnem okolju se pogosto uporabljajo izrazi, kot so digitizacija, digitalizacija in digitalna transformacija. Čeprav se pogosto obravnavajo kot sinonimi, gre v resnici za različne pojme, ki opisujejo različne faze razvoja digitalne zrelosti v podjetjih.

Digitizacija predstavlja prvi korak v smeri digitalne preobrazbe in pomeni pretvorbo analognih podatkov v digitalno obliko. Gre za osnovno digitalno zajemanje dokumentov ali podatkov, ki ne spreminja samega načina izvajanja poslovnih procesov, temveč omogoča shranjevanje in lažje upravljanje dokumentov v digitalni obliki.

Naslednji korak je digitalizacija, ki se nanaša na uporabo digitalnih orodij za avtomatizacijo in optimizacijo že obstoječih poslovnih procesov. Digitalizacija torej zajema širšo uvedbo digitalnih tehnologij, kot so sistemi za planiranje virov (ang. *Enterprise Resource Planning*, ERP), e-nabavne platforme in avtomatizacija procesov naročanja, kar bistveno izboljšuje učinkovitost ter zmanjšuje stroške poslovanja podjetij.

Najvišja raven sprememb pa je digitalna transformacija, ki presega tehnološko nadgradnjo in vključuje globoke spremembe poslovnih modelov, organizacijske kulture, načinov dela in interakcije s strankami ter dobavitelji. Digitalna transformacija zahteva celovit pristop, saj vpliva na celotno organizacijo in zahteva spremembe poslovnih modelov, organizacijske kulture in načina odločanja.

Podjetja v različnih fazah razvoja pristopajo k digitalizaciji na različen način. V začetni fazi se osredotočajo predvsem na vzpostavitev spletne prisotnosti, kot so spletne strani in profili na družbenih omrežjih, kar jim omogoča večjo prepoznavnost in lažji dostop do strank. Ko podjetje preide v fazo rasti, postanejo ključni avtomatiziranje poslovnih procesov, uporaba digitalnega marketinga in implementacija naprednih analitičnih orodij za podporo odločanju. Pri zrelih podjetjih pa digitalizacija prehaja na višjo raven, saj se digitalne tehnologije, kot so umetna inteligenca (UI), internet stvari (ang. *Internet of Things*, IoT) in napredna analitika, vključujejo v vse segmente poslovanja ter omogočajo optimizacijo delovnih procesov in boljše strateško načrtovanje (Simčič, 2024).

2.2 Ključne tehnologije kot orodja za podporo digitalizacije nabavnih procesov

Digitalizacija nabavnih procesov temelji na naprednih tehnologijah, ki omogočajo večjo avtomatizacijo, optimizacijo stroškov in izboljšano odločanje. Med ključnimi tehnologijami, ki podpirajo digitalizacijo nabave, izstopajo UI, veriženje blokov (ang.

blockchain) in IoT. Napredne tehnologije predstavljajo ključne elemente digitalne transformacije nabavnih procesov. Uporaba teh tehnologij podjetjem omogoča večjo učinkovitost, zmanjšanje stroškov in izboljšano preglednost v celotni oskrbovalni verigi. Še posebej pomembno je povezovanje teh tehnologij v celovite digitalne rešitve, ki omogočajo inteligentno avtomatizacijo in večjo prilagodljivost na tržne spremembe.

2.2.1 Umetna inteligenca v nabavnih procesih

UI ima velik potencial za optimizacijo nabavnih procesov, saj omogoča avtomatizacijo odločanja, napovedovanje povpraševanja in izboljšanje preglednosti oskrbovalnih verig. Ena ključnih prednosti UI je avtomatizacija odločanja, ki zmanjšuje potrebo po ročnem odločanju pri nabavi. Algoritmi strojnega učenja lahko analizirajo velike količine podatkov, na podlagi katerih optimizirajo izbiro dobaviteljev. Poleg tega omogočajo napredno analizo tveganj in predlagajo najboljše možne scenarije za zmanjšanje stroškov ter povečanje učinkovitosti nabave (Guida et al., 2023).

UI pomembno prispeva tudi k napovedovanju povpraševanja in optimizaciji zalog, saj omogoča natančnejše predvidevanje potreb po materialih in izdelkih. S tem se zmanjšujejo stroški skladiščenja in preprečujejo primanjkljaji. UI pri tem uporablja zgodovinske podatke in tržne trende za izboljšano načrtovanje oskrbe (Handfield et al., 2019).

Poleg analize in napovedovanja pa UI omogoča tudi avtomatizacijo pogajanj. S pomočjo klepetalnih robotov (chatbotov), ki temeljijo na tehnologiji obdelave naravnega jezika (ang. *natural language processing*, NLP), lahko podjetja vzpostavijo avtomatizirano komunikacijo z dobavitelji in kupci, kar dodatno olajša in pohitri postopek dogovarjanja (Jaggær, 2019).

2.2.2 Veriženje blokov v nabavnih procesih

Veriženje blokov (ang. *blockchain*) prinaša večjo preglednost in varnost v nabavnih procesih, saj omogoča decentralizirano beleženje transakcij ter zagotavlja popolno sledljivost materialov in izdelkov vzdolž celotne oskrbovalne verige. Ena izmed ključnih prednosti te tehnologije je sledljivost dobavne verige in preprečevanje

goljufij, saj podjetjem omogoča, da v realnem času preverijo izvor surovin in izdelkov. S tem se izboljšuje skladnost z okoljskimi in etičnimi standardi ter zmanjšuje možnost goljufij in ponarejenih dokumentov v dobavni verigi (Baryannis et al., 2019).

Poleg sledljivosti veriženje blokov omogoča tudi uporabo pametnih pogodb (ang. *smart contracts*), ki omogočajo avtomatsko izvajanje pogodbenih obveznosti brez posrednikov. Takšna digitalna rešitev skrajšuje čas obdelave naročil, zmanjšuje stroške upravljanja pogodb in povečuje zanesljivost pri izvajanju pogodbenih določil (Moretto et al., 2017).

Dodaten napredek predstavlja integracija veriženja blokov v digitalizacijo nabave, kjer se tehnologija povezuje z UI in IoT. Takšna kombinacija omogoča izboljšano spremljanje zalog in avtomatizacijo transakcij. Na primer, v povezavi s senzorji IoT lahko veriženje blokov omogoča samodejno sprožanje naročil, ko zaloge padejo pod določeno raven, kar povečuje odzivnost in učinkovitost nabavnega procesa (Ivanov & Dolgui, 2021).

2.2.3 Internet stvari (IoT) za optimizacijo zalog

IoT omogoča digitalizacijo fizičnih procesov v nabavi in skladiščenju. Z vgrajenimi senzorji in povezljivostjo v realnem času lahko podjetja bistveno izboljšajo nadzor nad zalogami in transportom. Ena izmed pomembnih prednosti je spremljanje zalog v realnem času, saj uporaba senzorjev omogoča natančno spremljanje količine in stanja zalog. S tem se zmanjšujejo izgube in optimizira upravljanje skladiščnih kapacitet (Brintrup et al., 2020).

Poleg zalog ima IoT ključno vlogo tudi pri pametni logistiki in nadzoru transporta, kjer senzorji omogočajo spremljanje temperature, vlažnosti in lokacije izdelkov med prevozom. To je še posebej pomembno v industrijah, kot sta farmacevtska in prehrabna, kjer je ohranjanje pogojev transporta bistvenega pomena za kakovost izdelkov (Wang et al., 2016).

Z uporabo tehnologije IoT v povezavi z UI pa je mogoče razviti tudi sisteme za avtomatizirano naročanje in zalogovodenje. Ti sistemi samodejno sprožijo naročila, ko zaloge padejo pod določen prag, kar zmanjšuje potrebo po ročnem vnašanju podatkov in povečuje učinkovitost procesov (Lorentz et al., 2020).

Napredne tehnologije, kot so UI, veriženje blokov in IoT, predstavljajo ključne elemente digitalne transformacije nabavnih procesov. Njihova uporaba omogoča večjo učinkovitost, zmanjšanje stroškov in izboljšano preglednost v celotni oskrbovalni verigi. Še posebej pomembno pa je povezovanje teh tehnologij v celovite digitalne rešitve, ki omogočajo inteligentno avtomatizacijo in večjo prilagodljivost na tržne spremembe.

2.3 Primeri uspešne digitalne transformacije nabavnih procesov v praksi

V Sloveniji so nekatera podjetja že uspešno izvedla digitalizacijo, kar dokazujejo primeri podjetij Led Luks, Pronorm in Eta Cerkno. Podjetje Led Luks je med pandemijo digitaliziralo prodajne poti z uvedbo spletne platforme za naročanje in spremljanje statusa naročil ter optimiziralo proizvodne procese z uporabo sistemov ERP, kar je izboljšalo prilagodljivost trgu in okrepilo povezavo s strankami. Pronorm je digitalizacijo proizvodnje izvedel z implementacijo sistema za avtomatsko spremljanje proizvodnih podatkov in uporabo programske opreme za nadzor kakovosti, kar je omogočilo večjo natančnost, hitrost ter zmanjšanje stroškov. Eta Cerkno pa je z avtomatizacijo proizvodnih linij in uvedbo pametnih senzorjev ter podatkovne analitike povečala učinkovitost procesov in izboljšala kakovost svojih izdelkov (Simčič, 2024).

2.3.1 Primerjalna analiza digitalne zrelosti slovenskih podjetij z mednarodnimi standardi

Digitalna zrelost podjetij v Evropski uniji (EU) ni enotna, saj med državami obstajajo velike razlike. Skandinavske države, kot so Finska, Danska in Švedska, so vodilne pri uvajanju naprednih digitalnih tehnologij, kot so UI, obdelava velikih podatkov (ang. *Big Data*) in avtomatizacija procesov. Visoko raven digitalne zrelosti dosegajo predvsem zaradi dolgoročnih investicij v izobraževanje, razvoja digitalne infrastrukture in aktivnih vladnih strategij za podporo digitalizaciji (Tutak & Brodny, 2022).

Na drugi strani se države Srednje in Vzhodne Evrope, kamor spada tudi Slovenija, soočajo s počasnejšo digitalno preobrazbo podjetij, predvsem zaradi manjših vlaganj v raziskave in razvoj (R&D), kar negativno vpliva na implementacijo digitalnih rešitev. Kljub razmeroma dobro razviti digitalni infrastrukturi podjetja pogosto nimajo dovolj usposobljenih kadrov za učinkovito uvedbo novih tehnologij (Brodny & Tutak, 2022).

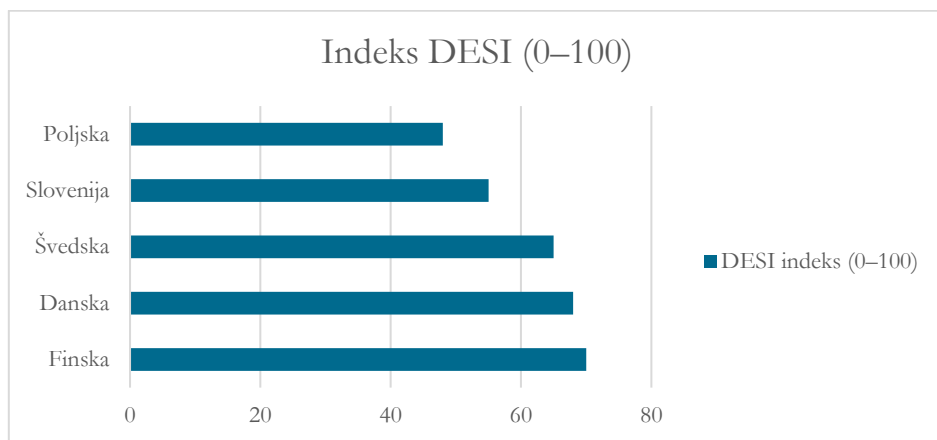
Razlike v stopnji digitalne razvitosti med posameznimi državami EU so jasno razvidne tudi iz indeksa DESI. Na Grafu 1 je prikazana primerjava digitalne zrelosti izbranih držav, in sicer Finske, Danske, Švedske, Slovenije in Poljske. Opazimo lahko, da Finska, Danska in Švedska dosegajo najvišje vrednosti, kar potrjuje njihove uspešne digitalne strategije ter močna vlaganja v razvoj digitalnih kompetenc. Slovenija sledi z nižjim, a še vedno solidnim rezultatom, medtem ko Poljska nekoliko zaostaja, kar potrjuje tudi razlike v učinkovitosti implementacije digitalnih rešitev.

Pri tem velja poudariti, da je digitalna zrelost slovenskih podjetij v primerjavi z zahodnoevropskimi državami še vedno relativno nizka. Glavni izzivi so nizka uporaba naprednih digitalnih tehnologij, odsotnost jasnih digitalnih strategij v številnih podjetjih in počasno prilagajanje novim poslovnim modelom, ki temeljijo na digitalizaciji (Senna, Roca & Barros, 2023). Stopnja digitalne integracije je v Sloveniji močno odvisna od velikosti podjetja – velika podjetja pogosteje vlagajo v digitalizacijo, medtem ko mala in srednje velika podjetja (MSP) pogosto nimajo zadostnih sredstev ali znanja za uvedbo zahtevnejših digitalnih rešitev. Poleg tega se MSP srečujejo z visokimi stroški preobrazbe in pomanjkanjem jasnih smernic za vključitev novih tehnologij v obstoječe poslovne modele (Brodny & Tutak, 2023).

V kontekstu mednarodnih trendov in primerjalne analize velja izpostaviti, da vodilne evropske države na področju digitalne transformacije, kot so Nemčija, Nizozemska in Finska, izvajajo celovite nacionalne strategije, ki podjetjem ponujajo finančne spodbude, izobraževalne programe in davčne olajšave za vlaganja v digitalne tehnologije (Tutak & Brodny, 2022). Uspešen primer je nemški program Industrie 4.0, ki spodbuja avtomatizacijo proizvodnje in uporabo UI v industrijskih procesih. Skandinavske države dodatno vlagajo v razvoj digitalnih kompetenc delovne sile, kar jim omogoča hitro in učinkovito implementacijo naprednih tehnologij. V nasprotju s tem Slovenija še nima oblikovanih podobno celovitih strategij, kar vpliva na njeno

nižjo konkurenčnost v primerjavi z digitalno naprednejšimi državami (Senna et al., 2023).

Čeprav Slovenija na določenih področjih digitalizacije dosega boljše rezultate kot nekatere države Srednje in Vzhodne Evrope, še vedno zaostaja pri razvoju in uvajanju ključnih tehnologij, kot so UI, avtomatizacija in podatkovna analitika. Ključni omejevalni dejavniki so pomanjkanje vlaganj v digitalno preobrazbo, omejene inovacijske zmogljivosti in odsotnost inovacijske kulture, kar upočasnjuje napredek slovenskih podjetij v primerjavi z digitalno bolj razvitimi evropskimi gospodarstvi (Brodny & Tutak, 2022).



Graf 1: Digitalna zrelost izbranih držav

Vir: (The Digital Economy and Society Index (DESI), n.d.)

2.3.2 Zaključki o dobrih praksah digitalne transformacije slovenskih podjetij

Analiza primerov uspešne digitalne transformacije slovenskih podjetij kaže, da so ključni dejavniki uspeha strateško načrtovanje, postopno uvajanje tehnologij in aktivna vključenost zaposlenih v procese sprememb. Podjetja, kot so Led Luks, Pronorm in Eta Cerčno, so dokaz, da tudi slovenska podjetja z omejenimi viri lahko uspešno izvedejo digitalno preobrazbo, če je ta usklajena s poslovnimi cilji in podprta s pravočasnimi investicijami v znanje in tehnologijo.

Skupna značilnost dobrih praks je usmerjenost v reševanje konkretnih izzivov podjetja z uporabo digitalnih orodij. Na primer, Led Luks se je osredotočil na digitalizacijo prodajnih poti, kar je omogočilo boljši stik s kupci v času pandemije in večjo prožnost pri odzivanju na spremembe v povpraševanju. Ključnega pomena je bila uporaba platforme za spletno naročanje, s katero so pohitrili komunikacijo in izboljšali uporabniško izkušnjo. Hkrati so optimizirali proizvodne procese z uvedbo sistema ERP, ki je izboljšal sledenje materialom in omogočil boljše planiranje proizvodnje.

Pri podjetju Pronorm je bila v ospredju digitalizacija proizvodnje, kjer so uvedli senzoriko in avtomatsko zajemanje proizvodnih podatkov. Rezultat je bila večja preglednost nad učinkovitostjo proizvodnje in zmanjšanje odpadkov. Poleg tega so digitalna orodja omogočila hitro identifikacijo ozkih grl v proizvodnem procesu, kar je prispevalo k optimizaciji virov in nižjim stroškom.

Tudi primer podjetja Eta Cerkno kaže, da je digitalna transformacija mogoča, če je vodena premišljeno in postopno. Z uvajanjem avtomatizacije v proizvodne linije in uporabo naprednih tehnologij za nadzor kakovosti so dosegli večjo natančnost proizvodnje in boljši nadzor nad kakovostjo izdelkov. S tem so izboljšali svojo konkurenčnost in povečali zadovoljstvo strank.

Iz teh primerov je razvidno, da uspešna digitalna preobrazba ni pogojena izključno z velikostjo podjetja, temveč z jasno vizijo, strokovnim znanjem, pripravljenostjo na spremembe in dolgoročno zavezanostjo k razvoju. Pomemben dejavnik je tudi vodstvena podpora, saj morajo vodilni kadri razumeti koristi digitalizacije in aktivno usmerjati podjetje v to smer. Poleg tega se kot uspešna praksa izkazuje tudi vlaganje v usposabljanje zaposlenih, saj so ti ključni nosilci sprememb.

Pri implementaciji digitalnih rešitev se podjetja pogosto odločajo za modularni pristop, kar pomeni, da uvajajo nove tehnologije po korakih in v skladu s svojimi zmožnostmi. Takšen pristop zmanjšuje tveganja, povezana z večjimi sistemskimi spremembami, in omogoča sprotno učenje ter prilagajanje procesov. Digitalna transformacija se torej ne zgodi čez noč, temveč gre za proces stalnega izboljševanja, ki temelji na podatkih, odzivnosti na spremembe in agilnem načinu vodenja.

Slovenske dobre prakse kažejo, da so največji učinki doseženi tam, kjer digitalna transformacija ni zgolj tehnološki projekt, ampak celostna sprememba poslovanja, ki zajema procese, ljudi in kulturo podjetja.

2.3.3 Državna podpora digitalni transformaciji v Sloveniji

Državna podpora digitalni transformaciji podjetij v Sloveniji igra ključno vlogo pri pospeševanju tehnološkega napredka in povečanju konkurenčnosti gospodarstva. Digitalizacija predstavlja eno osrednjih prioritet razvojne politike države, vendar kljub določenim pozitivnim premikom ostajajo številni izzivi na področju izvajanja, usklajevanja in doseganja podjetij na vseh ravneh – zlasti MSP.

Med ključnimi instrumenti državne podpore so javni razpisi, finančne spodbude, vavčerji ter programi usposabljanja in svetovanja. Slovenski podjetniški sklad (SPS) je v zadnjih letih uvedel vrsto vavčerjev za digitalizacijo, s katerimi je podjetjem omogočil sofinanciranje priprave digitalnih strategij, uvedbe digitalnega marketinga, izboljšanja kibernetske varnosti in napredne digitalne analize. Takšni ukrepi so pomembni predvsem za mikropodjetja in MSP, ki pogosto nimajo lastnih razvojnih oddelkov in težje dostopajo do dragih svetovalnih storitev.

Poleg SPS pomembno vlogo igra tudi Ministrstvo za digitalno preobrazbo, ki koordinira izvedbo nacionalne strategije digitalne preobrazbe ter črpa sredstva iz Evropskega sklada za okrevanje in odpornost. Med večje projekte sodi Slovenska digitalna koalicija (Digitalna Slovenija), ki spodbuja povezovanje med gospodarstvom, znanstvenoraziskovalnimi institucijami in državo. Eden od njenih ciljev je tudi povečanje vlaganj v razvoj digitalnih kompetenc med delovno aktivnim prebivalstvom, kar je ključno za dolgoročno uspešno implementacijo novih tehnologij v poslovna okolja.

V sklopu načrta za okrevanje po pandemiji covid-19 se je Slovenija z Evropsko komisijo dogovorila tudi za številne investicije v digitalizacijo gospodarstva. V okviru tega so na voljo nepovratna sredstva za nakup napredne digitalne opreme, usposabljanje zaposlenih, razvoj digitalnih rešitev in integracijo UI v poslovne procese. Kljub temu pa raziskave kažejo, da številna podjetja – predvsem manjša – ne izkoriščajo teh možnosti v zadostni meri, bodisi zaradi nepoznavanja razpisov, kompleksnosti postopkov ali pomanjkanja kadrov, ki bi te projekte vodili.

Na ravni izobraževalnega sistema država prav tako spodbuja krepitev digitalnih kompetenc, vendar so učinki teh programov v podjetniškem okolju še počasni. Primanjkuje bolj ciljnih vsebin, namenjenih specifičnim potrebam podjetij – npr. uvajanju sistemov ERP, avtomatizaciji nabavnih procesov ali analitiki podatkov. Poleg tega so MSP-jem pogosto nedostopni celoviti svetovalni programi, ki bi jim pomagali razviti dolgoročno digitalno strategijo.

Pomembno je tudi poudariti, da je Slovenija v zadnjih letih naredila korak naprej pri razvoju digitalne infrastrukture, zlasti v smeri razširjenosti optičnega interneta in uvedbe omrežij 5G, kar ustvarja osnovne pogoje za digitalizacijo. Vendar je tehnološka infrastruktura le osnova – uspeh transformacije je odvisen od povezovanja vseh deležnikov, vključno z državo, podjetji, izobraževalnimi ustanovami in raziskovalnim sektorjem.

Čeprav so torej vzpostavljeni nekateri pomembni mehanizmi za podporo digitalni preobrazbi, je treba večji poudarek poenostavitvi dostopa do spodbud, večji fleksibilnosti razpisov in intenzivnejšemu informiranju podjetij. Nadaljnji razvoj digitalnega okolja bo uspešen le, če bodo podjetja dobila konkretno podporo pri implementaciji in ne le strateške usmeritve.

Na koncu velja poudariti, da je usklajena in celostna državna strategija ključna za pospešitev digitalne transformacije slovenskega gospodarstva. Spodbude morajo biti ciljno usmerjene, prilagojene različnim velikostim podjetij in povezane z izobraževalnimi in raziskovalnimi institucijami. Le tako bo Slovenija lahko sledila razvitim digitalnim gospodarstvom Evrope in povečala svojo konkurenčnost na globalnem trgu.

2.4 Specifični izzivi digitalne transformacije slovenskih podjetij

Globalno gospodarstvo vse bolj temelji na digitalnih rešitvah, kar pomeni, da podjetja, ki ne vlagajo v digitalizacijo, hitro zaostajajo za konkurenco. Po podatkih Evropske komisije 99 % vseh evropskih podjetij predstavljajo MSP, pri čemer večina spada med družinska podjetja, ki pogosto težje uvajajo digitalne spremembe (Minicity, 2023).

To kaže na pomembno strukturno značilnost evropskega gospodarstva, ki močno vpliva na hitrost digitalne preobrazbe. Družinska podjetja se pogosto soočajo z izzivi, kot so tradicionalni poslovni modeli, omejeni finančni in kadrovske viri ter odpor starejših generacij do tehnoloških sprememb. Po našem mnenju bi morali lastniki teh podjetij prepoznati digitalizacijo kot priložnost za dolgoročno rast in ne kot grožnjo obstoječim praksam.

Podjetja v različnih fazah razvoja pristopajo k digitalizaciji na različen način. V začetni fazi se osredotočajo predvsem na vzpostavitev spletne prisotnosti, kot so spletne strani in profili na družbenih omrežjih, kar jim omogoča večjo prepoznavnost in lažji dostop do strank. Ko podjetje preide v fazo rasti, postanejo ključni avtomatiziranje poslovnih procesov, uporaba digitalnega marketinga in implementacija naprednih analitičnih orodij za podporo odločanju. Pri zrelih podjetjih pa digitalizacija prehaja na višjo raven, saj se digitalne tehnologije, kot so UI, IoT in napredna analitika, vključujejo v vse segmente poslovanja ter omogočajo optimizacijo delovnih procesov in boljše strateško načrtovanje (Simčič, 2024).

Vendar pa uspešna digitalna transformacija ne pomeni zgolj uvajanja novih tehnologij, temveč zahteva tudi prilagoditev organizacijskih procesov in razvoj digitalnih kompetenc zaposlenih (Busančić, 2024). Po našem mnenju številna podjetja podcenjujejo pomen izobraževanja zaposlenih, kar pogosto vodi v neučinkovito implementacijo digitalnih rešitev. Digitalizacija ne more biti le tehnična nadgradnja – zahteva premišljen pristop, postopno uvajanje in aktivno vključevanje vseh deležnikov v podjetju. Tista podjetja, ki bodo vlagala v razvoj digitalnih veščin svojih zaposlenih in prilagodila svoje procese, bodo imela dolgoročno konkurenčno prednost.

Družinska podjetja predstavljajo pomemben del evropskega in slovenskega gospodarstva, saj so gonilo gospodarske rasti, ustvarjanja delovnih mest in stabilnosti v številnih regijah. Kljub temu pa se pri uvajanju digitalizacije srečujejo z različnimi specifičnimi izzivi, ki so pogosto povezani z notranjimi in zunanjimi dejavniki. Poročilo Mastercard (2024) ugotavlja, da kar 27 % družinskih podjetij ne ve, katere digitalne rešitve so zanje najbolj primerne, kar izpostavi pomembno pomanjkljivost v razumevanju tehnoloških potrebščin teh podjetij. Družinska podjetja se pogosto znajdejo v dilemi med izbiro ustreznih digitalnih orodij in zagotavljanjem kontinuitete obstoječih poslovnih modelov.

Digitalna transformacija postaja vse pomembnejši dejavnik za konkurenčnost MSP v Sloveniji. Omogoča jim boljšo prilagodljivost trgu, zmanjšanje operativnih stroškov in večjo učinkovitost poslovnih procesov. Vendar pa digitalna transformacija ni zgolj uvedba novih tehnologij, temveč zahteva tudi spremembo organizacijske kulture, razvoj novih poslovnih modelov in prilagoditev načinov odločanja. Uspešna digitalizacija podjetjem omogoča izboljšano analitiko podatkov, avtomatizacijo ključnih operacij ter boljše sodelovanje z dobavitelji in strankami, kar postaja nujno v sodobnem poslovnem okolju (Simčič, 2024).

Ključno je, da se vzpostavi jasna strategija postopne digitalne preobrazbe, ki vključuje izobraževanje zaposlenih, pridobivanje finančnih spodbud in aktivno vključevanje mlajše generacije v proces odločanja. Brez teh ukrepov obstaja nevarnost, da bodo družinska podjetja zaostala za konkurenčnimi, bolj tehnološko naprednimi organizacijami.

2.4.1 Ključne notranje ovire pri digitalizaciji družinskih podjetij

Eden od ključnih izzivov, s katerimi se srečujejo družinska podjetja, je generacijska vrzel. Po raziskavi Mastercard (2024) starejša generacija, ki je pogosto odgovorna za vodenje podjetja, zavira digitalne spremembe, saj se težje prilagaja novim tehnologijam. Težave, povezane s tem, so pogosto psihološke narave, saj starejši lastniki podjetij običajno raje uporabljajo sisteme, ki so se že izkazali za učinkovite, in se izogibajo tveganjem, ki bi jih lahko prinesla nova digitalna orodja. Zlasti se bojijo pretrganja poslovnih procesov in potencialnih napak pri prehodu na digitalne rešitve.

Na drugi strani pa mlajša generacija v družinskih podjetjih, čeprav ima pogosto več znanja o digitalnih tehnologijah, nima dovolj izkušenj ali podpore za uspešno uvajanje teh sprememb. Po podatkih raziskave Mastercard (2024) 23 % podjetnikov meni, da je digitalizacija njihov največji izziv, predvsem zaradi pomanjkanja ustreznih virov in izkušenj pri uvajanju kompleksnih digitalnih rešitev.

Poleg generacijske vrzeli se podjetja soočajo tudi s psihološko odpornostjo proti spremembam. Po raziskavi Minicity (2023) se mnogi mali podjetniki bojijo modernizacije, ker so prepričani, da bi digitalizacija lahko ogrozila poslovno stabilnost ali jih prisilila v drage naložbe v nova orodja, ki jih morda ne bodo mogli

v celoti izkoristiti. Ta odpor do sprememb ni le tehničnega značaja, temveč je globoko zakoreninjen v podjetniški kulturi. Podjetniki pogosto menijo, da bi prehod na digitalne rešitve pomenil tvegano spremembo njihovih preizkušenih poslovnih praks, ki temeljijo na dolgoletnem zaupanju in osebnem pristopu.

Digitalna transformacija postaja vse pomembnejši dejavnik za konkurenčnost MSP v Sloveniji. Omogoča jim boljšo prilagodljivost trgu, zmanjšanje operativnih stroškov in večjo učinkovitost poslovnih procesov. Vendar pa digitalna transformacija ni zgolj uvedba novih tehnologij, temveč zahteva tudi spremembo organizacijske kulture, razvoj novih poslovnih modelov in prilagoditev načinov odločanja. Uspešna digitalizacija podjetjem omogoča izboljšano analitiko podatkov, avtomatizacijo ključnih operacij ter boljše sodelovanje z dobavitelji in strankami (Simčič, 2024).

Drug pomemben izziv, s katerim se srečujejo družinska podjetja, je pomanjkanje strategij za postopno uvajanje digitalizacije. Brez jasno zastavljene digitalne strategije podjetja pogosto pristopijo k digitalizaciji na nepovezan način, kar vodi v neusklajene spremembe, podvajanje naporov in povečano tveganje za napake. Podjetja morajo razviti celovite strategije, ki vključujejo tako tehnične kot tudi organizacijske spremembe, ter določiti prioritete in časovni okvir za prehod na digitalne sisteme (Minicity, 2023).

2.4.2 Vloga partnerstev in razvoja kompetenc

Za premagovanje specifičnih izzivov digitalne transformacije je ključnega pomena, da družinska podjetja razvijejo dolgoročne strategije, ki vključujejo tako tehnične kot kadrovske vidike prehoda v digitalno dobo. Ena izmed temeljnih komponent teh strategij je vlaganje v usposabljanje zaposlenih, saj digitalna preobrazba zahteva nova znanja, prilagodljivost in sposobnost za učinkovito uporabo novih orodij in sistemov. Kadar zaposlenim omogočimo ustrezno izobraževanje in podporo, se zmanjšuje njihov odpor do sprememb, povečuje se občutek vključenosti in verjetnost za uspešno uvedbo digitalnih rešitev.

Poleg tega imajo pomembno vlogo tudi partnerstva z drugimi podjetji, raziskovalnimi ustanovami in tehnološkimi strokovnjaki. Družinska podjetja pogosto nimajo lastnih virov ali strokovnjakov, zato je sodelovanje z zunanjimi

deležniki priložnost za izmenjavo izkušenj, prenos znanja in vključitev v že obstoječe dobre prakse digitalizacije. Takšna sodelovanja omogočajo hitrejše prilagajanje, večjo inovativnost in zmanjšujejo tveganja napačnih odločitev, saj podjetje ni odvisno le od lastnega preizkušanja.

Po našem mnenju je ključno, da družinska podjetja digitalizacijo razumejo kot strateško priložnost in ne kot zgolj tehnični izziv. Brez jasne dolgoročne vizije in načrta uvedba posameznih orodij pogosto ne prinese želenih učinkov. Strategija mora vključevati tako postopno uvajanje tehnologij kot tudi nenehno spremljanje učinkovitosti in prilagajanje glede na potrebe trga. Le tako lahko podjetja ohranijo konkurenčnost in zgradijo odpornost za prihodnje spremembe (Mastercard, 2024).

2.4.3 Vpliv pandemije covida-19 na digitalno preobrazbo podjetij

Pandemija covida-19 je močno pospešila digitalno preobrazbo podjetij po vsem svetu. Številna podjetja so bila prisiljena hitro prilagoditi svoje delovanje novim razmeram, kar je spodbudilo uporabo digitalnih orodij in avtomatizacijo procesov. Delo na daljavo, digitalna komunikacija s strankami in avtomatizacija dobavne verige so postali ključni elementi poslovanja (McKinsey & Company, 2020). Študija Deloitte (2021) je pokazala, da so podjetja, ki so že pred pandemijo vlagala v digitalizacijo, lažje ohranila poslovanje, medtem ko so se druga soočala z večjimi težavami.

Razlike med panogami so bile pri tem zelo izrazite. Trgovina na drobno, zdravstvo in finance so doživeli močan porast digitalnega sodelovanja, medtem ko so podjetja v tradicionalni proizvodnji in logistiki morala prestrukturirati svoje operacije, da bi vključila tehnologije industrije 4.0 (McKinsey & Company, 2020). IEEE (2020) dodatno poudarja, kako so podjetja izkoristila digitalizacijo za izboljšanje odpornosti dobavne verige in operativne prilagodljivosti.

Kljub pozitivnim premikom ostajajo pomembni izzivi. Tveganja kibernetске varnosti, pomanjkanje digitalnih veščin in odpornost do sprememb so med glavnimi ovirami, ki so zavirale digitalno preobrazbo (Deloitte, 2021). Podjetja se vse bolj zavedajo potrebe po nadaljnjih vlaganjih v digitalno infrastrukturo, saj želijo ostati konkurenčna tudi po pandemiji. Izkušnje iz obdobja krize bodo verjetno pomembno

vplivale na prihodnje strategije, zlasti z vidika agilnosti, avtomatizacije in odpornosti (McKinsey & Company, 2020).

2.4.4 Ekonomski vidiki digitalizacije družinskih podjetij

Digitalizacija postaja ključni dejavnik dolgoročne konkurenčnosti, trajnostnega razvoja in odpornosti družinskih podjetij, ki v številnih državah, vključno s Slovenijo, predstavljajo pomemben del malega in srednjega gospodarstva. Kljub svoji tradicionalnosti se tudi ta podjetja vse bolj soočajo z nujno digitalne transformacije, ki poleg tehnoloških sprememb vključuje tudi pomembne ekonomske vidike – od začetnih stroškov in pričakovanih dolgoročnih koristi do dostopnosti različnih oblik financiranja ter premagovanja organizacijskih ovir. Raziskave kažejo, da je digitalna preobrazba družinskih podjetij pogosto počasnejša in bolj zadržana v primerjavi z nedružinskimi podjetji, predvsem zaradi bolj konservativnih struktur odločanja, pomanjkanja digitalnih znanj in strahu pred izgubo identitete podjetja (Uradni list RS, 2022; Tutak & Brodny, 2022).

Stroški digitalizacije se med podjetji močno razlikujejo glede na panogo, velikost in raven obstoječe digitalne infrastrukture. V MSP začetne investicije v digitalno transformacijo navadno segajo od 5.000 € do 50.000 €, lahko pa v primeru širših integracij presežejo tudi 100.000 €. Ti stroški vključujejo uvedbo sistemov ERP, avtomatizacijo proizvodnje, prehod na oblačne storitve, vzpostavitev kibernetске varnosti in digitalno analitiko (Tutak & Brodny, 2022; UM, 2021).

Kljub visokim začetnim vložkom pa se digitalizacija dolgoročno izkaže za ekonomsko upravičeno. Podjetja v povprečju zmanjšajo operativne stroške za 10 % do 30 %, hkrati pa povečajo produktivnost tudi do 25 % (Senna, Bonnin Roca & Barros, 2023). V praksi se kaže, da so družinska podjetja, ki so digitalne rešitve uvedla celostno in strateško, dosegla nadpovprečne rezultate pri izvozu, ustvarjeni dodani vrednosti ter stopnji inovacij (Brodny & Tutak, 2023; Podjetniški portal, 2022).

Kljub potencialnim koristim pa družinska podjetja pogosto naletijo na številne omejitve. Med najpogostejšimi so pomanjkanje ustreznega usposobljenega kadra, negotovost glede donosnosti investicije in strah pred spremembami, zlasti pri starejših generacijah vodstva (Statistični urad RS, 2021). Študije poudarjajo, da je odsotnost digitalne strategije eden ključnih dejavnikov, ki zavirajo napredek podjetij.

V mnogih primerih se podjetja zanašajo predvsem na lastna sredstva, kar dodatno omejuje obseg možnih vlaganj (Tutak & Brodny, 2024). Konservativna kultura upravljanja, značilna za družinska podjetja, pogosto otežuje odločanje o vključevanju zunanjih strokovnjakov ali sprejemanju tveganj, povezanih z digitalno preobrazbo (Tutak & Brodny, 2022).

Financiranje digitalizacije je ključen dejavnik pri odločitvi podjetij za uvedbo sodobnih tehnologij. V Sloveniji so na voljo različni nacionalni in evropski mehanizmi, ki omogočajo premostitev finančnih ovir. Na državni ravni so to nepovratna sredstva, spodbude in vavčerji, ki jih upravljajo agencija SPIRIT, SPS ter programi ministrstva za gospodarstvo, namenjeni pripravi digitalnih strategij, uvedbi tehnologij in razvoju digitalnih kompetenc (Podjetniški portal, 2022).

Na ravni EU je mogoče črpati sredstva iz Mehanizma za okrepanje in odpornost, kohezijskih skladov ter raziskovalno-inovacijskih programov, kot je Obzorje Evropa. Družinska podjetja imajo možnost dostopa do ugodnih razvojnih posojil, tudi z garancijami SID banke in drugih institucij, kar jim omogoča financiranje brez večjih likvidnostnih pritiskov (Uradni list RS, 2022; Podjetniški portal, 2022). Dodatno vrednost pa prinaša povezovanje s fakultetami in raziskovalnimi ustanovami, kjer podjetja lahko pridobijo tako financiranje kot tudi svetovanje in dostop do novega znanja (UM, 2021).

Skupaj ti dejavniki kažejo, da digitalna transformacija družinskih podjetij ni le tehnološka sprememba, temveč predvsem strateški izziv z dolgoročnimi ekonomskimi posledicami. Njena uspešnost je v veliki meri odvisna od pripravljenosti podjetja na vlaganja, spreminjanje organizacijske kulture in izkoriščanje razpoložljivih virov podpore.

2.5 Digitalizacija nabavnih procesov

Digitalizacija nabavnih procesov spreminja nabavo z izboljšanjem učinkovitosti, transparentnosti in stroškovne učinkovitosti. Tradicionalne metode, ki temeljijo na ročni obdelavi dokumentov, nadomeščajo digitalne rešitve, kot so tehnologija veriženja blokov, strojno učenje (ang. *machine learning*, ML) in oblaki sistemi ERP.

Tehnologija veriženja blokov zagotavlja varnost nabavnih procesov z nespremenljivimi zapisi transakcij, zmanjšuje goljufije in izboljšuje odgovornost (Arxiv, 2019). Zasebna omrežja veriženja blokov, integrirana s QR-kodami, dodatno izboljšujejo sledenje sredstev in stroškovno učinkovitost (Arxiv, 2024). ML omogoča organizacijam analizo nakupnega vedenja, optimizacijo zalog in krepitev odnosov z dobavitelji (Arxiv, 2021). Poleg tega hibridni oblaki sistemi ERP poenostavljajo nabavo, hkrati pa ohranjajo ravnotežje med varnostjo in prilagodljivostjo (Arxiv, 2022).

Potreba po digitalni nabavi se je povečala s pandemijo covida-19, ki je poudarila pomen avtomatiziranih delovnih tokov in sodelovanja z dobavitelji na daljavo (Forbes, 2020). Kljub izzivom, kot so odpor do sprememb in tveganja kibernetske varnosti, močna podpora vodstva in usposabljanje zaposlenih omogočata uspešno uvedbo (Springer, 2023).

Zaključno lahko rečemo, da digitalna nabava izboljšuje učinkovitost in transparentnost, pri čemer veriženje blokov zagotavlja varnost, ML ponuja vpoglede, oblaki sistem ERP pa optimizira procese. Sprejemanje teh tehnologij je ključno za ohranjanje konkurenčne prednosti v današnjem digitalnem gospodarstvu.

2.6 Prihodnost digitalizacije

2.6.1 Napredne tehnologije kot gonilo prihodnosti digitalizacije

Prihodnost digitalizacije temelji na integraciji naprednih tehnologij, med katerimi izstopajo UI, IoT in veriženje blokov. Vsaka od teh tehnologij ima specifičen vpliv na poslovne procese, največjo vrednost pa prinašajo, ko so povezane v celovite digitalne rešitve.

UI omogoča avtomatizacijo odločanja, napovedovanje povpraševanja in analizo podatkov v realnem času. V nabavnih procesih se uporablja za ocenjevanje dobaviteljev, optimizacijo zalog in celo za avtomatizacijo pogajanj z uporabo naravnega jezika (Guida et al., 2023; Handfield et al., 2019). V širšem poslovnem okolju UI omogoča hitrejša in natančnejša odločanja, kar vodi do bolj učinkovitega upravljanja virov in stroškov.

IoT digitalizira fizične procese z uporabo senzorjev, ki zbirajo podatke o zalogah, transportu in stanju materialov. Te informacije omogočajo podjetjem boljše spremljanje zalog v realnem času, avtomatsko naročanje in optimizacijo logistike (Brintrup et al., 2020). IoT tako predstavlja ključno infrastrukturo za ustvarjanje odzivnih in prilagodljivih dobavnih verig.

Veriženje blokov pa zagotavlja varnost, sledljivost in transparentnost podatkov v celotni oskrbovalni verigi. Omogoča nespremenljivo beleženje transakcij in pametne pogodbe, ki samodejno izvršujejo dogovore med poslovnimi partnerji.

V kombinaciji z IoT lahko veriženje blokov zagotavlja zanesljivo sledljivost izdelkov, v povezavi z UI pa omogoča avtomatizirano preverjanje skladnosti in tveganj (Moretto et al., 2017; Ivanov & Dolgui, 2021).

Posebej pomembno je, da podjetja ne obravnavajo teh tehnologij ločeno, temveč da jih integrirajo v medsebojno povezane digitalne ekosisteme. Sinergija med UI, IoT in veriženjem blokov omogoča razvoj inteligentnih sistemov, ki samostojno zaznajo potrebe, zbirajo podatke iz okolja, jih analizirajo in varno zabeležijo vse aktivnosti. Takšna povezanost omogoča celovito avtomatizacijo nabave, znižanje stroškov, večjo prilagodljivost in hitrejša odzivanje na spremembe na trgu, kar je ključno za dolgoročno konkurenčnost podjetij.

Zato bodo v prihodnosti podjetja, ki bodo znala pametno povezati te tehnologije, v znatni prednosti v primerjavi s tistimi, ki bodo ostala pri parcialnih ali izoliranih digitalnih rešitvah.

2.6.2 Strateški cilji Slovenije na področju digitalizacije

Slovenska strategija digitalne transformacije gospodarstva do leta 2030 predvideva, da bo Slovenija postala eno vodilnih digitalnih središč v Evropi (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2024). Ta strategija vključuje razvoj podjetniškega, raziskovalnega in finančnega okolja, s čimer bo omogočila hitrejši prehod podjetij v digitalno dobo. Kljub temu pa so izzivi še vedno prisotni, predvsem pomanjkanje digitalnih kompetenc in financiranja.

2.6.3 Izzivi in tveganja prihodnje digitalizacije

Vendar pa digitalizacija prinaša tudi tveganja, kot so varnost podatkov, odpornost na kibernetске napade in pravni izzivi. Digitalizacija nabavnih procesov na primer omogoča boljši nadzor nad stroški in skladnostjo s predpisi, vendar zahteva tudi natančno analizo tveganj in prilagoditev zakonodaje (Genis, 2021).

2.6.4 Digitalizacija kot ključni dejavnik konkurenčnosti v prihodnosti

Digitalizacija ni več izbira, temveč nuja za podjetja, ki želijo ostati konkurenčna. Slovenija je na pravi poti k digitalni preobrazbi, vendar se podjetja še vedno soočajo s številnimi izzivi, predvsem pri financiranju in uvajanju novih tehnologij v družinskih podjetjih. Digitalizacija nabavnih procesov prinaša pomembne prednosti, kot sta večja preglednost in optimizacija stroškov, vendar zahteva premišljeno implementacijo.

Prihodnost digitalizacije bo v veliki meri odvisna od sposobnosti podjetij, da sprejmejo nove tehnologije, vlagajo v izobraževanje in se prilagodijo spremembam, ki jih prinaša digitalna doba.

3 Raziskava

Raziskava se osredotoča na proučevanje digitalne transformacije nabavnih procesov v družinskem podjetju Dines, d. o. o., pri čemer je poudarek na razumevanju, kako poteka uvajanje digitalnih tehnologij v konkretnem poslovnem okolju mikro oziroma malega slovenskega podjetja.

Namen raziskave je celostno osvetliti proces prehoda iz tradicionalnih v digitalne nabavne postopke ter raziskati vpliv teh sprememb na učinkovitost, organizacijo dela in dolgoročno konkurenčnost podjetja. Posebna pozornost bo namenjena odkrivanju dejavnikov, ki so podjetje spodbudili k digitalizaciji, načinom uvajanja digitalnih orodij v prakso ter spremembam v notranjih procesih in odnosih z dobavitelji.

Ker gre za družinsko podjetje, bodo v raziskavi dodatno upoštevane tudi posebnosti, povezane z organizacijsko kulturo, generacijsko dinamiko in specifičnimi izzivi, ki jih digitalizacija prinaša v takem okolju. Ključno vprašanje, ki ga raziskava naslavlja, je, kako uvedba digitalnih rešitev v podjetju Dines, d. o. o., vpliva na samo nabavno funkcijo – tako v smislu stroškovne učinkovitosti kot tudi v smislu časovne optimizacije, obvladovanja tveganj in kakovosti sodelovanja z zunanjimi partnerji.

Z raziskavo želimo torej pridobiti poglobljen vpogled v konkretne pristope in izkušnje podjetja Dines, d. o. o., na področju digitalne preobrazbe nabave ter hkrati opredeliti ključne ovire, priložnosti in lekcije, ki jih lahko uporabimo kot smernice za druga slovenska družinska podjetja. Na podlagi empiričnih ugotovitev bodo oblikovana priporočila, ki lahko služijo kot podpora pri oblikovanju strategij digitalizacije v primerljivih podjetniških okoljih.

3.1 Metodologija

V raziskovalnem delu bomo uporabili pristop študije primera, saj želimo podrobno predstaviti, kako poteka digitalna preobrazba v konkretnem slovenskem družinskem podjetju, to je podjetju Dines, d. o. o. Takšen pristop omogoča celovit vpogled v dogajanje znotraj podjetja in prikaz uvajanja digitalnih rešitev v nabavne procese na dejanskem primeru. Ob tem bo raziskava osvetlila tudi izzive, s katerimi se podjetje srečuje, ter koristi, ki jih zaznava po uvedbi digitalnih sprememb.

Za zbiranje podatkov bomo uporabili intervju, ki ga bomo opravili z enim ali več sogovorniki v podjetju. To bodo osebe, ki imajo pomembno vlogo pri procesu digitalizacije nabave, na primer lastnik podjetja, direktor ali vodja nabave. Intervju bomo izvedli osebno ali prek videopovezave, odvisno od možnosti in dogovora s podjetjem. Če bo sogovornik s tem soglašal, bomo pogovor zvočno posneli in nato prepisali, da bomo lahko podatke natančno analizirali.

Intervju bo polstrukturiran, kar pomeni, da bomo imeli vnaprej pripravljena vprašanja, ki bodo usmerjala pogovor, hkrati pa bo sogovornik lahko odgovarjal svobodno in pojasnil svoja stališča, izkušnje in opažanja. Vprašanja bodo razdeljena na tematska področja, kot so začetki digitalizacije, uporabljene tehnologije, vpliv sprememb na zaposlene in organizacijo dela, sodelovanje med generacijami ter konkretni učinki uvedbe digitalnih rešitev.

Podatki, ki jih bomo pridobili z intervjujem, bodo opisne narave. Analizirali jih bomo tako, da bomo iz odgovorov izluščili ključne teme, ponavljajoče se ugotovitve in posebnosti, ki so značilne za obravnavani primer. Na podlagi teh spoznanj bomo oblikovali priporočila, ki bi lahko koristila drugim družinskim podjetjem, ki se prav tako odločajo za digitalno prenovo svojih poslovnih procesov.

Za dosego ciljev raziskave in boljše razumevanje poteka digitalne transformacije v podjetju Dines, d. o. o., smo oblikovali nabor vprašanj, ki bodo vodilo pri izvedbi intervjuja.

Osnovni podatki o podjetju in kontekstu digitalizacije

- Kako bi na kratko opisali podjetje Dines, d. o. o., in njegovo dejavnost?
- Kdaj in zakaj ste se začeli ukvarjati z digitalizacijo nabavnih procesov?
- Kaj je bil glavni razlog, da ste se odločili za uvedbo digitalnih orodij?

Uvedba digitalnih tehnologij

- Katera digitalna orodja oziroma tehnologije trenutno uporabljate v nabavnem procesu?
- Kako ste izbrali oziroma se odločili za ta orodja?
- Ste pri uvedbi sodelovali z zunanjimi partnerji ali ste se odločili za lastno rešitev?

Spremembe v procesih in organizaciji

- Kako se je z uvedbo digitalnih rešitev spremenil sam potek nabave?
- Ali ste morali prilagoditi obstoječe delovne naloge in odgovornosti zaposlenih?
- Kako dolgo je trajala uvedba in kakšen je bil potek?

Vloga zaposlenih in organizacijska kultura

- Kako so zaposleni sprejeli spremembe, povezane z digitalizacijo?
- Ste za zaposlene organizirali kakšna dodatna usposabljanja?
- Kakšno vlogo je imela pri digitalizaciji mlajša generacija v podjetju?

Izzivi in ovire

- S katerimi izzivi ste se srečali med uvajanjem digitalnih rešitev?
- Ste zaznali kakšen odpor do sprememb, zlasti pri starejših zaposlenih?
- Kako ste se soočili z morebitnimi tehničnimi težavami?

Vpliv digitalizacije

- Kakšne so glavne koristi, ki jih opazate po uvedbi digitalnih orodij?
- Se je spremenila učinkovitost, natančnost ali hitrost nabavnega procesa?
- Je digitalizacija vplivala tudi na odnose z dobavitelji?

Pandemija covid-19 (če je relevantno)

- Je pandemija vplivala na vašo odločitev za digitalizacijo?
- Kako ste se takrat prilagodili razmeram in ali so se rešitve izkazale za koristne?

Pogled v prihodnost in nasveti

- Katere korake na področju digitalizacije načrtujete v prihodnje?
- Bi drugim družinskim podjetjem priporočili podobne rešitve?
- Kakšen bi bil vaš glavni nasvet podjetju, ki je še na začetku digitalne poti?

3.2 Analiza primera Dines, d. o. o.

V nadaljevanju predstavljamo raziskavo, ki smo jo izvedli na primeru slovenskega družinskega podjetja Dines, d. o. o., ki že več kot 30 let deluje na področju klimatizacije, toplotnih črpalk in prezračevalnih sistemov. Gre za podjetje, usmerjeno izključno v poslovanje s podjetji (B2B), kar pomeni, da se ukvarjajo z veleprodajo izdelkov in njihovo distribucijo do izvajalcev, trgovcev ter investorjev.

Podjetje je v družinski lasti in ga je ustanovil dedek sedanjega operativnega vodje, ki danes vodi večji del poslovanja, medtem ko oče še vedno pokriva finančne zadeve. Do formalnega prenosa lastništva sicer še ni prišlo, vendar so pristojnosti jasno določene. Sogovornika, ki je trenutno odgovoren za operativni del, smo vključili v

raziskavo kot ključnega pobudnika uvajanja digitalnih rešitev v poslovne procese podjetja.

3.3 Digitizacija v podjetju Dines, d. o. o.

Digitizacijo, ki označuje osnovno pretvorbo analognih podatkov in dokumentacije v digitalno obliko, so v podjetju Dines, d. o. o., najprej uvedli s preходом iz papirnega v elektronsko poslovanje na več ključnih področjih. Eden prvih pomembnejših korakov je bil prehod na elektronsko pošiljanje računov po e-pošti. Nadalje so v servisni dejavnosti uvedli digitalne delovne naloge, s čimer so nadomestili ročno izpolnjevanje papirjev. Digitalna oblika teh dokumentov omogoča boljše sledljivost in arhivsko dostopnost.

Primer dobre prakse je avtomatsko pošiljanje podpisanih delovnih nalogov strankam takoj po opravljenem servisu, kar dodatno izboljšuje informiranost strank in odzivnost podjetja. Poleg tega so uvedli tudi skladiščni portal, kjer se dobavnice obdelujejo v digitalni obliki, kar odpravlja potrebo po tiskanju in fizičnem arhiviranju dokumentov. Kot so poudarili v podjetju, je bila motivacija za digitizacijo izključno notranja – izhajala je iz potrebe po večji preglednosti, sledljivosti in optimizaciji internih procesov, ne pa kot odziv na zunanje pritiske trga ali pandemije.

3.4 Digitalizacija poslovnih procesov

Digitalizacija v podjetju Dines, d. o. o., zajema širšo uporabo digitalnih tehnologij za podporo in avtomatizacijo obstoječih poslovnih procesov. Pri tem gre predvsem za uporabo sistema ERP, s pomočjo katerega v podjetju ustvarjajo naročilnice, ki jih nato pošiljajo dobaviteljem preko elektronske pošte.

Za naročanje rezervnih delov uporabljajo spletni servisni portal dobavitelja LG, kjer je proces popolnoma digitaliziran – od izbire modela do oddaje naročila, ki je pogosto dostavljeno že naslednji dan. V podjetju niso razvijali lastnih rešitev, temveč so implementirali že obstoječe tržno dostopne aplikacije, kar jim je omogočilo hitrejšo in stroškovno učinkovito uvedbo. Pomembno je tudi, da je bil proces uvedbe digitalnih orodij hiter – trajal je manj kot en teden. Zaposlene so o spremembah ustrezno obvestili in jih usposobili, vendar zaradi uporabniške prijaznosti sistemov obsežna usposabljanja niso bila potrebna.

Digitalizacija je bistveno vplivala predvsem na servisni in prodajni proces, medtem ko se nabavni proces ni bistveno spreminjal, saj je bil že v osnovi zelo stabilen in preprost. Sogovornik pa je tudi poudaril, da digitalizacija ni vplivala na poslovanje z dobavitelji. Podjetje namreč posluje z dražjimi izdelki, ki se ne naročajo pogosto, kar pomeni, da nabava ne vključuje dnevnih operacij kot v proizvodnih podjetjih.

3.5 Digitalna transformacija in organizacijska kultura

Digitalna transformacija se v podjetju Dines, d. o. o., izraža predvsem v spremembah organizacijske kulture, vlog zaposlenih in odnosa do inovacij. Zaposleni, tako mlajši kot starejši, so nove digitalne procese sprejeli zelo pozitivno. Mlajša generacija je bila ključni pobudnik in nosilec sprememb, kar je skladno z ugotovitvami v literaturi, da so mlajši voditelji pogosto gonilo digitalne preobrazbe v družinskih podjetjih (Mastercard, 2024). Največji izziv je bil prepričati servisno ekipo, da bodo namesto papirnih obrazcev začeli uporabljati tablice za vnos podatkov in podpisovanje nalogov.

Kljub začetnemu zadržku so tehniki hitro prepoznali prednosti novega sistema, predvsem preglednost, arhiviranje in hitrejši dostop do zgodovine opravil. Digitalna transformacija se kaže tudi v strateškem razmišljanju podjetja, ki načrtuje prenovo sistema CRM in aktivno spremlja možnosti uporabe UI za izboljšanje učinkovitosti procesov. Pomemben poudarek dajejo tudi uporabniški izkušnji. Vsak digitalni korak mora, kot poudarjajo v podjetju, prispevati k poenostavitvi, ne pa k dodatni obremenitvi zaposlenih.

Takšen pristop je v skladu s priporočili strokovne literature, ki poudarja, da mora biti digitalna transformacija celostna in da mora vključevati zaposlene kot aktivne udeležence sprememb (Simčič, 2024).

Na splošno lahko zaključimo, da so v podjetju Dines, d. o. o., s postopnim in premišljenim uvajanjem digitalnih rešitev vzpostavili učinkovito ravnovesje med tehnološkim napredkom in ohranjanjem stabilnosti poslovnih procesov. Primer njihovega prehoda med fazami digitizacije, digitalizacije in digitalne transformacije lahko predstavlja dragocen vzorec za druga slovenska družinska podjetja, ki se srečujejo s podobnimi izzivi sodobne digitalne dobe.

4 Predlogi za izboljšave

Na podlagi izvedene raziskave v podjetju Dines, d. o. o., lahko ugotovimo, da je bila uvedba digitalnih rešitev v podjetju izvedena premišljeno, postopno in v skladu z dejanskimi potrebami poslovanja. Ključna značilnost njihovega pristopa je bila usmerjenost v konkretne rešitve, ki neposredno prispevajo k večji preglednosti, hitrejšemu dostopu do podatkov in boljši organizaciji dela. Izpostaviti velja, da so se digitalne spremembe uvajale znotraj obstoječega poslovnega modela, kar pomeni, da podjetje ni izvajalo radikalne transformacije, temveč je izboljševalo in digitalno podprlo obstoječe procese.

Kot glavno rešitev lahko izpostavimo digitalizacijo dokumentacije (računi, delovni nalogi, dobavnice), ki je podjetju omogočila zmanjšanje administrativnega dela, večjo sledljivost in izboljšano komunikacijo s strankami. Prav tako je pomembna uvedba skladiščnega portala, ki je nadomestil ročno obdelavo dobavnic. Z vidika organizacije dela so vse spremembe uvedene z mislijo na uporabnika, saj so bili sistemi izbrani ali razviti tako, da so enostavni za uporabo in da ne predstavljajo dodatnega bremena za zaposlene.

V okviru digitalizacije procesov je bil pomemben korak tudi dostop do portala dobavitelja LG, ki omogoča enostavno in hitro naročanje rezervnih delov. Ta rešitev izboljšuje odzivnost podjetja in omogoča večjo operativno učinkovitost, hkrati pa je uvedba potekala brez večjih tehničnih ali organizacijskih težav. Podjetje ni razvijalo lastnih programskih rešitev, ampak je učinkovito vključilo že obstoječe tržne možnosti, kar dokazuje racionalen in pragmatičen pristop.

V organizacijskem smislu ni prišlo do večjih sprememb v delovnih nalogah, saj so zaposleni hitro osvojili novosti. Usposabljanja so bila kratka, vendar dovolj učinkovita, saj so bile izbrane rešitve preproste za uporabo. Kljub temu pa je podjetje prepoznalo pomen podpore zaposlenim in zagotovilo osnovno izobraževanje za delo z novimi digitalnimi orodji.

Analiza pokaže, da podjetje Dines, d. o. o., ni skušalo na silo uvajati preobsežnih tehnoloških sprememb, ampak se je osredotočilo na tiste vidike poslovanja, kjer je bila dodana vrednost digitalizacije največja. Takšen pristop lahko označimo kot dober primer postopne digitalne prenove, ki temelji na resničnih potrebah, notranji

pobudi in tesnem vključevanju zaposlenih. V prihodnje bi lahko podjetje razmislilo o nadaljnji nadgradnji obstoječih sistemov z večjo integracijo med različnimi področji (npr. povezava skladiščnega portala s sistemom CRM) in o možnostih uporabe naprednih tehnologij, kot sta UI ali analitika podatkov za strateško podporo pri odločanju.

5 Diskusija

Na podlagi analize primera podjetja Dines, d. o. o., ugotavljamo, da je bil njihov pristop k digitalni preobrazbi premišljen, usmerjen v praktične potrebe in podprt z močno notranjo pobudo. V podjetju so digitalizacijo začeli uvajati zaradi notranjih potreb po večji preglednosti, sledljivosti in organizacijski učinkovitosti, kar sovпада z literaturo, ki poudarja, da so notranje potrebe pogosto glavni sprožilec digitalne prenove v družinskih podjetjih (Simčič, 2024; Busančić, 2024). Zanimivo je, da zunanji dejavniki, kot je bila pandemija covida-19, v tem primeru niso igrali ključne vloge, čeprav so številne druge študije pokazale, da je pandemija v mnogih podjetjih močno pospešila digitalizacijo (McKinsey & Company, 2020).

Digitalni razvoj podjetja Dines, d. o. o., se je začel z osnovno digitizacijo, torej s prehodom iz papirne na elektronsko dokumentacijo, kar potrjuje teoretični model stopnjevanja digitalne zrelosti (Simčič, 2024). Nadalje so v podjetju implementirali digitalna orodja za obvladovanje servisnih procesov in upravljanje naročil, kar ustreza fazi digitalizacije, v kateri podjetja optimizirajo obstoječe procese z uporabo digitalne tehnologije. Ključno je, da se podjetje ni odločilo za razvoj lastnih rešitev, temveč je uporabilo že obstoječe, kar je pospešilo proces in zmanjšalo stroške. To je skladno s prakso številnih MSP (Mbonigaba, 2023).

Pomembna posebnost primera Dines, d. o. o., je močna vloga mlajše generacije, ki je bila ključni nosilec digitalnih sprememb. To je v skladu z ugotovitvami raziskav (Mastercard, 2024), ki kažejo, da mlajši člani družinskih podjetij pogostejše zaznajo koristi digitalizacije in so bolj pripravljeni spreminjati uveljavljene prakse. Medtem ko je bila v podjetju prisotna določena začetna zadržanost, predvsem v servisnem oddelku, je bilo uvajanje digitalnih delovnih nalogov uspešno, saj so zaposleni hitro prepoznali koristi sprememb. To potrjuje tudi literatura, ki opozarja na pomen vključevanja zaposlenih in ustrezne komunikacije pri uvajanju sprememb (Busančić, 2024).

Vloga organizacijske kulture je bila ključna. V podjetju Dines, d. o. o., so spremembe uvajali postopoma, s poudarkom na uporabniški prijaznosti in zmanjševanju kompleksnosti. Takšen pristop se sklada z najboljšimi praksami iz Slovenije in tujine (Simčič, 2024; Kraus et al., 2021). Zanimivo je, da nabavni proces, ki je bil osrednji predmet raziskave, ni bil med najbolj prizadetimi z vidika sprememb. Zaradi narave poslovanja podjetja in stabilnosti nabave ni bilo potrebe po korenitih spremembah. Kljub temu pa digitalna orodja, kot sta sistem ERP in elektronska komunikacija z dobavitelji, zagotavljajo višjo raven učinkovitosti in nadzora. To je v skladu z literaturo, ki izpostavlja pomen uvedbe sistemov ERP kot enega prvih korakov v smeri procesne optimizacije v MSP (Zajšek, 2023).

Poleg tega analiza primera Dines, d. o. o., potrjuje tezo, da družinska podjetja digitalizacijo pogosto uvajajo modularno in postopno, kar zmanjšuje tveganje neuspeha in omogoča hitrejšo prilagoditev zaposlenih (Tutak in Brodny, 2022). V nasprotju z velikimi podjetji, ki imajo na voljo več sredstev in kadrov, se MSP pogosteje zanašajo na obstoječe rešitve na trgu in uvajajo spremembe na ključnih področjih z največjo dodano vrednostjo (Podjetniški portal, 2022). Tak pristop se izkaže za posebej učinkovit, kadar podjetje dobro razume lastne potrebe in ima jasno vizijo razvoja.

Pri primerjavi z dobrimi praksami iz literature, kot so Led Luks, Pronorm in Eta Cerčno, ugotavljamo, da je podjetje Dines, d. o. o., doseglo pomembne učinke z relativno majhnimi posegi. Medtem ko so nekatera podjetja digitalno transformacijo izkoristila za prenovo proizvodnih in prodajnih sistemov, je podjetje Dines, d. o. o., s ciljno uvedbo orodij za servis, skladišče in dokumentacijo prav tako bistveno izboljšalo preglednost in učinkovitost poslovanja. To kaže, da tudi podjetja z omejenimi viri lahko dosežejo pomembne učinke, če so rešitve usklajene z dejanskimi potrebami in zmožnostmi podjetja.

Sklepno lahko zapišemo, da je primer Dines, d. o. o., dragocen zgled za mala družinska podjetja, saj prikazuje, kako je mogoče z omejenimi sredstvi in z notranjo motivacijo uspešno izvesti digitalno prenovo. Posebej pomembna je vloga mlajše generacije in usmerjenost v uporabnika, ki zmanjšujeta odpor zaposlenih in povečujeta uspešnost implementacije. Ta ugotovitev odpira možnosti za nadaljnje raziskave vpliva generacijske dinamike in organizacijske kulture na digitalno zrelost družinskih podjetij.

6 Zaključek

V zaključku raziskave lahko potrdimo, da je digitalna preobrazba eden ključnih dejavnikov dolgoročne uspešnosti tudi v manjših družinskih podjetjih, kot je Dines, d. o. o. S pomočjo študije primera smo ugotovili, da se podjetje ni odločilo za drastične spremembe, temveč je s premišljenimi in postopnimi ukrepi učinkovito uvedlo digitalna orodja v svojo prakso. Ključni poudarek je bil na digitizaciji dokumentacije in digitalizaciji servisnih ter skladiščnih procesov, kar je podjetju omogočilo večjo preglednost, hitrejšo odzivnost in boljše upravljanje informacij.

Posebej izstopa vloga mlajše generacije, ki je v podjetju prevzela pobudo in uspešno vodila proces uvajanja digitalnih rešitev. Ta vidik se mi zdi izredno pomemben, saj kaže, da je medgeneracijsko sodelovanje lahko pomembna prednost pri uvajanju sprememb. Kljub začetni zadržanosti nekaterih zaposlenih so bile novosti sprejete pozitivno, predvsem zaradi jasne komunikacije in uporabniške prijaznosti sistemov.

Menimo, da primer podjetja Dines, d. o. o., ponuja dragocen vpogled v realne možnosti digitalizacije v slovenskih mikro in malih podjetjih. Pokazuje, da so spremembe možne brez velikih vložkov, če so podprte z notranjo motivacijo, jasnim ciljem in spoštovanjem do zaposlenih. Verjamemo, da bodo podjetja, ki bodo sledila takšnemu pristopu, dolgoročno uspešnejša, bolj odporna na spremembe in bolje pripravljena na izzive sodobnega poslovnega okolja.

Zahvala

Poglavje je nastalo kot del projekta "Izzivi prenosa vodenja na naslednjo generacijo v družinskem podjetju" v okviru Programa evropske kohezijske politike v obdobju 2021–2027 v Sloveniji z nazivom javnega razpisa "Problemsko učenje študentov v delovnem okolju: gospodarstvo, negospodarstvo in neprofitni sektor v lokalnem/regionalnem okolju 2024–2027 (PUŠ v delovno okolje 2024–2027)". Projekt sofinancirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije ter Evropski socialni sklad Evropske unije (naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada).

Literatura

- Arxiv. (2019). Blockchain-based system evaluation: The effectiveness of blockchain on e-procurements. Pridobljeno s <https://arxiv.org/abs/1911.05399>
- Arxiv. (2021). OPAM: Online purchasing-behavior analysis using machine learning. Pridobljeno s <https://arxiv.org/abs/2102.01625>

- Arxiv. (2022). A hybrid cloud ERP framework for processing purchasing data. Pridobljeno s <https://arxiv.org/abs/2202.10786>
- Arxiv. (2024). Private blockchain-based procurement and asset management system with QR code. Pridobljeno s <https://arxiv.org/abs/2407.09353>
- Bain & Company. (n.d.). *Digital procurement: The benefits go far*. Prevezeto dne 25. 2. 2025 na: https://www.bain.com/contentassets/72e381c9155b467db6e8e4ac93ce6ac1/bain_brief_digital_procurement_the_benefits_go_far.pdf
- Brintrup, A., Kache, H., & Seuring, S. (2020). Big data analytics and digital supply chain integration. *Journal of Business Logistics*, 41(1), 56–75. Prevezeto 15. marca 2025 iz <https://doi.org/10.1111/jbl.12238>
- Brintrup, A., Kache, H., & Seuring, S. (2020). Big data analytics and digital supply chain integration. *Journal of Business Logistics*, 41(1), 56–75. Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://doi.org/10.1111/jbl.12238>
- Brodny, J., & Tutak, M. (2022). *Analyzing the level of digitalization among the enterprises of the European Union Member States and their impact on economic growth*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(70). Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://doi.org/10.3390/joitmc8020070>
- Brodny, J., & Tutak, M. (2023). *Technological progress in Central and Eastern Europe: Digitalization and business innovation leaders and outsiders*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(100404). Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100404>
- Brodny, J., & Tutak, M. (2023). *Technological progress in Central and Eastern Europe: Digitalization and business innovation leaders and outsiders*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10, 100404. Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100404>
- Busančić, M. (2024). *Digitalizacija poslovanja in digitalizacija poslovnih procesov*. Result d.o.o. Pridobljeno 25. februarja 2025, s <https://www.result.si/digitalizacija-poslovanja-in-digitalizacija-poslovnih-procesov/>
- Cardiff University Press. (n.d.). *Digital transformation of procurement in small and medium-sized enterprises*. Prevezeto dne 25.2.2025 na: <https://www.cardiffuniversitypress.org/site/chapters/10.18573/book8.d/download/5609/>
- Deloitte. (2021). COVID-19: Shaping the future through digital business. Pridobljeno s <https://www.deloitte.com/global/en/issues/resilience/shaping-the-future-through-digital-business.html>
- European Commission. (2024). *Digital Economy and Society Index (DESI)*. Pridobljeno 22. marca 2025, s <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2021). COVID-19 and digitalisation. Pridobljeno s <https://www.eurofound.europa.eu/en/covid-19-and-digitalisation>
- Firm M. (n.d.). *Digital procurement transformation: A review of the concept and emerging trends*. Prevezeto s <https://core.ac.uk/download/pdf/67580918.pdf>
- Forbes. (2020). Why the time to digitize procurement is now. Pridobljeno s <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2020/10/14/why-the-time-to-digitize-procurement-is-now/>
- Genis. (2021). *Skladen in urejen nabavni proces, 2. del – razviden proces nabavljanja*. Pridobljeno 25. februarja 2025, s <https://www.genis.si/novice/skladen-in-urejen-nabavni-proces-razviden-proces-nabavljanja/>
- Genis. (2022). *Kaj prineseta digitalizacija in avtomatizacija nabavnih pogodb*. Pridobljeno 25. februarja 2025, s <https://www.genis.si/novice/kaj-prineseta-digitalizacija-in-avtomatizacija-nabavnih-pogodb/>
- Guida, M., Caniato, F., Moretto, A., & Ronchi, S. (2023). The role of artificial intelligence in the procurement process: State of the art and research agenda. *Journal of Purchasing and Supply*

- Management*, 29(1), 100823. Prevezeto 15. marca 2025 iz <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2023.100823>
- Guida, M., Caniato, F., Moretto, A., & Ronchi, S. (2023). The role of artificial intelligence in the procurement process: State of the art and research agenda. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 29(1), 100823. Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2023.100823>
- Handfield, R., Baryannis, G., & Lorentz, H. (2019). AI and predictive analytics in procurement and supply chain risk management. *Journal of Supply Chain Management*, 55(2), 45-67. Prevezeto 15. marca 2025 iz <https://doi.org/10.1111/jscm.12167>
- Handfield, R., Baryannis, G., & Lorentz, H. (2019). AI and predictive analytics in procurement and supply chain risk management. *Journal of Supply Chain Management*, 55(2), 45-67. Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://doi.org/10.1111/jscm.12167>
- IEEE. (2020). The challenges and opportunities in the digitalization of companies in a post-COVID-19 world. Pridobljeno s <https://ieeexplore.ieee.org/document/9153093>
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2021). AI and IoT integration in supply chain risk management. *Computers & Industrial Engineering*, 154, 107075. Prevezeto 15. marca 2025 iz <https://doi.org/10.1016/j.cie.2021.107075>
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2021). AI and IoT integration in supply chain risk management. *Computers & Industrial Engineering*, 154, 107075. Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://doi.org/10.1016/j.cie.2021.107075>
- Kraus, K., Kraus, N., & Manzhura, O. (2021). Digitalization of business processes of enterprises of the ecosystem of Industry 4.0: Virtual-real aspect of economic growth reserves. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 18, 569-580. https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/35573/1/Kraus_Digitalization_Business_Processes_b165107-021%282021%29.pdf
- Markovitch, S., & Willmott, P. (2014). *Accelerating the digitization of business processes*. McKinsey & Company. Pridobljeno s <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/accelerating-the-digitization-of-business-processes>
- Mbonigaba, C. (2023). *Digital procurement transformation in EAC: Opportunities and challenges*. Prevezeto dne 25. 2. 2025 na: https://www.researchgate.net/profile/Mbonigaba-Celestin/publication/384898393_DIGITAL_PROCUREMENT_TRANSFORMATION_IN_EAC OPPORTUNITIES AND CHALLENGES/links/670d406bfe22924808acb185/DIGITAL-PROCUREMENT-TRANSFORMATION-IN-EAC-OPPORTUNITIES-AND-CHALLENGES.pdf
- McKinsey & Company. (2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. Pridobljeno s <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>
- Minicity. (2023). *Izzivi modernizacije v slovenskih majhnih in srednjih družinskih podjetjih*. Pridobljeno 25. februarja 2025, s <https://www.minicity.si/si/o-nas/novice/izzivi-modernizacije-v-slovenskih-majhnih-in-srednjih-druzinskih-podjetjih>
- Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2021). *Strategija digitalne transformacije gospodarstva*. Pridobljeno 25. februarja 2025, s <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MGTS/Dokumenti/DIPT/Strategija-digitalne-transformacije-gospodarstva>
- Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2022, januar 21). *Podjetjem dodelili 30 milijonov evrov za digitalno transformacijo*. Pridobljeno 25. februarja 2025, iz <https://www.gov.si/novice/2022-01-21-podjetjem-dodelili-30-milijonov-evrov-za-digitalno-transformacijo/>
- Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport. (2021). *Digitalizacija v podjetništvu*. Pridobljeno 25. februarja 2025, s <https://www.gov.si/teme/digitalizacija-v-podjetnistvu/>

- Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport. (2024). *Projekti za digitalno preobrazbo gospodarstva*. Pridobljeno 25. februarja 2025, s <https://www.gov.si/novice/2024-12-02-projekti-za-digitalno-preobrazbo-gospodarstva/>
- Moretto, A., & Caniato, F. (2017). Blockchain applications in procurement and supply chain management. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(5), 789–807. Prevezeto 15. marca 2025 iz <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2016-0513>
- Moretto, A., & Caniato, F. (2017). Blockchain applications in procurement and supply chain management. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(5), 789–807. Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2016-0513>
- Obikhod, S., Legeza, D., Nestor, V., Harvat, O., & Akhtioian, A. (2023). Digitalization of business processes and the impact on the interaction of business entities. *Economic Affairs*, 68(1), 115–121. <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sn.pdf>
- Podjetniški portal. (2022). *Odlična slovenska družinska podjetja*. Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://www.podjetniski-portal.si/programi/druzinsko-podjetnistvo/predstavitev-druzinskih-podjetij>
- Podjetniški portal. (2022). *Podpora podjetjem pri prenosu lastništva*. Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://www.podjetniski-portal.si/programi/podpora-podjetjem-pri-prenosu-lastnistva>
- Primorski tehnološki park. (2024, julij 12). *Digitalizacija malih in srednjih podjetij v Sloveniji: Ključ do konkurenčnosti in rasti*. Pridobljeno 25. februarja 2025, s <https://www.primorski-tp.si/digitalizacija-malih-in-srednjih-podjetij-v-sloveniji-kljuc-do-konkurenčnosti-in-rasti/>
- ProPIS. (2024). *Digitalizacija: 7 korakov do digitaliziranega proizvodnega podjetja*. Pridobljeno 25. februarja 2025, s <https://www.propis.si/digitalizacija-7-korakov-do-digitaliziranega-proizvodnega-podjetja/>
- Senna, P. P., Bonnin Roca, J., & Barros, A. C. (2023). *Overcoming barriers to manufacturing digitalization: Policies across EU countries*. *Technological Forecasting and Social Change*, 196, 122822. Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122822>
- Senna, P. P., Roca, J. B., & Barros, A. C. (2023). *Overcoming barriers to manufacturing digitalization: Policies across EU countries*. *Technological Forecasting & Social Change*, 196(122822). Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122822>
- Simčič, M. (2024). *Digitalizacija malih in srednjih podjetij v Sloveniji: Ključ do konkurenčnosti in rasti*. Primorski tehnološki park. Pridobljeno 25. februarja 2025, s <https://www.primorski-tp.si/digitalizacija-malih-in-srednjih-podjetij-v-sloveniji-kljuc-do-konkurenčnosti-in-rasti/>
- Springer. (2023). Digitization in procurement: Challenges and success factors. Pridobljeno s https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-35449-7_4
- S-Procurement. (n.d.). *Digitalizacija nabavnih procesov*. Pridobljeno 25. februarja 2025, s <https://www.s-procurement.si/si/180-podrocja-dela/273-digitalizacija-nabavnih-procesov/>
- Statistični urad Republike Slovenije. (2021). *Digitalno podjetništvo, Slovenija, 2021*. Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9885>
- Tutak, M., & Brodny, J. (2022). *Analyzing the level of digitalization among the enterprises of the European Union Member States and their impact on economic growth*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(2), 70. Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://doi.org/10.3390/joitmc8020070>
- Tutak, M., & Brodny, J. (2022). *Business digital maturity in Europe and its implication for open innovation*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(27). Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://doi.org/10.3390/joitmc801002>
- Tutak, M., & Brodny, J. (2022). *Business digital maturity in Europe and its implication for open innovation*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 27. Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://doi.org/10.3390/joitmc8010027>
- Univerza v Mariboru. (2021). *Digitalna transformacija družinskih podjetij* (Diplomsko delo). Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=84167>
- Uradni list Republike Slovenije. (2022). *Kako do boljšega in učinkovitejšega upravljanja družinskega podjetja*. Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://www.uradni-list.si/novice/pogled/kako-do-boljsega-in-ucinkovitejsega-upravljanja-druzinskega-podjetja>

- Večer. (2023, november 19). *Izzivi družinskih podjetij: starejša generacija je manj pripravljena na preizkusanje novosti*. Pridobljeno 25. februarja 2025, s <https://vecer.com/moj-uspeh/izzivi-druzinskih-podjetij-starejsa-generacija-je-manj-pripravljena-na-preizkusanje-novosti-10344376>
- Zajšek, M. (2023). *Digitalizacija poslovnih procesov*. Pridobljeno 25. februarja 2025, s <https://vkoraku.si/digitalizacija-poslovnih-procesov/>

O avtorjih

Edin Harambašić je študent Fakultete za organizacijske vede Univerze v Mariboru, kjer se izobražuje na področju kadrovskih in izobraževalnih sistemov. V času študija je pridobil praktične izkušnje na področju nabave, kar mu je omogočilo poglobljeno razumevanje delovanja poslovnih procesov v podjetjih. Posebej ga zanimajo digitalna preobrazba, optimizacija nabavnih sistemov in uvajanje sodobnih tehnologij v poslovna okolja. Sodeluje pri raziskovalnih projektih, kjer proučuje vpliv digitalizacije na organizacijsko učinkovitost, predvsem v kontekstu malih in družinskih podjetij. Njegov raziskovalni pristop temelji na povezovanju teoretičnih konceptov z dejanskimi primeri iz prakse, kar se odraža tudi v tem poglavju. / *Edin Harambašić is a student at the Faculty of Organizational Sciences, University of Maribor, specializing in human resource and educational systems. During his studies, he has gained practical experience in procurement, which has allowed him to develop a deeper understanding of business process operations within companies. His main interests include digital transformation, procurement system optimization, and the integration of modern technologies into business environments. He participates in research projects that examine the impact of digitalization on organizational efficiency, particularly in the context of small and family-owned businesses. His research approach is based on combining theoretical concepts with real-life case studies, which is also reflected in this chapter.*

Domen Deu je slovenski podjetnik, povezan z družinskim podjetjem Dines, d. o. o., ustanovljenim leta 1989, ki se specializira za ogrevanje, prezračevanje in klimatizacijo. Leta 2017 je na GEA College – Fakulteti za podjetništvo zaključil diplomsko delo z naslovom "Inovativni poslovni model za rast podjetja Dines, d. o. o.", v katerem je analiziral obstoječi poslovni model podjetja in predlagal inovativne strategije za njegovo rast. V svojem delu se osredotoča na uvajanje sodobnih rešitev na področju energetske učinkovitosti in trajnostnega razvoja, s čimer prispeva k nadaljnjemu uspehu podjetja Dines, d. o. o. / *Domen Deu is a Slovenian entrepreneur associated with the family-owned company Dines, d. o. o., founded in 1989, which specializes in heating, ventilation and air conditioning. In 2017, he completed his diploma thesis at GEA College – Faculty of Entrepreneurship entitled "Innovative business model for the growth of Dines, d.o.o.", in which he analyzed the company's existing business model and proposed innovative strategies for its growth. In his work, he focuses on introducing modern solutions in the field of energy efficiency and sustainable development, thereby contributing to the continued success of Dines, d. o. o.*