

# Radni okvir za vođenje digitalne transformacije za korporacije

Studija slučaja tri hrvatska poduzeća

Vesna Bosilj Vukšić, Mario Spremić, Lucija Ivančić

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

# Sadržaj

1. Uvod u temu
2. Istraživanje
3. Okvir procesa digitalne transformacije
4. Umjesto zaključka: „Lessons Learned”

# 1. Uvod u temu

- Digitalna transformacija == „buzzword” 😊
- Što je to uopće digitalna transformacija?
  
- Znanstvena literatura nema jasan odgovor
- Pozitivan utjecaj na poslovne rezultate
- Više od uporabe tehnologije

## 2. Istraživanje

- Duboka analiza digitalne transformacije
- 3 hrvatska renomirana poduzeća
  - „T” – telekomunikacije
  - „O” – osiguranje
  - „P” - proizvodnja
- Rezultat: „lessons learned”
  - → Odgovor na pitanje što je to digitalna transformacija
  - → Radni okvir za uspostavu koncepta digitalne transformacije

# 3. Okvir digitalne transformacije

Šest identificiranih komponenti digitalne transformacije



# 3. Okvir digitalne transformacije: strategija

- Odlučnost i potpora vodstva
- Digitalna strategija
  - „T” i „O”: digitalna strategija usklađena sa strategijom organizacije
  - U visokoj fazi zrelosti: digitalna strategija je integrirana u strategiju organizacije
  - Cilj: DS više nije potrebna
- Operativni plan
  - Kompetitivni projekti = bitka za ljudske resurse
- CDO uloga
  - S razvojem digitalne kulture, i visokoj fazi zrelosti digitalne transformacije ova uloga postaje nepotrebna



# 3. Okvir digitalne transformacije: organizacija i ljudi

- Odjel za DT
  - „T” – odjel za DT u digitalno zreloj organizaciji postaje nepotreban
  - Članovi odjela za DT se alociraju u druge odjele i tako doprinose razvoju koncepta digitalne transformacije
- Zagovornici DT („evangelists”)
- Digitalni projekti – neposredna komunikacija, prijedlozi „odozdo prema gore”
- Upravljanje promjenama
  - „O” – zaposlenici su „umorni” od promjena
  - „O” i „P” - uvodi koncept upravljanja promjenama, Lean Management, BPM



# 3. Okvir digitalne transformacije: organizacija i ljudi

- Treninzi i edukacije ! – interne, eksterne
  - „T” – suradnja sa konzultantskim kućama
  - Razvoj agilne organizacije, „Scrum” certifikati
- Digitalne vještine
  - „O” – zaposlen CDO i CIO sa iskustvom digitalne transformacije iz telekomunikacijske djelatnosti
- Dijeljenje znanja
  - „P” – mlađi zaposlenici brže prihvaćaju novosti, nakon završetka formalnog obrazovanja (tečajevi, seminari) prenose stečeno znanje drugim zaposlenicima (interno obrazovanje)





# 3. Okvir digitalne transformacije: inovacije

- Inovativnost, agilnost, poticanje stvaranja ideja
- Otvoreno predlaganje ideja
  - Komunikacija različitim kanalima
  - „P” – prijenos ideja izravno direktoru, „preskakivanje” hijerarhije, uglavnom mlađi zaposlenici
- Evaluacija ideja, proces upravljanja inovacijama, kreativan kadar
  - „T” – odbor koji se sastaje jednom mjesečno („idea-pitch”)
  - „O” – velika količina prijedloga, odbor za inovacije, „Idea management” portal, zaposlenici moraju dobiti povratnu informaciju



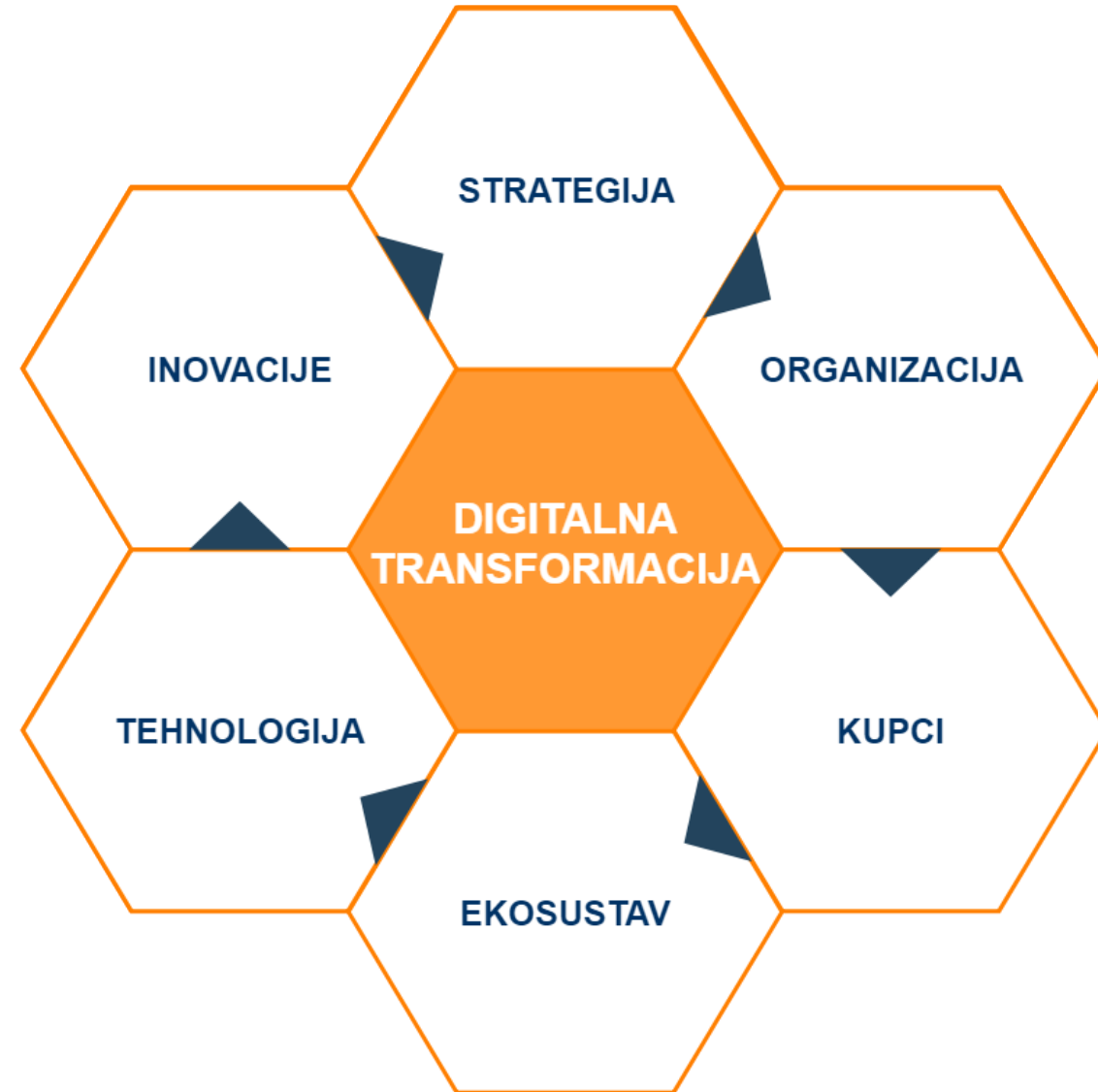
# 3. Okvir digitalne transformacije: tehnologija

- Digitalne tehnologije – cloud, mobilne aplikacije, „velki podaci“, društvene mreže, IoT: sva tri poduzeća
- Automatizacija procesa
  - „P” – kamere, „image recognition” tehnologija za upravljanje kvalitetom i kontrolu kvalitete
  - „O” – geo-podaci i dronovi za upravljanje štetama
  - „T” – anonimizirani mrežni podaci o kretanju i broju korisnika
- Poboljšanje i standardizacija procesa
  - Workflow, praćenje procesa
- Učinkovit operativni sustav u pozadini
  - ERP, operational backbone
- Sučelja aplikacija: pojednostavljenje, interaktivnost



# 3. Okvir digitalne transformacije: kupci, ekosustav

- Nova vrijednost za kupce
  - „O” – želje klijenata pokreću promjene poslovanja/procesa i uvođenje novih proizvoda/usuga
- Uvijek misliti na kupca („customer journey”)
  - „T” – kupci žele „osobni kontakt”, zato uz 24/7 potporu kupcima i dalje postoje prodajni centri
  - „O” – aplikacija „mobilni ured” nije prihvatljiva partnerima i kupcima, zato: „restart” projekta
- Kupci su partneri, sudjeluju u procesima
  - „P” – kupac pokreće proizvodni proces (online sales portal)
  - „O” – klijent samostalno prijavljuje štetu (bez potrebe izlaska agenta osiguranja na teren”
- Akademska zajednica
- Zakonska regulativa, propisi,...



## 4. Umjesto zaključka: „Lessons Learned”

Poduzeće:	“T”	“P”	“O”
Trajanje i interna ocjena zrelosti DT-a	6 godina, 3.razina	1,5 godina, 1.razina	2 godine, 2.razina
DT i strategija	3. DT strategija, razvijena je “digitalna” kultura, kontinuirano se uvode novi poslovni modeli	Ne postoji formalna DT strategija, DT projekti se provode	Brojni DT projekti završeni, uvodi se 2. DT strategija
Glavni cilj DT-a	Novi poslovni modeli, <u>monetizacija podataka</u>	Automatizacija i robotizacija svih proizvodnih linija)	Razvoj novih usluga i porast broja korisnika
Poslovni procesi, IS i digitalna platforma	IS za potporu standardiziranim poslovnim procesima, razvoj digitalne platforme za <u>“customer experience”</u>	IS za potporu standardiziranim poslovnim procesima, platforma za agregiranje podataka iz <u>različitih izvora</u> (senzori, <u>IoT</u> , uređaji)	IS za potporu standardiziranim poslovnim procesima, centralizirana baza klijenata, sustav za analitiku, razvoj platforme za <u>“customer experience”</u>
Odabrani KPI-a čijem je rastu doprinijela DT	Porast plaćanja računa i nadoplate bona korištenjem mobilne aplikaciju - 94%	U segmentu izvoza proizvoda na stranom tržištu, bilježi se godišnji rast - 20%	Porast <u>online sklopljenih polica osiguranja</u> u 2018. - 23%
<u>“Lessons learned”</u> , preporuke	Iskustvo i mišljenje kupca kao ključni pokretač promjena	Povezivanje sa fakultetima, institutima, zapošljavanje, visokoobrazovanih, kreativnih mladih ljudi	Usmjerenost porastu kvalitete usluga i upravljanju promjenama
Najvažnije dimenzije DT-a	Kupci, tehnologija, strategija	Ekosustav, organizacija (ljudi)	Tehnologija, organizacija

## 4. Umjesto zaključka: „Lessons Learned”

- Digitalna transformacija je multidimenzionalni, holistički koncept
- Identificirane su dimenzije okvira digitalne transformacije
- Zrelost digitalne transformacije je moguće mjeriti
- Iskustva iz prakse i znanstvena istraživanja pomoći će u pronalaženju „najboljeg puta”
  - Moguće je identificirati zajedničke značajke (veličina organizacije, djelatnost organizacije, okruženje...)
  - Svaka je organizacija jedinstvena

Hvala na pozornosti! 😊

Vesna Bosilj Vukšić, Mario Spremić, Lucija Ivančić  
Katedra za informatiku (Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu)