

UPUTE ZA NASTAVU:

Digitalna transformacija (DT): Izazovi i prilike za digitalno ubrzanje (predavanje u trajanju od 90 minuta)

1. Uvod:

Sva poduzeća moraju se prilagoditi izazovima poslovanja ako žele preživjeti u globalnim ekonomskim promjenama. Brojni su izazovi, kao što su: poslovna konkurencija, nova regulativa, tehnološki poremećaji i ono najvažnije: povećanje očekivanja kupaca. Kako bi postigla svoje ciljeve i razvila svoje kapacitete za inovacije, poduzeća moraju imati fleksibilnost da strateški preispitaju sve i da budu u mogućnosti brzo napraviti potrebne promjene. Također, tradicionalne industrije često bivaju zapanjene novim poslovnim modelima koji mijenjaju uobičajene usluge ili proizvode. Ove disruptivne tehnologije i transformacije vrlo često donose brz uspjeh tržišnim liderima.

Pitajte studente što misle o učinkovitosti DT strategija i DT procesa s obzirom na suvremeno tržište!

2. Problem istraživanja:

Unatoč činjenici da se DT koristi više od 10 godina, strategije DT-a su vrlo često pogrešno shvaćene. Različita istraživanja pokazuju da se rukovoditelji iz različitih grana muče s definiranjem i implementacijom DT strategije. Izvješće HBR-a pokazalo je da 26% rukovoditelja navodi da je jedan od najvećih organizacijskih izazova nedostatak jasno definirane DT strategije. Rukovoditelji se suočavaju s mnogo različitih izazova povezanih s DT-om.

Ova prezentacija pokušava to riješiti i temelji se na sljedećim pitanjima:

1. Što je digitalna transformacija? Je li to pojam povezan s poslovanjem ili tehnologijom?
2. Kako su tipični alati za upravljanje poslovnim procesima (ERP, CRM itd.) povezani s DT-om? Što je BPM i što on donosi DT-u?
3. Kako upravljati digitalnom transformacijom? Koji su potrebni koraci? Gdje početi?
4. Koje su glavne sposobnosti potrebne za transformaciju poslovanja?
5. Kako implementirati digitalnu strategiju? Osobito što se tiče organizacijske kulture i upravljanja promjenama za DT.

3. Sadržaj:

Prezentacija je napravljena oko 4 teme: prva je definicija digitalne transformacije iz poslovne perspektive; slijedi uloga BPM-a u DT projektu jer vrlo često u praksi možemo vidjeti menadžere koji dopuštaju pružateljima IT usluga da odlučuju o njihovim procesima i to neizbježno dovodi do poremećaja i povećanja početnih troškova DT-a. Treća tema odnosi se na sposobnosti potrebne za uspješnu DT i konačno digitalnu strategiju koja će transformirati poslovanje u digitalno. U ovom dijelu naglasak je na organizacijskoj kulturi, upravljanju promjenama i izazovima s kojima se poduzeća susreću pri implementaciji DT-e.

4. Što je DT?

Iz poslovne perspektive, DT je ekonomski pojam vezan više za poslovnu transformaciju nego za digitalni aspekt. Pretpostavka se temelji na činjenici da se svaka tehnologija primijenjena za povećanje učinkovitosti smatra dijelom digitalne transformacije. Ako je sve DT, onda ništa nije DT... čini se legitimnim postaviti pitanje: Je li to samo još jedna poštapalica? S druge strane, DT se može promatrati kao koncept ili alat za podizanje digitalizacije na višu razinu i transformaciju, ne samo poduzeća već cijelih sektora, u inovativne poslovne modele... kao što su Netflix, Dropbox, AirBnB, UPS, Spotify. DT je široko korišten koncept za opisivanje različitih aspekata poslovne transformacije.

Zamolite studente da vlastitim riječima definiraju digitalnu transformaciju.

5. DT definicija

Možemo započeti s razumijevanjem razlike između pojmova: digitizacija, digitalizacija i digitalna transformacija.

Digitizacija je pretvorba analognih sredstava i procesa u digitalne radi praćenja tehnoloških promjena. Ona sve informacije čini lako dostupnima. Na primjer: pretvaranje korisničkih podataka u API (Application Programming Interface); pretvaranje sadržaja u PDF datoteke, snimanje poslovnih sastanaka ili poziva.

Digitalizacija je pretvaranje poslovnih procesa korištenjem digitalnih tehnologija za povećanje učinkovitosti i prihoda poslovanja. Digitalizacija znači da digitalizirani podaci rade za vas.

Digitalizacija pomaže poboljšati postojeći poslovni proces ili procese prikupljanjem različitih podataka i njihovom zajedničkom implementacijom čineći proces učinkovitijim, produktivnijim i profitabilnijim. Na primjer, korištenje chat okvira za komunikaciju s klijentima, implementacija automatizacije testiranja kako bi se smanjilo ručno testiranje.

A digitalna transformacija je pristup rješavanju problema kroz tehnologiju. Povezan je s poslovnom transformacijom i ljudima, njihovim načinima razmišljanja, a ne s tehnologijom. Digitalna transformacija je transformacija poslovnih procesa i aktivnosti uz pomoć integriranih digitaliziranih podataka i digitaliziranih aplikacija. To neće samo povećati učinkovitost, već će također unaprijediti upravljanje rizicima i otkriti nove prilike za povećanje profitabilnosti. Primjeri su organizacije koje su transformirale svoje poslovanje i potpuno prebacile svoje procese temeljene na digitalnim platformama. Budući da smo otkrili da je DT više povezan s transformacijom poslovanja nego s tehnologijom, prezentacija se nastavlja s ulogom različitih koncepata upravljanja u DT-iji, počevši od upravljanja poslovnim procesima (BPM – business process management).

6. Uloga BPM-a

Počnite s pitanjem: Zašto je BPM toliko važan?

Pružatelji usluga (prodavači i sistem integratori) vrlo često navode da BPM nije bitan jer će vam softver reći kako će procesi izgledati u budućnosti. Vrlo je važno znati kako izgledaju poslovni procesi, što dobro funkcionira za organizacije (to bi trebao biti temelj na kojem se treba graditi), koja su najizazovnija područja koja treba poboljšati. Međutim, to treba činiti samo za procese više razine koji nam omogućuju da razumijemo kako trenutno koristimo tehnologiju i kakvo je željeno buduće stanje. Na taj način organizacije mogu lako razumjeti koji je najbolji način za postizanje DT-a.

7. Uloga BPM-a

Postavite pitanje: Što je BPM?

Upravljanje poslovnim procesima je polje upravljanja koje podržava skup praksi upravljanja čiji je cilj kontinuirana optimizacija procesa kroz sinkronizaciju i integraciju. Na taj se način procesi pojedinačno analiziraju kako bi se pronašle prilike za poboljšanje, kako unutar tako i izvan organizacije, jer se uzima u obzir makro-okruženje.

Kako procijeniti trenutno stanje poslovnih procesa?

Analiza podataka treba se koristiti za usmjeravanje menadžmenta prema odluci, a ne obrnuto. Često se događa da menadžment donese odluku i onda za nju traži potvrdu u podacima – to nije dobro. Procesni pristup nam pomaže pronaći pokazatelje koji će povezati određenu imovinu s ishodom – i naš proces donošenja odluka postaje uspješniji. Kada projektni tim procjenjuje trenutno stanje poslovnih procesa, on neizbježno prepoznaje područja poboljšanja i može identificirati varijacije u poslovnim procesima i ono što dobro funkcionira. To je osnova za definiranje željenog budućeg stanja, gdje će zadržati dobre procese i nadograđivati ih, ali i odlučivati o mogućim poboljšanjima. Puno je lakše definirati uloge i odgovornosti u budućim procesima nakon dobrog mapiranja poslovnih procesa te također definirati skup zahtjeva koji će vam pomoći da procijenite, definirate i odaberete najbolju tehnologiju i softver za organizaciju. Ove su aktivnosti ključne za uspješnu strategiju upravljanja promjenama i poboljšanja poslovnih procesa.

8. BPM i DT

Digitalna transformacija postaje vrlo važna za organizacije koje se natječu na današnjim tržištima. 76% rukovoditelja kaže da je transformacija postala znatno važnija za poslovni uspjeh, što je šest postotnih bodova više nego u prošlogodišnjoj anketi HBR-AS (Harvard Business Review Analytic Services). Pri implementaciji poboljšanja poslovnih procesa potrebno je krenuti od analize trenutnih poslovnih procesa i zahtjeva te prepoznavanjem snaga i slabosti osmisliti buduće poslovne procese i zahtjeve. Unapređenje poslovnih procesa dio je osiguranja kvalitete u kojem organizacije unapređuju svoje poslovanje, nastoje smanjiti troškove i rizike te povećati usklađenost svog cjelokupnog poslovnog sustava. Da bi to učinile, organizacije moraju slijediti šest koraka:

1. Moraju razmišljati o tome što žele postići i što je stvarno važno u njihovom poslu? Na primjer, definiraju cilj da postanu fleksibilniji i da svojim klijentima donesu prilagođenija rješenja. Ili da osiguraju kontinuitet poslovanja i otpornost. Također, moraju razmisliti o tome: zašto to radimo? Razlog može biti konkurentnost i povećanje razine pozitivnih iskustava kupaca s uslugama poduzeća. Također, što se tiče kupaca, želimo znati: Tko su naši kupci (interni i eksterni)? Što oni žele? Kada znamo za očekivanja naših kupaca, možemo pružiti bolja rješenja i povećati njihovo zadovoljstvo našom uslugom ili proizvodom. Na taj način poduzeće određuje svoje poslovne ciljeve i pokretače vrijednosti. Druga stvar ovdje je definirati koje su temeljne kompetencije? Je li tehnologija ključna kompetencija ili samo podrška našem poslovanju? Na primjer, proizvodno poduzeće koje radi u B2B okruženju i čiji kupci očekuju visoku razinu kvalitete proizvoda i izvrsnu logistiku, kako bi osigurali pravovremenu opskrbu, njihove temeljne kompetencije povezane su s proizvodom i lancem opskrbe. A ako je poduzeće trgovac na malo koji se natječe s globalnim igračima, ključne kompetencije trebale bi biti fleksibilnost i prilagodba specifičnim potrebama pojedinačnog kupca – ovdje je fleksibilna tehnologija koja će omogućiti visoku razinu prilagodbe ključna kompetencija.

2. Zatim moramo mapirati poslovne procese. Ovdje moramo razmišljati o tome kakvi su trenutni procesi. Jesu li procesi usklađeni s našim poslovnim strategijama? Znaju li naši zaposlenici svoje uloge i odgovornosti u trenutnim procesima? Jesu li ovlašteni da ih razvijaju i poboljšavaju? U ovom koraku otkrivamo što radimo dobro, a što trebamo poboljšati. I to je osnova za sljedeću fazu, redizajniranje.

3. Ovdje moramo razmisliti o tome kako prilagoditi trenutne procese da dovedu do poboljšanja... zatim moramo procijeniti kompetencije i vještine naših zaposlenika i vidjeti trebaju li nam daljnji programi obuke za razvoj vještina potrebnih za poboljšanje naših procesa. Također, procjenjujemo tehnološka poboljšanja koji mogu dovesti do postignuća. Na kraju ovog koraka dobivamo shemu budućih poslovnih procesa i zahtjeva na temelju kojih se možemo odlučiti o odgovarajućim tehnološkim rješenjima za naše poslovanje.

4. U sljedećem koraku moramo odlučiti tko će biti vlasnik novih procesa? Kako možemo mjeriti rezultate? I provjeriti jesu li procesi usklađeni s našim poslovnim ciljevima. Ovdje se razvija plan poboljšanja s jasno definiranim mjerilima, kao što su KPI-jevi, pokazatelji BP-a, kritične kontrolne točke itd. Metrika se koristi za praćenje varijacija procesa unutar praksi osiguranja kvalitete.

5. Faza implementacije započinje upravljanjem promjenama gdje se razvija strategija upravljanja promjenama organizacije s jasnim razumijevanjem učinaka koje transformacija donosi određenim skupinama dionika. Kada razmatramo različite skupine dionika, važno je razumjeti organizacijsku kulturu i pobrinuti se da bude usklađena s novim poslovnim procesima... ako to ne učinimo, obično imamo visoku razinu otpora i poremećaja u digitalnoj transformaciji poduzeća.

6. Naposljetku, moramo razviti plan upravljanja rizikom kako bismo se nosili s neizvjesnostima i pripremili se za sve poremećaje koji nastanu tijekom digitalne transformacije. Metodologija je korisna za radikalne promjene, ali i za inkrementalne promjene, znači nadogradnju na postojeće procese, a to je dio osiguranja kvalitete koji kontinuirano prolazi kroz te faze poboljšanja. Postoje različiti modeli poboljšanja, kao što su TQM, Six Sigma itd.

Pitajte studente koji je od šest koraka najvažniji. Raspravite i zaključite da su potrebni svi koraci za poboljšanje.

9. BPM - implementacija

Vrlo važno pitanje je kada početi s BPM-om u DT-u? Vrlo jednostavan odgovor je što je prije moguće. Mnogo je bolje imati jasno definirane buduće poslovne procese i koristiti tehnologiju za postizanje svojih ciljeva nego prepustiti softveru da diktira kako će poslovni procesi izgledati. Ako znamo što želimo postići, možemo učinkovitije koristiti tehnologiju i pronaći optimalna rješenja za poslovanje. U idealnom slučaju, trebali bismo znati kakvi bi trebali biti naši budući procesi prije evaluacije tehnoloških rješenja.

Neka druga pitanja također se pojavljuju tijekom DT-a: Možemo li definirati buduće poslovne procese bez poznavanje naše buduće tehnologije? Ne diktira li softver naše poslovne procese? Koliko detaljno trebamo ići u mapiranje poslovnih procesa?

Pitajte studente za njihovo mišljenje.

Evaluacija softvera trebala bi uključivati analizu budućih poslovnih procesa – kako bi se definiralo kako će budući BP izgledati. Ponekad je to povezano s fazom dizajna i to je prihvatljivo, ali vrlo često vidimo slučajeve u kojima organizacije misle da će softver ili tehnologija voditi dizajn budućih

procesa... vrlo često to završi s prekidima i povećanim troškovima implementacije. Međutim, mapiranje procesa ne bi trebalo ići duboko u operativnu razinu. Dizajn budućih poslovnih procesa trebao bi biti ograničen na temeljne procese u organizaciji, a transakcijski procesi će se dalje razvijati uz primjenu tehnoloških rješenja. Sve bi to trebalo biti dio upravljanja promjenama u poduzeću.

10. Refleksija i sažetak

Da sažmemo odnos između BPM-a i DT-a, možemo vidjeti da digitalna transformacija obično proizvodi tri velike promjene u poduzeću: (1) promjenu proizvoda i usluga (na primjer, kada uključite senzore u proizvod za prikupljanje informacija, moći ćete pružiti nove usluge za svoje kupce); (2) promjena u lancu vrijednosti za proizvodnju novih proizvoda i ponudu novih usluga; a ove dvije gore navedene promjene zajedno proizvode (3) promjenu poslovnog modela. Ako promatramo upravljanje promjenama, poslovne promjene se odnose na ljude, tvrtke, procese i stvari. A ova četiri elementa utječu na cijeli lanac vrijednosti. Stoga, za pokretanje novog lanca vrijednosti za proizvodnju novih proizvoda i usluga i za promjenu poslovnog modela, organizacije bi trebale pregledati sve trenutne procese kako bi izvršile potrebne promjene za digitalnu transformaciju. Prema Porteru, ono što osigurava konkurentsku prednost su procesi koji pokreću poslovanje i stoga bi organizacije uvijek trebale tražiti nove načine za poboljšanje svojih procesa. I istraživanja neprestano potvrđuju da je visoka stopa neuspjeha digitalne transformacije usko povezana s ljudima i procesnom stranom transformacije. Dakle, implementacija digitalne strategije u poduzeću zahtijeva održavanje holističkog pogleda na određene poslovne procese; uklanjanje onoga što ne dodaje vrijednost; pregled ključnih procesa za prilagodbu novim poslovnim modelima; strateški preispitati poslovanje u skladu s novim digitalnim ciljevima; dosljedno privlačiti kupce kroz više digitalnih kanala, pa će im biti potrebna modernizacija, racionalizacija i pojednostavljenje poslovnih procesa... Možemo reći da je upravljanje poslovnim procesima ključ uspješne digitalne transformacije.

11. Sposobnosti poduzeća za DT

Sada znamo koliko su poslovni procesi važni i možemo postaviti pitanja: kako upravljati poduzećem u DT? Koje su ključne mogućnosti za DT?

Pitajte studente za njihovo mišljenje.

Literatura predlaže tri bitna stupa modernizacije: kulturu, poslovni proces i tehnologiju. Ključ uspjeha u digitalnom svijetu povezan je sa sposobnostima organizacija da osjete promjene u okruženju, iskoriste nadolazeće prilike i prilagode, integriraju i rekonfiguriraju trenutnu bazu resursa. Ove sposobnosti su nazvane dinamičke sposobnosti i smatraju se glavnim sredstvima za organizacije da se nose s novom digitalnom realnošću. Dinamičke sposobnosti mogu se kategorizirati kao prepoznavanje, preuzimanje i transformiranje koje se odnose na identifikaciju tehnoloških mogućnosti u vanjskom okruženju (prepoznavanje), mobilizaciju vlastitih resursa poduzeća za iskorištavanje tih prilika (preuzimanje) i kontinuirano obnavljanje organizacije. prilagodbom, rekonfiguracijom i obnavljanjem postojeće baze resursa (transformacija).

Teme organizacijskih sposobnosti za digitalnu transformaciju su:

1. Strategija i ekosustav - povezani su sa sposobnostima usvajanja poslovnog modela tijekom transformacije. Važno je da je digitalna strategija usklađena s poslovnom strategijom i da cijeli ekosustav slijedi temeljne vrijednosti organizacije.

2. Inovacijsko razmišljanje - povezano je s pojavom inovacija u organizaciji, poput zajedničkog stvaranja, poboljšanja proizvoda digitalnim tehnologijama itd.
3. DT tehnologije - su sposobnosti koje omogućuju implementaciju novih i disruptivnih tehnologija – drugim riječima sposobnost implementacije novih tehnologija kao što su računalstvo u oblaku, AI, IoT
4. Podaci - Mogućnosti podataka povezane su s rukovanjem, sigurnošću i kapitalizacijom podataka. Podatke treba koristiti za donošenje odluka u poduzeću.
5. Operativne sposobnosti - odnose se na uobičajene poslovne aktivnosti i stvaranje vrijednosti kako bi postojeće poslovne operacije ostale konkurentne i profitabilne za financiranje istraživačkih procesa
6. Organizacijski dizajn - Mogućnosti organizacijskog dizajna odnose se na dizajn strukturne i proceduralne organizacije – to znači kako će izgledati organizacijska struktura, kako će izgledati novi procesi ili način na koji organizacija prilagođava postojeće procese
7. Vođenje - Sposobnosti vođenja DT-a povezane su s upravljanjem i kulturom organizacije – stoga omogućuje stvaranje podržavajuće organizacijske kulture i pronalaženje načina za prevladavanje unutarnjeg otpora promjenama.

Sada možemo vidjeti kako se sve te sposobnosti razvijaju od prepoznavanje, preuzimanja, pa do konačne transformacije poslovanja.

12. Strategija i ekosustav

Važno je postaviti dugoročnu viziju i strategije, te uspostaviti dugoročna partnerstva. U ovoj fazi možemo vidjeti organizaciju i njezin unutarnji i vanjski kontekst, definirati koji su ciljevi i kako ih postići. Preuzimanje znači jačanje dugoročnih odnosa stvaranjem mreže za lanac vrijednosti. Ovo je faza u kojoj se stvara vrijednost kroz mrežu i kroz organizaciju ekosustava koja iskorištava svoj inovativni potencijal. Stoga je organizacijama potrebna sposobnost stvaranja odgovarajućih mogućnosti suradnje između organizacije i izvora znanja u ekosustavu putem neformalnih odnosa i formalnih saveza. Organizacije koje koordiniraju i usklađuju vlastite inovacije s aktivnostima ekosustava mogu povećati otpornost vlastitih poslovnih modela. Što se tiče strategije i ekosustava, faza preuzimanja je najvažnija za uspješnu digitalnu transformaciju.

13. Inovativno razmišljanje

Organizacije trebaju razviti sposobnosti koje im omogućuju otkrivanje promjena u društvu i okruženju kao i sposobnosti koje stvaraju duboko razumijevanje trenutnih i budućih potreba kupaca. Također, naglašeno je da organizacije trebaju sposobnosti za predviđanje budućih stanja okoliša. Knopik i njegov tim pokazali su da prepoznavanje ima najveću relevantnost za temu Inovacijsko razmišljanje. Ovo otkriće naglašava da organizacije moraju razvijati sposobnosti inovativnog razmišljanja od samog početka puta digitalne transformacije. Što se tiče preuzimanja, organizacije zahtijevaju sposobnosti koje im omogućuju stalno razvijanje novih tehnologija, proizvoda i usluga te integraciju i usklađivanje korporativnih jedinica za istraživanje i razvoj postojećih linija poslovanja. Uključivanje kupaca je ovdje vrlo važno. Sposobnosti inovativnog razmišljanja u transformacijskom mehanizmu omogućuju organizaciji da prihvati otvorene inovacije. Da bi to učinile, organizacije

moraju imati sposobnosti za aktivno integriranje vanjskih inovacija u mrežu vrijednosti i spajanje internih inovacija s impulsima iz ekosustava.

14. DT tehnologije

Prepoznavanje je najvažniji dio unutar DT tehnologija. To znači da bi organizacije trebale razviti te sposobnosti na početku procesa digitalne transformacije. Ovaj mehanizam povezan je sa stjecanjem sveobuhvatnog znanja o disruptivnim tehnologijama i konkurentskoj tehnološkoj inteligenciji kako bi se osigurao dugoročni opstanak što rezultira organizacijskim sposobnostima za razumijevanje i procjenu novih tehnologija koje mogu pokrenuti inovacijske procese unutar organizacije. Primjena se uglavnom bavi sposobnostima usvajanja tehnologije, iskorištavanjem prethodno stečenih sposobnosti u tehnološkom znanju i inteligenciji te učinkovitim korištenjem tehnoloških sredstava i inženjerskog znanja. Organizacije moraju održavati otvorenost svoje radne snage i po mogućnosti poticati entuzijazam za stalne promjene. Sposobnosti u upravljanju znanjem, suradnja, uzajamno učenje i prijenos znanja važni su elementi za mehanizam transformacije.

15. Podaci

Što se tiče mehanizma prepoznavanja, sposobnosti znanosti o podacima mogu koristiti unutarnje i vanjske podatke za stjecanje znanja, npr. o tržištima i kupcima. Mehanizam preuzimanja ima najveću važnost za podatkovne mogućnosti, koje su izrazito usmjerene na zaštitu inovacija. Budući da su industrijski lanci vrijednosti visoko integrirani s ICT tehnologijama, organizacije se često suočavaju s kibernetičkim napadima. Sposobnosti upravljanja podacima, razumijevanja podataka, analize podataka i sigurnosti podataka bitne su za transformaciju organizacija.

16. Operacije/Poslovanje

Operativne sposobnosti usmjerene su na izvedbu postojećih lanaca vrijednosti. Omogućuju analizu potencijalnih neučinkovitosti u lancu vrijednosti i povećavaju učinkovitost postojećih poslovnih procesa unutar mehanizma prepoznavanja. Mehanizam za primjenu ima najveći broj operativnih mogućnosti. To zahtijeva sposobnosti za prikupljanje informacija o unutarnjim i vanjskim procesima te za analizu i procjenu rezultata. Time su vođeni naponi za poboljšanje poslovnih procesa i preraspodjelu resursa. Što se tiče transformacijskog mehanizma, fokus sposobnosti poslovanja pomiče se s analize i poboljšanja procesa na integraciju i povezivanje operacija s drugim linijama poslovanja.

17. Organizacijski dizajn

U mehanizmu prepoznavanja glavni ciljevi sposobnosti organizacijskog dizajna su podržati protok informacija i znanja kroz organizacijske jedinice putem infrastrukture i znanja te inicijative povezane s upravljanjem. U mehanizmu primjene potrebno je iskoristiti unutar organizacijsku infrastrukturu kako bi se olakšao protok informacija unutar organizacije, ali i s vanjskim entitetima. Preduvjet za to je jasno definirana organizacijska struktura. Mehanizam transformacije ima najveću relativnu važnost za sposobnosti organizacijskog dizajna, koje se uglavnom odnose na usvajanje internih struktura i upravljanje znanjem.

18. DT Vodstvo

Glavna svrha mehanizma prepoznavanja je uvesti pravi način razmišljanja za proces transformacije u organizaciju. To uključuje sposobnost promicanja eksperimentiranja s i učenje iz novih tehnologija i ideja, kao i olakšavanje poduzetničkih težnji u organizaciji. Mehanizam primjene prvenstveno se odnosi na kulturu koja promiče inovacije. Stvaranje kulture koja potiče preuzimanje rizika, slobodu i samoupravljanje ključno je za pojavu inovacija unutar organizacije. Mehanizam transformacije ima najveći značaj za ovu temu. Kontinuirano prilagođavanje nestabilnim okruženjima oslanja se na sposobnosti radne snage kao i na pravu kulturu.

19. Digitalna strategija

Kada govorimo o digitalnoj strategiji, možemo započeti s ovim citatom iz McKinseyja: „Vizionarski izvršni direktori pojedinačno su pokretači velikih promjena koje su bez presedana u povijesti informacijske tehnologije – vjerojatno bez presedana u povijesti trgovine”.

Zamolite studente da komentiraju.

Vidimo da je digitalna strategija ključna za digitalnu transformaciju. A sve počinje unutar poduzeća. COVID 19 potaknuo je poduzeća na digitalizaciju. Prema HBR Analytic Services iz 2021. 95% rukovoditelja izvijestilo je o povećanoj važnosti strategije digitalne transformacije unutar njihove industrije i to je najveći postotak zabilježen do danas. Promjena fokusa s dobiti na otpornost je izvanredna, posebno u svijetu u kojem na poslovne odluke sve više utječu pritisci tržišta koji nadilaze kratkoročne rezultate. Po prvi put, poslovni kontinuitet i otpornost nadmašili su profitabilnost i produktivnost kao najčešći poslovni cilj. Štoviše, 58% rukovoditelja kaže da su strategije transformacije njihove organizacije od početka pandemije bile učinkovite, u odnosu na 20% prije izbijanja pandemije.

20. Digitalna strategija

Od čega se polazi pri odlučivanju o digitalnoj strategiji? Prvo, moramo znati: koji su naši poslovni ciljevi i strategije? Digitalna strategija se mora uklopiti u taj okvir. Zatim moramo odlučiti idemo li na radikalnu promjenu ili se odlučujemo za postupnu promjenu? To će utjecati na strategiju. Štoviše, uprava mora odlučiti želi li uskladiti svoje poslovanje nakon velikih akvizicija ili ako poduzeće ima strategiju koja se temelji na prilagodbi i fleksibilnosti za svoje klijente, treba uzeti u obzir njihov IT sustav kao temeljnu kompetenciju koja im omogućuje da ponude prilagođena i fleksibilna rješenja za klijente. To su dva suprotstavljena pristupa. No vrlo često su poduzeća negdje između i tada je važno pronaći pravu kombinaciju različitih tehnologija koja će omogućiti strateško usklađivanje poslovne strategije i digitalne strategije.

21. Digitalna strategija – pet koraka

Kod implementacije digitalne strategije moramo uključiti pet koraka.

1. Strateško usklađivanje znači usklađivanje poslovne strategije s digitalnom strategijom. (Na primjer, ako nam je cilj biti fleksibilniji, možemo razviti digitalnu strategiju koja će uključivati neku vrlo fleksibilnu tehnologiju koja će nam pomoći da postignemo cilj. Ili ako želimo imati dosljednu uslugu za naše klijente, to nas može dovesti do ERP sustava koji će standardizirati naše poslovanje.

Strategija za DT nije toliko usko vezana uz tehnologiju, koliko uz poslovanje. Ako poduzeće koje prolazi kroz DT ima strategiju harmonizacije i standardizacije svojih procesa, onda njihova digitalna strategija može biti oslanjanje na vanjskog dobavljača usluga.

2. Baviti se poslovnim procesima i operativnim modelom – ovaj korak je povezan s BPM-om i potrebom za fokusiranjem na buduće stanje. Kao što je već rečeno, upravljanje poslovnim procesima vrlo je važno i trebalo bi biti dio digitalne transformacije u ranoj fazi.

3. Aplikacije i arhitektura sustava – ovdje trebamo istražiti specifične tehnologije i odabrati one koje su korisne, a također moramo razmotriti kako se te različite tehnologije kombiniraju u poslovnom sustavu. Istraživanje softverske industrije potrebno je kako bi se vidjelo kako se uklapa u naše buduće potrebe te kako bi se definirale potencijalne opcije i opseg potencijalnih rješenja. Završava s procjenom softvera i preporukom tehnologije... Također bismo trebali procijeniti trenutnu arhitekturu i analizirati njen utjecaj, nakon čega slijedi plan promjena i troškovi. Ovo je faza kada razmatramo tehnologiju i pokušavamo pronaći pravo rješenje za naše poslovne procese.

4. Organizacijski učinak – povezan je sa strategijom organizacijske promjene. Važno je razumjeti organizacijsku kulturu i odrediti kako razviti kulturu podrške. Ovaj korak uključuje dijagnostiku digitalne spremnosti, procjenu kulture, procjenu vještina. Na kraju, završava s planom organizacijske promjene gdje se razvijaju organizacijske promjene, komunikacijski kanali i planovi obuke. Projektna komunikacija počinje ovdje, a tim za promjene poduzima svoje prve akcije.

5. Podaci i analitika uključuju proces upravljanja podacima, plan analitike s troškovima, softverske zahtjeve, plan implementacije. Trebali bismo se upoznati s najboljim praksama u industriji, zahtjevima za izvješćivanje, trendovima u industriji, pokrenuti prediktivnu analitiku i implementirati osiguranje kvalitete projekta. (Osiguranje kvalitete koristi se za upravljanje i kontrolu te za upravljanje rizicima).

Vrlo često čujemo da se strategija odnosi na ljude kao dio posla. Stoga se u sljedećim slajdovima fokusiramo na organizacijsku kulturu i upravljanje promjenama.

22. Digitalna strategija i organizacijska kultura

Prema HBR-u, 84% rukovoditelja kaže da je za DT važno imati pravu kulturu. Stoga moramo otkriti koja je prava organizacijska kultura koja će omogućiti promjene potrebne za uspješnu digitalnu transformaciju. Organizacijska kultura skup je vrijednosti, očekivanja i praksi koje vode i informiraju djelovanje svih članova tima. Može se promatrati kao skup osobina koje poduzeće čine onim što jest. Sjajna kultura pokazuje pozitivnu osobinu koja dovodi do boljeg učinka, dok disfunkcionalna kultura poduzeća ističe kvalitete koje mogu poremetiti čak i najuspješnije organizacije. Pojednostavljeno, možemo reći da je organizacijska kultura način na koji organizacije rade stvari.

Primjer: Možemo usporediti Microsoft i Salesforce. To su poduzeća temeljena na tehnologiji i vrhunskoj izvedbi, a oba stavljaju snažan naglasak na organizacijsku kulturu. Microsoft, poznat po svom fokusu na konkurentnost pod Steveom Balmerom, transformirao je Satya Nadella, koji je preuzeo dužnost glavnog izvršnog direktora 2014. Revidirao je kulturu poduzeća i prešao s konkurentnosti na kontinuirano učenje. Zaposlenici su bili potaknuti da se usavršavaju. Microsoftova kultura je još uvijek konkurentna i stoga je to poduzeće jedno od najvrjednijih na svijetu. Salesforce stavlja korporativnu kulturu u središte i doživio je nevjerojatan rast. Marc Benioff, osnivač i izvršni direktor Salesforcea, uspostavio je filantropske kulturne norme koje su vodile poduzeće tijekom posljednja dva desetljeća. Svi novi zaposlenici Salesforcea provode dio svog prvog dana volontirajući

i dobivaju 56 sati plaćenog vremena za volontiranje godišnje. Ovaj fokus na smisao i misiju učinio je Salesforce jednim od najboljih mjesta za rad, a poduzeće je još uvijek vrlo uspješno i konkurentno.

Pitajte studente: koja su obilježja organizacijske kulture poduzeće s visokim razinama efikasnosti?

23. DT i organizacijska kultura

Kvalitete organizacija s visokim razinama efikasnosti:

- Usklađivanje dolazi kada ciljevi poduzeća i motivacija zaposlenika idu u istom smjeru. Što se tiče digitalne transformacije, usklađenost znači da naša digitalna strategija također treba biti usklađena s poslovnom strategijom i ciljevima.
- Zahvalnost može imati različite oblike: zahvala, promaknuće. Ovdje svi članovi tima često odaju priznanje i zahvaljuju za doprinose drugih. To bi također trebao biti dio digitalne strategije.
- Povjerenje je vitalno za organizaciju. U digitalnoj transformaciji povjerenje je vrlo važno posebno za donošenje potpuno novih rješenja u poslovne procese i prolazak kroz početnu fazu implementacije kada se mogu pojaviti neki poremećaji.
- Izvedba je kada talentirani zaposlenici motiviraju jedni druge da se istaknu, a kao što je gore prikazano, rezultati su veća profitabilnost i produktivnost.
- Otpornost je važna u dinamičnim okruženjima. Otporna kultura naučit će vođe da paze na promjene i reagiraju na njih. Digitalno okruženje još više naglašava važnost otpornosti jer je tržišna dinamika vrlo visoka.
- Timski rad uključuje suradnju, komunikaciju i poštovanje između članova tima. Timski rad neophodan je za uspješnu implementaciju digitalnih rješenja i transformaciju poslovnih procesa. Procesni pristup znači da među-funkcionalni timovi trebaju raditi zajedno kako bi donijeli poboljšanja i implementirali nova tehnička rješenja.
- Integritet je vitalan za sve timove kada se oslanjaju jedni na druge u donošenju odluka, tumačenju rezultata i stvaranju partnerstava.
- Inovacija znači da poduzeće primjenjuje kreativno razmišljanje u svim aspektima poslovanja, čak i u vlastitim inicijativama.
- Psihološka sigurnost pruža podršku zaposlenicima potrebnu za preuzimanje rizika i pružanje iskrene povratne informacije. Menadžeri trebaju preuzeti vodstvo u stvaranju sigurnog okruženja u kojem se svi osjećaju ugodno doprinoseći.

24. DT i organizacijska kultura

Prema istraživanju HBR Analytic Services, kulturne karakteristike koje omogućuju digitalnu transformaciju uključuju zajedništvo, uključivost, transparentnost, prilagodljivost, suradnju. Vidimo da su te karakteristike vrlo slične onima prethodno navedenim. Također, možemo vidjeti da u svakoj od karakteristika vodeća poduzeća nadmašuju ostale, posebno u pogledu uključivosti, transparentnosti i zajednice. Suradnja je povezana s podrškom za dijeljenje posla, pokretanje projekata u grupnim postavkama i učinkovito povezivanje s dodatnim projektnim grupama radi formiranja međufunkcionalnih timova. Prilagodljivost uključuje slobodan protok informacija,

omogućavanje pojedincima da donose odluke i odgovaraju na promjenjive uvjete, eksperimentiranje i poticanje učenja. Transparentnost znači da pojedinci i timovi redovito otkrivaju svoje planove, proizvode ili procese većem broju dionika te da donositelji odluka dijele podatke i resurse. Uključivost se postiže kada postoje uspostavljeni kanali za pružanje povratnih informacija ili učenje o projektima i aktivnostima, voditelji i projektni timovi aktivno traže različite perspektive, postoje procesi za kolektivno ili suradničko donošenje odluka. Zajednica je povezana sa situacijom u kojoj zajedničke vrijednosti vode donošenje odluka, pa umjesto da se oslanjaju isključivo na upute odozgo prema dolje, organizacije mobiliziraju stručnost ljudi koji su najbliži izazovima ili prilikama za promicanje agilnosti, brzih odluka i boljih ideja.

25. Digitalna strategija – prevladavanje izazova

Ako pogledamo primarne poslovne ciljeve za primjenu digitalne transformacije organizacije prije i nakon izbijanja COVID-a 19, možemo vidjeti pomak od učinkovitosti prema poslovnom kontinuitetu i otpornosti. Prije pandemije, digitalne transformacije organizacija temeljile su se na produktivnosti, učinkovitosti, profitabilnosti, zadovoljstvu korisnika, kvaliteti proizvoda ili usluge, dok su lanci opskrbe i nove poslovne aplikacije bile najmanje važne. Međutim, nakon pandemije možemo vidjeti da poslovni kontinuitet i otpornost postaju ključni, zajedno s agilnošću u operacijama i poslovnim tijekovima. Učinkovitost je pala na treće mjesto, a slijedi ga zadovoljstvo kupaca. Ono što možemo naučiti iz ovih podataka jest da se era učinkovitosti i produktivnosti bliži kraju i da bi budući ciljevi digitalne transformacije trebali voditi prema otpornosti, agilnosti i novim poslovnim prilikama.

Zamolite studente da imenuju izazove vezane uz DT projekte.

26. Digitalna strategija – prevladavanje izazova

Prekid rada vrlo je čest problem digitalne transformacije. Može se definirati kao poremećaj poslovanja koji je rezultat transformacije. Na primjer, nemogućnost slanja proizvoda ili zatvaranja knjiga. Konzultantsko poduzeće Third Stage predstavilo je rezultate istraživanja gdje su razmatrali samo velike poremećaje u projektima digitalne transformacije. Od svih poduzeća u njihovoj studiji, 51% do 54% doživjelo je operativni prekid tijekom implementacije. Trajanje poremećaja variralo je od nekoliko tjedana do nekoliko mjeseci. Što se tiče troškova, poremećaji su povećali početne troškove implementacije između 50% i 300%. Otkrili su da je najjači i najizravniji utjecaj na razinu operativnih poremećaja povezan s:

- **JASNOĆA DEFINIRANIH POSLOVNIH PROCESA** – oni koji su proveli više vremena definirajući jasne poslovne procese prije ili rano u svojim transformacijama imali su manju vjerojatnost da će doživjeti poremećaje.
- **ULAGANJE U ORGANIZACIJSKE PROMJENE I OBUKU** – oni koji su implementirali potpunije i učinkovitije strategije promjena imali su manju vjerojatnost da će doživjeti poremećaje.
- **RAZINA USKLAĐENOSTI IZVEŠTAJA MEĐU KLJUČNIM DIONICIMA I PROJEKTNIM TIMOM**
- **VRIJEME I NAPOR UTROŠENI TIJEKOM TESTIRANJA PRIHVATLJIVOSTI KORISNIKA I PILOTIRANJA** – što je poduzeće temeljitije testiralo svoje procese i sustave, manja je bila vjerojatnost da će doživjeti poremećaj.

27. Digitalna strategija – prevladavanje izazova

Izvori poremećaja i neuspješne digitalne transformacije povezani su s 5 područja:

Prvi je ORGANIZACIJSKA PROMJENA I "LJUDSKI" DIO TRANSFORMACIJE. – organizacijska promjena prva je briga i izazov prilikom prolaska kroz digitalnu transformaciju. Vrlo često je povezan s namjernim otporom ili nesporazumima vezanim uz transformacije i organizacijske promjene.

Zatim imamo NEUSKLAĐENOST TRANSFORMACIJE SA STRATEŠKIM CILJEVIMA. – kada digitalna strategija nije usklađena sa širim strateškim ciljevima, projektni timovi obično se bore s transformacijom jer nemaju jasnu viziju ciljeva projekta i budućeg organizacijskog dizajna.

Treći izazov je POTEŠKOĆA U UPRAVLJANJU ILI RJEŠAVANJU NEDOSTATAKA SA SISTEM INTEGRATOROM. – kada poduzeće eksternalizira implementaciju nove tehnologije sistem integratoru, često se suočava s više izazova ili poremećaja od onih koji preuzimaju aktivno vlasništvo nad njihovim transformacijama.

JASNOĆA POSLOVNIH PROCESA je sljedeći izazov. O tome smo opširno raspravljali u prezentaciji, a opći je zaključak da poduzeće treba jasno definirati buduće stanje poslovnih procesa, te ne dopustiti da softver pokreće njihovu transformaciju.

Konačno, postoje POTEŠKOĆE S MIGRACIJOM PODATAKA. Čišćenje, mapiranje i premještanje naslijeđenih podataka u novi sustav čest je izazov među organizacijama tijekom digitalne transformacije.

28. Digitalna strategija – prevladavanje izazova

Ako pogledamo vodeća poduzeća i njihov pristup digitalnim inovacijama, možemo zaključiti da to duguju tehnologiji. 82% od 118 vodećih poduzeća izdvaja se strategijom digitalne transformacije. S druge strane, samo 57% od 1022 pratitelja koristi istu strategiju, dok 30% drži korak s industrijom, a 11% održava trenutnu infrastrukturu i mogućnosti. Evidentno je da je digitalna transformacija povezana s konkurentnošću i uspjehom.

29. Digitalna strategija – prevladavanje izazova

Drugi grafikon iz McKinseyja pokazuje promjene potrebne kako bi poslovni model poduzeća bio ekonomski održiv do 2023. Gotovo 9 od 10 ispitanika smatra da se poslovni model treba promijeniti ili da je već promijenjen. 64% smatra da trebaju izgraditi novo digitalno poslovanje, 21% treba ugraditi digitalne tehnologije u trenutni poslovni model, a samo 11% zadržava trenutni poslovni model ekonomski održivim. Prema ovim podacima, možemo zaključiti da su promjene i inovacije ključni za uspjeh, a digitalna transformacija je središnja tema poslovne zajednice danas.

30. 7S model

McKinsey 7S model se obično koristi kako bi se osiguralo da je organizacija usklađena u izvršavanju svoje strategije. Također se može koristiti kako bi se osiguralo da je strategija digitalne transformacije usklađena i izvedena na način koji ima najviše smisla za organizaciju. Od uvođenja, model je široko korišten od strane akademika i praktičara i ostaje jedan od najpopularnijih alata za

strateško planiranje. Nastojao je predstaviti naglasak na ljudskim resursima (Soft S), a ne na tradicionalnim oblicima masovne proizvodnje koja naglasak stavlja na materijalna sredstva poput kapitala, infrastrukture i opreme, kao temelja uspješnosti. Cilj modela je pokazati kako se 7 elemenata poduzeća: struktura, strategija, vještine, osoblje, stil, sustavi i zajedničke vrijednosti mogu uskladiti kako bi se postigla učinkovitost. Ključna točka modela je da je svih sedam područja međusobno povezano i promjena u jednom području zahtijeva promjenu u ostatku poduzeća kako bi ono učinkovito funkcioniralo.

31. Sažetak i zaključci

Zaključne napomene:

- Digitalna transformacija je poslovna transformacija koja koristi digitalizaciju. Više je povezana s poslovnom transformacijom nego s tehnologijom.
- BPM je ključan za uspješnu digitalnu transformaciju i njime se treba pozabaviti u početnoj fazi transformacije. Važno je odrediti kako će izgledati budući poslovni procesi i koristiti tehnologiju za postizanje željenih ciljeva, a ne obrnuto.
- Organizacijske sposobnosti za DT su dinamične i mogu se kategorizirati kao prepoznavanje, primjena i transformacija. Treba koristiti sve mehanizme za razvoj sposobnosti za digitalnu transformaciju, kao što su: strategija i ekosustav, DT vodstvo, inovacijsko razmišljanje, DT tehnologije, podaci, operacije i dizajn.
- Podržavajuća organizacijska kultura ključna je za uspješnu implementaciju digitalne strategije i DT-a. Za stvaranje kulture podrške važno je usredotočiti se na ljude i osnažiti ih da postanu nositelji promjena i poboljšanja.
- Vodeća poduzeća su ona koje kontinuirano ulažu u digitalna rješenja. I doba učinkovitosti se bliži kraju, dok otpornost, fleksibilnost i agilnost postaju najvažniji ciljevi.
- 7S model je koristan za usklađivanje i provedbu strategije digitalne transformacije s jakim naglaskom na meke S u modelu.