

# Digitalizacija mijenja sve



DIGITALNA TRANSFORMACIJA DANAS JE U ŽARIŠTU INTERESA  
KOMPANIJA U SVIJETU. U GLOBALNIM KONZULTANTSKIM  
KOMPANIJAMA KAŽU DA TO TRŽIŠTE EKSPLOZIVNO RASTE. HRVATSKA  
KASNI ZA SVJETSKIM TRENDOVIMA, ZATO SU TVRTKE KOJE SE  
DIGITALNO TRANSFORMIRAJU KOD NAS VIŠE IZNIMKA NEGO PRAVILO ▶

[ *PIŠE TIN BAŠIĆ*  
tin.basic@lider.media ]

## Konzultanti



### Zlatko Bazianec,

PARTNER U DELOITTEOVU ODJELU POSLOVNOG SAVJETOVANJA I VODITELJ HRVATSKOG UREDA:

– Naša je konzultantska uloga višestruka. Primjerice, pomažemo tvrtkama da definiraju IT strategiju infrastrukturnih i programskih rješenja za tri do pet godina



### Marija Božičev,

DIREKTORICA U ODJELU IT SAVJETOVANJA EY-a HRVATSKE:

– U današnjemu digitalnom svijetu tvrtke su primorane prilagoditi svoje poslovne modele kako bi opstale, pri čemu mogu biti lideri promjena, odnosno disruptori, ili sljedbenici

▶ **G**lobalni trendovi kod nas u pravilu kasne neko vrijeme, no očit je interes tvrtki za ubrzanje internih procesa, bolju komunikaciju s kupcima, smanjivanje prostora za pogreške i, općenito, podizanje učinkovitosti poslovanja. Rast nije eksplozivan zbog nekoliko razloga. – Manjim tvrtkama najveći su izazovi nedovoljno razumijevanje koristi koje donosi digitalizacija, tržište zasićeno različitim alternativnim rješenjima koja često nisu prilagođena njihovim specifičnim potrebama ili samo djelomično odgovaraju na izazov te, napokon, trošak novih rješenja. U većim je organizacijama još vidljiv otpor prema novim tehnologijama koje u nekim slučajevima iz korijena mijenjaju način obavljanja pojedinih poslovnih procesa. Bez obzira na sve otegotne faktore, mnoge tvrtke razumiju da je nužno pratiti razvoj tehnologije kako bi se zadržala konkurentna prednost i čine odgovarajuće korake – kaže **Marko Škrobo**, viši konzultant Sense Consultinga.

**Nužna strategija** Disruptivne tehnologije poput telematike, umjetne inteligencije (AI), robotske automatizacije procesa (RPA), interneta stvari (IoT), tehnologija 'blockchain' i 'big data' razvijaju se velikom brzinom stvarajući temelj za različite inovacije. Njihovo uvođenje smanjuje troškove i povećava učinkovitost i kvalitetu izvršavanja mnogih zadataka i procesa usmjerenih prema korisnicima. – Digitalna se transformacija u Hrvatskoj razvija, ali, nažalost, kasnimo za svjetskim trendovima, zato su kod nas tvrtke koje se digitalno transformiraju više iznimka nego pravilo. U današnjem digitalnom svijetu tvrtke su primorane prilagoditi poslovne modele kako bi opstale, pri čemu mogu biti lideri promjena, odnosno disruptori, ili sljedbenici. Glavnu ulogu u digi-

**UPOTREBA NOVIH  
TEHNOLOGIJA SMANJUJE  
TROŠKOVE I POVEĆAVA  
UČINKOVITOST TE  
KVALITETU IZVRŠAVANJA  
MNOGIH ZADATAKA I  
PROCESA USMJERENIH  
PREMA KORISNICIMA**

talnoj transformaciji gospodarstva imaju visokotehnološke tvrtke koje posluju na međunarodnim tržištima. Većina njih razvila je poslovanje iz startupa i oslanjanjem na nove tehnologije zauzela dobar tržišni položaj u svijetu. Među inovatore ubrajamo i telekomunikacijsku industriju, a s aktivnostima slijede financijske institucije te farmaceutska industrija – ističe **Marija Božičev**, direktorica u Odjelu IT savjetovanja EY-a Hrvatske.

Digitalizacije nema i neće biti bez strategije. Osmišljavanje strategije važno je zbog bržeg povezivanja s kupcima, ubrzanja inovacija i posljedično povećanja profita.

– Istraživanja pokazuju da će do kraja 2017. digitalna transformacija biti glavna korporativna strategija dviju trećina CEO-ova iz kompanija s Forbesova popisa 'Global 2000'. Čak se 47 posto tih kompanija još nije počelo digitalno transformirati. I vani i u Hrvatskoj dio hrvatskih kompanija kaska u osmišljavanju cjelovite digitalne strategije iako je svjestan njezine potrebe i važnosti, no i ovdje se polako osjeća sve veća potražnja za konzultantima. Upitan je i opstanak tih kompanija ako s tim ne počnu što prije – smatra **Stanko Kopun**, direktor društva Kopun i Kopun.

**Nova rješenja** Istraživanja pokazuju, dodaje Kopun, da se u 82 posto kompanija odgovornost za provedbu digitalne transformacije formalno prebaci na nekoga u organizaciji. – Većinom su za to su zaduženi CIO – chief information officer, CDIO – chief digital information officer, CEO – chief executive officer i CMO – chief marketing officer. Zapravo, ovisno o određivanju strategije, direktori zaduženi za digitalizaciju ili vanjski IT odjeli, marketing i predsjednici uprava moraju zajednički djelovati, ali mnogo je praktičnije kad provedbu strategije prati i za nju je zadužena jedna osoba. Za provedbu digitalne transformacije upotrebljava se 18 posto kompanijskih proračuna i



### Marko Škrobo,

VIŠI KONZULTANT  
SENSE CONSULTINGA:

– Nužno je znati koje mogućnosti pruža suvremena tehnologija, ali i koji su preduvjeti za njezinu primjenu. Nije riječ samo o hardveru nego i o digitalnom kapacitetu i zrelosti organizacije



### Stanko Kopun,

DIREKTOR DRUŠTVA  
KOPUN I KOPUN:

– Do kraja 2017. digitalna transformacija bit će glavna korporativna strategija dviju trećina CEO-ova iz kompanija s Forbesova popisa 'Global 2000'. Čak 47 posto tih kompanija još je nije započelo



**Jasmina Očko,**  
DIREKTORICA  
KONTROLINGA KOGNOSKO:

– Kontroling je ključan za pretvaranje digitalnih informacija u korisno znanje, to računalo još ne radi samo. Kontroler se pretvara u podatkovnog znanstvenika



**Andrej Šimatić,**  
PROJEKTNI MENADŽER  
HORWATH HTL-a:

– Dokaz da je evolucija nužna vidi se i u usporedbi popisa 'Fortune 500' iz 1950. i današnjega, gdje se zadržalo manje od 12 posto tvrtki. Riječ je o čistome Darwinovu načelu – prilagodba ili nestanak

očekuje se da će taj postotak narasti na 28 posto tijekom 2018. – kaže Kopun.

Za početak, kaže, hrvatske kompanije mogle bi se digitalizirati novim SAP-ovim rješenjima kao što su Hybris i S4Hana, cijelim paletama Oracleovih rješenja u trgovini i bankarstvu, Salesforceovim CRM rješenjima kao najvećom polugom s nizom tema o 'blockchain', aplikacijama te digitalizacijom procesa.

– Naša je konzultantska uloga višestruka: pomažemo tvrtkama u definiranju jasne IT strategije infrastrukturnih i programskih rješenja u sljedećih tri do pet godina, preslikavanju najbolje svjetske prakse u hrvatske tvrtke i institucije te njezinoj prilagodbi, praćenju projekata provedbe te spajanju poslovne i tehnološke logike, što nije toliko jednostavan zadatak kao što se na prvi pogled čini. Rekao bih da je to i najveća Deloitteova prednost, upravo u toj sponi između poznavanja poslovanja i po-

slovnih procesa te tehnoloških rješenja – objašnjava **Zlatko Bazianec**, partner u Deloitteovu Odjelu poslovnog savjetovanja i voditelj hrvatskog ureda.

**Ruku pod ruku** Digitalizacija, odnosno digitalna transformacija, jest i upotreba do sada poznatih, nazovimo ih, konzultantskih grana. Digitalizacija, primjerice, ide ruku pod ruku s kontrolingom. Ona svakako nije samo pitanje informacijske tehnologije. – Što će vam tolika količina svih mogućih podataka ako nemate kontroling koji će ih strukturirati, sistematizirati, analizirati, na temelju njih donijeti mišljenje i savjetovati menadžment kako da dalje postupa? Digitalizacija podrazumijeva ulaganje u infrastrukturu, promjenu načina djelovanja i organizacije procesa. Ako se to radi bez jasne vizije o svrsi toga i strategije kako će se to iskoristiti, onda je ta investicija beskorisna. Kontroling je ▶



**EY**  
Poduzetnik godine™

Osnivač i organizator:



Otvoren je natječaj za  
**EY Poduzetnika godine 2017.**

Prijavite se ili predložite uspješne  
poduzetnike do 10. studenoga  
2017. godine.

Više o nagradi i detaljima prijave  
saznajte na [ey.com/hr/eoy](http://ey.com/hr/eoy)

Generalni sponsor:



Sponsor:



Pokrovitelji:



# KAKO SE DIGITALNO TRANSFORMIRATI

## PET FAKTORA USPJEHA

- 1) Pristupite problemu sa strateške razine – transformacija je strateški važna odluka, zbog čega se umjesto poticanja 'ad hoc' aktivnosti i miniprojekata savjetuje sagledati problem sa strateške razine i utjecaja na cjelokupno poslovanje prije definiranja sljedećih aktivnosti.
- 2) Strukturirajte kvalitetan i fokusiran tim internih i eksternih resursa – ljudi. Njihova iskustva, specijalizacija, ambicija i znanje ključ su uspjeha transformacije. U kombiniranom timu internih i eksternih resursa uravnotežuju se interno znanje o kompaniji te specijalizacija i iskustvo.
- 3) Planirajte sveobuhvatnu transformaciju – digitalna transformacija zapravo je restrukturiranje kompanije. Budući da treba definirati što se treba napraviti (korisničko iskustvo, proizvodi i usluge, operacije), treba definirati i kako to napraviti (IT i tehnologija, podatkovna analiza, ljudi i organizacija).
- 4) Imajte jasne planove provedbe s mjerljivim ciljevima – cilj je transformacije dugoročno poboljšanje poslovanja, zato treba definirati što se pojedinim mjerama želi postići i nastojati postaviti mjerljive ciljeve koji izravno pridonose krovnim strateškim ciljevima. Provedbeni planovi moraju sadržavati relevantne elemente: aktivnosti, odgovornosti, rokove, proračun, rizike, eskalacijske procese itd.
- 5) Budite spremni na promjenu i njezine posljedice – bilo koja promjena izaziva otpor u organizaciji, zato treba biti spreman na reakcije (i pozitivne i negativne) te snažno podupirati provedbu mjera u cijelom procesu. Provedba transformacije na kraju ne ovisi o konzultantima, nego o snazi menadžmenta da je podupre i iznese na svojim leđima.

Izvor: Andrej Šimatić, projektni menadžer Horwath HTL-a

► ključan za pretvaranje digitalnih informacija u korisno znanje, to još ne radi računalo samo. Kontroler se pretvara u podatkovnog znanstvenika – napominje **Jasmina Očko**, direktorica konzultantske kuće Kontroling Kognosko. Projekti digitalne transformacije nisu ništa drugo nego reakcija kompanija na pritisak agilnije, kompleksnije i sofisticiranije poslovne okoline te kreiranje novih strategija i poslovnih modela za digitalno doba. Takva okolina, stvorena silama poput tehnoloških inovacija, zahtjevnijih korisnika i novih digitalnih platformi, zapravo je ubrzala shvaćanje da pasivan pristup promjeni može izrazito negativno utjecati na dugoročnu održivost poslovanja.

– Dokaz da je evolucija nužna vidi se i u tome kad usporedite popis 'Fortune 500' iz 1950. i današnji te uočite da se zadržalo manje od 12 posto kompanija. Dakle, riječ je o čistome Darwinovu načelu – prilagodba ili nestanak. Zbog toga i ne začuđuje interes kompanija za snažnije fokusiranje na digitalnu komponentu, bilo da je riječ o povećavanju prihoda upotrebom digitalnih kanala i inovacija bilo povećavanju interne učinkovitosti integracijom tehnoloških rješenja. Upotreba kvalitetnih konzultanata gotovo uvijek povećava izgled za uspjeh – ističe **Andrej Šimatić**, projektni menadžer Horwath HTL-a.

**Ključni pokretači** Digitalna transformacija cjelokupnoga gospodarstva ovisi ponajprije o ambicijama i promjenama koje se događaju u pojedinim subjektima u Hrvatskoj, što izaziva lančanu reakciju prilagodbe javnog sustava, napominje Šimatić. Iz primjerice, perspektive turizma kao područja specijalnosti

Horwath HTL-a dva su ključna pokretača koja izravno utječu na transformaciju gospodarstva – transformacija turističkog sustava i transformacija hotelijera.

– U transformaciji cjelokupnoga turističkog sustava danas postoji izniman potencijal s turističkim zajednicama kao glavnim nositeljima odgovornosti, no, nažalost, one uglavnom i dalje pasivno pristupaju problemu, odupiru se promjeni te pojedine aktivnosti provode bez jasna sustava planiranja, tj. 'ad hoc', pri čemu vrlo često takva rješenja postanu sama sebi svrhom. Osim toga, nisu svjesne što transformacija zapravo znači i propuštaju se prilagoditi ključni interni elementi, što je nužno za potpunu prilagodbu, prije svega tema organizacije rada, kompetencija i slično – kaže Šimatić.

**Razumijevanje procesa** Svakako je važno da poduzetnici razumiju da takav pothvat nije jednostavan. Prije početka moraju potpuno razumjeti poslovne procese organizacije i prepoznati ne samo one koji se mogu digitalizirati nego i one čija će im digitalizacija donijeti najviše koristi.

– Istodobno je nužno znati mogućnosti suvremene tehnologije, ali i preduvjeta za njezinu primjenu. Pritom nije riječ samo o hardveru nego i o digitalnom kapacitetu i zrelosti organizacije za upotrebu nove tehnologije. Napokon, takva transformacija, iako se znatno oslanja na tehnologiju, počiva na radu ljudi koje treba uključiti u planiranje, razvoj i uvođenje upotrebom metodologije kao što je 'design thinking' kako bi se otklonio glavni rizik – da ga oni koji se rješenjem trebaju koristiti ne prihvate, bilo da je riječ o rješenju za interne procese ili onome koje služi za komunikaciju s kupcima – zaključuje Škrobo. ●

**ZA DIGITALNU  
TRANSFORMACIJU DANAS  
SE UPOTREBLJAVA 18  
POSTO KOMPANIJSKIH  
PRORAČUNA. OČEKUJE  
SE DA ĆE 2018. TAJ  
POSTOTAK NARASTI  
NA 28 POSTO**