

UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA

Magistrsko delo

DIGITALNA TRANSFORMACIJA PODJETIJ

Maj, 2019

Anja Pešič

UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA

Magistrsko delo

DIGITALNA TRANSFORMACIJA PODJETIJ

Companies Undergo Digital Transformation

Kandidat: Anja Pešić

Študijski program: Ekonomske in poslovne vede

Študijska usmeritev: Management, organizacija in človeški viri, Modul A: Management in organizacija poslovanja

Mentor: prof. dr. Samo Bobek

Jezikovno pregledal/a: Ana Zagar, mag. prof. slov. j. in knj.

Študijsko leto: 2018/2019

Maribor, maj 2019

POVZETEK

Magistrsko delo se osredotoča na spoznavanje digitalne transformacije podjetij, ki je ključna za njihov dolgoročni uspeh. Rast in preživetje sta temeljna cilja vsakega podjetja. Za doseg te ciljev morajo podjetja ohraniti konkurenčnost in konstantno skrbeti za zadovoljstvo svojih strank. V sodobnem poslovnem okolju je digitalna transformacija postala praktično neizogibno sredstvo za doseg te ciljev.

V delu bomo opredelili pojem direktorja informatike, opisali njegove potrebne sposobnosti, osebnostne lastnosti kot tudi vpliv, ki ga ima v sodobnem podjetju, ter predvsem njegovo vlogo v času implementacije digitalne transformacije v podjetju.

Podali bomo nekaj primerov podjetij, ki so uspešno vpeljala digitalno transformacijo, ter opisali, kako je vplivala nanje.

Ključne besede: digitalna transformacija, informacijska tehnologija, strategije, direktor informatike, Starbucks, LEGO, Under Armour.

ABSTRACT

This master's thesis focuses on learning about the digital transformation of companies, which is crucial for their long-term success. Growth and survival are the fundamental goals of every company. In order to achieve these goals companies must maintain competitiveness and constantly take care of their customers' needs. In a modern business environment digital transformation has become necessary means to achieve companies' goals.

In this master's thesis we will define the concept of chief information officer, describe his required skills, personality traits as his influence in modern companies, and above all, his role during the implementation of digital transformation in the company.

We will present some examples of companies that have successfully implemented the digital transformation, and describe how it affected them.

Key Words: digital transformation, information technology, strategies, chief information officer, Starbucks, LEGO, Under Armour.

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Opis področja in opredelitev problema	1
1.2	Namen, cilji in hipoteze raziskave	2
1.3	Predpostavke in omejitve	2
1.3.1	Predvidene metode raziskovanja	3
2	DIGITALNA TRANSFORMACIJA	4
2.1	Kaj je digitalna transformacija	4
2.2	Informacijska tehnologija	5
2.3	Digitalizacija stika s kupci	6
2.3.1	Kako so lahko podjetja uspešna na tem področju	8
2.4	Digitalna transformacija poslovnih procesov	9
2.4.1	Kaj je digitalna transformacija poslovnih procesov	9
2.4.2	Zakaj transformirati	10
2.4.3	Kaj transformirati	11
2.4.4	Kako transformirati	12
2.5	Strategije digitalne transformacije	14
2.5.1	Ustvarjanje strategije digitalne transformacije	15
2.6	Najpogostejši pritiski, ki terjajo digitalno transformacijo	17
2.7	Izzivi na poti do digitalne transformacije	18
3	DIREKTOR INFORMATIKE IN DIGITALNA TRANSFORMACIJA	20
3.1	Kdo je direktor informatike	20
3.2	Spretnosti in odgovornosti direktorja informatike	21
3.3	Osebnostne lastnosti direktorja informatike	25
3.4	Digitalno pripravljene direktorji informatike	27
3.5	Vloga direktorja informatike v digitalni transformaciji	29
3.6	Odnos med direktorjem informatike in generalnim direktorjem	30
3.7	Direktor informatike in vodja digitalnega poslovanja	31
4	PRIMERI UVEDBE DIGITALNE TRANSFORMACIJE V PODJETJA	33
4.1	Starbucks	33
4.1.1	O podjetju	33
4.1.2	Vloga direktorja informatike	34
4.1.3	Digitalna transformacija	35
4.2	LEGO	40
4.2.1	O podjetju	40
4.2.2	Digitalna transformacija	42
4.3	Under Armour	47
4.3.1	O podjetju	47
4.3.2	Digitalna transformacija	48
5	SKLEP	51
	LITERATURA IN VIRI	53

KAZALO SLIK

SLIKA 1: DREVO INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJ	6
SLIKA 2: KAJ SI STRANKE ŽELIJO OD DIGITALIZACIJE STIKA S KUPCI, KI JO DOLOČENO PODJETJE PONUJA?	7
SLIKA 3: PROCES DIGITALNE TRANSFORMACIJE POSLOVNIH PROCESOV	10
SLIKA 4: ODGOVORNOST DIREKTORJA INFORMATIKE	24
SLIKA 5: NARAŠČAJOČ POMEN DIREKTORJA INFORMATIKE	25
SLIKA 6: PRIKAZ PETIH KRITERIJEV OCENITVE DIREKTORJEV INFORMATIKE V ANGLEŠKEM JEZIKU	27
SLIKA 7: PRIKAZ RASTI ŠTEVILA STARBUCKSOVIH TRGOVIN MED LETOMA 1971 IN 2011	34
SLIKA 8: STARBUCKSOV GEOGRAFSKI INFORMACIJSKI SISTEM (GIS)	36
SLIKA 9: NOV STARBUCKSOV DIGITALNI MENI	37
SLIKA 10: PRIKAZ GIBANJA PRODAJE V POPOLDANSKIH URAH PO TRIMESEČJIH	38
SLIKA 11: APLIKACIJA »STARBUCKS REWARD LOYALTY PROGRAM«	39
SLIKA 12: KREDITNA KARTICA »STARBUCKS REWARDS VISA«	39
SLIKA 13: LOGOTIP LEGO®	40
SLIKA 14: NAJVEČJI PROIZVAJALCI IGRAČ NA SVETU	42
SLIKA 15: APLIKACIJA LEGO® LIFE	43
SLIKA 16: LEGO® IDEAS	43
SLIKA 17: SYDNEY OPERNA HIŠA, LEGO® ARCHITECTURE	44
SLIKA 18: LEGO FILM, 2014	46
SLIKA 19: LOGOTIP UNDER ARMOUR	47
SLIKA 20: SEZNAM KUPLJENIH APLIKACIJ PODJETJA UNDER ARMOUR	49
SLIKA 21: ČASOVNICA SISTEMA »CONNECTED FITNESS«	49
SLIKA 22: MYFITNESSPAL, MAPMYFITNESS IN ENDOMONDO	50

KAZALO TABEL

TABELA 1: TRANSFORMACIJSKE KATEGORIJE (KATEGORIJE, KI SO PREDMET TRANSFORMACIJE)	11
TABELA 2: SPRETNOSTI DIREKTORJA INFORMATIKE	22

1 UVOD

1.1 Opis področja in opredelitev problema

Konkurenčno globalno okolje ni le dejstvo sodobnega časa, temveč tudi proces, ki se konstantno razvija in širi. V takšnem okolju je normalna posledica, da se vedno več podjetij sooča s pritiski, ki jih silijo k spremembam, da bodo zadovoljile potrebe strank ob primerni konkurenčnosti glede na druge ponudnike. Da bi to storila, se pogosto zatekajo k rešitvam, povezanim v zvezi s tako imenovano digitalno transformacijo.

Danes smo prav tako priča situaciji, ko se nekatera, do nedavnega dominantna podjetja borijo za obstanek, med tem ko druga manjša in manj znana podjetja osvajajo globalne trge. Uspeh teh je običajno posledica raznih inovativnih pristopov, ki bi jih lahko združili prav pod izraz digitalne transformacije, ki so jo podjetja uspešno implementirala bodisi v svoje izdelke in storitve ali pa v svoje poslovne procese.

Lahko bi rekli, da je digitalna transformacija »trend« oziroma pojav, ki se na trgu eksponentno širi iz leta v leto. Kot uporabniki jo poznamo vsi in jo s pridom uporabljamo ali pa smo se ji preprosto morali prilagoditi.

Digitalna transformacija je širok pojem. V splošnem jo lahko v kontekstu poslovnih subjektov definiramo kot transformacijo podjetja na podlagi integracije digitalnih tehnologij in poslovnih procesov z namenom ohranitve konkurenčnosti oziroma konkurenčne prednosti. Gre za vestno vodeno preobrazbo, ki temelji na odprtem in intenzivnem sodelovanju z okoljem, v središču katere je izboljšanje uporabniških izkušenj kupca.

Cilja vsakega podjetja sta preživetje in rast. Osnovni predpostavki za doseganje teh ciljev sta ohranitev konkurenčnosti in konstantna skrb za zadovoljstvo njihovih strank, uporabnikov, kupcev. V sodobnem poslovnem okolju je digitalna transformacija postala praktično neizogibno sredstvo za doseganje teh ciljev. Implementacija digitalne transformacije v podjetju je lahko organizacijsko zahteven proces s pomembnim vplivom na celotno organizacijo in njen celoten poslovni proces. Zahtevnost tega procesa terja zelo premišljen pristop in temeljite priprave v fazi načrtovanja procesa implementacije, saj lahko ne dovolj strokoven pristop k implementaciji digitalne transformacije kasneje povzroči resne probleme in težave celotni organizaciji oziroma njenemu procesu.

Digitalna transformacija ni le sprememba tehnologije. Gre namreč tudi za številne druge vidike oziroma dejavnike transformacije, predvsem pa gre za povsem drugačen način razmišljanja in vodenja podjetja. Digitalna transformacija poleg poglobljenega poznavanja kapacitet novih tehnologij terja tudi poznavanje novih konceptov digitalne ekonomije celotnega podjetja. Zato sta v procesu uvajanja digitalne transformacije nujna popolna podpora celotnega vodstva in sodelovanje sodelavcev iz vseh poslovnih funkcij podjetja z vodstvom informatike, kjer ima posebej pomembno vlogo tako imenovani direktor informatike (ang. Chief information officer – CIO).

Pri obravnavi digitalne transformacije se bomo posebej posvetili njenemu pomenu za poslovne subjekte ter vlogi direktorja informatike v procesu implementacije digitalne transformacije. V nadaljevanju bomo predstavili digitalno transformacijo na konkretnih primerih uspešnih podjetij.

1.2 Namen, cilji in hipoteze raziskave

Namen magistrskega dela je spoznati digitalno transformacijo v podjetjih. Spoznati in opredeliti želimo vlogo direktorja informatike v procesu digitalne transformacije in njegovo sodelovanje z drugimi poslovnimi funkcijami, da bi bil proces uvedbe digitalne transformacije v podjetje čim bolj vpeljan. Spoznati želimo, na kakšen način si direktorji informatike pomagajo za najuspešnejše vpeljevanje tega zahtevnega procesa. Poleg že navedenega je namen magistrskega dela tudi predstaviti primere nekaterih podjetij, ki so uspešno vpeljala digitalno transformacijo, ter opisati, kako je vplivala nanje.

Cilji magistrskega dela so naslednji:

- natančno definirati, kaj je digitalna transformacija ter opredeliti njene strategije, ki jih podjetja uporabljajo pri vpeljevanju v poslovanje;
- opredeliti stopnjo vpliva, ki jo ima direktor informatike v sodobnem podjetju, ter njegovo vlogo in odgovornosti v času implementacije digitalne transformacije v podjetje;
- opisati pomen digitalne transformacije v podjetjih ter izzive, s katerimi se podjetja soočajo na poti;
- predstaviti primere nekaterih podjetij, ki so vpeljala digitalno transformacijo, ter vpliv uveljavitve na njihovo poslovanje.

1.3 Predpostavke in omejitve

Predpostavljamo, da digitalna transformacija ni le proces uvajanja informacijske tehnologije v podjetje, temveč gre za širši proces.

Predpostavljamo, da je direktor informatike strokovno in organizacijsko primerno usposobljena oseba.

Predpostavljamo, da podjetja, ki spoznajo pomen digitalne transformacije in se je začnejo lotevati strateško, kljub pozitivnim učinkom, ki jih digitalna transformacija prinaša, vseeno naletijo na številne ovire.

Omejili se bomo na področje digitalne transformacije v podjetjih ter vlogo direktorja informatike v procesu implementacije. Omejili se bomo tudi na najpogostejše težave in napake podjetij v procesu digitalne transformacije ter predstavili konkretne primere podjetij, ki so digitalno transformacijo uspešno uvedla.

1.3.1 Predvidene metode raziskovanja

Ker bo šlo v magistrskem delu za proučevanje na ravni opisovanja raznih procesov, odnosov in dejstev, bo predmet uporabe deskriptivna metoda dela. Ob obravnavanju in definiranju novih pojmov bomo uporabili metodo klasifikacije. Z uporabo komparativne metode bomo primerjali dejstva, odnose in procese. Vse opisane metode bodo prežete tudi z metodo kompilacije, saj bomo povzeli opazovanja, spoznanja, sklepe, stališča in rezultate drugih avtorjev.

2 DIGITALNA TRANSFORMACIJA

2.1 Kaj je digitalna transformacija

Vsako podjetje je del okolja, v katerem deluje. Okolje se konstantno spreminja in tem spremembam morajo slediti tudi podjetja. Vendar pa v sodobnem času ne zadostuje spreminjanje podjetij v obliki njihovega pasivnega prilagajanja okolju, temveč morajo organizacije skozi tako imenovano transformacijo, ki velja za zahtevnejši in kompleksnejši proces.

Glavni cilji sodobnih podjetij so zelo podobni. Večina želi povečati prihodke in dobiček, poleg tega pa tudi dvigniti učinkovitost procesov, izboljšati zadovoljstvo strank ter kakovost lastnih izdelkov ali storitev. Večini vpeljava naprednih tehnologij pomaga spremeniti poslovanje na bolje. Res je, da se večina strokovnjakov v podjetjih danes zaveda, da je digitalna transformacija nujna za doseganje teh ciljev, pri tem pa velika večina preprosto ne zna natančno opredeliti, kako takšno transformacijo v podjetju izpeljati.

Digitalna transformacija je proces spremembe v modelih poslovanja, ki je posledica razvoja digitalnih tehnologij. Pri digitalni transformaciji torej ne gre le za posodobitev informacijskih tehnologij, ampak za vzpostavitev povsem novih poslovnih modelov. Zgrešeno je torej mnenje, da gre pri digitalni transformaciji samo za uvajanje novih tehnologij, saj gre v prvi vrsti za transformacijo poslovanja kot celote. Transformacija informacijskih tehnologij je pravzaprav posledica transformacije poslovanja, saj se mora ta ustrezno prilagoditi, da bo lahko poslovanje podpiral tudi v prihodnje.

Na področju reorganizacije je danes digitalna transformacija osrednja in nepogrešljiva tema. Njena značilnost in posebnost je, da ni omejena na določeno področje, temveč pokriva tako poslovne, tehnološke, finančne, marketinške ter druge procese delovanja podjetij. Posledica vsesplošne prisotnosti digitalne transformacije je obstoj različnih opredelitev oziroma definicij pojma digitalne transformacije. Čeprav se pojem prepogosto povezuje le z novimi informacijskimi tehnologijami, je vedno bolj uveljavljeno stališče, da gre za proces, ki ni vezan samo na informacijsko tehnologijo, temveč na praktično vsa področja v gospodarstvu in celotni družbi.

Kot skupni element različnih opredelitev pojma digitalne transformacije pa je mogoče izpostaviti usmerjenost k uporabniku, kupcu ali na splošno k stranki in razumevanju njenih pričakovanj.

Različni avtorji definicij pojma digitalne transformacije so si enotni, da je treba digitalno transformacijo razumeti zelo široko in jo nikakor ne omejiti na proces preoblikovanja organizacije s pomočjo tehnologije.

Brynjolfsson in Hitt opredeljujeta digitalno transformacijo kot proces odkrivanja novih poslovnih pristopov, modelov in struktur, ki izboljšujejo sposobnost podjetja, da doseže svoje konkurenčne prednosti (Brynjolfsson in Hitt, 2000). Digitalno transformacijo kot

popolno preobrazbo oziroma transformacijo poslovnega modela razume tudi Shah (Shah in drugi, 2014). Preseganje pojma digitalne transformacije s področja digitalnih tehnologij so povzeli Matt in drugi, ki navajajo, da izkoriščanje in povezovanje digitalnih tehnologij vplivata na vse pomembne dele podjetij in pogosto presegata meje področij, v katerih so se digitalne tehnologije uvedle, saj lahko digitalne tehnologije vplivajo na izdelke, poslovne procese, prodajne kanale in dobavne poti (Matt in drugi, 2015).

2.2 Informacijska tehnologija

Izraz tehnologija v splošnem pomenu nakazuje na vrsto postopkov od faze pridobivanja osnovnih surovin do izdelave izdelka, pripravljenega za prodajo.

S pojmom informacijska tehnologija v splošnem označujemo nabor procesov, postopkov, pa tudi pripomočkov, ki nam omogočajo hiter dostop do podatkov in učinkovite možnosti njihovega posredovanja.

Informacijska tehnologija obsega področja:

- zajemanja,
- obdelovanja,
- shranjevanja in
- prenašanja vseh vrst informacij.

Informacijsko tehnologijo delimo na:

- strojno opremo,
- programsko opremo in
- informacijsko-komunikacijsko tehnologijo.

Obstoj pripomočkov za zbiranje, hrambo, obdelavo in posredovanje podatkov sega že daleč v zgodovino. Začetki informacijskih tehnologij, ki jih poznamo danes, po nastopu informacijske revolucije, pa so začeli pridobivati pomembnejšo vlogo šele v poznih petdesetih letih prejšnjega stoletja, z razvojem računalništva.

Različni avtorji podajajo različne definicije pojma informacijske tehnologije.

Walz navaja, da pod informacijsko tehnologijo štejemo katero koli opremo, bodisi opremo, povezan sistem ali podsistem opreme, ki se uporablja za samodejno zajemanje, shranjevanje, obdelovanje, posredovanje ali sprejemanje informacij (Walz, 2000).

Judith, R. in Steven R. Gordon opredeljujeta informacijsko tehnologijo kot vse, kar vključuje vso strojno ali programsko opremo za ravnanje z zbirkami podatkov, ter vso opremo, namenjeno elektronski izmenjavi podatkov (Gordon in Gordon, 1999).

Maja Bučar opredeljuje informacijsko tehnologijo posebej z vidika proizvodne plati in posebej z uporabniške plati. Po proizvodni plati gre za računalniško opremo, programe, telekomunikacijsko opremo in celotne panoge, temelječe na mikroelektroniki. Po

uporabniški plati pa je informacijska tehnologija aplikacija informacijskih tehnologij v vseh gospodarskih sektorjih, vključno s fleksibilno proizvodnjo, sistemi finančnih transakcij, informacijskih storitev in podobno (Maja Bučar, 2001).

V osnovi gre pri informacijski tehnologiji za strojno in programsko opremo.

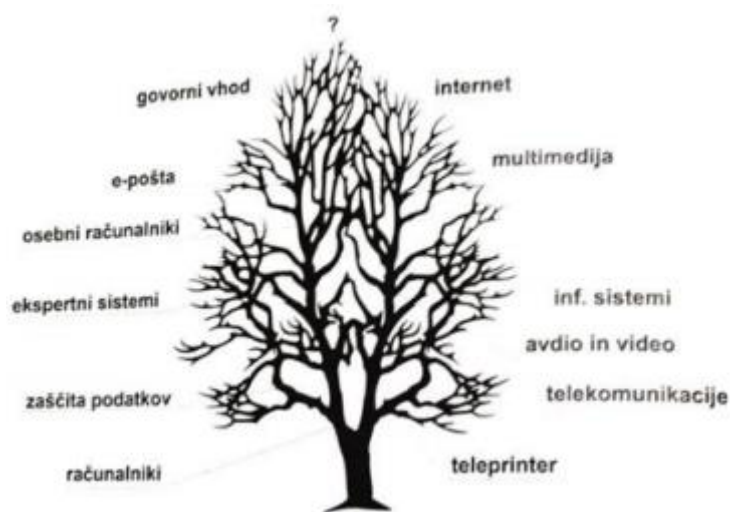
Pri strojni opremi gre za računalnike, naprave, razne medije za shranjevanje podatkov, fizično omrežje, optične čitalnike, tiskalnike in podobno.

Programska oprema so v splošnem računalniški programi, ki na podlagi uporabnikovih zahtev generirajo ukaze za izvajanje na strojni opremi (urejevalniki besedil, preglednic, operacijski sistemi).

Danes praktično ni področja, kjer informacijske tehnologije v manjši ali večji meri ne bi bile prisotne.

Informacijska tehnologija je prisotna in vsak dan vedno bolj prežema vsa področja našega družbenega in ekonomskega delovanja (izobraževanje, proizvodnjo, zdravstvo, finance in bančništvo, transport in tako dalje).

Slika 1: Drevo informacijskih tehnologij



Vir: (Wechtersbach & Lokar, 1997)

2.3 Digitalizacija stika s kupci

Podjetja bi lahko z digitalizacijo svoje storitve na eni strani znatno zmanjšala stroške in na drugi pomembno izboljšala izkušnjo strank. Še posebej, ko podjetja prodajajo na spletu, je primerno, da tudi pomoč nudijo na spletu.

Globalno managersko svetovalno podjetje McKinsey and Company je z raziskavo ugotovilo, da bi se zadovoljstvo strank pri obravnavanih podjetjih lahko povečala za 33 %,

stroški pa bi se z digitalizacijo pomoči kupcem lahko zmanjšali za 25–35 %. Ugotovili so, da bolj kot so izkušnje digitalne, večje je zadovoljstvo kupcev.

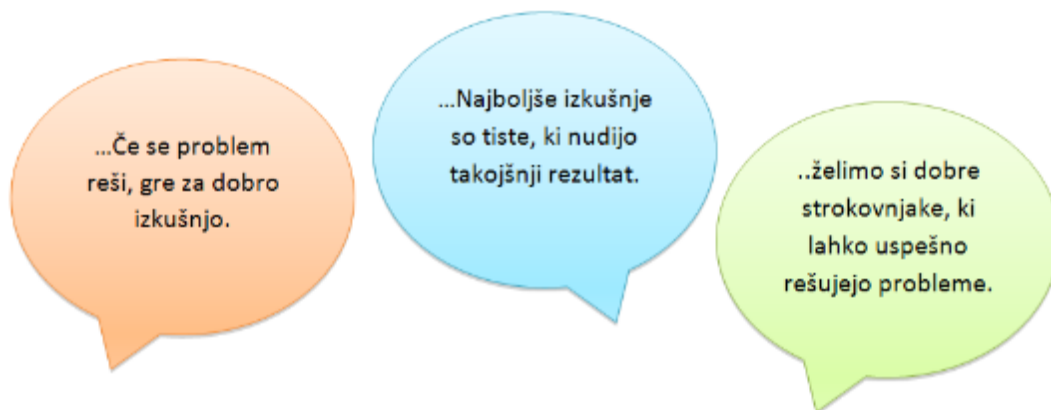
Kako digitalizacija stika s kupci pomaga izboljšati izkušnje podjetja s strankami, je opisano v nadaljevanju.

Zagotovitev boljših storitev in zmanjšanja stroškov

Že desetletja je najprimernejši način za reševanje težav potrošnikov stik »v živo« med stranko in zaposlencem v službi za pomoč strankam. Čeprav ta način komuniciranja še vedno ostaja pretežen, lahko podjetja in potrošniki v veliki meri izkoristijo pomoč na spletu namesto po telefonu. Za potrošnika to pomeni, da ne izgublja časa ob čakanju na prosto linijo, hkrati pa se izogne morebitnim neprijetnim izkušnjam z agentom.

Za podjetje digitalizacija na tem področju pomeni zmanjšanje obremenitve klicnega centra in s tem tudi zmanjšanje stroškov. Podjetje McKinsey je ugotovilo, da podpora za klepet predstavlja nekaj več kot polovico stroškov operacije klicnega centra, pogosto zastavljena vprašanja le približno 12 % in skupne rešitve le 9 % stroškov operacije klicnega centra.

Slika 2: Kaj si stranke želijo od digitalizacije stika s kupci, ki jo določeno podjetje ponuja?



Vir: (Guided-selling, 2016)

Povečanje zadovoljstva strank

Stranke niso več aktivni kupci le ob določenih časih dneva, temveč so, ob internetu in mobilnih telefonih, praktično konstantno prisotni kot kupci. Ves čas raziskujejo izdelke, primerjajo funkcije, berejo preglede in kupujejo izdelke na svojih napravah. Ni treba posebej poudarjati, da ob tem pričakujejo, da bodo storitve prejeli, kadar hočejo. Če ima stranka vprašanje o težavi ob drugi uri zjutraj, pričakuje odgovor ali rešitev v najkrajšem možnem času.

Imeti dosegljivega agenta, ki je na voljo, kadar koli ga stranka potrebuje, je težko izvedljivo, predvsem za manjša ali srednje velika podjetja. Če stranka na pomoč čaka do

jutra, je to zanjo gotovo neprijetna izkušnja. Rešitev v takšnih primerih je prav digitalizacija. Če je ob vsakem času na voljo spletna podpora, bo izkušnja stranke gotovo boljša, saj lahko pomoč uporabi kadar koli.

McKinseyova raziskava je pokazala, da integracija digitalnih storitev v službo za stranke vodi v večje zadovoljstvo strank. 76 % uporabnikov telekomunikacijskih storitev je zadovoljnih s podporo strankam v digitalni obliki, v primerjavi s 57% zadovoljstvom za interakcije s strankami preko tradicionalnih kanalov.

Najpomembnejši elementi, ki jih kupci omenjajo, kadar govorimo o dobrih digitalnih izkušnjah podpore strankam, so jasne in razumljive informacije, hitre in lahke rešitve ter preprosta navigacija. Telekomunikacijska podjetja ter podjetja, ki ponujajo bančne ali finančne storitve, so tista, ki uživajo najboljši ugled pri digitalni oskrbi uporabnikov.

Kljub milijonom novih načinov, ki obstajajo za promocijo nekega izdelka ali storitve, je dobra beseda, ki jo stranke med seboj prenašajo, še vedno ključni dejavnik. Anketiranci, ki so bili deležni slabih storitev, praviloma kaznujejo podjetja bolj kot nagrajujejo dobre izkušnje. To storijo tako, da v primeru slabe izkušnje svoje nezadovoljstvo pogosto delijo z drugimi (na primer objavijo svojo izkušnjo na socialnih medijih) ali pa se vzdržijo ponovnega nakupa nekega izdelka, saj si ne želijo ponovne interakcije s podjetjem, ki jim je ponujalo slabo storitev. Po navadi skoraj tretjina nezadovoljnih uporabnikov kontaktira podjetje ter zahteva odgovor odgovorne osebe ali pa zapiše svoje negativne komentarje. Če se podjetja želijo izogniti negativnim kritikam strank, morajo poskrbeti za dobre digitalne rešitve na področju digitalnega stika s kupci ter hitre rešitve in odgovore na vprašanja strank, poleg tega tudi ponuditi dobre in koristne storitve.

Izbira pravega kanala

Večina podjetij svoje strategije digitalnih storitev za stranke integrira s pomočjo treh glavnih kanalov. To so aplikacije, družbena omrežja in njihova spletna mesta. Čeprav so družbena omrežja obetaven kanal za spletno oskrbo strank (na primer odzivi na težave na Twitterju ali Facebooku), sprejemljivost teh med uporabniki le zmerno narašča. Ko gre za ponudbo digitalnih storitev za stranke, so spletna mesta in aplikacije še vedno najbolj priljubljeni kanali v smislu ponudbe in dosegljivosti. Prednosti takšnega reševanja problemov se kažejo tudi v tem, da digitalne rešitve, ki so sposobne odgovoriti na najpogostejše težave potrošnikov, lahko stroške klicnega centra zmanjšajo za polovico.

2.3.1 Kako so lahko podjetja uspešna na tem področju

Zbiranje podatkov in njihovo dobro analiziranje je prvi korak k oblikovanju katere koli strategije. Podjetja morajo ugotoviti, kje natančno si želijo izboljšave. Na primer, za vse klice, ki prihajajo v njihov klicni center, je treba analizirati, kakšne so težave, ki jih je mogoče rešiti na digitalni platformi, namesto da bi vprašanja še naprej prihajala v klicni center. Tako za kupce kot za podjetja je lahko koristno, da imajo na voljo digitalizirane rešitve.

Naslednji korak je skrbno prikazati različne zahteve strank, ki jih je mogoče nasloviti na različnih stičnih točkah. To je tisto, kar je za podjetja običajno zapleteno, saj je treba

razumeti, da lahko potrošnik uporablja različne stike ob različnem času za rešitev iste težave. Ravno zato morajo biti odzivni sistemi podjetja dobro sinhronizirani. Prav tako je nujno ugotoviti, katere vrste zahtev je mogoče obravnavati samo digitalno in za katere je treba poiskati drugačno rešitev. V nekaterih primerih je pomembno, da podjetja ne vsiljujejo digitalne storitve v vsakem primeru, saj je za določene težave osebna interakcija še vedno boljša rešitev.

Digitaliziranje stikov s kupci s pravo strategijo lahko racionalizira celoten poslovni proces. Digitalizacija lahko podjetjem pomaga pri zmanjšanju težav s strankami in zmanjšanju stroškov. Z digitalnimi pomočniki, interaktivnimi spletnimi stranmi, ki ponujajo podporo v obliki klepeta, e-pošto in socialnimi mediji digitalne platforme za izkušnje strank zagotavljajo večdimenzionalno oskrbo in podporo, da so na koncu stranke zadovoljne. Dobra beseda kupcev je še vedno najmočnejše marketinško orodje za podjetja, zato morajo podjetja poskrbeti za ustrezno podporo in konstantno zagotavljanje dobrih izkušenj za svoje kupce.

2.4 Digitalna transformacija poslovnih procesov

2.4.1 Kaj je digitalna transformacija poslovnih procesov

Izraz digitalna transformacija poslovnih procesov je pogosto v uporabi, vendar malokrat definiran. Digitalna transformacija poslovanja je organizacijska sprememba z uporabo digitalnih tehnologij in poslovnih modelov za izboljšanje učinkovitosti. Z vidika poslovnih priložnosti digitalna transformacija zadnje čase privablja veliko pozornosti, predvsem podjetij, katerih dejavnost je svetovanje. Priljubljenost je povzročila zmedo na trgu glede tega, kaj digitalna transformacija poslovnih procesov sploh pomeni ter kako se izvaja, kar je posledično pomenilo, da je bil celoten proces izvedbe izredno nezanesljiv.

Digitalizacija ali digitalna transformacija pomeni posodobitev informacijskih tehnologij in hkrati tudi vzpostavitev povsem novih poslovnih modelov. Digitalna transformacija ni le avtomatizacija poslovanja, temveč povsem nov način poslovanja. Pomembno je torej, da ne gre samo za aplikacijo najnovejših tehnologij, temveč tudi za temeljito preobrazbo poslovanja in poslovnih procesov.

Poslovna transformacija je digitalna, kadar je zgrajena na temelju digitalne tehnologije. Osredotočenost na digitalno tehnologijo se razlikuje od drugih potencialnih političnih, socialnih, kulturnih in ekonomskih gonilnikov preoblikovanja.

Tehnologije in poslovni modeli, ki podpirajo digitalno transformacijo, niso točno določeni, saj se skozi čas konstantno spreminjajo. Nekatere izmed trenutno najpomembnejših tehnologij pri digitalni transformaciji podjetij so:

- orodja in aplikacijske storitve Google Analytics,
- mobilna orodja in aplikacije,
- orodja in aplikacije socialnih omrežij.

Kombinacija organizacijskih sprememb in digitalnih tehnologij ima potencial za izboljšanje učinkovitosti na več področjih. Dejansko je napaka omejevati oceno zmogljivosti samo na eno področje. Na splošno uspešnost izboljšave lahko podjetja dosežejo na naslednjih področjih: povečanje prihodkov, izboljšanje učinkovitosti in zmanjšanje stroškov, hitreje in uspešnejše inovacije, učinkovitejša izmenjava in uporaba znanja, boljše sodelovanje s strankami in izboljšava storitev za stranke. Vse te izboljšave so merljive, saj jih je mogoče izmeriti in o njih tudi poročati. Prav merljivost je ključni razlog, da je digitalna transformacija poslovnih procesov sploh mogoča.

2.4.2 Zakaj transformirati

Michael Wade, avtor članka Digital Business Transformation, glede na svoje ugotovitve navaja, da se proces digitalne transformacije poslovnih procesov začne s podajo odgovorov na tri vprašanja, in sicer:

- Zakaj transformirati?
- Kaj transformirati?
- Kako transformirati?

Slika 3: Proces digitalne transformacije poslovnih procesov



Vir: Wade, 2015 Digital Business Transformation

Zakaj transformirati, je izhodiščno vprašanje vseh digitalnih transformacij poslovnih procesov. Ker je takšna transformacija podjetij pravi izziv, morajo podjetja dobro utemeljiti, zakaj transformacijo sploh želijo izvesti.

Po nekaterih raziskavah je od 30 do 50 % dejavnosti tistih, pri katerih menijo, da bodo ravno digitalne motnje tiste, zaradi katerih bodo v prihodnjih petih letih ostali brez posla. Pri tem je pod pojmom digitalne motnje (ang. digital disruption) treba razumeti, da gre za vztrajanje na zastarelih tehnologijah v poslovnem okolju, kar za seboj potegne tudi posledice na poslovnih procesih, ki jih te tehnologije omogočajo.

Digitalno transformacijo poslovnih procesov lahko motivira več dejavnikov. Pogosto je dejavnik potrošnik, ki je bolj obveščen kot kdaj koli prej. Potrošniki tako danes aktivno iščejo izboljšane storitve, nižje cene in višje ravni kakovosti. Dokaz naraščajoče izpopolnjenosti kupcev za iskanje najboljših »nakupov« se kaže v tem, da si kupci pogosto

osebno ogledajo določen izdelek »v živo« v klasični trgovini, nato pa ga naročijo na spletu.

Prav tako se motivi za preoblikovanje v vedno večji meri pojavljajo prav zaradi konkurenčnih podjetij, ki imajo vedno širšo ponudbo, boljše modele sodelovanja in nižje cene. Obstaja veliko primerov podjetij, kot sta Amazon in Google, ki vstopajo na nove trge in ogrožajo že uveljavljena podjetja.

Pritiski za spremembe praviloma izhajajo iz nastajajočih tehnologij, ki omogočajo nove zmogljivosti. Dejstvo je tudi, da se digitalnih motenj, kot so prej opredeljene, organizacije po večini dobro zavedajo. Ena od študij je pokazala, da je 69 % anektiranih videlo potrebo po prilagajanju svojih poslovnih modelov in nujnost odziva na spreminjajoče se digitalno okolje. Kljub temu jih je le 25 % imelo aktivne načrte za boj proti digitalnim motnjam.

2.4.3 Kaj transformirati

Po odgovoru na vprašanje ZAKAJ transformirati, je naslednja faza, da podjetja vedo, KAJ transformirati.

Digitalna transformacija poslovnih procesov podjetij ima lahko veliko oblik in »pametna« transformacija zahteva absolutno prioriteto. Za pomoč pri procesu odločanja o tem, kaj preoblikovati, so avtorji zgoraj že omenjenega članka razvili orodje, ki ga imenujejo »digitalizacijski klavir« (ang. digitalization piano). Ta definira sedem različnih kategorij, ki se lahko digitalno preoblikujejo.

Te kategorije so:

- poslovni model (kako podjetje služi denar),
- struktura (kako je podjetje organizirano),
- ljudje (kateri/kakšni ljudje delajo za podjetje),
- procesi (kako so urejeni postopki oziroma procesi v podjetju),
- zmogljivosti informacijske tehnologije (kako obvladujemo informacije),
- ponudbe (digitalna dostopnost izdelkov in storitev) ter
- model povezanosti s strankami (kako podjetje komunicira s svojimi strankami).

Te kategorije so najpomembnejši elementi preišljene digitalne transformacije.

Tabela 1: Transformacijske kategorije (kategorije, ki so predmet transformacije)

PREDMET
TRANSFORMACIJE

KLJUČNA VPRAŠANJA, KI TERJAJO ODGOVOR

POSLOVNI MODEL	Kateri so ključni trgi podjetja? Kako pomembno je omogočanje digitalizirane prodaje? Kje podjetje ustvarja največ dobička?
-----------------------	--

	Kdo so glavni kupci podjetja?
STRUKTURA	Kakšno organizacijsko strukturo ima podjetje? Na katerih področjih v podjetju se digitalizacija najbolj uporablja in ali je učinkovita?
LJUDJE	Kako velike digitalne zmogljivosti imajo zaposleni v podjetju na različnih področjih? Kakšne digitalne zmogljivosti imajo vodilni v podjetju? Katere nove zmogljivosti zaposlenih so potrebne za uspešno delovanje ter kako jih bo podjetje doseglo?
PROCESI	V kolikšni meri so procesi v podjetju avtomatizirani in digitalizirani? V kolikšni meri so procesi medsebojno usklajeni v podjetju? V kolikšni meri so procesi prilagodljivi spremembam?
ZMOGLJIVOSTI INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE	Kako učinkovite so podatkovne baze, spletna mesta, uporaba družabnih omrežij v podjetju? Kako učinkovit je sistem upravljanja odnosov s strankami? Ali je strategija informacijskih tehnologij jasna in usklajena s strategijo podjetja?
PONUDBE	Kako digitalno dostopni so izdelki podjetja? Kako digitalno dostopne so storitve podjetja?
MODEL POVEZANOSTI S STRANKAMI	Kakšen je odnos podjetja s strankami? Koliko stika ima podjetje s strankami (osebni, spletni, mobilni in tako dalje)? Kako pogosto se podjetje ukvarja s strankami? Kako zveste so stranke podjetja?

Vir: (Wade, 2015)

2.4.4 Kako transformirati

Med obravnavanimi vprašanji, zakaj, kaj ter kako transformirati, je najtežje odgovoriti na vprašanje, kako transformirati. Zaradi dejstva, da med podjetji obstajajo večje ali manjše razlike oziroma da ima vsako podjetje svoje specifičnosti, ne obstaja enoten pristop za uspešno digitalno transformacijo poslovnih procesov v vseh podjetjih. Ne glede na to, kateri digitalni načrt je zasnovan, morajo organizacije razviti temeljne zmožnosti, ki jih imenujemo digitalna poslovna sposobnost. Ta zmožnost je sestavljena iz treh komponent, ki so:

- vizija prihodnosti (ang. hyperawareness),
- informacijsko podprto sprejemanje odločitev (ang. informed decision making),
- hitra izvedba (ang. fast execution).

VIZIJA PRIHODNOSTI

Gre za organizacijsko sposobnost prepoznavanja prihodnjih trendov, ki bodo kakor koli vplivali na podjetje. V hitro spreminjajočem se okolju je nujno, da podjetja zaznajo znake in dejavnike, ki lahko vplivajo na njihov obstoj in prihodnji razvoj.

Kot vizijo prihodnosti razumemo na primer zmožnost zaznavanja novih tehnoloških trendov, prepoznavanje sprememb v konkurenčnem okolju ter sprejemanje novih idej, dobaviteljev in strank. Pomemben del te vizije prihodnosti je tudi potreba po tem, da se občasno »zapusti pisarna« in se osebno prepriča o tem, kako se izdelki in storitve uporabljajo v praksi vsakdanjega življenja.

Špansko mesto Barcelona je zanimiv primer zaznavanja vizije v praksi. Mesto se je odločilo za namestitev na tisoče povezanih naprav oziroma senzorjev, katerih nameni so bili spremljanje dogajanja v mestu, izboljšanje življenja prebivalcev in turistov, pa tudi prihranek denarja. Mestni načrtovalci so ugotovili, da tretjino prometa v središču Barcelone predstavljajo vozniki, ki iščejo parkirno mesto. Iz tega razloga so na parkirnih mestih postavili senzorje in jih povezali z aplikacijami, da so vozniki hitro in preprosto našli najbližje mesto za parkiranje. Senzorji so primeroma postavljeni tudi v posode za zbiranje smeti, kjer omogočajo odčitavanje količine odpadkov v posodah in s tem racionalno in dinamično razporejanje odvoza smeti oziroma praznjenja posod.

INFORMACIJSKO PODPRTO SPREJEMANJE ODLOČITEV

Informacijsko podprto sprejemanje odločitev je zmožnost aktivnega analiziranja informacij, ki jih pridobimo skozi zgoraj omenjen proces.

Informacijsko podprto sprejemanje odločitev predstavlja proces upravljanja, ki daje prednost informacijam, visoki ravni medsebojne koordinacije, da lahko različni deli organizacije dejavno komunicirajo med seboj. Informacijsko podprto sprejemanje odločitev prav tako vključuje informacijsko tehnologijo, ki bistveno olajša zajemanje, analiziranje in ciljno širjenje ustreznih informacij. Končni rezultat vseh teh zmožnosti je sposobnost za pravočasno sprejemanje odločitev na podlagi pridobljenih informacij.

HITRA IZVEDBA

Ne vizija prihodnosti in ne informacijsko podprto sprejemanje odločitev nista pomembna, če podjetje ni sposobno hitro oziroma pravočasno izvesti potrebnih sprememb.

Eden izmed elementov hitre izvedbe spodbuja eksperimentiranje, ki tolerira tudi neuspeh. Eksperimenti, ki jih podjetja uporabljajo, ne uspejo vedno. Dejansko večina

novih pobud ne uspe. Hitra izvedba dopušča možnost neuspeha in ga sprejema, vse dokler si prizadeva za učenje od neuspeha, prilagajanja in ponovnega poskušanja. Uspešni digitalni poslovni transformator, kot je Google, ima veliko zupuščino neuspeha, ki ga ponazarjajo izdelki, kot sta Google Wave in Glass, vendar se je podjetje zmožno naučiti iz napak, jih pustiti v preteklosti in nadaljevati.

2.5 Strategije digitalne transformacije

Tehnologijo štejejo kot enega izmed glavnih sestavin digitalne transformacije. Kljub temu digitalne transformacije ne smemo razumeti samo kot uvajanja informacijske tehnologije v podjetje. Kane in drugi ugotavljajo, da je strategija namreč tista, ki usmerja digitalno transformacijo podjetja, in ne tehnologija (Kane in drugi 2015).

Glavni namen strategije digitalne transformacije je transformacija poslovanja. Sem štejejo transformacijo izdelkov, procesov in upravljanja skladno z novimi tehnologijami.

Strategije digitalne transformacije prihajajo iz poslovno usmerjenih perspektiv. Njihovo področje uporabe je širše zasnovano in vključuje tudi digitalne aktivnosti v povezavi s kupci (digitalizacija končnih izdelkov). Tako predstavljajo jasno razliko od klasičnih strategij uvajanja informacijskih tehnologij, ki se nagibajo k avtomatizaciji procesov in njihovi optimizaciji.

Po Bermanu obstajajo tri temeljne strategije digitalne transformacije podjetja (Berman, 2012). Kot prvo temeljno strategijo digitalne transformacije navaja transformacijo vrednosti za kupca, kot drugo transformacijo modela poslovanja in kot tretjo kombinacijo obeh navedenih. V nadaljevanju so na kratko predstavljene tri osnovne faze razvoja podjetja v njegovi digitalni transformaciji.

TRANSFORMACIJA VREDNOSTI ZA KUPCA

Faza 1: Razvoj izdelkov in storitev z namenom njihovega izboljšanja z vidika izboljšanja izkušnje kupcev.

Navedeno pomeni, da podjetja razvijajo izboljšave na svojih izdelkih in storitvah z digitalnimi tehnologijami, z namenom izboljšanja kupčeve izkušnje z izdelkom ali storitvijo. Primeroma je podjetje LEGO posebej razvilo skupino izdelkov, ki omogoča tekmovanja med kupci njihovih izdelkov na različnih spletnih družabnih omrežjih.

Faza 2: Razširitev ponudbe izdelkov in storitev predstavlja naslednjo oziroma višjo stopnjo transformacije kupčeve izkušnje. V osnovi gre za ustvarjanje dodatnih virov prihodkov s širitvijo ponudbe obstoječih izdelkov in storitev preko digitalno podprtih vsebin.

Faza 3: Temeljita prenova ponudbe pomeni bistveno spremembo vrednosti za kupca. Možnosti, ki jih ponuja digitalna tehnologija, podjetjem omogočajo, da transformirajo celotno verigo vrednosti za kupca in procese, s katerimi te vrednosti dostavljajo kupcu.

TRANSFORMACIJA MODELA POSLOVANJA

Faza 1: Ustvarjanje novih digitalnih kapacitet.

Gre za fazo, v kateri podjetja vzpostavljajo temeljne digitalne strukture z namenom vzpostavitve komunikacije s kupci na podlagi razpoložljivih spletnih pripomočkov. Blagovna znamka Burberry je na primer ena izmed prvih, ki je ustvarila spletno mesto, namenjeno specifični skupini kupcev, in sicer mladim, ki jim je omogočala spletno naročanje oblačil med modnim dogodkom. S tem ji je uspelo pridobiti več kot milijon sledilcev na družabnih omrežjih in s tem tudi precej potencialnih kupcev.

Faza 2: Krepitev in širitev uporabe informacij.

V tej fazi gre za uporabo informacij za namene izboljšanja relacij med organizacijskimi enotami podjetja po eni in z dobavitelji po drugi strani.

Faza 3: Integracija in optimizacija digitalnih in analognih procesov.

Odgovor na vprašanje, za katero od navedenih treh strategij se bo podjetje odločilo, je pogojen z različnimi dejavniki, med katerimi so običajno strateške usmeritve podjetja, konkurenčni položaj podjetja, panoga, v kateri podjetje posluje, in pričakovanja kupcev.

2.5.1 Ustvarjanje strategije digitalne transformacije

Digitalizacija oziroma digitalna transformacija nas obdaja že več let. Večina nas v vsakdanjem življenju uporablja pametne digitalne naprave, vendar je stopnja, pri kateri začne digitalizacija vplivati na podjetje, odvisna od ponudbe, ki jo določeno podjetje ponuja, od industrije, ki ga obdaja, in od vnaprejšnjega razmišljanja o poslovni strategiji podjetja.

Pri začetku razvoja strategije digitalne transformacije je treba prepoznati in razumeti ključna poslovna tveganja in priložnosti, ki jih ponujajo digitalne tehnologije, pri tem pa upoštevati trende industrije in razumeti, kako konkurenti uporabljajo digitalizacijo. Podjetja morajo biti pozorna na nastajajoč digitalni razvoj.

Podjetje mora razumeti ključne poslovne prioritete in pobude znotraj svoje organizacije ter oceniti, kako jih digitalna tehnologija lahko podpira. Vedeti mora, kako opredeliti in definirati uspeh digitalne transformacije.

Nato je treba prepoznati in potrditi ključne strateške pobude za digitalno transformacijo. Tukaj nastopijo tudi timi informacijskih tehnologij, ki se ukvarjajo s ključnimi projekti, povezanimi z digitalizacijo. Na tej stopnji se začnejo podjetjem porajati vprašanja, katere informacijsko tehnološke zmogljivosti potrebujejo za podporo pobudam digitalnega preoblikovanja njihovega podjetja. Vprašati se je tudi treba, kakšni bodo stroški digitalne transformacije, ter si zastaviti realen časoven okvir, v katerem podjetje želi izvesti digitalno transformacijo.

Ko začne strategija digitalne transformacije dobivati obliko, je treba ustvariti strukturiran načrt za izvedbo. Organizacija je bistvena.

Hitrost tehnoloških sprememb je lahko včasih velika in številna podjetja se trudijo, da dohajajo nove digitalne zmogljivosti. Zrelost glede digitalizacije se lahko močno razlikuje med podjetji. Navedeno je lahko odvisno tudi od tega, kako dolgo podjetje že posluje. Vendar pa, ne glede na to, kakšen je položaj podjetja danes, lahko vsako podjetje stori ključne korake v smeri digitalne transformacije in ostane konkurenčno v prihodnosti.

Gradnja učinkovite strategije digitalne transformacije zahteva določen strukturiran proces. Po besedah avtorjev članka 'Building a digital transformation Strategy' je ta proces sestavljen iz štirih stopenj, in sicer iz strateškega razmišljanja, oblikovanja, sestavljanja in zagona.

STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE

Strateško razmišljanje je v bistvu vizija podjetja. Pri gradnji strategije digitalne transformacije se je treba osredotočiti na končni cilj in vedno vedeti, kaj želi podjetje doseči. Pomembno je, da je vizija učinkovita in jo je realno mogoče uresničiti.

Pri procesu strateškega razmišljanja je ključnega pomena hitrost. Časi mesečnega ali celo letnega načrtovanja so minili, saj ne kažejo več pozitivnega rezultata. Razvoj je preprosto prehiter.

Podjetja, ki so najuspešnejša na področju digitalne transformacije, delujejo hitro in cikel načrtovanja dokončajo v nekaj dneh. Eden izmed načinov, kako delovati hitro na tem področju, je s sodelovanjem skupine ljudi, ki na skupinskih sestankih hitro in intenzivno oblikuje vizijo ter testira svoje ideje. Ta postopek pospeši celotno načrtovanje ter ustvari nekakšen pregled nad celotno transformacijo, ki jo posamezno podjetje želi izvesti.

OBLIKOVANJE

Velika večina vodilnih v uspešnih sodobnih podjetjih verjame, da so digitalne izkušnje njihovih strank izrednega pomena za uspeh podjetja. Prav tako jih večina verjame enako za digitalne izkušnje svojih zaposlenih. V osnovi se morajo podjetja osredotočiti na izkušnje, ki jih želijo ustvariti za končne potrošnike. Razmišljati je treba o tem, kakšno vrednost lahko zagotovijo svojim uporabnikom, predvsem svojim strankam, pa tudi uporabnikom znotraj lastnega podjetja.

SESTAVLJANJE

Imeti strategijo in dizajn je odličen začetek za izvedbo digitalne transformacije podjetja. Vendar če podjetje ne zna med seboj povezati kosov, potem to, da ima strategijo in dizajn, ne pomaga prav nič.

Pomembno je, da podjetja izvedejo analizo, s katero ugotovijo, kje so tiste »luknje«, da neki proces znotraj podjetja ne funkcioniira tako, kot bi moral. Takšen način bo digitalno transformacijo podjetja pospešil.

ZAGON

O konceptu digitalne transformacije podjetja večkrat zgrešeno razmišljajo kot o nečem, kar bi bilo morda dobro izvesti, če bi imeli za to čas, saj vedno obstajajo drugi cilji z višjo prioriteto. Zagon procesa digitalne transformacije je nujna predpostavka nadaljnjega razvoja podjetja, zato z njim nikakor ne gre odlašati, saj bo podjetje v nasprotnem primeru konkurenca hitro prehitela.

2.6 Najpogostejši pritiski, ki terjajo digitalno transformacijo

Do zanimivih spoznanj glede pritiskov, ki so razlog za sprožanje postopkov digitalne transformacije, je prišlo podjetje Capgemini Consulting. Gre za podjetje, ki je specializirano za svetovanje in podpiranje organizacij na področju njihove transformacije. Njihova raziskava je v glavnem potekala v obliki razgovorov z vodilnimi osebami v veliko podjetjih.

Namen raziskave je bil ugotoviti, kateri so tisti razlogi oziroma pritiski, zaradi katerih se podjetja odločajo za digitalno transformacijo. Rezultati razgovorov so pokazali, da je večina vodilnih izrazila zmeren pritisk k uvajanju sprememb. Ti pritiski so se pojavljali pri konkurenci, kupcih podjetij in tudi pri zaposlenih v podjetju.

Kar zadeva pobude k spremembam pri zaposlenih v podjetju, je zanje značilno, da so jih predlagali predvsem zaposleni mlajše generacije. Zanimiva je bila zabeležena izjava enega izmed mladih zaposlencev, ki je povedal, da ve, da je podjetje, v katerem je zaposlen, staro že več kot 100 let, kar pa ne pomeni, da mora biti toliko stara tudi informacijska tehnologija, ki jo podjetje uporablja. V nekem drugem podjetju so vodilni delavci nujnost sprememb ugotovili po tem, da je več kot polovica zaposlenih za svoje potrebe uporabljala pametno tablico, čeprav je bila uporaba teh v podjetju prepovedana.

Capgemini Consulting je v okviru iste raziskave v obliki razgovorov z vodilnimi v podjetjih ugotavljal, v kolikšni meri podjetja čutijo pritisk konkurence k spremembam v primerjavi z obdobjem pred petimi leti. Odgovore vodilnih so rangirali po ocenah v razredu od ena do sedem, pri čemer je ocena ena pomenila, da se tempo poslovanja ni bistveno spremenil v primerjavi z obdobjem pred petimi leti, ocena sedem pa, da je tempo poslovanja zaradi pritiska konkurence bistveno hitrejši kot pred petimi leti. Povprečna ocena, ki so jo vodilni delavci, je bila 5,6. Večina anketirancev je prav tako nakazovala, da se bo tempo poslovanja zaradi pritiska konkurence še naprej povečeval, kar bo posledično terjalo hitrejša in pogostejša transformacijske ukrepe podjetij.

Podobno kot velja za pritiske zaposlenih ali konkurence, velja tudi, da so kupci tisti, ki s svojimi zahtevami in vedno novimi pričakovanji vedno bolj terjajo digitalno transformacijo podjetij.

Ista raziskava je pokazala tudi, da prav nihče od vodilnih, ki so sodelovali v raziskavi, ni menil, da je v njihovem podjetju inovacijska kultura tako močna, kot bi morala biti.

2.7 Izzivi na poti do digitalne transformacije

Najpogostejše ovire v procesu digitalne transformacije, ki jih navajajo številni avtorji, so:

- pomanjkanje kadra s potrebnimi znanji in veščinami,
- nenaklonjenost vodilnih delavcev digitalni transformaciji,
- nedostopnost ključnih tehnologij in orodij,
- pomanjkanje denarnih sredstev za tovrstne spremembe,
- pomanjkanje izkušenj za izvedbo sprememb.

Kot standardne izzive pri uvajanju digitalne transformacije avtorji navajajo (Solis in drugi, 2014):

- potrebo po spremembi organizacijske kulture,
- krepitev sodelovanja med različnimi oddelki v organizaciji,
- zagotovitev resursov v obliki kadra, tehnologij, znanja in sredstev,
- zagotovitev podpore in ustreznega vodenja projekta vodstvenega kadra.

Izzive, ki so jih običajno deležne organizacije ob uvajanju digitalne transformacije, lahko razdelimo v tri skupine. To so:

- začetni izzivi,
- izzivi pri izvedbi,
- izzivi pri upravljanju.

ZAČETNI IZZIVI

Med začetne izzive pri uvajanju digitalnih tehnologij sodi primerna stopnja ozaveščenosti ali drugače primerna mera zdravega dvoma glede vseh priložnosti in nevarnosti, ki jih digitalna transformacija v določeno podjetje prinaša. Vse digitalne pobude niso smiselne za vsa podjetja v enaki meri ali pa niso smiselne za vse zaposlene v določenem podjetju.

Pogosto je namreč eno osnovnih vodil pri kakršni koli organizaciji izboljšanje stroškovne učinkovitosti oziroma doseganje ugodnejšega razmerja med pridobljeno vrednostjo in stroški. Tako tudi v primerih uvajanja digitalne tehnologije utegne priti do situacij, ko je za določene zaposlene še vedno »najugodnejše« uporabljati relativno zastarele tehnologije in sisteme dela. Vendar pa je pomembno, da se podjetja zavedajo, da tudi v primerih, ko so takšne rešitve za določena delavna mesta sprejemljive, ne smejo pozabiti na nadaljnja preizkušanja možnosti uvajanja digitalne transformacije in potencialnih višjih dodanih vrednosti, ki jih lahko prinaša.

IZZIVI PRI IZVEDBI

Najpogostejše razloge za težave v izvedbenem delu uvajanja digitalne transformacije lahko strnemo v naslednjih točkah, ki hkrati predstavljajo izzive na poti uvajanja digitalne transformacije:

- Pomanjkanje znanja in spretnosti. Številna podjetja navajajo, da se srečujejo s pomanjkanjem spretnosti in znanja, predvsem na področju uporabe družabnih omrežij. Vendar se podobni problemi lahko kažejo tudi na drugih področjih poslovanja. Zaradi tega se podjetja za reševanje teh problemov pogosto obračajo na zunanje izvajalce.
- Premagovanje ustaljenih navad. Ustajene navade so običajno ovira pri kakršnih koli spremembah v organizaciji. Enako velja tudi za digitalno transformacijo. Eden od učinkovitih načinov za premagovanje tovrstnih težav je zaposlitev novih vodij. Ti ljudje, med tem, ko prinašajo nova znanja, prinašajo tudi novo vizijo, s čimer bistveno prispevajo k lažjemu sprejemanju sprememb zaposlenih. Najpomembnejši pri premagovanju ustaljenih navad sta jasna in močna vizija ter učinkovita komunikacija v podjetju.
- Težave z informacijsko tehnologijo. Informacijska tehnologija je temeljni del digitalnih zmogljivosti podjetja, vendar številna podjetja menijo, da so zmogljivosti njihove informacijske tehnologije omejene. Pomembno je, da se že ob odločanju o izvajanju digitalne transformacije zavedamo, da lahko informacijska tehnologija predstavlja pomemben strošek. Ob dilemah pri zagotavljanju informacijske tehnološke podpore je pogosto koristno razmisliti o alternativni financiranju in izvedbi informacijske tehnologije v lastni režiji, ki se ponuja kot možnost najema informacijsko-tehnoloških storitev zunanjih izvajalcev.

IZZIVI PRI UPRAVLJANJU

Uspešna izvedba vsakega preoblikovanja, tudi digitalne transformacije, običajno zahteva spremembe v ustaljenih procesih in pri sprejemanju odločitev, ki so že del tradicionalne organizacijske strukture. Transformacija, enako kot vsaka večja organizacijska sprememba, zahteva intenzivna prizadevanja v liniji od zgoraj navzdol, da bi zaposlenim pomagali pri doseganju nove in drugačne realnosti.

3 DIREKTOR INFORMATIKE IN DIGITALNA TRANSFORMACIJA

3.1 Kdo je direktor informatike

Povsem običajno je, da se vodstva podjetij na direktorje informatike obrnejo takrat, ko se odločajo za začetek procesa digitalne transformacije podjetja. Digitalna transformacija je res lepa priložnost za direktorja informatike, vendar pa je ta v tem procesu brez sodelovanja drugih nemočen. Digitalna transformacija namreč ne zadeva samo tehnologije, temveč tudi številne druge dejavnike, drugačen način razmišljanja in vodenja v podjetju. Proces digitalne transformacije terja razumevanje zmožnosti tehnologije in novih konceptov digitalne ekonomije. Za vsak projekt na tem področju je nujna popolna podpora vodstva podjetja. Ne nazadnje gre za konstanten proces sprememb, kjer gre za sodelovanje informatike in drugih poslovnih funkcij, ob podpori najvišjega vodstva.

Vloga direktorja informatike v podjetju se spreminja z razvojem tehnologije. Medtem ko so včasih zadostovala le tehnična znanja in izkušnje, danes ni več tako. Z vse večjim vplivom tehnologije na poslovanje se vse bolj poudarja potreba po poslovnem znanju in vodstvenih spretnostih direktorja informatike. Vedno več direktorjev informatike je neposredno vpetih v vodenje podjetja v vlogi članov uprave. V prihodnosti se bodo morali zato osredotočiti na povezovanje tehnoloških in poslovnih potreb podjetja. Močnejše povezovanje tehnologije in poslovnih področij ter predvsem osebne lastnosti direktorja informatike kot tudi njegova poslovna znanja in kompetence so tisti razlogi, zaradi katerih bo proces digitalne transformacije uspešen.

Sredi osemdesetih let prejšnjega stoletja so bili direktorji informatike usmerjeni predvsem v projekte tehnične narave. Danes jih štejejo kot ključni dejavnik pri oblikovanju organizacijskih ciljev. Z digitalizacijo organizacij se tudi vloga direktorja informatike vedno bolj razvija.

Pojem direktorja informatike (ang. Chief Information Officer – CIO) različni avtorji podobno opredeljujejo. Angleška oznaka se nanaša na direktorja informatike, ki je član uprave podjetja.

Rouse (Rouse, 2008) navaja, da je direktor informatike naziv osebe v podjetju, odgovorne za informacijske tehnologije in računalniške sisteme, ki podpirajo cilje podjetja.

Business Dictionary pravi, da je direktor informatike direktor, ki je odgovoren za razvoj, izvajanje in delovanje politike informacijskih tehnologij podjetja. Njegova funkcija se kaže v nadziranju celotne infrastrukture informacijskih tehnologij v organizaciji. Direktor informatike skrbi za standarde in povezovanje informacij iz različnih virov s ciljem učinkovitejšega nadzora nad vsemi poslovnimi funkcijami.

Ferjan (2006) ugotavlja, da so direktorji informatike zaradi dobrega poznavanja tehnologije in delovnih procesov v podjetju v večini tisti, ki znajo najbolje uskladiti strategijo tehnološkega razvoja podjetja z njegovo poslovno strategijo. Pravi, da so

odgovorni tako za informacijsko tehnologijo kot tudi za informacijske sisteme v podjetju. V bolj razvitih organizacijah direktorji informatike dajejo različne naloge delavcem v svojem timu, ki veljajo za sposobne ter zaupanja vredne, saj jim tako ostane več časa, da se posvetijo pomembnejšim strateškim zadevam. Avtor šteje za najpomembnejšo nalogo in poglavitni izziv direktorju informatike, da vodi oddelek informacijske tehnologije in obenem poskrbi za ravnovesje med delovnimi zahtevami na eni in tehnološkimi zmožnostmi na drugi strani. Pri tem mora presojati oziroma tehtati tudi med zahtevami trga in finančnimi zmožnostmi podjetja.

Mesto direktorja informatike terja tudi sposobnost racionalne porabe časa in poglobljeno znanje o možnostih uporabe informacijske tehnologije v podjetju. Zelo dragocene so tudi izkušnje na področju vodenja in nadzora ter prilagodljivost pri delu z zaposlenimi na vseh ravneh, tako v podjetju kot tudi zunaj njega (Ferjan, 2006).

3.2 Spretnosti in odgovornosti direktorja informatike

Peter High navaja, da dolgoletna kariera na področju informacijskih tehnologij ni bistvenega pomena za uspešno opravljanje poklica direktorja informatike. Kot najbolj ključne navaja izkušnje, povezane z informacijskimi tehnologijami (Heller, 2012).

Po besedah Marthe Heller med osnovna in druga znanja direktorja informatike štejemo (Heller, 2012):

- poznavanje prodajnih politik in tržnih tehnik, s katerimi je pogojeno sklepanje novih poslov,
- poglobljeno znanje na področju upravljanja informacijske tehnologije,
- poznavanje finančnega poslovanja ter osnovna znanja o ekonomiji donosnosti naložb v nove tehnologije,
- vodstvene in organizacijske sposobnosti z občutkom za izbor sposobnih sodelavcev,
- izkušnost in pripravljenost na podjetniške vzpone in padce, prevzeme in umike,
- sposobnost vpeljave inovacij v poslovanje,

Glede na izvedeno raziskavo Debra H. Allison (Allison, 2011) na prva tri mesta uvršča naslednja potrebna znanja in veščine uspešnega direktorja informatike:

- strateško vizijo,
- učinkovito sodelovanje s partnerji ter
- prilagodljivo komunikacijo.

Vendar so tudi naslednja znanja in veščine pomembne lastnosti uspešnega direktorja informatike (Allison, 2011):

- čustvena inteligenca,
- finančno upravljanje,
- upravljanje prodaje,
- projektno vodenje,

- zajemanje priložnosti,
- zaupanja vredni odnosi.

Dinamika nastopanja prednostnih nalog ima za posledico, da so tudi pričakovanja vodstva do direktorja informatike in informacijske tehnologije zelo dinamična oziroma se pogosto spreminjajo (Rowell-Jones, 2008).

V članku 'The Top Skills for Successful CIOs' je predstavljena raziskava, kjer je omenjenih deset potrebnih spretnosti, ki naj bi jih imel uspešen direktor informatike. Te spretnosti so prikazane v tabeli 2 (Heller 2007):

Tabela 2: Spretnosti direktorja informatike

SPRETNOSTI DIREKTORJA INFORMATIKE	OPIS
Obvladovanje sprememb	Bodisi gre za prenavo poslovnih procesov, organizacijsko prestrukturiranje ali novo strateško usmeritev, lahko neka sprememba povzroči škodo podjetju. Vodenje skozi to spremembo je verjetno najbolj kritična veščina, ki jo lahko ima direktor informatike.
Organizacijsko vodenje	Brez razvoja resnične sposobnosti vodenja direktor informatike ne more uspešno opravljati svojega dela.
Grajenje odnosov	Gre za grajenje odnosov, ki temeljijo na verodostojnosti med oddelkom za informacijsko tehnologijo in drugimi oddelki v podjetju.
Poznavanje posla	Odgovornost direktorja informatike je, da razume poslovanje in povezanost različnih procesov v celotnem podjetju ter vključenost zaposlenih v te procese.
Vodenje informacijske tehnologije kot posla	Oddelek za informacijsko tehnologijo se mora v organizaciji predstaviti kot ponudnik rešitev storitev oziroma rešitev, med katerimi lahko vodstvo izbira. Oddelek informacijske tehnologije je torej na nekakšen način voden kot samostojen posel.

Finančno razumevanje	Vse se začne in konča s finančnim izidom. Gre za temeljno razumevanje prihodkov, odhodkov in dobička podjetja ter vloge informacijske tehnologije.
Odgovornost	Odgovornosti, pogum in sposobnost za reševanje problemov, morebitnih posledic in sprejemanje odgovornosti.
Upravljanje s tveganji	Direktor informatike mora poznati temelje racionalnega upravljanja s tveganji. Vsako investiranje oziroma poslovanje tudi na področju informacijske tehnologije prinese določno stopnjo tveganja. Vendar podjetja, ki se tem tveganjem popolnoma izognejo, lahko posledično zamudijo pomembne tehnološke inovacije, ki bi lahko bile ključne za uspeh podjetja. Ravno zato mora imeti direktor informatike poleg poguma za tveganje tudi objektivno presojo o tem, katera tveganja niso pretirana.
Učenje	Današnje globalno okolje zahteva, da se zaposleni v podjetjih nenehno učijo. Direktor informatike mora biti sposoben pridobljena znanja in izkušnje prenašati na svoj tim.
Poznavanje informacijske tehnologije	Raziskave kažejo, da 40 odstotkov direktorjev informatike slabo obvladuje specifična tehnična informacijsko-tehnološka znanja. Teh se preprosto morajo naučiti in jih obvladati v tolikšni meri, da lahko s strokovno avtoriteto vodijo oddelek.

Vir: (Heller, 2007)

Slika 4: Odgovornost direktorja informatike



Vir: (Gravatt, 2008)

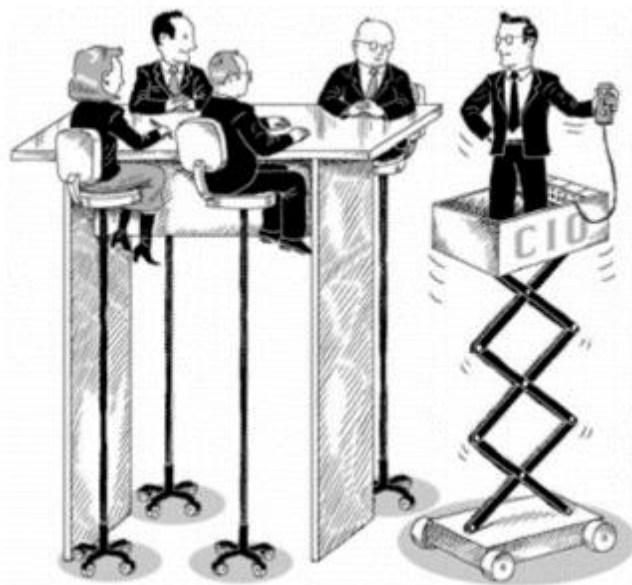
V raziskavi, izvedeni med ameriškimi direktorji informatike, je bilo ugotovljeno, da je po njihovem mnenju najpomembnejša lastnost dobrega direktorja informatike, da ima sposobnost (Heller 2007):

- obvladovanja sprememb poslovnih procesov,
- obvladovanja organizacije ob prestrukturiranjih,
- sprejemanja novih strateških usmeritev.

Pri vseh navedenih točkah gre za ključna področja, ki ob slabem vodenju in načrtovanju lahko pomembno oslabijo podjetje. Nadalje direktorji informatike izpostavljajo sposobnost vodenja in organizacije, sposobnost vzpostavljanja dobrih odnosov med različnimi sektorji podjetja in dobro poznavanje poslovanja, saj je pogoj za uspešno integracijo sektorja informatike v podjetje kot celoto.

Slika 5 prikazuje naraščajoč pomen direktorja informatike. Zaradi pomembnosti je ta v številnih podjetjih postal tudi član izvršnega odbora podjetja.

Slika 5: Naraščajoč pomen direktorja informatike



Vir: (Pecko, 2013)

3.3 Osebnostne lastnosti direktorja informatike

Če direktor informatike želi biti uspešen pri svojem delu, mora imeti in uporabljati številna znanja. K tem štejemo predvsem poslovna, tehnična ter menedžerska znanja. Zelo dobro mora razumeti, kako podjetje posluje, imeti odlične sposobnosti vodenja, znanja s področja pogajanj, vodenja projektov in biti spreten z reševanjem raznih konfliktnih situacij in podobno.

Peter High meni, da med najpomembnejše osebnostne lastnosti, ki nekako definirajo uspešne direktorje informatike, spadajo naslednje (Waxer 2012):

Poslovni čut je lastnost, ki je po besedah Petra Higha izredno pomembna za direktorja informatike in pomeni sposobnost združevanja tehničnega znanja v podjetju s poslovanjem podjetja. Iz tega razloga so v praksi najbolj zaželeni direktorji informatike z izkušnjami iz poslovnega okolja.

Fleksibilne tehnične spretnosti so tiste, ki pomenijo prilagodljivost in sposobnost hitrega ukrepanja in neodvisnega delovanja.

Sposobnost gradnje odnosov je ključnega pomena za uspešno vodenje oddelka informacijske tehnologije in posameznih projektov v okviru tega v organizaciji. Da je nekdo dober direktor informatike, mora imeti sposobnost razvijanja odnosov v vse smeri, od razvijanja odnosov z vodstvi drugih področij v podjetju do gradnje odnosov s poslovnimi partnerji izven podjetja ter razvijanja odnosov z vodilnimi in podobno.

Osebnostna zrelost od direktorja informatike zahteva ekstravertiranost, kar bi lahko rekli, da pomeni nekakšno odprtost navzven. Ta lastnost se kaže kot izredno pomembna pri gradnji odnosov.

Komunikacijske sposobnosti so prav tako zelo pomembna osebnostna lastnost vsakega dobrega direktorja informatike. Tukaj gre za sposobnost premostitve propada med informacijskimi tehnologijami in organizacijo na področju predstavitve visokotehnoloških konceptov, ki naj bo prilagojena poslovnemu svetu tako, da bo lahko razumljiva vsem drugim.

Vsestranskost direktorja informatike je pomembna, saj kot vodja oddelka za informacijsko tehnologijo nekako povezuje celotno organizacijo. Ker je tehnologija iniciator transformacije v vseh oddelkih, mora direktor informatike vse oddelke dobro poznati.

Večino direktorjev informatike lahko štejemo za tehnologe, ki hkrati obvladajo tudi vodenje. So na čelu svoje skupine, imajo tehnični čut in hkrati razumejo in vedo, kako izboljšati poslovanje podjetja in na kakšen način se v podjetju lotiti uvajanja strateških sprememb. Po ocenah raziskav naj bi večina direktorjev informatike v podjetjih poslovala dobro, ne pa odlično. Vseh pet ključnih osebnostnih lastnosti naj bi izpolnjeval slab odstotek vseh opazovanih.

K drugim osebnostnim lastnostim, ki jih premorejo dobri direktorji informatike, štejemo še:

- samokritičnost,
- sposobnost za prevzemanje tveganj,
- neustrašnost v težkih odločitvah,
- sposobnost vodenja brez avtoritete,
- stremljenje k odličnosti,
- znati prisluhniti drugim in tako dalje.

Mednarodna podatkovna korporacija (ang. International Data Corporation – IDC), ki je glavni svetovni ponudnik tržnih informacij in svetovalnih storitev, predvsem na področju informacijske tehnologije, meni, da bodo direktorji informatike vedno bolj ocenjeni po naslednjih petih kriterijih.

- VIZIJA
Ustvariti inovacijsko usmerjeno kulturo in hkrati identificirati možnosti, ki se odpirajo z nastajanjem novih tehnologij, pri čemer so vedno prisotni tudi jasni pristopi za obvladovanje tveganj.
- OSREDOTOČENOST NA KUPCE
Sposobnost vzpostavitve takšne organizacije, ki je usmerjena k strankam oziroma uporabnikom.
- POSLOVANJE NA PODLAGI PODATKOV

Digitalna transformacija zahteva, da organizacije podatke pregledujejo na povsem drugačen način.

- POENOSTAVITEV IN INTEGRACIJA
Digitalna arhitekturna platforma podjetja mora biti izredno osredotočena na posodobitev poslovnih aplikacij, infrastrukture in sistemov za podporo digitalne organizacije.
- UPRAVLJANJE TALENTOV
Gre za ponovno uravnoteženje portfolia talentov znotraj oddelka za informacijsko tehnologijo, da bi povečali zahtevane digitalne kompetence in selektivno vključili nove veščine v obstoječo informacijsko tehnološko organizacijo.

Slika 6: Prikaz petih kriterijev ocenitve direktorjev informatike v angleškem jeziku



Vir: (SAP: CIO Scorecard, 2017)

3.4 Digitalno pripravljene direktorji informatike

Direktor informatike ima v podjetju možnost oblikovati vizijo, ki bo predstavljala okvirje, za uspešen nadaljnji razvoj podjetja ter vizijo, ki opredeljuje vlogo nove tehnologije v tem razvoju podjetja.

V poročilu 'Born to be Digital' avtorji pojasnjujejo, kako so digitalno pripravljene direktorji informatike drugačni kot njihovi vrstniki.

Digitalno pripravljene direktorji informatike razumejo spretnosti, kot sta močno strateško angažiranje in poudarek na rasti, ki je potrebna za uspeh. Na splošno so ti vodje informacijskih in komunikacijskih tehnologij bolj naklonjeni oziroma posvečajo več časa razvoju novih izdelkov in storitev in bolje razumejo pomen komunikacije pri doseganju strateških ciljev kot njihovi sodelavci iz drugih sektorjev.

Direktor informatike mora dobro razumeti, kaj digitalna transformacija pomeni za podjetje kot celoto kot tudi za vsako posamezno področje dela podjetja, bodisi na operativni ravni ali na ravni sodelovanja s strankami, in dajati prepričljive argumente, zakaj bi njihove organizacije morale izrabiti priložnosti digitalne transformacije. V praksi to pomeni, da mora imeti direktor informatike dobro razumevanje poslovnega modela podjetja, torej mora dobro poznati izdelke in storitve podjetja ter vedeti, kako jih uspešno spraviti na trg. Pomembno pri tem je tudi, da zna ustrezno predstaviti vizijo vključitve in izpeljave digitalne transformacije drugim oddelkom v podjetju. Raziskava je pokazala, da so to digitalno pripravljene direktorji informatike sposobni učinkovito izvesti kar v 87 % v primerjavi z »nepripravljenimi direktorji informatike« v 72 %. Pri viziji pa ni pomembno samo, da jo zna predstaviti drugim oddelkom, znati jo mora tudi uspešno implementirati. To je sposobnih narediti kar 82 % digitalno pripravljenih direktorjev informatike v primerjavi s 64 % tipičnih direktorjev informatike.

Digitalno pripravljen direktor informatike je obseden z inovacijami. Nenehno išče priložnosti in možnosti informacijskih tehnologij, da bi podjetje lahko zmanjšalo stroške, povečalo prihodke, izboljšalo učinkovitost in olajšalo razvoj novih izdelkov in storitev.

Dober direktor informatike mora vedeti, kako lahko ustvari konkurenčne prednosti ter kako upravlja in obvladuje digitalno transformacijo podjetja. Direktor informatike, ki lahko dokaže odločnost na teh področjih, bo viden kot ključni dejavnik sprememb.

Devet od desetih digitalno pripravljenih direktorjev informatike se zaveda, da so pri njihovem delu še posebej pomembne veščine, kot sta komunikacija in sposobnost vplivanja na ljudi, v primerjavi z 79 % tipičnih direktorjev informatike. Menijo, da je ena stvar imeti vizijo o tem, katere digitalne tehnologije bi lahko ponudili podjetju, druga pa to vizijo uspešno predstaviti kolegom v podjetju, ki niso nujno tako dobro izobraženi na področju informacijske tehnologije.

Da nekdo postane digitalno pripravljen direktor informatike, je potreben tudi pogum. Izstopiti je treba iz varnih območij, se naučiti novih spretnosti, oblikovati nove odnose in poskušati izkoristiti priložnosti, ki niso obstajale, ko je večina direktorjev informatike začela svojo kariero. Zaradi teh razlogov je večja verjetnost, da bodo digitalno pripravljene direktorji informatike pripravljene prevzeti tveganja. To je pomembno, saj so številne tehnologije, ki jih zdaj proučujejo, relativno nepreverjene. Obstajajo tveganja, povezana z njihovim sprejetjem, tako za podjetja kot tudi za nosilce informacijskih in komunikacijskih tehnologij, ki svojo verodostojnost uveljavljajo v skladu s temi tehnologijami.

Digitalno pripravljene direktorji informatike imajo enake skrbi kot njihovi kolegi. Razlika je, da so bolj pripravljene preizkusiti različne rešitve in sprejeti tveganja. Včasih ti projekti ne uspejo, vendar je to del učnega procesa. Digitalno pripravljene direktorji informatike se zavedajo in tudi sprejemajo, da brez teh pomanjkljivosti ne bodo nikoli dosegli ciljnih transformacij, ki so si jih sami določili.

Digitalna transformacija je nenehen proces; podjetja jo konstantno uporabljajo, saj sledi pojavom novih tehnologij in novih trendov na trgu. Hkrati je digitalna transformacija

priložnost za direktorje informatike, da pomagajo poslovnemu napredku in ne nazadnje bistveno pripomorejo k rasti prihodkov podjetja.

3.5 Vloga direktorja informatike v digitalni transformaciji

Digitalna transformacija je vse bolj sprejeta kot pomemben del poslovnega načrta in ne le kot projekt na področju informacijske tehnologije. V številnih organizacijah digitalno transformacijo vodi direktor marketinga (ang. Chief Marketing Officer – CMO) ali direktor informatike (ang. Chief Information officer – CIO), nekateri pa so za vodenje te pobude imenovali vodjo digitalnega poslovanja (ang. Chief Digital Officer – CDO).

Poslovno in informacijsko okolje se je čez leta precej spreminjalo. Uporaba digitalnih tehnologij za transformacijo podjetij dramatično vpliva na ves poslovni svet, vendar je izvedba digitalne transformacije dolgoročen proces, katerega del so tudi številni kompleksni izzivi za direktorje informatike.

V nadaljevanju je podanih nekaj namigov za direktorje informatike glede uspešnega obvladovanja digitalne transformacije:

- Vključevanje in vodstvo. Direktor informatike mora prevzeti aktivno vlogo pri razumevanju izzivov v organizaciji in prevzeti vodilno vlogo pri razvoju strategije, ki vključuje vse digitalne pobude.
Sprememba se začne na vrhu in angažiranje direktorja informatike lahko vpliva na vse oddelke v podjetju, da ne le vodijo transformacijo, ampak motivirajo vsakogar, da spodbuja in razvija kulturo oziroma primerno okolje za digitalno transformacijo.
- Direktor informatike mora vključiti vse delovne skupine in funkcije v organizaciji, da bi razumeli vse perspektive in potrebe organizacije.
Sprememba je pogosto težka, vendar je transformacija še težja. Uspešna transformacija se ne zgodi kar tako, ampak zahteva prilagoditev, osredotočenost in aktivno sodelovanje vseh zaposlenih.
- Spodbuda in razvoj talentov ter vlaganja v razvoj strokovnjakov za informacijsko tehnologijo. Potreben je proaktiven pristop pri upravljanju talentov.
Direktor informatike mora prepoznati vrzeli v sposobnostih svojega kadra in načrtovati njihovo zaposlitev. Zagotoviti mora tudi nadaljnje izobraževanje in usposabljanje kadrov, ki se ukvarjajo z informacijsko tehnologijo. Tehnična usposobljenost v novih tehnologijah je le ena izmed kvalifikacij.
Današnji strokovnjaki informacijskih tehnologij morajo tudi učinkovito komunicirati in reševati težave z zaposlenimi iz različnih oddelkov in z vodstvenimi delavci.
- Priprava infrastrukture. Nove informacijske tehnologije in inovativne tehnologije zahtevajo svojo infrastrukturo, zato je treba zagotoviti, da se naložbe v infrastrukturo nadaljujejo tako, da ta ne postanejo ozko grlo digitalne pobude.

Infrastruktura mora biti prilagodljiva zahtevanim spremembam, in to v najkrajšem času in brez večjih finančnih posledic.

Digitalna transformacija je nenehen proces. Podjetja digitalno transformacijo uporabljajo konstantno, saj sledi pojavom novih tehnologij in novih trendov na trgu. Hkrati je digitalna transformacija priložnost za direktorje informatike, da pomagajo poslovnemu napredku in ne nazadnje bistveno pripomorejo k rasti prihodkov podjetja.

3.6 Odnos med direktorjem informatike in generalnim direktorjem

Odnos med direktorjem informatike in generalnim direktorjem se je začel razvijati v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, saj so direktorji informacijskih tehnologij predvsem v večjih organizacijah začeli neposredno poročati generalnemu direktorju in so bili tudi del izvršilnega managementskega tima.

V tem času je bila večina generalnih direktorjev skeptična glede vloge in pomena direktorja informatike. Ta skeptičnost se je kazala predvsem zaradi tega, ker so bili direktorji informatike odgovorni za funkcijo, ki je porabljala precej virov, vendar ni ponudila dovolj dokazov o svoji vrednosti. Gupta (Gupta, 1991) je opredelil tri področja, ki so negativno vplivala na razmerje med direktorjem informatike in generalnim direktorjem:

- **Prevelika pričakovanja generalnega direktorja do direktorja informatike.** Pričakovanja so se kazala predvsem kot pričakovanja izredno hitrega reševanja težav na področju informacijske tehnologije.
- **Zastarel pogled glede pomembnosti informacijske tehnologije.** Številni generalni direktorji so bili skeptični glede pomembnosti in zmogljivosti informacijske tehnologije, kar je posledično pomenilo, da so direktorji informatike težka dokazali svojo sposobnost in s tem tudi pomembnost informacijske tehnologije. Če generalni direktorji niso prepoznali strateškega pomena informacijskih tehnologij, potem so se spraševali, v čem je smisel, da imajo v podjetju zaposlenega direktorja informatike.
- **Strah pred prevlado direktorja informatike.** Nekateri generalni direktorji so se tudi bali, da bi lahko direktorji informatike prevzeli nadzor nad podjetjem in dominantno vlogo v podjetju.

Odnos in položaj med obema stranema se danes zelo razlikujeta. Vsi direktorji informatike so danes podrejeni generalnemu direktorju, bodisi posredno ali neposredno. Podjetja, ki priznavajo strateško pomembnost informacijske tehnologije, morajo imeti zaposlenega direktorja informatike, vendar je kakovost razmerja med direktorjem informatike in generalnim direktorjem še vedno zapletena. Kakovost med obema stranema ima ključno vlogo pri učinkovitosti in končni uspešnosti direktorja informatike kot strateškega sodelavca.

Direktorji informatike po navadi gledajo na svoje vloge in prispevke, ki jih dajejo podjetju v pozitivni luči, medtem ko so generalni direktorji bolj kritični. Generalni direktorji so znani po tem, da so zahtevni in niso vedno jasni glede tega, kaj točno pričakujejo od direktorja informatike, kar posledično pomeni nerazumevanje. Takšna nerazumevanja pogosto vodijo v neracionalno izrabo časa in sredstev.

Za ustvarjanje zdravega odnosa, ki temelji na potrebah podjetja, morajo biti pričakovanja generalnega direktorja do direktorja informatike jasna. Skratka, odnos med generalnim direktorjem in direktorjem informatike, ki temelji na medsebojnem spoštovanju in podpori, je ključnega pomena za razvoj vsake organizacije. Generalni direktor mora podpirati direktorja informatike in mu podati jasne strateške vizije ter zagotoviti ustrezno stopnjo samostojnosti pri njegovem delu.

Odnos med generalnim direktorjem in direktorjem informatike je torej odnos medsebojnega razumevanja in upoštevanja. Pri tem je vloga direktorja informatike na relaciji do generalnega direktorja nekakšne svetovalne narave. Direktor informatike je tako desna roka generalnemu direktorju in eden izmed pomembnih članov vodstva podjetja. Takšen odnos je pogojen s tem, da direktor informatike ne obvlada le tehničnih znanj, temveč tudi poslovna in managerska znanja. Po drugi strani pa mora generalni direktor do primerne globine prav tako razumeti informacijska vprašanja.

3.7 Direktor informatike in vodja digitalnega poslovanja

Vloga direktorja informatike pogosto zajema tako strateške kot operativne elemente. Prodor digitalnih tehnologij v skoraj vse vidike poslovanja je številna podjetja privedel do tega, da ustvarijo delovno mesto vodje digitalnega poslovanja (ang. Chief Digital Officer – CDO), ki nadzira vzpostavitev digitalnih zmogljivosti v podjetju. Vodja digitalnega poslovanja v sodelovanju z vodstvom med drugim skrbi za priložnosti in tveganja v zvezi s storitvami, ki jih ponuja družba na področju digitalnega poslovanja. Spremlja tudi konkurenco in različne priložnosti za inovacije ter pridobiva povratne informacije strank, ki bi lahko koristile poslovanju.

Vlogo vodje digitalnega poslovanja uvaja vedno več vodilnih organizacij v različnih panogah, saj naj bi to olajšalo posledice uvajanja digitalne transformacije poslovnih procesov v podjetju. Vodja digitalnega poslovanja ima različne odgovornosti, ki so bile tradicionalno v pristojnosti direktorja informatike – od spodbujanja uporabe digitalnih medijev do ustvarjanja novih digitalnih izdelkov, storitev in podobno.

Več avtorjev meni, da ima velik potencial pri združevanju informacijske tehnologije in poslovnih funkcij v podjetju prav tesen odnos med direktorjem informatike in vodjo digitalnega poslovanja. Zato so izrednega pomena predvsem komunikacija, dober odnos in razumevanje med njima.

Vendar vsa podjetja nimajo zaposlenih obeh zadevnih kadrov. Številne izzive, ki jih opravljajo vodje digitalnih poslovanj, dobri direktorji informatike že obvladajo. Različna podjetja se na različne načine odzivajo na izziv digitalnega vodenja. Čeprav ima relativno

malo direktorjev informatike uradno naziv tudi »vodja digitalnega poslovanja«, raziskave kažejo, da jih manj kot 20 % opravlja vlogo, ki bi jo morali kot vodje digitalnega poslovanja opravljati.

V nekaterih podjetjih imata direktor informatike in vodja digitalnega poslovanja namensko ločene vloge. V takšnih podjetjih direktor informatike sodeluje v digitalnih odločitvah in podpira digitalne pobude, hkrati pa skrbi, da znotraj njegovega informacijsko-tehnološkega tima vse gladko poteka. Ni viden kot potencialni vodja digitalnega poslovanja, vendar podjetje ceni njegove veščine in ga tudi v največji meri podpira.

4 PRIMERI UVEDBE DIGITALNE TRANSFORMACIJE V PODJETJA

4.1 Starbucks

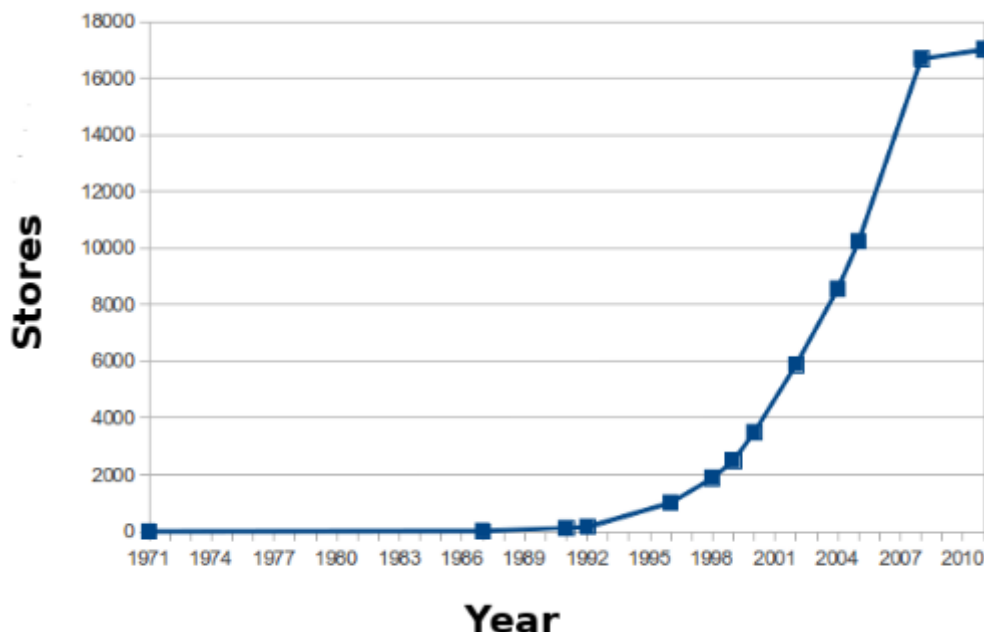
4.1.1 O podjetju

Starbucks so leta 1971 v Seattlu ustanovili trije dobri prijatelji, učitelj angleščine Jerry Baldwin, učitelj zgodovine Zev Siegl in pisatelj Gordon Bowker. Vsi trije ustanovitelji so se spoznali med študijem na univerzi v San Franciscu. Na začetku je bil cilj trojice prodajati le kakovostna kavna zrna. V prvih letih poslovanja je podjetje uspešno dosegalo svoj cilj, vendar je največji napredek doživelo leta 1982, ko se jim je pridružil Howard Schullz.

Leta 1987 je trojica kavarno prodala svojemu uslužbencu Howardu Schultzu, ki je Starbucks začel naglo širiti. Celoten posel je bil prodan za 3,7 milijona dolarjev. Skupaj z investitorji je Howard zbral dogovorjeno vsoto denarja in podjetje kupil. Skoraj 30 let kasneje ima Schultzevo podjetje približno 27.000 trgovin v več kot 70 državah, od Evrope do Bližnjega vzhoda, od Japonske pa vse do Afrike.

Schultz, ki je strokovnjak za trženje, je bil s svojimi idejami uspešen že od nakupa podjetja. Starbucks je obstajal že prej, preden ga je prevzel Schultz, imel pa je samo štiri trgovine, v katerih je prodajal kavo v vrečkah. Schultz je poleg kavnih zrn kmalu začel prodajati tudi kavo v skodelici – za pitje. Njegovo geslo je bilo: Dobra kava za dobro ceno. Kavo je tako čez leta začel prilagajati ameriškemu okusu. Ekspreso je dopolnjeval predvsem s sladko smetano, raznimi sirupi in mlekom. Ker ni želel, da bi Američani stali ob pitju kave oziroma sedeli na majhnih stolčkih, je v lokale postavil široke zofe. Namesto 50 centov morajo gostje plačati štiri ali pet dolarjev. Schulz si je že od vsega začetka prizadeval za prodajo več kot samo kave. Pravi, da ne želijo polniti samo trebuhov, ampak tudi srca.

Slika 7: Prikaz rasti števila Starbucksovih trgovin med letoma 1971 in 2011



VIR: (Wikipedia, 2011)

4.1.2 Vloga direktorja informatike

Čeprav je Starbucksov primer star že nekaj let, je še vedno odličen primer vloge direktorja informatike v digitalni transformaciji podjetja. Razlogi so naslednji:

- Novi direktor informatike Stephen Gillet je najprej prenovil osnovne aplikacije ter jih usmeril k uporabnikom in kupcem, pri tem pa maksimalno izkoristil zmožnosti sodobnih tehnologij.
- Ustanovil je novo poslovno enoto Digital Ventures, ki je združevala informacijsko tehnologijo in marketinška znanja, z namenom postaviti novo digitalno tržno strategijo.
- Uvedel je uporabnikom prijazno, sodobno interno aplikacijo za podporo uporabnikom ter jo razširil za pridobivanje predlogov in idej zaposlenih.
- Prepričal je vodstvo podjetja o potrebnih spremembah in dobil vso njihovo podporo.

Primer Starbucksa vsebuje nekatere pomembne korake, ki so ključni za uspešno preobrazbo podjetij v sodobnem poslovnem in digitalnem okolju, obenem pa kaže na možno preobrazbo vloge direktorja informatike in njegovega tima. Transformacija terja nova znanja v celotni organizaciji in še posebej v oddelku informatike. V podjetju je bilo treba spremeniti način vodenja in poudariti inovativnost zaposlenih, se usmeriti h kupcem, v integriran poslovni proces vključevati poslovne partnerje ter izkoriščati podatke na drugačen način. Tako se začnejo pojavljati nove ideje, spreminjajo se

organizacijske oblike in poslovni modeli, gradi se konkurenčnost in tudi poslovna uspešnost podjetja.

Navedeno je pogojeno s sodobnimi digitalnimi tehnologijami in koncepti digitalne ekonomije. Ta proces je konstanten, v njem pa ima oddelek informatike ključno vlogo prav zaradi poznavanja tehnologij in njenih zmožnosti. Pri tem ne smemo pozabiti na nujno dobro in tesno sodelovanje z direktorji drugih poslovnih področij.

4.1.3 Digitalna transformacija

Starbucks predstavlja enega najuspešnejših primerov digitalne transformacije v maloprodaji hrane in pijače. Ta veriga kavarn je v letu 2009 sprožila svoj »notranji inkubator za digitalno tehnologijo« (ang. »Starbucks Digital Venture«). Eden od njegovih prvih izdelkov – mobilna aplikacija – je postal sestavni del digitalnega ekosistema podjetja.

Družba mobilno platformo Starbucks uporablja kot močno orodje za privabljanje čim večjega števila strank, izgradnjo močne zvestobe blagovni znamki in povečanje skupnega prihodka. Aplikacija zagotavlja primeren digitalni sistem zvestobe, ki strankam omogoča, da v njej pridobijo in izplačajo svoje točke zvestobe (ang. »Stars«). Z odstranitvijo staromodnih članskih kartic in postopka preverjanja telefonskih števil se je ta digitalni program zvestobe izkazal kot velik uspeh; leta 2016 ga je uporabljalo že več kot 12 milijonov strank v ZDA.

Druga pomembna novost, ki jo je uvedla družba Starbucks v okviru digitalizacije podjetja, je aplikacijska funkcija Mobile Order & Pay (»MOP«). To pomeni, da lahko stranke naročijo svoje pijače vnaprej, plačajo neposredno preko aplikacije in dvignejo naročila v trgovini. Ugodnosti takega sistema so očitne:

- odpravlja čakanje,
- zagotavlja priročno in varno možnost plačevanja in
- optimizira zalogo trgovin s prerazporeditvijo zaloge med trgovinami.

Kot rezultat MOP vsak mesec izvede 6 milijonov naročil in transakcij.

Nekaj posebnih načinov, kako Starbucks uporablja podatkovno analitiko za izboljšanje poslovnih procesov, je podanih v nadaljevanju:

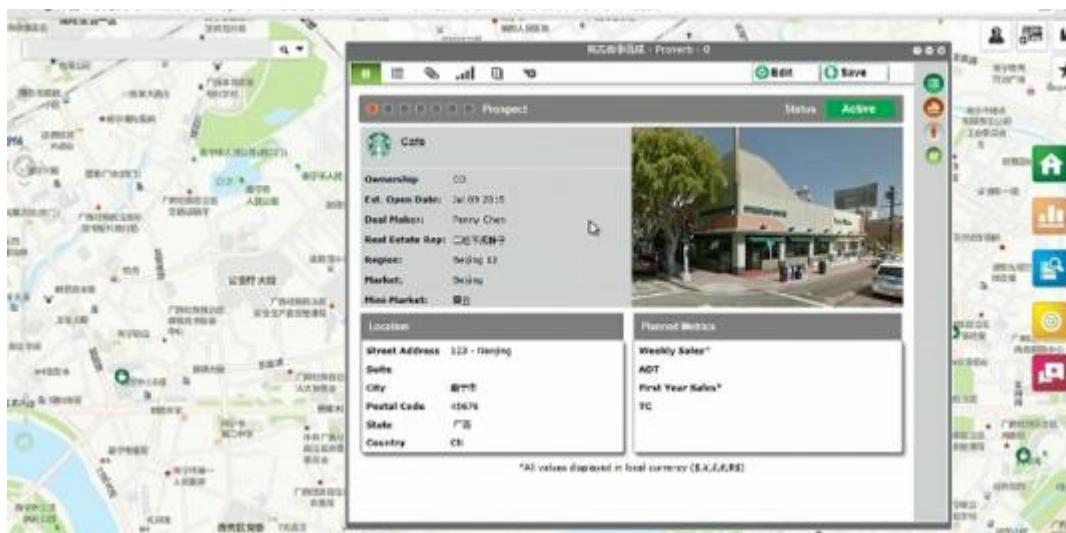
Odločitve o nepremičninah (ang. Real estate decisions)

Leta 2008 se je Howard Schultz vrnil kot glavni izvršilni direktor v takrat ne najbolj uspešen Starbucks, ki ga je iz rok izpustil leta 2000. Zaprl je kar 800 neuspešnih ameriških lokalov in odpustil 4000 zaposlenih. Uvedel je številne ukrepe, kot so usposabljanje zaposlenih, prenova preostalih kavarn in posodobitev tehnologije, ki so jih uporabljali. To je posledično tudi pomenilo, da so bili vsi ameriški lokali pol dneva zaprti, da so se zaposleni lahko učili, kako bolje pripravljati kavo. Za tedensko izobraževanje 10.000 managerjev v New Orleansu je bilo porabljenih 30 milijonov dolarjev.

Po vrnitvi je Howard vztrajal, da podjetje prevzame veliko bolj analitičen pristop, pri odločitvah, kje točno bi odpirali nove kavarne (na katerih mestih). Zdaj uporabljajo mešanico »umetnosti in znanosti«, da zagotovijo, da so njihove prodajne lokacije postavljene na lokacijah, kjer bodo uspešne.

Starbucks je začel sodelovati s podjetjem za analizo lokacij, ki se imenuje Esri. Ta uporablja svojo tehnološko platformo, ki pomaga analizirati lokacije in maloprodajna mesta. Uporablja podatke, kot so gostota prebivalstva, povprečni dohodki in vzorci prometa za določitev ciljnih območij za novo trgovino. Starbucks uporablja tako lokalni kot korporacijski pristop do novih trgovin. Ima 20 strokovnjakov s področja analitike po vsem svetu, ki analizirajo podatke o zemljevidih in geografskih informacijskih sistemih. Tudi regionalnim ekipam omogoča, da posredujejo podatke o lokaciji, oblikovanju skladišč in drugih vprašanjih. Na podlagi vseh teh podatkov lahko Starbucks oceni dobičkonosnost trgovine in se odloči, ali bo nova trgovina ekonomsko upravičena.

Slika 8: Starbucksov geografski informacijski sistem (GIS)



Vir: (YouTube, 2015)

Oblikovanje in optimizacija menija

Starbucks uporablja tudi podatke, ki pomagajo uskladiti svoje menije in proizvodne linije s preferencami potrošnikov. Na primer pri izdelavi prodajnih linij k-skodelic (ang. k-cups) in ustekleničenih pijač je Starbucks uporabljal tako podatke iz svojih trgovin kot tudi tržne raziskave potrošnikov, da bi se odločil, katere izdelke naj ustvari. Ena ugotovitev je bila, da številni ljudje, ki pijejo čaj, vanj ne dajejo sladkorja, zato je Starbucks v k-skodelicah ponudil dva tipa nesladkanega čaja.

Starbucks svojo sposobnost uporabe podatkov krepi tako, da svoje menije vodi s svojimi novimi digitalnimi menijskimi ploščami. Starbucks je začel testirati digitalne menijske plošče v peščici lokacij v ZDA. Digitalne plošče omogočajo, da Starbucks ugotovi, kateri izdelki so tisti, ki bodo dolgoročno povečali njihovo prodajo. Plošče lahko ponujajo

različne produkte, ki temeljijo na različnih obdobjih dneva, glede na vremenske razmere in podobno. Navedeno pomeni, da popoldne ponujajo produkte, primerne kosilu, ko so temperature, višje hladne pijače in tako dalje.

Slika 9: Nov Starbucksov digitalni meni



Vir: (Bloombergquint, 2018)

Digitalni meni izpostavlja Starbucksovo prehransko linijo Mercato (na primer sendvič z zrezkom za 7,95 dolarja), kar je del poslanstva Starbucksa, saj želi doseči, da potrošniki nanje začnejo gledati kot na prostor, kjer lahko zaužijejo celoten obrok.

Po slabi prodaji v zadnjem četrtletju je Starbucks pod pri tiski, da bi dosegel nove uspehe z novimi formulami. Glavni izvršni direktor Kevin Johnson je v tem obdobju opozoril na slabšo prodajo v popoldanskih urah. Zato se je odločil, da se bo veriga osredotočila na izboljšanje storitev za stranke izključno v tem času in poskušala spodbuditi prodajo priljubljenih pijač po kosilu – ledene kave, čaja in hladnega piva.

Novi meniji lahko pomagajo Starbucksu promovirati določene popoldanske ponudbe in ustvariti bolj eleganten, sodobnejši ambient za stranke, ki prodajalno obiščejo, da preverijo svojo e-pošto, opravijo klice in podobno.

Slika 10: Prikaz gibanja prodaje v popoldanskih urah po trimesečjih



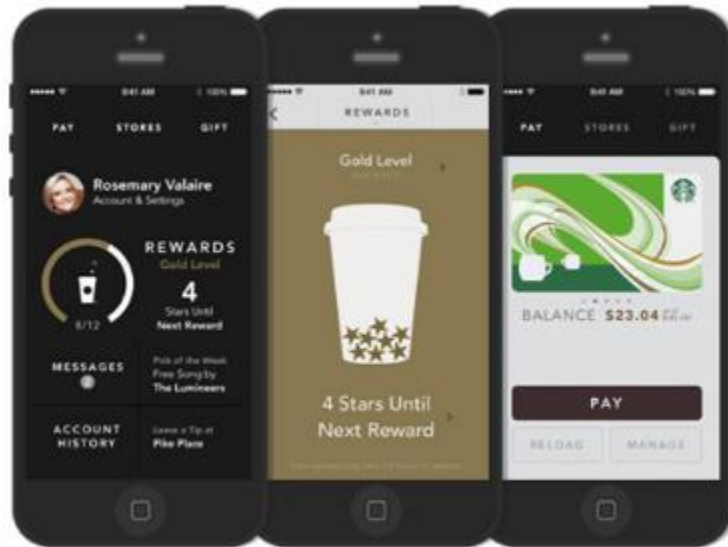
Vir: (Bloombergquint, 2018)

Na drugi strani restavracije za hitro prehrano močno spodbujajo popuste. V Starbucksu se zavedajo, da lahko to škodi njihovemu poslu. Podjetje McDonald's na primer oglašuje kavo McCafe za dva dolarja, Taco Bell pa prigrizke, kot so nachosi in karamelno-jabolčne empanade in podobno, promovira za en dolar. Znano je, da lahko McDonald's škoduje popoldanskim prodajam Starbucksa kot tudi drugim podjetjem, kar potrjuje potrebo po preizkušanju novih metod prodaje.

Prilagojena pozornost

Čprav Starbucks uporablja splošno dostopne podatke za odločanje o lokacijah svojih trgovin, je njegova resnična konkurenčna prednost, da ima ekskluzivne podatke o strankah. Starbucks ima več kot 14 milijonov ljudi, ki so prijavljeni na njihov program zvestobe, tako imenovan »Starbucks Reward loyalty program«. Nagrade so lani predstavljale kar 36 % vrednosti prodaje v ZDA, mobilno plačilo pa 29 % vseh transakcij. S pomočjo tega lahko Starbucks vidi, kaj specifični ljudje naročajo, in ustrezno prilagaja ponudbe. S tem, ko vedo, kako naročniki zvestobe naročajo in kako pogosto naročijo določene stvari, lahko potrošnikom pošljejo prilagojene ponudbe in promocijske materiale, da bi povečali prodajo.

Slika 11: Aplikacija »Starbucks Reward loyalty program«



Vir: (Digital Initiative, 2018)

V Starbucksu vidijo njihov program zvestobe kot eno temeljnih osnov za nadaljnji napredek podjetja. Na podoben način bo vsakemu tekmecu težko zgraditi količino podatkov, ki jih ima Starbucks od svojih 14 milijonov članov programa zvestobe. Zdi se, da se v Starbucksu tega zavedajo, saj svoj nagradni program poskušajo povečati s pobudami, kot je nova, tako imenovana kreditna kartica »Starbucks Rewards Visa«.

Slika 12: Kreditna kartica »Starbucks Rewards Visa«



Vir: (Your Mileage May Vary, 2018)

S kartico nagrad vsak nakup, ki je bil sprejet (kjer sprejemajo kartico Visa), pomaga uporabnikom, da pridobijo več zvezdic. Gre za točkovni sistem, ki ga je mogoče zamenjati za hrano in pijačo Starbucks.

Trenutni in novi uporabniki, ki zaprosijo za kreditno kartico, bodo dobili tako fizično kot tudi digitalno kartico Starbucks v svojo mobilno aplikacijo. V zameno za prijavo Starbucks

odda 2.500 zvezdic za tiste, ki v prvih treh mesecih porabijo 500 dolarjev, kar je dovolj za nakup približno 20 kosov hrane in pijače.

4.2 LEGO

4.2.1 O podjetju

LEGO® je dansko družinsko podjetje, ki od leta 1932, ko je bilo ustanovljeno, sledi svojemu poslanstvu, povzetem v besedni zvezi »LEg GOdt«. Gre za dansko besedno zvezo, ki pomeni »dobra igra«. Podjetje je bilo ustanovljeno v mestecu Billung na Danskem, ko se je mizar Ole Kirk Kristiansen odločil, da bo začel izdelovati lesene igrače in jih tudi prodajal. V vseh teh letih od ustanovitve podjetja, ki je iz rok ustanovitelja Oleja Kirka Kristiansena prešlo v roke njegovega vnuka Kjelda Kirka Kristiansena, se je zgodilo veliko. Iz majhne tesarske delavnice se je prelevilo v globalno podjetje, ki je postalo eno največjih proizvajalcev igrač na svetu. Najprej je podjetje svojo proizvodnjo usmerilo tudi v izdelovanje plastičnih igrač, prve plastične gradbene kocke pa so na trg prišle v petdesetih letih prejšnjega stoletja.

Slika 13: Logotip LEGO®



Vir: (Tech Advisor, 2018)

Vse se je začelo leta 1935 z leseno raco, ki odpira kljun in jo lahko vlečemo za seboj na vrvici. Leta 1958 so ustvarili prve lego kocke. V tistem času skorajda ni bilo otroka, ki se ne bi igral z njimi. Zanimivo je, da je vsaka kocka, proizvedena od leta 1958 dalje, še danes kompatibilna z vsako sodobno lego kocko. Že več kot 400 milijard kosov je proizvedenih od leta 1958. Vsako uro naj bi jih izdelali 1,26 milijona oziroma vsako minuto 36.000.

Podjetje je bilo prvo na Danskem, ki je leta 1946 kupilo napravo za injiciranje plastike za proizvodnjo igrač, ki je takrat stala nekaj več kot današnjih 4000 evrov. Istega leta je prihodek podjetja znašal približno 60.487 evrov, zato so si ga tudi lahko privoščili.

Vse večje zanimanje za lego kocke je podjetje spodbujalo, da je konec petdesetih let prejšnjega stoletja odprlo podružnice v Veliki Britaniji, Belgiji, Franciji in na Švedskem, kasneje pa še v ZDA.

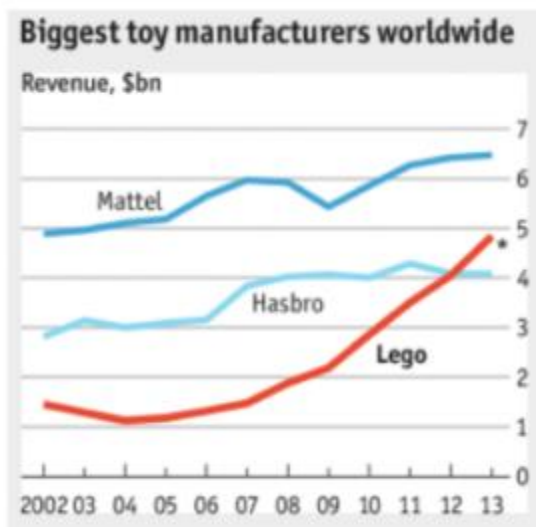
Zaradi vse večjega števila navdušencev so leta 1967 ustanovili tudi Legoland. Gre za pravljico deželo, kjer si je mogoče ogledati najrazličnejše gradbene mojstrovine iz vseh različnih barv lego kock ter svet, kjer stolp sestavlja kar 465.000 lego kock, v višino pa meri kar 28,7 metra.

Podjetje letno proda od 18 do 19 milijonov lego kompletov. Med letoma 2011 in 2015 so se prihodki podjetja skoraj podvojili, dobiček pa se je zvišal za več kot dvakrat.

Zaradi prestrukturiranja podjetja je leta 1999 službo izgubilo tisoč delavcev. Martin Lindstrom v knjigi Small Data razlaga, da je leta 2003 podjetje utrpelo velike izgube. Vzrok so bile usodne napake v vodenju podjetja, saj so opustili prodajo klasičnih tematskih izdelkov za otroke, kamor spadata uveljavljena blagovna znamka Duplo in klasična tema Legoland. Težave so se začele že leta 1981, ko je na trg prišla prva digitalna igra v ročni uri na svetu, Donkey Kong, in odprla debato o tem, kaj za tehnične igrače pomenijo tako imenovane platformske videoigre s stransko kamero, kot sta Nintendo in Atari.

Optimistične niso bile niti analize, ki so predvidevale, da bodo prihodnje generacije otrok izgubile zanimanje za lego kocke, saj bodo rojene v digitalno revolucijo. Kljub majhnim možnostim in pričakovanjem zaradi različnih analiz in napovedi, da bi se dansko podjetje vrnilo uspešno kot nekdanj, mu je uspelo. Lindstrom piše, da mu je to uspelo predvsem z odprodajo tematskih parkov, zavezništvom s franšizami blagovnih znamk Harry Potter in Vojna zvezd, zmanjševanjem števila izdelkov, vstopom na neizkoriščene trge in tudi drugimi pristopi. S svetovnim uspehom Lego filma (ang. The Lego Movie) leta 2014 se je prodaja lego kock povečala za 11 % in preseгла dve milijardi ameriških dolarjev. Leta 2015 je LEGO prvič v zgodovini prehitel Mattel in postal največji proizvajalec igrač na svetu. V božičnem času tega leta so vsako sekundo po svetu prodali 28 lego kompletov. Istega leta je postal tudi najmočnejša znamka na svetu in prehitel Red Bull, L'Oréal, Burberry, Rolex in Ferrari. LEGO je nedvomno eno najuspešnejših podjetij tega desetletja.

Slika 14: Največji proizvajalci igrač na svetu



Vir: (Digital Initiative, 2016)

4.2.2 Digitalna transformacija

Na robu stečaja, leta 2004, je podjetju uspelo uspešno implementirati digitalno strategijo in preživeti. To je doseglo s filmi, mobilnimi igrami in aplikacijami. Podjetje je izbralo nekakšno mešanico fizičnega in digitalnega sveta. Na tej prelomni točki leta 2004 je podjetje LEGO začelo prestrukturirati podjetje v smeri osredotočenja na uspešno implementacijo strategije digitalne transformacije.

LEGO se je lotil številnih sprememb z uvedbo novih digitalnih opcij, ki so povezane z njihovimi osnovnimi opečnimi sistemi. Podjetje upa, da bi bili filmi, mobilne igre in mobilne aplikacije bolj privlačni za današnje digitalno izobražene potrošniške skupine.

Pod novim generalnim direktorjem Jorgenom Vigom Knudstorpjem je podjetje začelo uporabljati digitalno tehnologijo za popravljanje svojih preteklih napak. To je podjetje storilo tako, da se je osredotočilo na hkratne izboljšave svojih poslovnih in operativnih modelov.

Nekatere komponente digitalne strategije podjetja LEGO so naslednje:

Aplikacija za družbeno omrežje

LEGO® Life je brezplačen za uporabo. Po namestitvi imajo mladi oboževalci dostop do številnih zanimivih lego materialov, kjer lahko tudi delijo svoje fizične kreacije. Ta poteza daje podjetju moč tako v mobilnem kot spletnem prostoru.

Aplikacija omogoča, da uporabniki ustvarjajo, gradijo in se zabavajo z dokončanjem dnevnih izzivov, ki jih aplikacija določi. Omogoča tudi medsebojno komentiranje med uporabniki.

Slika 15: Aplikacija LEGO® Life

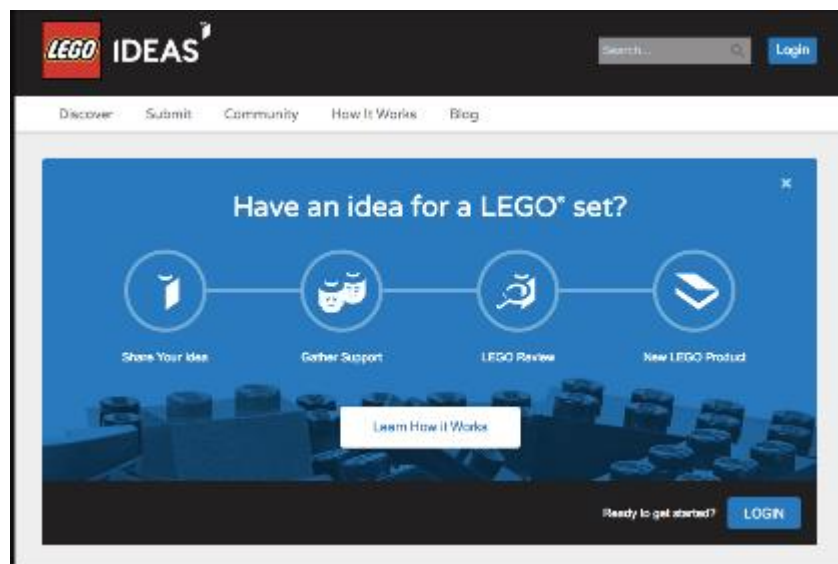


Vir: (BraveParenting, 2018)

LEGO® IDEAS

S platformo LEGO® IDEAS (Ideje LEGO®) je podjetje sposobno množično prebrati oblikovalske ideje za izdelke od svojih uporabnikov. Platforma omogoča oboževalcem, da ustvarijo in glasujejo o modelih in s tem podjetju dajejo močno spletno prisotnost, pa tudi močnejšo bazo uporabnikov, ki še naprej spodbuja inovacije za podjetje. Uporabniki lahko tako fotografije in opis svoje ideje delijo z drugimi. V primeru, da ideja posameznika pridobi 10.000 podpornikov, projekt vstopi v fazo »LEGO Review«. Projekti, izbrani v pregledu LEGO, se začnejo izvajati. Po profesionalnem pregledu in oblikovanju gredo v proizvodnjo, nato se pošljejo po svetu in sprostijo za prodajo. Oblikovalec ideje je priznan kot ustvarjalec izdelka.

Slika 16: LEGO® IDEAS



Vir: (100 Open, 2014)

LEGO® Architecture je še en dober primer sodelovanja z uporabniki. Pred leti je oboževalec podjetja, arhitekt iz Chicaga, kontaktiral LEGO in predlagal, da bi začeli izdelovati uradne komplete, podobne njegovim doma narejenim lego modelom, ki prikazujejo ikonske zgradbe po svetu. Ideja je bila prvotno izpolnjena z določeno stopnjo odpora, vendar je na srečo izvršilni direktor LEGO na norveškem izdelal jasne načrte, s katerimi je družbi dokazal vrednost ideje. Linijo LEGO Architecture so testirali v samo nekaj trgovinah v Chicagu in ugotovili, kako uspešna je bila. Še vedno ostaja zelo priljubljena med odraslimi oboževalci lego kock po vsem svetu.

Slika 17: Sydney operna hiša, LEGO® Architecture



Vir: (LEGO® Architecture, 2013)

LEGO® BOOST

LEGO se kot vodilni izdelovalec igrač že vrsto desetletij ukvarja s popularizacijo znanosti. To je še posebej vidno iz robotskih kompletov, katerih zadnji predstavnik je LEGO® BOOST.

Podjetje je lansiralo LEGO® BOOST, namenjen predvsem nekoliko mlajšim uporabnikom, starim od sedem do dvanajst let. Otroke uči, kako njihove kreacije oživeti. Komplet vsebuje kombinacijo senzorjev, motorjev in spremljevalne aplikacije, ki svoje uporabnike učijo, da svoje kreacije programirajo. S pomočjo aplikacije kreacije oživijo.

Vstop v industrijo video iger

LEGO Dimensions je filmsko akcijska, avanturistična lego video igra, ki podjetje uvršča na donosen trg video iger. Za to komponento je LEGO začel sodelovati z Warner Brosom, igre pa so bile združljive s Playstationom, Wiiem in Xboxom.

Novi podjetniški sistem

Leta 2004 je LEGO prestrukturiral svoj podjetniški informacijsko-tehnološki sistem, da bi izboljšal izmenjavo podatkov znotraj podjetja. Zapleten in neučinkovit sistem, ki ga je podjetje uporabljalo prej, je zamenjal preprost aplikacijski sistem, ki je zagotovil, da vsak zaposleni upravlja tiste aplikacije, ki se uporabljajo izrecno za njegovo oziroma njeno določeno nalogo. To je zaposlenim omogočilo, da hitro dostopajo do potrebnih informacij.

Podjetje je prilagodilo tudi politiko dela na oddelku informacijske tehnologije in uvedlo sistem rotacije zaposlenih po celotni organizaciji, da bi ti lahko dobro spoznali celoten sistem.

Uporaba digitalne tehnologije od leta 2004 je bila v veliki meri uspešna pri izboljševanju operativnih in poslovnih modelov podjetja, vendar obstajajo dodatna področja izboljšav, ki jih je treba upoštevati, da bi se podjetje konstantno in uspešno razvijalo naprej.

Licenciranje modelov v digitalnih medijih

Licenciranje je področje, na katerem je bil LEGO neverjetno uspešen, leta 2014 pa je v blagajni iz tega naslova zabeležil za več kot 460 milijonov dolarjev prihodka. Ta model omogoča podjetju, da se še naprej osredotoča na svoj fizični izdelek, hkrati pa ima možnost pridobivanja alternativnih virov prihodkov.

Eksperimentiranje z nizkim tveganjem

Pred nekaj leti LEGO ni niti pomislil, da bi lansiral kakršne koli izdelke, ki bi lahko predstavljali tveganje oziroma škodovali ugledu podjetja. Iz tega razloga je Knudstrop ustvaril tako imenovan laboratorij prihodnosti, ki omogoča, da so finančne posledice napak podjetja minimalne, hkrati pa se iz storjenih napak tudi veliko naučijo.

Kot primer lahko navedemo spletno igro LEGO Universe, ki je bila iz prodaje umaknjena že po slabem letu prodaje, saj ni dosegala pričakovanih prihodkov. Ta poskus ni posebej škodil ugledu podjetja, hkrati pa je zagotovil več učnih spoznanj na področju trga digitalnih iger.

LEGO film

Linija izdelkov, tako imenovana »LEGO Movie« je presegla pričakovanja podjetja. Pomemben prispevek k rasti prodaje v prvi polovici leta 2014 je bila prav omenjena linija izdelkov, ki se je začela v povezavi z izdajo filma LEGO v začetku leta 2014.

»Navdušeni smo zaradi sprejema izdelkov 'LEGO Movie', ki so v prvi polovici leta 2014 znatno spodbudili našo prodajo,« pravi izvršni podpredsednik in finančni direktor John Goodwin in dodaja:

»Film LEGO je praznoval ustvarjalni potencial v vseh nas, kar je tudi temelj vsakega izdelka LEGO, ki ga razvijamo. Vsak LEGO set mora nuditi vsestransko doživetje igranja, ki spodbuja ustvarjalno gradnjo, in to je tisto, kar si nenehno prizadevamo zagotoviti otrokom po vsem svetu.«

Slika 18: LEGO film, 2014



Vir: (Mission.org, 2017)

Po uresničevanju omenjenih in tudi drugih digitalnih strategij je LEGO začel ponovno uspevati. Poimenovali so ga kar »Apple of Toys«, kar več kot očitno pomeni, da so ga okronali za zmagovalca na trgu igrač.

Vendar so nedavna dogajanja začela kazati, da to ni bilo dovolj. V septembru 2017 je družba napovedala zmanjšanje prihodkov in načrte za odpuščanje 1.400 zaposlenih, kar je približno 8 % delovne sile, z namenom da bi kratkoročno zmanjšala operativne stroške.

Nihanja v razvoju podjetja so običajna in veljajo tudi za LEGO. V vsakem primeru velja, da mora LEGO tudi v prihodnje iskati še več priložnosti za sodelovanje z otroki s kombiniranjem fizične zgradbe in digitalnih izkušenj.

4.3 Under Armour

4.3.1 O podjetju

Zgodba podjetja se je začela leta 1996 v okrožju Georgetown s 15 tisoč dolarji in nekaj idejami. Ustanovitelj podjetja, takrat 24-letni Kevin Plank, je že pet let po ustanovitvi dokazal, da o uspehu podjetja ni le sanjaril. Po petih letih je bilo podjetje vredno pet milijonov dolarjev. Danes njegovo vrednost ocenjujejo na približno pet milijard dolarjev, zaposluje pa več kot 15 tisoč ljudi.

Slika 19: Logotip Under Armour



Vir: (Wikipedia, 2018)

Kevin Plank je hitro spoznal, da je na področju športnih oblačil velika večina razvoja in inovacij omejena samo na športno obutev. To spoznanje ga je usmerilo v razvoj lastne majice, ki je zmogla primerno kompresijo in je absorbirala pot. V takšni majici je športnik, tj. njen uporabnik, ostal suh ne glede na svojo aktivnost. Danes je takšna majica, ki je rezultat njegovega razvoja, nepogrešljiv del opreme marsikaterega profesionalnega športnika kot tudi amaterja, saj prispeva k uravnavanju telesne temperature in s tem zagotavlja tudi boljše dosežke v športu. V začetku svoje poslovne kariere je svoje izdelke prodajal kot trgovski potnik in se cele dneve prevažal po vzhodnih državah ZDA. Veliko časa je porabil ob iskanju različnih proizvajalcev in ustreznih materialov. Z željo, da bi tako zagotovil temelje za normalno proizvodnjo in prodajo njegovih artiklov, mu je to tudi uspelo. Na začetku je njegovo podjetje delovalo v hiši njegove babice v GeorgeTownu, po sklenitvi prvega večjega posla leta 1996 pa so proizvodnjo preselili v Baltimore, kjer je podjetje ohranilo sedež vse do današnjih dni.

Under Armour slovi kot podjetje, ki velja za izumitelja kompresijske majice. Danes je v svetu uveljavljeno kot ena najmočnejših znamk na področju športa. Izstopajo predvsem v športnih disciplinah teka, košarke, ameriškega nogometa in treninga nasploh.

Under Armour velja za začetnika v razvoju in proizvodnji tako imenovanih tehnoloških oblačil. Z uporabo teh oblačil športnik ostane hladen in suh ves čas svoje športne aktivnosti. Tehnologija, ki se skriva za proizvodnjo teh oblačil, je kompleksna, vendar so asortimaji uporabnikom predstavljeni na preprost način, saj je vsakemu povprečnemu

uporabniku jasno, da bo oblekel HeatGear, ko je vroče, ColdGear, ko je mrzlo ter Compression, ko je čas tekme ali treninga.

Uspešnost podjetja je bila delno pogojena tudi s sodelovanjem podjetja z znanimi športniki, kot so: Steph Curry, Michael Phelps, Lindsey Vonn, Jordan Spieth, Tom Brady, Andy Murray, Gisele Bündchen, Misty Copeland in drugi.

Under Armour je bila ena prvih znamk, ki je snovala ženske kolekcije športnih oblačil, kar je prav tako bistveno pripomoglo k uspešnemu razvoju znamke.

4.3.2 Digitalna transformacija

Under Armour je že dolgo zelo poznana znamka športnih izdelkov, ki v zadnjih letih beleži velik uspeh. Veliko športnikov prisega na njihovo opremo ter funkcionalna športna oblačila.

Under Armour je bil ustanovljen leta 1996 kot ameriška trgovina s športnimi oblačili in dodatki. Vendar je podjetje želelo postati veliko več od tega, zato so se odločili uvesti sistem, tako imenovan »Connected Fitness«, ki povezuje in integrira uporabnikova oblačila, raven aktivnosti in informacije o uporabnikovem telesu in zdravju v eno samo platformo. Vizija je bila oblikovana že dolgo nazaj, vendar Under Armour ni imel zahtevane tehnologije v podjetju, da bi jo lahko uresničil, zato so vodilni v podjetju zahtevali, da se ponovno prouči digitalna strategija podjetja.

Te težave so se lotili s prevzemom več tehnoloških fitnes podjetij, kot so MyFitnessPal, MapMyFitness in Endomondo, za skupno 715 milijonov dolarjev, kar je podjetju Under Armour zagotovilo, da ima pregled nad veliko bazo podatkov o strankah kot tudi o tehnologiji, potrebni za začetek njihove fitnes platforme. Za zgoraj navedenimi tremi imeni stojijo premišljeno razvite računalniške aplikacije, ki predstavljajo odličen pripomoček za rekreativne in profesionalne športnike. Obenem te aplikacije podjetju omogočajo zbiranje dragocenih podatkov o vedenju njihovih ciljnih skupin.

Filozofija poslovanja, ki so jo v podjetju že uveljavili, res temelji na prodaji fizičnih izdelkov, vendar je pomemben del njihovega sporočila motivacijski, saj spodbujajo svoje uporabnike k treningu. Pri tem podjetje s svojimi fizičnimi izdelki le pomaga pri doseganju zelenih rezultatov.

Pri takšnem odnosu s kupci je izmenjava podatkov zelo pomembna. Žal so bili pri Under Armourju deležni tudi enega največjih hekerskih napadov, ko so jim ukradli osebne podatke o 150 milijonih uporabnikov MyFitnessPala.

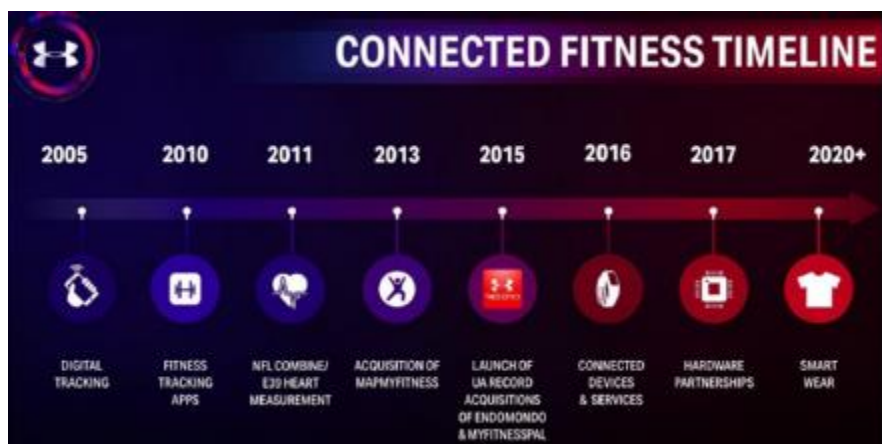
Slika 20: Seznam kupljenih aplikacij podjetja Under Armour



Vir: (myfitnesspalBLOG, 2015)

Platforma »Connected Fitness« omogoča podjetju, da trende, povezane s fitnessom in človeškim zdravjem, identificira hitreje kot prej. Dober primer tega je, da je bil Under Armour sposoben prepoznati naraščajoč trend športne hoje, ki se je začel v Avstraliji. To jim je dalo priložnost zastaviti lokalni tržni in distribucijski model pred konkurenco.

Slika 21: Časovnica sistema »Connected Fitness«



Vir: (TheMotleyFool, 2016)

Poleg tega, da so na vrhu trendov na področju zdravja in telesne pripravljenosti, »Connected Fitness« omogoča podjetju, da ponovno odkrije svoje izkušnje s strankami. Na primer povprečen tekaški čevlji se po približno 650 km uniči in tek s takšnimi obrabljenimi čevlji drastično poveča možnosti poškodb. Under Armour svojim strankam pošlje sporočilo, ko s svojimi čevlji pretečejo več kot 650 km, in ponuja prilagojene ponudbe za nove čevlje in dodatke na podlagi njihovega »tekaškega vedenja« in zgodovine nakupov. To velja tudi za druge izdelke podjetja, kot so na primer pohodniški čevlji. Če Under Armour ugotovi, da kupec redno hodi na pohode, mu tako začne ponujati nove pohodniške čevlje.

Slika 22: MyFitnessPal, MapMyFitness in Endomondo



Vir: (ZDNet, 2018)

Njihova nova digitalna vizija se ne nanaša samo na športno ali tehnološko opremo. Gre za celoten sistem, ki vključuje tesen odnos in stalno komunikacijo s potrošniki. Zdi se, da se je ta strategija podjetju izplačala. S 30 »e-poslovnimi« spletnimi mesti se je mobilna prodaja na letni ravni povišala za 28 %, ob tem pa so zabeležili tudi 150.000 dnevni prenosov aplikacije Under Armour. Tako se iz leta v leto povečujejo njihova prodaja, prihodek in dobiček.

Še en uspešen primer v njihovi praksi predstavlja nakup aplikacije »MyFitnessPal«, ki jo je podjetje kupilo leta 2015. Gre za zelo koristno aplikacijo, ki se od drugih podobnih aplikacij razlikuje po tem, da ne spremlja samo dnevne aktivnosti, temveč uporabnike hkrati tudi motivira. Preden je podjetje Under Armour prevzelo aplikacijo, je njena baza štela približno 80 milijonov uporabnikov. Po prevzetju podjetje poroča o številki 165 milijonov uporabnikov. Ta napredek pripisujejo ravno motivacijskemu delu, ki je bil do prevzema nekoliko zapostavljen.

Na vprašanje, kako Under Armour digitalno posluje drugače od svojih konkurentov, odgovarjajo z razlago, da jim njihova trenutna unikatna pozicija omogoča, da so še naprej vodilni zaradi platforme Connected Fitness. Obseg njihove globalne skupnosti je neprimerljivo večji in še naprej, tudi v letu 2018, narašča za več kot 100.000 novih zadovoljnih uporabnikov dnevno. Poudarjajo še, da je Under Armour predvsem inovacijsko podjetje. Sami trdijo, da bodo prihajajoča četrletja pokazala, kaj pomeni, ko se združijo najboljši ustvarjalci aplikacij, znanstveniki na področju športa, strokovnjaki za materiale in najbolj inovativni oblikovalci obutve in oblačil. Pravijo, da še niso razvili tistega pravega izdelka, ki bi predstavljal njihovo prepoznavnost.

5 SKLEP

Kot glavno ugotovitev v proučevanju digitalne transformacije bi lahko izpostavili, da bo nedvomno vplivala na vsako organizacijo in vsaka organizacija bo morala prej ali slej priznati, da je vpliv digitalne transformacije ključen za dolgoročni poslovni uspeh.

Digitalna transformacija zaradi svoje pomembnosti in prelomnosti vzbuja precejšnjo stopnjo negotovosti, saj po eni strani podjetjem, ki so se je pripravljena lotiti, daje možnost preboja in razvoja, po drugi strani pa tiste, ki jo spregledajo, vodi v propad. Dosedanja praksa uspešnih podjetij priča o tem, da transformacija s seboj prinaša številne pozitivne učinke: povezuje funkcije in oddelke v podjetju, da vzpostavijo medsebojni dialog na višji ravni, vodstvu daje nove vizije, omogoča inoviranje in s tem konkurenčno prednost ter dolgoročno preživetje podjetij.

Ugotovili smo, da se digitalna transformacija začne pri ljudeh. Uprava si mora prizadevati v dialogu z vsemi deležniki vzpostaviti zavedanje o nujnosti sprememb in poskrbeti za pridobitev kadra, ki bo skupaj s svojim timom sposoben izpeljati te spremembe. Dejstvo je, da tehnologija postaja vse bolj dostopna, zato so strokovnjaki, ki jo obvladajo, vedno bolj cenjeni in iskani. Glede na ugotovitve sklepamo, da bo v prihodnosti ena poglobitvenih nalog uprav, da poskrbijo za pridobivanje, izobraževanje in motivacijo kadrov.

Skozi magistrsko delo smo spoznali, da je vloga direktorja informatike v procesu digitalne transformacije podjetja zelo pomembna. Ti svojo vlogo zaznavajo kot vlogo, v kateri so odgovorni za prepoznavanje in usmerjanje najprimernejših informacijsko-tehnoloških rešitev za neko podjetje ter obenem podpirajo poslovne cilje organizacije. Da bi to dosegli, morajo imeti globoko razumevanje organizacije in njenih poslovnih ciljev. Zavedajo se, da je to za njihovo vlogo direktorja informatike pomembnejše kot njihovo tehnično znanje. Res je, da so veščine, povezane s tehnologijo, potrebne za razumevanje dela, vendar je glavna vloga direktorja informatike razumevanje možnosti, ki jih tehnologija daje podjetju. Spoznali smo, da sami sebe vidijo kot enega izmed vodij podjetja s pristojnostjo odločanja, ki je odvisna od strateških ciljev in položaja informacijske tehnologije v določeni organizaciji. Direktorji informatike morajo biti uspešni v svoji vlogi, predvsem pa morajo imeti močne vodstvene kompetence in ustrezne komunikacijske sposobnosti. Potreben je pravilen, neprekinjen dialog z nadrejenimi, vrstniki in člani tima. S svojim delom in odnosom morajo zgraditi zaupanje in doseči spoštovanje, da bi bili uspešni kot vodje.

V magistrskem delu smo ugotovili, da je vloga direktorja informatike pomembna za obstoj organizacije, še pomembnejša pa za celoten razvoj poslovanja. Lahko bi rekli, da so direktorji informatike nekakšni povezovalni mostovi med tehnologijo in poslovnimi procesi v podjetju, zaradi česar postanejo cenjeni člani celotne organizacije. Spoznali smo, da morajo imeti potrebna znanja in spretnosti, da bi uspešno izvajali svoje poslanstvo v dinamičnem poslovnem okolju, ki se vedno pogosteje spreminja zaradi novih informacijskih tehnologij. V prvi vrsti prispevajo k celotni informacijsko-tehnološki in poslovni strategiji podjetja, saj so v precejšnji meri odgovorni za njeno uskladitev.

Odločanje o strategiji podjetja načeloma ni v domeni direktorja informatike, saj je to običajno odgovornost generalnega direktorja, vendar pa je kljub temu pomembno poudariti, da je prispevek direktorja informatike k oblikovanju strategije podjetja ključnega pomena za organizacijo, saj utegne biti prav od utemeljenih stališč direktorja informatike odvisno, v kolikšni meri bo organizacija sprejemala nove tehnologije. Direktorji informatike pogosto ocenjujejo, da je njihova vloga manj vplivna, če ekipa izvršnega vodstva v celoti ne prepozna informacijske tehnologije kot ključnega elementa strategije razvoja podjetja.

Iz konkretnih primerov podjetij, opisanih v magistrskem delu, ki so uporabljala digitalno transformacijo, smo spoznali, da se podjetje lahko digitalne transformacije loti na različne načine. Ne glede na to, na kakšen način se organizacija loti digitalne transformacije, pa je, ob predpostavki uspešne implementacije, skupno vsem, da so predvsem usmerjeni k svojim kupcem.

Enako kot velja za kateri koli proces v razvoju podjetja, tudi za digitalno transformacijo velja, da mora imeti jasno vizijo. Če je vodstvo podjetja sposobno načrtovati jasen cilj, se lahko celoten tim podjetja začne boriti za doseganje tega cilja.

LITERATURA IN VIRI

1. Berman, Saul J. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*.
2. Brown, V. C., DeHayes, W. D., Hoffer, J., Martin, E. W. & Perkins, W. (2011). *Managing Information Technology (7th edition)*.
3. Bučar, M. (2001). *Razvojno dohitevanje z informacijsko tehnologijo?* Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
4. Carter, P., van Vonno, J., Sureshpal, S. (2017). *CIO Scorecard*. IDC & SAP.
5. Derksen, B., Luftman, J. (2016). *Key European IT Management Trends for 2016. Results of an international study: Issues, Investments, Concerns, and Practices of Organizations and their IT Executives*. CIONET.
6. Gadimzadeh, J., Buggah, B. (2015). *The Evolving Role of the Chief Information Officer* (magistrsko delo). Lund University School of Economics and Management, Lund.
7. Gordon, J. R., Gordon S. R. (1996). *Information Systems: Management Approach*.
8. Gupta, Y. P. (1991). *The chief executive officer and the chief information officer: the strategic partnership*. *Journal of Information Technology*. Routledge, Ltd.
9. Haffke, I. (2017). *The Implications of Digital Business Transformation for Corporate Leadership, the IT Function, and Business-IT Alignment*. Technische Universität Darmstadt, Darmstadt.
10. Hirv, J. (2016). *Digital Transformation: Learning Practices and Organisational Change in a Regional VET Centre*. Tallinn University: School of Digital Technologies.
11. IDC. *Enabling the CIO to lead digital: Recipes for success*. An IDC InfoBrief, Sponsored by SAP.
12. Levstek, A. (2009). *Upravljanje informatike* (magistrsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
13. Matt, C., Hess, T., Benlian, A. (2015). *Digital Transformation Strategies. Business & Information Systems Engineering*.

14. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting. (2011). *Digital Transformation: A Roadmap For Billion-Dollar Organizations*. Capgemini Consulting.
15. Nextvalue in collaboration with CIONET International. (2016). *Digital Transformation in Europe. What's next*.
16. Pecko, D. (2013) *Spreminjanje vloge direktorja informatike v podjetju* (magistrsko delo). Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
17. Schwab, K. (2016). *Četrta Industrijska Revolucija*. World Economic Forum: Švica.
18. The 2016 Digital Leadership Report. (2016). *Orchestrating Digital Leadership*.
19. Vraniča, Ž. (2016). *Digitalna transformacija medorganizacijskega tržnega komuniciranja* (magistrsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
20. Allison, D. H. (2011). *Changing CIO Roles, Critical Skills & Competencies*. *Acuta Forum for strategic Leadership*. [online]. Dostopno na: <https://library.educause.edu/~media/files/library/2010/7/erb1015-pdf.pdf>
21. Bloomberg Quint. *Starbucks Tries Upscale Digital Menus to Fight Post-Lunch Slump*. [online]. Dostopno na: <https://www.bloombergquint.com/business/starbucks-tries-upscale-digital-menus-to-fight-post-lunch-slump#gs.Sh6EXamB>
22. Brynjolfsson, E., Hitt Lorin, M. (2000). *Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance*. [online]. Dostopno na: <http://ebusiness.mit.edu/erik/Beyond%20Computation%20-%20JEP.pdf>
23. Business Dictionary. *CIO – definition*. [online]. Dostopno na: <http://www.businessdictionary.com/definition/chief-information-officer-CIO.html>
24. CIO FROM IDG. *Why CIOs must be vocal to drive digital transformation*. [online]. Dostopno na: <https://www.cio.com/article/3253946/digital-transformation/why-cios-must-be-vocal-to-drive-digital-transformation.html>
25. Digital Innovation And Transformation. *Starbucks' secret ingredient: data analytics*. [online]. Dostopno na: <https://digit.hbs.org/submission/starbucks-secret-ingredient-data-analytics/>
26. Dignan, L. (2018). ZDNet. Under Armour's connected fitness unit consistently turns quiet operating profit. [online]. Dostopno na: <https://www.zdnet.com/article/under-armours-connected-fitness-unit-consistently-turns-quiet-operating-profit/>

27. FMC Group. *Vloga CIO-tov v »dobi« digitalne preobrazbe*. [online]. Dostopno na: https://fmc.si/novice/25/vloga_cio_tov_v_dobi_digitalne_preobrazbe/
28. Gravatt, A. (2008). *The Roles of CIOs and CTOs*. [online]. Dostopno na: <http://www.govloop.com/profiles/blogs/the-roles-of-cios-and-ctos>
29. Harwood, R. (2014). 100open. *Unleashing Customer Innovation with LEGO Ideas*. [online]. Dostopno na: <https://www.100open.com/unleashing-customer-innovation-with-lego-ideas/>
30. Heg, J. (2018). *Starbucks Increases Sign Up Bonus To 4,500 Stars (Write To Chase If You Took The 2,500 Star Offer)*. [online]. Dostopno na: <https://yourmileagemayvary.net/2018/07/18/starbucks-increases-sign-up-bonus-of-credit-card-to-4500-stars-write-to-chase-if-you-took-the-2500-star-offer/>
31. Heller, M. (2007). *The Top Skills for Successful CIOs*. [online]. Dostopno na: http://www.cio.com/article/28167/The_Top_Skills_for_Successful_CIOs
32. Heller, M. (2012). *Skills for the CIO Class of 2015*. [online]. Dostopno na: http://www.cio.com/article/707188/Skills_for_the_CIO_Class_of_2015
33. IBM. *Developing an effective digital transformation strategy*. [online]. Dostopno na: <https://www.ibm.com/blogs/systems/developing-effective-digital-transformation-strategy/>
34. Kane Gerald, C., Palmer, D., Nguyen Phillips, A., Kiron, D., Buckley, N. (2015). *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation*. [online]. Dostopno na: <http://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
35. Lee, M. (2015). MyFitnessPal. *MyFitnessPal Joins Forces With Under Armour!* [online]. Dostopno na: <https://blog.myfitnesspal.com/myfitnesspal-joins-forces-with-under-armour/>
36. McNew, B. S. (2016). The Motley Fool. *For Under Armour, "Data is the New Oil"*. [online]. Dostopno na: <https://www.fool.com/investing/general/2016/06/02/for-under-armour-data-is-the-new-oil.aspx>
37. Meden, G. (2018). *Vse se je začelo z majico*. [online]. Dostopno na: <http://www.marketingmagazin.si/novice/mmarketing/15637/under-armour-vse-se-je-zacelo-z-majico>
38. Mission.org. (2017). *5 Reasons The LEGO Movie Is the Greatest Branded Content Ever*. [online]. Dostopno na: <https://medium.com/the-mission/5-reasons-the-lego-movie-is-the-gratest-branded-content-ever-f73fd444bb0e>

39. Nenad, P. (2017). *Vloga CIO-tov v »dobi« digitalne preobrazbe*. [online]. Dostopno na: <https://www.linkedin.com/pulse/vloga-cio-tov-v-dobi-digitalne-preobrazbe-nenad-sutanovac>
40. Newcom, K. (2018). *LEGO Life App and The Slow Death of Childhood Play*. [online]. Dostopno na: <https://www.braveparenting.net/legos-are-meant-for-childhood-play/>
41. Preston, D. (2018). *Tech Advisor. The best LEGO sets 2018*. [online]. Dostopno na: <https://www.techadvisor.co.uk/feature/gadget/best-lego-sets-2018-3626388/>
42. Rouse, M. (2008). *CIO (Chief Information Officer): Definition*. [online]. Dostopno na: <http://searchcio.techtarget.com/definition/CIO>
43. Rowsell-Jones, A. (2008). *CIO – odskočna deska*. [online]. Dostopno na: <http://www.monitorpro.si/si/detalj/?id=41041>
44. Digital initiative. MBA student perspectives (2016). *LEGO – from bricks to clicks: what you missed since you last played*. [online]. Dostopno na: <https://digital.hbs.edu/platform-rctom/submission/lego-from-bricks-to-clicks-what-you-missed-since-you-last-played/>
45. SAP. (2016). *How Under Armour's Digital Transformation Will Improve Your Health*. [online]. Dostopno na: <https://news.sap.com/2016/02/how-under-armours-digital-transformation-will-improve-your-health/>
46. Shah, Baiju, Hartman G., Whipple B. (2014). CMOs: Time for digital transformation. *Accenture Interactive*. [online]. Dostopno na: https://www.accenture.com/t20150523T022804_w_us-en7_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_10/Accenture-CMO-Insights-2014-pdf.pdf#zoom=50
47. Smart Selling. *Digitize Your Customer Service – Better Customer Service Experience at Lower Costs*. [online]. Dostopno na: <https://www.guided-selling.org/digitize-your-customer-service/>
48. Svet kapitala. *Lego – portret blagovne znamke*. [online]. Dostopno na: <https://svetkapitala.delo.si/trendi/lego-portret-blagovne-znamke-125323>
49. Technology And Operations Management. *LEGO in a Digital World*. [online]. Dostopno na: <https://rctom.hbs.org/submission/lego-in-a-digital-world/>
50. The Leadership Network. *Saved LEGO*. [online]. Dostopno na: <https://theleadershipnetwork.com/article/lego-sustainable-innovation>

51. The Wall Street Journal. *CIO Legacy: Personality Is Not Destiny*. [online]. Dostopno na: <https://deloitte.wsj.com/cio/2016/11/30/cio-legacy-personality-is-not-destiny/>
52. Think Big think Canon. *3 Companies Who Have Successfully Embraced Digital Transformation*. [online]. Dostopno na: <http://www.canon.com.sg/thinkbig/3-companies-who-have-successfully-embraced-digital-transformation>
53. Trangbaek Roar Rude. (2013). Video: Supersized Lego Model Of Sydney Opera House Revealed. [online]. Dostopno na: <https://www.lego.com/en-us/aboutus/news-room/2013/june/exclusive-lego-sydney-opera-house-revealed>
54. Tricikel. *Digitalna transformacija in odličnost poslovnih procesov*. [online]. Dostopno na: <http://www.tricikel.si/digitalna-transformacija-in-odlicnost-poslovnih-procesov/>
55. Youtube. (2015). *Mapping the Distribution of Starbucks in ArcGIS Online*. [online]. Dostopno na: <https://www.youtube.com/watch?v=nEb1p93VHvQ>
56. Wade, M. (2015). *Digital Business Transformation: A Conceptual Framework*. [online]. Dostopno na: https://www.sge.com/sites/default/files/static/downloads/digital_business_transformation_framework_imd_0.pdf
57. Waxer, C. (2012). *6 Must-Have Skills for Aspiring CIOs*. [online]. Dostopno na: <http://www.informationweek.com/global-cio/interviews/6-must-have-skills-for-aspiring-cios/232900481>
58. Wikipedia. *Starbucks*. [online]. Dostopno na: <https://en.wikipedia.org/wiki/Starbucks>
59. Wikipedia. *Under Armour*. [online]. Dostopno na: https://en.wikipedia.org/wiki/Under_Armour

