




Poslovanju
dodajamo
vrednost



Digitalna poslovna preobrazba (in vloga HRM v njej)

Aleš Štampihar, IIBA Slovenija, Digital42



Otočec, 04.10.2018

GRADIVO JE SAMO ZA LASTNO UPORABO.

International Institute of Business Analysis (IIBA)

IIBA was established in 2003 as a **Canadian Corporation** and has become **the leading association for business analysis** around the globe.



www.iiba.org

29.500+ members
290+ Corporate Members
117+ chapters
6.200+ CBAP, 900+ CCBA

Our Driver



Helping Business do
BUSINESS BETTER

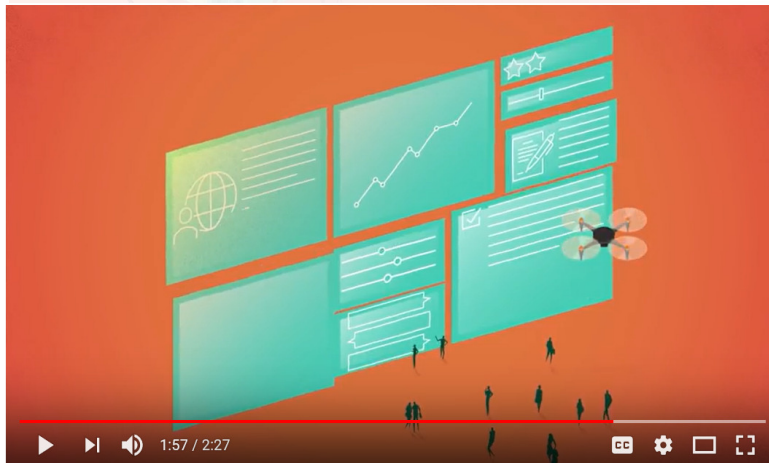
Walmart, General Motors, Ford,
Rolls-Royce, Boeing, IKEA, Shell,
British Gas, Visa, Chrysler,
Advanced Technology Group,
Delta Airlines, T-Mobile, AstraZeneca,
Deutsche Bank, Nordea Bank,
Goldman Sachs, JP Morgan

Agenda

- **ZAKAJ** je potrebna digitalna poslovna preobrazba organizacij
ČEMU organizacije potrebujejo digitalno poslovno preobrazbo
- **KAJ** je digitalna poslovna preobrazba (stopnje razvoja)
- **KAKO** izvesti digitalno poslovno preobrazbo
- **KDO** je nosilec digitalne poslovne preobrazbe
- Kakšna je **vloga HRM** v digitalni poslovni preobrazbi
- Za na pot
- **Q & A**

2018 Global Human Capital Trends

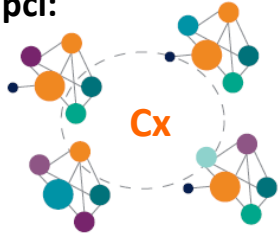
The rise of the social enterprise



2018 Global Human Capital Trends: The rise of the social enterprise | Deloitte Insights

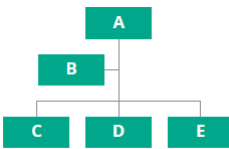
Digitalna ekonomija – vse večja digitalna vrzel med kupci in organizacijami

Kupci:



- vse bolj povezani
- vse bolj obveščeni
- vse bolj zahtevni
- vse bolj "oboroženi"


Organizacije:



EBITA

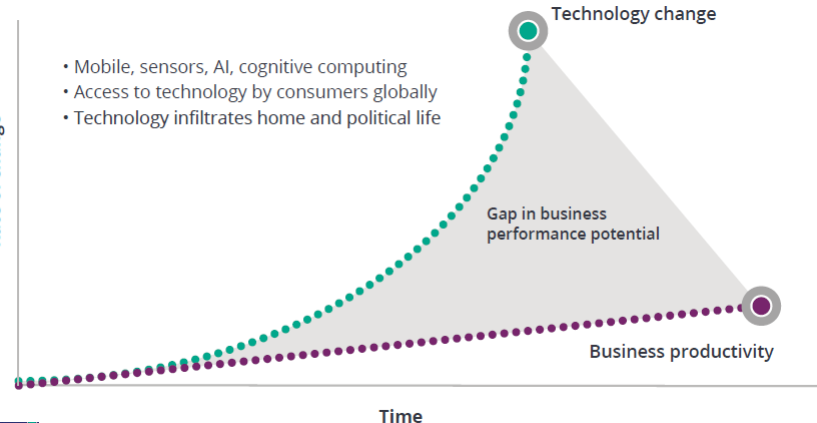
- silosi
- neenotne informacije
- počasno prilagajanje
- zastarela "orožja"


Digitalne tehnologije niso pomembne same po sebi. Njihova moč ni v tehnoloških kapacitetah, temveč v zmožnosti spreminjanja navad in obnašanja ljudi (kupcev)




Digitalna ekonomija – še vedno tudi vrzel med tehnologijami in produktivnostjo poslovanja

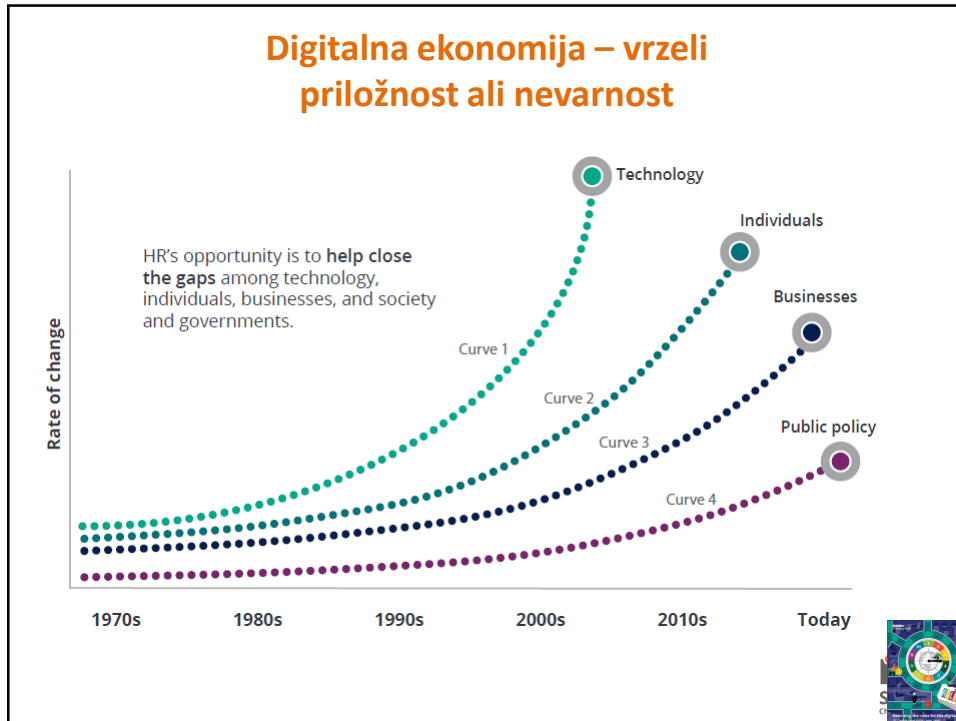
- Mobile, sensors, AI, cognitive computing
- Access to technology by consumers globally
- Technology infiltrates home and political life





Rewriting the rules for the digital age
 2017 Deloitte Global Human Capital Trends
<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/digital-transformation-in-hr.html>





Kaj pravijo predsedniki uprav o organizacijah

Source: Business Analysis – positioning for success – KPMG Canada's assessment for IIBA® - October 31, 2016

Macro business and technology trends are impacting the capabilities that organizations will need to generate better business outcomes

72% of CEOs believe the next 3 years will be more critical than the last 50 years in their industries

41% of CEOs expect to be running significantly transformed companies in 3 years' time (vs 29% last year)

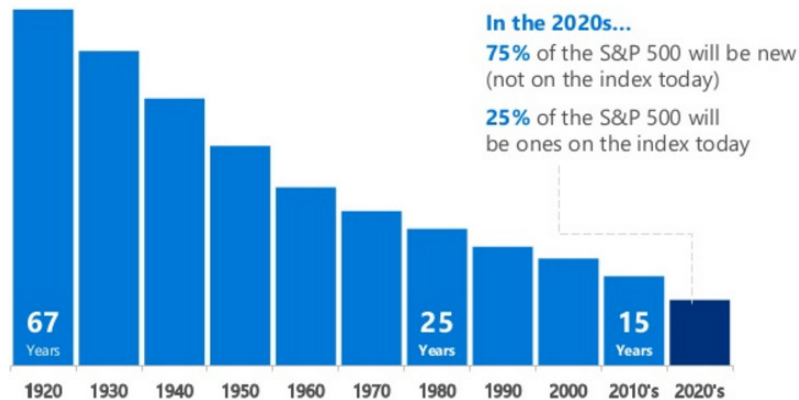
77% of CEOs say it is important to specifically include innovation in the business strategy with clear targets and objectives

IIBA
Slovenia
Chapter

Kaj pravi ekonomija in trg:

Poprečna starost najboljših podjetij se vse bolj skrajšuje

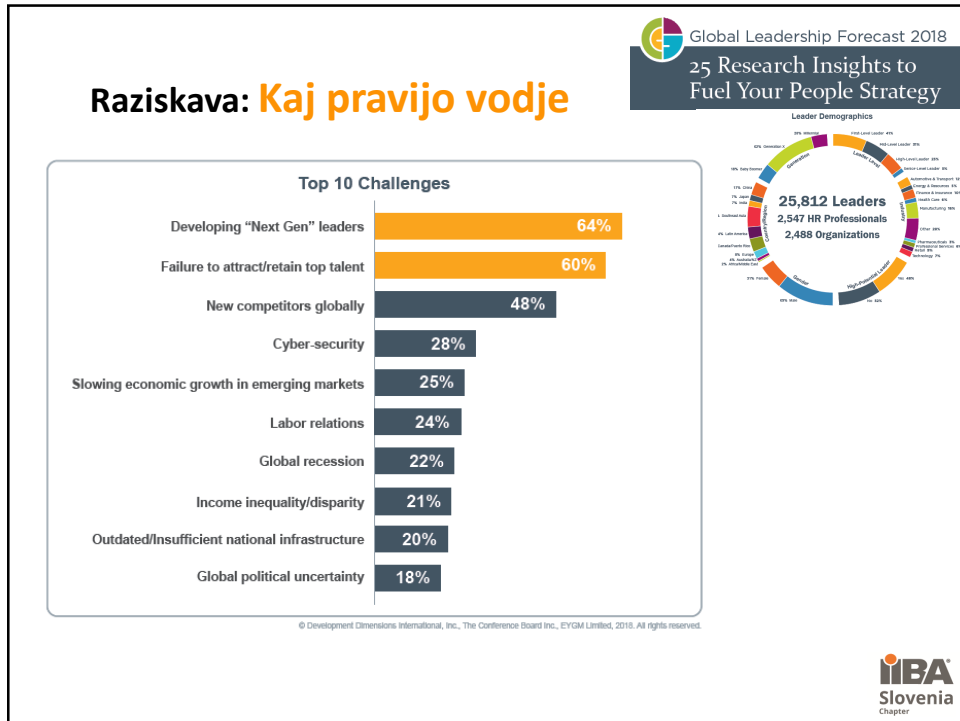
A hundred years ago, the average lifespan of a company listed on the S&P 500 index was 67 years



KAJ PRAVI KONKURENCA

Your biggest competitor is probably not on your radar.

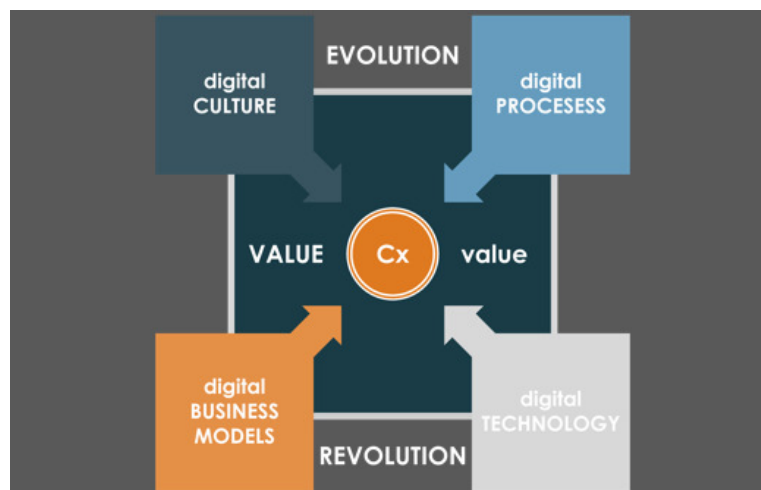




Agenda

- ZAKAJ je potrebna digitalna poslovna preobrazba organizacij
ČEMU organizacije potrebujejo digitalno poslovno preobrazbo
- **KAJ je digitalna poslovna preobrazba
(stopnje razvoja digitalizacije)**
- KAKO izvesti digitalno poslovno preobrazbo
- KDO je nosilec digitalne poslovne preobrazbe
- Kakšna je vloga HRM v digitalni poslovni preobrazbi
- Za na pot
- Q & A

Kaj je DIGITALIZACIJA / DIGITALNO POSLOVANJE / DIGITALNA POSLOVNA PREOBRAZBA



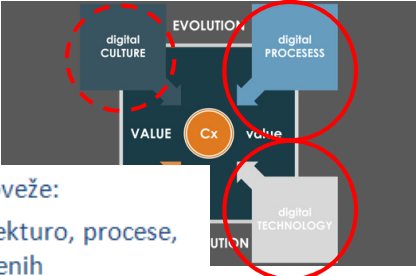


Kaj je digitalizacija poslovanja

Digitalizacija je vpeljevanje **digitalnih tehnologij** v **posamezne poslovne procese** organizacije, kot npr. elektronsko poslovanje, brezpapirno poslovanje, senzorska proizvodnja, uporaba mobilnih naprav v prodaji, digitalni marketing.

IBA
Slovenia
Chapter

Kaj je digitalno poslovanje



je **zmožnost** organizacije, da poveže:
digitalne tehnologije, organizacijsko arhitekturo, procese, kulturo in kompetence zaposlenih

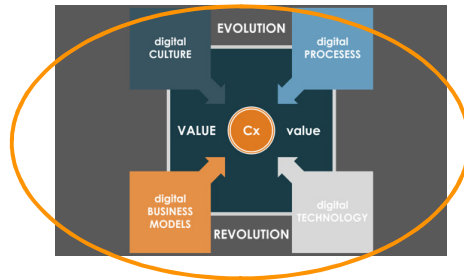
v digitalizacijo **obstoječega** načina poslovanja

z namenom zagotoviti:

- učinkovitejše in produktivnejše** poslovanje in nove digitalne produkte svojim **kupcem/strankam**,
- sodobno delovno okolje in razvoj svojih zaposlenih**,
- preverjene in celovite podatke** za prave odločitve **vodij**.

IBA
Slovenia
Chapter

Kaj je digitalna poslovna preobrazba



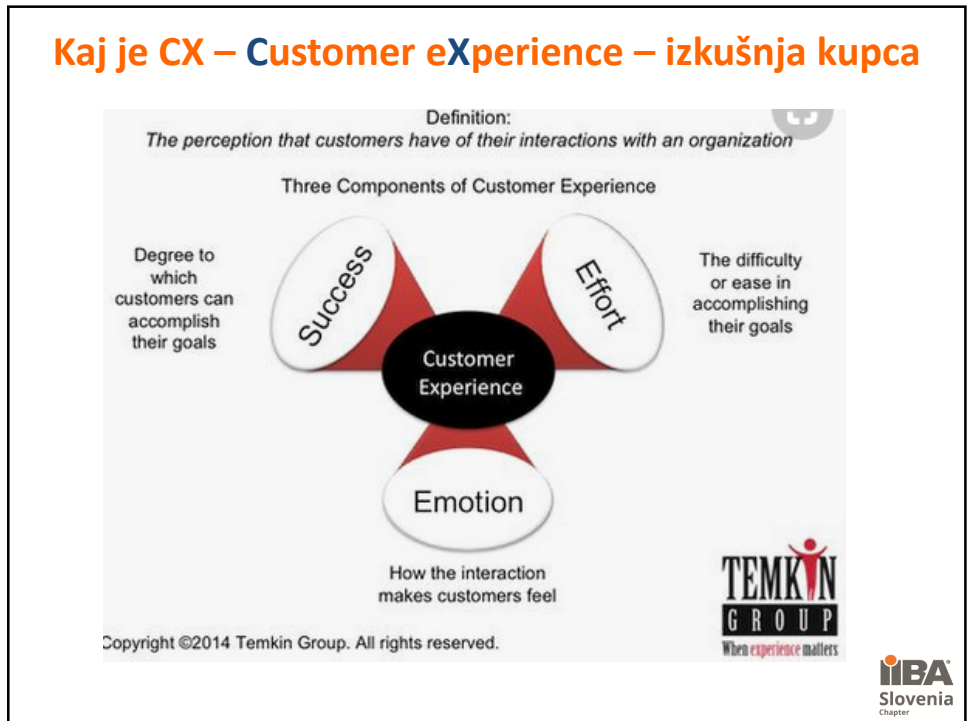
- Nenehna **poslovna preobrazba** organizacije
- z inoviranjem **poslovnega modela** in
- s pomočjo uporabe **zmožnosti več digitalnih tehnologij hkrati**,
- na osnovi **digitalnih kompetenc** in **digitalne kulture**,
- za doseganje **trajne konkurenčne prednosti**
- na osnovi zagotavljanja večje **VREDNOSTI** in nadpovprečne izkušnje kupcem (**Cx**) in (še prej) zaposlenim (**Ex**).



Digitalna preobrazba od A do Ž

A	B_m	C_x	D	E_x	...	I	...
Agility Agilno poslovanje	Business model Poslovni model	Customer eXperience Strankina izkušnja	Disruption Motnja	Employee eXperience		Innovation Inovacije	
				Empathy Vživljanje			• • •
Začnite Že danes!		V	...	U_x	...	P	
		VALUE Vrednost		User eXperience Izkušnja uporabnika		Platforms Platforme	





Agenda

- ZAKAJ je potrebna digitalna poslovna preobrazba organizacij
ČEMU organizacije potrebujejo digitalno poslovno preobrazbo
- KAJ je digitalna poslovna preobrazba
(stopnje razvoja)
- **KAKO** izvesti digitalno poslovno preobrazbo (kateri izzivi nas čakajo)
- KDO je nosilec digitalne poslovne preobrazbe
- Kakšna je vloga HRM v digitalni poslovni preobrazbi
- Za na pot
- Q & A



Strategija




- Zagotoviti integriranost poslovne in digitalne strategije!
- Zares izhajati iz potreb kupcev!
- Inovirati poslovne modele s pomočjo digitalnih tehnologij!
- **Vključiti strateški pomen HRM!**










Temeljna izziva:
Kako bomo zagotovili **Cx**, ki bo **zadovoljil presegel pričakovanja kupcev** bolje od naših konkurentov. Ali se zavedamo, da je Cx odvisna bolj od **Ex**, kot od digitalnih tehnologij samih po sebi.




Poslovni model



A business model canvas describes how an enterprise creates, delivers, and captures value for and from its customers

Key Partnerships 	Key Activities 	Value Proposition 	Customer Relationships 	Customer Segments 
	Key Resources 		Channels 	
Cost Structure 		Revenue Streams 		


Temeljni izziv:
Kako bomo zagotovili edinstveno vrednost (**Cx**) za **kupce** in za **našo organizacijo hkrati**, da bomo zagotovili pozitiven denarni tok.





Zmožnosti organizacije za preobrazbo

capability

/keɪpə'bilɪti/ 

noun

the power or ability to do something.

A business capability is a collection of business resources **collectively working together** to achieve a result that contributes to the enterprise purpose.

Primeri: **zmožnost inoviranja**, leadership, agilnost, **zmožnost uporabe digitalnih tehnologij**, kreativnost, sodelovanje,

Temeljni izziv:

Identificirati razkorak (**gap**) med trenutnimi in potrebnimi **zmožnostmi** organizacije za uspešen prehod v bodoče (digitalno) stanje.



Kaj je potrebno narediti - To DO lista

1. Dopolnitev **poslovne strategije** z elementi **digitalnega strategije** – preobrazbe – strateški cilji digitalne poslovne preobrazbe.
2. **Kupca** zares postaviti v središče vseh delov organizacije.
3. Izdelati **Načrt prenosa strategije v poslovanje**: poslovni modeli, projekti, procesi, tehnologije, podatki, kompetence, zmožnosti, kultura
4. Izvesti **oceno stanja zmožnosti digitalne preobrazbe** in Izdelati **načrt zapolnitve razkoraka**.
5. Izdelati **zemljevid kulture** in **načrt** njenega **digitalnega** razvoja.
6. Dopolnitev **kompetenčnega modela**, izdelati načrt razvoja/pridobitve **digitalnih kadrov** in **razvoja digitalnih zmožnosti**.
7. Zagotoviti ustrezna **dodatna/posebna finančna sredstva**.
8. **Izvesti** prej pripravljene (omenjene) **načrte**.
9. **Izvesti pripravo** in izvedbo nabora konkretnih **digitalnih projektov**.
10. **Spremljati uspešnost**: ustvarjanje vrednosti za kupce in organizacijo.



Temeljni (meta) izziv

Koliko % svojega časa so
vaši najboljši talenti vključeni v

Sedanjest



vs

Prihodnost



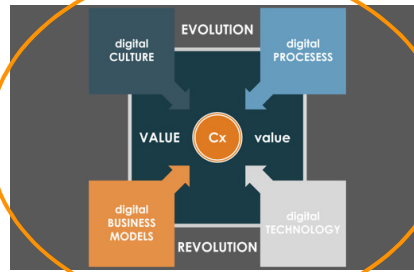
IBA
Slovenia
Chapter

Agenda

- ZAKAJ je potrebna digitalna poslovna preobrazba organizacij
ČEMU organizacije potrebujejo digitalno poslovno preobrazbo
- KAJ je digitalna poslovna preobrazba
(stopnje razvoja)
- KAKO izvesti digitalno poslovno preobrazbo
- **KDO je nosilec digitalne poslovne preobrazbe**
- Kakšna je vloga HRM v digitalni poslovni preobrazbi
- Za na pot
- Q & A

IBA
Slovenia
Chapter

Vloga vodstev - digitalna poslovna



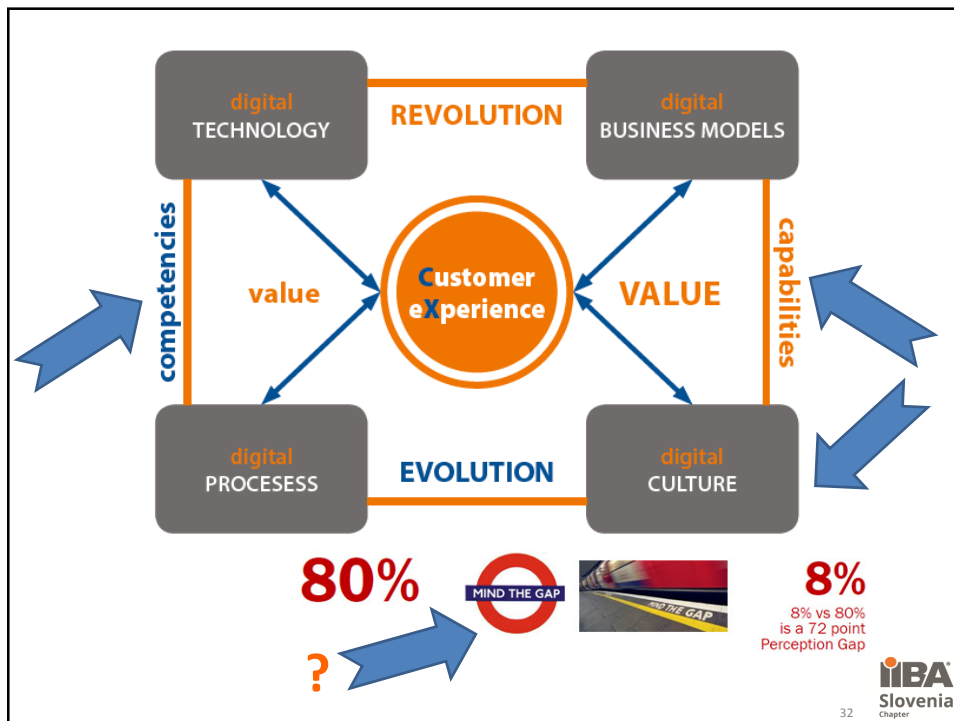
- **preobrazba** organizacije
- z inoviranjem **poslovnega modela**
- s pomočjo **digitalnih tehnologij**,
- digitalnih zmožnosti, kompetenc in **digitalne kulture**,
- za doseganje **konkurenčne prednosti**
- na osnovi zagotavljanja večje **VREDNOSTI** in boljše izkušnje kupcem (**Cx**).

Vloga vodstev v digitalni preobrazbi

- (odgovorni) **Lastnik** digitalne poslovne preobrazbe – **digitalno poslovanje** je zanj **ključno za poslovni razvoj** organizacije.
- **Nosilec naravnosti digitalne poslovne preobrazbe.**
- **Dopolnitev poslovne strategije** z elementi digitalne strategije. **Zagotovitev finančnih virov** zanje.
- Zavezanost k inoviranju **poslovnega modela.**
- Kot **aktivni podpornik** razvoja **digitalnih zmožnosti**, kot nosilec **digitalnega voditeljstva** in podpornik razvoja **digitalne kulture.**
- **Cx** pred pretirano stroškovno učinkovitostjo in kratkoročno profitabilnostjo. **Zavedanje, da je Ex ključen za Cx.**
- Prvi v razumevanju pomena **Talent Digital Management**

Agenda

- ZAKAJ je potrebna digitalna poslovna preobrazba organizacij
ČEMU organizacije potrebujejo digitalno poslovno preobrazbo
- KAJ je digitalna poslovna preobrazba
(stopnje razvoja)
- KDO je nosilec digitalne poslovne preobrazbe
- KAKO izvesti digitalno poslovno preobrazbo
- **Kakšna je vloga HRM v digitalni poslovni preobrazbi**
- Za na pot in zaključna misel
- Q & A





Kompetence zaposlenih

Constituency Engagement:
Customer relationships will be a big area of focus through better digital engagement designs, journey mapping, customer input and realistic feedback loops. This is the start of digital, but better engagement needs to be expanded to include employees, partners

Hyper Awareness:
Organizations are no longer playing in a static world with simple business models. This puts a premium on not only being aware of traditional business contexts and simple terms. This requires skills in big data

Complex Problem Solving:
In a fast paced and complex world, the kinds of problems that will surface will be compound in nature and have more dimensions. This means the skills around complexity

Creative Digital Design:
Knowing how to best combine digital capabilities with traditional capabilities in not only an attractive way, but in a compelling way is where most organizations are headed. This

Anticipatory Decision Making:
Not only will organizations have to be acutely aware of what is happening in their own and neighboring contexts, they will have to be able to predict trends and new areas of impact. This includes predictive analytics, simulation and cognitive computing capabilities. Driving

Innovative Productivity:

Operations Agility:

Net; Net:



33 Chapter

Zmožnosti organizacije



capability

/keɪpə'bɪlɪti/ 

noun

the power or ability to do something.

A business capability is a collection of business resources **collectively working together** to achieve a result that contributes to the enterprise purpose.

Primeri: **zmožnost inoviranja**, **zmožnost uporabe digitalnih tehnologij**, leadership, kreativnost, sodelovanje, agilnost....

Temeljni izziv:

Identificirati razkorak (**gap**) med trenutnimi in potrebnimi **zmožnostmi** organizacije za uspešen prehod v bodoče (digitalno) stanje.





Classical culture	Digital culture
VERTICAL	HORIZONTAL
CONTROL	LET GO
HIERARCHY	NETWORK
PLANNING	SERENDIPITY
EXPERIMENTATION	ANTICIPATION
CREATION	REUSE
ORDER	AGILITY
PROPERTY	OPEN SOURCE
DO THE BEST	DO GOOD
EXPOSURE	PRIVACY
VALUE OF INFORMATION	VALUE OF SHARING
MEMORIZATION	FACT-CHECKING
SOLUTION	CONTRIBUTION
STATUS LEGITIMACY	CONTENT LEGITIMACY
MESSAGE	PROOF
PROFESSIONALISM	DO IT YOURSELF
FORMALITY	EASE
SEDENTARITY	NOMADISM
SOCIAL LINK	AUTONOMY
A PRIORI APPROVAL	A POSTERIORI MODERATION
EDITORIAL	VISUAL
ASSESSMENT	MEASURE

IBA
Slovenia
Chapter

Vse za odlično izkušnjo zaposlenih (Employee eXperience)

The Employee Experience formulae

Culture + Technology + Environment = Experience

Communication Feedback

IBA Slovenia Chapter

Razvoj izkušnje zaposlenih (Ex)

Evolution of Employee Experience

Utility	Productivity	Engagement	Experience
<p>What do employees need to work?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bare-bones tools ✓ Desk, chair, phone, & computer ✓ Employee is truly a cog 	<p>What do employees need to work better and faster?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Slight improvements to get more out of people ✓ Employee optimization ✓ Repeatable processes 	<p>How can we make employees happy so they perform better?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Annual survey ✓ Focus on culture ✓ Acts as adrenaline shot ✓ Company has a mission statement 	<p>How can we create a company where people want to show up vs need to show up?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Focus on culture, technology, and space ✓ Purposeful design ✓ Long-term approach ✓ Company has a reason for being

JACOB MORGAN © thefutureorganization.com <https://www.inc.com/jacob-morgan/the-evolution-of-employee-experience.html>

Povzetek – tri stopnje digitalizacije in HRM

- | | |
|---|--|
| <p>1 DIGITALIZACIJA</p> <p>2 DIGITALNO POSLOVANJE</p> <p>3. DIGITALNA POSLOVNA
PREOBRAZBA</p> | <p>A. Digitalne kompetence</p> <p>B. Digitalne zmožnosti</p> <p>C. Digitalna kultura</p> <p>D. Digitalno delovno mesto</p> |
|---|--|

Cx ↔ Ex

Cx ↔ Ex



Agenda

- ZAKAJ je potrebna digitalna poslovna preobrazba organizacij
ČEMU organizacije potrebujejo digitalno poslovno preobrazbo
- KAJ je digitalna poslovna preobrazba
(stopnje razvoja)
- KDO je nosilec digitalne poslovne preobrazbe
- KAKO izvesti digitalno poslovno preobrazbo
- Kakšna je vloga HRM v digitalni poslovni preobrazbi
- **Za na pot**
- Q & A



DIGITAL42
Vaš poslovni vodnik po digitalni galaksiji

IBA Slovenia
Chapter



GOSPODARSKA ZBORNICA
DOLENJSKE IN BELE KRAJINE

Otočec, 04.10.2018







Tri stopnje digitalizacije – štirje fokusi HRM

- 1 DIGITALIZACIJA
- 2 DIGITALNO POSLOVANJE
- 3 DIGITALNA POSLOVNA PREOBRAZBA

- A. Digitalne **kompetence**
- B. Digitalne **zmožnosti**
- C. Digitalna **kultura**
- D. Digitalno **delovno mesto**

Cx ↔ Ex

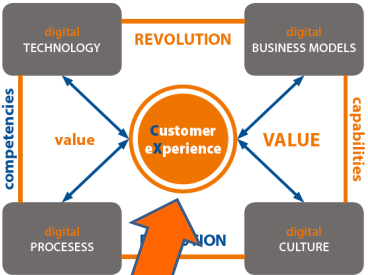



Spremenite izhodišče in fokus


OUTSIDE

the most valuable role of a leader is help people inside adapt to the outside world.

INSIDE



Ex ↔ Cx



**Pridobite nove kompetence
Razvijajte novo digitalno kulturo**

core competency

IIBA
Changing Change.
Develop the Professional. Develop the Profession.

digital culture

IIBA Slovenia Chapter

- TO SEE **digital opportunity** OR
- NOT TO SEE **digital threat**
- IS **NOT** an **OPTION** ANY MORE.

Aleš Štempihar

IIBA Slovenia Chapter

Q & A



© marketoonist.com

iIBA
Slovenia
Chapter



Poslovanju
dodajamo
vrednost

iIBA
Slovenia
Chapter

Hvala!

IIBA Slovenia Chapter

ales.stempihar@slovenia.iiba.org

info@slovenia.iiba.org

go@digital42.si



GOSPODARSKA ZBORNICA
DOLENJSKE IN BELE KRAJINE