

# Digitalna transformacija i dizajn modernih malih organizacija

---

**Bilić, Marta**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:296253>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerađivanja 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-10**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Marta Bilić**

**DIGITALNA TRANSFORMACIJA I DIZAJN  
MODERNIH MALIH ORGANIZACIJA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2023.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Marta Bilić**

**Matični broj: 0016143825**

**Studij: Poslovni sustavi**

**DIGITALNA TRANSFORMACIJA I DIZAJN**  
**MODERNIH MALIH ORGANIZACIJA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor:**

Prof. dr. sc. Robert Fabac

**Varaždin, rujan 2023**

*Marta Bilić*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristila drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

# Sažetak

Digitalna transformacija znači uvođenje novih tehnologija u organizaciju, ali u takvom opsegu da se događaju određene organizacijske promjene. Može se govoriti o promjenama dizajna organizacije uslijed provedbe digitalne transformacije. Dakle, uvođenje tehnologija poput interneta stvari, robotizacije, umjetne inteligencije i dr., može utjecati na neke elemente dizajna kao što su: struktura organizacije, procesi, organizacijska kultura i dr. Od interesa je identificirati koje to promjene nastaju u ovim komponentama dizajna, a posebno je to zanimljivo za segment malih poduzeća u RH. Stoga je zadaća ovog istraživanja utvrditi praksu uvođenja novih tehnologija u jedno ili više malih poduzeća te identificirati i analizirati posljedice u vidu organizacijskih promjena. Metoda prikupljanja podataka koja bi bila primjerena je metoda odnosno tehnika intervjua.

**Ključne riječi:** organizacijska kultura, promjene u organizaciji, poslovni procesi, mala i srednja poduzeća, struktura organizacije, digitalna transformacija, digitalni dizajn.

# Sadržaj

Sažetak .....	ii
Sadržaj .....	iii
1. Uvod .....	1
2. Digitalna transformacija .....	2
2.1. Digitizacija .....	2
2.2. Digitalizacija .....	3
2.3. Tehnologije u digitalnoj transformaciji .....	5
2.3.1. Umjetna inteligencija .....	5
2.3.2. Big data .....	6
2.3.3. IOT .....	7
2.3.4. Računarstvo u oblaku .....	7
3. Organizacijski dizajn .....	10
3.1. Povijest organizacijskog dizajna .....	10
3.2. Koncept organizacijskog dizajna .....	11
3.3. Modeli organizacijskog dizajna .....	12
3.3.1. Model zvijezde .....	13
3.3.2. 7s model .....	15
3.3.2.1. Strategija .....	16
3.3.2.2. Struktura .....	17
3.3.2.3. Sistem .....	18
3.3.2.4. Stil .....	18
3.3.2.5. Zaposlenici .....	19
3.3.2.6. Vještine .....	19
3.3.2.7. Zajedničke vrijednosti .....	20
4. Digitalna organizacija .....	21
4.1. Digitalna zrelost .....	21
4.2. Model digitalne zrelosti .....	21
4.3. Utjecaj digitalne transformacije na elemente organizacijskog dizajna .....	25
5. Primjer tvrtke InsiderCX .....	28
5.1. Povijest tvrtke .....	28
5.2. Lokacija .....	28
5.3. Promjene i rast kroz godine .....	29
5.4. InsiderCX platforma – proizvod tvrtke .....	30
5.5. Struktura organizacije .....	32
5.6. Proces .....	33
5.7. Radne pozicije .....	36
5.8. Organizacijska kultura i vrijednosti .....	37

5.9. InsiderCX kao primjer male moderne organizacije .....	38
6. Zaključak .....	40
Popis literature .....	41
Popis slika .....	45

# 1. Uvod

U današnjem, sve brže razvijajućem poslovnom okruženju, koncept digitalne transformacije postao je ključan faktor za opstanak i uspjeh organizacija diljem svijeta. Digitalna transformacija obuhvaća integraciju digitalnih tehnologija u sve aspekte poslovanja, što rezultira promjenama u načinu na koji organizacije upravljaju svojim resursima, komuniciraju s klijentima, razvijaju proizvode i pružaju usluge. S druge strane, organizacijski dizajn se odnosi na strukturu, procese, ljude i kulturu organizacije, te kako se ti elementi oblikuju radi postizanja ciljeva organizacije.

U ovom završnom radu istražujemo dublje povezanost između digitalne transformacije i organizacijskog dizajna, prepoznajući kako ove dvije ključne teme međusobno djeluju i oblikuju suvremene organizacije. Dok digitalna transformacija omogućava organizacijama da iskoriste prednosti tehnologije kako bi poboljšale svoje operacije, optimizirale procese i unaprijedile korisničko iskustvo, organizacijski dizajn pruža strukturalni okvir za implementaciju tih promjena. Također, istražujemo kako organizacijski dizajn može biti ključan za uspješnu implementaciju digitalne transformacije, osiguravajući da tehnološke promjene budu usklađene sa stratezijskim ciljevima i vrijednostima organizacije.

Kroz analizu relevantnih teorijskih okvira i praktičnih primjera na temelju tvrtke InsiderCX, cilj ovog istraživanja je pružiti sveobuhvatan uvid u to kako organizacije mogu učinkovito integrirati digitalnu transformaciju i organizacijski dizajn radi postizanja konkurentne prednosti i održivog uspjeha.



## 2. Digitalna transformacija

Razvoj tehnologije i primjena iste okružuju nas u svakodnevnom funkcioniranju. Tradicionalne organizacije prilagođavaju i mijenjaju svoja poslovanja kako bi opstale na današnjem tržištu. Dobar proizvod više nije ključan adut za održivo poslovanje. Potrebe i želje kupaca su se proširile te zadovoljavanje istih traži pružanje dodatne vrijednosti unutar proizvoda koji se prodaje. Takvi standardi zahtijevaju promjene unutar same organizacije i njenog načina poslovanja čime dolazimo do digitalne transformacije.

Digitalna transformacija je proces primjene digitalne tehnologije i inovacija kako bi se došlo do promjene poslovnih modela, procesa, proizvoda i aktivnosti zbog veće efikasnosti, konkurentske prednosti te boljeg korisničkog iskustva. Metodologija i područje transformacije je individualno te ovisi o organizaciji i njenom strateškom cilju, ali ključna je primjena tehnologija unutar poslovanja. Nešto više o tehnologijama bit će opisano u idućem poglavlju.

Često dolazi do poistovjećivanja pojmova digitizacija, digitalizacija i digitalna transformacija. Iako sve riječi sadrže isti korijen, oni se itekako razlikuju. Ova tri pojma možemo promatrati kao tri stepenice unutar jednog procesa.

### 2.1. Digitizacija

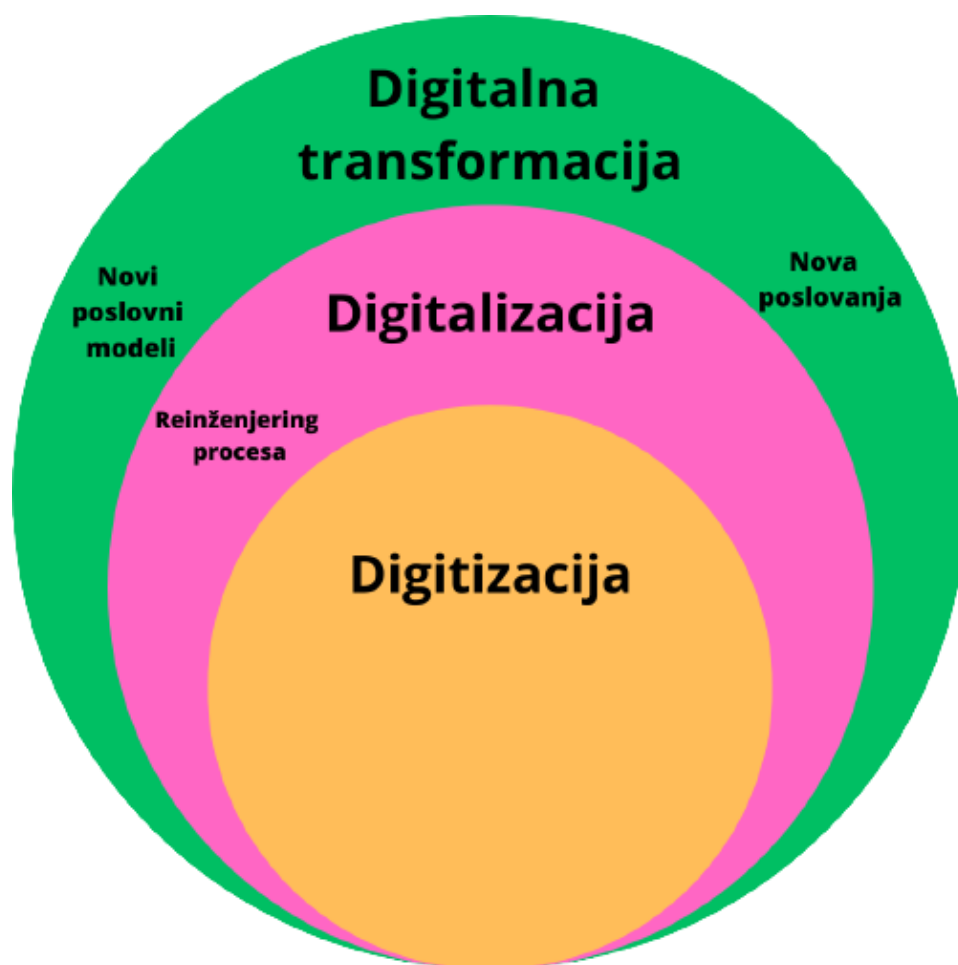
Digitizacija je prva stepenica unutar tog procesa. Ona označava proces prijelaza iz analognog u digitalni oblik rada [1]. Ovaj tip prijelaza najčešće asocira na prijelaz fizičke papirologije i analognih podataka na njima u digitalne zapise i podatke. To uključuje konverziju fizičkih dokumenata, slika, zvuka ili drugih analognih formata u digitalne datoteke. Na primjer, digitizacija bi mogla obuhvaćati skeniranje papirnatih dokumenata kako bi se stvorile digitalne kopije. Cilj digitizacije je olakšati pristup, skladištenje i prijenos informacija putem digitalnih medija. Iako digitizacija je pretvorba analognog oblika u digitalni, ono se može promatrati iz perspektive procesa također. Za svaku takvu pretvorbu postoji razlog njezina pokretanja. Najčešći razlog jest automatizacija određenog procesa i ubrzavanje poslovanja zahvaljujući digitalnom obliku podataka. Stoga, ako se dobiveni digitalni podaci koriste kako bi se automatizirao proces, također je riječ o digitizaciji [2].

## 2.2. Digitalizacija

Nakon digitizacije podataka, digitalizacija je slijedni korak koji obuhvaća proces primjene tehnologija kako bi se došlo do poboljšanja određenog procesa ili aktivnosti. U ovom dijelu naglasak je na aktivnom korištenju tehnologije tj. digitalnih alata u svrhu povećanja efikasnosti procesa, automatizacije i cjelokupne optimizacije svih uključenih resursa u procesu ili aktivnosti. Primjeri digitalizacije mogu uključivati implementaciju računalnih sustava za upravljanje skladištem koji automatski prate i kontroliraju zalihi robe, optimizirajući proces naručivanja i dostave. Također, digitalizacija može uključivati primjenu digitalnih alata za automatizaciju administrativnih zadataka, kao što su digitalni obrasci za prikupljanje podataka, elektroničko potpisivanje dokumenata i automatizirano generiranje izvještaja.

Važno je naglasiti da digitalizacija ima sposobnost ne samo da poboljša postojeće procese, već i da otvori vrata novim poslovnim modelima i mogućnostima. U konačnici, digitalizacija pruža organizacijama priliku da razvijaju nove digitalne proizvode ili usluge, da se prilagode promjenama na tržištu i stvore novu vrijednost za svoje korisnike [3]. Ova spoznaja i ideje su ključni za ostvarenje digitalne transformacije, koja predstavlja konačni cilj ovog procesa.

Važno je razumjeti razliku između digitalizacije i digitalne transformacije. Digitalizacija se usredotočuje na pojedinačne aspekte poslovanja i organizacije te ih unaprjeđuje kroz primjenu tehnologija i digitalnih alata [2]. S druge strane, digitalna transformacija ima širi opseg, obuhvaća procese, tehnologije i ljude. Ciljevi digitalne transformacije donose promjene na svim razinama organizacije i uključuju različite vanjske i unutarnje čimbenike. Transformacija se odražava na sve aspekte poslovanja organizacije i zahtijeva prilagodbu novim mogućnostima i potrebama korisnika. Zato se digitalna transformacija može opisati kao dugotrajan proces.



Slika 1: Digitizacija, digitalizacija i digitalna transformacija [autorski rad]

## 2.3. Tehnologije u digitalnoj transformaciji

U potpoglavlju posvećenom tehnologijama u digitalnoj transformaciji istražujemo ključne inovacije koje oblikuju suštinske promjene u današnjem poslovnom pejzažu. Otkrivamo kako tehnološki napretci poput umjetne inteligencije, *Internet of Things* (IoT), *big data*, i računarstvo u oblaku transformiraju tradicionalne industrije i otvaraju nove puteve ka efikasnosti, personalizaciji i održivosti (slika 2).

### 2.3.1. Umjetna inteligencija

Umjetna inteligencija je niz različitih tehnologija baziranih na podacima i neuronskim mrežama koje omogućuju računalima da razumiju prirodni jezik, analiziraju i tumače velike količine podataka te obavljaju druge zadatke koji zahtijevaju ljudsku inteligenciju [4]. Pojam inteligencije računala nastao je 1950. godine kada je Alan Turing u svom članku *Computing Machinery and Intelligence* predstavio Turingov test koji postavlja standarde može li određeno računalo imati inteligenciju kao i čovjek.

Kako Putica prenosi u svom članku [5], umjetna inteligencija obuhvaća sustave različitih obilježja pa tako razlikujemo sustave koji:

- misle kao čovjek
- ponašaju se kao čovjek
- misle razumski
- ponašaju se razumski
- cilj im je poprimiti sva obilježja inteligencija
- interpersonalnost im teži biti u skladu s ljudskim bićem

Od tada, umjetna inteligencija je doživjela znatan razvoj koji još uvijek traje, ali sigurno je da njena različita područja primjene i prednosti koje donosi implementacijom, osiguravaju da će još uvijek jedno vrijeme biti među najatraktivnijim tehnologijama.

Zanimljivo je dotaknuti se teme primjene umjetne inteligencije u različitim industrijama i poslovnim sferama. Neki od najzastupljenijih područja primjene su računalne igre, neuronske mreže, razumijevanje govora, prevođenje, računalni vid, rješavanje problema, ekspertni sustavi [6].

S obzirom na gore opisana područja, u ovom paragrafu malo ćemo detaljnije opisati način primjene AI-a u njima te navesti softvere koje to omogućuju. Jedna od njih je korisnička podrška koja je doživjela veliku digitalizaciju pojavom virtualnih agenata koji su omogućili pružanje automatskih odgovora kupcima 24/7 te eliminirali čekanje na povratnu informaciju.

Također je značajno istaknuti primjenu analize velikih količina podataka i njihovu svrhovitu upotrebu u kontekstu poslovanja. Ovaj pristup je rezultirao razvojem sustava za donošenje odluka koji se mogu primijeniti za različite potrebe, od generiranja izvještaja do uvida u cjelokupnu statistiku nekog poslovanja u samo par sekundi. Valja istaknuti i trenutno najpoznatiji virtualni asistent na tržištu - ChatGPT. Ovaj virtualni asistent proširio je mogućnosti AI alata te utabao put ka razvoju "jakih" umjetnih inteligencija (eng. *strong AI*). Također, moguće je integrirati ovaj alat uz softvere određene organizacije i potpuno prilagoditi svom poslovanju, ali trenutno većina zaposlenika koristi ChatGPT za automatizaciju svakodnevnih operativnih zadataka.

### 2.3.2. Big data

Big Data naziv je za veliku količinu podataka koje osim veličine, karakterizira i različitost te brzina prikupljanja novih i ažuriranja već postojećih podataka [7]. Ovaj tip podataka je okarakteriziran s obilježjima 3V – volumen (eng. *volume*), brzina (eng. *velocity*) i različitost (eng. *variety*). Kako prenosi Oracle članak [8] karakteristika volumena označava veliku količinu nestrukturiranih podataka koji se svakodnevno prikupljaju i šalju kroz big data. S obzirom na veliku količinu podataka logično je, a i Oracle članak potvrđuje, da volumen prati i velika brzina. Brzina se gleda u smislu vremena potrebnog od prikupljenog podatka do spremljenog u određenu memoriju. Zadnja karakteristika je različitost za koju možemo reći da je logički zaključak uzimajući u obzir prethodne dvije karakteristike. Tipovi podataka se razlikuju od nestrukturiranih, polustrukturiranih do strukturiranih podatka koji su rijetkost. Svi podaci zahtijevaju analizu i obradu kako bi mogli koristiti za daljnje faze poslovanja.

Potrebno je istaknuti da se podaci prikupljaju iz različitih izvora, no ako izvore gledamo kroz grupacije možemo definirati tri najprisutnija izvora [9] :

- *Streaming data*
- Podaci s društvenih mreža
- Javno dostupni izvori

Ovaj specifičan oblik podataka zahtjeva napredne softvere za upravljanje bazom kako bi se prikupljeni podaci mogli iskoristiti na pravi način. Prednosti korištenja velikih podataka (eng. *big data*) su višestruke. Prvo, olakšava pregledavanje mnoštva informacija, kako već postojećih, tako i novih. Podaci su uvijek ažurirani te se uspoređuju i spajaju različiti tipovi podataka sve u svrhu dobivanja potpunih i što detaljnijih informacija. Drugo, ova tehnologija ima veliki utjecaj na automatizaciju i proces donošenja odluka. Bilo da se radi o procjeni rizika pa sve do donošenja zaključka o zdravstvenoj slici pacijenta, big data ubrzava i olakšava

proces, ali i smanjuje mogućnost pogrešaka te izostavljanja ključnih informacija za donošenje odluka [7]. U poslovanju, big data se koristi u različitim sferama, a neke od najizraženijih su upravljanje odnosa s kupcima, marketing i analiza u različitim područjima.

### 2.3.3. IOT

IoT (eng. *Internet of things*) ili prevedeno Internet stvari tehnologija je mreža "stvari" (eng. *things*) tj. uređaja koje sadrže senzore, softver ili druge tehnologije koje omogućuju međusobnu komunikaciju uređaja i razmjenu podataka [10]. IoT svojom primjenom transformira i automatizira velike procese, a s druge strane glavni faktori ove tehnologije su već odavno poznati termini - podaci, mreža i komunikacijski protokoli. Ova tehnologija primjenjiva je u raznim industrijama, ali njenu najveću primjenu možemo naći u industriji, poljoprivredi, logistici i transportu. Jedan od zanimljivih primjera praktične primjene IoT tehnologije su pametni parkinzi. Zahvaljujući povezanosti i komunikaciji među uređajima koji se nalaze na javnim parkinzima i u garažama, danas prije samog ulaza, na digitalnoj ploči, možemo vidjeti koliko ima slobodnih mjesta. Također, zanimljiv je i primjer korištenja raznih senzora u svrhu mjerenja oborina, suše, temperature zraka i ostalih klimatskih čimbenika čije podatke mogu koristiti stručnjaci za zaštitu okoliša, ali i poljoprivrednici i farmeri čime je vidljiva široka primjena ove tehnologije.

### 2.3.4. Računarstvo u oblaku

Računarstvo u oblaku, također poznato kao *Cloud computing*, podrazumijeva pristup računalnim resursima putem interneta na zahtjev. Ti resursi uključuju aplikacije, poslužitelje (fizičke i virtualne), pohranu podataka, razvojne alate, mogućnosti umrežavanja. Svi ovi resursi smješteni su u udaljenom podatkovnom centru kojim upravlja davatelj usluga [11]. Računarstvo u oblaku se može primjenjivati na različite načine, ali tri najpopularnija modela su SaaS, PaaS i IaaS.

SaaS (eng. *Software as a service*) je model u kojem je aplikacija smještena unutar oblaka te joj korisnici najčešće pristupaju putem web preglednika. Za pristup takvom tipu aplikacije, korisnici najčešće plaćaju mjesečne ili godišnje članarine (npr. Netflix) [12].

PaaS (eng. *Software as a platform*) je model u kojem kompletna aplikacija nije smještena unutar oblaka, već se oblak koristi kao pomoć pri finaliziranju razvoja aplikacije i puštanje u javnost tj. davanje pristupa krajnjim kupcima/korisnicima. PaaS sadržava hardver, bazu podataka, kompletnu infrastrukturu i alate za razvoj aplikacije [12]. Poznati primjer

ovakve platforme je Red Hat OpenShift preko kojeg većina IT tvrtki obavlja finalni razvoj svojih aplikacija. Kako navode na svojoj web stranici [13], Red Hat OpenShift je vodeća platforma za kontejnerizaciju i upravljanje aplikacijama, koja omogućava razvoj, implementaciju i skaliranje aplikacija u više oblaka. Koristi tehnologiju kontejnera, poput Docker-a i orkestraciju pomoću Kubernetes-a kako bi pojednostavio procese razvoja i omogućio agilno upravljanje aplikacijama kroz cijeli njihov životni ciklus. OpenShift pruža alate za automatizaciju, skaliranje i sigurnost, olakšavajući timovima razvoj i IT operaterima da brzo isporučuju aplikacije uz visoku pouzdanost.

IaaS (eng. *Software as a Infrastructure*) model je koji sadrži server, mrežu i bazu podataka. Ovaj model je namijenjen krajnjim korisnicima na upotrebu prema želji te danas više nije toliko popularan kao što je bio početkom 2010. godine kada je računarstvo u oblaku tek započelo svoj razvoj i popularizaciju.

Prednosti korištenja ove tehnologije su agilizacija, smanjenje resursa i troškova, pristup podacima neovisno o lokaciji. Financijska isplativost ove tehnologije posebno se očituje ako se radi s tehnologijama poput IoT ili AI koje prikupljaju velike količine podataka te zahtijevaju, sukladno tome, veliku količinu prostora za pohranu i obradu. Trošak fizičkih servera je znatno veći negoli servera i baza u oblaku. Jedan primjer kako se podacima može brzo i jednostavno pristupiti bez obzira na lokaciju je Gmail, proizvod tvrtke Google. Kada se Gmail pojavio na tržištu, došlo je do revolucije u području aplikacija elektroničke pošte, jer je omogućio migraciju na internet email. Glavna prednost takvog pristupa je što se podacima mogu pristupiti s bilo kojeg računala, baš kao i na vlastitom računalu.

Računarstvo u oblaku jedna je od "najstarijih" ovdje opisanih tehnologija, ali ujedno i objedinjuje sve tehnologije svojom mogućnošću pohrane podataka te lakog i brzog pristupa neovisno o lokaciji.

## — Top Digital Transformation Technologies —



Slika 2: Tehnologije u digitalnoj transformaciji [14]



## 3. Organizacijski dizajn

Organizacijski dizajn je proces usklađivanja strukture, procesa, tehnologije i ljudi sa strateškim ciljevima kompanije [15]. Postizanje efikasnosti i uspješnog vođenja organizacije zahtijeva temeljitu analizu trenutnog stanja i usmjerenost prema budućnosti. Iako donošenje odluka, postavljanje ciljeva i provođenje strategija predstavljaju početni korak u razvoju organizacije, ključni faktor za ostvarenje uspjeha leži u kvalitetnom organizacijskom dizajnu.

Prvo poglavlje ovog rada pruža detaljan opis koncepta organizacijskog dizajna i ističe ulogu modela dizajniranja organizacije. Nadalje, pruža sažeti pregled povijesti razvoja organizacijskog dizajna kao procesa te naglašava njegovu ključnu ulogu u stvaranju organizacije i njenom daljnjem funkcioniranju.

### 3.1. Povijest organizacijskog dizajna

Potreba za uređenjem organizacija pojavila se tijekom prve industrijske revolucije točnije krajem 18. stoljeća i početkom 19. stoljeća. Do tada, organizacije ili u ovom slučaju tvornice nisu imale potrebu za upotrebom vještina menadžmenta i organiziranja, no uslijed zapošljavanja velikog broja ljudi dotadašnja praksa se morala promijeniti. Vrhovno rukovodstvo tvornica je bilo suočeno s izazovom koncipiranja efikasnog rasporeda ljudskih resursa i definiranjem radnih pozicija. Kreiranje odjela i uspostavljanje organizacijske strukture tvornice predstavljalo je značajan korak u njenom razvoju. Međutim, bilo je potrebno nekoliko desetljeća, sve do 1950-ih, da ljudi počnu prepoznavati važnost upravljanja razvojem organizacije i samim time inicijaciju procesa organizacijskog dizajna.

U početku, organizacijski dizajn je bio orijentiran na odluke vezane uz organizacijsku strukturu, no nedugo nakon toga počelo se raspravljati o drugim elementima unutar organizacije koji imaju bitan utjecaj na formiranje samog dizajna [16]. Nažalost, svijest o drugim aspektima i procesu organizacijskog dizajna nije se razvijala tako brzo. Međutim, jedan od ključnih trenutaka u percepciji dizajna bio je pojava *Modela zvijezde* J.R. Galbraitha. Galbraith je u svom modelu, uz strukturu i procese istaknuo ostale elemente koji su ključni u organizacijskom dizajnu - nagrade i ljudi [15]. Kasnije u radu detaljnije će se opisati Galbraithov model zvijezde.

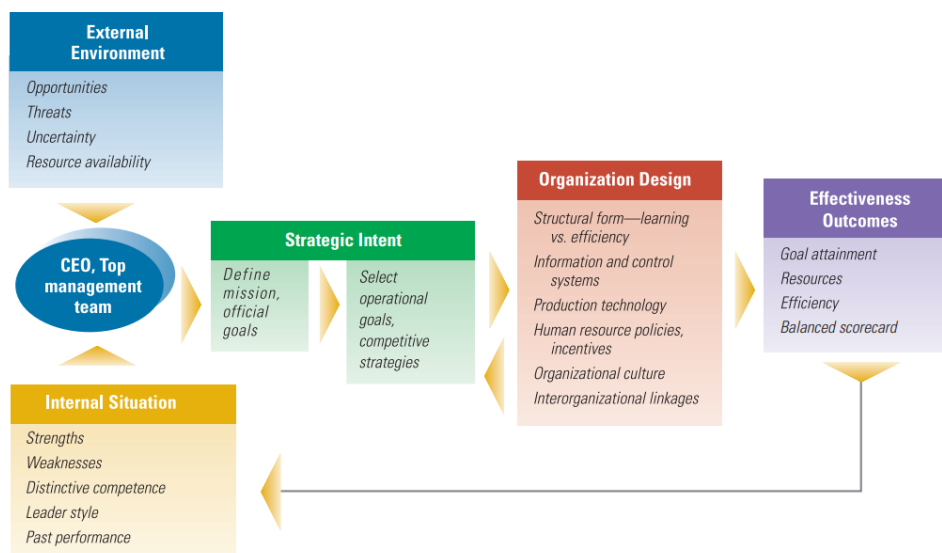
## 3.2. Koncept organizacijskog dizajna

Već smo utvrdili kako je organizacijski dizajn dugoročni proces unutar formiranja organizacije, ali kako se dolazi do njega te koje su njegove razne biti će opisano u ovom paragrafu. Kako bi proces bio bolje objašnjen, pratiti će se sastavnice prikazane na slici 3.

Proces formiranja organizacije započinje temeljitom analizom vanjskih i unutarnjih faktora koji imaju utjecaj na nju. Vanjski faktori (*eng. external environment* na slici 3) mogu značajno utjecati na organizaciju u smislu prisutnosti potencijalnih kupaca na tržištu, konkurentske pozicije, dostupnosti dobavljača sirovina i materijala te drugih čimbenika. Stoga je važno provesti analizu vanjske okoline kako bi se identificirale prilike i prijetnje, procijenilo trenutno stanje na tržištu, analizirali trendovi i predvidjeli promjene koje se mogu dogoditi [17].

S druge strane, unutarnji čimbenici organizacije (*eng. internal situation* na slici 3) oblikuju njezine jake i slabe strane koje imaju utjecaja na konkurentsku poziciju same organizacije. Analiza unutarnjih faktora uključuje procjenu organizacijske strukture, procesa, ljudskih resursa, tehnoloških kapaciteta i drugih internih elemenata. Na temelju pažljive analize tih faktora, vrhovno rukovodstvo (*eng. Top management* na slici 3) organizacije donosi strateški plan i postavlja ciljeve koji će voditi daljnji razvoj i uspješnost organizacije [17].

Naposlijetku, strateški plan zahtjeva provođenje i primjenu u stvarnosti čime dolazimo do potrebe kreiranja i realizacije organizacijskog dizajna.



Slika 3: Koncept organizacijskog dizajna [18]

Iako je organizacijski dizajn proces realizacije strateškog plana, ovaj proces može imati dva koncepta realizacije - strateški i operativni dizajn.

Strateški dizajn (*eng. strategic intent* na slici 3) organizacije usmjerava se na "odozgo prema dolje" pristup, što znači da je fokus na hijerarhijskim odnosima, ključnim poslovnim procesima, oblikovanju organizacijskih sustava te definiranju autoriteta i moći unutar organizacije [16]. Osnovna ideja ovog koncepta dizajna je razviti dobro osmišljenu strategiju koja će biti implementirana na svim razinama organizacije. Iako strateški dizajn obuhvaća mnogo elemenata, niti jedan od tih elemenata nije pojedinačno detaljno oblikovan. Za takve potrebe, koristi se drugi koncept - operativni dizajn.

Operativni dizajn proizlazi iz potrebe za dizajniranjem upravljačkih i operativnih procesa, radnih tokova i poslova unutar organizacije. Ovaj pristup obuhvaća "odozdo prema gore" smjer dizajna s ciljem rješavanja pitanja vezanih uz resurse, troškove, vrijeme i kvalitetu. U skladu s tim zahtjevima, operativni dizajn oblikuje poslovne procese, raspoređuje resurse unutar tih procesa, definira poslove, organizira raspored zaposlenika, stvara optimalno radno okruženje, postavlja sustav nagrađivanja i kontrole te pruža mehanizme praćenja uspješnosti izvedbe [16].

Ključni rezultati uspješnog dizajna obuhvaćaju postizanje ciljeva, učinkovito poslovanje te maksimalno iskorištavanje resursa i ljudskih potencijala (*eng. effectiveness outcomes* na slici 3).

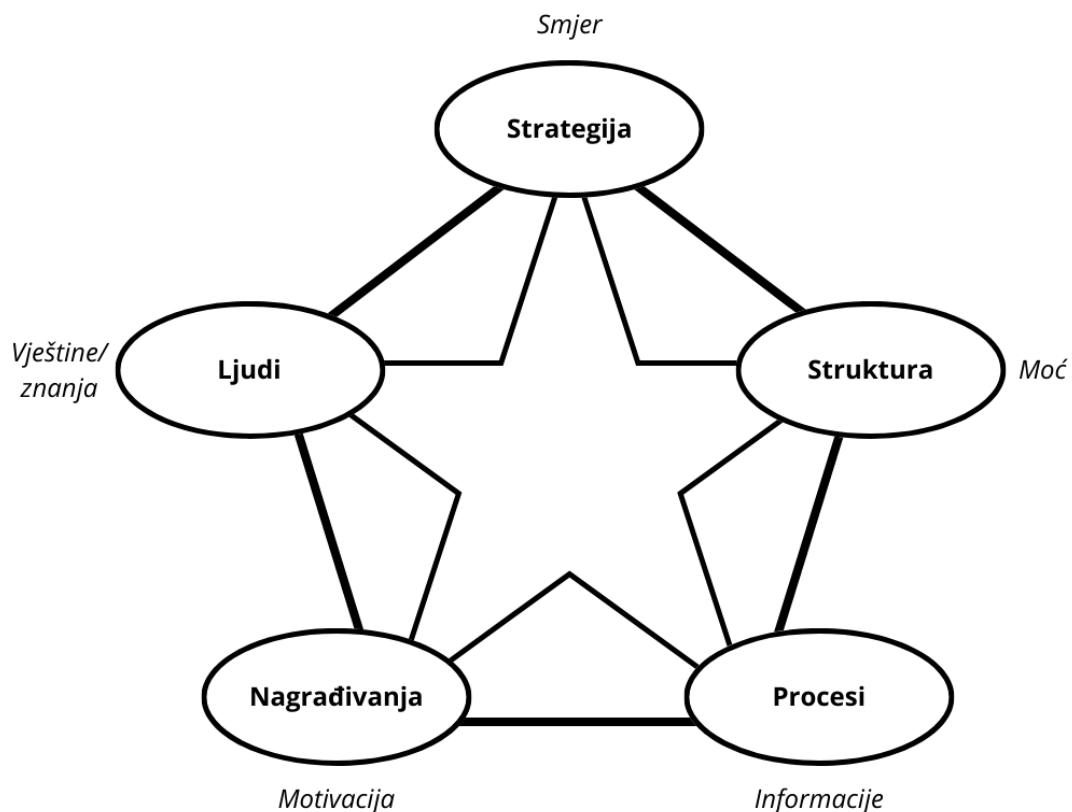
### **3.3. Modeli organizacijskog dizajna**

Modeli organizacijskog dizajna služe kao konceptualno sredstvo za percipiranje izgleda organizacije, ali i utvrđivanje prednosti i mana prije samog završetka dizajniranja [16]. Kao što J.R. Galbraith kaže: "Lakše je promijeniti poslovnu strategiju nego promijeniti organizaciju, jednako kao što je lakše i promijeniti smjer unaprijed nego okrenuti cijeli brod koji već plovi" [15]. Prethodnoj izjavi upravo modeli pomažu. Oni se fokusiraju na određeni broj elemenata organizacije i njihovu usklađenost sa željenom strategijom.

Pregled potencijalnog dizajna i usklađenosti njegovih dijelova u pretfazi dizajniranja, potiče kritičko razmišljanje koje može predvidjeti potencijalne negativne učinke i spriječiti ih već u ranim počecima dizajniranja. Postoji veliki broj različitih modela, ali u ovom radu fokus će biti na Mckinsey 7S model. S druge strane, za potrebe shvaćanja 7S modela, u manje paragrafu bit će opisan Galbraithov model zvijezde.

### 3.3.1. Model zvijezde

Model zvijezde (eng. Star model) predstavlja pristup dizajnu organizacije koji naglašava važnost usklađenosti pet ključnih elemenata kako bi se postigla uspješna implementacija strategije. Ovaj model, prikazan na slici 4, postavlja temelj za dizajn organizacije, osiguravajući da se **struktura, procesi, ljudi i nagrađivanja** međusobno usklađuju kako bi podržali postavljenje ciljeve i **postizanje organizacijske strategije**. Iako je nastao 70-tih godina prošlog stoljeća, kontinuiranim poboljšavanjem, model zvijezde jedan je od najpopularnijih i najkorištenijih modela u organizacijskom dizajnu. Razlog njegove popularnosti je **dodavanje ljudske dimenzije** tj. ljudi i nagrađivanja prilikom dizajniranja organizacije. Kako Fabac R. [19] piše u svojoj knjizi, prema istraživanjima se pokazalo da se do konkurentске prednosti dolazi i kroz ljudsku dimenziju, a ne samo strukturu i procese unutar organizacije.



Slika 4: Model zvijezde [autorski rad]

**Strategija** predstavlja formulu za ostvarivanje ciljeva organizacije [20]. Prema Galbraithovom viđenju [20], strategija formira ciljeve te kroz svoje definiranje predstavlja vrijednosti koje zagovaraju misija i vizija organizacije. Ona daje uputstva i smjer koji treba pratiti

u svrhu realizacije definiranih ciljeva. Prilikom dizajniranja, u model zvijezde prvo se polazi od strategije, s obzirom da je ona "uporišna točka procesa organizacijskog dizajna" [19].

**Struktura** predstavlja raspored vlasti, moći i lokalizira dijelove zadužene za donošenje odluka [20]. Kao dio Galbraithovog modela, autor tvrdi da strukturu čine specijalizacija, oblik, distribucija moći i departmentalizacija. Specijalizacija je sadržana u ljudskoj snazi koju očituju posebna, specijalizirana vrsta znanja, primjenjiva na uskom području rada. Oblik se odnosi na broj ljudi po odjeljenjima koji utječu na izgled strukture [20]. Distribucija moći može se gledati kroz dva smjera – horizontalno i vertikalno. Ako pričamo o horizontalnoj distribuciji ona je primjenjiva na istoj organizacijskoj razini, ali između različitih odjeljenja. S druge strane, vertikalna distribucija za sobom vuče centralizaciju i decentralizaciju moći. Departmentalizacija je formiranje odjela unutar organizacijskih razina [20].

Prema Fabcu [19] **proces** su sistematski organiziran skup koraka, resursa i postupaka koji su usmjereni prema određenom cilju, stvarajući specifičan krajnji proizvod ili rezultat. Ovaj sistem obuhvaća logičku strukturu koja uključuje koordinaciju ljudi, materijala, energije, opreme i procedura kako bi se ostvarila željena radna aktivnost [19]. S druge strane Galbraith [20] smatra da procesi igraju ključnu ulogu u usmjeravanju protoka informacija. Proces kao element ovog modela gledaju se kroz vertikalne i horizontalne procese. Vertikalni procesi bave se definiranjem potrebnih resursa te obuhvaćaju procese budžetiranja i planiranja [19]. Horizontalni procesi obuhvaćaju aktivnosti i rad unutar iste organizacijske jedinice.

Element **nagrađivanja** je poticanje ponašanja koji je u skladu s ciljevima i vrijednostima organizacije [20]. Sustav nagrađivanja definira politiku primjenjivu kod plaća, bonusa, napredovanja, podjele profita i ostalo [19]. Prilikom dizajniranja ovog elementa, neminovno se definiraju i željeno ponašanje zaposlenika i način motivacije te instrumenti mjerenja radnog učinka. Već je definirano kako ljudska dimenzija može značajno doprinijeti ostvarivanju zacrtanih ciljeva, no nužno je naglasiti kako ovaj element je efektivan samo kada odgovara definiranoj strukturi i procesima.

Svaka osoba je definirana kroz vlastite talente, vještine i načine razmišljanja. Kao individua na različite načine može doprinijeti organizaciji, no nužno je znati pravilno iskoristiti set sposobnosti i znanja koje svaka osoba donosi sa sobom. **Ljudi** kao element modela obuhvaćaju procese selekcije ljudi, rasporeda po organizacijskim jedinicama (radnim pozicijama) te njihovog razvoja unutar organizacije [20].

Model zvijezde pruža intuitivan prikaz ključnih elemenata organizacije na koje treba usmjeriti pozornost prilikom dizajniranja. Lako je primjenjiv neovisno o organizaciji, s obzirom da daje jedinstvenu formulu baziranu na odabranoj strategiji. Kako Kates i Galbraith [15] prenose, prednosti korištenja ovog modela su:

- Dizajniranje na temelju dugoročne strategije, a ne pojedinačnih odluka
- Pregled potencijalnog dizajna
- Mogućnost rasprave i analiziranja dizajna organizacije, ali i rezultata koje bi taj dizajn donio.

Jedan od glavnih nedostataka Galbraithovog modela je njegova sklonost statičnosti i teškoća u suočavanju s promjenjivim i dinamičkim okolinama, što je često karakteristično za digitalno okruženje [15]. Ovaj model ima tendenciju pretpostavljati da će organizacija ostati relativno nepromijenjena i da će se svi izazovi rješavati unutar postojeće strukture. Međutim, digitalna transformacija često zahtijeva agilnost, inovativnost i sposobnost prilagodbe, što se ne podudara dovoljno s Galbraithovim pristupom. Umjesto Galbraithovog modela, za proces redizajna organizacije u svrhu digitalne transformacije, može se iskoristiti McKinseyev model 7S koji će biti opisan u idućem paragrafu.

### 3.3.2. 7s model

7s model nastao je 80-tih godina prošlog stoljeća. Njegovi autori su Tom Peters, Robert Waterman i Julien Philips, koautori Richard Pascale i Anthony G. Athos. Model je nastao pod okriljem konzultantske kuće *McKinsey & Company* po kojoj je i dobio ime [21].



Slika 5: 7s model [autorski rad]

Ovaj model donosi zanimljivu perspektivu elemenata organizacije. Kako prenosi Ovidijus Jurevicius u svom članku, 7S model dijeli elemente na tvrde (*eng. hard*) i meke (*eng. soft*) elemente. Tvrđi elementi organizacije su strategija, struktura i sistem, dok meke elemente čine zajedničke vrijednosti (*eng. shared values*), zaposlenici (*eng. staff*), stil i vještine (*eng. skills*). Definiranje i identifikacija tvrdih elemenata je olakšana, što omogućava izravan utjecaj menadžmenta na njih. S druge strane, meke elemente može biti teže definirati i identificirati te su podložni utjecaju organizacijske kulture. Unatoč tome, njihova značajnost i utjecaj na dizajn te samo poslovanje organizacije ne smiju biti umanjene [22].

Kao što se može primijetiti iz ilustracije (vidi sliku 5), model 7S teži postizanju usklađenosti sedam elemenata, pri čemu je centar svega na zajedničkim vrijednostima. Usporedno s Galbraithovim modelom, koji također ističe važnost usklađenosti elemenata, model 7S se razlikuje u činjenici da vodilja dizajna ne mora biti strategija, već bilo koja promjena u jednom od elemenata [23]. Kao što autori tvrde u svom članku [23] grafički model koji prikazuje 7S u koheziji, nema početnu točku koja se može smatrati vodiljom pri dizajnu. Svi elementi su ciklički poredani, s naglaskom na međusobnoj povezanost i usklađenosti, ali i jednakosti. Također, autori ovog modela naglašavaju da promjena u jednom elementu zahtijeva promjenu u drugom elementu [21]. S druge strane, Galbraithov model se temelji na strategiji kao glavnom čimbeniku usklađivanja preostalih elemenata.

Ovidijus Jurevicius [21] u svom članku prenosi da je 7s model široko primjenjiv na različite kontekste u organizacijama, pri čemu se najčešće koristi u sljedećim situacijama:

- pri organizacijskim promjenama
- kod provođenja nove strategije
- kod analize promjena u određenim elementima u budućnosti
- kod akvizicija organizacije od strane druge organizacije.

Kako bi se model što bolje shvatio, svaki element modela bit će opisan.

### **3.3.2.1. Strategija**

Sama definicija i percepcija strategije je opisana unutar dijela gdje se razmatra paragrafom *Model zvijezde* te su tvrdnje primjenjive i u slučaju 7s modela. Strategija odražava izbor glavnih usluga (proizvoda) i aktivnosti koje će organizacija odabrati i provoditi. Također, ona služi kao temelj za definiranje jedinstvenog stila u stvaranju i isporuci tih usluga [19]. Autori ovog modela ne definiraju strategiju na drugačiji način od Galbraitha, no, u vidu organizacijskoj dizajna, daju joj drugačiju perspektivu.

U modelu 7s strategija je element koji utječe na dizajn, no nije vodeći element. U članku [23] autori modela ističu da organizacije koje žele postići konkurentsku prednost, širenje na tržištu ili bilo koji od ostalih strateških ciljeva, moraju promijeniti način razmišljanja da dobra strategija rješava sve ostale elemente dizajna. Dalje u tekstu navode nekoliko primjera kompanija koje su poslovale loše i s gubitkom, iako su imale jako dobru strategiju. Razlog negativnog rezultata je nemar prema ostalim elementima dizajna i slobodnoj interpretaciji strategije i pogrešnim implementacijama aktivnosti s obzirom na definiranu strategiju.

Daljnjom razradom ovog modela i elementa strategije, razna istraživanja [21] [22] prenose nekoliko glavnih pitanja na koje treba dati odgovor prilikom analize dizajna uz 7s model i odlučivanja o strategiji kao elementu. Prvo je potrebno definirati gdje se organizacija vidi u budućnosti, koje su njene želje te sukladno tome, definirati strategiju. Zatim je dobro razmisliti kako se namjeravaju postići zadani ciljevi. Bitno pitanje za razmišljanje su također odnos prema konkurenciji te način upravljanja promjenjivim zahtjevima kupaca. Odgovori na ova pitanja pomažu pri definiranju strategije, ali i ostalih elementa, s obzirom da je cilj samog modela kohezija. Važno je napomenuti, da analiza ne mora kretati od strategije te se odgovori na ova pitanja mogu definirati i s obzirom na odgovore vezane uz druge elemente.

### **3.3.2.2. Struktura**

Sama struktura, po definiciji se ne razlikuje znatno od onog kako je opisano u paragrafom *Model zvijezde*, no, kao što možete pretpostaviti, razlikuje se po percepciji. 7S model strukturu ne gleda kao produkt strategije, već kao jedinstveni element koji se formira ovisno o promjenama koje pokreću potrebu za (re)dizajnom. Ono što autori modela žele naglasiti [23] je da postoji potreba unutar dizajniranja same strukture, a to je da ona bude fleksibilna i privremena. Zašto je to bitno? Strukturu kao element organizacije je najlakše dizajnirati. Kako organizacije raste i nosi se s promjena, potrebno je da top menadžment prigri činjenicu da je promjena strukture pozitivna te da ona ne mora biti rekonstruirana samo u slučaju redefiniranja strategije [23].

Ono što je svakako nužno razmotriti prilikom rekonstruiranja su hijerarhija, načini koordiniranja aktivnosti i organizacija, a time i njihova usklađenost, centralizacija ili decentralizacija kontrole i moći [21]. Navedene stavke činitelji su procesa strukturiranja organizacije i kao takvi moraju biti usklađeni s obzirom na ostale elemente dizajna.



### **3.3.2.3. Sistem**

Sistem je element koji se sastoji od procesa, metoda i pravila na svakodnevnoj razini koji formiraju samu organizaciju. S jednog gledišta sistem su procesi poput nabave materijale te podproces i aktivnosti unutar njega, no također sistem su i metode te pravila koji primjenjuju unutar tog istog procesa, ali i procesa međusobno [21]. Možemo reći da je sistem proširenje elementa procesa u Galbraithovom modelu.

Autori ističu kako za određene kompanije, promjena je upravo vezana uz sami sistem i time je ona za njih strategija [23]. Na što se tu točno misli? Proces nadilaze granice same organizacije te ako ih uspoređujemo s čovjekom, oni su krv organizma. 7s model promiče perspektivu da je sistem nužan element dizajniranja uslijed promjena. Bez promjena u sistemu, u samim procesima, teško je očekivati pozitivne ishode. Autori također naglašavaju kako u određenim situacijama, sistem je strategija te da i on kao i ostatak elementa može biti pokretač promjena i razloga za redizajn. Ipak, proces redizajna treba ostati analitičan i dosljedan pa je poželjno razmisliti o vodećim sustavim unutar organizacije, praćenju kontrole i vrednovanju dobivenih rezultata te metrikama i pravilima praćenja uspješnosti unutar tima [23].

### **3.3.2.4. Stil**

Stil kao element predstavlja stil vođenja tj. efektivnost rukovođenja kompanijom [22]. Ovaj element može se gledati kao sposobnosti voditelja organizacije, ali također utvrđuje i zastupljenost ostalih zaposlenika u donošenju odluka, sposobnosti zaposlenika te kompetencije i rad timova [21]. Prema autorima [23] modela, zaposlenici vjeruju u ono što menadžeri rade pa se samim time njihov rad i ponašanje mogu dizajnirati. Stil menadžmenta povezan je s organizacijskom kulturom te bi ona kao takva trebala motivirati zaposlenike. Promjena u stilu vodstva, dovodi do promjena organizacijske kulture, a samim time i promjena u organizaciji.

Profesorica Ruža Brčić u svom radu [24] organizacijsku kulturu definira kao skup zajedničkih uvjerenja, vrijednosti, normi, običaja, simbola i ponašanja koji oblikuju unutarnju dinamiku i radnu atmosferu unutar jedne organizacije. To je implicitni ili eksplicitni sustav koji utječe na to kako zaposlenici percipiraju i interpretiraju svoj radni okoliš, kako se ponašaju prema svojim kolegama i nadređenima te kako se postižu ciljevi organizacije. Organizacijska kultura obično nastaje iz povijesti organizacije, njenih osnivača, strukture, vrijednosti te interakcija među zaposlenicima.

S obzirom na činjenice, prilikom dizajniranja elementa stila potrebno je obratiti pažnju na stil vodstva koji će biti kohezivan s ostatkom modela, ali ujedno i učinkovit. Također, osim

samo stila, potrebno je razmisliti i o zaposlenicima i članovima timova te njihovoj spremnosti na konkurentnost i kooperativnost te načinu uklapanja željenog poboljšanja u novi stil.

### 3.3.2.5. Zaposlenici

Zaposlenici (*eng. staff*) se mogu definirati na dva načina - kao tvrdi i meki način. Tvrdi način (*eng. hard end*) gleda zaposlenike kroz plaće, sustave napredovanja, programe usavršavanja, dok meki način (*eng. soft end*) gleda ih kroz setove vještina, talenata, znanja [23]. Zaposlenici su dio modela [23] jer ako ih promatramo kao resurse o kojima organizacija treba brinuti i upravljati, vrijedni su pažnje top menadžmenta prilikom dizajniranja organizacije. Za efikasno upravljanje zaposlenicima, autori [23] se zalažu za programe usavršavanja i treniranja.

Također, pravilno upravljanje ljudskim resursima ima značajan utjecaj na efikasnost, produktivnost i uspjeh tvrtke [22] zato je u procesu dizajniranja potrebno definirati potrebne pozicije, specijalizacije i položaje te trenutni nedostaci u kompetencijama zaposlenika [22].

### 3.3.2.6. Vještine

Vještine se mogu definirati kao sposobnosti, znanja i talenti zaposlenika unutar organizacije [21]. S druge strane, vještine se mogu gledati i kao sposobnosti organizacije [23]. Činjenica je da sposobnosti organizacije čine sposobnosti njenih zaposlenika, no na dizajnerskoj razini potrebno je utvrditi koje sposobnosti organizacija treba imati u cilju kohezije s modelom ili odgovora na promjenu u organizaciji. Kada dođe do potrebe za promjenom u ovom elementu nužno je definirati slijedeće [22]:

- najsnažnije vještine organizacije/tima
- razlike u setu sposobnosti
- vještine po kojima je organizacija ili tim prepoznatljiv/a
- kompetentnost trenutnih zaposlenika (fokus na njihov set vještina) s obzirom na posao koji obavljaju
- metrike i sustav praćenja vještina
- nedostaci u potrebnim kompetencijama

### 3.3.2.7. Zajedničke vrijednosti

Zajedničke vrijednosti predstavljaju srž ovog modela, a autori ih vide kao srž svake organizacije. Oni su uvjerenja, standardi i norme koje određuje organizacija kako bi uspješno vodila zaposlenike [22]. Najčešće nisu direktno, napismeno definirani, ali su prisutni u kulturi organizacije. Organizacija ih definira te radi po njima, ali i svaki zaposlenik se trudi ostvariti i biti dio tih vrijednosti [23].

Model koji uključuje vrijednosti kao dio organizacijske kulture je Scheinov model. Ovaj model organizacijsku kulturu gleda kroz 3 razine – artefakte, usvojena vjerovanja i vrijednosti te temeljne pretpostavke. Scheinova razina vjerovanja i vrijednosti promatra vrijednosti kao jasno izražene i svjesno usmjeravajuće faktore koji utječu na ponašanje članova organizacije u specifičnim situacijama [25]. One djeluju kao normativni okvir i moralni pokazatelj koji određuje što je prihvatljivo ili neprihvatljivo ponašanje unutar organizacije i u njezinom kontekstu. Često postaju sastavnim dijelom temeljne filozofije i ideologije organizacije [25]. Primjer toga je zalaganje za inovativnim razmišljanjem, poticanje otkrivanja i stvaranja inovacija, kreativnost, pomaganje drugima i ostalo.

7s model zajedničke vrijednosti pozicionira u samoj sredini. Njihova pozicija ne znači da su vodilja među elementima, već da su svojim tragom prisutni u svima. Poslovno gledano na prvu ih se ne može okarakterizirati kao faktor koji utječe na poboljšanje konkurentnosti, pozicije na tržištu ili profita, ali s druge strane, oni imaju veliki utjecaj na ostale elemente koji će pritom pridonijeti poslovnim ciljevima. Prilikom definiranja zajedničkih vrijednosti u organizaciji potrebno je odgovoriti na iduća pitanja [22]:

- Koje su temeljne vrijednosti?
- Kakva je organizacijska kultura/ kultura tima?
- Koliko su jake pojedine vrijednosti?

## 4. Digitalna organizacija

U modernom poslovnom okruženju, digitalna transformacija neizbježno je usmjerenje koje organizacije širom svijeta trebaju slijediti kako bi osigurale svoju konkurentsku poziciju.

Brze promjene u tehnologiji zahtijevaju prilagodbu dizajna i poslovnog modela organizacija kako bi uspješno iskoristile prednosti novih tehnologija. U skladu s tim, sve izraženija veza između digitalne transformacije i organizacijskog dizajna postaje ključna.

U ovom dijelu teksta bit će detaljno razmotrena veza između digitalne transformacije i organizacijskog dizajna. Također, bit će analizirano što znači biti organizacija sa zrelim digitalnim pristupom te će biti istaknute ključne karakteristike organizacijskog dizajna usmjerenog prema digitalnom djelovanju.

### 4.1. Digitalna zrelost

Digitalna zrelost je razina stanja sposobnosti organizacije za prilagođavanje neprekidnim digitalnim promjenama. Bit digitalne zrelosti leži u sposobnosti organizacije da se uspješno prilagodi i konkurentno suprotstavi sve izraženijem digitalnom okruženju [26]. Ovaj koncept implicira kontinuirani razvoj i unaprjeđivanje kako bi se iskoristile nove tehnologije i poslovni modeli, što omogućuje organizacijama da ostanu relevantne i učinkovite u dinamičnom digitalnom okruženju [27]. Dosta autora u svojim člancima [27] digitalnu zrelost naziva digitalno sazrijevanje (*eng. digital maturing*) čime žele naglasiti kako ona ne predstavlja statično stanje, već kontinuirani proces. Postizanje određenog stupnja digitalne zrelosti može poslužiti kao deskriptivni i identifikacijski pojam. Međutim, kako bi organizacija zadržala svoju konkurentnost, nužno je kontinuirano unaprjeđivati svoju zrelost.

### 4.2. Model digitalne zrelosti

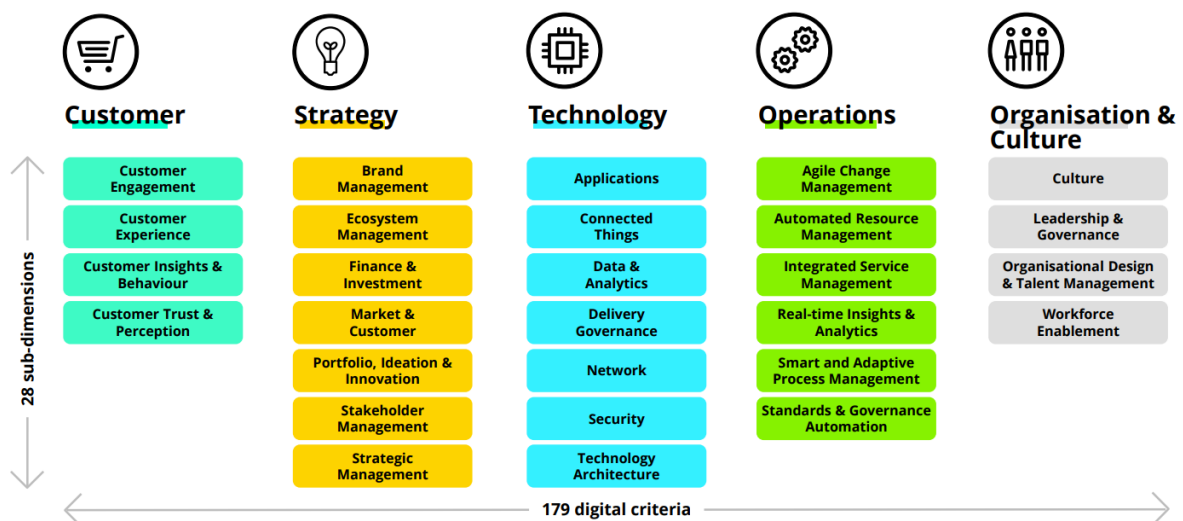
Za evaluaciju specifične razine digitalne zrelosti, dostupni su raznovrsni instrumenti koji olakšavaju takvu analizu i nazivaju se modelima zrelosti. Kroz primjenu ovog alata mogu se utvrditi prilike za unaprjeđenje različitih dijelova organizacije pa tako i samih procesa. U daljnjem tekstu bit će riječ o modelu zrelosti koji kroz analizu obuhvaća cjelokupnu organizaciju, no kratko ćemo opisati i model zrelosti za procese. Ovakav tip modela gleda

razvijanje zrelosti organizacije kroz razvijanje njezinih procesa. Kako bi se lakše identificirala razina zrelosti, model predstavlja pet razina [28]:

- **Incijalna** – procesi na ovoj razini su izrazito nestrukturirani, nema popratne dokumentacija koja opisuje aktivnosti unutar procesa
- **Ponovljivost** – na ovoj razini procesi započinju imati svoju strukturu te su međusobno organizirani
- **Definiranost** – počinju se dokumentirati aktivnosti koje se obavljaju u sklopu procese
- **Upravljivost** – procesi su došli do razine gdje se mogu provoditi upravljanja kvalitetom i kvantitetom
- **Optimiziranje** - kontinuirano poboljšavanje procesa kroz različite sfere poput primjene tehnologija, preventivnog smanjenja rizika itd.

Iako danas postoji više varijanti ovih modela, tri osnovne svrhe prožimaju njihovu uporabu: pružanje opisa trenutačne situacije, služe kao osnova za usporedbu trenutačnog stanja s ciljanim stanjem te podrška u definiranju strategije ostvarivanja budućeg stanja [27].

Digitalna transformacija povezana je i utječe na digitalnu zrelost organizacije. Model digitalne zrelosti pomože organizacijama u prvom koraku provođenja digitalne transformacije, a to je odgovaranje na pitanje “*gdje i kako krenuti*” [27]. U ovom radu za primjer modela zrelosti uzet je model tvrtke Deloitte (slika 6).



Slika 6: Deloitte model zrelosti [29]

DMM (*eng. digital maturity model*) ili **model zrelosti u digitalnom okruženju** procjenjuje digitalne sposobnosti i razine zrelosti kroz pet različitih područja. Saznanja dobivena putem provedenog istraživanja omogućuju organizaciji da ostvari digitalnu transformaciju na uspješniji način.

Pet dimenzija na koje model stavlja fokus su **kupci, strategija, tehnologija, operacije** (procesi) i **organizacijska kultura**. Svaka dimenzija je podijeljena na poddimenzije kojih je sveukupno 28 te svaka poddimenzija sadrži digitalne kriterije kojih je sveukupno 179 [29].

U ovom modelu, **kupci** predstavljaju početnu dimenziju koja ima ključnu ulogu. Digitalno poslovanje je prepoznalo važnost stavljanja kupaca u središte svih aktivnosti što je dovelo do širenja te ideologije na gotovo sve odjele unutar organizacija. Iz tog razloga, u kontekstu digitalne transformacije, važno je temeljito razmotriti i aspekt kupaca.

Unutar modela zrelosti, dimenzija koja se odnosi na kupce potiče organizaciju na detaljnu analizu odnosa s kupcima. To uključuje istraživanje njihove lojalnosti, pružanje optimalnog korisničkog iskustva te razumijevanje njihovih želja i potreba [29]. Ova dimenzija ima za cilj osigurati da organizacija u potpunosti razumije svoje kupce te s obzirom na njihove potrebe i želje, pravilno iskoristi tehnologiju.

Dobar primjer primjene tehnologije u ovom području su CRM (*eng. customer relationship management*) ili sustavi za upravljanje odnosom s kupcima. Ovaj sustav pohranjuje podatke o kupcima i time omogućava njihovo praćenje te personaliziraniji pristup. Cilj CRM-a je povećati stopu vraćanja i stopu zadržavanja kupca te u konačnici i samo zadovoljstvo proizvodom/uslugom te tvrtkom. Više o ovom softveru biti će opisano u idućem poglavlju.

Kako Deloitte prenosi u svom članku [26] dvije najkritičnije točke tijekom procesa digitalne transformacije su slabo razumijevanje digitalnih trendova i nedostatak jasnog strategijskog smjera. **Digitalna strategija** nadmašuje tehnička pitanja te umjesto toga, definira kako bi organizacija trebala promijeniti svoje poslovanje primjenom tehnologija. Strategija poslovanja i digitalna strategija moraju biti usuglašene te djelovati u istom smjeru kako bi transformacija bila uspješna [30]. Učinkovite digitalne strategije ne usredotočuju se samo na implementaciju tehnologija s ciljem postizanja veće digitalne prisutnosti, već primjenom istih uključuju prepoznavanje, ali i stvaranje prilika koje mogu doprinijeti poslovanju [30]. Efikasno provođenje digitalne strategije zahtijeva fokus na organizacijske promjene i stvaranje fleksibilnosti kako bi se brzo prilagodili nepredvidivim promjenama u digitalnom okruženju.

**Tehnologija** je pokretač digitalne transformacije. U ovom modelu, ona predstavlja dimenziju koju je potrebno sagledati iz perspektive kupaca – *kojom tehnologijom ćemo najbolje ostvariti potrebe i želje kupaca?* Tehnološka zrelost obuhvaća mnoštvo različitih područja, ali

Deloitte ih svrstava u 7 kategorija – aplikacije, IoT, baza podataka, upravljanje isporukama, mreža, sigurnost i tehnološka infrastruktura [26].

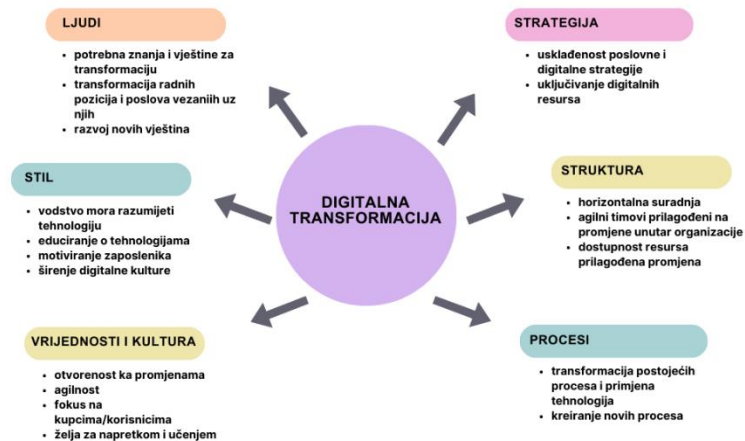
Dolaskom novih tehnologija, nužno je prilagoditi i redizajnirati postojeće **proces**e u organizaciji. Prema navodima Fabca [30] iz njegovog istraživanja, digitalna transformacija utječe na procese na dva načina - stvaranjem novih procesa i redizajniranjem postojećih. Novi procesi mogu nastati kako bi se odgovorilo na potrebu osnivanja novih timova za inovacije i istraživanje novih trendova na tržištu. S druge strane, primjena novih tehnologija može dovesti do automatizacije postojećih procesa, što zahtijeva promjene u njihovom dosadašnjem dizajnu. Navođenja u njegovom istraživanju poklapaju se sa shvaćanjem ove dimenzije od strane tvrtke Deloitte. Osim stvaranja novih i redizajna postojećih procesa, važno je naglasiti da Deloitte [29] procese tj. operacije (*eng. operations*) gleda kroz primjenu tehnologija te način na koji će ona njih promijeniti. Biti digitalno zreli u području operacija obuhvaća agilno upravljanje promjenama, automatizirano upravljanje resursima, fleksibilno i prilagodljivo upravljanje procesima te korištenje i odlučivanje na temelju ažurnih podataka.

**Organizacijska kultura** ima ključnu ulogu u uspješnoj digitalnoj transformaciji. Ova kompleksna dimenzija oblikovana je od strane tvrtke i njezinog menadžmenta, ali stvarnu primjenu i utjelovljenje dobiva od zaposlenika. Članka tvrtke Deloitte [31] tvrdi da se kultura sastoji od strukture vodstva, radnih metoda, agilnosti, motivacije i načina donošenja odluka. Organizacije s niskom razinom digitalne zrelosti imaju različitu kulturu u usporedbi s zrelijim organizacijama. Zrele digitalne organizacije karakterizira agilnost, suradnja, timski rad, visoka motivacija zaposlenika, ulaganje u obrazovanje i razvoj te otvorenost prema inovacijama [31].

Značaj organizacijske kulture u kontekstu digitalne transformacije potvrđuju Ross, Beath i Mocker u svojoj knjizi "Digitalni dizajn" [32]. Prema njihovom stajalištu, digitalna transformacija nije brz i jednostavan proces, već dugotrajan i spor, zbog otpora i nespremnosti na promjene. Ovaj otpor ima korijene u postojećoj organizacijskoj kulturi koja zahtijeva transformaciju, a najbolji pristup postizanju promjena započinje od najnižih razina - specifičnih navika. Postupnim mijenjanjem tih navika, organizacijska kultura se transformira, često nastajući nova kultura koja bolje odgovara zahtjevima potaknutim digitalnom transformacijom. Također, nužno je naglasiti kako organizacijska kultura donosi ishode koji su nužni za stvaranje digitalne zrelosti i modernih organizacija.

### 4.3. Utjecaj digitalne transformacije na elemente organizacijskog dizajna

Prilikom donošenja odluke o provedbi digitalne transformacije, ključno je prepoznati da uspješna implementacija ne ovisi samo o odabiru odgovarajućih tehnologija. Digitalna transformacija predstavlja složen i dugotrajan proces koji zahtijeva sveobuhvatno prilagođavanje svih organizacijskih elemenata, uključujući strategiju, strukturu, procese, ljudske resurse i korporativnu kulturu. U skladu s tim, organizacijski dizajn ima ključnu ulogu u procesu digitalne transformacije.



Slika 7: Utjecaj digitalne transformacije na elemente dizajna [autorski rad]

Prema članku profesora Fabca [30], napravljen je grafički prikaz koji identificira ključne elemente organizacijskog dizajna koje je potrebno temeljito revidirati tijekom digitalne transformacije (slika 7).

Elementi strategije i procesa ekvivalentni su deskripciji iznesenoj u prethodnom potpoglavlju. Ključno je internalizirati činjenicu da digitalna transformacija **implicira vlastitu strategijsku dimenziju**, koja ipak mora biti u skladu s cjelokupnom korporativnom strategijom. Ujedno, nužno je razumjeti da se unutar okvira digitalne transformacije manifestira i transformacija procesa, bilo kroz institucionalizaciju novih ili reviziju već postojećih. Takva promjena sa sobom povlači implikacije na ostale aspekte, obuhvaćajući ljudske resurse, organizacijsku strukturu, te raspoložive resurse i primjenu tehnologija.

Struktura je jedna od bitnijih elemenata dizajna. Koja je temeljna važnost strukture? Ta važnost proizlazi iz činjenice da struktura oblikuje te uspostavlja međuodnos između različitih



odijela, procesa, ljudskih elemenata te dodatnih resursa, uključujući i tehnološke komponente. Kada promatramo strukturu unutar konteksta digitalne transformacije, nužno je da ona iziđe iz okvira tradicionalnih oblikovanja te prihvati novitete koji je usmjeravaju prema uspostavi timova umjesto klasičnih odjela. Ovo uključuje poticanje horizontalne komunikacije i suradnje, decentralizaciju hijerarhijske organizacije te stvaranje veće autonomije timova na nižim razinama organizacijske strukture [31]. Istraživanje MIT Sloan u suradnji s Deloitte [26] opisuje kako timovi koji se sastoje od ljudi iz različitih odjela, različitih znanja i vještina, svojim radom ostvaruju pozitivne rezultate za poslovanje, doprinose inovacijama te time postaju nužni za digitalnu organizaciju [26]. S obzirom da je digitalna transformacija dugotrajan proces, potrebno je strukturu učiniti agilnom [30] tj. spremnom na prilagođavanje promjenama.

Nakon analize strukture, valja se usredotočiti na aspekt ljudskih resursa kao neizostavnog činioca organizacijskog sustava. Ljudski element predstavlja suštinu svake organizacije. Bez prisutnosti zaposlenika, organizacija gubi svoj identitet. Stoga je imperativno usmjeriti pažnju prema ovom aspektu u kontekstu procesa transformacije. Transformacijski proces donosi uvođenje i implementaciju novih tehnologija i operativnih modaliteta s kojima zaposlenici dosad nisu nužno bili upoznati, a ni imali adekvatno znanje. Zbog toga je nužno osigurati prikladnu pripravnost zaposlenika za adaptaciju noviteta putem adekvatne edukacije i osposobljavanja [30]. Naglašenu važnost edukacije također ističu drugi autori u svojim istraživanjima [31][26]. Oni naglašavaju nužnost ulaganja u digitalni talent, odnosno pojedince s digitalnim znanjima i sposobnostima. Osim što je bitno educirati ljude kako bi se prilagodili novim okolnostima, također je presudno da se edukacija ne zaustavi samo na tome. Mogućnost neprekidnog učenja i unapređivanja vještina ne samo da osnažuje i obogaćuje zaposlenike, nego također čini organizaciju digitalno zrelijom i konkurentnijom [26]. Alternativan pristup koncentriranju na komponentu ljudskih resursa ogleda se u generiranju novih radnih pozicija te njihovom adekvatnom popunjavanju stručnim osobljem [30]. Kao proizvod procesa transformacije, nastaju novi poslovni okviri koji zahtijevaju digitalno orijentirana znanja i vještine. U tom kontekstu, zadaća menadžmenta sastoji se u selekciji odgovarajućih pojedinaca za ova radna mjesta. U konačnici, nužno je osvijestiti da tehnologija također može obogatiti ovu sferu kroz online platforme za učenje, IKT, sustave za upravljanje odnosa sa zaposlenicima.

Stil upravljanja čini osnovu za vođenje organizacije i njenih ljudi. Kada organizacija prolazi kroz proces digitalne transformacije, značajna odgovornost leži na vrhovnom menadžmentu i njihovom specifičnom načinu upravljanja tijekom tog prijelaznog razdoblja. Oni su dužni biti upućeni u tehnološke inovacije, ali bitnije je njihovo duboko razumijevanje svrhe i razloga promjene te novog poslovnog modela [31]. Temelj za ovo proizlazi iz činjenice da njihov nivo razumijevanja direktno utječe na sposobnost uspješnog

vođenja na putu ka realiziranju novog poslovnog modela [31]. S druge strane Furjan, Pupek i Pihir [33] u svom članku prenose da određene organizacije, suočene s dubokom kompleksnošću transformacije, donose odluku o implementaciji nove pozicije – digitalnog direktora, čija je ključna uloga vođenje organizacije kroz proces digitalne transformacije. Ova osoba posjeduje relevantna znanja u području tehnologije, organizacijske dinamike te budućeg poslovnog modela. Njen precizno koncipiran pristup omogućuje efikasno usmjeravanje i vođenje zaposlenika organizacije prema željenim ciljevima digitalne transformacije.

Preostali element koji zahtijeva objašnjenje jest element vrijednosti i kulture. U prijašnjem dijelu posvećenom strukturi organizacije, detaljno su razmatrani Galbraith i McKinsey modeli, svaki sa svojim specifičnim sagledavanjem organizacijske kulture. Ipak, neosporno je da organizacijska kultura zauzima ključno mjesto u kontekstu digitalne transformacije. Dok je aspekt povezan s fazama zrelosti već obrađen u prethodnom potpoglavlju, potrebno je produbiti razumijevanje načina na koji digitalna transformacija rekonstruira organizacijsku kulturu. Digitalna transformacija donosi kontinuirane promjene i fluidno poslovno okruženje, stoga je neophodno da organizacijska kultura potiče volju za prilagodbom, agilnost, želju za učenjem i razvojem, te tendenciju prema inovacijama [30].

Esencijalno je naglasiti da će bez prisutnosti ovih kritičnih karakteristika, organizacija naići na poteškoće u svojoj realizaciji napretka i postizanju konkurentske prednosti. Upravo zato je menadžerska funkcija dužna stvoriti takvo kulturno okruženje i djelovati u suglasnosti s organizacijskim vrijednostima.

U narednom odlomku, kroz konkretnu primjenu, bit će u mogućnosti dublje sagledati kako se elementi dizajna, posebno ističući kulturu i vrijednosti, manifestiraju u kontekstu digitalne organizacije.

## 5. Primjer tvrtke InsiderCX

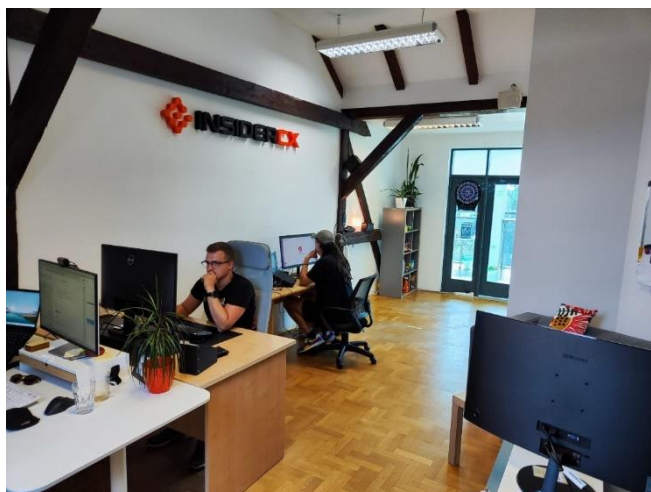
Za potrebe ovog rada i bolje shvaćanje karakteristika male moderne organizacije, tvrtka InsiderCX je uzeta za primjer. Kroz razgovor s direktorom tvrtke tijekom srpnja i kolovoza 2023. godine, istražena su pitanja povezana s osnovnim obilježjima organizacijskog dizajna, posebnostima proizvoda koje pružaju svojim klijentima te evolucijom i poviješću njihova razvoja.

### 5.1. Povijest tvrtke

InsiderCX je startup osnovan krajem 2020. godine u Varaždinu te se bave prodajom softvera za upravljanje odnosa s kupcima. Od svog osnivanja, nastojali su plasirati svoj proizvod na različitim tržištima, međutim, trenutno su usmjereni na sektor privatnog zdravstva. Tim InsiderCX-a broji 6 stalnih zaposlenika i 3 vanjska suradnika.

### 5.2. Lokacija

InsiderCX-ov ured lociran je unutar Tehnološkog parka u Varaždinu. Kao startup, odabrali su tehnološki park, prvenstveno zbog bogate i raznovrsne mreže poznanstava koje ovaj prostor omogućava. Park iznajmljuje prostor za 60 tvrtki [34] koje djeluju u različitim sektorima i zapošljavaju stručnjake na raznolikim pozicijama, čime se stvara idealno okruženje za susretanje s različitim profilima ljudi. Također, u početnim godinama poslovanja, park je omogućavao subvencionirani najam prostora, što je bila značajna prednost prilikom pokretanja startupa. Tijekom razgovora, direktor je istaknuo da Tehnološki park pruža i različite pogodnosti kao što su podrška i edukacija pri izradi projektnih prijedloga te pravno savjetovanje. Međutim, tvrtka je do sada više koristila priliku umrežavanja i infrastrukture, a u manjoj mjeri usluge tehnološkog parka.



Slika 8: Ured InsiderCX-a [tvrtka ustupila fotografiju]

### 5.3. Promjene i rast kroz godine

Kada se pojavila ideja o proizvodu za praćenje povratnih informacija od strane korisnika/kupaca, InsiderCX je odlučio prvo napraviti MVP (eng. minimal value product) verziju proizvoda. Na početku poslovanja, ova tvrtke imala je dva proizvoda – hardver i softver. Hardverski proizvod su bile fizičke ankete na pametnim uređajima koje su korisnici mogli ispunjavati. One su bile raspoređene na različitim lokacijama, no 2021. tim shvaća kako takva vrsta proizvoda ne pruža dovoljno informacija o samim korisnicima te su odlučili sve resurse uložiti u softverski proizvod.

Paralelno s razvojem hardverskog proizvoda, razvijali su i softverski proizvod. Aplikacija je imala istu svrhu kao i hardver – prikupljati, pratiti i analizirati povratne informacije korisnika, ali i informacije o njima.

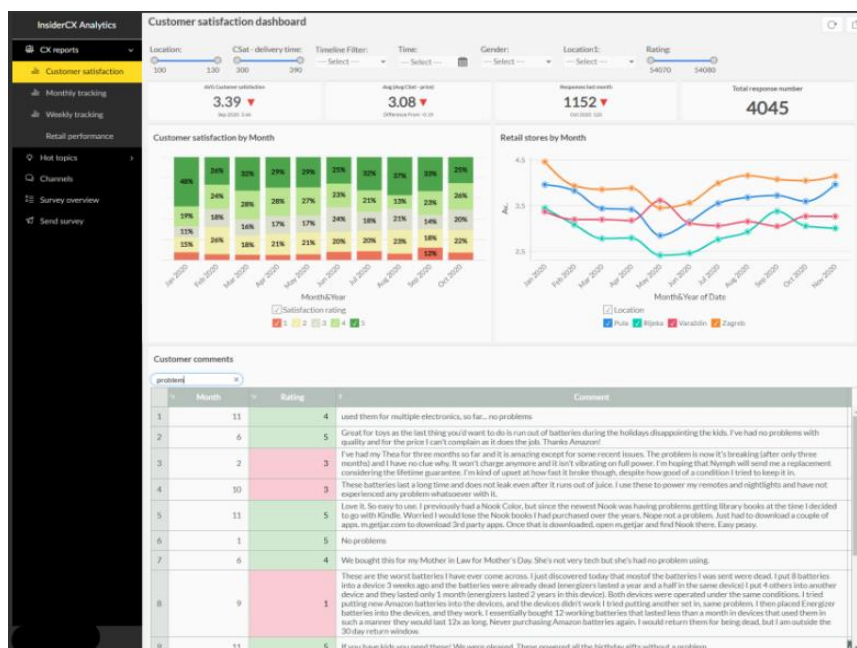
Na početku, tvrtka nije imala ciljano tržište na koje želi plasirati svoj proizvod već je ciljala različite niše, što se ispostavilo izazovnijom opcijom s obzirom da su naišli na poteškoće pri shvaćanju vrijednosti proizvoda. 2022. godine počinju uspješno prodavati proizvod te se odlučuju fokusirati na tržište privatnog zdravstva.

## 5.4. InsiderCX platforma – proizvod tvrtke

InsiderCX razvio je softver namijenjen digitalizaciji procesa kontrole kvalitete kroz automatizirano prikupljanje povratnih informacija od strane korisnika te stvaranja izvještaja na temelju tih podataka. Ono što diferencira ovaj proizvod od konkurencije je [35]:

- **Princip ključ u ruke** – tvrtka sa svojim softverom pokriva sve faze od izrade upitnika do kontaktiranja korisnika i analize rezultata
- **Automatizacija** – automatizirana obrada i analiza podataka nakon čega se na sučelju softvera vizualiziraju podaci i omogućavaju pregledi do samih detalja
- **Različiti mobilni kanali** – softver podržava anketiranje korisnika preko email, SMS, WhatsApp, Viber i FB Messenger
- **Personalizirani pristup i prilagodba softvera s obzirom na potrebe kupca**
- **Usluge savjetovanja** - uz softver, tvrtka nudi svoje ekspertno znanje u području poslovne psihologije i korisničkog iskustva

Na slici 9 možete vidjeti kako izgleda početno sučelje platforme InsiderCX. Ono se sastoji od podataka u stvarnom vremenu koji se prikupljaju nakon što pacijent riješi anketu. S obzirom na dobivene rezultate, podaci se vizualiziraju na različite načine kao što su npr. grafikoni ili stupčasti dijagrami (slika 9). Ono što je od iznimne važnosti su oznake upozorenja koje indiciraju na odstupanja od postavljenih parametara normalnosti što omogućuje zaposlenicima klinike pravovremeno poduzimanje reakcija poput kontaktiranja nezadovoljnog klijenta.



Slika 9: Sučelje platforme InsiderX [tvrtka ustupila fotografiju]

Proces kontrole kvalitete, InsiderCX provodi prema shemi prikazanoj na slici 10.



Slika 10: Faze procesa kontrole kvalitete kroz platformu [tvrtka ustupila fotografiju]

Proces kontrole kvalitete uvijek započinje interakcijom s pacijentom u klinici, bilo da se radi o završenom pregledu, pružanju određene usluge, operaciji i slično. Nakon što je interakcija gotova, kroz 24 do 48 sati automatski se kontaktira pacijenta putem platforme preko izabranog kanala te se šalje anketa. Neki od kanala su whatsapp, viber i slično. Važno je naglasiti kako prije slanja ankete, klinika mora definirati pitanja u anketi na način da odgovori na njih daju informacije koje su klinici strateški bitne.

Kada pacijenti ispune ankete, prikupljaju se podaci, obrađuju te izrađuju izvještaji i prikazuju rezultati unutar sučelja softvera. Ako je pacijent bio nezadovoljan, šalje se obavijest unutar platforme kako bi zaposlenici u klinici mogli reagirati i kontaktirati. S druge strane, ako je pacijent zadovoljan, nakon ispunjavanja ankete, preusmjerava ga se na ostavljanje recenzije. Svi podaci koji se prikazuju unutar InsiderCX platforme su u realnom vremenu.

Završna faza unutar ovog procesa je djelovanje na temelju povratnih informacija. S obzirom na povratne komentare pacijenata, poliklinike imaju mogućnost identificirati slabosti te kroz digitalnu platformu smanjiti ih ili potpuno ukloniti. Jedan od primjera je slanje podsjetnika pacijentima prije zakazanog termina kako bi smanjili broj otkazivanja.

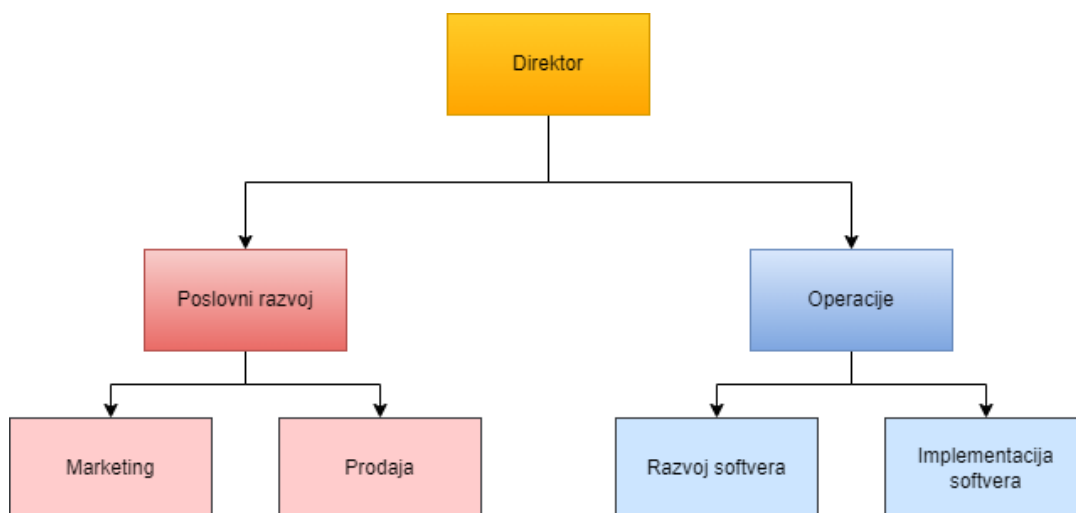
## 5.5. Struktura organizacije

InsiderCX moderni je startup koji karakterizira ravna struktura (eng.flat structure) koja omogućuje intenzivniju horizontalnu komunikaciju te veću autonomiju zaposlenika. S obzirom na to da je fokus tvrtke na razvoju i prodaji njihovog proizvoda, struktura se temelji na timovima formiranih oko specifičnih područja djelovanja. Iako se na vrhu hijerarhije nalazi direktor koji nadzire i usmjerava timove, oni zadržavaju autonomiju te samostalno donose odluke vezane uz njihovu sferu rada. Unutar timova nema nadređenih i podređenih članova, već su svi ravnopravni.

Ako pogledamo skicu strukture organizacije (slika 11), tradicionalno gledano, možemo uočiti tri razine. Prvu razinu predstavlja direktor tvrtke. S obzirom na to da se radi o startupu, direktor kao osnivač predstavlja upravu i investitore koji su u vlasničkoj strukturi te je zadužen za nadzor poslovanja, usmjeravanje rada prema ostvarivanju ciljeva kompanije, ali i definiranja vrijednosti tvrtke te stvaranje i promicanje organizacijske kulture.

Drugu razinu čine dva tima unutar organizacije su *Business Development* (BD u nastavku) i *Operations*, na slici 11 nazvane poslovni razvoj i operacije. Business Development tim je zadužen za prodaju i marketing, dok je Operations tim zadužen za razvoj softvera te implementaciju kod kupaca. Ova dva tima predstavljaju cjelokupno poslovanje startupa te svoje svakodnevne obveze i zadatke formiraju s obzirom na određene globalne ciljeve tvrtke. S druge strane, svaki tim ima ciljeve specifične za njihovo područje djelovanja.

Treću razinu predstavljaju podtimovi. Podtimovi BD tima su prodaja i marketing, dok u Operations timu su to razvoj softvera te implementacija softvera. Više o podtimova će biti opisano u potpoglavlju *Procesi*.

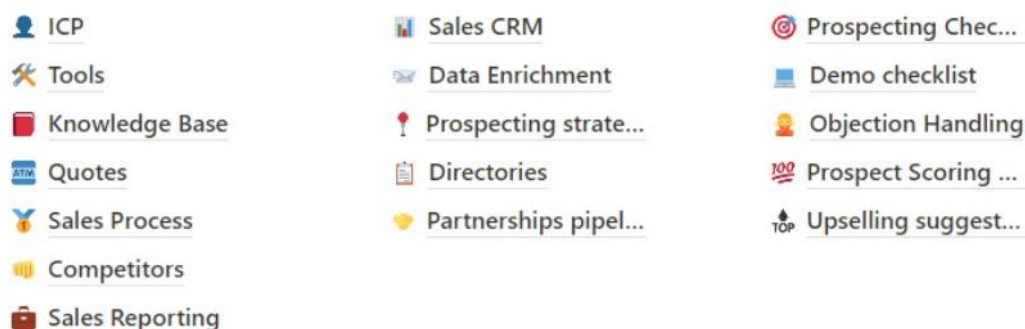


Slika 11: Struktura InsiderCX [autorski rad]

Struktura InsiderCX nije tipična, tradicionalna organizacijska struktura te bi na prvi pogled mogli reći kako joj nedostaje dublje kompleksnosti, no ipak ona savršeno odgovara potrebama poslovanja. Ova tvrtka je startup koji je bavi razvojem i prodajom vlastitog softvera te je od iznimne važnosti da struktura omogućuje autonomiju pri donošenju odluka te komunikaciju i suradnju na horizontalnoj razini. Grupiranje rada po timovima umjesto npr. odjelima ili funkcijama, stvorilo je uvijete za veću odgovornost zaposlenika te njihovu slobodu donošenja odluka vezanih uz područje u kojem rade. Takav način rada doveo je do smanjenja ukupnog vremena potrošenog na čekanju odobrenja ili odgovora, a povećao vrijeme efektivnog rada na ostvarivanju ciljeva tima, a zatim i cijele tvrtke. Također, svaki tim se bavi specifičnim područjem rada, no kako bi ostvarili konačni cilj – prodaju softvera, potrebna je međusobna suradnja i komunikacija koju ova struktura omogućuje.

## 5.6. Procesi

Procesi unutar tvrtke formirani su unutar timova BD and Operations. Business Development tim zadužen je za prodaju i marketing. Marketing se obavlja od strane vanjskog suradnika dok se prodaja obavlja u sklopu organizacije. Unutar procesa prodaje postoje definirani potprocesi (slika 12) koji se izvode ovisno o fazi komunikacije s kupcem, ali i razine na kojoj se zaposlenik nalazi (npr. dugogodišnji zaposlenik ili novozaposlena osoba).



Slika 12: Potprocesi prodaje [tvrtka ustupila fotografiju]

Tim Operations podijeljen je na razvoj i implementaciju softvera. Proces razvoja odnosi se na programiranje samog softvera te može djelovati neovisno o BD procesima dok s druge strane, proces implementacije ovisi o njima. Implementacija nastupa kada prodaja potpiše ugovor s kupcem. Nakon potpisivanja, softver odlazi kod kupca te ga tim implementira i daje kupcu na korištenje. Implementacija kao proces ima ustaljene potprocese koje možete vidjeti



na slici 13. Ipak, potrebno je naglasiti kako je ova lista podložna promjenama, ovisno o potrebama i željama kupca.

Aa	Status	Priority
Planning	Done	High
Survey development	Done	High
Data pipeline & DB deployment	In Progress	High
Automation	In Progress	Mid
Reporting	On Hold	High
Ticketing	In Progress	High
Access credentials	Not Started	Mid
Monitoring	Not Started	Low
Customer success & Revenue expansion	Not Started	Low

+ New

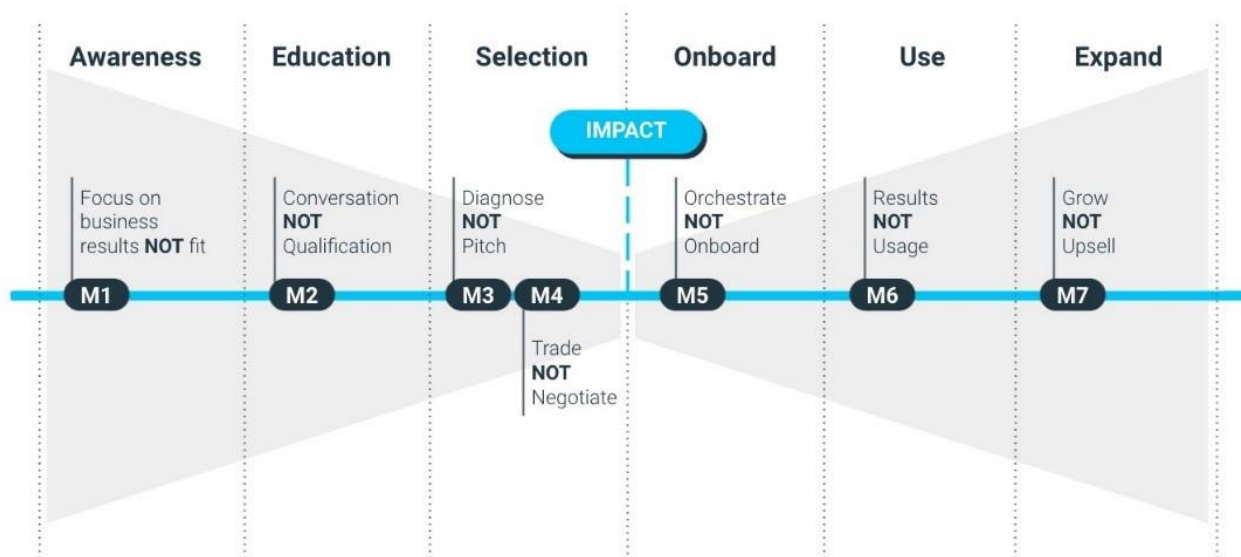
Slika 13: Potprocesi implementacije softvera [tvrtka ustupila fotografiju]

Opisani su procesi unutar svakog tima, no zanimljivo je vidjeti njihovu međusobnu ovisnost i slijednost. U razgovoru s direktorom tvrtke, objašnjen je model načina poslovanja koje tvrtka koristi, a naziva se *bow tie funnel*.

*Bow tie funnel* model je unaprijeđena i moderna verzija AIDA modela. AIDA model predstavlja 4 faze putovanja kupca (*eng. customer journey*), a to su pozornost (*eng. attention*), interes, želja (*eng. desire*) i akcija. Ovakav pristup se koristi s ciljem utvrđivanja optimalnih pristupa oblikovanju i prenošenju marketinških poruka prema ciljanoj skupini potrošača tijekom svake pojedine faze njihova procesa putovanja prema konačnom ostvarenju – prodaji proizvoda [36].

S druge strane, mane ovog model su što se prodaja i marketing formiraju na temelju prodajne percepcije, a ne kupčeve te je završna točka odnosa s kupcem prodaja.

*Bow tie funnel* model iskoristio je AIDA model te ga proširio s još 3 faze koje su fokusirane na rast poslovanja kroz očuvanje odnosa i zadovoljstva kupca [37]. Ovaj model nastavlja razvijati odnos s kupcem i nakon prodaje proizvoda. Razlog osmišljavanja ovakvog modela te mijenjanje prodajne i marketinške strategije je u tome što istraživanja [38] pokazuju kako privlačenje novih kupaca uzrokuje veće troškove od zadržavanja postojećih. Dodatno, gradnja odnosa s postojećim kupcima dovodi do lojalnosti kupaca, koja se također manifestira na marketing i privlačenje novih kupaca [39].



Slika 14: Faze Bow tie funnel modela [39]

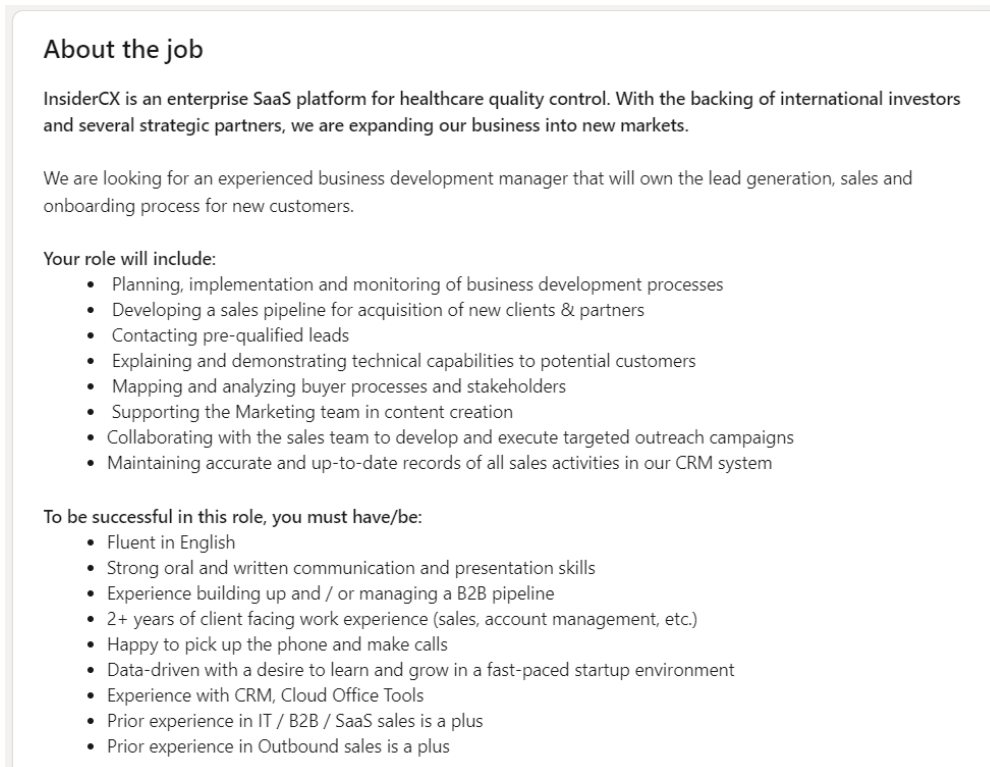
Kao što se može primijetiti iz prikaza (slika 14), prve tri faze modela temelje se na AIDA modelu i proširuju se s dodatnim fazama (upoznavanje, uporaba i rast) koje se odvijaju nakon završetka prodaje. Prodaja se ostvaruje u točki utjecaja (*eng. impact*). Postupak će biti jasniji uz opis faza kroz primjer InsiderCX-a.

Prve tri faze modela su u domeni BD tima. U ovoj fazi, marketing i prodaja usko surađuju, zajednički generiraju ideje za privlačenje i poticanje interesa kod kupaca te naposljetku prodaja sklapa ugovore. Nakon potpisivanja ugovora, vodstvo preuzima Operations tim. Njihova uloga uključuje prilagodbu postojećeg softvera prema specifičnim potrebama kupaca te pripremu za implementaciju kod istih. Kada je softver spreman i implementiran, dolazimo do faza upoznavanja (*eng. onboard*) i korištenja (*eng. use*). BD tim educira kupce o softveru, njegovim funkcionalnostima i načinima upotrebe. Po završetku ove faze, kupci mogu samostalno koristiti softver.

Završna faza, poznata kao faza rasta, također je u domeni BD tima. U ovoj fazi se putem održavanja odnosa s postojećim kupcima gradi njihova lojalnost te potiče daljnji razvoj poslovanja. Tvrtka koristi različite strategije za održavanje odnosa s kupcima, a neki od primjera su pomoć u rastu poslovanja kroz zadovoljstvo korisnika (*eng. customer success*), kontinuirana podrška i osiguravanje da optimalno iskoristavaju vrijednost koju im daje InsiderCX platforma.

## 5.7. Radne pozicije

Od početka poslovanja, zapošljavanje se odvijalo s obzirom na fazu razvoja organizacije te ciljeve koje je trebalo ispuniti. Danas, InsiderCX ima 3 *business managera* i 2 *operations managera*. U razgovoru s direktorom tvrtke, izneseno je kako se potreba za ljudima određenih vještina i znanja traži s obzirom na trenutne ciljeve koji čekaju svoje ispunjenje. Slika 15 prikazuje oglas za posao *business managera* te su vidljive kvalifikacije koje su tražene od budućeg zaposlenika.



**About the job**

InsiderCX is an enterprise SaaS platform for healthcare quality control. With the backing of international investors and several strategic partners, we are expanding our business into new markets.

We are looking for an experienced business development manager that will own the lead generation, sales and onboarding process for new customers.

Your role will include:

- Planning, implementation and monitoring of business development processes
- Developing a sales pipeline for acquisition of new clients & partners
- Contacting pre-qualified leads
- Explaining and demonstrating technical capabilities to potential customers
- Mapping and analyzing buyer processes and stakeholders
- Supporting the Marketing team in content creation
- Collaborating with the sales team to develop and execute targeted outreach campaigns
- Maintaining accurate and up-to-date records of all sales activities in our CRM system

To be successful in this role, you must have/be:

- Fluent in English
- Strong oral and written communication and presentation skills
- Experience building up and / or managing a B2B pipeline
- 2+ years of client facing work experience (sales, account management, etc.)
- Happy to pick up the phone and make calls
- Data-driven with a desire to learn and grow in a fast-paced startup environment
- Experience with CRM, Cloud Office Tools
- Prior experience in IT / B2B / SaaS sales is a plus
- Prior experience in Outbound sales is a plus

Slika 15: Oglas za posao Business managera [tvrtka ustupila fotografiju]

Kriterij za odabir zaposlenika na određenoj poziciji su prijašnja iskustva, vještine i znanja koja posjeduje. Također, bitno je da osoba sa svojim karakteristikama odgovara i može raditi u startup okolini koja zahtjeva kreativno razmišljanje, prilagodljivost, izlazak iz zone komfora, znanja iz različitih područja te želju za učenjem i napretkom. Direktor tvrtke ističe kako je glavni čimbenik pri potrebi za zapošljavanjem faza razvoja tj. "gdje smo sad i kakvi nam ljudi trebaju da dođemo do sjedećeg nivoa" (citat iz intervjua s direktorom InsiderCX-a).

## 5.8. Organizacijska kultura i vrijednosti

InsiderCX promiče određeni set vrijednosti od kojih je prva **budi dobar**. Dobrota je vrijednost koja ovoj organizaciji predstavlja esenciju s obzirom na mali broj zaposlenika te povezanost kolektiva. Direktor prenosi kako je ključna stvar da se svi osjećaju ugodno na radnom mjestu upravo dobrota. Iduća vrijednost koju organizacija potiče je **kontinuirano učenje**. Važno je gledati na sebe kao rad u procesu i to upravo procesu učenja. Širenje vlastitih spoznaja, učenje novih vještina i znanja oplemenjuje svaku osobu, ali i organizaciju za koju radi.

**Spremnost na rizik** treća je vrijednost koja se njeguje unutar InsiderCX-a. Startupovska kultura i način rada zahtijevaju razmišljanje izvan okvira te hrabrost na preuzimanje rizika, ali i razvijanje otpora na neuspjeh.

Timski rad se sve više popularizira, posebice u IT sektoru. Kako bi tvrtka osigurala da ima prave ljude u svom timu, kroz svoje vrijednosti promiče **različitost**. Različitost podrazumijeva drugačije tipove osobnosti i karaktera. Vrednuju se različiti pojedinci, sa drugačijim gledištima situacije upravo zato što, spojeni u jedan tim, tvore kompaktnu cijelinu koja ima pokretače, vođe, ali i izvršitelje te analitičare. Organizacija se iznimno zalaže za **pragmatičnost** u radu. Smatraju kako svaki rad treba imati svrhu izvođenja iza sebe pa makar i rezultirao neuspjehom, mora sadržavati nešto iz čega se može naučiti.

Osim ovih vrijednosti, tvrtka promiče i generalne vrijednosti poput kreativnosti i integriteta, ali gore opisani set vrijednosti predstavlja njihove temeljne vrijednosti.

Osim vrijednosti, u razgovoru smo se dotakli i načina motiviranja zaposlenika. Održavanje motivacije tvrtke promiče kroz kulturu davanja i primanja *feedbacka* unutar radnog kolektiva. Također, kao bitan faktor u održavanju motivacije vide da zaposlenici obavljaju posao u kojem vide svrhu tj. da se kroz obavljanje tog specifičnog rada mogu unaprijediti, razviti svoje sposobnosti te proširiti znanja. Zadnji motivator je ESOP (*eng. Employee Stock Ownership Plan*) ili plan vlasništva zaposlenika nad dionicama. Plan vlasništva zaposlenika putem dionica (ESOP) je program u kojem se zaposlenicima tvrtke omogućuje da postanu dioničari [40]. Kroz ESOP, zaposlenici stječu udjele u vlasništvu tvrtke kao dio svojih naknada, što ih potiče da doprinesu uspjehu organizacije te osjećaju veću povezanost s njenim rezultatima. Ovakav pristup osim kod motivacije, pomaže i kod produktivnosti, vjernosti zaposlenika i ukupnog angažmana unutar organizacije.

## 5.9. InsiderCX kao primjer male moderne organizacije

Na kraju, ukratko ćemo zaključiti i naglasiti koja obilježja čine InsiderCX primjerom moderne organizacije.

Usmjerenost prema korisnicima predstavlja jednu od ključnih karakteristika. Kao što ste mogli primijetiti u prethodnom dijelu teksta, tvrtka je prilagodila kako svoj proizvod, tako i svoj poslovni pristup, sukladno potrebama i željama tržišta. To se također reflektira u modelu bowtie funnel, gdje tvrtka aktivno njeguje i razvija odnose sa svojim postojećim korisnicima. Usredotočivši se na specifičan segment tržišta, kroz kontinuiranu komunikaciju i pažljivo slušanje povratnih informacija korisnika, organizacije unaprjeđuje svoju ponudu i proizvod te time razvija poslovanje.

Početno su težili postizanju uspjeha kroz razvoj hardvera i softvera, ali ubrzo su shvatili da hardver ne donosi željene rezultate, što je dovelo do odustajanja od te inicijative. Ispitivanje novih pristupa i spremnost na rizik također su karakteristike suvremenih organizacija. Iako pokušaji ostvarivanja novih poslovnih ideja mogu završiti neuspjehom, ključno je iz svake takve situacije izvući pouke o tome što je pošlo krivo i kako to ispraviti za budućnost. Proces učenja iz iskustava gradi sposobnosti organizacije u vidu prepoznavanja nedostataka te preusmjeravanja resursa prema drugim područjima. Osim toga, gradi i zaposlenika u cjelini kroz stvaranje iskustva i učenja iz vlastitih grešaka. Također, omogućava da organizacija kontinuirano uči i napreduje. Kao primjer ovog koncepta, prisjetimo se kako je InsiderCX, suočen s izazovima, napustio ideju proširenja na više tržišta i umjesto toga se usmjerio na privatno zdravstveno tržište.

Rad u timu te poticanje horizontalne komunikacije od iznimne je važnosti za uspješno poslovanje u današnjem dinamičnom okruženju. Timski rad ima svoje prednosti jer okuplja različite pojedince s raznovrsnim načinima razmišljanja. Kroz ovu sinergiju različitih perspektiva, otvaraju se nove spoznaje koje vode do odabira najoptimalnijih rješenja. Horizontalna komunikacije ili komunikacija između odjela tj. timova važna je zbog kvalitete finalnog proizvoda. Iako organizacija ima više timova sa specifičnim područjem rada, prodaja softvera i implementacija kod kupca zahtjeva međusobnu komunikaciju timova i zajedničko napredovanje ka krajnjem cilju.

U mnogim literarnim radovima [41], često se ističe važnost agilnosti organizacije, što znači sposobnost organizacije da se uspješno prilagodi promjenama. Po mom mišljenju, ne postoji univerzalna metoda za postizanje agilnosti u organizaciji; ključ leži u oblikovanju osnovnih struktura tvrtke na način koji omogućuje prilagodbu promjenama. Također, bitan aspekt agilnosti su ljudi, odnosno zaposlenici. Kroz unutarnju kulturu i usvojene vrijednosti,

važno je poticati način razmišljanja koji olakšava suočavanje s promjenama i njihovu prilagodbu. Na primjeru kulture i vrijednosti koje njeguje InsiderCX, jasno se vidi kako odgovaraju opisanim karakteristikama modernih organizacija te su i sama tvrtka i njezini zaposlenici spremni prihvatiti promjene i djelovati prema agilnim principima.

## 6. Zaključak

Kroz zaključak ovog rada važno je istaknuti ključnu ulogu digitalne transformacije u suvremenom poslovnom okruženju i njen dubok utjecaj na organizacijski dizajn. Kroz analizu povezanosti između digitalne transformacije i dizajna, postalo je očigledno da su ovi koncepti međusobno usko isprepleteni i da zajedno oblikuju put kojim moderna organizacija korača prema budućnosti.

Digitalna transformacija, kao sveobuhvatni proces uvođenja digitalnih tehnologija i promjena poslovnih modela, pokazala se neophodnom za organizacije koje žele ostati konkurentne. Ona donosi ubrzanje poslovnih procesa, veću agilnost, poboljšanu komunikaciju i pristup većem broju informacija. Osim toga, digitalna transformacija mijenja način na koji organizacije komuniciraju s korisnicima i pružaju svoje proizvode ili usluge.

U tom kontekstu, organizacijski dizajn postaje ključan za uspješnu implementaciju digitalne transformacije. Prilagodba strukture, procesa, uloga i odnosa unutar organizacije postaje imperativ kako bi se omogućila integracija novih tehnologija i iskoristile prednosti digitalne transformacije. Fleksibilnost dizajna postaje važna kako bi se odgovorilo na brze promjene i nepredvidive zahtjeve tržišta.

Karakteristike modernih organizacija, oblikovanih utjecajem digitalne transformacije i novih zahtjeva, obuhvaćaju horizontalnu strukturu, naglasak na timskom radu i suradnji, te otvorenu komunikaciju. Isto tako, fokus je na kontinuiranom učenju i prilagodbi, jer se tehnološki napredak odvija brzo i organizacije moraju biti spremne za konstantne promjene. Na primjeru tvrtke InsiderCX vidljiva su obilježja suvremenih organizacija kroz sve elemente dizajna.

U konačnici, ovaj rad je potvrdio da su digitalna transformacija i organizacijski dizajn nerazdvojni partneri u ostvarivanju konkurentne prednosti u modernom poslovnom svijetu. Organizacije koje uspiju uskladiti svoj dizajn s ciljevima digitalne transformacije imaju bolje izgleda za uspjeh. Međutim, važno je naglasiti da je digitalna transformacija kontinuirani proces koji zahtijeva stalno praćenje trendova, prilagodbu strategija i otvorenost prema inovacijama kako bi organizacija ostala relevantna u vremenima koja dolaze.

## Popis literature

- [1] A. Igrac, "Digitalna transformacija," no. 5, pp. 28–30, 2018.
- [2] "Digitization, digitalization, digital and transformation: the differences." [https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/#What\\_is\\_digitization\\_The\\_first\\_definition](https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/#What_is_digitization_The_first_definition) (accessed May 23, 2023).
- [3] T. Harbert, "Digital transformation has evolved. Here's what's new," *MIT Sloan*, 2021. <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/digital-transformation-has-evolved-heres-whats-new> (accessed Jul. 21, 2023).
- [4] Google cloud, "What is Artificial Intelligence (AI)?" <https://cloud.google.com/learn/what-is-artificial-intelligence>
- [5] M. Putica, "Umjetna inteligencija: Dvojbe suvremenog razvoja," *HUM*, no. 20, p. 199, 2018.
- [6] S. Crnčić, "Umjetna inteligencija u poslovanju," Sveučilište Sjever, 2020.
- [7] B. S. J. Botelho Bridget, "What is Big Data and Why is it Important?" <https://www.techtarget.com/searchdatamanagement/definition/big-data> (accessed Jun. 20, 2023).
- [8] Oracle, "What Is Big Data?" <https://www.oracle.com/big-data/what-is-big-data/> (accessed Jun. 20, 2023).
- [9] V. Vinčević and M. Zajmović, "Big data koncept i primjena u savremenom kriznom poslovanju," *SKEI*, vol. 2, no. 2, pp. 42–53, 2021, [Online]. Available: <https://hrcak.srce.hr/file/389274>
- [10] "What Is the Internet of Things (IoT)?" <https://www.oracle.com/internet-of-things/what-is-iot/> (accessed Jul. 04, 2023).
- [11] M. Valenta, "Organizacijski dizajn i organizacijske promjene u vremenu digitalnih transformacija," 2021. [Online]. Available: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:485911>
- [12] IBM, "What is cloud computing?" <https://www.ibm.com/topics/cloud-computing> (accessed Jul. 04, 2023).
- [13] Red Hat, "Red Hat OpenShift." <https://www.redhat.com/en/technologies/cloud-computing/openshift> (accessed Aug. 25, 2023).
- [14] "Top digital transformation technologies." [Online]. Available: <https://www.veritis.com/blog/guide-to-digital-transformation-technologies-and-their->



business-impact/

- [15] Kates A and Galbraith J.R., *Designing Your Organization: Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.
- [16] T. Hernaus, "Temelji organizacijskog dizajna," Zagreb, Članak 09-08, 2009. [Online]. Available: <http://core.kmi.open.ac.uk/download/pdf/6474043.pdf>
- [17] R. L. Daft, *Organizational design and theory*, 11th ed. Cengage Learning, 2012.
- [18] R. L. Daft, "Top management Role in Organization Direction, Design and Effectiveness." p. 59.
- [19] R. Fabac, *Dizajniranje organizacije i upravljanje promjenama - projektni pristup*. Naklada Slap, 2017.
- [20] J. . Galbraith, "The Star model." [Online]. Available: <https://www.jaygalbraith.com/images/pdfs/StarModel.pdf>
- [21] Jurevicius Ovidijus, "McKinsey 7S," Apr. 13, 2019. <https://strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework/>
- [22] J. Anjali, "McKinsey 7S model," 2019. <https://theinvestorsbook.com/mckinsey-7s-model.html#Application>
- [23] J. Waterman Robert H., Peters Thomas J., and Phillips Julen R., "Structure is not organization," *Bus. horizons*, pp. 14–26, 1980, [Online]. Available: [https://tompeters.com/docs/Structure\\_Is\\_Not\\_Organization.pdf](https://tompeters.com/docs/Structure_Is_Not_Organization.pdf)
- [24] R. Brčić, "Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije," *Ekon. Pregl.*, vol. 53, no. 11–12, p. 1049, 2002.
- [25] A.-M. Marić, "Komparativna analiza organizacijske kulture u privatnom i javnom sektoru u Republici Hrvatskoj," Sveučilište u Zagrebu, 2022. Accessed: Aug. 25, 2023. [Online]. Available: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:939818>
- [26] G. C. Kane, D. Palmer, A. N. Phillips, D. Kiron, and N. Buckley, "Achieving Digital Maturity," *MIT Sloan Manag. Rev. Deloitte Univ. Press*, doi: 10.1007/978-3-319-98390-5\_270-1.
- [27] E. L. S. Lee, M. Barrett, K. Prince, and E. Oborn, "Developing your digital maturity for competitive advantage: From models to practices in enabling digital transformation," 2022.
- [28] R. Fabac, "Istraživanje organizacije - modeli zrelosti", nastvani materijal za kolegij Organizacijsko projektiranje, FOI, 2021.

- [29] Deloitte, "Digital Maturity model Achieving digital maturity to drive growth," 2018.  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/deloitte-digital-maturity-model.pdf>
- [30] R. Fabac, "Comprehension of digital transformation through the prism of an organizational design and redesign framework," in *Central European Conference on Information and Intelligent*, 2021, pp. 95–101.
- [31] G. C. Kane, D. Palmer, A. N. Phillips, D. Kiron, and N. Buckley, "Aligning the Organization for its Digital Future," *MIT Sloan Manag. Rev. Deloitte Univ. Press*, 2016.
- [32] J. W. Ross, C. M. Beath, and M. Mocker, *Digitalni dizajn - Kako biti arhitekta vlastita poslovanja i uvijek uspijevati*. Zagreb: MATE d.o.o., 2021.
- [33] M. T. Furjan, K. Tomičić-Pupek, and I. Pihir, "Understanding Digital Transformation Initiatives: Case Studies Analysis," *Bus. Syst. Res.*, vol. 11, no. 1, pp. 125–141, 2020, doi: 10.2478/bsrj-2020-0009.
- [34] "TechPark." <https://www.techpark.hr/>
- [35] "InsiderCX." <https://health.insidercx.com/>
- [36] GO Digital, "AIDA model oglašavanja – učinkoviti marketinški evergreen – GoDigital." <https://godigital.hrvatskitelekom.hr/aida-model-oglasavanja-ucinkoviti-marketinski-evergreen/> (accessed Aug. 22, 2023).
- [37] Winning by Design, "Defining SaaS Roles in a Company." <https://winningbydesign.com/resources/blog/saas-role-definitions/> (accessed Aug. 22, 2023).
- [38] F. F. Reichheld and P. Schefter, "The Economics of E-Loyalty," *Work. knowledge, Bus. Res. Bus. Leaders*, 2000, [Online]. Available: <https://hbswk.hbs.edu/archive/the-economics-of-e-loyalty>
- [39] G. Hart, "The bow tie funnel: A guide to the sales and marketing funnel," 2022.  
<https://www.bazaarvoice.com/blog/the-bow-tie-funnel-a-guide-to-the-sales-and-marketing-funnel/>
- [40] A. Ganti, "Employee Stock Ownership Plan (ESOP): What It Is, How It Works, Advantages," *Investopedia*. 2023. [Online]. Available: <https://www.investopedia.com/terms/e/esop.asp>
- [41] I. Pihir, K. Tomićić-Pupek, and M. Tomičić Furjan, "Digital Transformation Playground - Literature Review and Framework of Concepts," *J. Inf. Organ. Sci.*, vol. 43 no.1, pp. 33–48, 2019, [Online]. Available:

[https://www.researchgate.net/publication/334367976\\_Digital\\_transformation\\_playground\\_literature\\_review\\_and\\_framework\\_of\\_concepts](https://www.researchgate.net/publication/334367976_Digital_transformation_playground_literature_review_and_framework_of_concepts)

## Popis slika

Slika 1: Digitizacija, digitalizacija i digitalna transformacija [autorski rad] .....	4
Slika 2: Tehnologije u digitalnoj transformaciji [14] .....	9
Slika 3: Koncept organizacijskog dizajna [18] .....	11
Slika 4: Model zvijezde [autorski rad].....	13
Slika 5: 7s model [autorski rad].....	15
Slika 6: Deloitte model zrelosti [29].....	22
Slika 7: Utjecaj digitalne transformacije na elemente dizajna [autorski rad] .....	25
Slika 8: Ured InsiderCX-a [tvrtka ustupila fotografiju] .....	29
Slika 9: Sučelje platforme InsiderX [tvrtka ustupila fotografiju] .....	30
Slika 10: Faze procesa kontrole kvalitete kroz platformu [tvrtka ustupila fotografiju] .....	31
Slika 11: Struktura InsiderCX [autorski rad] .....	32
Slika 12: Potprocesi prodaje [tvrtka ustupila fotografiju].....	33
Slika 13: Potprocesi implementacije softvera [tvrtka ustupila fotografiju] .....	34
Slika 14: Faze Bow tie funnel modela [39].....	35
Slika 15: Oglas za posao Business managera [tvrtka ustupila fotografiju].....	36