

## Digitalna poslovna agilnost (I.del)

**Avtor članka:** Aleš Štempihar, predsednik IIBA Slovenija, digital42 team leader



Poslovna agilnost (Business Agility) je več kot uporaba Agile pri razvoju programskih rešitev, in digitalna poslovna agilnost je več kot razvoj aplikacij po pristopih Agile. Poslovna agilnost je tudi več kot agilnost v marketing in v HR oddelkih, čeprav je oboje zelo pomembno, prva z vidika kupca in druga z vidika zaposlenih in tistih, ki skrbijo za njihov razvoj. Kaj (vse) je torej poslovna agilnost?

**Ključne besede:** poslovna agilnost, digitalna poslovna agilnost, vrednost za kupce, spremembe, priložnosti, senzibilnost, fleksibilnost.

Ta članek NE bo govoril o agilnih pristopih oziroma agilnih projektnih okvirih (kot je npr. scrum), temveč o poslovni agilnosti z dodatkom digitalnega pridiha. Ta članek bo celo več kot to, saj je poslovna agilnost ena od temeljnih zmožnosti organizacije za njeno konkurenčnost tudi v naslednjih stopnjah razvoja digitalne ekonomije ali celo nečesa kar bo prišlo za njo.

### Kaj torej poslovna agilnost je?

Cilj poslovne agilnosti je visoko razvita konkurenčnost organizacij s pomočjo načrtno razvitih njenih zmožnosti (capability) na treh ključnih področjih:

1. Videti poslovno priložnost ali nevarnost pred ostalimi: gre torej na eni strani za zmožnost in sposobnost zaznati in realizirati **pravo** poslovno priložnost pred ostalimi, kar nedvomno prinaša organizaciji konkurenčno prednost, po drugi strani pa pravočasno zaznati predvsem **skrite** nevarnosti iz poslovnega okolja, ki lahko organizaciji zmanjšajo ali celo vzamejo konkurenčno prednost.
2. V center poslovne priložnosti postaviti vrednost za kupca: priložnost je prava, samo če predstavlja **kupcu** vrednost. Pri tem je nujno potrebno vedeti, da vrednost za kupca izhaja iz njegovih potreb in ne iz samega izdelka/storitve/rešitve oziroma ponudbe organizacije. In da, kar predstavlja vrednost enemu kupcu, še ni nujno, da predstavlja enako vrednost tudi drugemu.
3. Izvesti pravočasno vse potrebne notranje spremembe, ki bodo omogočale realizacijo zapisanega pod prejšnjima dvema točkama. Seveda vemo vsi, da **izvajanje sprememb** v organizaciji ni prav enostavna in lahka naloga ter da, seveda, zahteva svoj **čas**. Tega pa je vedno premalo, zato je ključno, da znajo organizacije pridobiti več časa za izvedbo potrebnih sprememb, in da so spremembe sposobne izvesti tudi hitreje.

### Priložnosti in nevarnosti

Ključni besedi sta: »**prava**« priložnost, kar pomeni, da organizacija prepozna priložnost, ki ji bo zares koristila - bo imela močne poslovne učinke na njen konkurenčni položaj, in se ji zato splača vanjo vlagati svoje omejene vire bolj kot v druge; »**skrite**« nevarnosti pa pomenijo bodisi, da jih ne zaznamo pravočasno, ker pač v to ne vlagamo virov, bodisi da jih pravzaprav opazimo, ampak jih ne razumem kot resnično grožnjo in jim zato ne posvečamo dovolj pozornosti in ne oblikujemo potrebnih odgovorov nanje (vsi se spomnimo Nokie). Pri

tem je potrebno vedeti, da je seveda prepoznavanje nevarnost veliko bolj kritično, saj nas lahko stane celo obstoja organizacije, medtem, ko je priložnost lahko še dodaten korak v prednosti pred ostalimi. Seveda pa je oboje tudi povezano, namreč če realiziramo pravo priložnost, ali celo več njih, potem smo tudi bolj imuni na nevarnosti.

Organizacijam je v današnjih VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) razmerah poslovanja vse bolj oteženo tako prepoznavati pravih priložnosti, kot tudi zaznavati resnične nevarnosti. Še posebej, ker v takih razmerah poslovanja organizacije ukvarjajo predvsem same s seboj in s težavami, ki jim jih prinaša, in premalo z zunanostjo organizacije, iz katere pravzaprav priložnosti in nevarnosti izhajajo. Poleg tega so nevarnosti organizacije preveč navajene opazovati le v svoji branži in pri trenutnih konkurentih, pa še pri teh seveda zelo težko zaznajo, kaj snujejo v ozadju. Gre za nekakšen Kavelj 22, ker organizacije ne prepoznavajo pravih priložnosti in ker nevarnosti opazijo prepozno, se morajo več ukvarjati s svojim notranjim konsolidiranjem, kar pa ji jemlje vire in čas, ki bi jih morale pravzaprav uporabiti za prepoznavanje priložnosti in nevarnosti. Pri priložnostih je dodatna težava še v tem, da jih je navidezno veliko, in je med njimi težko razpoznati zares prave. Pri nevarnostih pa je dodatna težava ta, da je v digitalni ekonomiji konkurenca še asimetrična, kar pomeni, da prihaja tudi iz drugih branž, poleg tega pa, da prihaja tudi iz majhnih podjetij, ki jih do trenutka pojavitve nevarnosti ni bilo na radarju organizacije.

### **Ponudba vrednosti**

Prava priložnost je tista priložnost, ki prinaša vrednost kupcem, ki jih naslavljamo. Težava za organizacije je predvsem ta, da so kupci vedno bolj zahtevni in da želijo vedno bolj njim prilagojeno ponudbo. Situacija je zanimiva, namreč medtem ko imamo občutek, da se družba kot celota vedno bolj giblje z enakimi značilnostmi, se posamezniki temu upirajo s svojimi individualnimi potrebami, željami, interesi, zahtevami. K sreči se ti posamezniki vsaj povezujejo v sebi enake skupine, tako, da lahko organizacije kljub temu vsaj delno pripravijo svojo ponudbo za več kupcev hkrati, pri čemer je njihovo število nekaj tisočkrat manjše od časov masovne proizvodnje izdelkov. Veliko organizacij se novim razmeram še ni prilagodilo in dajejo na trg ponudbo, za katero one mislijo, da jo kupci potrebujejo. Poslovno agilne organizacije so seveda pametnejše in ponudbo prilagajajo potrebam kupcev. Organizacije, ki so najbolj poslovno agilne, znajo povezati zmožnost pravočasnega zaznavanja priložnosti s skritimi potrebami kupcev, torej potrebami, ki se jih le-ti sploh še ne zavedajo, dokler ne pride ta, zanje prava ponudba, na trg. Tako predstavlja ta ponudba presenečenje za kupca in seveda še večje presenečenje za konkurenco. Prav startup-i, ki so običajno bližje kupcu lažje zaznajo in vidijo njihove skrite potrebe in jih realizirajo pred drugimi.

Kaj sploh je ponudba vrednosti? Zelo enostaven odgovor bi bil: nekaj kar je vredno kupcu, za kar je pripravljen plačati. Seveda je vrednost še veliko več, kot npr. nekaj kar ga dela našemu podjetju zvestega, da se k nam vrača z novimi nakupi; in še več, da je pripravljen zaradi tega našo ponudbo samostojno aktivno priporočiti tudi drugim. V tem primeru je dobil od nas pravo vrednost.

**Ponudba digitalne vrednosti** je nova vrednost na podlagi značilnosti digitalne ekonomije in digitalnega poslovanja, ki jo zazna kupec kot ustrezno za zadovoljitev svoje specifične potrebe. Primera ponudbe digitalne vrednosti sta nadpovprečna izkušnja kupca (Cx) v poslovanju z nami in poenostavljanje kupčevih vsakodnevnih opravil s pomočjo digitalne tehnologije. Primer slednjega je Uber-jev zapis ponudbe vrednosti: "The Smartest Way to Get Around", pred tem pa: »Your day belongs to you« (posredna močna vrednost s čustveno podlago), »Tap the app get a ride« (enostavnost uporabe) in pa »Ready anywhere, anytime« (celovitost storitve). Ponudba vrednosti je torej neke vrste izjava, s katero podjetje predstavi kupcem svojo blagovno znamko na način, da jim pove zakaj podjetje obstaja (poslanstvo), kako deluje in zakaj si zasluži, da le-ti poslujejo z njim.



## Tap the app, get a ride

Uber is the smartest way to get around. One tap and a car comes directly to you. Your driver knows exactly where to go. And payment is completely cashless.

[MORE REASONS TO RIDE >](#)

### **“Your day belongs to you.”**

- One tap and a car comes directly to you
- Your driver knows exactly where to go
- Payment is completely cashless

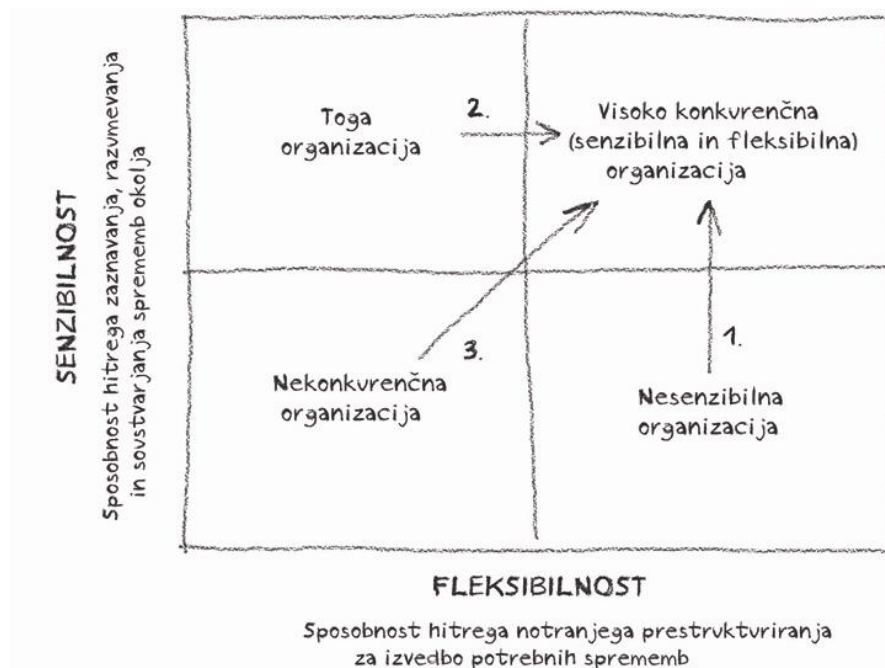
Vir: Google

### **Senzibilnost in fleksibilnost**

Organizacije običajno zaznajo priložnosti in nevarnosti prepozno. Ko se jim želijo končno prilagoditi, pa naletijo na notranje ovire izvajanja sprememb. Oboje je povezano s časom. Na čas lahko vplivamo na dva načina: da opazimo priložnost in nevarnost veliko prej kot ostali in imamo zato več časa, da jo realiziramo oziroma se jo ubranimo; in da smo sposobni spremembo izvesti hitreje kot drugi, ker smo za to razvili potrebne zmožnosti, sposobnosti in predvsem ustrezno organizacijsko kulturo. Pri pravočasnem zaznavanju nam pomaga predvsem zmožnost senzibilnosti, pri hitri realizaciji pa zmožnost biti fleksibilen. Senzibilnost je izrednega pomena tudi pri oblikovanju prave vrednosti za kupce, namreč, da smo sposobno zaznati, vse bolj pa tudi občutiti (skrite) potrebe kupcev.

Senzibilnost organizacije je odvisna je od njenega zaznavanja in razumevanja splošnega razvoja družbenih in ekonomskih gibanj ter razvoja sveta, od pravočasnega zaznavanja novih trendov in trgov, od ustvarjanja ali vsaj vživljanja v potrebe, želje in pričakovanja kupcev, od pravilnega razumevanja le-teh in od sposobnosti hitrega oblikovanja kreativnih rešitev zanje.

Fleksibilnost organizacije je odvisna od njene organiziranosti, nivojev odločanja, prožnosti njenih procesov in virov ter organizacijske kulture, ki je na eni strani naklonjena spremembam, po drugi strani pa temelji na sodelovanju, povezovanju ter pripravljenosti angažirati se za jasno definirane in prioritizirane skupne cilje.



Vir: Poslovni pristopi prihodnosti / Kako boste dosegli trajno visoko konkurenčnost vaše organizacije, Aleš Štampihar & Franc Bračun

### Kaj je digitalna poslovna agilnost?

Digitalna poslovna agilnost je sposobnost organizacije, da izboljšuje svojo poslovno agilnost in konkurenčnost v digitalni ekonomiji, kar, glede na zgornje tri točke, pomeni:

1. Da pravočasno zazna in predvsem da razume značilnosti digitalne ekonomije, za kar razvije posebne digitalne zmožnosti in kompetence (več o tem v drugem delu članka) in si pomaga z digitalnimi tehnologijami.
2. Da zazna skrite potrebe kupcev pred ostalimi in zanje oblikuje digitalno ponudbo vrednosti, pri čemer si pomaga s posebnimi digitalnimi zmožnostmi in kompetencami, z razvojem digitalne kulture (predvsem usmerjenostjo v kupce), z načrtnim upravljanjem izkušnje kupca (Cx) ter z digitalnimi tehnologijami (npr. razumevanjem podatkov o kupčevih navadah).
3. Da je sposobna spremembe izvesti še hitreje, in da spodbuja takšne spremembe, ki so v korist svojih kupcev in zaposlenih, ne samo nje same. Pri tem si ponovno pomaga z posebnimi digitalnimi zmožnostmi in kompetencami, z razvojem digitalne kulture (predvsem pripravljenostjo na spremembe), z upravljanjem izkušnje zaposlenih (Ex) ter z digitalnimi tehnologijami (npr. z AI podprtim avtomatskim odločanjem).



Vir: IMD