

Končno povezani?

Ne, nimamo v mislih povezanosti prek družabnih omrežij, temveč povezanost poslovanja (businessa) in IT. Digitalno poslovanje (Digital Business) je namreč zadnja priložnost, da ta povezanost postane tako tesna in močna kot še nikoli do zdaj.

Aleš Štempihar

Svet IT si že več kot 30 let prizadeva najti pomembnost in položaj v poslovanju, ki ju je nekoč že imel. Organizacije so takrat vedele, da brez informatike ne bodo ujele napredka in konkurentov. IT je namreč predstavljal nujno komponento poslovnega razvoja organizacij. A nato je počasi izgubljal svojo udarno moč in postajal vse bolj samo še podpora poslovanju. In to kljub trudu ter številnim iniciativam (npr. BSC IT, Val IT, SOA), ki naj bi poslovanju pokazale poslovno vrednost IT, a brez vidnejšega uspeha. Iskali so se različni vzroki, od introvertiranosti in nekomunikativnosti informatikov do njihovega prešibkega poslovnega znanja, izražanja in komunikacije. Čeprav so številne akademije CIO, konference in knjige naslavljale prav te pomanjkljivosti, opaznega napredka ni bilo. Posel (*business*) preprosto ni prepoznal IT kot odločilno sredstvo za svoj poslovni razvoj. Ker ga je videl predvsem skozi oči avtomatizacije, povečevanja učinkovitosti in zniževanja stroškov, so predsedniki uprav to področje običajno prepuščali finančnim direktorjem, vodjem kakovosti in seveda informatikom, ki pa večinoma niso imeli ustreznih pristojnosti in pooblastil ter proračuna, da bi lahko bili pomembnejša komponenta poslovnega razvoja. Tudi red-



TaskRabbit, so zatresla temelje klasičnega poslovanja. Po drugi strani so gibanja spodbujanja kreativnosti in inovacij, sodelovanja in soustvarjanja ter seveda tudi tehnološki napredek (IoT, Big Data, cloud, mobile, SaaS ...) ustvarili podlago za nov veliki pok. Ime-

in tudi ne poslovanja, ki ga izvajamo digitalno, temveč predvsem tesno povezanost poslovanja in digitalnih tehnologij skozi nove poslovne modele v korist vseh deležnikov (strank, zaposlenih, organizacij, lastnikov), skupnosti in družbe.

Digitalno poslovanje pomeni predvsem tesno povezanost poslovanja in digitalnih tehnologij skozi nove poslovne modele v korist vseh deležnikov, torej strank, zaposlenih, organizacij, lastnikov, ter tudi skupnosti in družbe.

ke svetle izjeme uspešnih organizacij, ki so delale drugače, niso zmogle prepričati ostalih, saj so bile razumljene kot tehnološka podjetja (Apple, Google, Dell). Tudi kasnejšim uspešnim podjetjem, ki niso bila več zgolj tehnološka, kot npr. Facebook in Amazon, še ni uspelo narediti polnega preboja. A tudi ta ni več daleč. Pravzaprav je že tu. Podjetja, kot so Uber, Alibaba, Airbnb,

nuje se *Digital Business* – digitalno poslovanje – in predstavlja edinstveno priložnost za tesno ter močno povezanost poslovanja in IT, kot je še ni bilo. Če te priložnosti podjetja ne bodo izkoristila, to ne bo to usodno za IT, temveč predvsem za poslovanje (*business*) in s tem za organizacije same. Ključno pri tem je razumevanje, da Digital Business ne pomeni digitalnih tehnologij za poslovanje,

Povezani s kupci

Japonci so že zdavnaj do popolnosti razvili verige povezanosti z dobavitelji (oskrbovalne verige ali *Supply Chain Management*), čemur so nato sledile še verige na prodajni strani. A tako rekoč šele pred kratkim so na koncu te verige močnejše vključeni tudi kupci, ki soustvarjajo ne samo kreiranje izdelkov in storitev, temveč že tudi strategije in poslovne modele. Poslovanje (*business*) se vse bolj zaveda nujnosti prave usmerjenosti in osredotočenosti na kupca/stranko, ki ne temelji zgolj na klasičnem CRM, klasičnih programih lojalnosti, klasičnem razumevanju večkanalnosti (*omnichannel*) in ponudbi cenovno ugodnih ter vedno novih izdelkov, temveč predvsem na razumevanju potreb kupcev skozi poglobljeno soustvarjanje in sodelovanje z njimi ter na njihovi uporabniški izkušnji. Svet osnovnih potrošniških dobrin se sicer temu še upira, a npr. storitve in izdelki za prosti čas za svojo uspešnost vsa bolj potrebujejo

tesno povezanost s kupci. In storitve danes predstavljajo že tri četrtine poslovnih dejavnosti. Da bi bile organizacije v spremenjenih okoliščinah poslovanja lahko uspešne, morajo o svojih strankah razmišljati drugače: po eni strani zelo personalizirano – razpoznati morajo značilnosti vsake posamezne stranke, po drugi strani pa razumeti stranko skozi skupino z njo povezanih ljudi, in to ne zgolj z vidika demografije in klasičnih segmentacij strank. Pri tem je še posebej pomembno spoznanje, da se vse bolj brišejo meje med pristopi do strank B2B (poslovni subjekti) in strank B2C (fizične osebe). Nadomeščajo jih pristopi H2H (H = *human*). Kupci si želijo biti povezani z organizacijami na enak način, kot so s svojimi prijatelji in skupnostmi (*peers*). Temelja te povezanosti sta enakost in zaupanje.

Povezani z zaposlenimi

Da bi lahko ustvarile in živele pravo povezanost s kupci, morajo organizacije najprej vzpostaviti pravo povezanost znotraj njih samih. Kupci stopajo v stik z organizacijo po različnih poteh in na različne načine. Kupci želijo enako dobro izkušnjo in vrednost ne glede na to, kje vstopijo v procese organizacije, in ne glede na to, s kom navežejo stik najprej. Želijo si tudi razpoznavanja njihovih posebnosti, zadnjih stikov in enakega komuniciranja, ne glede na kanal in (digitalno) napravo, s katero komunicirajo. Želijo si usklajeno obravnavo na celotni poti svojega popotovanja (*Customer Journey*) skozi sodelovanje z organizacijo. Želijo si, da jih organizacija prepozna kot osebnost (*Personas*). To namreč krepi zaupanje. Vse to je mogoče samo, če so zaposleni v organizaciji najprej ustrezno povezani med seboj. Pri tem ne gre samo za povezanost podatkov o stranki, temveč za zmožnost medsebojnega povezovanja in sodelovanja zaposlenih pri osredotočenosti na stranko in pri ustvarjanju motivacijskih medsebojnih odnosov ter kulture. Pomembnost kulture bomo predstavili v nadaljevanju, na tem mestu pa naj izpostavimo še pomen digitalnih tehnologij za medsebojno spoznavanje in sodelovanje zaposlenih ter za komuniciranje tako v vsa-

Digitalni darvinizem

Pojav, pri katerem se tehnologija in družba razvijata hitreje, kot se je večina podjetij sposobna prilagajati.

To potrjuje ugotovitev, da danes obstaja le še okoli 10 odstotkov podjetij, ki so bila pred 50 leti na najbolj znanem in kredibilnem seznamu revije Fortune 500 najuspešnejših organizacij. V zadnjih 10 letih jih je s tega seznama izginilo 40 odstotkov.

Digital disruption

Digitalna motnja je sprememba, ki se pojavi, ko nove digitalne tehnologije skupaj z novimi poslovnimi modeli, ki jih omogočajo, bistveno vplivajo na ponudbo vrednosti obstoječih proizvodov in storitev.

Še dva značilna izraza se uporabljata v povezavi z digitalnimi transformacijami, in sicer digitalni vrtinec (*Digital Vortex*) in digitalni darvinizem. Darwinov nauk o preživetju najbolj prilagodljivih je dobil novo okolje in s tem nov pomen ter razsežnost: iz prilagajanja naravi prehajamo v prilagajanje tehnologijam. Te nas vse bolj vsrkavajo, vlečejo vase in vrtijo naše osebno in poslovno življenje vedno hitreje, so kot nekakšen digitalni vrtinec. Organizacije morajo strateško razmišljati o tem, kako *digital disruption* spreminja način našega življenja in dela. In kaj nam poleg strategije lahko pomaga, da nas ta vrtinec ne potegne v globino?

kodnevnem poslovanju kot v transformaciji organizacije.

Povezani s strategijo

MIT Sloan Management Review je v svoji študiji The 2015 Digital Business Global Executive Study and Research Project na podlagi intervjujev s 4.800 poslovnimi direktorji različno velikih organizacij iz 129 držav in 27 industrij prepoznal v digitalnih preobrazbah podjetij kot ključni dejavnik digitalno strategijo in ne tehnologije. Podjetja z zrelim Digital Businessom se osredinjajo na celovito povezanost in integriranost poslovanja ter vseh ključnih digitalnih tehnologij, kar zajamejo v digitalni strategiji, medtem ko ostala podjetja rešujejo predvsem posamezne poslovne težave s posamičnimi digitalnimi tehnologijami (npr. mobilne aplikacije na področju prodaje). Pri tem prva povezujejo digitalno strategijo s poslovno strategijo, druga pa predvsem posamične digitalne pobude z informatiko. Raziskava je tudi razkrila, da si večina zaposlenih želi delati z digitalnimi organizacijami, saj v njih vidijo boljše možnosti za razvoj in večjo tolerančnost do napak, kajti te organizacije dopuščajo višjo stopnjo tveganja. Pri tem je zanimivo, da to ni želja samo mladih, saj je študija zajela zaposlene med 20. in 60. letom. Še ena pomembna ugotovitev raziskave je, da pri digitalno zrelih organizacijah digitalna agenda prihaja od zgoraj navzdol, kar daje ustrezno podporo tudi uresničevanju digitalne strategije.

Torej pravo podlago za učinkovit *Digital Businessa* oziroma za uspešno upravljanje povezanosti poslovanja in digitalnih tehnologij dajeta poslovna in digitalna strategija organizacije. Slednja predstavlja tudi vodilo in brv čez digitalne vrtince.

Digitalni vrtinec

»Rušilni« vpliv digitalnih tehnologij na poslovanje, a ne samo zaradi tehnologij samih, temveč zaradi drugačnih poslovnih modelov, ki jih te tehnologije omogočajo, imenujemo digitalna motnja (*digital disruption*). Pri uporabi tega izraza je treba biti zelo previden, saj njegova uporaba lahko povzroči negativni odziv in strah. Še toliko pomembneje je zato, da digitalno techno-

logijo uporabimo tudi in najprej za notranjo povezanost – povezanost z zaposlenimi, pri čemer ti prepoznajo korist digitalnih tehnologij za poslovni razvoj svojih organizacij in medsebojno komunikacijo.

Povezano vodeni

Za *Digital Business* je pomembno še nekaj. Da bi ga podjetja lahko uspešno uvedla, bolje rečeno živela, je potrebna tudi ali najprej transformacija njihove kulture. Že prej smo izpostavili, da osredotočenost na stranko ne pomeni pogleda na stranko skozi produkte in storitve, ki bi jim jih lahko (še) prodali, temveč skozi njihove poslovne potrebe, ki jih zadovoljimo z različnimi poslovnimi modeli in s ponudbo vrednosti skupaj s strankami in poslovnimi partnerji, kar je seveda veliko bolj kompleksno kot zgolj ponudba vedno novih izdelkov/storitev. Notranje pa to za organizacije npr. pomeni, da morajo zaposleni delovati veliko bolj usklajeno, da bodo lahko vzpostavili ustvarjalno okolje in podlago za medsebojno povezanost in resnično povezanost z zunanostjo. Značilnosti novih organizacijskih kultur so: vpetost in zavzetost (*engagement*), medsebojno razumevanje in sodelovanje, spoštovanje, zaupanje, odgovornost, soustvarjanje, kreativnost, agilnost. Da organizacije tako kulturo sploh lahko razvijejo, potrebujejo predvsem: visoko stopnjo čustvene inteligence (*emotional intelligence*) vseh svojih zaposlenih in preobrazbo načina svojega delovanja iz hirarhičnega delegiranja (klasični menedžment) v vodenje (*leadership*). Prav zmožnost preobrazbe kulture bo na koncu ključna za konkurenčnost organizacij. Na dolgi rok najuspešnejša podjetja bodo prav skozi kulturo (*people first*) poskrbela ne samo za stalno inovativno uporabo vedno novih digitalnih tehnologij, temveč predvsem za zmožnost povezanosti s spreminjajočo se družbo in z njenimi posamezniki. Vsak od nas je ta posameznik in IT je del kulture ter voditeljstva. Najuspešnejše organizacije so to že spoznale, druge bodo morale za svoj obstoj to usvojiti prav kmalu. Pričakajte jih s pravilnim razumevanjem digitalnega poslovanja in jim pomagajte pri njihovem poslovnem razvoju. ✘