

Od digitalizacije k digitalnemu poslovanju

Reka dogodkov, konferenc, člankov, blog zapisov na temo digitalizacije, četrte industrijske revolucije in digitalne transformacije je začela poplavljati do te mere, da težko najdemo košček zemlje, ki bi predstavljal jedro razumevanja, kaj je pravzaprav zares pomembno za naša podjetja in kako se morajo ta odzvati. Tisti, ki ste gledali film *Waterworld*, veste kaj lahko sledi.

Aleš Štempihar

Waterworld s Kevinom Costnerjem je leta 1992 veljal za najdražji film vseh časov, še danes pa se nahaja med prvo desetorico. Seveda se zato ni mogel »pokriti« zgolj s prodajo kino vstopnic. Profitabilen je postal šele s pokinotečnimi projekti oziroma s prodajo videa, iger, novele in vstopnic v tematske parke.

Morda se boste vprašali: »Kakšno povezavo ima to z digitalizacijo in digitalnim poslovanjem?« Na videz prav nobene, a v resnici zelo veliko. Namreč tudi pri digitalizaciji poslovanja bodo morala podjetja najprej vložiti veliko sredstev, morda celo največ v dosedANJI zgodovini vlaganja v (IT-) tehnologije. Vendar se jim investicija ne bo povrnila zgolj z lansiranjem digitalnih tehnologij, temveč šele s produkti in storitvami, ki bodo lahko nastale na osnovi te tehnologije, enako kot pri omenjenem filmu.

A tako kot pri filmu tudi pri digitalnem poslovanju potrebujemo najprej pravo zgodbo. Zgodbo, ki ne bo nagovorila samo klasičnih obiskovalcev kina (kupcev v klasičnih trgovinah ali klasičnih modelov medpodjetniške prodaje), temveč se bo dotaknila tudi vseh drugih potrošnikov, uporabnikov, raziskovalcev in prihajajočih novih oblik tistih, ki bi radi za svoj denar dobili kar največ vrednosti in doživetja (customer experience). Saj veste, da tudi kino 3D ni več nekaj posebnega.

Zgodba je začetek

Najprej, o kakšni zgodbi sploh govori naš film? Če so filmi presplošni in brez zgodbe, ki bi pritegnila gledalce (tudi zunaj kino dvorane), ostanejo na koncu brez njih. Kadri filma morajo biti torej smiselno povezani, kar se na koncu zgodi celo pri filmih z več vzporednimi na videz nepovezanimi zgodbami (omnibus). Prav enako je treba razumeti in smiselno povezati različne

zgodbe digitalizacije. Pojem digitalizacija je namreč tako širok, da zlahka izgubimo rdečo nit osrednje zgodbe in (filmskega) sporočila. Zajema tako digitalne tehnologije (cloud, big data, IoT, social, mobile, API ...) kot tudi vpliv teh tehnologij na življenja posameznikov v službi in doma, splošno digitalizacijo družbe, vplive na industrijo, gospodarstvo, ... Iz celotnega nabora različnih kadrov digitalizacije, ki dnevno prihajajo do nas v posameznih prizorih, dostikrat zgolj kot nekakšni napovedniki filmov (trailerji) ali celo reklame, moramo znati sestaviti pravo zgodbo za naše gledalce.

Potreben je prepričan investitor

Kdo je investitor v digitalizacijo poslovanja? Če razumemo, da je digitalno poslovanje (digital business) bolj nov način poslovanja (business) kot nove tehnologije

morda lahko prestraši do te mere, da bodo investirali v digitalizacijo poslovanja tudi zgolj iz strahu pred konkurenco, ki bi lahko resno ogrožala njihovo podjetje.

Potreben je odgovoren investitor

Eno so filmi, kjer glavni junaki skoraj vedno zmagajo, in drugo je kruta realnost, kjer lahko glavni igralci (CEO) tudi izgubijo. Vsi poznamo raziskave, kako skokovito narašča tempo (skoraj tako hitro kot v filmu *Hitrost*) in izginjajo podjetja s priznanih seznamov najboljših. Odgovoren investitor je zato tisti, ki bo pravočasno prepoznal nujnost investiranja v digitalno poslovanje in prehitel digitalne nevarnosti ter jih spremenil v priložnosti. Odgovoren investitor je tudi tisti, ki odgovorno ravna s svojim kapitalom in sredstvi. Ker pa veliko digitalnih poslovnih modelov sploh ne vsebuje sred-

A tako kot pri filmu tudi pri digitalnem poslovanju potrebujemo najprej pravo zgodbo. Zgodbo, ki ne bo nagovorila samo klasičnih obiskovalcev kina, temveč se bo dotaknila tudi vseh drugih.

(digital), je potem samo še logična posledica, da je to lahko le predsednik uprave, direktor oziroma CEO. Kdaj bo CEO pripravljen investirati? Prvič: ko bo videl ali dovolj veliko korist ali dovolj veliko grožnjo za poslovanje svojega podjetja, in drugič: ko bo prepričan, da znamo investicijo pripeljati do uspešnega konca – do rezultatov, ki bodo prinesli donos na njegovo investicijo. Menedžerji običajno slišijo na to drugo – na poslovne koristi, a tudi digitalni vrtnec jih

stev, je bolje namesto njih govoriti o virih in partnerstvih. Upravljanje kapitala, virov in sklepanje strateških partnerstev pa je v podjetjih naloga najvišjega vodstva oziroma prvega med njimi (CEO), kar samo potrjuje že zapisano, kdo je pravi investitor. Da bo poleg tega še zares odgovoren, se ne sme zgoditi, da bo delegiral odgovornost digitalnega poslovanja na CIO ali CDO. Poleg tega to pomeni, da je pripravljen na spremembe tako v svojem podjetju (največkrat

gre za spremembo kulture) kot pri sebi ter da bo za potrebne spremembe vzpostavil tudi spremembam naklonjeno motivacijo okolje. Taka odgovornost se lahko vzpostavi le z razumevanjem, da so bistvo digitalnega poslovanja novi poslovni modeli in drugačna povezovalna ter v zagotavljanje nadpovprečne kupčeve izkušnje usmerjena kultura, kar lahko nastaja zgolj na podlagi voditeljstva najvišjega vodstva.

Potreben je odgovoren predlagatelj

Kdo naj bi bil najprimernejši predlagatelj za uvedbo digitalnega poslovanja v podjetje? To bi bil vsekakor kar CEO sam. V skladu s tem, da je digitalno poslovanje bolj poslovanje kot tehnologija, bi bil naslednji najprimernejši predlagatelj konzorcij vseh vodij poslovnih funkcij in procesov na čelu (ali vsaj z vidno vlogo) s tistimi, ki lahko najbolj vplivajo na spremembo kulture in pridobivanja potrebnih zmožnosti (kompetenc) organizacije za uvedbo digitalnega poslovanja – oddelki za razvoj kadrov, in tudi s tistimi, ki zagotavljajo enotno upravljanje stikov s kupci z zagotavljanjem njihove nadpovprečne izkušnje – marketing, prodaja. Šele nato bi prišla na vrsto CIO in CDO (angl. Chief Digital Officer), ki sta lahko predvsem v pomoč pri izvedbenem delu vpeljave digitalnega poslovanja. Katerikoli predlagatelj pa mora pripraviti za investitorja jasn koncept digitalnega poslovanja, razumljivo iniciativo ter utemeljitev donosnosti in varnosti uvedbe.

Potreben je enostaven model

Da bi enotno razumela in nato vzpostavila digitalno poslovanje, potrebujejo podjetja in njihovi investitorji ter predlagatelji enostaven model (manj je več), ki bo ponazoril glavne elemente digitalnega poslovanja. Tak model je prikazan na sliki in je plod domačega slovenskega znanja. Inovativen poslovni model je začetek vsakega pravega digitalnega poslovanja. Namreč pravo digitalno poslovanje ne temelji zgolj na digitalizaciji procesov in razvoju digitalnih tehnologij v organizaciji, kar je del elementa fleksibilnih organizacijskih zmožljivosti, temveč na načinu poslovanja, ki je unikatno drugačen od klasičnega v branži, kjer deluje podjetje. Vsi poznamo (takrat) nove poslovne modele, na katerih delujejo Uber, Airbnb, Netflix. Delati stvari drugače, kot to delajo konkurenčna podjetja, dostokrat ob pomoči partnerjev, ki niso nujno druga podjetja, temveč lahko tudi posamezniki, in pri tem kupcem zagotoviti več dodane vrednosti sta temelja oblikovanja novih digitalnih strategij ter poslovnih modelov. Kreativne rešitve za stranke so nato po eni strani le del ali posledica digitalnih poslovnih modelov, po drugi strani pa je treba tudi vsako spremljevalno storitev ali pa vsak dodatek

Model digitalnega poslovanja



Vir: Aleš Štampihar in Franc Bračun

klasičnemu poslovanju ponuditi na kreativen način s ciljem zagotavljanja izjemne kupčeve izkušnje. Do te pa ne moremo brez kulture zmagovitih sinergij, ki nam najprej zagotavlja, da vzpostavimo z našimi kupci sinergijo njihovih potreb in naše ponudbe na inovativen ter kreativen način in jim nato zagotovimo enotno in celovito storitev (ponudbo), prilagojeno skozi celotno življenjsko obdobje vsakega posameznega kupca (personalizacija), česar pa ne moremo doseči brez notranje sinergije vseh zaposlenih, ki bodisi stopajo v neposredni stik s kupci (touchpoints na frontu) bodisi v ozadju izvajajo procese in aktivnosti, ki to podpirajo ali omogočajo (back). Prav kultura pa je največkrat spregledani element digitalnih iniciativ. Če smo iz lean in agile pristopov še nekako navajeni, da je treba najprej opazovati kupca, pa pri digitalnih iniciativah vse pre pogosto zanemarimo notranje elemente kulture, kot so voditeljstvo in soustvarjanje ter sodelovanje, ki bodo šele omogočali pravo usmerjenost v kupce in s tem pravo digitalno poslovanje. Bistvo tega torej niso tehnologije, ki so zgolj enabler, temveč ljudje (kupci, vodje, zaposleni), ki so driverji. Osrednja beseda je še vedno poslovanje, ki pa se izvaja na digitalni način, kar pa ne pomeni zgolj tehnološkega načina. Kultura zmagovitih sinergij je povezovalc oziroma lepilo med digitalnimi strategijami (WHY) in poslovnimi modeli (WHAT-1), kreativnimi rešitvami za stranke (WHAT-2, WHOM) in fleksibilnimi organizacijskimi zmožljivostmi (HOW).

Potrebnost je poslovna utemeljitev

Zgolj sklicevanje na trende, nevarnosti in priložnosti za investitorje ni dovolj. Lahko pa pomaga, kot lahko tudi navedba uspešnih zgodb podobnih podjetij in konkurentov. To lahko vključimo v začetni del

poslovnega primera (business case) v poglavje poslovnega ozadja oziroma v poglavje problemi in priložnosti. Tipični poslovni primer ima še vsaj naslednja poglavja: povezanost s strategijo in strateškimi cilji, načrtovana pridobljena vrednost (koristi) za podjetje in ostale deležnike, izvedljivost in stroški izvedbe, utemeljitev donosnosti, tveganja, omejitve in predpostavke, različne opcije rešitve, utemeljitev izbrane rešitve, metodologije povezane z uvedbo iniciative.

Potrebna je še varnost izvedbe

Menedžerji vse pre pogosto enačijo varnost izvedbe z natančnim načrtom faz in aktivnosti, ki se v modernejši izvedbi imenuje roadmap. A še tako dober načrt (scenarij filma) je samo del celotne zgodbe. Igralci morajo poleg talenta, znanja in izkušenj vzpostaviti tudi ustrezno kemijo sodelovanja. Seveda pa zgolj dobri igralci tudi ne naredijo dobrega filma, če ta nima ustrezne zgodbe in sporočila. Poslovanje podjetja je veliko bolj zapleteno kot snemanje filma, zato je izvedba tako kompleksnega projekta, kot je uvedba digitalizacija poslovanja, celo kompleksnejša kot kakšna filmska trilogija. V središču digitalnega poslovanja so namreč ljudje, hkrati in enako pomembni tisti zunaj podjetja – kupci in njihova izkušnja – kot tisti znotraj – zaposleni, ki ustvarjajo kulturo sinhronnega sodelovanja in osredotočenja na zagotavljanje nadpovprečne uporabniške izkušnje ter drugih oblik vrednosti za kupca. Da lahko postavimo ljudi v središče digitalnega poslovanja, potrebujejo podjetja predvsem voditeljstvo (leadership) in pripadajoče sposobnosti, kot so čustvena inteligenca, empatija, motivacija, ciljna osredotočenost ... Tako pridemo do navideznega paradoksa, da uspešnost digitalnega poslovanja ni odvisna predvsem od digitalnih tehnologij, temveč od mehkih pogojev za ustvarjanje uspešnega poslovanja. In tu se skriva pravi ključ varne izvedbe vpeljave digitalnega poslovanja, ki bo na koncu zagotovila tudi povračilo investicije.

Digitalni paradoks

Če velja, da morajo klasična (korporativna) podjetja za prehod na digitalno poslovanje investirati veliko kapitala in virov ter napora v spreminjanje za to potrebne organizacijske kulture, lahko na drugi strani majhna startup podjetja s skromnim začetnim vložkom, a s pravim poslovnim modelom in kreativno rešitvijo, ki strankam prinese nadpovprečno vrednost pri njeni izkušnji, zelo hitro prevzamejo mesto prvih. Morda zgolj naključno je, da je najdražji film vseh časov Pirati s Karibov. Vsekakor pa je paradoksalno, da današnji digitalni pirati ne potrebujejo veliko denarja in časa, da ustvarijo dobro zgodbo, film in velike produkcijske zasluge. ✖