



Odličnost digitalnih transformacij v svetu in pri nas

Luca Rossi, višji partner A.T. Kearney, vodja A.T Kearney Advantage Transformation ekipe za EMEA regijo in nekdanji generalni direktor EMEA regije

Kako bo digitalna transformacija vplivala na posel? Digitalna transformacija je težka: gre za velike investicije. Ta preobrazba je lahko tudi ugodna. Poznane so tudi mnoge zgodbe o neuspehu, kot je recimo Blackberry: začeli so kot pionirji sprememb (prvi telefon, ki je imel email dostop?), a so izgubili 75 milijard dolarjev tržne vrednosti od 2011 do 2014. In so izginili z zemljevida. Kaj gre lahko narobe? Neprava strategija, napačno razporejanje sredstev, predolg reaktivni čas, etc ...

Iliad je francoski tele operater, ki je na novo vstopil na italijanski trg, kjer sicer dominira Vodafone. Od decembra do danes, v šestih mesecih so pridobili 2 mio. strank. To so dosegli samo z uporabo digitalnih orodij.

Novi problemi s starimi prijemi niso rešljivi. Gre za problem ljudi. Brez prave vizije ne moreš dobiti pravih talentov, brez pravih talentov ne dobiš vizionarjev. In ta cikel se mora prebiti.

Znanje ni za vedno. Moramo ga posodabljati. Pojavlja se potreba po preizobraževanju oz. po učenju kako se učiti. Prilagoditi moraš svoje sposobnosti. 3 dimenzije teh sposobnosti so:

1. Ljudje: Katere ključne kompetence potrebujem?
2. Organizacija: Kako so lahko te vključene v organizacijo? Katere so centralizirane, katere decentralizirane?
3. Kultura. Delati hitro, agilno in ne biti kaznovan za svoje napake.

Komunikacija med zaposlenimi je pomembna. Mora biti dvostranska, ki je običajno nismo vajeni! Pomembno je mentorstvo.

Ljudje so dveh vrst: nekateri so se rodili v digitalnem svetu, drugi poskušajo ujeti ta razvoj. Kako vključiti starejši management v učenje? Tudi tu je odpor proti posodabljanju znanja. Včasih se naredi prepad med novimi mladimi zaposlenimi in vodstvom, ki so običajno starejši.

Kakšno mora biti izobraževanje? »Easy, effective, enjoyable, personal, emotional, fast, engage, simple« – mora jim omogočiti, da opravljajo svoje delo bolje.

IMG: dober primer agilne organizacije (Razloženo na slajdih). Tribes and tribe leaders.

Agilne organizacije gredo veliko dlje od tehničnih komponent. Pomembna je nota organizacijske kulture. »Keep the north star clear.« Moramo vedeti, kam gremo. Agilni pristop pri inoviranju je tudi, da prototip »ponaredimo«, da najprej dobimo odzive strank o uporabnosti.

Customer centricity, primer Amazona: Ko ima nekdo idejo, mora napisati prednosti za stranko na tablo. Potem mora napisati PR sporočilo, kako o tem poročajo čez 3 leta (kristalizacija vizije). Naslednja stvar, ki jo moramo narediti so pogosto zastavljena vprašanja in odgovori nanje. In nazadnje izdelati vizijo (ponaredek prototipa). Odločitve so lahko: reverzibilne ali nereverzibilne. Ne izgublajo časa na reverzibilnih odločitvah. Ekipe ohranjajo take, da jih lahko nahranita dve pici. Tako odločitve potekajo hitreje.

Raziskava: Digitalni indeks slovenskega gospodarstva (ponovitev in primerjava rezultatov iz leta 2016 z 2018)

Marko Derča, podpredsednik A.T. Kearney Slovenija

Rezultati študije, ki poteka že 5 let: Kako podjetja napredujejo v odličnosti digitalne transformacije. Digitalna transformacija vstopa v trejo fazo. V prvi fazi so se spoznavali s konceptom, v drugi fazi so podjetja preskušala in iskala svoj prostor pod soncem. V tretji fazi pa usmerjajo investicije, ki niso več tako razpršene, ampak bolj usmerjene. Ugotovili so kaj deluje in kaj ne. To pomeni večji učinek projektov.

Krovni rezultati v regiji: napredek je. 14% se je indeks digitalne odličnosti dvignil. Gre za pomemben korak v lovljenju najboljših. V nekaterih pogledih so Slovenska podjetja že ujela tuja, na primer avtomobilska industrija. Veliko investirajo v notranjo odličnost, v digitalizacijo procesov. Razkoraki so večji na področju poslovnih modelov. Razviti trgi so usmerjeni v prenavo poslovnih modelov. Dejstva: 80% podjetij ima digitalizacijo v strategiji. Tretjina ima to strategijo formalizirano. Digitalna strategija postaja del poslovne strategije, saj je digitalizacija vpeta v vse pore poslovanja. Digitalne strategije nimajo zelo jasnih načrtov (north star?). Manjkajo koraki za doseg ciljev in morajo biti merljivi. Transformacija je postala pomembnejša v top managementu. 40% predsednikov uprav je prevzelo odgovornost za digitalno preobrazbo. 2 leti nazaj smo v Sloveniji digitalizacijo dojemali kot grožnjo, danes, se je ta trend obrnil. Podjetja danes vidijo digitalizacijo, kot priložnost. Digitalizacija ni več samo obrambna strategija. 10% prihodkov prihaja iz digitalnih kanalov (!!). Polovica se jih naslanja na eksterne partnerje. Polovica smatra, da so večšine digitalizacije zelo pomembne. Analitika je pridobila na trendu, 76% podjetij smatra, da je analitika osnova za odločanje. Ne samo v planiranju, tudi v odločanju. Podjetja in tehnološkega in telekomunikacijskega sektorja najbolj pripravljena na prihodnost. V ospredje so prišli trendi, ki se tičejo kupcev, ki so vedno bolj v ospredju. Kam je usmerjena digitalna

strategija? Večina podjetij vidi priložnost za transformacijo, a še vedno premalo. Podjetja bi lahko delala večje korake.

Prihodnost pametnih podatkov: pospeševanje inovacij, premišljen marketing in osvajanje kupcev

Joachim Karlsson, strateški direktor Skupine Bisode

Kaj lahko podatki naredijo za podjetje? Kako lahko podatke uporabimo pri marketingu? Izkoriščanje podatkov ni treba, da je tako zapleteno. Že z enostavno analizo, kot je raziskava kdaj božična darila nakupujejo ženske in kdaj moški, lahko zelo dramatično spremenimo (usmerimo) trženje. Veliki trend je, da so podjetja »data driven«, »digital« in »agile«. Neverjetno je kaj vse lahko predvidimo. Obstaja program, ki predvidi možnost ločitve parov. Predvidimo lahko, kdaj se bodo ljudje preselili. V tem obdobju ljudje veliko zapravijo in takrat jih lahko targetiramo s trženjem. Magija se zgodi takrat, ko združimo podatke iz več različnih virov. 50% nakupov se zgodi v štirih dneh. Zakaj ne bi trženje usmerili na te 4 dneve? Razlikovanje med trženjem že obstoječim kupcem in novim kupcem. Pomembne analize so vezane tudi na geografijo.

Primer: Messe Frankfurt (Textile fair). Vsako leto razstavljajo enaka podjetja. Čez leta postane dolgočasno. Mnogo let so se trudili najti nove razstavljalce. Preverili so 500 podjetij, ki vsako leto razstavljajo in so poiskali skupne točke z analizo njihovih spletnih strani. Vsa podjetja so imela v opisu besede »digital«, »uvoz«, »izvoz«, »Azija« in »tekstil«. Tako so naredili prstni odtis idealne stranke in se lotili iskanja »digitalnih dvojčic« teh podjetij. Dobili so 3600 novih leadov.

Sodelovanje med človekom in tehnologijo

Adrianna Mangion, direktorica za marketing in poslovanje, Microsoft CEE, Multy-Country

Katere človeške faktorje moramo upoštevati, ko govorimo o umetni inteligenci (AI)? Strah pred tehnologijo je bil vedno prisoten, zato je tudi strah pred umetno inteligenco danes razumljiv. A danes imamo na razpolago ogromno količino podatkov, podprtih in izjemnimi računalniškimi sposobnostmi.

Predvideva se, da imajo podjetja tri do pet let časa, da pridejo 'on board' z umetno inteligenco, sicer bodo zamudili vlak. A so na dobri poti: 85 % podjetij namreč načrtuje vložek v umetno inteligenco v naslednjih treh letih. Kje smo danes in kako se pripraviti na naslednja tri leta?

Potrebno na umetno inteligenco je potrebno pogledati iz treh vidikov, ki se bodo spremenili: kulturni, etični in obrat v lastništvu.

Kulturni preobrat se dotika vprašanja, kako strah pred umetno inteligenco spremenimo v priložnost. Na umetno inteligenco ne smemo gledati kot na naprave, ki nam bodo odvzele delovna mesta, temveč jo moramo dojemati kot nekaj, kar bo obogatilo oz. olajšalo naše

delo. Če umetno inteligenco primerjamo z dejanskimi sposobnostmi človeka, pridemo do fascinantnih ugotovitev: 95 % strojev denimo lahko uporablja besede oz. jezik na ravni diplomanta iz Stanforda.

Umetna inteligenca nadomestila določene vrste dela, a bo hkrati ustvarila priložnosti za nova in obogatila druga delovna mesta. Prav tako obstaja določen segment zaposlitev, kot so npr. medicinske sestre, socialni delavci itd., ki jih umetna inteligenca ne more nadomestiti.

Če se strinjamo, da bodo v prihodnosti nastala delovna mesta, ki jih še ne poznamo, kako se pripravimo na etična vprašanja, ki bodo vzniknila? V Microsoftu spremljajo šest stebrov: poštenost, zanesljivost, vključenost, transparentnost in odgovornost. Podjetja, ki ustvarjajo produkte, obogatene z AI, naj se iz etične perspektive sprašujejo troje:

1. Bo umetna inteligenca obogatila zmožnosti posameznikov? Bo imela pozitiven učinek na ljudi in na družbo?
2. Ali so ljudje sposobni opravljati naloge, ki naj bi jih prevzela AI?
3. Bo tehnologijo oblikovala, izdelala in z njo upravljala odgovorna stranka?

Pri preobratu v lastništvu se moramo vprašati, kako pripravimo prihajajoče generacije na umetno inteligenco in kako jo uporabimo za delati dobro. Kako študente opremimo s spretnostmi, ki so univerzalne za katero koli delovno mesto? Še naprej moramo vlagati v digitalno opismenjevanje in jih hkrati učiti 'človeških veščin', kot so *growth mindset*, kritično mišljenje ipd. Vse to bo pomembno, ne glede ali so naprave stroji tam ali ne. V smislu lastništva je ključno še eno vprašanje: kako uporabimo umetno inteligenco za delati dobro v družbenem smislu.

Prenos dobrih praks:

1. Pot digitalne transformacije

Maja Vekić Vedrinar, vodja DWH/BI, Atlantic Grupa

Digitalna agenda v Atlantic Grupi vključuje svet, ki sestoji iz vseh poslovnih enot. Na njihovi digitalni agendi so: avtomatizacija procesov, sinergija in učinkovitost ter inovacije. Motor preobrazbe tvorijo infrastruktura, ki je baza podjetja, stranke, sistemi in ljudje oz. zaposleni. Preobrazba poteka postopoma, po fazah, a dejstvo je, da se to potovanje ne zaključi, temveč se nadaljuje. Poudarjajo, da je na digitalno transformacijo potrebno gledati celostno oz. holistično, eno pomembnejših vlog v tem procesu pa pripisujejo viziji.

V Atlantic Grupi digitalno preobrazbo vidijo kot priložnost za vsako podjetje, da s pomočjo tehnologije izboljša svoje poslovanje.

2. Čas je, da odvržemo kravate

Matjaž Butara, direktor marketinga, Adriatic Slovenica

Za Adriatic Slovenica je sodelovanje ključnega pomena, saj delujejo v zelo reguliranem okolju. Delovanje organizacije primerjajo z delovanjem človeškega telesa, v katerem so zaposleni mišice, vodstvo možgani in živčevje, prebavila pa denimo predstavljajo procese – ti morajo za optimalno delovanje biti jasni in čisti.

Kaj njihov slogan En(oten) AS pomeni v praksi? Kravata, omenjena v naslovu, je metafora, ki sporoča: če jo imaš preveč zategnjeno okoli vratu, celoten sistem živčevja, tj. vodenja, ne bo deloval dobro, kar posledično pomeni, da lahko onemogoči delovanje celotnega sistema. Eksterno gledajo, da so pri svojem delovanju čim bolj podobni stranki, notranje pa skrbijo, da so temu prilagojeni tudi vsi procesi.

3. Preobrazba od trgovsko-energetske družbe do ponudnika, ki izboljšuje kakovost življenja

Janez Grošelj, direktor Energetike in okolja, Petrol

V Petrolu so se že pred časom začeli intenzivno ukvarjati z vprašanjem, kaj bodo svojim kupcem ponudili čez 10–20 let. Pri tem so sledili svojemu poslanstvu, ki je ohranjati okolje in zadovoljevati potrebe po energiji. Pri celotnem procesu preobrazbe družbe imajo ključno vlogo ljudje. Ključna stvar za razvoj podjetja je razvoj kadrov, zato v Petrolu iščejo ljudi, ki se najdejo v poslanstvu podjetja in želijo spreminjati svet, ki imajo kompetence in razumejo kupca. Kot izhodišče za preobrazbo je Grošelj poudaril odlično poznavanje sistemov, dobro razumevanje procesov in celovito rešitev.

Zapisala: Vita Vukotič, Mediade