

Podjetje ne more preskočiti razvoja v digitalni transformaciji

Kasneje začne, več časa in denarja bo potrebovalo za lovljenje konkurence.



Odlične izkušnje, ki jih imajo z določeno platformo v neki organizaciji, niso jamstvo, da je optimalna tudi za neko drugo organizacijo. FOTO: Roman Šipić/Delo.



Milka Bizovičar

12.08.2021 ob 06:00

Podjetja so lani na globalni ravni namenila neposredno za digitalno transformacijo tehnologij in storitev 1,31 milijarde dolarjev, v letu 2024 se bo po napovedih ta vrednost skoraj podvojila, v celotnem petletnem obdobju pa bo verjetno dosegla 7,8 milijarde dolarjev, piše v Statistinem dosjeju o digitalni transformaciji. Vendar kot kažejo raziskave, vložki velikokrat ne obrodijo pričakovanih sadov.

Po izkušnjah svetovalcev, ki pomagajo digitalizirati evropska srednja in velika podjetja, ta najpogosteje naredijo tri napake, zaradi katerih so rezultati naložb slabši, kot bi lahko bili.

Prva je napačna interpretacija digitalizacije. Zdaj vsi govorijo o njej, mnogi hitijo vlagati vanjo, ne da bi sploh razumeli, kaj v resnici pomeni. Je mnogo več od vključitve tehnologij, kot so oblak, veliki podatki, internet stvari. Uvedba aplikacij v analogno podjetje ne pomeni, da se je podjetje digitaliziralo. V prvem koraku si je treba vzeti čas in pogledati, kje je podjetje zdaj in kakšne spremembe potrebuje poslovni model, digitalne tehnologije pa niso nič več kot instrument za doseg tega cilja.

Drugič: pomembna je digitalizacija celotnega procesa. Ne glede na to, koliko se organizacija trudi z uvedbo naprednih tehnologij, to ne bo delovalo, če ne bodo prej ustrezno postavljeni strategija in temelji za digitalizacijo.

In tretjič: zaposlene je treba pripraviti na spremembo, jih usposobiti za novo realnost, ki jo bo prinesla digitalna transformacija podjetja in jih tudi vključiti v proces digitalizacije. Pomembno vlogo pri tem ima menedžment, ki se mora osredotočiti na razvoj digitalne kulture pri zaposlenih – promovirati mora idejo, motivirati in navdihovati zaposlene na vseh ravneh, da se navdušijo.

Dobro za nekoga ni nujno dobro za vse

»Podjetja danes v veliki meri poznajo napredne rešitve za digitalizacijo, ki obstajajo na trgu. Njihov največji izziv je, kako v ponudbi izbrati prave, ki bodo najbolj optimalno zadovoljile njihove potrebe, se bodo dobro povezovala med seboj in bodo povezljive s sistemi, ki jih v organizaciji že uporabljajo.

Odlične izkušnje, ki jih imajo z določeno platformo v neki organizaciji, niso jamstvo, da je optimalna tudi za neko drugo organizacijo,« pa enega največjih izzivov, s katerimi se srečujejo podjetja v Sloveniji, opisujejo v Endavi Slovenija (nekdanji Comtrade, digitalne rešitve). Podjetje je v Sloveniji med največjimi ponudniki storitev za digitalno transformacijo gospodarstva in javnega sektorja.

Dogaja se, je pojasnila Špela Rojnik, vodja razvoja poslovanja v Endavi, da podjetja pri preučevanju poslovno-informacijskih sistemov pogosto ne pripravijo celostne strategije, ki bi omogočala optimalno digitalizacijo vseh procesov v podjetju. Med implementacijo pa se lahko srečajo s celo vrsto izzivov, če priprava ni ustrezna, zato je pomembno, da podjetja vključijo zunanje strokovnjake že v zgodnji fazi načrtovanja digitalizacije.



Po uvedbi platforme pogosto podjetje uporablja le manjši del njenih funkcionalnosti, pravi Špela Rojnik. FOTO: Jure Eržen/Delo

»Težava je tudi v uporabi funkcionalnosti, ki jih ponujajo platforme. Teh je veliko, podjetja pa jih običajno uporabljajo manj kot polovico, tudi uporaba je lahko napačna. Zelo pomembna so usposabljanja zaposlenih,« opozarja tudi Rojnikova. Kot je dodala, je rezultat teh napak v procesu digitalizacije, da investicije, ki so po navadi za podjetja res velike, ne upravičijo pričakovanj.

360-stopinjski pogled na podjetje

Kaj podjetje potrebuje, je odvisno od cele vrste spremenljivk, na čelu z njegovo tehnološko zrelostjo, zato splošnega nasveta ni mogoče dati. »Če je neko podjetje na novo uvedlo spletno prodajo, zanje to v tistem trenutku pomeni že kvantni preskok, pa čeprav danes to velja že za standard v podjetjih, ki prodajajo končnim kupcem. Predvsem nikakor ni smiselno hiteti z odločitvami,« pa je pripomnil David Orešič, vodja razvoja poslovanja v Endavi.

»Vzeti si je treba čas, pogledati, kaj podjetje potrebuje, želi in kaj pričakuje od investicije. Prvi korak je, da opravimo analizo poslovanja, se seznanimo z delovnimi procesi in ocenimo stopnjo digitalne razvitosti. Šele na podlagi vsega tega lahko kot ponudniki predlagamo optimalno rešitev, ki pa je seveda odvisna tudi od tega, koliko bi podjetje vložilo.«



David Orešič: Med razvojem aplikacije je dobro vključevati zaposlene, ki prispevajo ideje in jo na koncu bolje sprejmejo. FOTO: Jure Eržen/Delo

Pri odločitvah je smiselno upoštevati tako cilje vodstva kot tudi preostale deležnike. »Ko se podjetje odloči za digitalizacijo, mora imeti na svoji strani zaposlene. Če jih ne prepriča o vrednosti tega, ima lahko najboljšo rešitev, a še vedno ne bo doseglo uspeha, ker novosti ne bodo sprejeli.

Zagotovo je pomembnejši korak na poti v digitalno transformacijo delo z zaposlenimi. Narediti je treba vse, da prepoznajo vrednost, ki jo bo prinesla: na primer prihranek časa z avtomatizacijo opravil, zmanjšanje števila napak, večjo produktivnost in nove karijerne priložnosti,« opozarja Orešič.

Ob podatku o visokem deležu menedžerjev na globalni ravni, ki po izvedeni naložbi v digitalno transformacijo niso zadovoljni z učinki, Orešič opozarja na vlogo ponudnikov. »Izkušnje kažejo na običajno zelo visoka pričakovanja podjetij. Pomembno je, da ponudniki realno predstavimo pot digitalizacije in pričakovanja, saj je digitalizacija živa stvar, ki jo je treba nenehno prilagajati razmeram. Za rezultat, ki ga pričakujejo menedžerji, je potrebnih več iteracij in prilagoditev sistemov ter procesov, kar zahteva določen čas.«

Zavedati se je treba tudi morebitnih omejitev, ki jih prinašajo obstoječi sistemi v organizacijah. A ne le to. Pri starejših podjetjih, tudi če so v preteklosti sproti vlagala v tehnologije, gre za veliko kompleksnost tudi s tega vidika.

Izkušnje tudi kažejo, da v večini podjetij, ki so večja in bolj kompleksna, neka klasična rešitev ni dovolj, potrebne so nadgradnje, prilagoditve in po potrebi razvoj rešitev po meri ter

vzpostavitev kakovostnega pretoka podatkov – vse v skladu s potrebami konkretnega podjetja, sogovornika opozarjata na pomen individualne obravnave naročnikov.

Prednost prvih potnikov na vlaku

Na vprašanje, kako uspešna so podjetja v Sloveniji pri digitalni transformaciji, sogovornika pravita, da se glede na izkušnje v splošnem uvrščajo v povprečje, seveda pa marsikatero izstopa navzgor in mnoga tudi navzdol.

V vsakem primeru se trudijo vzdrževati določeno raven informatizacije, pri čemer imajo določeno vlogo tudi kupci, ki pritiskajo s svojimi zahtevami. Ovira so lahko finance, sploh pri manjših podjetjih. Poudariti pa velja, da je za digitalno transformacijo na voljo tudi veliko sredstev prek različnih evropskih spodbud, podjetja pa jih po oceni Špele Rojnik premalo izkoriščajo.

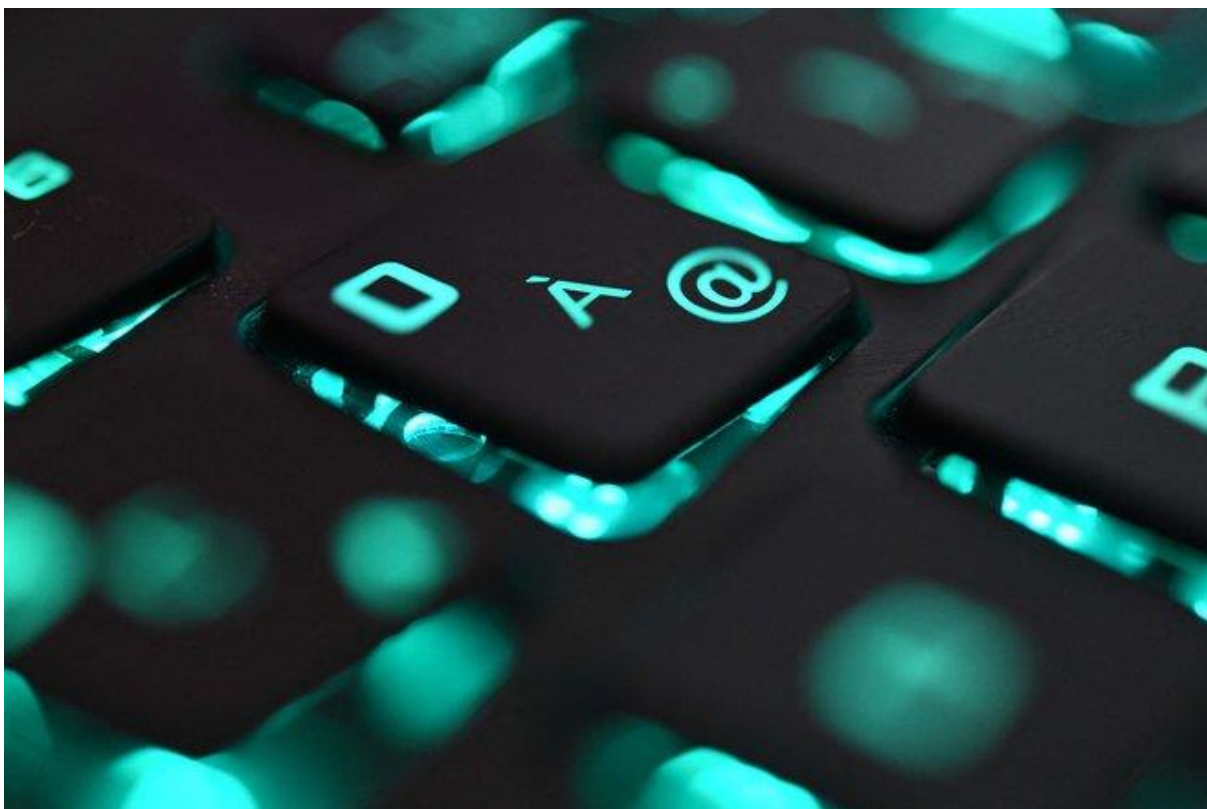
»Treba se je prijaviti, tu je res veliko priložnosti,« spodbuja, pri tem pa poudarja, da je pomembno, da organizacije na tem področju rastejo po naravni poti. »Pomembno je, da podjetja na vložek v informacijsko tehnologijo gledajo kot na dolgoročno investicijo, ki bo prinesla rast podjetja,« poudarja sogovornica.

Ko govorimo o digitalni transformaciji, je ne glede na vse vendarle ključen čas. »Tisti, ki prvi skočijo na vlak, imajo konkurenčno prednost, in ko enkrat pospeši oziroma odpelje mimo, ga je težko ujeti in skočiti nanj. Manko morajo nadomestiti – seveda je vse mogoče in nikoli ni prepozno, ampak prej je bolje,« svetuje sogovornica.

David Orešič pa dodaja, da dlje kot bo podjetje odlašalo z digitalizacijo sistema, ki je specifično zanj, dlje bo trajalo, da mu bo to uspelo, pri čemer bo moralo hiteti in več bo moralo vložiti za to, da bi doseglo enako raven kot podjetje, ki je na vlak vstopilo na začetku in postopoma doseglo določeno stopnjo digitalizacije.

Neposredni uporabniki in razvoj

Čez noč veliki koraki niso možni tudi zaradi zaposlenih. Izkušnje kažejo, da je digitalna transformacija še posebej trd oreh v starejših in večjih organizacijah, kjer je velik delež starejših zaposlenih. V splošnem je naloga ponudnikov, da naredijo sistem, ki je čim bolj intuitiven in enostaven za uporabo, poudarja Orešič.



Za digitalno transformacijo je veliko evropskih sredstev, vendar jih podjetja premalo izkoriščajo. FOTO: Fred Tanneau/Afp

»V veliko primerih je to mogoče, pomembno pa je, da se z zaposlenimi ves čas pogovarjaš, in to že od začetka razvoja neke rešitve,« pojasnjuje način dela v Endavi. Vodstva podjetij imajo seveda glavno besedo, večina se jih zaveda pomena, ki ga imajo za končni rezultat digitalizacije zaposleni, zato podpirajo sodelovanje z razvojno ekipo. Kot pravi Orešič, tako zaposlene, ki bodo neposredno uporabljali neko aplikacijo, od vsega začetka vključujejo v razvoj, jim sproti kažejo način delovanja, tako da ob koncu implementacije sistem že poznajo.

Poudarja še dvojni učinek tega, da bodoči uporabniki rešitve sodelujejo pri razvoju. Prvič, končna rešitev je lahko za podjetje boljša, saj imajo velikokrat dobre ideje, kako določene dele procesov poenostaviti. Z vključevanjem predlogov v rešitev so bolj zadovoljni s končnim izdelkom, čutijo se del projekta, bolj vključeni in s tem bolj zavzeti.

Vir: Bizovičar, M. (2021). Podjetje ne more preskočiti razvoja v digitalni transformaciji. Delo. Pridobljeno 21. 3. 2023 s <https://www.delo.si/dpc-podjetniske-zvezde/podjetje-ne-more-preskociti-razvoja-v-digitalni-transformaciji/>