

Digitalna preobrazba se mora začeti na vrhu

Covid-19 je povzročil večjo pripravljenost organizacij na spremembe, pokazal je, da so mnoge spremembe možne, četudi so prej izgledale nemogoče. Digitalizacija je čez noč omogočila nov način dela in marsikje sploh nadaljevanje poslovanja. Zdaj zelo dobro razumemo, da digitalizacija omogoča večjo odpornost organizacij na različne nepredvidene okoliščine in krizne situacije. Predvsem pa omogoča bistven dvig produktivnosti in konkurenčnosti podjetja, vodi pa tudi v bolj zelen in trajnosten način poslovanja.

Nenad Šutanovac

Tehnologije in koncepti digitalne ekonomije danes spreminjajo svet, naše življenje in delo. Naj jih omenimo nekaj: široka uporaba oblčnih tehnologij omogoča dostopnost storitev od koder-

kot 10 zaposlenimi nizek ali zelo nizek digitalni indeks). Vendar smo ambiciozni – za cilj smo si zadali, da do leta 2030 pridemo vsaj med 9 vodilnih v EU (zdaj smo 16.). Smo se pa izkazali

da smo v času covida-19 v Sloveniji od vseh držav najbolj povečali uporabo digitalnih orodij, ki so omogočala delo na daljavo. Torej v Sloveniji, kadar je nujno, ukrepamo hitro. Splošna ugotovitev pa je bila, da je uporaba digitalnih orodij podjetjem pomagala bistveno zmanjšati vpliv omejevalnih ukrepov in je pomenila t. i. varnostno mrežo. Mnoga med njimi so v tem celo postala agilnejša in močnejša na trgu.

Če želimo, da bo naša digitalna preobrazba uspešna, mora biti njen pobudnik in podpornik direktor podjetja ali najvišje vodstvo. Temeljiti mora na digitalnih kompetencah, spremembi organizacijske kulture, upoštevati poslovne cilje, biti ambiciozna – torej mora biti res 'preobrazba'.

56

koli, digitalne platforme uvajajo nova razmerja med kupci in prodajalci na trgu, kot so Booking, Airbnb, Amazon ... ter v Sloveniji Avant2Go, GoOpti. Senzorski sistemi so postali poceni in dostopni, tudi naši mobilni telefoni so dostikrat v vlogi zbiranja podatkov za digitalne platforme. Moč podatkov lahko izkoriščamo v vsakem podjetju, če jih zbiramo, povezujemo, razumemo in ustrezno uporabimo. Skupaj z umetno inteligenco prinašajo neslutene možnosti za podporo odločanju, nove produkte in poslovne modele in s tem dvig tržne prebojnosti. Nikakor tu ne smemo pozabiti na kibernetično varnost. Znanja v Sloveniji imamo na teh področjih veliko, potrebno pa je sodelovanje.

Med covid-19 smo postali agilnejši in močnejši

V splošnem v Sloveniji nismo naklonjeni spremembam, tudi tehnološkim inovacijam ne. Stanje digitalizacije v podjetjih ni na zavidljivi ravni (po SURS ima več kot 75 % podjetij z več

v času epidemije. Poročilo Connected Commerce Council, kjer so analizirali več kot 5.000 malih in srednjih podjetij v Evropi konec leta 2020, je pokazalo,

Direktor kot ključni pobudnik in podpornik

Digitalizacija podjetja zahteva naložbe v digitalne tehnologije, informacijske



FOTO: SHUTTERSTOCK

Drzni za akcijo?

Poslovno okolje, konkurenca in tehnologija se spreminjajo izjemno hitro, zato je zavedanje o nujnosti sprememb ključno. Potrebujemo vizijo, drznost, naložbe in veliko novega znanja, da bi začrtali uspešno poslovno pot podjetja tudi v prihodnjih letih. Pomagamo si lahko s spodbudami (razpisi SPS za digitalno preobrazbo, vavčerji, aktivnosti aktivnosti Združenja za informatiko in telekomunikacije na GZS-ju, storitve Digitalnega Inovacijskega stičišča Slovenije idr.), računamo pa tudi na pozitiven vpliv ukrepov nove Službe RS za digitalno preobrazbo.

rešitve in v digitalne kompetence sodelavcev. Te naložbe niso majhne, a hkrati pomenijo izjemno pomembne korake v razvoju in konkurenčnosti podjetja. Zato ne smemo razmišljati več o stroških digitalizacije, temveč o digitalnih naložbah in projektih, ki so nujni. Razvoj digitalnih kompetenc od vodstva podjetja do skoraj vsakega posameznika je nujni del teh naložb in osnovni pogoj za uspeh. Hkrati nam digitalizacija odpira možnosti za 'digitalno preobrazbo' podjetja, s čimer vstopamo na področje večjih poslovnih sprememb v podjetju. To pa je priložnost za konkurenčni razvoj podjetja.

Če želimo, da bo naša digitalna preobrazba uspešna, mora pobudnik in podpornik biti direktor podjetja ali najvišje vodstvo. Temeljiti mora na digitalnih kompetencah, spremembi organizacijske kulture, upoštevatih poslovnih cilje, biti ambiciozna – torej mora biti res 'preobrazba'.

Naloga direktorja podjetja ter direktorjev posameznih poslovnih funkcij je razumevanje zmožnosti digitalnih tehnologij in stalno spremljanje razvoja konceptov digitalne ekonomije. V 'našo' panogo lahko vstopijo 'digitalni igralci' in jo povsem spremenijo (npr. Tesla v avtomobilski industriji, Booking v hotelski, Uber v industriji pre-

vozov, Netflix v filmski industriji itd.). Pomembno je tudi, da v podjetju vzpostavimo delovno mesto (ali odgovornost) direktorja za digitalno preobrazbo, ki bo imel podporo vodstva ter na voljo ustrezne vire (pristojnosti, denar, ljudi) za izvajanje sprememb.

Kaj so elementi sodobne digitalne kulture v podjetjih?

Lanskoletni prehod na delo na daljavo ni spremenil samo tega, kje in kako delamo, ampak je zahteval tudi nove načine vodenja in preobrazbo celotne izkušnje za zaposlene. Spremenil je organizacijsko kulturo, pri sodelavcih je spodbudil ponoven razmislek o njihovem osebnem odnosu do dela. Vzpostavlja se nov, bolj digitalni odnos med delodajalci in zaposlenimi, pa tudi s poslovnimi partnerji, ki jih vse pogosteje vključujemo v inovacijske in razvojne procese. Uvajamo agilne koncepte poslovanja, razvoj produktov izvajamo v kratkih intervalih z uvajanjem eksperimentiranja skupaj s kupci. To so elementi sodobne digitalne kulture.

Proces digitalne preobrazbe se začne s postavitvijo digitalne strategije, ki postane del poslovne strategije podjetja in

Digitalna preobrazba da ali ne, ne sme biti več vprašanje. Ali ste si pripravljene postaviti strateški cilj, da v dveh oz. treh letih postanete 'podatkovno gnano' podjetje ?

je osnova za digitalno poslovno preobrazbo. Ta zajema osem ključnih področij, ki jih moramo 'pokriti' (več o tem na dihslovenia.si). Pri postavitvi digitalne strategije in pri izvedbi digitalnih projektov priporočam sodelovanje z zunanjimi strokovnjaki – poslovnimi svetovalci in digitalnimi strokovnjaki, ki prinašajo zunanje izkušnje, nova znanja in ideje, različne možnosti pa dobro poznajo. Na tem mestu je tudi priložnost za razmislek o razvojnem partnerstvu, ki ga lahko sklenemo z IKT podjetjem in drugimi partnerji. To je nova paradigma hitrih razvojnih korakov na področju digitalne preobrazbe, ki zahteva medsebojno zaupanje in zavestno odločitev za sodelovanje.

Digitalne kompetence so osnova

V Sloveniji pri stanju digitalnih kompetenc zaostajamo za evropskim povprečjem, še posebej pri starejši populaciji. Zavedati se moramo, da je v prejšnjih industrijskih revolucijah večina vrednosti izhajala iz vlaganj v fizični kapital, medtem ko za četrto industrijsko revolucijo pričakujemo, da se bo razmerje obrnilo v smeri vlaganj v človeški kapital. Po podatkih SURS je v letu 2019 le 29 % podjetij iz zahodne statistične regije in le 22 % iz vzhodne statistične regije svojim zaposlenim omogočilo izobraževanje na področju digitalnih veščin. Pri čemer je za družbo znanja in za izvozno usmerjeno gospodarstvo, kot je slovensko, to veliko tveganje. In za vsako podjetje posebej tudi.

Na dlani je, da je potrebno redno mesečno izobraževanje zaposlenih, t. i. up-skilling za digitalne kompetence in s tem pripravo sodelavcev na uvajanje digitalnih tehnologij, nova delovna mesta in nove potrebe. Pri tem ključno vlogo igrajo sodelavci, ki so zadovoljeni za razvoj kadrov v podjetjih. Ti morajo spremembe in nove zahteve po digitalnih zaposlenih dobro poznati. Pomagajo pa si lahko z EU standardom