

Pandemija ubrzava tempo digitalne transformacije, nitko nije imun

DINA MEHULIĆ

Trenutna COVID-19 pandemija prije svega je ljudska tragedija, koja utječe na milijune života s dubokim utjecajem na društveni život i gospodarstvo.

No, kako se tvrtke mogu prilagoditi ovoj novonastaloj krizi? I bi li ova kriza zapravo mogla ubrzati digitalnu transformaciju?

Danas ima više ljudi koji rade od kuće nego ikada prije. Škole u potpunosti prelaze na internetsku nastavu, poljoprivrednici prelaze na naručivanje putem interneta, a glumci nastupaju pred praznim kazalištima online publici. Svjedočimo najbržoj organizacijskoj digitalnoj transformaciji u povijesti modernih tvrtki. Više nego ikada, tvrtke se bore kako bi išle ukorak s tehnologijom i njenim utjecajem na ponašanje potrošača. Usprkos velikoj relevantnosti ove teme, neke organizacije i dalje odgađaju razvijanje strategija digitalne transformacije. Suprotno tome, danas 70% digitalnih menagera na međunarodnoj razini se slaže: pandemija će ubrzati tempo digitalne transformacije (DMEXCO 2020. trendovska anketa).

Digitalna transformacija ima širok raspon definicija i fragmentirano je polje kao rezultat višestrukih i različitih područja utjecaja; od digitalne transformacije društava, industrija, gospodarstava, poduzeća do pojedinaca.

Učinci digitalne transformacije sežu od savladavanja znanja kako postati fleksibilnija i agilnija organizacija, do izgradnje digitalnih ljudskih vještina zaposlenika. Definiranjem strateških uloga novih digitalnih tehnologija tvrtke mogu stvoriti nove vrijednosti, poboljšati iskustva korisnika, pojednostaviti poslovanja ili stvoriti potpuno nove poslovne modele i izvore prihoda. Ali više od same tehnologije, uspjeh digitalne transformacije se temelji na ljudima.

Uspješne tvrtke brzo su shvatile da je digitalna disrupcija temelj na kojem se mogu graditi inovativne poslovne strategije. Pokretački motivi iza digitalne inovacije i transformacije su, kao što je to sada slučaj (1), kriza kao snažni katalizator pokretanja promjena, ili u drugim vremenima jednostavno (2) potreba za novim organizacijskim strategijama i načinima rada zbog promjene ponašanja potrošača. Današnji potrošači opremljeni su svim alatima komunikacije i očekuju da kompanije ne samo reagiraju na njihove zahtjeve, već i predvide njihove buduće potrebe, vršeći ogroman pritisak na tvrtke da odgovaraju i reagiraju brzo i agilno. Više nego ikad tehnološka rješenja, poput automatiziranih podataka (data-driven automation) i umjetne inteligencije (AI), nude toliko potrebna rješenja u ovim kriznim vremenima neizvjesnosti i socijalnog distanciranja. Takav primjer je hrvatski "virtualni liječnik" Andrija, prvi COVID-19 digitalni asistent pokrenut umjetnom inteligencijom. Ovaj digitalni asistent savjetuje ljude kako dijagnosticirati i upravljati sumnjama na COVID-19 infekciju i stoga neizmjereno pomaže pretrpanom zdravstvenom sustavu. Takva brza i

fleksibilna reakcija na promjene je primjer agilnog poslovanja koje je danas prijeko potrebno za opstanak na tržištu. Nije ni iznenađenje da je ovo brzo i inovativno rješenje proizašlo iz suradnje hrvatskih softwareskih kompanija, jer i sam pojam agilnog poslovanja proizlazi iz područja razvoja softwera.

Trenutna kriza nije promijenila samo odnos između tvrtke i kupaca, nego poziva i na značajnu transformaciju odnosa tvrtki sa svojim zaposlenicima. Dok alati za komunikaciju i suradnju kao što su Zoom i Slack održavaju i olakšavaju komunikaciju i suradnju, voditelji timova moraju konstantno podržavati svoje suradnike da ostanu produktivni, fokusirani i psihološki zdravi dok rade od kuće. Na organizacijskoj razini, prijelaz na rad od kuće zahtijeva jasnoću i odlučnost od strane najviše razine u organizaciji. Najprije treba postaviti temelje s dugoročnim ulaganjem u najbolju tehnologiju koja je pouzdana, primjenjiva i fleksibilna. S obzirom na to da se granice radnog i privatnog života zamagljuju, otvorena i česta komunikacija ključna je za postavljanje očekivanja o tome kako će timovi surađivati. Za ovu prilagodbu, potrebne su velike promjene kako u organizacijskoj infrastrukturi, tako i u kulturi.

Iako se svaka industrija i organizacija suočava s jedinstvenim izazovima, postoje određene zajedničke prepreke s kojima se suočavaju sve tvrtke - otpor prema organizacijskim promjenama. Kako možemo sniziti barijere prema promjenama i definirati novi smjer transformacije u organizacijama?

Potrebno je prvenstveno usredotočiti se na sljedeća tri koraka: (1) spoznavanje novih potreba potrošača, (2) stvaranje agilne i fleksibilne organizacijske kulture te (3) graditi rješenja za održive promjene.

1. SPOZNAJTE NOVE POTREBE VAŠIH KORISNIKA

Jasno je da trenutna globalna pandemija stvara potpuno nove obrasce ponašanja i set potreba, stoga treba pažljivo oslušivati želje potrošača. Ključni fokus djelovanja za tvrtke bit će sposobnost razumijevanja ovih novih potreba korisnika i brzo prilagođavanje njihovih ponuda promijenjenom ponašanju. Stvaranje digitalnih rješenja fokusiranih na korisnikove želje, potrebe ali i strahove bit će važnije nego ikad prije. Korištenje analitike za prikupljanje podataka o kupcima iz različitih online izvora pomoći će tvrtkama da bolje donose odluke i predvide buduće ponašanje korisnika. Podaci o kupcima trebaju informirati, ne samo dizajn novih proizvoda i usluga, već i poslovnu strategiju u cijeloj tvrtki, uključujući i na koja nova tržišta se treba fokusirati, segmentaciju potrošača i digitalnu marketing strategiju. Uspjeh u kreiranju novih rješenja se može ojačati uključivanjem i samih korisnika u inovacijske procese te personalizacijom korisničkih iskustava i usredotočenost na korisničke podatke prilikom dizajniranja novih rješenja. Stoga je opseg digitalne transformacije centriran oko korisnikovih potreba te tako pokreće organizacijske promjene za stvaranje potpuno novih poslovnih modela.

2. STVORITE AGILNU KULTURU

Novi zahtjevi korisnika, razvoj tehnologije, brze promjene kod konkurencije te nove tržišne regulacije zahtijevaju od organizacija sposobnost brzog odgovaranja i prilagodbe. Agilna kultura promiče fleksibilno planiranje, bržu isporuku novih proizvoda i usluga, kontinuirani razvoj i komunikaciju te poticanje brze reakcije na promjenu. Kako bi se uspješno provele takve organizacijske promjene, potrebni su interni “agenti za promjene” i stručnjaci koji mogu razviti dinamične strategije digitalne transformacije.

Uspjeh je uvjetovan podrškom izvršnih direktora, brzim donošenjem odluka i suradnjom u višefunkcionalnim timovima koji usko surađuju sa svojim dionicima. Otpor prema promjenama organizacijske kulture te nespremnost menadžera da eksperimentiraju s takvim novim poslovnim modelima mogu se prevladati jasnim komuniciranjem i uspostavljanjem novih rutina i procesa poslovanja. Promjenom načina rada tvrtke, postepeno utječemo na organizacijske vrijednosti i mijenjamo stavove zaposlenika što u konačnici rezultira razvijanjem nove organizacijske kulture. Organizacijska kultura koja promiče djelatnike koji teže inovativnosti, agilnosti te kontinuiranom učenju i eksperimentiranju s novim rješenjima vode pozitivnoj organizacijskoj klimi i unaprjeđenju poslovanja. Agilnu organizacijsku kulturu karakteriziraju intrinzično motivirani djelatnici – oni kod kojih je rad nagrađujući samo po sebi; a njihova učinkovitost tako utječe na učinkovitost čitave organizacije.

3. GRADITE STRATEGIJE ZA ODRŽIVE PROMJENE

Promjene u našim životima, kao što je trenutno socijalno distanciranje, postat će naša nova realnost. Promijenit će naš način života, na neki način zauvijek, a kontinuirane promjene bit će sastavni dio i naše poslovne svakodnevice. U ovo nepredvidivo doba, dugoročne strategije bit će zamijenjene sa sposobnošću organizacije da brzo prilagođavaju svoje strategije, strukture, procese, ljude i tehnologije kako bi se kreirale nove vrijednosti. Fleksibilnost i agilnost kompanija koje aktivno podržavaju kontinuiranu digitalnu transformaciju procesa i organizacijskih struktura postat će nužnost za održivost i konkurentnost na tržištu. Bez obzira na industriju, veličinu tvrtke, iskustvo rukovodstva ili digitalnu zrelost organizacije; otpor prema

promjenama će se dogoditi. Upravljanje otporom prema organizacijskim promjenama treba započeti uključivanjem svih dionika i donositelja odluka te stvaranjem razumijevanja oko jasnog zajedničkog željenog cilja. Definiranje ciljeva i uključivanje KPI-a u dugoročne procese organizacije važan je faktor za održavanje smislenih promjena i osnaživanja zaposlenika u cijeloj organizaciji kako bi kontinuirano poboljšavali nova rješenja.

Očito, s otkazanim eventima, ograničenjima neesencijalnih putovanja i samoizolacijom kod kuće, mnogi će se poduzetnici u turizmu naći u borbi za opstanak. Poslovi i procesi u turizmu ipak nužno zahtijevaju fizičku bliskost – kao u hotelima, wellness i rekreacijskim centrima, restoranima i tradicionalnoj maloprodaji. Ovdje su ulogi digitalne transformacije drastično veći. Za turističke organizacije, udruženja i institucije agilno poslovanje i digitalna transformacija operativnih sistema nije samo put prema boljim rezultatima poslovanja, nego temeljna mjera za održavanje radnih mjesta, javnog zdravstva i ukupnog opstanka poslovanja. No, koliko god se nemoćno osjećali, način na koji turističke organizacije i reagiraju na ovu kriznu situaciju može uvelike utjecati na to kolike će gubitke imati, i što je najvažnije, koliko brzo će se moći oporaviti nakon završetka krize. U vrijeme neizvjesnosti najbolje je kretati se unaprijed, kao i pitati se kako se vaše poslovanje može prilagoditi novom okruženju u kojem živimo; jer novi izazovi znače nova tržišta i nove mogućnosti.

Mr.sc Dina Mehulić,
specijalist za digitalni menadžment