

PRODUKTIVNOST BREZSTIČNE EKONOMIJE

Zgodovina nas uči, da iz takšnih in drugačnih kriz uspešno izide približno 10 odstotkov podjetji. To so tista, ki so dovolj zgodaj obrnila svojo ladjo od čeri in jo pravilno usmerila proti novim modrim oceanom. Epidemija koronavirusa je digitalni revoluciji, ki smo ji priča zadnja leta, dala znaten pospešek v marsikaterem segmentu.

Komu bo torej uspel preboj in kako smo se ga lotili v Špici, kjer smo dovolj »našpičeni«, da poskušamo najti svojo pot na tem izzivalnem področju. Seveda ne odkrivamo tople vode, temveč smo nekaj teoretičnih metod križali med seboj in jih predelali za lastno uporabo in evropsko kulturo.

Ali opazimo spremembe, ki se nam dogajajo pod nogami?

Pod našimi tlemi se dogajajo ogromne spremembe, vendar smo številnim tako blizu, da jih niti ne opazimo več. Če zavzamemo malce helikopterske perspektive, so tektonski premiki že zelo dobro vidni, zato je zdaj, dokler so še v zgodnji fazi, skrajni čas, da jih vzamemo v obzir. Čeprav spremembe običajno izbruhnejo daleč stran, jih prej ko slej cunami prinese tudi v naše kraje, in če nanje nismo pripravljeni, nas lahko preprosto preplavijo. Zato je ključnega pomena, da imamo svoj radar uprt dovolj daleč pred seboj ter da glede na velikost naše ladje, njene hitrosti in moči motorja lahko še ob pravem času zavijemo stran od ledene gore, novim priložnostim naproti.

Naj naštejemo nekaj ključnih sprememb, ki jih imam v mislih.

- 1. Internetna revolucija** je v središče našega fokusa postavila digitalno preobrazbo podjetij. Evropa je v velikem zaostanku za Ameriko, ki z velikimi internetnimi igralci žanje visoke monopolne dobičke, da Azije niti ne omenjamo. V zagati, v kateri se je na tem področju znašla Evropa, jasno zahteva ukrepanje na ravni EU.
- 2. Klimatske spremembe** občuti zdaj že vsak zemljan in prav zato sta zeleno in krožno gospodarstvo takoj na naslednjem mestu prioritete. Konec je namreč energije izpod zemlje, čas je, da se proaktivno obrnemo k drugim virom energije.
- 3. Preobilje vsega** ali hiper produkcija dobrin zahteva obrat podjetij od potiskanja proizvodov na trg (push) k pronicljivemu opazovanju novih trendov, zahtev in potreb kupcev ter agilnemu

prilaganju novemu povpraševanju (pull). Na tem področju je opazno tudi krepko obračanje krmila pri celotnem marketinškem pristopu. Če smo bili do nedavnega deležni reklamnih sporočil iz vseh koncev in ne glede na naše preference, nas zdaj marketing radarji sledijo in beležijo naše aktivnosti ter temu primerno dozirajo sporočila na mestih, kjer se tipično zadržujemo.

- 4. BRIC ni več smer izhoda iz krize.** Konec je namreč nenasitnih trgov Brazilije, Indije in Kitajske, ki so rešili krizo leta 2008, ko so se veliki igralci z vsemi topovi obrnili v smer hitro rastočih trgov. Deglobalizacija postaja nov trend, ki se mu vsekako velja posvetiti in prilagoditi.
- 5. Demografske spremembe.** Svet se stara in EU še toliko hitreje. Temu očitnemu trendu se moramo prilagoditi s sistemskimi spremembami, ki bodo izboljšale pogoje mlajši generaciji, kar bo povečalo priliv delovno aktivnih in podjetnih v Sloveniji, to pa napolnilo pokojninsko blagajno in hkrati prineslo nove poslovne priložnosti.
- 6. Delitvena Ekonomija.** Mlajša generacije ni več tako zelo navezana na posedovanje posameznih sredstev. Njihova logika je, da nakup izdelka raje zamenjajo z najemom, ali naročnino na storitev, ki jo v danem trenutku potrebujejo.
- 7. COVID-19 in ostali virusi.** Bilo bi čudno, če med naborom sedmih na koncu ne bi omenil še virusa, ki mu zagotovo pripada »oskar« na področju sprememb, ki jih trenutno vsakodnevno živimo. Zaradi prenaseljenosti nekaterih svetovnih področji je verjetno, da ne bo ostalo le pri tej izjemi.

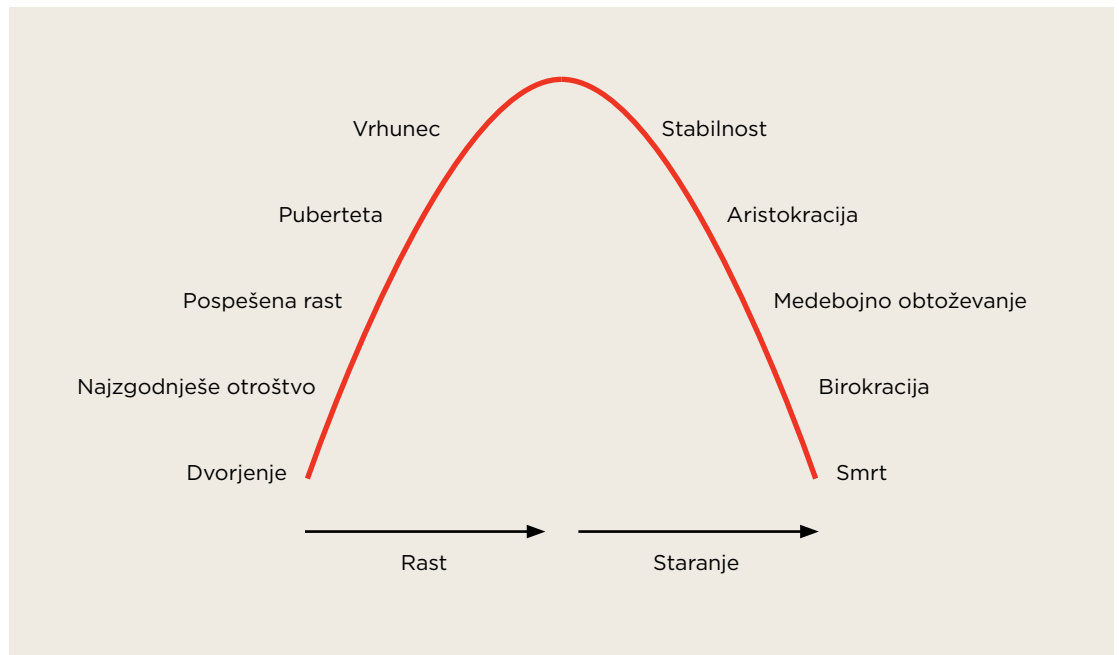
Življenjski cikel podjetij je na zahodu vedno krajši.

Ali obstaja čaša nesmrtnosti?

Življenjski cikel podjetij na zahodu je vedno krajši. Lepo in preprosto ga je opisal in narisal s krivuljo profesor dr. Adizes Ichak. V svoji zgodnji fazi startupi zaradi hitre rasti in razvoja podjetja potrebuje nekoliko več strukture in stabilnosti. Ko se razvoj



STONE STANOVNIK,
soustanovitelj in
direktor Špica
International

Slika 1: Življenjski cikel podjetij. Vir:¹

podjetja preko vrha prevesi na drugo stran, hitro pride do tega, da mu s pretiranim fokusom na dokumentacijo, strukturo, hierarhijo in standardizacijo pogosto umanjka agilnosti in eksperimentiranja, da odkrijejo nove poslovne modele za prihodnost.¹ Vzdrževanje statusa quo namreč pomeni počasno umiranje. Nekatera podjetja zato v iskanju »večne mladosti« okoli sebe vzpostavljajo inkubatorje, od katerih pričakujejo infuzijo eliksirja mladosti. Na Japonskem podjetni lastniki posegajo celo po metodah posvojitve študentov, ki uspešno končajo zahtevne fakultete. Tako najdemo na Japonskem statistično tudi največ podjetij z najdaljšo dobo delovanja, med tem, ko se na zahodu ta vidno krajša.

V določenem trenutku smo se odločili, da bomo razvojni oddelek z vso silo lasersko usmerili v oblak ter poskusili doseči preboj.

Ali smo pripravljeni na hibridno življenje

Če se nekoliko oddaljimo od tekočih taktičnih prioritet in iz višine ter razdalje pogledamo na dogajanja v nekaterih branžah, opazimo ponavljajoči vzorec hibridnega življenja. Uveljavljena tradicionalna podjetja v avtomobilski industriji z eno nogo stojijo na bencinskem in z drugo na električnem pogonu. Nekateri igralci v logistiki bolj, drugi manj korajžno stavijo na elektrifikacijo in informatiko. Najbolj sveži hibrid, ki ga je prinesel COVID, je segment izobraževanja, ki je zdaj zasnovan na online predavanjih, a se še vedno kombinira s fizičnim načinom. Tudi pri nas smo se dolgo kot v »v peskov-

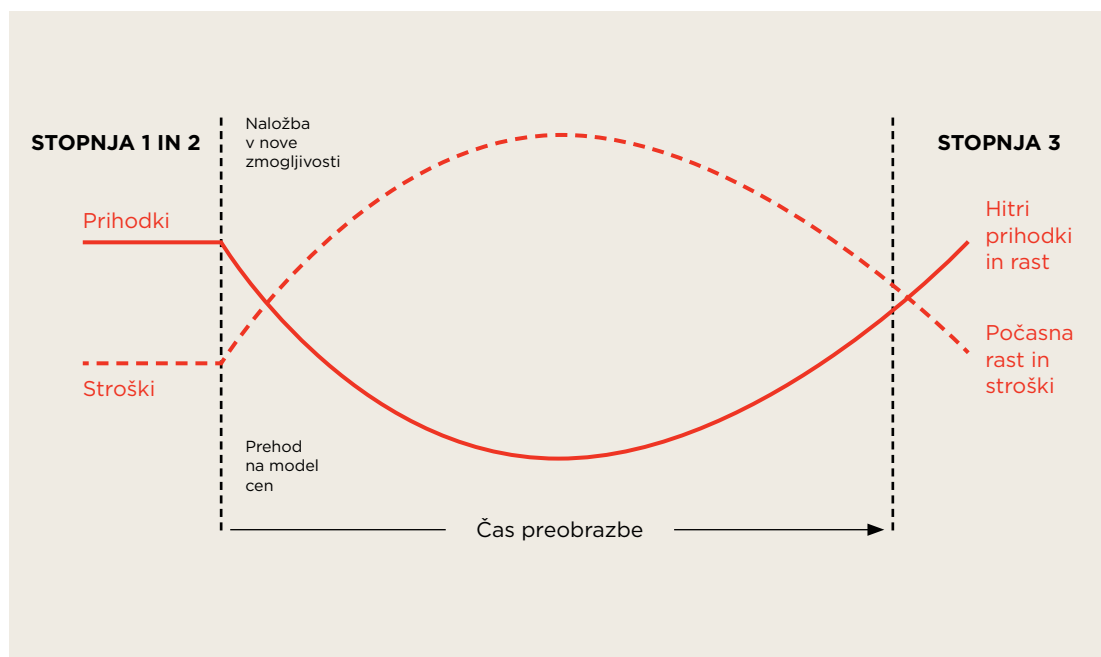
niku« igrali z internetno tehnologijo. Ker smo že leta 2002 začeli to igro, se nam včasih zdi, kot da smo se igrali s frnikolami in se ob tem nismo zavedali, da v rokah pravzaprav držimo bisere. V ključnem trenutku konec leta 2018 nam je »preskočila iskra« in smo svoj razvojni potencial usmerili v smer oblaka (clouda).

Kje pa je vaša prebojna točka?

Malcolm Gladwell je v svoji knjigi Tipping Point zapisal, da prebojno točko definirajo tri ključne značilnosti; hitra rast in širjenje, majhen vzrok in velika posledica, ter izreden trenutek, ko preskoči iskra.² Seveda je ta točka pogosto posledica naključja in sreče, a kot pravi slovenski pesnik: »išče te sreča, um ti je dan, našel jo boš ak' nisi zaspan.« v določenem trenutku smo se odločili, da bomo razvojni oddelek z vso silo lasersko usmerili v oblak ter poskusili doseči preboj. Nekako tako kot to počnejo nam za zgled slovenki kolesarji, ki cel dan v vodilni skupini poganjajo pedala, nato pa če v določeni ključni točki izvedejo preboj, se odlepijo ter zdržijo do cilja, osvojijo medaljo.

Kako moramo spremeniti temelje za uspešen preboj?

- **Ekipa:** Zaradi zasedenosti kapacitet v prodajnem oddelku, ki uspešno prodaja uveljavljen produkt, si nismo mogli privoščiti takšnega preobrata v prodaji, kot smo si ga v razvoju. Pred nami je bila naloga vzpostavitve popolnoma novega prodajnega oddelka. Za zmanjšanje tveganja in stroškov ter doseganje hitrih prvih rezultatov smo vzpostavili KSC -Kontaktno Svetovalni Center, ki je bil v prvi fazi usmerjen v srednja in manjša podjetja in je celoten proces pridobivanja potencialnih kupcev izpeljal na daljavo preko telefona



Slika 2: Model ribe

in spletne komunikacije. Preko oddaljenih kanalov smo vzpostavili tudi vodenje kupca skozi storitev, demonstracijo ter testiranje postopka uporabniške izkušnje.

- **Proces:** Poleg popolno spremenjenega marketinško prodajnega procesa, se je vitalno spremenil tudi proces treninga, optimizacije in podpore uporabnikov. Ker so manjši kupci zelo cenovno občutljivi, smo tudi ta proces morali zasnovati po komunikacijskih kanalih na daljavo. Hkrati pa smo morali, ker imamo zdaj kupce raztresene po celotni svetovni obli in da lahko dovolj hitro odgovorimo na klice, smo vzpostavili dve izmeni.
- **Kupci:** Hiter odziv je v Cloud svetu ključnega pomena, še bolj pa zadovoljstvo stranke, ki lahko v vsakem trenutku odklopi storitev in prestopi h konkurenci. Če smo se do zdaj lahko hvalili s »customer centric« pridevnikom je bilo zdaj potrebno to tudi praktično izvajati, saj je v novem internetnem okolju to ključno za preživetje in odloča o biti ali ne biti.
- **KPI kazalci:** V tej novi Cloud ekonomiji pravzaprav klasični finančni kazalci kot je bilanca uspeha nimajo več enake moči. V tej novi ekonomiji je pogled usmerjen v kazalce, ki kažejo prihodke, ki so zasnovani na naročninah. Celotno poslovanje postane zelo odvisno od podatkov, saj so številci obiskovalcev in njihove konverzije od prvega vstopa na spletno stran pa do ponovnih nakupov in širitve lahko natančno sledljivi in izmerjeni.

V znamenju RIBE

Seveda ni vse zlato kar se sveti. Preskok v CLOUD svet je finančno izredno zahteven. Prihodkovna krivulja se namreč ne začne vodoravno ampak se

najprej usmeri navzdol in močno obremeni trenutni likvidni položaj podjetja, zato moramo preboj zastaviti, ko je podjetje še na levi strani svoje življenjske poti, torej v vzpenjanju. Povečajo se namreč investicije v razvoj, potrebno je ojačati razvojno ekipo in osvojiti popolnoma nove kompetence. Hkrati se prilivi razpotegnejo daleč v prihodnost, saj ne gre za nakup temveč za naročnine. Lahko bi rekli, da je treba nekaj časa »dihati na škrge«.

Brezstična ekonomija

Kaj lahko iz te zgodbe odnesemo zase? Covid-19 je evidentna prelomna točka, ki je doletela celotno poloblo, vse zemljane. Kitajsko je zadelo že tri mesece pred nami, SARS virus pa celo nekaj let pred nami. Opazovati njihove izkušnje in koncepte boja z virusom je trenutno zelo smelo početje na vseh področjih. Hkrati pa je potrebno intenzivno razmišljati, kako trenutno nevarnost lahko obrnemo v priložnost. Za nas veliko priložnosti prinaša t.i. brezstična ekonomija. Iz zadnjih kriz je približno 10 odstotkov podjetij izšlo kot zmagovalcev, kar pomeni, da so dovolj zgodaj obrnila svojo ladjo stran od čeri proti novim modrim oceanom. Vsaka industrija in branža ima seveda svoje specifikke, a nekaj principov, ki smo jih nanizali zgoraj, lahko učinkovito uporabimo tudi pri vodenju sprememb v tem dramatičnem in nepričakovanem trenutku, ko mali nevidni vzroki z virožno širitvijo povzročajo dramatične posledice. Skupaj zmoremo.

Literatura in viri

- 1 Adizes Ichak, 1996 - *V iskanju vrhunca*, Ljubljana: BB svetovanje, 2011 (Naslov izvirnika: *The pursuit of Prime*).
- 2 Gladwell Malcom, 1963 - *Prelomna Točka*, Ljubljana: Orbis, 2004 (naslov izvirnika: *The tipping point*).