komentarz

DIGITAL, CZYLI AUTOMATYZACJA CHAOSU

THINKTANK
ośrodek dialogu i analiz

DIGITAL, CZYLI AUTOMATYZACJA CHAOSU

THINKTANK NA WEEKEND

2019

Janusz Kamieński, prezes zarządu polskiej firmy doradczej EC sp. z o.o., specjalizującej się w przyśpieszaniu rozwoju przedsiębiorstw

Świat nowoczesnych technologii rozwija się w zawrotnym tempie. Nie ma chyba nowoczesnego przedsiębiorstwa, które w swojej strategii nie miałoby wpisanego hasła typu *„become number one digital player on the market”*. Nie ma też od tego trendu odwrotu. Czy jednak realizacja strategii digitalizacji pozwala wygrać na rynku? Czy pozwala trwale wyróżnić się na tle konkurencji? Stawiam tezę, że absolutnie nie! Co najwyżej pomaga zachować miejsce w peletonie, a nie na szarym końcu wyścigu. Jak więc podejść do realizacji własnej strategii DIGITAL, by wyprzedzić peleton i stale przebywać w ścisłej czołówce?

- Teraz mamy strategię DIGITAL! CX (Customer Experience) już nie jest taki ważny. – Usłyszałem te słowa już w styczniu 2016 r. od wysokiego rangą menedżera jednego z operatorów telefonii mobilnej w Polsce. No pewnie! W firmie, w której rozwój technologii ma zasadnicze znaczenie, taka strategia może nie dziwić. **Ale żeby doświadczenia klientów przestały być ważne?**

Dlaczego firmy wdrażają nowoczesne technologie?

Zacznijmy od przyczyn, dla których firmy interesują się światem DIGITAL. Jest ich całkiem sporo. Niektóre mogą być zaskakujące. Poniżej podaję te, które najczęściej słyszałem.

1. Bo inni to robią.
2. Bo konkurencja ma.
3. Bo konkurencja nie ma.
4. Bo chcemy zwiększyć wydajność produkcji.
5. Bo chcemy zaoszczędzić.
6. Bo korpo podjęła taką decyzję.
7. Bo nowoczesne firmy tak robią.
8. Bo dział IT uznał, że tak trzeba.
9. Bo jest promocja na narzędzie.
10. Bo handlowiec „DIGITALIZUJEMY.PL" był skuteczny.
11. Bo w mojej poprzedniej firmie mieliśmy taki program.
12. Bo firmę trzeba uporządkować.
13. Bo trudno dzisiaj zatrudnić pracowników.
14. Bo…

Słowo „DIGITAL" od lat robi karierę! Słychać je dosłownie wszędzie. Rząd DIGITALIZUJE urzędy. Pani Hania w zieleniaku przy Grójeckiej też już jest DIGITAL, gdy z nieukrywaną dumą zadaje mi pytanie – *Płatność kartą, czy gotówką?* Nie dalej jak w zeszłym miesiącu usłyszałem w jednej z firm farmaceutycznych, że jednym z filarów jej planu strategicznego na następne pięć lat jest DIGITALIZACJA.

No i super! Od cyfryzacji nie tyle nie uciekniemy, co powinniśmy ją szybko i skutecznie wdrażać gdzie tylko się da! Pozwala oszczędzić, daje nowe, nieznane wcześniej możliwości, skraca termin realizacji zamówień, eliminuje proste błędy. Czy jednak DIGITALIZACJA zawsze ma sens? Czy zawsze tworzy wartość? Czy sama z siebie ułatwia życie i obniża koszty? Otóż niestety nie. W wielu przypadkach prowadzi wręcz do ograniczenia rozwoju organizacji. Dowody? Proszę bardzo!

Przykład 1

Po trwającym siedem lat procesie wdrażania SAP, Lidl podjął w 2018 r. decyzję o wycofaniu się z tej inwestycji. Po siedmiu latach wdrażania! Toż to prawie dekada! Ileż się zmieniło w ekonomii w tym czasie! W oczekiwaniach klientów! W praktykach biznesowych! W jakości i potrzebach załogi! W samej technologii! Długi czas, to jednak nie jedyny problem. Lidl wydał w tym czasie (czytaj: stracił!) na nieudane wdrożenie około 500 mln euro. Pół miliarda straty! Plus wszystko to, co zostanie wydane na dostosowanie własnego, starego systemu do aktualnych potrzeb (Lidl zdecydował się nie inwestować w końcu w żadne nowe narzędzie). A jeszcze w kwietniu 2017 r. SAP uhonorował Lidl nagrodą za bycie jednym ze swoich najlepszych klientów…

Co leżało u podłoża tej dramatycznej decyzji biznesowej? Głównym problemem było to, że Lidl – w przeciwieństwie do swoich głównych konkurentów – opiera zarządzanie zapasami na kosztach zakupu. Standardowe rozwiązanie SAP skierowane do handlu detalicznego, opiera się na cenach zakupu towaru. Lidl tymczasem, nie chcąc tracić swojej – jak uważał – przewagi konkurencyjnej, odmówił dostosowania swoich standardów do wymogów SAP. Postawa i oczekiwania Lidl wpłynęły z kolei na wydłużanie czasu wdrożenia oraz znaczący wzrost kosztów. Wnioski? Chcesz kupić system? Dostosuj się do naszego rozwiązania, bo oparte jest na najlepszych (naszym, firmy informatycznej, zdaniem) praktykach rynkowych. No ale Lidl nie chciał być jak inni. Miał swoją własną strategię, procesy i standardy. Miał je dostosować do systemu informatycznego choćby nawet miał to być SAP?

Przykład 2

Sytuacja z Lidlem z pewnością ułatwi Ci Czytelniku odpowiedź na pytanie ile procent wdrożeń systemów CRM w latach 2000-2010 (informacje za Satmetrix) spowodowało w efekcie odejścia klientów. Innymi słowy pytanie brzmi: w ilu procentach przypadków, po wdrożeniu CRM w firmach było mniej klientów, niż przed wdrożeniem? W 5%, 15%, 35%, a może 55%? Wiem, że może wydawać się to niewiarygodne, ale prawda jest taka, że większość wdrożeń CRM spowodowała odejścia klientów. Odpowiedź prawidłowa, to 55%...

Co było przyczyną tej sytuacji? CRM-y, (czyli systemy wymyślone przez informatyków) były nastawione przede wszystkim na funkcjonalności sprzyjające firmie, która w nie inwestowała. Ale nie jej klientom! Często nawet i nie jej pracownikom! Tak więc już sama nazwa „*Customer Relationship Management*" z założenia jest fałszywa. Tu nikomu nie chodzi o relacje. To znaczy może oficjalnie

chodziło o lepsze relacje z klientami. Niemniej technologia relacji nie buduje. Jak to słusznie powiedział założyciel Intel, Andy Grove: *„Jedyne na co kiedykolwiek wpłynął mikroprocesor, to to, że różne rzeczy dzieją się szybciej* (*things go faster*)".

Technologia jest genialna jeśli chodzi o wymianę informacji, dostęp do wiedzy, wyszukiwanie i przetwarzanie danych itd. Technologia ma się jednak nijak do budowania relacji między ludźmi.

Przez internet nie można zbudować zaufania. Nie można okazać empatii. Nawet setki dostępnych ikonek nie zastąpią naszych emocji. Nic więc dziwnego, że 20 tys. amerykańskich blogerów spotkało się razem w ubiegłym roku w Las Vegas na gigantycznej konwencji, by wymienić się doświadczeniami i się SPOTKAĆ. Zjechali z USA, ale i z całego świata. A przecież mogli pogadać przez internet…

Największy błąd DIGITALIZACJI

Wdrażając systemy informatyczne, można popełnić szereg błędów:

1. Błąd intencji (okazuje się, że narzędzie – z różnych powodów – nie realizuje naszych celów).
2. Błąd wyboru narzędzia i/lub partnera (np. opisany wyżej casus Lidla).
3. Błąd wdrożenia (narzędzie jest w porządku, ale wdrożenie nie postępuje, jak trzeba).
4. Błąd użytkowania (ludzie nie przygotowani do zmiany bojkotują nową technologię).

Choć wszystkie błędy przynoszą organizacjom konkretne straty finansowe, to błąd intencji jest szczególnie niekorzystny. Po pierwsze, mało kto zdaje sobie sprawę, że go popełnia. Po drugie zaś, jego efekty są głębokie i długofalowe. Błąd ten popełniany jest najczęściej, gdy **motywacją do inwestowania w DIGITAL jest chęć uporządkowania własnej szybko rosnącej, czy zmieniającej się organizacji i/lub pomoc kierownictwu w zarządzaniu przedsiębiorstwem.**

Firmy, a właściwie ich decydenci liczą, że dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii, jak za dotknięciem czarodziejskiej różdżki, ludziom będzie się pracowało sprawniej, ułatwione będzie monitorowanie ich pracy, czy też pojawią się znaczące oszczędności. Niestety rzeczywistość pokazuje, że bardzo często są to płonne nadzieje, a inwestycje w DIGITAL, wcale nie przyśpieszają rozwoju tak, jakby chciały tego osoby odpowiadające za biznes. W mojej ponad dwudziestoletniej praktyce doradczej, nie spotkałem jeszcze żadnej firmy z dowolnej branży, która wyróżniałaby się na rynku znaczącym, trwałym rozwojem i rentownością, właśnie z powodu wdrożenia nowoczesnych technologii. Spotkałem natomiast wiele, którym nowoczesna technologia utrudnia rozwój… Dlaczego tak się dzieje?

Doskonale wyjaśnia to przypadek Lidla. Oto jak porażkę z wdrożeniem systemu SAP w tej niemieckiej firmie komentuje Jean-Claude Flury, przewodniczący stowarzyszenia DSAG, zrzeszającego ponad 3,3 tys. klientów SAP. *„Jeśli firma chce zastosować standardowe narzędzie softwarowe, musi dostosować doń swoje własne procesy*". Można z tego wysnuć wniosek, że to Lidl sam jest sobie winien, bo nie chciał zmienić swoich standardów, procesów i strategii. Tu właśnie leży „pies pogrzebany". Wytwórcy technologii oczekują, że to nabywca dostosuje swoje procesy i standardy do wdrażanej technologii. Przecież nie na odwrót, bo to utrudni wdrożenie i podroży cały proces. Czyż nie jest to sytuacja, w której to ogon merda psem?

Co się dzieje w przedsiębiorstwie, gdy firma porządkuje swój chaos przy pomocy nowoczesnych technologii?

Załóżmy, że w danej firmie, mimo licznych wyzwań, o których najlepiej wiedzą odpowiedzialni za to kierownicy projektów, wdrożono nową technologię. Jest! Mamy ją! Działa! Nowa technologia! Prezes z dumą obwieścił, że od tej chwili firma może cieszyć się przydomkiem INNOWACYJNA i DIGITAL! Co się jednak dzieje dalej?

1. System zaczyna – zresztą zgodnie z założeniami – wpływać na sposób pracy ludzi. Przecież po to go wdrażaliśmy, czyż nie? A ludzie, jak to ludzie – znajdą sposoby na poradzenie sobie z trudnościami wynikającymi z konieczności działania „po nowemu". A to prowadzą podwójny system raportowania – stary i nowy. A to znajdują skróty, uproszczenia i obejścia. A tam, gdzie nie mogą, to trudno, dostosowują się do nowej rzeczywistości, szukając jednak sposobów na ułatwienie sobie pracy. No bo kto rozsądny by ją sobie utrudniał. Trzeba przecież jakoś żyć.

2. Nowy sposób pracy oznacza, że w firmie pojawiają się nowe praktyki, nowe standardy, a w końcu nowe procesy. To co mogliśmy kiedyś, już teraz nie jest możliwe, a to czego kiedyś nie robiliśmy, teraz – chciał, nie chciał – musimy wykonywać. Nowo powstające procesy najczęściej nie są nigdzie opisane, a nowy pracownik dowiaduje się o tym co należy do jego obowiązków od kolegi na analogicznym stanowisku. Dlaczego tak jest i skąd to się wzięło? Z biegiem czasu nikt już nie pamięta. Tak oto zmienia się zupełnie niepostrzeżenie kultura organizacyjna firmy.

3. Nowe procesy to – chciał, nie chciał – realizacja nowej, często zupełnie nie uświadomionej strategii. No bo czym jest strategia? Jest to sposób na realizację celów. A ponieważ działamy w inny sposób niż dotychczas, to zmieniamy zakładaną wcześniej strategię. W efekcie firma traci kontrolę nie tylko nad efektem finalnym swojej działalności, ale też nad sposobem dojścia do niego.

4. Przestajemy mieć wpływ na wartość jaką otrzymują interesariusze przedsiębiorstwa (klienci, właściciele, pracownicy, dostawcy). Stąd też jako klienci mamy np. poważne problemy z obsługą nowego portalu mającego służyć nomen omen obsłudze klienta, albo słyszymy: *„nie da się"*, *„proszę przyjść jeszcze raz jutro, za tydzień, za miesiąc"*, *„potrzebny jest jeszcze jeden podpis"*, *„potrzebny jest rachunek"*, *„nie ma Pani w systemie"*, *„system nie pozwala"*, *„system nie działa"* itd. itp. W efekcie mamy przemożne wrażenie, że ów dostawca, czy usługodawca woła do nas „Tych klientów nie obsługujemy!". Kierownictwo zaś dziwi się potem, że Excel wykazuje straty. Skąd? Dlaczego? Przecież właśnie staliśmy się DIGITAL! Wdrożyliśmy INNOWACYJNY system do obsługi klientów, zarządzania produkcją, sprzedażą, pomiarem kompetencji…

Co zrobić, żeby skutecznie wdrożyć strategię DIGITAL tak, żeby wspierała wygraną na rynku?

Sprawa jest stosunkowo prosta. **Przede wszystkim należy upewnić się, czy nasza intencja ma sens.** Bo może się okazać, że planowany zakup nowego Systemu Raportowania, CRM-u, czy innej technologii ma posłużyć wyłącznie do uporządkowania chaosu we własnej organizacji. Jeśli tak jest, należy najpierw zająć się ustawieniem jej we właściwy sposób, a dopiero potem poszukać i wdrożyć dokładnie taką technologię, która jest nam niezbędna do realizacji zakładanych celów. Innymi słowy, trzeba odwrócić kolejność, którą przedstawiłem powyżej.

Cztery kroki do wygranej

Krok 1

Sprawdź za co konkretnie chcą płacić Twoi kluczowi klienci. Wiesz już jak wyselekcjonować kluczowe segmenty klientów? Super! A wiesz za co Ci klienci chcą płacić? Nie wierzę! W swojej menedżerskiej i doradczej karierze spotkałem raptem kilka firm, które posiadały pełną i wiarygodną wiedzę na temat wartości i doświadczeń, które są na tyle cenne dla ich klientów, że chcą oni za nie płacić.

Krok 2

Zbuduj strategię swojego przedsiębiorstwa – w tym strategię jego pozycjonowania na rynku. Jakie unikatowe wartości chcesz generować swoim klientom? Jak to zrobić szybciej i taniej, niż konkurencja? Które wartości są konieczne (bez nich klient nawet nie rozważy, czy warto pracować z Twoją firmą), a które są naprawdę unikatowe i spowodują, że klienci długo się zastanowią, zanim wydadzą swoje pieniądze gdzie indziej.

Krok 3

Upewnij się, czy główne procesy w organizacji prowadzą do wygenerowania wartości, które zapisałeś w swojej strategii. Nie prowadzą? To tnij! Pozbądź się tych, które w bezpośredni sposób nie generują wartości, za które klienci chcą płacić. Może niektóre z nich trzeba tylko zmodyfikować? A może należy kilka stworzyć na nowo? I koniecznie włącz w tą pracę swoich pracowników, bo mają bardzo często doskonałe pomysły na poprawienie tych procesów. Masz nad czym pracować.

Krok 4

Spraw, aby pracownicy (czyli organizacja) wiedzieli co mają robić, żeby będąc w swoich rolach, każdego dnia tworzyli pożądaną wartość klientom, wykorzystując do tego stosowne procesy. Upewnij się też, że potrafią to robić, chcą to robić i mają od swoich przełożonych odpowiednie wsparcie.

Krok 5

Wsparcie przełożonych można i warto uzupełnić technologią. Tak! Warto! Ale wyłącznie w tym zakresie, w którym pracownikom ułatwiamy pracę nad generowaniem wartości dla klientów. I tu jest miejsce i czas na stawnie się DIGITAL.

Jeśli wdrożymy powyższe kroki, to digitalizacja ułatwi sprawnie pracującej załodze realizację zakładanych celów. Czy takie podejście jest w ogóle możliwe? Czy są przypadki firm, które postępując wg powyższych kroków, weszły w świat DIGITAL i zbudowały przewagę na rynku? Oczywiście! Choćby Amazon, niektóre firmy kurierskie, Uber, czy Zappos.

Podstawą ich sukcesu była jednak strategia CX (*Customer Experience*), czyli budowanie wyróżniającej wartości dla klientów, najtańszym kosztem dla siebie. We wszystkich tych firmach technologia, jakkolwiek bardzo istotna, pełni rolę wspierającą tę strategię. Nie służy automatyzacji chaosu, lecz automatyzacji porządku.