

# Naše delo je kot maraton - če se zredimo, ga bomo težko pretekli

Nina Šprohar, foto: Staš Zidar



**»Razlika med inovatorji, zgodnjimi uporabniki in potrošniki postaja vedno manjša,« nujnost vitkega načina dela razloži Sebastiaan Berkvens, soustanovitelj podjetja Beerwulf, ki se ukvarja s spletno prodajo butičnega piva različnih pivovarjev. Tam skrbi za ohranjanje kupcev in se osredotoča na vse dejavnosti, ki povečajo njihovo zadovoljstvo oziroma na prihodke, ki jih podjetje prejema od zadovoljnih kupcev, ki se k njim vračajo. Pravi, da ga okviri semantike glede vitkega inoviranja utesnjujejo, saj tisti pravi podjetniki, ki delajo vitko, delajo po občutku.**

*Večina ljudi si sploh ne zna predstavljati, kaj vse pomeni vitki način dela. Kako torej poteka vaš običajen dan v službi?*

Za vožnjo v službo uporabljam javni prevoz. Med vožnjo najprej odprem določene aplikacije na svojem pametnem telefonu, s katerimi preverim zadovoljstvo kupcev z našo ponudbo. Podrobno pregledam vse vtise, ki so jih kupci izrazili prejšnji dan in s tem ugotovim, čemu moram tisti dan posvetiti več pozornosti.

Potem zadevo razrešim kar sam ali pa sporočilo predam sodelavcem, ki odgovorijo kupcu. Če kupec ni bil zadovoljen, poskrbimo tudi, da so razlogi za nastanek problema razrešeni in se ta ne bo več pojavil.

Za boljše razumevanje prodaje prejšnjega dne preverim tudi Google analitiko, nato pa še elektronsko pošto in druge aplikacije, ki jih uporabljam pri delu. Skratka, na poti v službo misli pripravim na učinkovit dan v pisarni.

**Kakšna je vaša vloga v podjetju? Ste soustanovitelj, strokovnjak za storitve za stranke ali vitki inovator? Morda vse hkrati?**

Ne bi si ravno rekel strokovnjak za vitke inovacije. Moja služba je dejansko storitev za stranke, kar je zelo pomembno, saj ves denar nastane zaradi dejavnosti, ki naše kupce prepričajo, da ponovno kupujejo na naši platformi. Ustvariti moramo dobiček in zmanjšati moramo stroške nakupa, zato sem osredotočen predvsem na ta dva aspekta. Res pa je, da močno verjamem v vitki način dela in skušam zagotoviti, da je naša ekipa dobro opremljena za delo v skladu s temi načeli.

**Ali zbiranje in pregled podatkov predstavlja pomemben del vašega vsakdana?**

Da, vse se začne z raziskavo trga. Preden nanj vstopimo oziroma preden želimo trgu predstaviti nov predlog ali funkcionalnost, poskušamo iz njega pridobiti povratne informacije, šele nato začnemo oblikovati novo idejo. Vendar so podatki tudi v vsakodnevnem poslovanju zelo pomembni. Ko začnem delovni dan, najprej poiščem podatke o kupcih, prodaji, uspešnosti itd. To so notranji podatki, ki jih uporabljamo za optimizacijo našega temeljnega delovnega procesa, imamo pa tudi veliko podatkov o prodaji, ki jih potem delimo z našimi pivovarji.

**Kakšni podatki pa so pomembni za pivovarje?**

Vodenje spletne trgovine nam omogoča zelo jasen pogled na to, kdo in kdaj kaj kupuje, kako poteka distribucija, ali ljudje kupujejo zase ali pošiljajo pivo na drug naslov, ali so stalni kupci določenih okusov piva ali pa so bolj navezani na specifično znamko piva.

**Kako se pivovarji odzovejo na takšno analizo podatkov? Spremenijo ponudbo?**

Povemo jim, da bi morali, na primer, povečati količino določenih izdelkov, ker opažamo rast povpraševanja po njih v Združenem kraljestvu, ali pa recimo to, da opažamo ponovitev nakupov samo enega od okusov v njihovi ponudbi, zato bi ga lahko tržili v kompletu z drugimi okusi, ki jih sicer ponujajo posamezno.

**Ali butične pivovarne predstavljajo resno konkurenco »velikanom« v panogi, kot je, recimo, Heineken?**

Posamezni butični pivovarni bi bilo resnično težko tekmovati s podjetjem, kot je Heineken, saj je ta na trgu že 150 let. Takšne pivovarne imajo bogato zapuščino, znanje, izkušnje, pa tudi financirane so precej bolje, saj za njimi stoji ogromno kapitala. V tem smislu bi lahko rekli, da bi bilo to tekmovanje scenarij Davida in Goljata. Po drugi strani pa, z vidika celotnega trga, vsi majhni proizvajalci skupaj predstavljajo kar velik delež med pivovarji. Njihova skupna moč je dovolj dober razlog, da jim večja podjetja posvetijo pozornost in uvidijo, kaj jih dela tako uspešne.

**V čem se vitko inoviranje razlikuje od klasičnega dizajnerskega načina razmišljanja?**

Kakšna pa sploh je definicija klasičnega dizajnerskega načina razmišljanja? Zdi se mi, da nimamo skupne definicije, saj o semantiki vselej potekajo razprave, pa se mi zdi, da semantika v končni fazi niti ni pomembna. Resnično bistvo vitkega dela v primerjavi s prejšnjim načinom dela, torej staro paradigmo, ki smo jo imeli v mislih, je, da vitki način dela podjetjem omogoča, da se s pomočjo produktivnega neuspeha in priložnosti za uspeh odzivajo in delujejo hitreje kot s starim načinom dela, katerega bistvo je bilo izogibanje tveganju, namesto da bi izkoristili priložnosti, ki so se jim ponudile.

**Katera pa so načela vitkega start-upa?**

Začne se s tem, da tvegamo in dovolimo, da pride do napak. V podjetju moramo imeti kulturo, ki ljudi spodbuja, da inovirajo in podajajo nove zamisli.

**Vitki način dela podjetjem omogoča, da se s pomočjo produktivnega neuspeha in priložnosti za uspeh odzivajo in delujejo hitreje kot s starim načinom dela.**

**Gibek način dela pomeni, da sprejemam tveganje, da izdelek ne doživi uspeha.**



**Ali na nek način delajo pilotne študije?**

Lahko tudi, rekel pa bi, da je njihovo glavno poslanstvo, da izdelke, ki jih je težko (a ne nemogoče) prodati, pravilno postavijo na tržišče, s tem, da nanje gledajo kot na minimalno sprejemljive produkte (minimum viable product). To pa pomeni, da podajo predlog, kako takšen produkt, za katerega se že prej ve, da ne bo izpolnil vseh zahtev, ki smo jih postavili v raziskovalni fazi, tržiti.

**To torej pomeni, da lahko med procesom dela spreminjamo podrobnosti?**

Da, saj je minimalno sprejemljiv produkt le začetek procesa učenja skozi prakso. Vse poteka zelo disciplinirano, na takšen način lahko zagotovimo, da usvojimo pravo znanje, da nadaljujemo in razvijamo tisto, kar funkcionira, in opustimo vse, kar ne. Mislim, da je kultura, ki dovoljuje znanje in ga razvija skupaj s procesom učenja, tista, ki omogoča disciplinirano strukturo – to je nekaj elementov vitkega načina dela, ki so, po mojem mnenju, v praksi zelo uspešni.

**Smo se ljudje kot kupci spremenili?**

Zelo. Trg je jasen pokazatelj tega, da smo si vsi zelo podobni – hodimo v svet, premikamo meje možnega, smo del socialnih omrežij, posvajamo in usvajamo nove tehnologije, zato je razlika med inovatorji, zgodnjimi uporabniki in potrošniki v resnici vedno manjša. Sodoben trg pospešuje vedenje in potrebe, na katere se morajo manjša in večja podjetja ustrezno odzvati.

**Kaj pa si kupci v resnici sploh želimo?**

Rekel bi, da si v splošnem želimo hitrejše, cenejše in boljše storitve. V naši panogi, kjer prodajamo butično pivo, moramo najprej pomisliti, kaj je sploh primerno komu ponuditi. Ni namreč smiselno vsem ponuditi vsega, ker s tem izgubimo relevantnost in gredo ljudje k nekemu drugemu, ki se bolj približa njihovim specifičnim potrebam. Torej, pri nas se začne s tem, da postanemo pomembni, relevantni »igralci« v panogi in v našem primeru ponudimo relevanten nabor butičnega piva. Resnično se tudi osredotočamo na uporabniško izkušnjo. Veliki »igralci« na trgu so namreč uporabnike z vidika spletne prodaje kar precej razvadili, zato imajo zdaj zelo visoke standarde, ki jih moramo, če želimo ostati na vrhu, redno dosegati. Vselej moramo ravnati tako, da so naši kupci zadovoljni. Če se nekaj ne dogaja v skladu s pričakovanji stranke, želimo zagotoviti, da bomo na koncu ponovno pridobili njihovo zaupanje.

**Ash Maurya, znani vitki inovator, je nekoč dejal, da je »vitki način dela v resnici gibka miselnost, uporabna za podjetja, kjer je proizvod celoten poslovni model, ne le rešitev«. Se strinjate?**

Če to pomeni, da je pomembnost sodelovanja in povezovanja s strankami vedno večja ter v večini primerov manj uspešna od samega izdelka ali storitve, potem se strinjam. Na splošno sem mnenja, da

je sprememba v uporabniški izkušnji in povezavah pomembna.

Večina motenj v podjetjih je namreč vezana na povezavo s strankami. Če lahko to nadzorujemo, imamo dober pregled nad pričakovani kupcev in razumemo pot od nastanka izdelka do njegovega sprejetja pri strankah ter posledično njegovega nakupa in uporabe, se lahko vselej premikamo naprej ali nazaj po tej verigi in jo spreminjamo, vsak njen delček posebej. Točno to se dogaja vse pogosteje in prav iz tega razloga sam proces dela postaja vedno bolj pomemben od izdelka oziroma storitve.

**Bi lahko izpostavili nekaj primerov vitkega inoviranja?**

Sam se pri delu držim štirih glavnih načel, prvo in najpomembnejše je gibek način dela, kar pomeni, da sprejemam tveganje, da izdelek ne doživi uspeha. Ta način dela smo v podjetju stoddostno sprejeli in je postal del našega vsakdanjega poslovanja. V obdobju dveh tednov torej načrtujemo, ukrepamo, izvajamo, preverjamo in potem nadaljujemo z delom, seveda glede na uspešnost. Nato delamo z najosnovnejšimi sprejemljivimi produkti, sprejmemo, da so nove dobave, funkcije novih izdelkov in vstopi na trg nepopolni, ker se zavedamo, da bomo s časom dodali tudi nove produkte na podlagi tega, kateri bodo dobro sprejeti. Del tega je tudi uporaba metodologije Scrum, ki je vpeta predvsem v proces oblikovanja idej ter prednostnega razvrščanja glede na vrsto ocenjevanja neuspehov na vseh področjih, ki so vključena v naše podjetje, tako da lahko že med seboj vidimo, kako moji projekti recimo vplivajo na projekt sodelavca. V končni fazi pa se trudimo, da ostajamo vitki in »povečujemo mišično maso«. Želimo postati kot športniki, tako vitki in gibki v procesu dela, da nimamo več »odvečnih maščob«, vse morajo biti samo mišice. Naše delo je kot maraton - če se zredimo, ga bomo težko pretekli.

**Kako se bo v prihodnje razvijal vitek način dela?**

Osebnost sem navdušen nad takšnim načinom dela in menim, da lahko tako ljudje dosežejo večjo hitrost in agilnost v svojem podjetju. Prepričan sem tudi, da se bo vitek način dela obrestoval vsem podjetjem, ki zaposlenim omogočajo tovrsten način dela.

**Torej je to še le začetek? Je prostora za napredek še dovolj?**

Prostora za napredek je še veliko, predvsem za tista podjetja, ki še vedno delujejo po principih in paradigmah, ki so bile aktualne v prejšnjem stoletju, zdaj pa nimajo več takšne moči. Vitek način dela pa bi jim lahko pomagal splezati nazaj na zeleno vejo. **gg**

**Kupci si v splošnem želimo hitrejše, cenejše in boljše storitve.**

**Veliki »igralci« na trgu so uporabnike z vidika spletne prodaje precej razvadili, zato imajo zdaj zelo visoke standarde, ki jih moramo, če želimo ostati na vrhu, redno dosegati.**