

Intervju

Promet organizacij, ki so odlične v oblikovanju svojih rešitev, raste skoraj dvakrat hitreje od njihovih konkurentov

Nina Šprohar



Foto: Jure Makovec/Finance

Za nekatere poklice prihodnosti, predvsem v digitalni industriji (kot je npr. storitveno oblikovanje oz. poklici, ki potrebujejo povezovanje različnih znanj in mehkih veščin), v Sloveniji večinoma še nimamo primernih študijskih programov. A mlade lahko izobrazijo tudi podjetja, opozarja Kristi Hodak, ni treba, da čakamo na državo.

Nina Šprohar

Kristi Hodak je mlada Slovenka, ki ne inovira produktov, temveč storitve in poslovne modele. Ta koncept v Sloveniji še ni razširjen, medtem ko je v tujini že prodril v skoraj vse branže – od bančništva, gradbeništva, zdravstvenih storitev do šolstva, telekomunikacij in celo komunale. Hodakova je v Londonu dokončala magistrski program na Royal College of Art in Imperial College Business School, zdaj pa že četrto leto nabira izkušnje kot konzultantka v svetovno znani družbi McKinsey & Company.

V čem se inoviranje storitev razlikuje od inoviranja produktov?

Glavna razlika je v tem, da pri storitvah ni končnega izdelka. Ne moreš le zaposliti oblikovalca ali agencije, da ti oblikuje določeno storitev in potem odide – tako kot bi na primer naredili pri oblikovanju stola ali plakata. Potrebuješ celotno ekipo oblikovalcev, programerjev, poslovnežev in analitikov, da storitev ves

čas razvijajo in jo prilagajajo uporabnikom, trendom na trgu ter novim tehnološkim inovacijam.

Kakšna storitev je po vaših kriterijih kakovostna?

Takšna, ki uporabniku omogoča dobro celostno izkušnjo s ponudbo podjetja, hkrati pa ne rani okolja ali negativno vpliva na družbo. Če vzamemo za primer banko – uporabniško izkušnjo bo definirala mobilna aplikacija in njena povezava z banko, oblikovanost poslovalnice, izkušnja z zaposlenimi, blagovna znamka sama ... Storitveni oblikovalec oziroma inovator storitev je torej nekdo, ki oblikuje celoten plan za storitev ter »dirigira« relevantnim oddelkom, da skupaj izvršijo dobro izkušnjo za uporabnika.

Storitve, ki jih oblikujete, torej niso nujno le digitalne.

Kako jih usklajujete s klasičnimi, fizičnimi?

Komunikacija med tema dvema kanaloma je vedno pomembna. V spletni trgovini recimo ne urejamo le

Kakovostna storitev uporabniku omogoča dobro celostno izkušnjo s ponudbo podjetja, hkrati pa ne rani okolja ali negativno vpliva na družbo.

UX, UI-ja in digitalnega marketinga, temveč tudi logistiko, urjenje zaposlenih (npr. bančnikov, »customer support« osebja) in podobno. V splošnem pa je moja glavna vloga, da svetujem vodstvom podjetij, vlad in podobno o digitalni transformaciji in o k uporabniku usmerjenih storitvah in produktih, večinoma digitalnih, kar pomeni, da jim tudi svetujem, katere profile naj zaposlijo na vodstvene pozicije – npr. »Chief Design Officer«, »Chief Technology Officer«, »Chief Product Officer«, da bodo znali povezati vse kanale in oddelke skupaj v celostno uporabniško izkušnjo. Vodstvene veščine in talent so ključnega pomena.

Kako pri tem pomagata podjetjem?

Poleg samih strateških projektov rada delam predvsem na t. i. Leap projektih, preko katerih ustanovimo start-up podjetje znotraj korporacije, ki se tudi po tem, ko naša skupina svetovalcev ekspertov (z oblikovalskih, tehničnih, podatkovnih in drugih področij) odide, še naprej širi in raste. Tak pristop je najbolj ustrezen za podjetja, ki ne morejo čakati nekaj let, da učinkovito izvršijo digitalno transformacijo, saj njihov poslovni model in uporabniška izkušnja nista več relevantna na trgu. Z Leap pristopom lahko hitro inoviramo in ustvarimo novo podjetje, ki je relevantno za uporabnika, v koraku s časom, kar se tiče tehnologije, in je »scalable«.

Sama sem zadolžena, da vodim uporabniško raziskavo, da ugotovim, kakšne so sploh potrebe uporabnika, kakšni so trendi v industriji, potem pa s kolegi združimo vsak svoje ugotovitve, da pridemo do razumevanja, kakšna bo vizija podjetja in poslovni model, s katerim bo novo podjetje uspešno na trgu. Za tem določimo, kakšen bo prvi digitalni produkt ali storitev, definiramo MVP ter ga začnemo oblikovati in programirati. Produkt in storitev razvijamo z uporabo agilnih pristopov – v vsakem sprintu opravimo testiranje z uporabniki in dnevno implementiramo spremembe. Na ta način zagotovimo, da produkt oz. storitev ostane relevanten in se fleksibilno prilagaja na nove potrebe uporabnikov in trga. Podjetje tako začne hitro rasti in se razvijati.

Kakšen kader pa je potreben za rast takega podjetja in razvoj storitve?

Pomagamo jim najti svoje »poklicne dvojnike«, ki bodo po našem odhodu lahko sami razvijali in nadgrajevali storitve. Najprej seveda stranka zaposli vodstvene funkcije za oblikovanje, tehnologijo, produkt in pogosto tudi podatkovno znanost. Strankam vedno svetujemo, da zaposlujejo talente, ne samo glede na tehnične veščine, ampak tudi glede na njihove osebne vrednote in mehke veščine – zagotoviti moramo namreč, da vsak novi zaposleni verjame v vizijo podjetja in ima podobne vrednote, kot smo jih definirali v brandu podjetja.

Za katere panoge je inoviranje storitev najbolj smiselno?

Smiselno je za katerokoli panogo, od bančništva do telekomunikacije, gradbeništva, javnega sektorja ...

V zadnjem času se veliko posvečam tudi inoviranju storitev za medpodjetniško poslovanje (B2B), kjer je potencial zelo velik in še dodobra neodkrit. Start-up podjetja so na tem trgu že naredila revolucijo (npr. Xero, Tide, HotJar), podjetje si le naloži njihovo storitev in jo uporablja. Če je tehnologija dobro oblikovana, za njeno uporabo ne potrebuješ posebnega izobraževanja in ljudje ne potrebujejo dodatne drage tehnične pomoči in neskončnega klicanja v klicni center.

Kje sicer inovatorji storitev najdejo zaposlitev?

Čisto povsod, začelo se je v start-up podjetjih, sledile pa so inovacijske agencije in konzultantska podjetja, banke, pa tudi javni sektor. V Londonu recimo vladna digitalna služba zaposluje preko 600 storitvenih, UX, UI in drugih oblikovalcev, prav tako jih zaposlujejo tudi posamezne občine, ki si želijo, da bi bile njihove storitve čim bolj dostopne ljudem in razumljive za uporabo.

Pa v Sloveniji? Je povpraševanja po takšnih kadrih veliko?

Po mojem opažanju da. Vedno več je konzultantskih podjetij, ki podjetjem predlagajo, naj zaposlijo oblikovalce storitev in druge t. i. »digitalne talente«, saj razumejo, kakšen je lahko njihov doprinos k rasti in uspešnosti podjetja. Težava pa je v tem, da ustrezno izobraženega kadra ni dovolj, saj nimamo še primernih izobraževalnih programov. Imamo sicer samouke, vendar so po navadi lastniki oblikovalskih agencij in se ne želijo zaposliti v podjetju. Ostali pa nimajo vodstvenih ali drugih pomembnih mehkih veščin, ki so za to delo nujno pomembne. T. i. »Chief Design Officer« mora namreč razumeti posel in strateško voditi podjetje skozi to transformacijo, kot tudi skrbeti za kakovost samega produkta ali storitve.

Vedno več je konzultantskih podjetij, ki podjetjem predlagajo, naj zaposlijo oblikovalce storitev in druge t. i. »digitalne talente«, saj razumejo, kakšen je lahko njihov doprinos k rasti in uspešnosti podjetja.



Sami ste v Londonu v okviru študijskega programa obiskovali tri fakultete – oblikovalsko, podjetniško in računalniško. Bi lahko tudi v Sloveniji izobraževali storitvene oblikovalce na obstoječih fakultetah, če bi združili del programov?

Pri nas je po mojem opažanju povezovanja v splošnem premalo. Če sprememba za tako izobraževanje ne bo prišla s strani javnega izobraževanja, pa bodo podjetja morala vlogo izobraževanja prevzeti nase. Povpraševanje v Sloveniji je. Zato se podjetje mora odločiti – ali bo vlagalo v izobraževanje ali pa bo najelo strokovnjaka iz tujine, kar pa bi bilo seveda škoda, saj imamo odlične oblikovalce, večje v tehničnih veščinah, ki se morajo samo prestrukturirati za priložnosti v digitalni industriji. Ne moremo čakati na državo. Država je sledilec, reagira na potrebe ljudi, podjetij.

Se je v času pandemije in selitve delovnih procesov na splet povpraševanje po storitvenih oblikovalcih in dizajn menedžerjih povečalo?

Da, občutek imam, da je več zanimanja med majhnimi in srednje velikimi podjetji ter tistimi tradicionalnimi podjetji, ki so do zdaj delovala bolj klasično in se še niso digitalizirala. Zdaj pa vsa ta podjetja kar naenkrat čutijo potrebo po digitalnih storitvah in produktih, pojavil se je nov trg za tehnološka B2B podjetja. Dokazali smo, da lahko podjetja dejansko skoraj popolnoma minimizirajo stroške za prodajo, marketing in storitev za stranke, če več vložijo v razvoj boljše uporabniške izkušnje. S tem lahko zagotovimo, da se bodo njihovi produkti prodajali praktično sami, ne bodo več klicali v njihov klicni center in spraševali za razlago. Prav tako vidim, da je vedno več povpraševanja po »multichannel« in »ecosystem« strategijah ter po inovacijah za podjetja, ki si hočejo izboljšati svojo ESG (okoljsko, socialno in »governance«) oceno.

Kako se temu hibridnemu načinu življenja prilagajajo podjetja?

Najbrž bodo skušala ustvariti ekosisteme, ki bodo združevala digitalno s fizičnim. Farmaceutvska podjetja recimo ne bodo razmišljala več le o tem, kako bi prodajala zdravila, temveč se bodo skušala povezati z mobilnimi aplikacijami za zdravo življenje, z zdravniki, drugimi partnerji ter ustvariti celostno rešitev za uporabnika. Pomembna je tudi usmeritev v krožno, bolj zeleno gospodarstvo. Podjetja so začela prevzemati svoj del odgovornosti za vpliv na okolje, zato se zdaj skušajo reorganizirati in spremeniti tiste poslovne procese, ki škodujejo okolju.

Kako pa bo po vašem mnenju z delom na daljavo, ki se je prav tako precej uveljavilo? Videti je, da je večina podjetij tovrsten način dela sprva zavračala, pa so kasneje ugotovili, da so ljudje, ki delajo na daljavo, celo bolj produktivni.

Predvidevam, da se bo uveljavil nekakšen hibridni model. Lahko si bolj fleksibilen, če 2-3 dni na teden delaš od doma, imaš več časa za družino, otroke. Po drugi strani pa tudi ne gre zanemariti stika s sodelavci

v živo, ko se odvijajo spontani pogovori, kreirajo nove ideje. Poleg tega je zdaj marsikatero malo oz. srednje veliko podjetje ugotovilo, da lahko že pri najemu prostorov veliko prihrani, če ljudje delajo od doma. Mislim, da bodo nekatere stvari, ki smo se jih naučili med epidemijo, na primer zagotavljanje fleksibilnosti in pa tudi nudenje podpore zaposlenim za mentalno zdravje, zagotovo ostale.



V Sloveniji je vseeno opaziti nekaj zadržkov pred delom od doma, predvsem v javnem sektorju. Je v Londonu drugače?

To je po mojem mnenju problem tradicionalne slovenske delovne kulture, kjer se uspešnost dela meri po številu ur, preživetih na stolu v pisarni, ne glede na to, ali je to učinkovito ali ne. V Londonu v večini naprednih podjetij in organizacij to nikogar ne zanima. Če prideš v službo za eno uro in narediš, kar je potrebno, se ob to ne bo nihče obregnil. Če za to potrebuješ 12 ur, tudi prav, ampak je od tebe pričakovano, da si odgovoren in delo tudi opraviš. Za tak fleksibilen način dela pa se je treba osredotočiti na rezultate in tudi ugotoviti, kako te rezultate meriti z ustreznimi pripomočki. Transparentnost je tu zelo pomembna, dobra komunikacija in agilni pristopi pa so nujni. S svojo ekipo se na primer vsako jutro sestanemo za približno deset minut. Vsak ima minuto, da pove, kaj je počel včeraj, kaj bo počel danes, ali je naletel na kakšno oviro, kje potrebuje pomoč. Na ta način se pridobiva zaupanje. Pomembna je tudi premišljena

Podjetje se mora odločiti, ali bo vlagalo v izobraževanje ali pa bo najelo strokovnjaka iz tujine, kar bi bilo seveda škoda, saj imamo odlične oblikovalce.

Dokazali smo, da lahko podjetja dejansko skoraj popolnoma minimizirajo stroške za prodajo, marketing in storitev za stranke, če več vložijo v razvoj boljše uporabniške izkušnje.

izbira kadra, da se zaposli tiste delavce, ki ustrezajo kulturi podjetja in verjamejo v skupno vizijo, hkrati pa jasno vidijo, kako lahko k tej viziji doprinesejo še svoj delež. Če zaposleni nimajo motivacije, bodo pač naredili le tisto, kar jim direktor naroči. Če pa podjetje vlaga v razvoj stimulacijske kulture, pozitivnih vrednot in jasne vizije, bodo ljudje za delo bolj motivirani in bodo naredili še več, kot se je od njih na začetku pričakovalo.



Foto: Iztok Dimc

Ste tudi predsednica Društva v tujini izobraženih Slovencev (VTIS). Kakšne so skupne točke članov, kaj vas druži?

Ko greš v tujino, postaneš tujec v tujini in tujec v Sloveniji. Še vedno imaš vrednote, ki jih prineseš s seboj. Slovenci smo na primer bolj skromni, pomembna nam je iskrenost, kar morda v Londonu ni tako cenjeno. Člane društva druži prav to, da imamo podobne vrednote, hkrati pa na domovino lahko gledamo z določene distance, ki smo jo pridobili v času bivanja v tujini – bolj globalen pogled na svet. Skupno nam je tudi to, da hočemo vsi na takšen ali drugačen način pomagati k napredku Slovenije. Iščemo priložnosti za zaposlitve, organiziramo predavanja, želimo deliti svoje znanje s Slovenijo. Smo povezovalni člen med Slovenijo in tujino.

Kako je nastalo društvo in kaj vam je doslej že uspelo?
Društvo VTIS je nastalo zaradi t. i. bega, oziroma, kot sama raje rečem, kroženja možganov. Veliko mladih je želelo študirati na specifičnih smereh, za katere v

Sloveniji ni programov, ali pa jih je enostavno neka radovednost ali ambicija, želja po spoznavanju novega, vlekla v svet. Kar naenkrat je skupnost postala izredno velika, zdaj nas je že preko 1730, člani so razkropljeni po preko 50 državah sveta. Treba pa je poudariti, da se jih je tretjina že vrnila v Slovenijo. Naša misija je, da zmanjšujemo razdaljo med svetom in Slovenijo, zato se želimo povezati med sabo in s skupnostmi v Sloveniji, sodelovati. Organiziramo konkretne projekte, recimo vsakoletni simpozij raziskovalcev v tujini. Na njem predavajo tudi profesorji s Harvarda, Oxforda in drugih univerz, povezali smo se s partnerji iz gospodarstva in skupaj organiziramo karierne dneve. Letos tudi pripravljamo raziskavo in zbirko dobrih praks zaposlovalcev, ki uspešno zaposlujejo VTIS-ovce. S tem bomo lahko pomagali podjetjem s konkretnimi idejami, kako privabiti talente – v Sloveniji ali v tujini.

Raziskujete, kaj mlade privabi, da se vrnejo in zaposlijo v Sloveniji. Kako jih torej privabiti nazaj?

Mladi si po naših ugotovitvah želijo delati v podjetju z jasno kulturo, ki je znano kot najboljše v svoji panogi. Privabijo jih lahko tako, da mladim ponudijo več možnosti za karierno napredovanje, saj v Sloveniji ni dovolj pretočnosti. V Londonu po dveh letih že napreduješ, in če mladi nimajo te možnosti, izgubijo motivacijo. Pomemben faktor je tudi fleksibilni delovni čas, saj jim »štempljanje ur« vzbuja občutek nezaupanja in »mikromenedžiranja«. Na področju izobraževanja pa že vemo, da je kroženje znanja zelo oteženo. Skoraj nemogoče je, da bi se kakšen znan profesor iz tujine direktno zaposlil v Sloveniji.

Tretjina članov društva VTIS se je že vrnila, imate to v načrtu tudi vi?

(dolg premislek). Hmm. Še pred izbruhom pandemije covid-19 je bil v Sloveniji moj mentor, ravno ko sem imela nekakšno krizo identitete. Dejal mi je, naj ne razmišljam, da bi se vrnila v Slovenijo, temveč naj razmišljam naprej, da si v Sloveniji ustvarim dodaten dom. Ideja se mi je zdela odlična, zato sem zdaj začela razmišljati, kako lahko živim med državami in od vsake odnesem najboljše. Od Slovenije pristne stike z družino, prijatelji, prelepo okolje in naravo, od Londona pa ta zagon in karierno motivacijo. gg

Mladi si po naših ugotovitvah želijo delati v podjetju z jasno kulturo, ki je znano kot najboljše v svoji panogi.

Kristi Hodak je gostovala v podkastu Gravitacija.

McKinsey je leta 2018 objavil obsežno raziskavo »Business value of Design«, kjer so ugotovili, da imajo podjetja, ki vključujejo celostni in strateški dizajn v svoje delovanje, za 32 odstotkov višje prihodke ter za 56 odstotkov višji donos delničarjem.
<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>
<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/are-you-asking-enough-from-your-design-leaders>

Posnetek pogovora

