

Opgave 4 – Digital modenhed BikeRunner

Digitale modenhed

BikeRunner er jo vældigt langt fra en traditionel virksomhed. Virksomheden bygger på et deleøkonomisk digitalt koncept – som jo i sin kerne handler om at digitalt understøtte den proces der hedder at matche en person der har problemer med sin cykel, og en anden person der kan løse det problem. BikeRunners forretningskoncept handler egentligt ikke om at rent faktisk fikse cyklen (det er Runneren, der ikke er ansat i BikeRunner, der gør det) – men om at sætte de her 2 personer sammen digitalt på en god måde for de begge.

Så BikeRunner er Born Digital, og jeg vil argumentere for at BikeRunner dermed er Generation 4 i digital modenhed – i hvert fald når det kommer til kultur og mindset, hvad vi er optaget af, vores syn på IT og kommunikation, hvordan vi anvender IT og teknologi, hvad vi mener digitalisering handler om, hvordan vi arbejder med digital strategi, samt hvilke forandringer vi løbende gør.

Så vores mindset omkring det er 100% enligt Generation 4 - men selve IT-plattformen som skal understøtte det som hele tiden har været tanken med BikeRunner, er selvfølgelig dog i høj grad under konstruktion.

Digital kompetenceudvikling

Jeg (Kajsa – CEO for BikeRunner) er enligt digitalekompetencer.dk (og mig selv,-) en ”digital professor”, og jeg har altid set mig selv som en meget kreativ IT-brugere der kan bruge teknikken til at løse problemer og udvikle koncepter. Jeg har stor generel ”IT-flair”, men jeg er samtidigt ikke programmør. Det første år kørte BikeRunner på en platform som var et ganske komplekst og kreativt kogsammen af alle mulige gratis systemer og software.

Når jeg for første gangen viste BikeRunners tekniske platform til de udviklere der i dag også er ejere af BikeRunner selv, så blev de dog imponerede. En person der ikke er programmør kan jo faktisk komme ganske langt på egen hånd i dag, med alle de forskellige softwares der er tilgængelige online ift. projektstyring, bogføring, automatisering etc. Det hele var centreret rundt bikerunner.dk – hvor kunden laver sin ordre. Jeg brugt 500 DKK på en freelancer i Pakistan på at sætte et godt tema op i Wordpress, og ellers så byggede jeg alt selv på den side. Bestilling af service var i princippet bare en kontaktformular den gang, der sendt en mail til mig. Mit netværk af Runners var i Hubspot CRM og deres zoner var i en google map. Således så slog jeg kundens adresse op – og fandt ud af hvilke Runners dækkede den adresse, så slog jeg Runneren op i Hubspot – og sendt mail og sms manuelt til dem og spurgt hvis de ville lave cyklen. Jeg styrede alle ordre i Trello, og sendt MobilePay-fakturer fra Billy. Jeg sendt manuelt feedback emails ud fra Mailchimp med NPS-spørgsmål fra SurveyMonkey. Jeg styrede Adwords, Facebookside, SEO, Instagram etc.

Selvfølgelig så vidste jeg at BikeRunner kommer til at have brug for flere kompetencer end dem som jeg havde, men jeg kunne komme igennem år 1 på denne måde – og bevise proof of concept på idéen. I dag så har består BikeRunners ejere af mig, 3 udviklere og 2 investorer. Så BikeRunner har nu i høj grad de digitale kompetencer og penge der skal til for at næste niveau digital platform. Et af

vores store fokusområde i fremtiden er netop at blive datadrevne – da vi samler all data fra alle systemer i Hubspot som bliver lidt af vores BI-tool fremadrettet. Vi tager også hjælp af BlueJay – en startup i Belgien – til at tolke vores data med machine learning, for at netop i fremtiden få data til at fortælle os hvad vi skal gøre. Vi er nødt til at konstant kompetenceudvikle os selv, alternativt gøre brug af eksterne kompetencer - for at gennemføre den udvikling vi har tegnet ”i vores drømme” for BikeRunner.

Digitale teknologier der påvirker

BikeRunners fordel lige nu er at der ikke er nogle digitale tilbud indenfor cykelreparationsbranchen overhovedet. Det er en meget splittet branche, uden store landsdækkende leverandører, og de opererer i høj grad ligesom de altid har gjort. Autoreparationsbranchen feks. har kommet meget længere – der er apps, convenience services, digitale biler, deleapps etc. Cykelproducenter er meget længere fremme end cykelmekaniker feks – og dermed mulige partners til BR. BikeRunner har feks. indgået et partnerskab med JOOLL, der leaser dyre cykler til virksomheders medarbejdere de betaler gennem lønnen. Der kan BikeRunner connectes til deres services, således at JOOLL kan tilbyde sine kunder forskellige add-on services digitalt – såsom bestilling af punkteringsfix, service, cykelservice-abonnement etc. Det er som direktøren sagte til mig ”Kajsa, du er den første i denne branche som jeg nogensinde hørt bruge ordet API”.

BikeRunner gør brug af mange forskellige teknologier for at styre match og formidling – det er f.eks. GPS for at tracke Runneren og vise ”hvor han er på vejen”. Vi leger pt. med at bruge billedgenkendelse software for at afgøre type cykel og størrelse dæk. Machine learning af vores samlede data gennem BlueJay bliver meget spændende. Vi gør også brug af de helt førende indenfor fintech med 1-to-many betalinger for deleøkonomiske platforme, marketplaces etc (Stripe Connect i Irland). Vi går meget op i hvilken platform vi skal bygge vores app i – og arbejder pt. i React Native således at vi kan sørge for at vores app hele tiden er kompatibel med forskellige telefoner – både Apple og Android etc.

Det er svært at pege på hvad en konkurrent kunne himle op med for at overgå os på kort tid, da de andre som sagt er langt bagud ift. BikeRunner digitalt. Der er andre mobile cykelservices, men der er ikke nogen der kombineret det med en digital platform der knytter kunden og reparatøren sammen. Typisk har de faktisk engang en ordentlig hjemmeside, og typisk skal du ringe ham på hans mobiltelefon og bestille tid.

Det der vil være en trussel, er hvis feks. Facebook, Google eller Amazon laver en superapp á la WeChat i Kina – som en form for megaapp for services á la hvad Amazon er for retail. På den måde så vil alle de andre cykelreparatører fra den ene dag til den andre have adgang til en digital salgskanal og platform i stil med den som BikeRunner selv bygget.

Man kan også forestille sig forskellige teknologier ift. at cykler ikke længere punkterer i fremtiden. Men det eksisterer faktisk allerede i ganske høj grad – men det er ikke noget som den almindelige dansker har på sin cykel i dag. Den store masse af dansker der cykler er ikke cykelinteresseret på den måde (ligesom ikke alle der kører bil er ”bilinteresseret”), og mange vil ikke betale mere for sin cykel end de kan købe den for i Bilka. Så så længe den teknologi har den pris den har i dag, så er det nok ikke noget som kommer til at nå majoriteten af den almindelige danske cyklist indenfor kort tid. Og uanset hvad så er der nok altid brug for en cykelservice, specielt med tanke på det fokus der er på

bæredygtighed (at folk gerne vil reparere i højere grad i dag hvis de kan, end at bare hele tiden købe nyt).

Ledelsesmæssige udfordringer

Allerede igennem den IT - udvikling BikeRunner har gået nu, så opstår der ledelsesmæssige udfordringer i forbindelse med det. Det jeg umiddelbart kan pege på er...

1. At holde "båden flydende" i transition – lige nu så har BikeRunner feks. 6-8 forskellige måder som en ordre kan blive betalt på som vi arbejder med samtidigt. Det er den nye måde (de Runners der gået over til vores app og bruger Stripe), og det er de gamle måder – hvor vi også skal kunne understøtte at en Runner tager betalt kontant fra en pensionist. I starten når man sideløbende lancerer nye processer (fordi man er nødt til at lancere, teste, få feedback, forbedre, næste version etc.) – så bliver det initialt sværere og mere komplekst at drive virksomheden. Det er først når man lander i den bedste vej frem, lukker ned for de andre – og steamliner – som det bliver nemmere. Her har man brug for at være enormt struktureret i hvordan man arbejder, og sørge for at Runners også er det, så ting ikke falder mellem stolene.
2. Runners skal uddannes hver gang der kommer nye ting. Denne udfordring handler meget om kommunikation. Det er som man siger – en leder skal typisk sige en ting 100 gange, og når medarbejderen begynder at sige det samme tilbage med egne ord – så ved man at det har været "inde og vendt". Det er bare at kommunikere, kommunikere, kommunikere. Man skal ikke snydes at tro at man bare kan sende en manual ud, og så ved alle hvordan X fungerer.
3. Feedback-loop. Man er nødt til at lytte hele tiden. Lytte på Runners, kunder, udviklere, data – og hele tiden prøve at beslutte "hvad er next best step". Tit så er det et kompromis. Men jeg tror at fremtidens ledere er nødt til at lytte meget mere. Jeg ved at hvis jeg havde brugt 1 million på at bygge BikeRunners digitale platform i 2019, så havde det aldrig blevet en succes. Det er så enormt mange ting jeg ved nu (om hvordan tingene fungerer i virkeligheden, hvad Runneren har brug for, hvilke behov kunden har etc) som jeg aldrig havde kunnet gætte mig frem til i starten. At arbejde med "Lean start-up" er vejen frem – det er en konstant feedback-loop, og man ved aldrig rigtigt hvad det ender med. Og det skal man have det fint med, og blive ved med at lytte.
4. At vokse "i den rigtige hastighed". Hvis du vokser før hurtigt et sted – du f.eks. signer op med en større partner der kommer med mange ordre, men har ikke netværket til det – så risikerer du ubalance. Man kan ikke blive for god til en ting for hurtigt, så at sige. Mange af de systemer jeg havde til at styre virksomheden med før, er totalt redundante i dag. Skift skal dog times korrekt. Der er stadig mange systemer i BikeRunner, der "fungerer endnu", men som ikke kommer til at fungere om 1 år – fordi volumen så bliver for stor for det. Men man kan heller ikke bare f.eks. købe den største sms-server på Amazon som det første – der kan håndtere en million sms om dagen, fordi det bliver for dyrt ift. behov. Det er bestemt en ledelsesmæssig udfordring at holde alle ben virksomheden står på konstant i balance – og at ikke et af dem vokser for hurtigt, eller et for langsomt. Overblik, og prioritering, og formåen at forudse konsekvenser.

