

DIGITALIZÁCIA DOKÁŽE PREHODIŤ PRIORITY

V trhovom prostredí dnes neexistuje takmer nijaký sektor, do ktorého by aspoň čiastočne neprenikali moderné digitálne technológie. Digitalizácia zasiahla aj mnohé tradičné odvetvia a už dávno nie je len doménou veľkých zahraničných korporácií. Aj menšie a stredné firmy rovnako ako aj rodinné podniky pochopili jej význam a snažia sa v postupných a rozumných krokoch o jej implementáciu. Práve to organizácie núti neustále prehodnocovať, ako moderné technológie a digitalizácia zasahujú do ich štruktúr a ako hlboko a či vôbec sú v nich integrované. A najmä to, či je súčasný stav a ľudský kapitál v tejto oblasti dostatočný pre ďalšie strategické smerovanie. —

Zdroj: Amrop, Fotografie: Shutterstock a archív Amrop

Matej Taliga,
Amrop Partner

Ak rozmýšľame o najefektívnejšej implementácii digitalizácie, musíme sa vrátiť na začiatok a zdefinovať si stratégiu. Snaha o implementáciu digitálnej stratégie v správnom čase a so správnymi výsledkami je totiž obrovská úloha. Vyžaduje si výnimočných lídrov, ľudí, ktorí sú predovšetkým staviteľmi mostov a ktorí sú silní nielen v digitálnom, ale aj v strategickom rozmere. Práve táto duálna schopnosť je kľúčová pri výbere správnych lídrov, ktorí by mali zdefinovať a implementovať stratégiu akejkoľvek organizácie.

V tejto etape je dôležité poznať odpoveď na niekoľko otázok:

- ✓ Čo je najvyšším cieľom digitalizácie v našej firme?
- ✓ Ktorým oblastiam nášho podnikania by mala pomôcť?
- ✓ Aký set kompetencií budeme potrebovať?
- ✓ Čo je pre nás kľúčové v rámci digitálneho líderstva?

Digitálna stratégia je náročná cesta

Dobrá stratégia si vyžaduje robustnú diskusiu na úrovni predstavenstva, resp. vrcholového manažmentu a silný zmysel pre perspektívu.

Nemalo by to však byť samozrejmé? Na základe výskumu z dielne Amropu štyria z desiatich digitálnych lídrov tvrdia, že majú možnosť riešiť stratégiu s vrcholovým vedením. Zároveň však takmer polovica z nich je frustrovaná z nedostatku porozumenia spoločnej digitálnej stratégie vo svojich organizáciách. Väčšina dokonca pochybuje o tom, či ich predstavenstvo vôbec plne chápe význam a rozsah digitalizácie (72 %).

Trvalo udržateľné myslenie by v súčasnosti malo byť bežne zakomponované do podstaty a zmyslu každého nastavenia stratégie. To znamená, že je potrebné brať do úvahy holistickú perspektívu a pozeráť sa na hodnotu pre zainteresované strany v organizácii a zároveň aj pre majiteľov/akcionárov. Napriek tomu je realita pre približne polovicu digitálnych lídrov úplne iná.

Stratégia je o mapovaní cesty k cieľu, hoci aj postupne. Hoci je to pomerne jasné, proces stratégie digitalizácie môže byť mimoriadne náročný. Čo sa dá urobiť preto, aby sme sa pohli vpred? Pozrime sa na šesť strategických kompetencií:

1. Vízia: Máme jasnú víziu toho, čo chceme dosiahnuť?

Niekomu sa môže zdať trochu zvláštne spájať vizionárske líderstvo s technickým konceptom, akým je digitalizácia. No dáva to zmysel. Schopnosť vytvoriť presvedčivú ambíciu pre digitalizáciu, zakotviť ju v strategickom pláne (ako, prečo a kedy) sú v digitálnej oblasti rovnako dôležité ako kdekoľvek inde. Ak to naozaj chceme dosiahnuť, skutočný digitálny líder potrebuje dvojité špirálu kompetencií: vizionárske myslenie prepojené s technickými znalosťami.

2. Inovácie: Máme kreatívne a inovatívne myslenie?

Keďže vízia sa vzťahuje na koncepčný, teda budúci stav, digitálny stratég má čuch na niečo nové/iné. Je napojený na nové technológie, odvážne experimentuje a rýchlo sa učí prostredníctvom toho, čo funguje a, čo je rovnako dôležité, čo nefunguje. Jeho inovatívne myslenie je nákazlivé a on ho propaguje v celom spektre organizačnej kultúry. Týmto spôsobom inovácie pôsobia ako sofistikovaný mechanizmus, ktorý organizácii v procese digitalizácie umožňuje predvídať a navigovať v neustále sa meniacom prostredí. Stručne povedané, kľúčový digitálny líder má všetky vlastnosti podnikateľa.



3. Biznisový princíp: Sme schopní zdefinovať biznisové indikátory výkonnosti pre digitalizáciu?

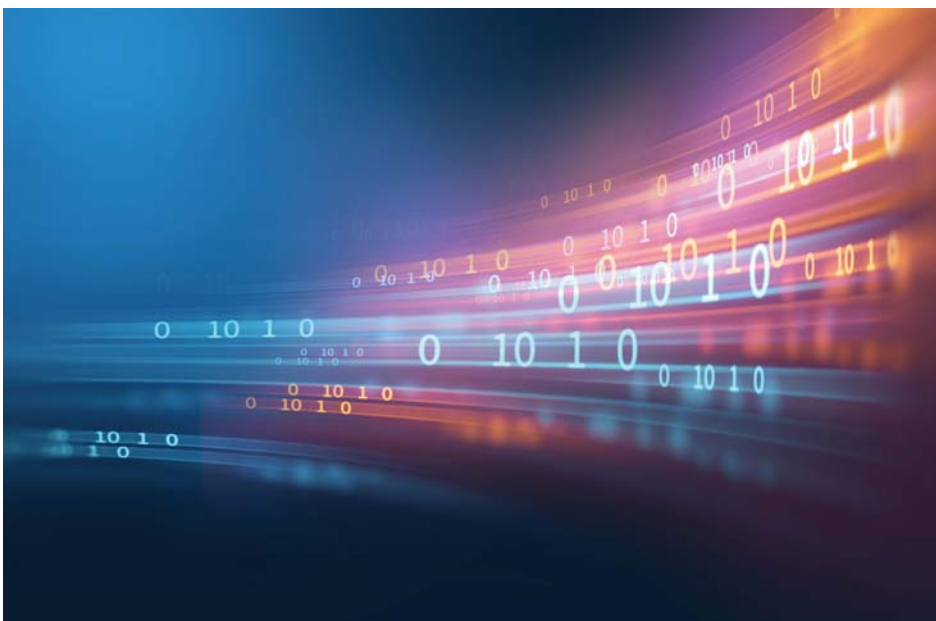
Kľúčom k úspechu digitálnych lídrov (Chief Information Officer, Chief Digital Officer a i.) ako priekopníkov v oblasti digitálnej transformácie je pochopenie základov a rámca podnikania firmy. To zahŕňa zákazníkov, dodávateľov aj konkurenciu. Všetko sa to odvíja od podnikateľského povedomia: schopnosti široko, avšak zároveň veľmi jasne si uvedomovať, ako organizácia funguje a v čom je zisková. Pozícia CIO/CDO má, prirodzene, technický charakter. Ale aby bolo možné prijímať rozhodnutia s krátkodobými a dlhodobými implikáciami na obchodné výsledky, musí rozumieť podnikateľským cieľom. To znamená vystúpiť z digitálnej kancelárie a spoznať finančné mechanizmy vo firme. To si vyžaduje vybudovanie dobrých vzťahov s kľúčovými oddeľeniami (napr. výrobou a predajom) a spoločné vzájomné učenie sa.

4. Orientácia na zákazníka: Do akej miery rozumieme potrebám našich klientov?

S neustálou túžbou po najnovších trendoch sa digitálni stratégovia musia spájať s internými a externými stakeholdermi. Z nich je zákazník – externý alebo interný – ten najdôležitejší. Vynikajúca zákaznícka skúsenosť si vyžaduje zručnosti, ktoré integrujú sociálne, mobilné a big data do všetkých častí/oddelení/útvarov v celej organizácii. Je nevyhnutné byť schopný získavať nových klientov prostredníctvom technológií a využívať ich potenciál na zlepšenie ich skúsenosti s danou firmou. Významnú úlohu zohrávajú aj príležitosti, ktoré nachádzame vďaka big data – ich zberu, spracovaniu a dôslednej analýze.

5. Vytváranie hodnoty: Vieme vytvoriť ľudskú a sociálnu hodnotu na základe digitalizácie?

Vytváranie hodnoty je o získavaní rôznorodých výhod z digitalizácie a vytvorení vysoko výkonnej organizácie. Dobre aplikovaná technológia podporuje zákaznícku základňu. Údaje, ktoré z nej dostávame, vytvárajú spätnú väzbu



podporujúcu podnikanie. Zlepšuje efektivitu dodávateľského reťazca a vlieva nový život do výskumu a vývoja. Napriek tomu vstup do akejkoľvek novej oblasti, ktorá si vyžaduje väčšie či menšie investície, je spojená s rizikami. Rôzne formy zmeny nastavenia rozsahu podnikania firiem (napr. nové technológie) stimulujú nové formy tvorby hodnoty a inovujú spôsob podnikania. Nesmieme však zabudnúť na riadenie a venovanie pozornosti potenciálnym hrozbám. Jednou z nich je dlhodobá otázka schopnosť umelej inteligencie robiť eticky správne rozhodnutia, alebo to môžu byť neobjektívne algoritmy, zneužívanie dát a zraniteľnosť pracovných pozícií nielen tzv. modrých golierov, ale čoraz častejšie aj bielych golierov. Tie si viac ako technické vedenie vyžadujú múdre vedenie/leadership.

6. Transformácia: Ako sme si istí našou schopnosťou viesť digitálnu transformáciu?

V snahe prepojiť organizačnú kultúru a technologický pokrok sú úspešní CIO/CDO skvelými kartografmi, ktorí mapujú kroky na ceste digitálnej transformácie. V tomto zmysle je transformácia kľúčovou zručnosťou, ktorá je hlboko zakorenená v jadre digitálnych lídrov. Nezabúdať na tento aspekt je obzvlášť dôležité, keďže digitálne pozície nie sú v niektorých odvetviach vždy jasne

vyprofilované a očakávania predstavenstiev a vrcholového manažmentu sú fixované na primárne zlepšovanie každodennej prevádzky.

V rámci pracovnej skupiny Amrop Digital Practice Group sa pomerne často stretávame s lídrami, ktorým digitalizácia poprehadzovala priority zhora nadol. V jednom z rozhovorov nám jeden Chief Information Officer povedal, že digitálna transformácia zasahuje takmer všetky oblasti a takmer všetkých zamestnancov. Ešte vždy vidíme niektoré „tradičné“ firmy, ktoré sa brodia v starých a vyšliapaných chodníkoch a pozorujú, ako sa ich biznis a niekedy aj celé odvetvia nechávajú pohltiť digitálnou virtuozitou. Avšak stretávame sa aj s tými, ktorí túto výzvu prijali a snažia sa ju postupne rozvíjať.

Digitalizácia je dlhá a náročná cesta, avšak práve dnes je viac ako nevyhnutná. A čo je rozhodujúcim faktorom úspechu v rámci digitálnej transformácie? Sú ním úspešní lídri, ktorí majú schopnosť vidieť veci z výšky, dokážu vytvoriť a implementovať digitálnu stratégiu a vstúpiť ju do každej časti firemnej DNA.

www.amrop.sk



Amrop

Matej Taliga
Partner

#AmropPartners

Digital leaders are essential for all companies, whether it is a family business or a large corporation, enabling them to stay competitive and agile in the new era.