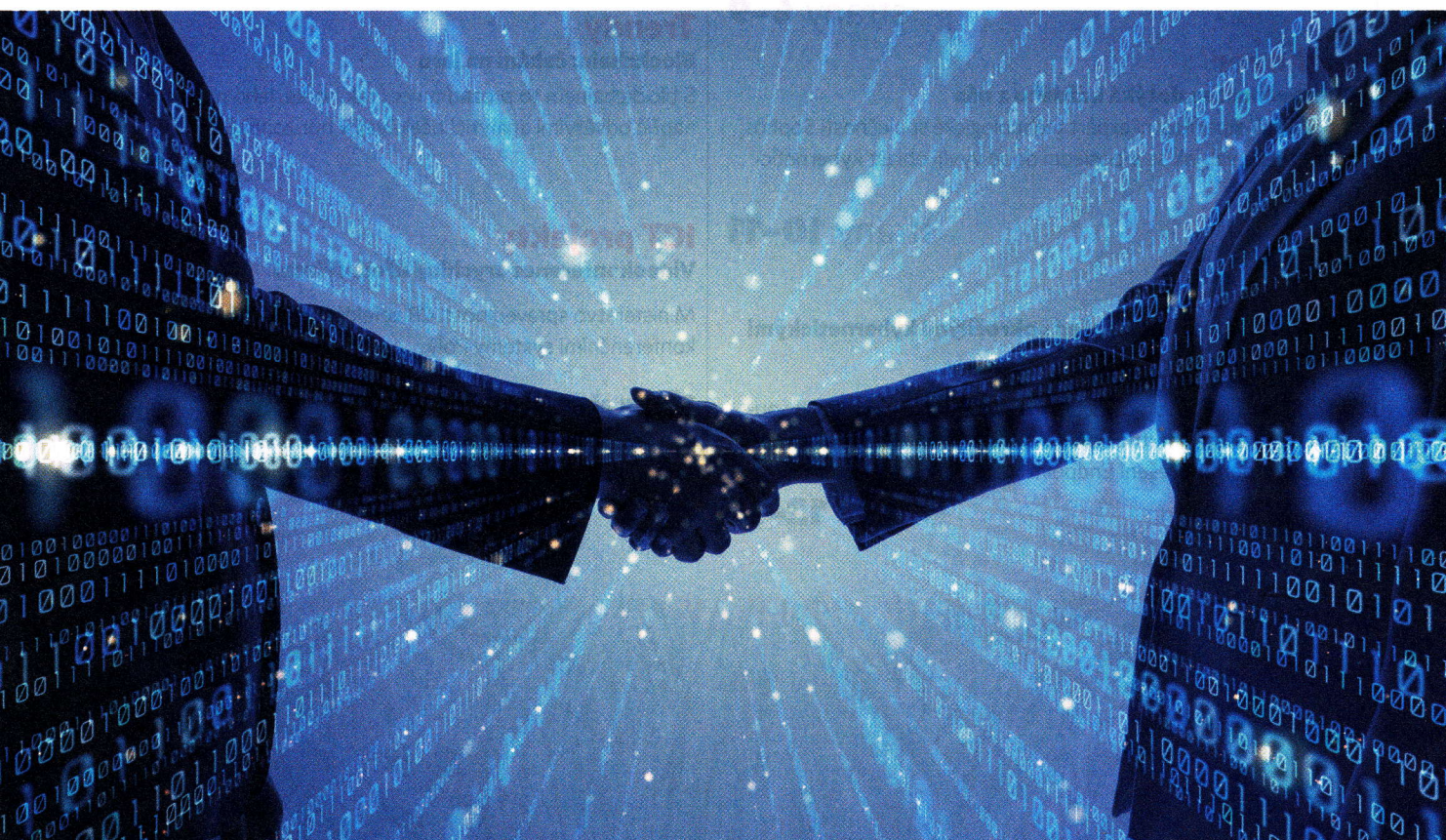


Od digitalizace agend k neutuchající digitální transformaci byznysu



Procesy digitální transformace probíhají kontinuálně a objevují se v nich stále nové mety. Organizace všech velikostí, oborů a lokalit s jejich pomocí zvyšují svou efektivitu a flexibilitu. Digitální transformace představuje jejich jízdenku na cestě k udržení anebo posílení konkurenceschopnosti.

Text/ Lukáš Kříž,
David Zajíc

Termín digitální transformace může podle analytiků společnosti Gartner odkazovat na cokoli od modernizace IT k digitální optimalizaci a vytvoření nových digitálních modelů byznysu. Je tedy třeba rozlišovat mezi digitalizací a digitální transformací podniku. První termín odkazuje na zavádění technologických prvků, jež více méně asistují stávajícím procesům. Druhý popisuje komplexní změnu, v jejímž rámci vzniká nový, všudypřítomný, plně digitální model organizace, jehož klíčovou složku představují pokročilá technologická řešení.

Ve svém důsledku digitální transformace integruje informace do struktur každé transakce s klientem, ob-

chodním partnerem, zaměstnancem nebo do každé interakce libovolného procesu. Tento přístup se neobejde bez implementace nových nástrojů, zřízení nových uživatelských, dodavatelských a partnerských komunit a ekosystémů a bez zavedení platform, jež umožní okamžité sdílení relevantních údajů.

„Již v dnešní době vzniká v průběhu jednotlivých firemních procesů velké množství dat. Pokud dokážete tato data obohatit a agregovat na jedno místo a dívat se na ně jako na celek, dostáváte právě do rukou poměrně silný nástroj nejen na optimalizaci efektivity, ale i možnost nabízet svým klientům nové služby,“ dodává Karel Peška, managing director ve společnosti Unicorn Systems.



Jakub Klíma
chief sales officer, Aimtec



Největšího přínosu dosáhne firma, která dokáže digitalizovat své procesy napříč všemi odděleními. Je to úkol multidisciplinární a lidí schopných se ho zhostit se v podnicích příliš nedostává.

„Technologická konkurenceschopnost znamená, že můžeme o našich informačních technologiích, byznysové a datové architektuře přemýšlet mnohem zajímavějšími způsoby,“ říká Zaka Mian, ředitel skupiny pro transformaci v bankovním domě Lloyds Banking Group, a dodává: „Pokud se takto inovativně pokoušíme přistupovat ke svým zákazníkům, jak do této snahy ve všech jejích podobách zapadá naše architektura?“

Ačkoli s termínem digitální transformace oboroví analytici operují již mnoho let, pro většinu podniků jde o relativně novou záležitost. Téměř tři pětiny respondentů, jejichž názory a sdělení figurují ve studii 2019: The Year of Digital Decisions společnosti The Economist Intelligence Unit (EIU) uvedly, že jejich podniky disponují digitálními strategiemi nejvýše dva roky. Oblast provozu představuje jedinou sféru, v níž mírně nadpoloviční většina podniků již nasadila pokročilé technologie, následují finance (48 procent) a marketing (45 procent). Výsledky průzkumu z dílny společnosti EIU naznačují, že digitální transformace představuje dost možná nejrychlejší, nejdramatičtější a nejkompexnější snahu o znovuobjevení byznysu, resp. jeho dalšího směřování, o které se velké podniky pokoušely v předchozích desetiletích. Pro mnoho organizací zároveň představuje závazek, na jehož plnění vynakládají nemalé úsilí.

Tuzemské dění na poli digitální transformace komentuje Lukáš Erben, vendor executive manager ve společnosti KPC Group: „Obecně lze říci, že průběh digitální transformace v Česku se od dění ve světě diametrálně neliší. V některých oblastech či odvětvích podniky čelí většímu tlaku, například některé segmenty maloobchodu u nás vstoupily do transformace v podobě on-line a digitálního prodeje dokonce dříve než v západní Evropě nebo USA. Rozvoj a tempo nástupu pro digitalizaci klíčových fenoménů, jako jsou sociální sítě, mobilní appky nebo konverzační rozhraní, u nás ale za Západem příliš nezaostává. Naopak je zajímavé, jak v některých aspektech, jako jsou mobilní prodej služeb, digitální platformy či mobilní platby, společně se Západem svým způsobem zaostáváme například za vývojem na trzích pevninské Číny.“

Přínosy digitální transformace

Více než dvě třetiny respondentů loňského průzkumu společnosti EIU uvedly, že jejich organizace v posledních třech letech díky realizaci digitálních strategií zvýšily svou ziskovost. A bezmála tři čtvrtiny dotazovaných očekávají stejný efekt i v následujících třech letech.

„Jsme přesvědčeni, že s pomocí digitálních technologií můžeme zjednodušit zákaznickou zkušenost a zároveň dosáhnout lepších výsledků, což ve výsledku přispěje k dalšímu zvyšování našeho tržního podílu,“ popisuje jednu z kombinací mnoha očekávaných přínosů digitální transformace Neesha Hathi, chief digital officer ve finanční instituci Charles Schwab, a rozšiřuje výčet benefitů o další položky: „Digitální transformace nám také pomáhá při škálování našich služeb a současném snižování nákladů.“

Naprostá většina, konkrétně 83 procent, oslovených organizací plánovala v roce 2019 navýšit investice do digitálních technologií. Více než dvě pětiny zvažovaly dvouciferný nárůst výdajů. Co, jaké cíle a záměry mají tyto investice podpořit? Nejčastěji chtějí podniky

2/3

Více než dvě třetiny respondentů loňského průzkumu EIU uvedly, že jejich organizace v posledních třech letech díky realizaci digitálních strategií zvýšily svou ziskovost.



minerva.budujeme efektivní podniky

www.minerva-is.eu

zvýšit efektivitu a produktivitu zaměstnanců (44 procent), zdokonalit schopnost uspokojit poptávku zákazníků (43 procent) a snížit náklady (42 procent). O něco méně se v preferencích organizací, jejichž zástupci se zapojili do průzkumu společnosti EIU, vyskytují tyto cíle: zvýšení kvality dostupných informací pro rozhodování (37 procent), efektivnější sdílení dat napříč organizačními a geografickými útvary (32 procent) nebo vyšší flexibilita v přejímání technologií a v přechodu ze starých systémů (27 procent). Stranou zájmu vyššího managementu ale nestojí ani posílení konkurenceschopnosti (26 procent), zdokonalení činností v oblasti vývoje a výzkumu (25 procent) nebo generování vyšší hodnoty pro stakeholdery či vyšší návratnost investic (23 procent).

„Digitální transformace má dva směry. Směrem ven k zákazníkovi: sjednávání produktů a obsluha klienta se přesouvá více do přímých on-line kanálů. Směrem dovnitř firmy spočívá digitalizace v automatizaci procesů, eliminaci papírů, automatizaci rozhodování. Oba tyto trendy jsou dnes, resp. musí být, běžnou součástí každého byznysu,“ dodává k obecnému pojetí digitální transformace Jan Antoš, executive director pro brand a strategické inovace ve společnosti Trask Solutions.

Obecné trendy v přínosech digitální transformace vysledovali konzultanti společnosti Deloitte v rámci studie „Accelerating Digital Innovation Inside and Out“, kterou vydali ve spolupráci s MIT Sloan Management Review. Digitálně vyspělé podniky podle jejich zjištění inovují podstatně rychlejším tempem a ve větším rozsahu než jejich v tomto směru méně pokročilí konkurenti. Tento faktor ovlivňuje i samotné zaměstnance. Ti, kteří pracují v technologicky vyspělých podnicích, mají větší volnost a prostor pro vlastní inovace a více věří v úspěšnou budoucnost firmy. Praktickou reflexi z tuzemských projektů připojuje Pavel Nykl, obchodní ředitel ve společnosti Onlio: „Obecně platí, že motivovaný vlastník a motivovaní uživatelé jsou alfou a omegou širokého přijetí a úspěšného využívání nového systému.“

Transformační procesy podniky také otevírají vnějšímu světu. Technologicky vyspělé společnosti mnohem častěji spolupracují s externími subjekty a uzavírají různé aliance. V nich obvykle nepanují striktně formální vztahy, což platí i pro uzavírání dílčích kontraktů. V rámci interní organizace v technologicky vyspělých společnostech mnohem více spolupracují lidé a týmy z různých oborů a oblastí. Postupují relativně samostatně a jejich součinnost se stále častěji posouvá od projektů k produktům.

Konzultanti společnosti Deloitte rovněž zjistili, že vyšší autonomie týmů, jejich rostoucí inovační potenciál a agilita vyžadují adekvátně silná a dobře nastavená pravidla. Za potenciální hrozbu v této souvislosti označují zejména sociální a etické stránky digitálního byznysu.

„Digitální transformace mnohdy znamená změnu obchodního modelu, a pokud se tak nestane, je možné, že společnost nepřežije, neboť přijde někdo jiný, kdo tento model nakonec nabídne,“ varuje před nečinností na poli digitální transformace Štěpán Húsek, partner v oddělení consulting ve společnosti Deloitte.

Transformační technologie

Polovina respondentů studie společnosti EIU uvedla, že jejich organizace zavedly pokročilé digitální nástroje alespoň do tří z deseti sledovaných funkčních oblastí. Nejčastěji zmiňovali provoz, finance a kombinaci prodeje a marketingu. Do tří let by významnou digitální podporu měly podniky rozšířit na další tři oblasti. Největší pozornost hodlají dotazované organizace věnovat managementu, strategickému řízení a výzkumu a vývoji, resp. inovacím. V této souvislosti lze zmínit, že 72 procent oslovených podniků více méně kompletně sladilo digitální a podnikovou strategii. I přesto se zdá, že význam-

nější pokrok v digitální transformaci na většinu organizací teprve čeká.

Praktické uchopení digitální transformace se samozřejmě neobejde bez nasazení odpovídajících technologických nástrojů. Mezi nimi si již podle studie společnosti EIU vybudovaly významnou pozici cloud computing, modernizace aplikací, řešení automatizace procesů, internet věcí nebo prediktivní analytika. Mnoho systémů již firmy integrovaly do svých procesů a jejich přítomnost a fungování pokládají již za více či méně standardní součást každodenního provozu. Za příklad poslouží nástroje pro spolupráci, sociální sítě nebo integrace mobilních zařízení. Specifický komentář připojuje Jakub Klíma, chief sales officer ve společnosti Aimtec: „Fungujících technologií, které jsou k dispozici, je nepřehledné množství. O něco méně je těch, které jsou již dotažené pro bezproblémové průmyslové nasazení.“

Zájem o jednotlivé technologie se ovšem liší v závislosti na odvětví, v němž firma působí, podobně jako na její velikosti a geografické oblasti působnosti. Finanční instituce například upřednostňují řešení umělé inteligence a strojového učení nebo blockchain. Průmyslové podniky svůj rozvoj spojují častěji s cloud computingem a internetem věcí.

83 %

Takové procento oslovených organizací průzkumem EIU plánovalo v roce 2019 navýšit investice do digitálních technologií. Více než dvě pětiny zvažovaly dvouciferný nárůst výdajů.

Co stojí za neúspěšnými projekty

Proč podle vás údajně až 30 procent projektů digitální transformace selhává?



Jakub Klíma, chief sales officer,

Aimtec

Obávám se, že skutečné číslo projektů, které nedopadly podle očekávání, případně se výrazně prodražily, je ještě vyšší.

Důvody selhání digitalizačních projektů se příliš neliší od důvodů selhání tradičních IT projektů. Patří sem především vzájemné nepochopení mezi dodavatelem a zákazníkem při zadání projektu, nezkušenost dodavatele s konkrétními specifiky segmentu zákazníka a asi nejdůležitějším bodem je neschopnost obou stran udržet rozsah projektu.



Pavel Nykl, obchodní ředitel, Onlio

Ve chvíli, kdy systém používají uživatelé, kteří vědí proč, co a jak, jsou zkušenosti u kvalitních aplikací zpravidla výborné.

Důležité je též zjistit si reference, zda má

dodavatel s podobným typem projektu zkušenost. Zároveň je důležité, aby zákazník naslouchal dodavateli, kterého si zvolí. Implementace totiž není až tak o technologiích, ale o tom, jak má co fungovat.



Igor Štverka, obchodní manažer pro výrobu, Atos IT Solutions and Services

Je vždy dobré začít něčím v rozumném rozsahu a stanovit si jasně, realistické cíle. Někdy se stává, že v zájmu digitalizace korporace „rolují“ řešení, která nejsou

úplně optimální pro místní pobočky, pak může být problém jak technický, tak i lidský ve ztrátě motivace a zbytečném boji s vnitřní byrokracií.



Jan Antoš, executive director pro brand a strategické inovace, Trask Solutions

Častým problémem je snaha zasadit nový, experimentální systém do existující IT architektury. Výsledkem je nákladný pro-

jekt, který trvá dlouho. Přitom je na začátku obtížné definovat, jak přesně se má nový systém/produkt chovat. Intenzivní integraci je pak nemožné projekt za běhu upravovat podle aktuálních zjištění a reakce trhu. Výsledkem je byznysové selhání celého konceptu.



Vladimír Bartoš, senior konzultant, Minerva

Byl jsem v několika podnicích, kde implementovali MES. Stroje monitorované systémem a všude televize, které byly vypnuté nebo tak zaprášeny, že nebyl vidět ob-

raz. Na mou otázku, proč se nikdo o výsledky monitorované systémem MES nezajímá, mi průvodci odpověděli, že první měsíce se řešení jevílo jako efektivní, později už jen jako efektní a nakonec skončilo v nezájmu. Důvod? Údaje ze strojů bez souvislostí, které obsahuje ERP systém, jsou jen velmi málo užitečné.



Karel Peška, managing director, Unicorn Systems

Obecně bych řekl, že se firmy dělí na dvě skupiny. První už řeší konkrétní problém a chápe, že jim jej dokáže vyřešit digitalizace. Tady se zpravidla bavíme o tom, jak

řešení navrhnout, aby se co nejdříve investice začala vracet v běžném provozním životě podniku. Druhá skupina firem si uvědomuje, že má problém, a neví, jak jej vyřešit. Proto si najímá firmy, jako je třeba Unicorn, aby pomohly s nalezením řešení.

Bariéry transformace

Ačkoli se k zavádění pokročilých digitálních technologií do praxe vedení většiny podniků zavázalo a podporuje jej přidělováním adekvátních zdrojů, reálný průběh transformace se neobejde bez problémů a výzev. Více než polovina respondentů průzkumu EIU se obává, že pořízená řešení nejsou v jejich organizaci využívána optimálně. Touto obavou se netají ani finanční instituce, které v mnoha oblastech digitální transformace došly nejdále. Dokonce ji v mezioborovém srovnání uvádějí nejčastěji.

Mezi hlavní bariéry digitální transformace patří bezpečnost (40 procent), vysoké náklady či nedostatek finančních zdrojů (40 procent) a chybějící adekvátně kvalifikovaná pracovní síla (33 procent). Tyto překážky působí objektivně, v podstatě jsou očekávatelné, ale

popisují pouze kvantitativní stránku relevantních procesů. Pomohlo by podnikům dodání adekvátních finančních a lidských zdrojů?

Více než polovina respondentů průzkumu EIU souhlasí s tvrzením, že v jejich organizaci nahradil termín digitální strategie předchozí pojem IT strategie. Obsahová náplň se dle jejich mínění ale příliš nezměnila. Analytici společnosti EIU tuto absenci jasného strategického směřování a odlišení přičítají chybějícímu vedení, které by bylo vybaveno dostatečnou kompetencí a plně dedikováno na digitální transformaci. Pouze v 11 procentech dotazovaných podniků byla za lídra digitální transformace označena osoba v roli chief digital officer. V téměř třetině případů se vedení ujaly osoby ve funkcích CIO nebo CTO a ve více než pětině CEO.

„Výrazným problémem je připravenost zaměstnanců, jejich vzdělání a zkušenosti. Vnímáme, že firmy chtějí digitalizovat a inovovat, ale nevědí, jak na to, nevědí, odkud začít a jaké technologie zvolit. Nepohnou se ale z místa, dokud nenajdou lidi s potřebnými znalostmi, anebo neposkytnou patřičné vzdělání svým stávajícím zaměstnancům,“ dodává k tématu lidských zdrojů Jonathan Appleton, ředitel asociace ABSL zastupující firmy působící v odvětví podnikových služeb.

Positivní perspektivu synergie lidí a strojů v oblasti vzdělávání popisuje Igor Štverka ze společnosti Atos: „V práci s lidmi se objevují zajímavé aplikace, které jsou určitě součástí komplexní digitalizace. Ať jde o pokročilé vzdělávací a tréninkové systémy na bázi 3D ve virtuální nebo rozšířené realitě, nebo i průzkumové nástroje nové generace na měření firemní kultury například v Health and Safety.“

Digitální transformace stojí na dvou pilířích. Oboroví analytici se v rámci různých výzkumů shodují na tom, že propojuje technologie a kulturu. A stejně situaci hodnotí také respondenti průzkumu EIU. Téměř tři čtvrtiny z nich považují změnu organizační kultury za nezbytnou podmínku úspěšného průběhu transformace. Mezi stěžejní disciplíny řadí definici digitální stra-

tegie a jejího směřování, zajištění bezpečnosti, poskytnutí jasného vysvětlení dopadů, podporu spolupráce například útvary, zvýšení informační gramotnosti pro všechny role nebo dostatečné testování a ověřování všech nových procesů a řešení. „Digitální transformace je dnes skutečně ‚sexy‘ a řeší ji ve větší či menší míře řada firem. Domnívat se, že jde čistě o nasazení nových technologií, je velmi iluzorní představa,“ dodává Monika Mošová, executive partner v KPC Group.

Na konflikt zájmů a rozdílnost představ při realizaci digitální transformace, specificky ve zpracovatelském průmyslu, upozorňuje Vladimír Bartoš, senior konzultant ve společnosti Minerva: „České podniky se o digitalizaci výroby zajímají stále častěji. Liší se však šíře a zaměření požadavků zejména v závislosti na profesích. Výrobní ředitelé přicházejí se seznamy strojů a parametrů, které chtějí monitorovat, generální ředitelé chtějí Průmysl 4.0 a inženýři chtějí integrovat všechny možné systémy. Výsledkem jsou pak investice, které nepřinášejí očekávaný efekt.“

