



**Amrop**

## Sú správne orgány spoločností pripravené na digitálnu disrupciu?

Tlak spôsobovaný digitálnou disrupciou a kybernetickou bezpečnosťou sa zintenzívňuje. Čoraz aktuálnejšie sú aj diskusie na túto tému. Pokiaľ však ide o to, ako organizácie riešia digitalizáciu a súvisiace procesy, odpoveď je nejasná a plná otázok. Do akej miery je digitalizácia spúšťačom zmien vo vašej firme? Mali by ste pokračovať vo vašom fungovaní tak ako dosiaľ? Alebo je potrebné cielene implementovať digitalizáciu do konkrétnych častí vášho dodávateľského reťazca? Mali by byť cieľom digitalizácie inovácie alebo dokonca transformácia vášho obchodného modelu? Ak áno, v akom časovom rámci a s akými zdrojmi? Čo je však najdôležitejšie: do akej miery sú vaše správne orgány pripravené klásť tieto otázky a zároveň implementovať odpovede v správnom čase a na správnom mieste?

**Leadership  
Study**

Amrop zmapoval digitálne kompetencie 300 správnych orgánov (top 20 akciových spoločností v 15 krajinách Európy plus USA), pričom preskúmal profily 3 342 členov predstavenstiev (dozorných rád alebo ekvivalentov). Našu analýzu sme doplnili rozhovormi s členmi predstavenstiev uvedených spoločností.

# ČO HOVORIA ČÍSLA > PÄŤ ZISTENÍ

## 1 Zastúpenie digitálnej kompetencie v netechnologických organizáciách je nízke a rastie len pomaly

5 % členov správnych orgánov v netechnologických spoločnostiach má digitálne kompetencie.

V súčasnosti má digitálne kompetencie iba 5 % členov správnych orgánov. A takmer nikde nevidíme významný posun. Pri pohľade len na zastúpenie digitálnej kompetencie v analyzovaných krajinách sa celkový podiel medziročne zvýšil z 5 % v roku 2015 na 6 % v roku 2016.

Nie je prekvapením, že digitálne zastúpenie v radoch technologických hráčov výrazne prevyšuje úroveň non-tech firiem. So zastúpením 79 % je jasným lídrom Poľsko.

## 2 Zastúpenie digitálnej kompetencie rastie v technologickom sektore

43 % členov správnych orgánov v technologických spoločnostiach má digitálne kompetencie.

Ak sa pozrieme na krajiny analyzované v našich dvoch predchádzajúcich vydaniach tejto štúdie, vývoj v technologických spoločnostiach je dynamickejší ako v prípade netechnologických firiem, pričom digitálne zastúpenie sa zvýšilo z 36 % na 44 %. Švédsko, Spojené kráľovstvo a USA viac ako zdvojnásobili zastúpenie členov správnych orgánov s digitálnou kompetenciou, pričom Francúzsko tiež dosiahlo značný pokrok.

V tomto roku, napriek zdvojnásobeniu digitálneho zastúpenia, USA zotrvali celkovo na pomerne nízkej úrovni – predpokladáme, že americké technologické spoločnosti majú na úrovni správnych orgánov tendenciu hľadať skôr finančné a spotrebiteľské kompetencie.

## 3 Rozdiel medzi technologickým a inými sektormi sa zväčšuje

Zastúpenie digitálnej kompetencie v správnych orgánoch v technologickom sektore je v porovnaní s ostatnými sektormi takmer deväťkrát väčšie.

Aktuálne sa rozdiel ešte zväčšuje. Zastúpenie v technologickom sektore je na úrovni 43 %, pričom v ostatných sektoroch sa pohybuje na úrovni 5 %. Otázkou zostáva, či tento trend bude pokračovať.

Jedným z vysvetlení je čas potrebný na menovanie a integráciu členov správnych orgánov, pričom niektoré sektory sú navyše obmedzované aj reguláciou (napríklad sektor finančných služieb).

## 4 Iba 3 % správnych orgánov vytvorili osobitný technologický výbor

Ešte vždy dominuje vytváranie tradičných výborov (nominálny, auditový, odmeňovací a pod.).

Pri skúmaní 300 správnych orgánov spoločností obchodovaných na burze sme našli iba deväť oficiálnych technologických výborov (v šiestich krajinách). To znamená, že iba 3 % analyzovaných správnych orgánov má technologický výbor. Ich ojedinelý výskyt je v ostrom protiklade s počtom ostatných vytvorených výborov.

Našli sme koreláciu medzi správnymi orgánmi spoločností s technologickými profilmi a vyšším podielom zastúpenia žien v nich. V súčasnosti ženy zastávajú v správnych orgánoch firiem 35 % všetkých digitálnych/technologických pozícií, čo je značný nárast za obdobie ostatného roka.

## 5 Digitalizácia je urýchľovačom rodovej rôznorodosti

35 % všetkých členov správnych orgánov s digitálnym/technologickým profilom sú ženy.

Francúzsko, Taliansko, Švédsko, Nórsko a Holandsko sú na čele – približne 50 % digitálnych/technologických pozícií v správnych orgánoch firiem v týchto krajinách zastávajú ženy. Vo Švédsku a v Belgicku sa v roku 2016 novými členmi správnych orgánov stali iba ženy. Turecko, USA, Veľká Británia, Španielsko a Poľsko sú na úplnom konci zoznamu, keďže v danom období nevymenovali do správnych orgánov žiadnu ženu s digitálnou kompetenciou.

Mnohí noví členovia správnych orgánov s digitálnou kompetenciou sú mladší – a často sú to prvé ženy, takže neraz prinášajú skúsenosti z úplne odlišných firemných kultúr. Takíto novo-menovaní členovia správnych orgánov budú pravdepodobne potrebovať silnejšiu podporu v procese onboardingu, aby sa zabezpečil ich maximálny vplyv počas pôsobenia v správnych orgánoch spoločností.

# POHĽAD Z C-ÚROVNE > ŠTYRI KLÚČOVÉ POZNATKY

Aby sme mohli ísť hlbšie, Amrop uskutočnil dôverné rozhovory s 19 členmi správnych orgánov spoločností. Iba zopár z nich vnímalo, že by digitalizácia mala zohrávať kľúčovú rolu v biznise.

# 1

## Nízka spokojnosť znamená „veľa práce pred nami“

Tretina opýtaných je nespokojná a iba málokto sú úplne spokojní. Medzi hlavné problémy patria príliš komplexné alebo roztrieštené organizačné štruktúry, nízka alebo sporná návratnosť investícií (ROI) do digitálnych technológií a iné naliehavé priority, ktoré musia správne orgány riešiť. Digitálne iniciatívy majú navyše krátku trvanlivosť, pričom ich kvalitatívny prínos nie je ľahké vyhodnotiť. Okrem toho sú správne orgány často v situácii, že nechápu vlastnú podstatu digitalizácie. Pre digitálnych evanjelistov potom musí byť východiskom trepezlivosť a realistické zhodnotenie dosiahnuteľnosti digitálnych cieľov.

# 2

## Kybernetická bezpečnosť je jednou z viacerých hrozieb – digitalizácia je však minca s dvoma stranami

Členovia správnych orgánov čelia digitalizácii s otvorenými očami. Kybernetická bezpečnosť je horúca červená niť – najčastejšie citovaná hrozba. Regulačné rámce bránia rýchlejšiemu napredovaniu (napríklad v sektore finančných služieb) a spomaľujú nástup nových členov správnych orgánov alebo digitalizáciu kritických procesov. Niektorí sa obávajú presýtenia dátami, ktoré môže viesť k rastu nespokojnosti zákazníkov pre komplikovanú úroveň prístupu k ich údajom. Avšak s hrozbami prichádzajú príležitosti pre agilné organizácie, ktoré prijímajú jasnú stratégiu v správnom čase.

# 3

## Digitálne investície najskôr smerujú do procesov

Napriek hrozbám kybernetickej bezpečnosti sú najčastejšie investície zamerané na zefektívnenie procesov (často vo viacerých častiach organizácie). Oblasti siahajú od podpory predaja až po riadenie dodávateľského reťazca, obstarávanie a všeobecnú IT infraštruktúru. Celkovo sa tento prístup za ostatné obdobie veľmi nezmenil. Prevažuje postupná plánovitá implementácia a digitalizácia zostáva primárne operatívnym nástrojom, pričom zákaznícke rozhranie má vysokú prioritu. Dôraz sa kladie viac na maximalizáciu prínosov ako na skúmanie možností – transformácia biznis modelu sa zvažuje len zriedka.

# 4

## Správne orgány majú dilemu pri hľadaní nových členov – agilné myslenie ich dokáže vyriešiť

Profil člena správneho orgánu v tvare T zostáva naďalej veľmi žiadaný: vážnosť, dôslednosť, široké skúsenosti z biznisu a digitálna prenikavosť. Dajme kybernetické útoky stranou, hovorme napríklad o využití dát z Industry 4.0 na predvídanie a prevenciu vážnych obmedzení vo výrobných procesoch. Skúsení odborníci, na ktorých sa dá spoľahnúť, sú preto žiadani.

Ako a kde týchto odborníkov nájsť nie je vôbec jednoduché. Správne orgány musia pracovať s dilemou mladosti (najmodernejšie digitálne znalosti sú často v hlavách mladých digitálnych lídrov pracujúcich v úspešných startupoch) a zrelosti (skúsení odborníci s rozsiahlymi transformačnými skúsenosťami z korporátneho prostredia). Jedným z riešení, ak si ho správny orgán môže dovoliť, je vytvorenie potrebného T profilu z viac ako jedného člena správneho orgánu. Ďalším je identifikácia seniorných talentov a poskytnutie možnosti ich dynamického rozvoja a tréningu v Silicon Valley.



# MANAŽÉRSKE POSTREHY

## Sliepka alebo vajce? Digitalizácia vytvára bludné kruhy

Naše rozhovory s členmi správnych orgánov ukázali, že digitalizácia sa často končí naháňaním vlastného chvosta. Tu sú niektoré potenciálne pasce (parafrázované), ktoré môžu čiastočne vysvetliť pretrvávajúce nízke zastúpenie členov správnych orgánov s digitálnou kompetenciou v netechnologických spoločnostiach.

Technológia sa vyvíja rýchlo. Takže systémy rýchlo zastarávajú, absorbujú obrovské zdroje a neposkytujú dostatočnú návratnosť investícií, aby sme do nich mohli investovať znova.

Naša infraštruktúra a procesy sú náročné a roztrieštené. Ako môžeme integrovať digitalizáciu do zastaraných štruktúr? Avšak ako sa dajú tieto procesy aktualizovať a zefektívniť bez digitalizácie?

Ak nepoznáme našu digitálnu stratégiu, ako sa môžeme rozhodnúť, koho s digitálnym profilom, ak vôbec, potrebujeme do nášho správneho orgánu? Ako však môžeme definovať stratégiu bez týchto ľudí?

## Vzdelávanie členov správnych orgánov môže tieto bludné kruhy preťať

Drahý a nesprávny výber členov, strategická paralýza, riskantný redizajn. Nemusí to však dopadnúť takto. Správne orgány sa môžu vyhnúť začarovaným kruhom digitalizácie tým, že navrhnu presne časovo určené programy rozvoja a koučingu pre členov v spolupráci s ich CHRO. S týmito vedomosťami môžu následne začať premýšľať. Avšak čo by malo byť súčasťou takéhoto rozvoja? Tu je šesť návrhov, ktoré s nami zdieľali členovia správnych orgánov.

### Využite interné znalosti

Vytvorte priestor pre digitálny/technologický dialóg. Jedným zo spôsobov je stanovenie špecifického Dňa pre stratégiu. V tento deň sa členovia správneho orgánu a výkonný manažment stretnú pri diskusii na digitálnu/technologickú tému mimo oficiálneho zasadnutia správneho orgánu.

### Učte sa od technologických spoločností

Vďaka 43 % členov s digitálnymi kompetenciami v správnych orgánoch technologických spoločností tieto spoločnosti poskytujú množstvo poznatkov o digitalizácii (tento sektor zároveň predstavuje najväčšiu zásobáreň talentov na budúcich digitálnych členov správnych orgánov).

### Kombinujte digitál a rozmanitosť

Rozmanitosť podporuje inovácie a digitál urýchľuje rodovú rozmanitosť; ženy v súčasnosti zastávajú 35 % digitálnych/technologických pozícií v správnych orgánoch spoločností. Aby sa zabezpečilo, že bude počuť aj nové hlasy, je nevyhnutné zamyslieť sa nad tým, ako správny orgán funguje ako kolektívna entita. Na tento účel sa dôrazne odporúča pravidelné hodnotenie činnosti správneho orgánu (Board Assessment) a dôsledný onboarding nových členov.

### Nepozerajte sa len na Silicon Valley

Mnohé digitálne inšpirácie možno získať na najmenej pravdepodobných miestach. S digitálnym zastúpením 12 % vo svojich správnych orgánoch (dvojnásobok priemeru 5 %) Fínsko vedie v oblasti digitálneho zastúpenia v netechnologických organizáciách kótovaných na burze. V technologickom sektore dosiahlo Poľsko úroveň 79 %. Na popredných miestach je aj Nórsko, Švédsko a Dánsko.

### A zároveň: choďte do Silicon Valley

V tejto i predchádzajúcej štúdií (Welcome to the Flight Deck) Amrop našiel príklady správnych orgánov, ktoré zobrali svoje manažerské tímy do Silicon Valley, aby sa učili z najnovších inovácií. Takže: kde plánujete ďalšie zasadnutie vášho správneho orgánu?

### Zapojte sa do reverzného mentoringu

N Fellowship program od Amropu spája špičkových študentov počítačového inžinierstva s CEOs. Počas letných stáží na pracovisku generálneho riaditeľa inovátori z novej generácie ponúkajú čerstvý a inovatívny pohľad na konkrétne časti biznisu. Tento unikátny program realizujú spoločnosti Amrop a NavTalent, mladá americká organizácia, ktorá pomáha inžinierom a startupom orientovať sa v technologickom náborovom ekosystéme. Všetci generálni riaditelia potvrdili, že túto skúsenosť by si radi zopakovali.

**Amrop Slovakia, s. r. o.**  
Štefanovičova 12, 811 04 Bratislava  
M +421 908 888 396  
E slovakia@amrop.sk

[www.amrop.sk](http://www.amrop.sk)

[www.jeneweingroup.com](http://www.jeneweingroup.com)

Výskum, ktorého výsledky predstavuje toto zhrnutie, sa začal v druhej polovici roku 2016. Ukončenie projektu je naplánované na november 2019, keď budú známe kompletne výsledky. Úplné znenie štúdie Are boards ready for digital disruption? Digitization on boards 2<sup>nd</sup> edition nájdete [tu](http://tu).