

SVET NEUSTÁLYCH ZMIEN SI ŽIADA EFEKTÍVNE STRATEGICKÉ A OPERATÍVNE ROZHODNUTIA

DIGITALIZÁCIA MENÍ ZÁKAZNÍKOV, ZNAČKY I CELÝ TRH



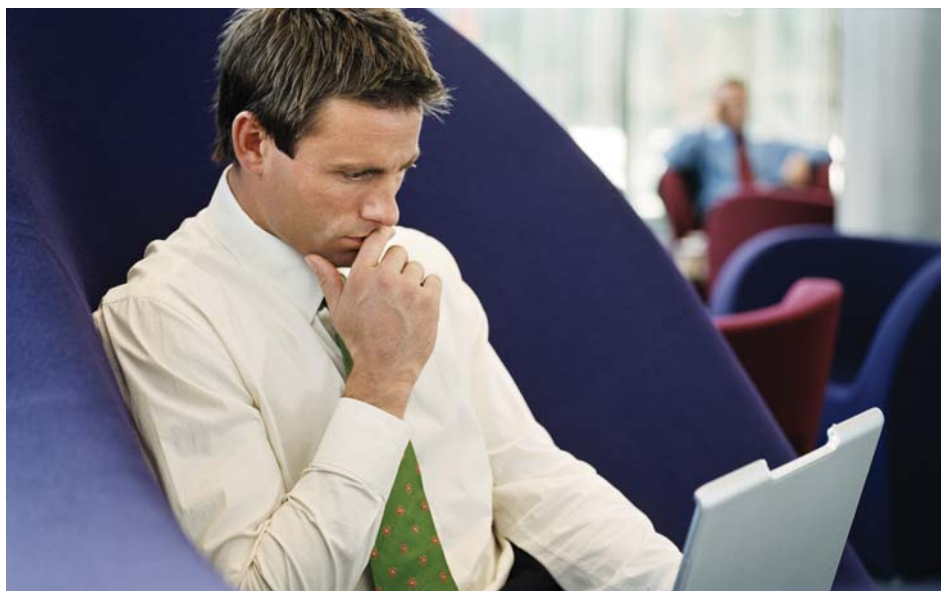
Patrícia Lofajová,
Amrop Jenewein Research Consultant

Svet sa mení a so zmenami prichádzajú nové objavy, možnosti, technológie. Pred mnohými rokmi sa spoločnosť posúvala dopredu obrovskými krokmi po desaťročiach či storočiach, tak sa objavovali veľké veci. Dnes môžeme polemizovať o tom, ako sa svet mení doslova v každom okamihu a či sú prevratné objavy z minulosti v porovnaní s transformáciou dnešných dní naozaj také veľké.

urýchlenej digitalizácie. Faktom ostáva, že takáto zmena bola potrebná a že by k nej došlo skôr či neskôr. Je otázne, koľko percent podnikov by za bežných podmienok o takejto zmene vôbec uvažovalo. Brali by to ako víťanú inováciu, ktorá im rozšíri pole pôsobnosti, alebo naopak by sa to snažili čo najdlhšie udržať za podmienok, za ktorých do daného dňa vykazovali výsledky v základe finančne úspešnej firmy?

Aké následky môže mať neschopnosť reagovať a adaptovať sa na rýchlo sa meniace prostredie v oblasti digitalizácie možno vidieť na príklade firiem ako Nokia či Kodak (a mohli by sme menovať viaceré spoločnosti). Často sa domnievame, že veľké spoločnosti sú vzhľadom na rozmery, ktoré dosiahli, v pozícii, kedy ich nemôže len tak ľahko niečo dostať z trhu. Ak sa bližšie pozrieme na situáciu v spoločnosti Kodak, jedným z finálnych impulzov spôsobujúcich jej krach bola práve neschopnosť rýchlejšie akomodácie na požiadavky trhu. Napriek silnému závanu nostalgie, ktoré v nás zmienka o danej značke dodnes vyvoláva, to nebola dostačujúca sila na to, aby bola prehliadaná nevyhnutnosť digitalizácie ako takej. A Nokia? V čase, keď sa mobilné telefóny postupne začali meniť na akési mini prenosné počítače, prehrala smartfónový beh s konkurenciou, na konkurenčný Apple nezareagovala adekvátnym spôsobom.

Nastala nová éra plná zmien a schopnosť agilne reagovať na požiadavky trhu je viac nevyhnutnosťou ako len očakávaním. S touto premenou prichádza pojem „disrupcia“, ktorý ešte aj dnes vyvoláva otáznik v mnohých hlavách. Vo všeobecnosti sa disrupcia týka mnohých oblastí. Napriek podstatne lepšej informovanosti (v porovnaní s celkom nedávnou minulosťou) sa aj dnes stretávame s odmietavým postojom a prístupom voči digitálnej disrupcii. Z určitého uhla pohľadu ide o spomínanú obavu z neznámeho, pretože nie je fixne stanovené, že to prináša zaručene dobrý výsledok. Aj v tomto prípade platí, že pokiaľ proces zveríte do rúk jednotlivcovi alebo zohranému tímu s určitou



Nie každá zmena je víťaná a nie každá zmena je očakávaná. Sú ľudia, ktorí zmenu vyhodnocujú ako prínos, iní radšej fungujú v zaužívaných stereotypoch. Postupom času sme sa všetci ocitli v dobe digitálnej. Tá spôsobila pomyselné rozdelenie spoločnosti na dve skupiny. Jedna je otvorená zmene s dôrazom na proces digitalizácie a oproti nej stojí druhá, ktorá odmieta akékoľvek prispôsobovanie sa novinkám.

Ak sa zameriame na druhú skupinu a jej „prívrženci“ dostanú priestor na objasnenie ich vnímania, rýchlo dospejeme k záveru, že ich postoj vyplýva z určitej nevedomosti. Je totiž bežné (ba až prirodzené), že ak niečo funguje a funguje to dobre, nie je dôvod na zmenu. Tento prístup však môže prinášať odlišné výsledky. Ak je spoločnosť zisková, zväčša sa uplatňuje tvrdenie, že sa posúva správnym smerom a že nastolená stratégia prináša očakávané výsledky. V opačnom prípade je to priam pozvánka k zmenám, od ktorých sa očakávajú želané výsledky.

Pokiaľ zosumarizujeme fungovanie a stratégie, ktoré mali v konečnom dôsledku pozitívny dopad na prosperitu toho-ktorého biznisu, rýchlo sa dostaneme ku konkrétnym krokom, ktoré dopomohli k lepším ekonomickým výsledkom. Medzi kľúčové sa radí schopnosť vniesť vizionársky pohľad do budúcnosti. Aby spoločnosť prosperovala nielen dnes a zajtra, je potrebné vedieť zadefinovať, resp. inovatívne nasmerovať očakávania trhu, ktoré niekedy nemusia byť zrejmé na prvý pohľad.

Pandémia, ktorá zasiahla celý svet, spustila akoby lavínu digitalizácie, ktorá predtým prichádzala v menších vlnách. Platilo nepísané pravidlo, že človek sa tomu buď prispôbil a naskočil na jednu z nich alebo ostal nečinný a nečinný za nezmenených podmienok. Tieto vlny sa zmenili na cunami, ktorá mnohé podniky priviedla ku krachu práve na základe nesprávnej reakcie na novú situáciu. V tomto okamihu je zbytočné otvárať diskusiu o pozitívnom alebo negatívnom dopade



množinou skúseností, tak je to polovica úspechu. Druhou polovicou zostane správne nastavenie, ktoré možno prispôbiť na mieru podľa viacerých kľúčových kritérií.

Ďalšou zásadnou zmenou je úroveň poznania zákazníka a jeho požiadaviek. Vďaka technológiám, inováciám a rýchlemu vývoju sme sa dostali do bodu, keď ľudia využívajú súčasne technológie naplno. Dobrým príkladom je bežné nákupné správanie zákazníka, ktorý kedysi navštevoval kamennú predajňu, kde sa po rozhovore s predajcom zadefinovali očakávania, predstavy a detaily produktu, po ktorý prišiel. Dnes nie je potrebné nikam chodiť na to, aby si človek kúpil takmer čokoľvek. Pár kliknutiami objednáваме tovar, ktorý nám doslova vyskakuje pred oči pri prehliadaní sociálnych sietí či skrolovaní webových stránok. Nie je to náhoda, je to správne cieleňá reklama s dokonale nastaveným SEO či SEM a používanie cookies.

Zrejme netreba vysvetľovať princíp zbierania dát z našej aktivity na internete. Aj v tomto smere môžeme vnímať podceňovanie reálnej hodnoty daných údajov, ktoré môžu slúžiť ako skvelý nástroj na identifikáciu potreby v prípade nášho konečného spotrebiteľa. Už bola reč o tom, že vplyvom pandémie svet priam skočil na vlnu digitalizácie. S tým sú spojené nielen pozitíva, ale aj rôzne úskalia, s ktorými sa musíme popasovať a na ktoré sa zároveň musíme dostatočne pripraviť. Nielen v poslednom období evidujeme zvýšený nárast únikov osobných či citlivých údajov, ktoré sa v hodnotovom rebríčku šplhajú pomerne vysoko. Niet pochyb, že sa mnohé spoločnosti úspešne akomodovali v procese digitálnej transformácie, ale bez kvalitného zabezpečenia (cyber security) je to stále prípad akoby krásnej kamennej predajne, ktorú na noc necháte otvorenú pre prípadného zlodēja.

Dovoliť si tvrdiť, že podnikat' dnes môže takmer každý. Čo to však znamená, keď je reč o úspešnom podnikaní? Jednou z kľúčových schopností je nahliadať pohľadom vizionára. Očakávať neočakávané. V istom momente aj predpovedať, čo by mohlo byť pre trh dostatočne zaujímavé a atraktívne, ale zároveň aj vyhodnocovať, nakoľko by daná zmena bola

vítaná, pretože vo výsledku ide vždy o dopyt, ktorý podmieňuje následný predaj služieb alebo produktu. Keď si predstavíme podniky rôznych rozmerov s určitým kapitálom, sme schopní jasne vyhodnotiť, ktorý z nich by mal najväčšiu šancu sa popasovať s určitými inovatívnymi disruptiami? Stačil by vizionársky pohľad na to, aby sme dokázali vyhodnotiť dôsledky, ktoré by to so sebou prinieslo?

Už na príkladoch z minulosti vidíme, že aj spoločnosti veľkých rozmerov, ktoré disponujú financiami na prípadné „zlé rozhodnutia“, nielen kedysi, ale aj dnes kráčajú opatrne (a to nielen) v prípade disruptívnych inovácií. Opäť sa vraciame k prípadom, kedy obava a strach z neprijatia niečoho nového stopne možno aj veľkolepý nápad alebo ideu, ktorá sa skôr či neskôr dostane do povedomia trhu. Detail bude, že pod tým podpísaný bude niekto iný a v prípade úspechu sa nebude hľadiť na toho, kto s tým prišiel prvý, ale úspech aj v podobe zisku pôjde práve spoločnosti, ktorej nastavenie bolo natoľko otvorené, že jej prípadný risk stál za pokus. Prvý krok je zadefinovaný. Prekonanie prípadného strachu zo zlyhania či z neúspechu a urobiť prvý krok. Druhý krok je možno ťažší, ako sa na prvý pohľad zdá.

Ako to býva štandardne – zmeny bývajú na začiatku zložité a náročné a motivácia, ktorá k nim viedla, musí vydržať aj počas celého procesu. Ak to opäť aplikujeme na konkrétnu situáciu spoločnosti Kodak, tak práve toto bol bod, ktorý ich položil. Napriek tomu, že myšlienka bola skvelá, obava z prijatia trhu a zo zmien, ktoré bolo nevyhnutné aplikovať, spoločnosť stopli do takej miery, že prišla pred pomyselnú stopku. Pokiaľ platí, že sa múdri ľudia učia z chýb druhých, tak by malo platiť, že sa úspešné spoločnosti taktiež učia z chýb iných. V ideálnom svete by existovali konkrétne modely, podľa ktorých by sa dalo úspešne podnikat'. Nakoľko nežijeme v ideálnom svete a vplyvom rôznych faktorov sa musí podnikanie prispôbovať, neostáva nám nič iné, než pozorne vnímať, čo sa deje okolo nás, počúvať správnych ľudí a promptne reagovať na požiadavky trhu a zákazníka.

VÝZVY SÚ OBROVSKÉ. MNOŽSTVO DIGITÁLNYCH ZMIEN JE DISRUPTÍVNYCH.

Sme vo svete digitálnej transformácie, kde internet vecí, Big Data, 3D tlač, robotika, algoritmy a umelá inteligencia, cloud riešenia, rozšírená realita, budovanie sietí v mnohých odvetviach vedie k úplne novým produktom, službám a obchodným modelom. Odvetvia sa menia od základu. Nové obchodné modely striedajú staré – čoraz v kratších a kratších intervaloch. Pozrime sa, ako sa za posledné roky zmenil knižný a hudobný trh, ako WhatsApp vytlačil SMS správy... Okrem pokročilých digitálnych zručností, agilnosti, kreativity, nápaditosti a strategického myslenia digitálni lídri budúcnosti rozvíjajú najmä tieto schopnosti:

- **Schopnosť presvedčať a vyjednávať.** Aby boli pri presadzovaní digitálnej transformácie firmami úspešní (nielen pri kontakte s vedením firmy), musia si dať záležať na komunikácii so všetkými zamestnancami. Tieto schopnosti v rovnakej miere využijú pri kontakte s externým prostredím, najmä s dodávateľmi pokročilých technológií.
- **Schopnosť inšpirovať a rozvíjať druhých.** Byť nadšencom alebo expertom na nové technológie nestačí. Treba ich predstaviť ostatným a trpezlivo ich učiť s nimi pracovať. Takisto nadchnúť, v čom im tieto technológie a práca s nimi môže byť nápomocná a užitočná.
- **Schopnosť spolupráce a motivácie.** Technológie nie sú jedinou spásou a cestou k úspechu. Sú a aj naďalej to budú najmä motivovaní a angažovaní ľudia.
- **Prezentačné schopnosti.** A na záver. Aj keď sa podarí všetkých presvedčiť, inšpirovať a motivovať, nesmú zabúdať na to, aby všetko podstatné priebežne vysvetľovali a ešte lepšie ukázali. Veď raz vidieť je vždy lepšie ako sto razy počuť.

Executive Search

Strategic Talent Acquisition

Leadership Services

Board Consulting



Amrop Jenewein

Leaders For What's Next

PARTNERS



Marek Hradčiek



Martin Křekáč



Michal Lukáč



Ladislava Molnárová



Rastislav Mackanič



Igor Šulík



Matej Taliga

www.amrop.sk
amrop.digital



www.jeneweingroup.com