

ANALÝZA AMROPU UKÁZALA, AKO SÚ SPRÁVNE ORGÁNY A VEDENIA FIRIEM PRIPRAVENÉ NA DIGITÁLNU DISRUPCIU

SÚ UŽ LÍDRI V ON-LINE SVETE UDOMÁCENÍ?

Dáta sa stali novou svetovou komoditou, náš obraz na sociálnych sieťach stúpa po rebríčku významnosti a umelú inteligenciu využívame nielen v biznise, ale aj v osobných životoch. Slovo digitalizácia nájdeme doslova na každom rohu a pomaly sa z neho stáva otrepaná fráza. Naozaj nás obdobie posledných dvoch rokov posunulo viac týmto smerom? Môžeme za skutočnú digitalizáciu považovať zmenu komunikačných kanálov smerujúcich čoraz viac do on-line sveta? A – ak zacieme na komerčný sektor: sú členovia správnych orgánov a top manažmenty firiem pripravené na podstatu digitalizácie?

Matej Taliga,
Amrop Jenewein Client Partner

Globálny Amrop pravidelne vydáva sériu štúdií s názvom Digitization on Boards, v ktorých sa zameriava na rôzne aspekty digitalizácie. V jednej z nich sa autorský tím podrobne venoval tomu, do akej miery sú predstavenstvá vybraných firiem kótovaných na burze pripravené na digitálnu transformáciu.

Tlak na digitálnu disrupciu a bezpečnosť je aj vinou celosvetovej pandémie v plnom prúde. A diskusia o digitalizácii nabera na obrátkach. Napriek tomu je postup, podľa ktorého spoločnosti postupujú v procese digitalizácie, neurčitý a veľmi často ho obklopuje niekoľko otázok. Napríklad: Do akej miery je digitalizácia prvkom zmeny vo vašej spoločnosti? Mali by ste pokračovať v podnikaní ako doteraz? Alebo nasilu implementujete digitálne riešenia do nejakej časti vášho podnikania? Mala by mať digitalizácia vyšší účel, podporovať inovácie alebo dokonca transformovať váš obchodný model? Ak áno, v akom časovom rámci a s akými prostriedkami?

Je dôležité, do akej miery je vedenie tej-ktorej spoločnosti pripravené klásť správne otázky a implementovať odpovede na správnom mieste a v správnom čase. Spoločenstvo Global Amrop Partnership zmapovalo digitálne kompetencie v predstavenstvách 300 firiem (top 20 najlepších spoločností kótovaných na burze v 15 krajinách Európy a USA). Konzultanti sa podrobne pozreli na profily 3 342 členov predstavenstiev. Zo záverečnej analýzy možno vybrať šesť kľúčových zistení.

ločnosti skôr hľadajú finančné a spotrebiteľské kompetencie na úrovni predstavenstiev.

3. Rozdiel v digitalizácii medzi technologickým sektorom a ostatnými sektormi sa zväčšuje.

Digitálne kompetencie na úrovni predstavenstiev v spoločnostiach v technologickom sektore sú v porovnaní s inými odvetvami takmer devätnásobné. Rozdiel je markantný. So zastúpením 43 % v technologickom sektore a 5 % v ostatných odvetviach bude zaujímavé sledovať, či bude tento trend pokračovať. Jedným z kľúčových elementov je čas potrebný na prijatie a integráciu členov predstavenstva, pričom niektoré sektory sú dotknuté značnou reguláciou (napr. finančné služby).

4. Len 3 % predstavenstiev v analyzovaných spoločnostiach má technologický výbor.

Pri skúmaní predstavenstiev z 300 spoločností kótovaných na burze sa našlo iba deväť oficiál-



1. Digitalizácia v netechnických spoločnostiach je nízka a pomalá.

Iba 5 % členov predstavenstva v netechnických spoločnostiach má digitálne kompetencie. A takmer nikde nevidieť nijaký výrazný pohyb. Ak sa pozrieme iba na digitálne zastúpenie krajín analyzovaných za posledné obdobie, celkový priemer sa zvýšil z piatich percent na šesť.

2. Digitalizácia v technologickom sektore rastie.

43 % členov predstavenstva v technologických spoločnostiach má digitálne kompetencie. Nie je prekvapením, že digitálne zastúpenie v radách technologických hráčov výrazne prevyšuje netechnické ekvivalenty. Jasným lídrom so zastúpením 79 % je Poľsko. Rozvoj digitalizácie v technologických spoločnostiach je dynamickejší než v netechnických, pričom zastúpenie rastie z 36 % na 44 %. Švédsko, Spojené kráľovstvo a USA svoje zastúpenie viac ako zdvojnásobili, pričom značné pokroky urobilo aj Francúzsko. USA sa napriek zdvojnásobeniu digitálneho zastúpenia ešte vždy nachádzajú na dolných priečkach – predpokladáme, že americké technologické spo-

nych technologických výborov (v šiestich krajinách). Preto iba 3 % analyzovaných spoločností majú technologický výbor. Ich vzácnosť je vo výraznom kontraste s inými výborami.

5. Digitalizácia je katalyzátorom rodovej rozmanitosti.

Analytický tím Amropu zistil koreláciu medzi predstavenstvami v spoločnostiach s technickými profilmi a vyšším stupňom ženského zastúpenia. Ženy v skúmaných predstavenstvách zastávajú 35 % všetkých technologických pozícií. Vedie Francúzsko, Taliansko, Švédsko, Nórsko a Holandsko, pričom približne 50 % digitálnych profilov predstavujú ženy. Zaujímavosťou je, že už v roku 2016 boli vo Švédsku a v Belgicku všetky technologické pozície v predstavenstve obsadené ženami. Turecko, USA, Spojené kráľovstvo, Španielsko a Poľsko sú na konci zoznamu a v tom istom roku neuviedli nijaké nové členky digitálnych predstavenstiev. Mnoho nových digitálnych riaditeľiek je mladších – a často ide o prvé ženy na palube, ktoré prinášajú skúsenosti z úplne odlišných firemných kultúr.



Globálna pracovná skupina Amrop Digital Practice Group je vytvorená so zameraním na:

- AI/Machine Learning & Big Data Analytics
- Chief Digital Officers (CDO) & Digital NEDs
- Cybersecurity
- E-Commerce
- Scale-Up, Venture Capital
- Media & Entertainment
- Healthtech
- Telco

Partneri a rešeršéri, ktorí v nej pôsobia, v sebe spájajú hlboké sektorové znalosti s dôkladným poznaním lokálneho trhu, podložené globálnymi zdrojmi a integrovanou cezhraničnou správou kľúčových prístupov. Jedným z pilierov je pochopenie kontextu vychádzajúce z dôsledného poznania miestnych realít, ktoré vplyvávajú na rozhodovanie klientov i kandidátov. S klientmi Amrop nadväzuje a udržiava dlhodobé partnerstvá nielen pri vyhľadávaní a výbere kritických talentov a lídrov budúcnosti, ale aj pri hodnotení správnych rád a tímov a pri implementácii plánovania nástupníctva.

Prostredníctvom riešení v oblasti ľudského kapitálu zameraného na talenty a lídrov pracujúcich v rôznych krajinách a celom spektre sektorov Amrop pomáha klientom rozvíjať biznis a dosahovať strategické ciele.

ŠTYRI POZOROVANIA Z ROZHovorov S ČLENNI PREDSTAVENSTVIEV

Pre získanie podrobných informácií analytici Amrop uskutočnili 19 rozhovorov s členmi predstavenstva zo sledovaných spoločností. Len malý počet z nich vnímal digitalizáciu ako primárnu úlohu pre ich biznis. Tu je opäť niekoľko konštatovaní.

1. Nízka spokojnosť s mierou digitalizácie.

Až tretina opýtaných nebola spokojná s mierou a rastom digitalizácie v ich spoločnosti. Medzi problémami uviedli príliš komplexnú a roztriešenú organizačnú štruktúru, nízku návratnosť investícií do digitálnej oblasti a ďalšie naliehavé priority. Ukázalo sa tiež, že digitálne iniciatívy majú krátku trvanlivosť. Chápanie potreby digitalizácie jednotlivých členov predstavenstiev vyvolalo rôzne otázky. Isť cestou trpezlivosti a reálnych očakávaní spolu s integráciou digitálnych evanjelistov by mohlo byť správnym nasmerovaním.

2. Kybernetická bezpečnosť je jednou z niekoľkých hrozieb.

Kybernetická bezpečnosť je najčastejšie cito-

vanou hrozbou. Regulácia bráni pokroku napríklad vo finančných službách, spomaľuje prijatie nových členov predstavenstva alebo digitalizáciu kritických procesov. Niektorí sa obávajú tzv. data overload a potenciálnych nástrah vyplývajúcich zo slabej úrovne prístupu zákazníkov k ich údajom. S hrozbami však prichádzajú aj príležitosti pre agilné organizácie, ktoré si vytýčia jasnú stratégiu a správne ju načasujú.

3. V prvom rade treba digitalizovať procesy.

Napriek hrozbám kybernetickej bezpečnosti sú investície určené na zefektívnenie procesov (často vo viacerých zónach) najbežnejšie. Oblasti siahajú od podpory predaja po riadenie dodávateľského reťazca, obstarávanie až po všeobecnú IT infraštruktúru. Prevláda prístup krok za krokom a digitalizácia zostáva predovšetkým operačným spúšťačom s vysokou prioritou na efektivitu zákazníckeho rozhrania.

4. Predstavenstvá čelia dilemám pri obsadzovaní pozícií.

Pri obsadzovaní kľúčových pozícií je veľmi vyhľadávaný tzv. T-shape profil. Okrem kybernetických útokov je v stávke veľa, napríklad po-

mocou Priemyslu 4.0 predvídať a predchádzať vážnym problémom v oblasti výroby. Preto je nevyhnutné, aby kľúčoví ľudia vedeli zohľadniť všetky aspekty týchto potenciálnych nástrah. Nájsť takýchto ľudí však vôbec nie je jednoduché. Členovia predstavenstiev musia zosúladiť viacero aspektov, mladú dravosť (aktuálne digitálne znalosti, mladých digitálnych expertov pracujúcich v úspešných startupoch) a manažérsku zrelosť (nespochybniteľné skúsenosti, rozsiahle znalosti s transformáciou v podnikovom prostredí). Jedným z riešení, ktoré môžu predstavenstvá spoločností uplatniť, je vytvoriť tzv. T-shape profil kombinujúci rôzne skúsenosti. Ďalšou možnosťou je existujúcim seniorným manažérom poskytnúť rozvoj a tréning typu Silicon Valley, aby začali aktívne rozvíjať svoje digitálne kompetencie.

Veľmi záleží na rozvoji pokročilých digitálnych zručností, agilnosti, kreativity, nápaditosti a strategického myslenia. Avšak lídri digitálnych zmien musia rozvíjať aj ďalšie schopnosti:

- **Schopnosť presvedčať a vyjednávať.** Aby boli pri presadzovaní digitálnej transformácie firiem 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. Aj naďalej to budú najmä motivovaní a angažovaní ľudia.
- **Prezentačné schopnosti.** Aj keď sa podarí všetkých presvedčiť, inšpirovať a motivovať, nesmú zabúdať na to, aby všetko podstatné pribežne vysvetľovali a ešte lepšie ukázali. Veď raz vidieť je vždy lepšie ako sto razy počuť.

www.amrop.com



Amrop Jenewein

Matej Taliga
Client Partner

#AmropJeneweinPartners

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.