

Transformační řízení z pohledu hodnoty David Gawlowski

Video Transcript

Když se pustíte do transformačního projektu, máte před sebou ambici, které je třeba dosáhnout. Ať už jde o strategickou akvizici, digitalizaci, zavedení technologické inovace nebo procesních změn – očekáváte, že díky investovanému času a zdrojům svůj cíl naplníte. Možná vás překvapí, že jen 40 procent firem skutečně dosáhne většiny ambicí plánovaných v transformaci. Tři ze čtyř podniků dokonce nevěří ve svou schopnost transformaci dokončit.

Jmenuji se David Gawlowski a v Accenture mám na starosti klienty v oblasti komunikace a High-Tech v regionu střední a východní Evropy. V následujícím videu vám přiblížím, proč je v rámci transformačního procesu důležité zaměřit se na klíčovou oblast – dodávku transformační hodnoty.

Úvod

Možná patříte k firmám, kterým se daří v postupných inovacích, ale selhávají v plánování a dokončení větších transformací. Nejste v tom sami. Jenom menšina projektů dosahuje všech nebo většiny zamýšlených cílů a řada iniciativ ani nedojde do cíle. Zastaví se, změní zadání, nedohodnou se s dodavatelem. Transformaci nedokončí ani přes masivní investice a časovou dotaci.

Pokud hovoříme o transformaci, většina firem si vybaví nejspíše samotnou exekuci rovinu. Najít dodavatele, zajistit, nasadit... Zkušenost ukazuje, že jenom exekovat nestačí. Nejviditelnějším příkladem je digitální transformace. Náš nedávný výzkum ukazuje, že pouze 13 procent společností dosáhlo díky digitální transformaci růstu. Řada firem dokonce uvedla, že zaznamenala nižší růst nebo pokles zisku. Odklonila se tak od původního cíle své transformace.

Předejít takové situaci je možné soustředěním se na hodnotu samotné transformace - ať už jde o finanční, společenské, ekologické nebo regulační cíle. Může jít například o zvýšení spokojenosti zákazníků a zaměstnanců. Celou transformaci je pak třeba v souladu s touto hodnotou systematicky řídit.

Ambice je základ

Častý pohled na transformaci – tedy že se vymění starý systém nebo soubor systémů za nové a je hotovo – je velmi zjednodušený. K úspěchu je třeba příprava, disciplína při samotné exekuci a pravidelná kontrola směřování k cílové hodnotě během celé transformační cesty. Ta může trvat týdny, měsíce či roky. O to důležitější je pro

všechny zúčastněné uvědomovat si v každém kroku to, čeho chceme transformací dosáhnout.

Představme si takový cíl jako severku, která při pohledu ze Země opticky představuje pevný bod noční oblohy, a proto po staletí slouží k navigaci v neznámém prostředí. Severka je hlavní cíl, ke kterému celý transformační projekt směřuje. K ní se poté připojí detailnější cíle, tedy konkrétní KPI's pro různé složky firmy.

Diskusí jednotlivých stakeholderů vznikne business case zasazující plánovanou hodnotu do časového horizontu v několika scénářích. Organizace i díky tomu získá větší jistotu a zároveň závazek na dodávce hodnoty systematicky pracovat. Manažeři tak nejsou jen pasivní příjemci transformace, ale stávají se sponzory těchto cílů.

Dodávka projektu

Když mám shodu na tom, co chci, dalším krokem je zaměřit se na to, jak toho dosáhnou. Ambici proto následně rozpadnu do klíčových komponentů projektu. Od tohoto momentu se zapojují takzvaní value architekti, kteří během různých fází dodávky projektu pomáhají s pravidelnou kontrolou plnění jednotlivých cílů.

V dynamickém tržním prostředí vyžaduje většina transformací změnu směru za pochodu. Transformační řízení hodnoty vám umožní se snáze rozhodovat o prioritách, změně zadání nebo načasování v situaci, kdy jsou komponenty projektu jednoznačně vázány na projektové cíle. Rozhodnou fakta a čísla, spíše než jen pocity a názory.

Dokončením projektu transformační řízení hodnoty nekončí. Systematická kontrola a přizpůsobení fungování nasazených změn v reálném provozu, identifikace drobných zlepšení a důsledná adopce změny vyžaduje pozornost a dohled i mnoho měsíců po nasazení.

Závěr

Z naší zkušenosti víme, že je úspěšné řízení hodnoty transformačních projektů kombinací tvrdých čísel, finančních a kvalitativních metrik s abstrakcí potřebnou pro zhmotnění projektové vize. Tým expertů z Accenture má s řízením transformačních projektů bohaté zkušenosti napříč odvětvími. To vše nabízíme i Vaší firmě.

SHORT TEASER:

Zaměřte se v transformačním procesu na to klíčové – dodávku hodnoty.

LONG TEASER:

Častý pohled na transformaci – tedy že se vymění systémy za nové a je hotovo – je velmi zjednodušený. K úspěchu je třeba příprava, disciplína při samotné exekuci a hlavně pravidelná kontrola směřování k cílové hodnotě.

Copyright © 2022 Accenture
All rights reserved.

Accenture and its logo
are registered trademarks
of Accenture.