

# Že imate ali iščete CDO-ja?

Brez kompetentnega člana vodstvenega tima, ki bo prevzel odgovornost za usklajevanje digitalnih pobud in njihovo realizacijo ter mobilizacijo vseh poslovnih funkcij, ni možno pričakovati bistvenih premikov. Na osnovi informacij v medijih ter pogovora z nekaterimi agencijami za iskanje vodilnih kadrov je najbolj verjeten odgovor na naslovno vprašanje: ne. Ali je to prav?

mag. Miroslav Ilić

V svoji karieri vodenja projektov in podjetij se srečujem z ugotovitvijo, da sta za uspešno realizacijo odločitve ali sprejetega načrta ključna primerna kadrovska zasedba in ustrezna informacijska podpora izvajanju procesov. Izrazit trend digitalizacije vsega okoli nas

spevku se usmerjamo še na vprašanji, zakaj se pri nas o teh dveh funkcijah ne pogovarjamo in ali je to prav.

Glede prvega vprašanja izhajamo iz ugotovitev, vezanih na naše okolje. Prva je vezana na izkušnjo zelo počasnega uva-

poslovnih procesov, povprečno produktivnost in s tem na dodano vrednost na zaposlenega v slovenskem gospodarstvu. Po drugi strani imamo primere podjetij, ki so svoje strategije načrtno ali spontano zgradile na napredni uporabi razpoložljivih informacijsko-komunikacijskih tehnologij (IKT) in postale primeri najboljših praks na globalni ravni. Ta podjetja so svojo prihodnost gradila na IKT kompetencah in poslovno uspešnost potrdila na različnih lestvicah.

**Vprašanje, kaj digitalne prebojne tehnologije pomenijo za obstoječe poslovne modele in prihodnost podjetij, še ni deležno sistematičnih akcij in ni prioriteta.**

vpliv obeh dejavnikov le še stopnjuje. Zato je temeljno vprašanje, kako sestaviti vodstveni tim, kako se organizirati, da bomo kos izzivom, ki jih pričakujemo, in tistim, ki se jih niti ne zavedamo.

Spremljamo tuje dobre in slabe prakse, poslušamo gurue, vendar se na koncu moramo odločiti sami. Tudi če se še nismo, v resnici smo sprejeli odločitev. Ali gremo po poti novih poslovnih modelov digitalne ekonomije ali se držimo svojega modela in se okolju prilagajamo zgolj, kolikor od nas zahteva? Delež podjetij, ki temeljijo na poslovnih modelih digitalne ekonomije, se na vseh lestvicah najuspešnejših nenehno povečuje. Novi modeli običajno v vsako panogo prenesejo spremembo razmerja moči in pravil za uspešnost poslovanja.

## Ne eden, kar dva CDO-ja

Če se vrnemo k izzivu, kako se organizirati, da se primerno odzovemo, tj. izkoristimo priložnosti ali branimo položaj na trgu, ne moremo mimo diskusij o novi direktorski poziciji CDO. Govorimo ne le o enem, temveč o dveh CDO-jih: Chief Digital Officer (direktorju za digitalno preobrazbo) in Chief Data Officer (direktorju za podatke). V tem pri-

janja funkcije direktorja za informatiko, t. i. CIO (Chief Information Officer) v podjetjih, ki bi glede na dobre globalne prakse takšno funkcijo morala imeti. Še danes je primerna zastopanost te funkcije v najožjem vodstvu družb bolj izjema kot pravilo. Kar ima neposredni vpliv na stopnjo informatizacije in avtomatizacije

## Malo se pogovarjamo, še manj naredimo

Kljub temu se o tem v tradicionalnih panogah premalo pogovarja in še manj naredi. Možen odgovor se skriva v sporočilih dveh raziskav, ki sta bili narejeni lani – mednarodni Are Boards Ready For



Digital Disruption? (AMROP) in Stanje digitalne preobrazbe podjetij v Sloveniji (Comtrade in Housing). V obeh se ni možno izogniti naslednjim ugotovitvam:

Prvič, da so v podjetjih digitalne pobude večinoma usmerjene v izboljšanje učinkovitosti procesov. V resnici gre za potrebno higieno in v večini primerov za sledenje zunanjim trendom na operativni ravni.

In drugič, da je prisotnost digitalnih kompetenc v nadzornih in upravnih odborih slaba. Vprašanje, kaj digitalne prebojne tehnologije pomenijo za obstoječe poslovne modele in prihodnost podjetij, zato še ni deležno sistematičnih akcij in ni prioriteta. Le manjšina daje digitalizaciji primarno vlogo v poslovanju.

### Neizogibna amazonizacija domala vseh panog

Zlasti skrbi dejstvo, da se še naprej povečuje razmerje v prisotnosti digitalno kompetentnih članov v nadzornih in upravnih odborih tehnološko in ne-tehnološko usmerjenih podjetij. Po podatkih omenjene AMROP-ove raziskave ima v tehnoloških podjetjih 43 % članov digitalne kompetence, v ne-tehnoloških pa 5 %. Da razlika je in vedno bo, je razumljivo. Težko pa je sprejeti ugotovitev, da se je to razmerje povečalo, saj je bilo po predhodni raziskavi razmerje 7 : 1, kljub vplivom digitalizacije, ki smo jim priča tudi v tradicionalnih panogah. Na to temo je dokaj ilustrativen prikaz stanja v članku Vsi proti Jeffu Bezosu oz. kako bo videti trgovina prihodnosti, objavljenem v Financah februarja lani, s pomenljivim podnaslovom: Po vsem svetu trgovske družbe iščejo odgovore, kako se bojevati proti Amazonu. Ob ohranitvi sedanjih trendov je objektivno pričakovati, da bodo tehnološko usmerjena podjetja spremenila pravila igre in prevzela vodilno vlogo v večini panog.

Zato se sam po sebi ponuja odgovor na vprašanje, ali je prav, da se o funkciji CDO ne pogovarjamo. Ni. Brez kompetentnega člana vodstvenega tima, ki

bo prevzel odgovornost za usklajevanje digitalnih pobud in njihovo realizacijo ter mobilizacijo vseh poslovnih funkcij, ni možno pričakovati bistvene premike. Odgovornost je jasno potrebno uravno-

### Brez kompetentnega člana vodstvenega tima, ki bo prevzel odgovornost za usklajevanje digitalnih pobud, ni možno pričakovati bistvene premike.

težiti s pooblastili. Hkrati je ne moremo naprtiti nekomu, ki se dnevno utaplja v reševanju tekočih problemov delovanja po trenutnem poslovnem modelu.

### Direktor za informatiko ≠ direktor za digitalno preobrazbo

Pri svojih odločitvah moramo biti vizionarski in tudi racionalni. Če dodajamo nove funkcije, moramo vedeti, kaj prinašajo in v kakšnem medsebojnem razmerju so z obstoječimi. Na prvem mestu je vprašanje relacije direktor za informatiko–direktor za digitalno preobrazbo. Pri tem se pogosto postavlja enačaja. Potrebno je razumeti, da je to lahko ista oseba, vendar gre za različni vloge. Prvi skrbi za nemoteno delovanje informacijskega sistema in stalno prilagajanje novim zahtevam obstoječega poslovnega modela, drugi ustvarja pogoje za prehod na drugačen model poslovanja. Model, ki bo temeljil na drugačnih pravilih povezovanja ali vključevanja v verigi do končnega kupca ter povezovanja ljudi, predmetov in sistemov v poslovne procese z novimi tehnologijami. V osnovi je poslanstvo direktorja za digitalno preobrazbo dvig zavedanja o nujnosti sprememb in osvajanja novih kompetenc ter horizontalno povezovanje poslovnih funkcij s ciljem nove uporabniške izkušnje končnega kupca. Izkušnje kažejo, da zlasti pri večjih organizacijah in radikalnih preobrazbah to ne more biti ista oseba.

Kaj pa direktor za podatke? Podatki so najbolj stabilna sestavina informacijskega sistema in imajo svojo vrednost ter ob kadrih, denarju, opremi in materialih predstavljajo enega osnovnih virov, da proces ustvarjanja vrednosti teče. Temeljni vzroki za organizacijske spremembe na tem področju so predvsem količina

in nove vsebine podatkov, ki so posledica digitalizacije procesov ter razvoja sistemov umetne inteligence. S temi sistemi te količine in vsebine postajajo obvladljive ter temeljito spreminjajo poslovne pro-

cese. Neposredno posegajo v interakcije s kupci in z drugimi poslovnimi partnerji. Prehod iz sedanjih modelov organiziranosti k vzpostavitvi funkcije direktorja za podatke zato mora slediti vzpostavitvi funkcije direktorja za digitalno preobrazbo. Obe funkciji imata v presečišču inovacije, ki ustvarjajo vrednost na podlagi informacij in novih tehnologij.

### Funkcija direktorja za digitalno preobrazbo je prehodni pojav

Funkcija direktorja za digitalno preobrazbo je zagotovo prehodni pojav, prenehanje potrebe po njej pa znak dosežene stopnje zrelosti za poslovanje v digitalni ekonomiji ali posledica dejstva, da nam ni uspelo. Pustimo času čas, kako bomo takrat poimenovali člana vodstva, ki bo nadomestil funkciji direktorja za informatiko in direktorja za digitalno preobrazbo. Bolj verjetno je, da bo takrat še vedno živa funkcija direktorja za podatke.

Mobilizacija vseh deležnikov, da bomo v Sloveniji dvignili neto plače z dvigom dodane vrednosti na zaposlenega in optimizacijo obdavčitev dela, ne bo prinesla rezultatov brez radikalnih sprememb. Tudi ohranitev sedanje visoke gospodarske rasti ne. Digitalna preobrazba tako gospodarskega kot negospodarskega sektorja se zdi edina današnjemu času primerna pot. Zato je ena od prvih nalog določitev nosilcev za procese preobrazbe, kar vključuje opredelitev odgovornosti z imeni in priimki. ■

Mag. Miroslav Ilić je direktor podjetja Partner Team.