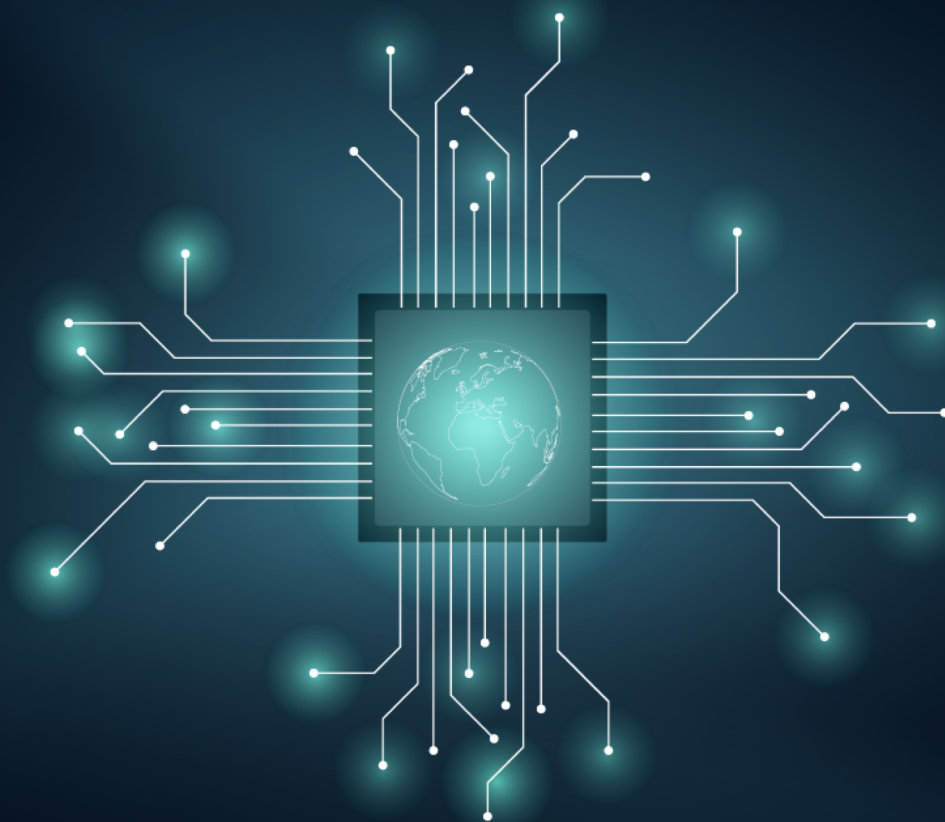


PRZYWÓDZTWO W ERZE CYFRYZACJI



NORBERT BIEDRZYCKI

Przywództwo w erze cyfryzacji opisuje umiejętności potrzebne liderom w coraz szybciej zmieniającym się i bardziej skomplikowanym świecie

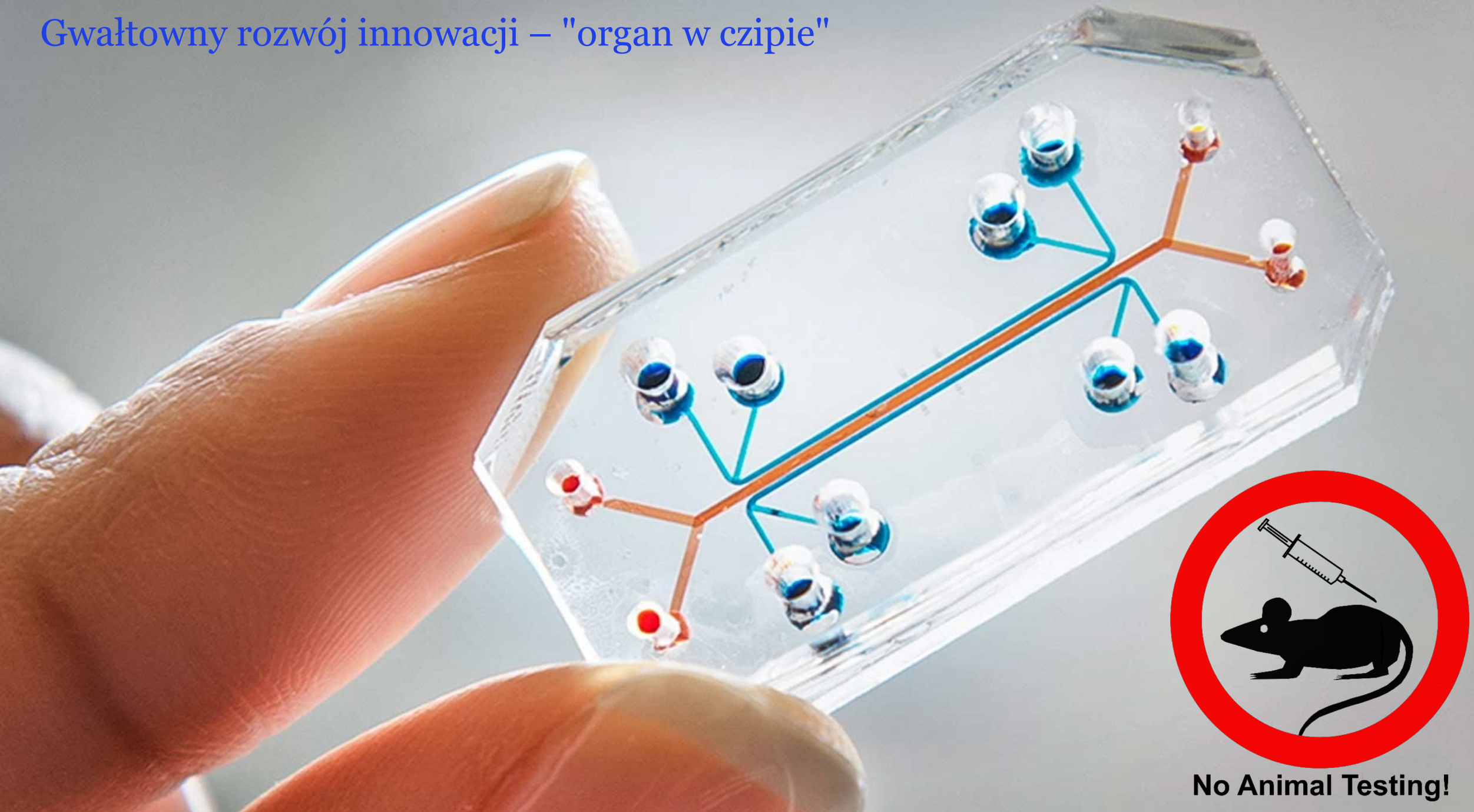
Listopad 2018 r.



Gwałtowny rozwój innowacji – autonomiczne pojazdy



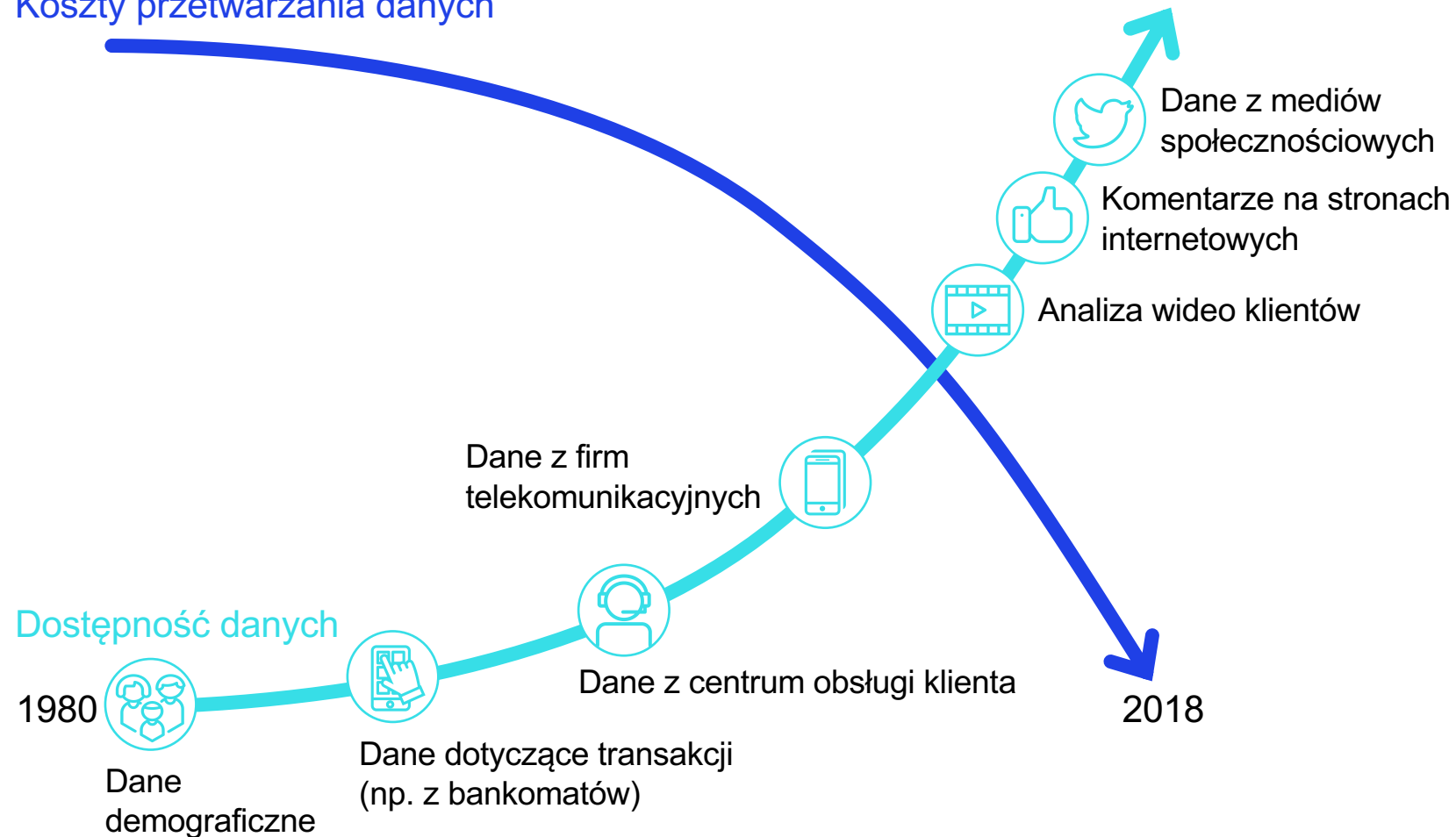
Gwałtowny rozwój innowacji – "organ w chipie"



No Animal Testing!

W ostatnich latach gwałtownie wzrosła również ilość dostępnych danych,
a koszty ich przechowywania i przetwarzania radykalnie spadły

Koszty przetwarzania danych



Szacuje się, że około
80% danych
wygenerowano w ostatnich 2
latach

50 mld urządzeń
będzie podłączonych do
internetu do 2020 roku

Po latach eksperymentowania
dysponujemy
dojrzałą technologią

Wszyscy wiemy, że firmy oferujące nowe technologie wpływają na kształt modeli biznesowych



Wikipedia zawiera 38 mln często aktualizowanych artykułów, lecz **nie zatrudnia żadnych redaktorów**



Airbnb ma ok. 5% udziału w rynku miejsc noclegowych w USA, lecz **nie posiada żadnej nieruchomości**



Spotify oferuje abonentom 30 mln utworów muzycznych **bez żadnego nośnika dźwięku ani „własnych” artystów**



UBER osiągnął w 2017 r. 2,9 mld USD przychodów, podbijając światowy rynek przewozów taxi **nie posiadając żadnego samochodu**



5 z 10 największych producentów samochodów w 2030 r. w 2017 mogło jeszcze nie powstać

... lecz sztuczna inteligencja, choć jest mniej widoczna, także zmienia sposób funkcjonowania wielu branż



Rio Tinto, wiodący na świecie koncern górniczy, oszczędza **13% kosztów transportu na terenie zakładu** stosując **autonomiczne i samouczące się pojazdy**



Japońskie sieci handlowe korzystają ze sztucznej inteligencji, aby **określać najlepsze lokalizacje planowanych sklepów**, dzięki czemu osiągają **marże wyższe nawet o 2 pp.**



System Watson od IBM jest wykorzystywany codziennie przez **tysiące lekarzy**, którzy dzięki niemu uzupełniają **wydawane zalecenia** i skracają czas badania pacjenta nawet o **78%**



29 000 klientów ING w Belgii korzysta ze wsparcia Marie – **бота opartego na sztucznej inteligencji**, który nie tylko odpowiada na pytania, lecz także rozwiązuje problemy



Morrisons, sieć handlowa z Wlk. Brytanii, stosuje **AI do automatyzacji uzupełniania zapasów**, dzięki czemu zdołała **zmniejszyć braki na półkach o 30%** i **podnieść satysfakcję klientów**

Otwarte rynki ery cyfryzacji niosą bezprecedensowe zmiany dla obecnych na nich graczy



Organizacje muszą się przystosować – wiele rozpoczyna ambitne programy transformacji

Największe obciążenie dotyczy menedżerów wysokiego szczebla, którzy muszą poruszać się w złożonym otoczeniu i kreować wartość, gdy brak prostych odpowiedzi

W jakie technologie powinniśmy inwestować, aby dalej się rozwijać?

Jak wykorzystywać zaawansowaną analitykę i sztuczną inteligencję do podejmowania lepszych decyzji?”

Jak możemy **szybciej podejmować decyzje**?

Jakie **modele biznesowe** należy przyjąć, aby bardziej **skupić się na kliencie**?



Jak możemy włączyć **myślenie przez pryzmat projektu** w nasz model pracy?

Jak **stworzyć cyfrową kulturę organizacyjną**?

Jak **nadążać za zmianami** i nie zostać w tyle?

Jak przyciągnąć **właściwych pracowników**, dać im **uprawnienia decyzyjne** i zaufać?

Era cyfryzacji wymaga innego rodzaju przywództwa

Era cyfryzacji stawia przed liderami całkowicie nowe wymagania

“Jako skuteczny lider w erze cyfryzacji muszę umieć...”



Angażować i inspirować ludzi bazując na swojej wewnętrznej “zwinności”



Pomagać zespołom w stosowaniu “zwinnych” metod, aby zwiększać tempo, efektywność, kreatywność i rezultaty pracy



Kierować zmianami pomagając organizacji tworzyć wartość w warunkach złożoności i niepewności

Konkretnie, liderzy muszą teraz umieć...



Angażować i inspirować ludzi bazując na swojej wewnętrznej “zwinności”

- **Rozwijanie własnych zdolności w zakresie agile i kompetencji intelektualnych:** dbanie o samoświadomość, odwagę i autentyczność oraz pokorę; rozwijanie odporności i umiejętności refleksji
- **Dbanie o współpracę w duchu partnerstwa:** rozwijanie relacji, stwarzanie warunków sprzyjających skutecznej pracy zespołowej, tworzenie sieci kontaktów i rozbijanie podziałów wewnątrz organizacji
- **Wspieranie innowacji w duchu poszukiwania i odkrywania:** poszukiwanie różnej perspektywy, akceptowanie ryzyka, sprzyjanie kreatywnym konfliktom
- **Wspieranie kreowania wartości wobec mnogości dostępnych możliwości:** zorientowanie na klienta, przedsiębiorczość, otwartość i współtworzenie



Pomagać zespołom w stosowaniu “zwinnych” metod, aby zwiększać tempo, efektywność, kreatywność i rezultaty pracy

- **Stosowanie praktyk rozwojowych agile** (takich jak scrum, kanban) w celu przyspieszania i poprawy osiąganych wyników dzięki autonomii, interakcjom, skoncentrowaniu uwagi i tempie pracy
- **Myślenie jak projektant** w celu określania niezaspokojonych potrzeb, tworzenia pomysłów, eksperymentowania i stwarzania nowych możliwości
- **Rozwijanie nowatorskich modeli biznesowych** które dostarczają ponadprzeciętną wartość dla wszystkich interesariuszy



Kierować zmianami pomagając organizacji tworzyć wartość w warunkach złożoności i niepewności

- **Stosowanie zasad i praktyk organizacyjnych typu agile** w celu projektowania stale rozwijającej się i dynamicznej organizacji, która współpracuje ponad podziałami strukturalnymi i szybko podejmuje trafne decyzje
- **Kształtowanie kultury organizacyjnej typu agile** poprzez modelowanie ról, komunikację i rozwój kompetencji, które angażują, skupiają i uwalniają potencjał ludzi w całej organizacji
- **Przystosowywanie działalności do specyfiki ery cyfrowej** poprzez przyciąganie odpowiednich kandydatów z rynku pracy, inwestowanie w technologie cyfrowe i stosowanie zaawansowanej analityki w całej organizacji

Przywództwo w erze cyfryzacji wymaga zdobycia podstaw wiedzy technicznej oraz – co ważniejsze – zmiany sposobu myślenia

“Bycie liderem w erze cyfryzacji wymaga ode mnie...”



... fundamentalnej zmiany myślenia –
przyjęcie zasad lidera agile

Praca nad “miękkimi”...

Programy rozwoju liderów skupiające się na wiedzy ORAZ zachowaniach i sposobie myślenia są

4X

skuteczniejsze od tych, które pomijają jeden z tych elementów



... zdobycia podstaw wiedzy technicznej na temat zmian w technologiach cyfrowych i nowych metod pracy

... oraz “twardymi” aspektami przywództwa

Organizacje które inwestują w rozwój liderów poprzez transformację są mają

~2.5X

większe szanse na sukces

Największa zmiana w myśleniu polega na przejściu z reagowania do kreowania

Tradycyjne myślenie

Reaktywne

Wyniki

(wypracowywanie i odnoszenie korzyści)

Niedostatek

“W warunkach niedostatku odnosimy sukces poprzez przechwytywanie wartości dla naszych udziałowców od konkurentów, klientów i dostawców”



Relacje

(przebywanie i kontaktowanie się)

Zwierzchność

“Ludźmi trzeba kierować i zarządzać, w przeciwnym razie nie będą wiedzieć co robić. Zapanuje chaos.”



Zadania

(myślenie i działanie)

Pewność

“Osiągnięcie pożądanego wyniku wymaga od kierownictwa, aby określiło dokąd zmierzamy, szczegółowo zaplanowało naszą drogę i zminimalizowało ryzyko”



Myślenie w erze cyfryzacji/agile

Kreatywne

Dostatek

“Przyjmując, że otacza nas bezmiar możliwości, odnosimy sukces współtworząc wartość dla wszystkich naszych interesariuszy, kierując się jasną i spójną wizją”



Partnerstwo

“Gdy ludzi traktuje się jak odpowiedzialnych dorosłych, angażują się, wymyślają genialne pomysły i osiągają wyjątkowe wyniki w tym co robią”



Odkrywanie

“Ponieważ nie wiemy, co niesie przyszłość, najlepszym sposobem na sukces jest gdy każdy z nas jak najszybciej i najbardziej produktywnie próbuje czegoś nowego”



W kontekście cyfryzacji menedżerowie wysokiego szczebla muszą zmienić styl zarządzania z nakazowego na coachingowy

Niezbędne zmiany w stylu zarządzania



Przed erą cyfryzacji

Delegowanie

Menedżerowie delegują projekty do realizacji przez zespoły, po podjęciu stosownych decyzji

Decydowanie

Menedżerowie podejmują decyzje „tak/nie”, zatwierdzają pilotaże i nowe funkcjonalności

Analizowanie

Uzyskanie zgody menedżera wymaga zaangażowania licznych interesariuszy i szczegółowego uzasadnienia ROI

Rozwiązywanie problemów

Cyfryzacja to „produkt”, który menedżerowie mają nadzieję stworzyć



W erze cyfryzacji

Menedżerowie delegują wizję sukcesu po uzgodnieniu KPI i kamieni milowych

Menedżerowie nadają swoim zespołom uprawnienia decyzyjne dot. produktów, zarządzają poprzez alokację zasobów finansowych i kadrowych

Menedżerowie szukają uzasadnienia w informacji zwrotnej od klientów oraz wnioskach z analizy danych

Cyfryzacja to „proces”, za pomocą którego menedżerowie adresują niezaspokojone potrzeby klientów

Skuteczni menedżerowie w erze cyfryzacji to liderzy biznesowi posiadający solidną wizję cyfrowej przyszłości firmy oraz doświadczenie na tym polu, które zapewnia im wiarygodność

Konkurowanie w cyfrowym świecie wymaga istotnych zmian w prowadzonej działalności



Od

- **Strategia cyfryzacji, aby dotrzymać kroku konkurentom**
- **“Duże projekty,”** roczne budżety, rozbudowane procesy decyzyjne, liczni interesariusze
- Cyfryzacja **jest domeną IT lub CDO**; liderzy biznesowi mają na nią ograniczony wpływ
- Decyzje o nowych produktach/funkcjonalnościach zapadają na wyższych szczeblach kierowniczych



Do

- **Strategia poszukiwania niezaspokojonych potrzeb klienta** i oferowania odpowiednich produktów/usług z użyciem technologii cyfrowych
- Autoryzowane projekty, **rozproszony kapitał**, realokacja kadr
- **Odpowiedzialność za cyfrowe produkty i kontrola nad nimi spoczywa w gestii liderów biznesowych**, posiadających zasoby do realizacji własnej strategii cyfrowej (M2M)
- Decyzje o nowych produktach/funkcjonalnościach podejmowane przez właścicieli produktów, którzy uzasadniają je analizami konsumenckimi



I dalej

- **Cyfryzacja określa sposób prowadzenia działalności przez firmę**
- **Cyfryzacja i biznes stanowią jedność**; wszystkie zespoły biznesowe zawierają komponent technologiczny
- **Autonomiczne zespoły** odpowiadają za decyzje dot. nowych produktów i są rozliczane z KPI
- Zasoby kadrowe można łatwo i dynamicznie dopasowywać korzystając z zasobów partnerów zewnętrznych

Istnieje sześć modeli organizacyjnych stosowanych przez wiodące spółki cyfrowe

Model	Opis	Kiedy stosować	Przykłady
A Zwinna organizacja cyfrowa	Struktura w której komponent cyfrowy jest całkowicie zintegrowany z produktami, procesami i infrastrukturą tworząc z nimi nierozrwalną całość	- Całościowe włączanie komponentu cyfrowego do prowadzonej działalności - Reintegracja biznesów, gdy jednostka cyfrowa rośnie szybciej niż reszta firmy	 
B Samodzielna cyfrowa jednostka biznesowa	Osobna, samodzielna jednostka biznesowa odpowiedzialna za rachunek zysków i strat z działalności cyfrowej, w tym m.in. rozwój produktów, marketing cyfrowy; zazwyczaj podlega CEO lub prezesowi	- Rozwój osobnych i/lub kanibalizacja cyfrowych produktów - Tworzenie nowego kanału cyfrowego	 
C Grupa cyfrowa z jednostkami biznesowymi	- Komponent cyfrowy zawarty w odpowiedniej jednostce biznesowej - Stosowany gdy strategia biznesowa i strategia cyfrowa są powiązane (np. odpowiedzialność za kanał bezpośredni)	- Rozwój cyfrowych produktów uzupełniających bieżącą ofertę - Tworzenie nowego kanału cyfrowego - Poprawa efektywności procesów	 
D VC/inkubator	- Osobne wewnętrzne "fundusze venture capital" służące jako inkubator pomysłów cyfrowych - Zespoły odpowiedzialne za strategię cyfrową	Rozwój cyfrowych produktów uzupełniających bieżącą ofertę	  
E Centrum marketingu cyfrowego/centrum usług wspólnych	- Centralna grupa odpowiedzialna za marketing cyfrowy - Typowe funkcje to: analityka, innowacje, strategia danych - Może podlegać CMO, BU, lub CEO	Doskonalenie istniejących kanałów z użyciem marketingu cyfrowego	
F Centrum transformacji procesów (E2E)/centrum usług wspólnych	- Centralna grupa odpowiedzialna za transformację procesów - Typowe funkcje to: projektowanie cyfrowych procesów, planowanie/budowa/eksploatacja systemów informatycznych, analizy operacyjne - Może podlegać CIO, BU lub CEO	Poprawa efektywności procesów i redukcja ich kosztów	 

Digital/McKinsey