

Střízlivíme. Digitalizace za nás problémy nevyřeší

6.2.2023 - Marie Urubková | CE-PA, spol. s.r.o.

Za technologie utrácíme jako zběsilí. Divoká digitalizace nás dostala do stavu, kdy zavádíme jeden systém za druhým, ale vytěžit z nich dokážeme minimum. Trápí se rodinné podniky i korporáty. A řeší, co s tím.



Osobní pohled senior manažera **Radka Navrátila** vychází z firem od Liberce až po Zlín. Roky sbíral zkušenosti v automotive společnostech Škoda Auto a Valeo. Když před třemi lety začal podnikům radit, jak správně digitalizovat, věřil, že se svými znalostmi z řízení výrobních systémů vytvoří most mezi výrobními firmami a „digitalizátory“. Jenže nečekal, že bude muset cestou zařadit zpátečku.

„Tehdy jsem chtěl firmám z IT oboru pomoci pochopit, jak fungují výrobní firmy. Ted' se pomalu vracím k tomu, abych vysvětloval výrobním firmám, jak správně nastavovat, řídit a zlepšovat vlastní procesy,“ vysvětluje Navrátil. Klíčové téma dnešní doby otevře 23. března na Fenoménu. Industry stage je na konferenci plně v jeho gesci.

Nadšení střídá zklamání. Proč tomu tak je?

Příčiny jsou dle mých zkušeností dvě. Výrobní firmy se dostávají do vendor locku (asi nikdo nepoužívá výraz proprietární uzamčení), kdy zákazník zůstává zcela odkázán na schopnosti dodavatele cokoliv změnit. Podprahově si namlouváme, že je to výsledek kruté strategie IT firem. Ale já se domnívám, že je to především nedostatkem kompetence uvnitř firmy. Krom toho, že firmy postrádají kapacity a kompetence v IT oblasti, trpí velkou neschopností vyššího a středního

managementu pracovat s těmito systémy. S daty především.

Ten druhý důvod?

Tím se dostáváme k druhé příčině, proč to skřípe a zároveň k tomu, proč dnes více využívám své zkušenosti s procesním řízením, než s digitalizací. Firmy totiž dostatečně nerozumí vlastním procesům. Jejich management, a to zejména střední, nebyl zvyklý dělat rozhodnutí na základě tvrdých dat. Ve spoustě firem narážím na klasické odpovědi typu: „To jsme zkoušeli“. Ano, zkoušeli, ale špatně. Když se vyskytne problém, místo sběru dat pošlou na místo nejzkušenějšího člověka. Ten, aby dostal své reputaci, metodou pokus omyl problém nějak uhladí. Týmy zkrátka úspěšně ignorují data a směřují problém tam, kde ho umí vysvětlit.

Začarovaný kruh. Jak z toho ven?

Při dnešním množství dat, které nové systémy produkují, je třeba určit problémům správnou prioritu a především přestat pracovat s domněnkami. To je důležité. Co nemůžu prokázat pomocí dat, je irelevantní! Na celofiremní úrovni je pak třeba naučit se tvořit z dat informace. Jednotně interpretovat data a na základě vzniklých informací teprve činit rozhodnutí. Mnohdy bude třeba vrátit se k vlastním procesům a uvědomit si, že „digitalizátor“ nám poskytl tak kvalitní systém, jak správné bylo naše pochopení vlastních procesů. Nejúčinnější věta, kterou jsem slyšel, kdykoliv jsem předložil svým manažerům názor, byla „Show me the evidence“. To je podle mého názoru cesta, jak začít využívat data a dělat z nich konečně peníze.

Radek Navrátil fungoval roky jako lean manažer, APU a VPS manažer v mezinárodních společnostech Valeo a Škoda Auto. Od roku 2019 nabízí byznysové poradenství pod značkou Future Factory Solutions. Na organizaci konference Fenomén se podílí už několikátým rokem.