

MI MARAD A DX-BŐL, AMIKOR
A COVID MÁR A MÚLTÉ LESZ?

A vezetők felelőssége a digitális transzformáció korában

A Covid negyedik hulláma előtt az üzleti világban mindenki a digitális transzformációra veti vigyázó szemét. Hazánk akár 3000 milliárd forinttal is növelheti GDP-jét 2025-ig, és az Európai Unió legfejlettebb digitális államává válhat, ha fel tudná gyorsítani gazdasága digitális transzformációs (DX-) folyamatait. Ez az ígéretes jövő ma viszont a legtöbb vezetőt elbizonytalanítja, a transzformáció szinte minden vállalatnál komoly kihívást jelent.



Milyen technológiákat használ a digitális átalakítási (DX) projektek során?

(válaszolók százalékában)

Poszció	Intelligens dokumentum-feldolgozás	No coding/Low coding	Folyamat-bányászat	RPA	Folyamatmenedzsment
Felső vezetők (C-szint)	61	37	48	45	52
Igazgatók, helyettesek	60	26	43	40	52
Szenior menedzserek	62	29	44	38	47
Menedzserek	65	24	34	32	42

FORRÁS: ABBY – BUSINESS WIRE

Ahhoz, hogy versenyelőnyre tehesünk szert egy egyre felgyorsultabb világban, a digitális átállás elengedhetetlen. A Covid alatti digitalizációs kényszer sok felső vezetőt arról győzt meg (akár hamisan is), hogy cége digitálisan felkészült (hiszen túléltek valahogy a pandémia kényszerű home office-os hónapjait). Ez derült ki az ABBY felméréséből is, amelyben 1200 ICT-döntéshozót teszteltek (akik legalább ezer főt alkalmaztak az USA, Japán, Németország, az Egyesült Királyság és Franciaország területén), ezek 58 százaléka vélekedik úgy, hogy jól állnak a digitális vállalati transzformációval. Viszont a középvezetők és menedzserek a DX kapcsán már jobban érzik súlyát és felelősségét, mint döntéshozók: ez a különbség előre vetíti azt, amit már sok jövőkutató is felvázolt: megannyi elszalasztott lehetőséget és felesleges beruházást fog eredményezni a Covid miatt előrehozott, kényszerű digitális transzformáció, illetve sok vezető félreérti ezt a folyamatot generációs vagy szakmai, de főként szervezeti, kulturális okokból.

A digitális átalakulás és a valóság

Erősíti ezt a trendet, hogy a felmérés szerint csak negyedük használ egyáltalán „low-coding” vagy „no-coding” platformokat (24 százalék), melyekkel saját iparági problémáikra tudnák szabni a DX-projektek. A folyamatbányászati megoldásokat csak 34 százalékuk ismeri (a késedelmek és keresztmetszeti problémák kiküszöbölésére), viszont érdekes módon a felső vezetők majd 48 százaléka már hozzá tudna férni ilyen technológiákhoz. Hiába gyorsult fel a digitális átalakulás, folyamatos nehézségekkel és kihívásokkal néztek, néznek szembe vállalati korifeusai, hiszen 97 százalékuk ütközött nem várt akadályokba, és szakította meg ideig-óráig DX-projektjeit (az okok 60 százalékuknál nemcsak a pandémiára vezethetők vissza).

Intő jel viszont, hogy ezek, a sokszor kezdetben kisebb megszakítások minden ötödik cégnél (22 százaléknál) a teljes digitális transzformáció elvetéséhez is elvezettek. A legtöbbször az új digitális technológiák egyszerűen nem működtek rendeltetésszerűen a céges ökoszisztémákban, inkább hátráltatták, mint kiváltották a megszokott, analóg iparági folyamatokat a bevezetésük után. Jelzi ezt az is, a megkérdezett döntéshozók 73 százaléka számolt be arról, hogy a pandémia harmadik hullámának lecsengésével sem értek véget a DX-projektek anomáliái, sőt, 76 százalékuk attól tart, hogy a gazdasági fellendülés és a visszatérés a járvány előtti üzletmenethez csak még inkább előhozzák ezen rendszerek gyengeségeit és hibáit.

A vezetők harmada (36 százalék) a régi rendszerek lecserélésének és digitális megfelelőjével való helyettesítésének nehézségeit

ecsetelte a leginkább, illetve ehhez kapcsolódott a szervezetekben fellelhető digitális készséghiány is. Maguk a felső vezetők is a kerékkötői lehetnek a DX-folyamatoknak (mondták 23 százaléknyian), sok helyen az igazgatóság sem volt könnyen meggyőzhető a transzformációba való befektetés megtérüléséről vagy értelméről. Ha viszont már elindult egy-egy projekt, általános probléma volt, hogy ki irányítja tulajdonképpen a folyamatot: a döntéshozók 50 százaléka vélekedett arról, hogy ők vannak a nyeregben, a menedzserek már csupán 30 százaléka gondolta így, míg az innovációs csapat 47 százalékban vélte azt, hogy ők voltak az igazi döntéshozók a fontosabb lépések kivitelezésében.

Érdekes módon a DX-folyamatok közepén lévő igazi szakemberek azok, akik a legpesszimistábbak a transzformációk kapcsán, a felső vezetői optimizmus viszont töretlen, hiszen ha belevágtak egy ilyen folyamatba, akkor azt végre kell hajtani (felső vezetői erény és trend lett a DX 2021-ben). Más kérdés, hogy pont ez – a döntéshozók és DX-menedzserek közötti erős ellentét – az, ami igazából akadályozza a cégeket abban, hogy sikeresen tudják végrehajtani a digitális transzformációt. Így a legtöbb esetben részleges eredményeket értek el és a beruházások meg sem közelítik a döntéshozók által megálmodott iparági álmokat.

A generációs problémákat is felerősíti a DX

A vezetők legnagyobb problémája az, hogy az erősen hierarchikus szervezeti kultúra miatt nem látják, hogy a középvezetők és alkalmazottaik milyen erőfeszítésekkel és nehézségekkel szembesülnek a DX során. Egy hierarchikus struktúrában nem igazán jut vissza a digitális átalakulással kapcsolatban bármiféle visszajelzés, hogy hol ment vagy mehet félre a várva várt nagy transzformáció. A legfontosabb az lenne a vezetők számára, hogy megértsék a DX-lázból, mi az a technológia, amely növelheti a termelékenységet, milyen fokon érinti ez a meglévő szervezetet és a munkavállalókat. Az analóg folyamatok digitális másolata sokszor nem tesz csodát, vagy éppen pont az ellenkező végletbe csap át, és csak árt a cégnek. Éppen ezért kellene egy jó vezetőnek munkavállalóik szükségleteit és céljait is figyelembe venni a DX tervezése és kivitelezése során.

Egy másik járvány utáni jelenség (és egyben magyar jellegzetesség), hogy a generációváltás a pandémia miatt elmaradt a magyar vállalkozásokban. A hatvanas (hetvenes...) éveikben járó felső vezetők pedig a kihagyott másfél évet nem ismerik el, mindenképpen a digitális transzformáció apostolaiként és nagy bevezetőiként akarnak majd nyugdíjba vonulni, talán további évek múlva. Ez pedig csak fokozza a már említett szervezeti feszültséget: a fiatal, harmincas titánok, akik igazán érdekeltek lennének a DX-ben, háttérbe szorulnak a menedzsment alsó szintjein ragadva évekre, míg a vezetői ambíciókat dédelgető 40 és 50-es generáció pedig végképp lemondhat álmairól. Az eredmény így pedig egy hamis ígérettel kecsegtető, ezért kétes sikerű digitális transzformáció, a magyarországi egyfajta új morbus hungaricus.

Tölgyes László