

Digitální architekt pátrá, radí, informuje

© Petr Nevšímal, Jan Vašek (2020)

Ředitel velké stavební firmy se na chvíli odmlčel. Bylo vidět, že pečlivě váží slova: „Víš, stavebnictví je velmi konzervativní obor a v naší firmě jsme zatím digitalizaci úspěšně ignorovali. Jenže bagr se už nezadržitelně rozjel a naši největší konkurenti do něj houfně naskakují. Ostatně jako odvětví nemáme na výběr, veřejní zadavatelé už dali BIM¹ dokonce přímo do zákona!

My sami si od BIMu slibujeme opravdu hodně: má nastartovat digitalizaci všech našich klíčových stavebních procesů, očekáváme razantní snížení chyb, vytvoření přesnější zadávací dokumentace, urychlení realizace staveb i efektivnější komunikaci se zákazníkem. No a díky tomu všemu samozřejmě i zásadní finanční úspory a konkurenční výhodu.

Jinými slovy, je to pro nás otázka života a smrti. Zainvestovali jsme, proškolili, ukázali výhody, a nic. Řekni mi, co děláme špatně a hlavně co s tím!

Seznamte se s BIM

BIM, Building information modeling/management, je jedna z dominantních metod digitalizace ve stavebnictví. Ovšem není to jen software, ale celý proces sběru, správy a využití dat o průběhu stavby během celého jejího životního cyklu. BIM vyžaduje poměrně zásadní změnu firemní kultury, zavádí nové koncepty a procesy, vyžaduje nový způsob komunikace a spolupráce uvnitř i vně společnosti.

Deset dní v jámě lvové

Petr ve firmě strávil celý následujících deset dní studiem dokumentů a prezentací, neformálními rozhovory, návštěvami stavenišť, účastí na poradách i pozorováním běžných činností. Vše si nechal ukázat, vysvětlit, leccos si vyzkoušel v praxi. Stejný čas věnoval lidem, kteří už BIM ve firmě aktivně používali, používat měli, používat mohli, i těm, kterých se vůbec netýkal.

Průběžná zpráva

Mohl bych napsat pět stránek uhlazeného manažerského žvatlání o vizích, změnách, manažerských výzvách a komunikačních kanálech, ale raději jsem vše shrnul do osmi jednoduchých závěrů. Je jenom na vás, jak s nimi naložíte.

1. Vaše firma není absolutně připravena na digitalizaci: mentálně, procesně ani zdrojově. Dokud tuto kořenovou příčinu nevyřešíte, nemá vůbec smysl se bavit o implementaci BIMu!

¹ Viz sekce Seznamte se s BIMem

2. Dokud se vy jako vedení společnosti nedomluvíte a neprohlásíte digitalizaci za absolutní prioritu a nezačne na ni reálně a tvrdě pracovat, nestane se nic!
3. Bez promyšlené Digitální strategie běháte jako bezhlavá kuřata. Okamžitě ji zadejte, zpracujte, odsouhlaste, vykomunikujte a začněte zavádět do praxe!
4. Počítejte s tím, že digitalizace je hodně drahý špás. Buďte netrpěliví na zlepšování a trpěliví na finanční přínos!
5. Digitální transformace je maraton, ne sprint. Počítejte s tím!
6. Z neznámého jde vždycky strach. Srozumitelně a ve všech souvislostech digitalizaci vysvětlíte zaměstnancům i externím partnerům. Nezdůrazňujte jenom benefity, ale otevřeně mluvíte o zvýšených nárocích, výzvách, nejistotách i negativních dopadech. Boj s emocemi nemůžete vyhrát!
7. Uvědomte si, že digitalizace je spolupráce lidí a strojů. Věnujte 80 % času lidem a 20 % času strojům!

Seznamte se s digitálním architektem

8. V současné situaci nedokážete digitalizovat pouze vlastními silami. Najměte si digitálního architekta, dejte mu potřebné rozhodovací pravomoci a nechte ho dělat svou práci. Zkombinujte znalosti vlastních lidí se zkušenostmi expertů na jednotlivé oblasti digitalizace!

Zkušenost ukazuje, že bez skutečného leadera, tedy osoby zodpovědné za digitální transformaci od A až do Z, nemůže být projekt úspěšný. S ohledem na rozsah problematiky a vyžadované znalosti a dovednosti je na místě název digitální architekt. Pro tuto roli totiž nestačí 'jen' projektový manažer nebo specialista na digitalizaci, tento dirigent musí disponovat expertízou hned v pěti oblastech:

- **s řízením společnosti**, jinak nebude umět získat podporu, zdroje ani srdce pro takto složitý projekt,
- **s řízením velkých a komplexních projektů**, jinak nebude umět projekt uřídit,
- **s digitalizací**, jinak nebude umět poradit,
- **s digitálními nástroji**, jinak nebude respektovaným partnerem pro zainteresované strany,
- **s řízením změn**, jinak nebude umět projekt dotáhnout do konce.

O autorovi: Ing. Petr Nevšímal si za patnáct let na pozici obchodního a výkonného ředitele vybudoval pověst experta v řízení stavebních firem. V současnosti nabízí poradenské služby v oblasti digitální transformace, projektového managementu a rozvoje B2B obchodních aktivit. Kontakt: NevsimalP@nevsimal.cz.

- I. **Představte si, že ve své firmě chcete provést zásadní digitalizační projekt. Jak by to proběhlo a jak by to dopadlo?**
- II. **Co si myslíte o Petrově metodě deseti dnů „v jámě lvové?“ Zažili jste něco podobného ve své firmě? Co byste doporučili, aby tato fáze proběhla co nejefektivněji?**
- III. **Vraťme se k průběžné zprávě. Kdyby Petr provedl analýzu u vás ve firmě. K čemu by dospěl? Co myslíte, jak na ni management zareagoval?**
- IV. **Jak byste v praxi naplnili Petrova doporučení?**
- V. **Co si myslíte o Digitálním architektovi? Má tato funkce smysl? Má být interní nebo externí?**
- VI. **Předpokládejme, že Supermana se všemi dovednostmi na trhu nenajdeme. U kterých dovedností jste ochotni ´přimhouřit oko,´ a jak byste jejich absenci kompenzovali?**