

Čtyři klíčové otázky pro digitalizaci nákupu

© Jan Vašek, 2020

V současnosti existují stovky nástrojů digitalizační transformace nákupu, které pokrývají prakticky všechny fáze nákupního procesu. Stačí si jen vybrat a správně implementovat! Jenže právě v tom je ten zásadní problém. Digitální začátečníci stojí bezradně před horami nabízených řešení a nevědí, kde začít. Pokročilí si zase kladou otázku, zda nový nástroj opravdu přinese slibované, hmatatelné výsledky.

Naštěstí se nedávno objevil skvělý článek z pera profesora J. Björkdahla,¹ který poskytuje odpovědi přesně na tyto otázky, tedy **Proč, Kde, Co a Jak** digitalizovat. Studie se sice primárně nezabývá nákupem, ale obecně digitalizací výrobních společností, přesto se domnívám, že čtyři logicky navazující otázky J. Björkdahla jsou přímo určené pro digitální transformaci nákupu a výrazně firmám zjednoduší výběr i implementaci nových digitálních nástrojů.

V tomto příspěvku jsem se pokusil metodologii podrobně popsat, obohatit o další zajímavé manažerské nástroje a celý koncept ilustrovat na dvou konkrétních příkladech z českého průmyslového prostředí. Pro zachování anonymity v textu firmy označuji jako „strojírenskou“ a „výrobní.“



Výchozí situace ve strojírenské a výrobní společnosti

Nejdříve se musíme zamyslet, kterým konkrétním problémům nákup čelí, přičemž nás zajímají kořenové příčiny těchto problémů. Z mé zkušenosti manažeři často přesně vědí, kde je tlačí bota, ale neumí „jádro pudla“ přesně artikulovat. Doporučuji proto nespěchat, ale trpělivě pojmenovat všechny viditelné důsledky současného neuspokojivého stavu, a na základě jejich detailní analýzy dojít ke kořenovým příčinám.

U strojírenské firmy jsme nakonec došli k tomuto závěru: „(1) Kapacita nákupního oddělení, které tvořím já, řekněme senior nákupčí, a mám kruce pouze dva juniory. Potřebuji se tedy zbavit veškeré operativy a administrativy. (2) Plánování, protože jako zakázková výroba potřebujeme krátké dodací termíny a přehled o dodávkách, abychom mohli naplánovat výrobu. (3) Hodnocení dodavatelů, protože vše děláme intuitivně a ani nedokážeme dodavatelům poskytnout zpětnou vazbu.“

Výrobní společnost už je v digitalizaci na docela slušné úrovni, ale: „Vždycky se dá zlepšovat proces i ceny, ale klíčovým problémem, který řešíme jsou inovace dodavatelů. Za ty roky jsme už vše zeštíhlili a zoptimalizovali na takovou úroveň, že při vynaložení obrovského úsilí dosáhneme možná procento úspor. Pánbůh zaplať i za to, ale skutečné peníze jsou jinde, v originálních nápadech z jiných průmyslových odvětví, noví dodavatelé, kteří nám přinesou inovace, které jsou zatím mimo naše zorné pole.“

¹ Björkdahl, J. (2020). Strategies for Digitalization in Manufacturing Firms. *California Management Review*, 62(4) 17–36.

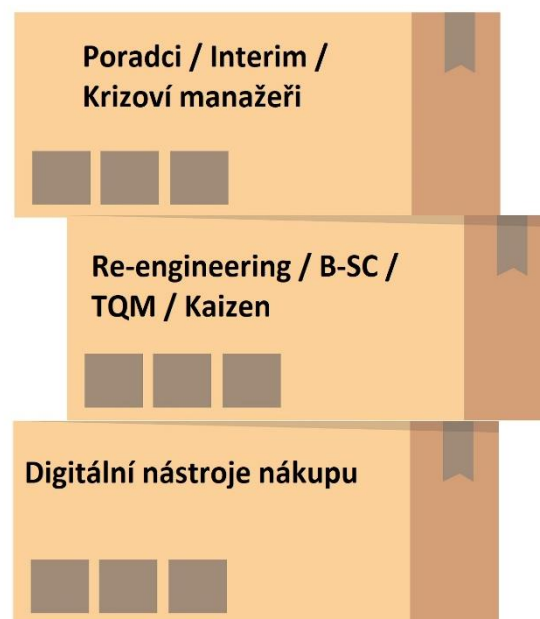
Proč právě digitalizace

Jakmile rozumíme kořenové příčiny problému, můžeme si položit první klíčovou otázku: *Proč právě digitalizace nákupu pomůže firmě vyřešit současné problémy a vytvářet hodnotu pro firmu a zákazníky?*²

Firmy totiž mohou stejný problém řešit různými způsoby: posílením či zkvalitněním týmu, investicemi do strojního vybavení, změnou procesů, nebo třeba digitalizací nákupu. Jinými slovy, digitalizace nákupu si musíme představit jako krabičku v regálu plném jiných krabiček (možných řešení daného problému). A my si krabičku digitalizace kupujeme, protože si myslíme, že náš problém vyřeší lépe než jakákoli jiná krabička. Marketéři digitalizace samozřejmě chtějí, abychom po jejich krabičce sáhli automaticky, ale my musíme odolat pokušení (manipulaci) a pečlivě rozvážit, zda právě digitalizace je tím správným řešením.

Vraťme se k případové studii. U strojírenské firmy může digitalizace významně pomoci při řešení problémů (1) a (2), zatímco u (3) nám pouze poskytne platformu pro lepší práci. Zdá se tedy, že digitální transformace je optimálním řešením a můžeme se posunout do další fáze.

Naopak, u výrobní společnosti může digitalizace sice pomoci s platformou, ale rozhodně za nás práci neudělá. Nabízí se proto sáhnout po jiné krabičce, například najmout nákupčího se zkušeností s řízením nákupu inovací, zavést výkonnostní cíle zaměřené na inovace, aktivně zapojit dodavatele do procesu řízení inovací atd. Zdá se tedy, že digitalizace není ideálním řešením a analýza by se mohla zastavit již zde. Pro potřeby našeho výkladu předpokládejme, že společnost všechna lepší opatření přijme a NAVÍC chce pokračovat v analýze vhodnosti digitalizace.



Co digitalizovat

Teď když rozumíme potenciálu digitalizace pro konkrétní manažerský problém, můžeme si položit druhou otázku: *Ve kterých oblastech přinesou investice do digitalizace nákupu největší hodnotu, jak obtížné je zavést je do praxe a jak jsou neodkladné?*³

Bylo by skvělé, kdybychom mohli večer zhasnout a ráno se probudili do nákupu digitalizovaného přesně podle našich potřeb. Realita je však daleko prozaičtější: (1) společnosti mají omezené zdroje, takže musí pečlivě přemýšlet, kde investují a kolik, (2) některé digitální iniciativy jsou jednodušší než jiné (3) investice do digitalizace maraton teprve začíná a úspěšná implementace zabere spoustu času a úsilí, (4) digitální iniciativy mají různý přínos a návratnost.

Pojďme se podívat na naše společnosti a ohodnotíme potenciál digitalizace dle těchto 4

² Ibid. Bjorkdahl, 2020

³ Ibid. Bjorkdahl, 2020

kritérií (viz tabulka). Dobrá zpráva je, že prakticky všechna řešení si mohou společnost **Dovolit**, protože se jedná o produkty, které již na trhu standardně existují a jejich cena není nijak závratná. Jedinou výjimkou je vybudování inovačního portálu, který vyžaduje customizované řešení.

Z hlediska **Složitosti** zvažujeme, kolik procesů se musí ve firmě změnit, abychom mohli systém reálně zavést. Ukazuje se, že ani jeden systém se „nezavede sám,“ a u dvou jej dokonce hodnotíme znaménkem KO. U procure to pay to asi není překvapení, ale u Otevřených inovací by to přeci nemělo být až tak složité? Opak je však pravdou, protože problémem bývá už samotné vypsání soutěže tak, abychom dostali smysluplné návrhy, a problémy pokračují v následném vyhodnocení

návrhů (z hlediska know-how i interních kapacit), vyřešení problémů s duševními právy atd.⁴

U digitalizace obvykle chceme vidět **rychle** hmatatelné výsledky. Některé projekty lze zavést do praxe relativně rychle, jiné objektivně zaberou spoustu času. Především pokud s digitalizací začínáme, měli bychom vhodně kombinovat krátkodobé a dlouhodobé projekty, protože nikdo nedokáže udržet motivaci na projektu, který se vleče několik let bez konkrétních výstupů.

Konečně, u většiny „zralých“ digitálních nástrojů již dokážeme odhadnout reálnou **návratnost**. Obvykle platí, že při zavádění technologie panují nerealisticky vysoká očekávání, která se potom propadnou do absolutní deziluze, aby se nakonec stabilizovala

Digitální řešení?	Můžu si dovolit?	Jak složité?	Jak dlouho?	Návratnost?
Strojírna				
Procure to pay	Ano	KO	Dlouhé	Skvělá
Sdílené plánování	Ano	Průměrně	Rychlé	Skvělá
SRM	Ano	Průměrně	Průměrné	Průměrná
Výrobní podnik				
Otevřené inovace	Ano	KO	Rychlé	Průměrná
Inovační portál	Ne	Průměrné	Průměrné	Skvělá
Interní řízení inovací	Ano	Průměrné	Dlouhé	Skvělá

Zdroj: Autor

⁴ Birkinshaw, J., Bouquet, C., & Barsoux, J. L. (2011). The 5 myths of innovation. *MIT Sloan management review*, 4, 1-8.

na realistické úrovni. Velmi hezky celý cyklus popisuje 'Životní cyklus nákupních nástrojů',⁵ který pravidelně sleduje společnost Gartner.

V našem případě si obě společnosti zvolily jeden nástroj k okamžité implementaci (vyznačen zeleně, který ideálně nezískal žádný červený puntík), jeden dlouhodobý (vyznačen žlutě, obvykle jeden červený puntík) a jeden zatím odložily na pozdější dobu (dva a více červené puntíky).

Nástroje a dovednosti pro digitální transformaci

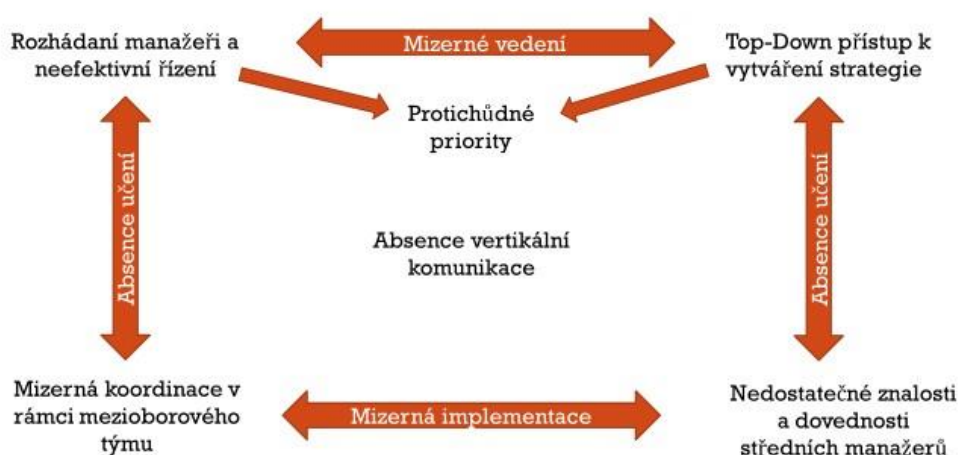
Volba digitalizačních nástrojů nám ukáže, *které zdroje a dovednosti nezbytně potřebujeme, abychom digitalizaci reálně zavedli do praxe a profitovali z ní.*⁶ Na tomto místě bychom mohli ocitovat desítky různých teorií a modelů klíčových faktorů úspěchu digitální transformace. Prof. Bjorkdahl zdůrazňuje roli (A) **vrcholného managementu** a jeho schopnosti napřít úsilí všech zaměstnanců jedním směrem, (B) **firemní**

kultury, která stimuluje k zavádění a využívání digitálních nástrojů, (C) **organizační struktury**, která usnadňuje koordinaci a společné úsilí mezioborových týmů, (D) **schopnost decentralizovat** samotnou implementaci a ochotu učit se z vlastních chyb.

Naopak neúspěšné firmy se chovají přesně podle návodu M. Beera a R. A. Eisenstata,⁷ kteří identifikovali Šest tichých zabijáků každé strategie (viz obrázek). Pokud chcete realisticky odhadnout svou šanci na úspěch, stačí, když si zakroužkujete všechny problémové oblasti ve své firmě. Jeden kroužek se dá ještě nějak překonat, dva už vyžadují velké úsilí, tři vytvářejí nepřekonatelnou bariéru, čtyři a více znamenají, že se váš projekt digitální transformace nikdy nenaplní.

Z obrázku je patrné, že schéma funguje na třech úrovních. Začněme **Vrcholným managementem**: potřebujeme zde mít shodu, že digitalizační transformace je důležitá, že ji všichni poskytnou maximální podporu a že se nezastavíme na půli cesty, protože se objeví urgentnější problém. Současně se musíme vyvarovat tendence vytvářet digitální strategii shora-dolů, tzn. od zeleného stolu rozhodnout, co je pro lidi v první linii nejlepší a jediné správné

SYNERGICKÝ EFEKT TICHÝCH ZABIJÁKŮ



Zdroj: Beer and Eisenstat (2000), upraveno autorem

⁵ Angl. Hype Cycle for Procurement and Sourcing Solutions, zdroj: Gartner.com

⁶ Ibid. Bjorkdahl, 2020

⁷ Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *MIT Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.

řešení. Samozřejmě že úkolem managementu je definovat digitální priority a strategii, ale její detailní naplnění už musí být v rukou středního managementu a běžných uživatelů.

Ani jedna z firem nemá v tomto ohledu významnější problém a proces strategického řízení integruje obě složky, takže se můžeme posunout o úroveň níže.

Absence vertikální komunikace, tedy disfunkční komunikace mezi jednotlivými úrovněmi řízení, spolehlivě zabije jakýkoli projekt, znemožní efektivní učení a zpomalí adaptaci na měnící se situaci na bojišti. Střední manažeři totiž nerozumí, co se od nich chce, a vrcholní manažeři se včas nedozví o neočekávaných problémech při implementaci. Geniálně celou problematiku shrnul R. Simons⁸ ve svém již klasickém článku „Řízení v době delegování“, kde manažerům doporučuje čtyři vzájemně provázané řídicí páky: **Diagnostické** (tzn. tradiční nástroje měření výkonnosti, které orientují každodenní aktivity zaměstnanců), **Hodnotové** (tzn. na jakých hodnotách je naše podnikání postaveno a jak se zachovat v nestandardních situacích), **Hraniční** (tzn. co je již za čarou, jakým rizikům se musíme vyhnout), **Interaktivní** (tzn. jak aktivně a smysluplně jsou manažeři zapojeni do klíčových strategických aktivit zaměstnanců).

Výrobní i strojírenská firma historicky preferuje řízení prostřednictvím Hodnotových a Hraničních nástrojů, trestuhodně zanedbává Diagnostické nástroje a je tradičně velmi slabá v Interaktivních řídicích mechanismech. Pro digitalizaci to znamená smrtelné nebezpečí. Za prvé, minimálně na začátku bude potřeba stanovit jasná KPI a sledovat jejich naplňování. Za druhé 'fyzická absence' vrcholných manažerů v klíčových okamžicích může projekt nenávratně poškodit, případně znemožnit efektivní učení z chyb.

Poslední úroveň se týká středního managementu, který je zásadní pro efektivní a

úspěšnou implementaci jednotlivých digitalizačních nástrojů. Myslím, že jak mizerná koordinace v rámci mezioborového týmu tak nedostatečné znalosti a dovednosti středních manažerů nepotřebují podrobnější diskusi. Firmám však obvykle chybí odvaha 'nalít si čistého vína' a pragmaticky zhodnotit připravenost středních manažerů na digitální transformaci a následně přijmout adekvátní opatření.

Ve strojírenské společnosti je na této úrovni situace kritická: střední manažeři nemají ani kapacitu, ani potřebné odborné znalosti ani organizační dovednosti, aby dokázali projekt hladce implementovat. Manažer nákupu se proto rozhodl již v zadávacích podmínkách požadovat službu zkušeného projektového manažera zodpovědného za customizaci a implementaci projektu. Samozřejmě to vedlo ke ztrojnásobení ceny řešení, ale firma to považovala za správně investované peníze.

Ve výrobní společnosti bylo naopak vše připraveno. Společnost již v minulosti implementovala řádově složitější digitalizační projekty, takže si věřila, že vše zvládne interními silami. Jediná oblast, kde se svěřila do rukou poradců byla průvodní zadávací dokumentace a úvodní diskuse s potenciálními kandidáty.

Realizace v praxi

Poslední otázka zní, *jak budeme digitální transformaci realizovat v praxi z hlediska zdrojů, procesů, podpory vedení, firemní kultury, mezioborové spolupráce, motivace*⁹ atd. Většinu témat jsme již v předchozí diskusi pokryli, takže se posunu přímo k případové studii.

Zde se opět cesty obou společností rozcházejí. Strojírenská společnost nejprve

⁸ Simons, R. (1995). Control in an Age of Empowerment. *Harvard business review*, 73(2), 80-88.

⁹ Ibid. Bjorkdahl, 2020

požádala externího manažera, aby na základě diskuse se všemi zainteresovanými stranami předložil podrobný plán projektu. Následně potom manažeři všechny náklady zdvojnásobili a přínosy vydělili dvěma: „U prvního projektu je lepší počítat s nejhorším a být příjemně překvapen, než být přehnaně optimistický a potom řídit všeobecné zklamání, demotivaci a skepsi.“

Výrobní společnost na projekt vyčlenila ty nezkušenější a nejrespektovanější manažery: „Nový způsob řízení inovací znamená obrovskou kulturní změnu celé firmy. Musíme počítat s otevřeným odporem minimálně než dokážeme, že to dává smysl. Proto jsme na realizaci jmenovali ty nejlepší a dali jim volnou ruku a aktivně se zapojili i jako senior management. Je to trochu divné, když u inovačního review s dodavatelem sedí finanční ředitel, který vůbec neví, o čem se mluví, ale je to signál celé firmě, že to bereme vážně.“

Závěr

V tomto článku jsem na konkrétních příkladech představil čtyři jednoduché a logicky navazující otázky umožní manažerům (1) určit, kde je tlačí bota a zda je digitalizace optimální metodou, jak daný problém vyřešit, (2) definovat, který proces digitalizovat jako absolutní prioritu, který jako dlouhodobou iniciativu a který zatím odložit, (3) realisticky ocenit situaci ve firmě a přijmout nápravná opatření, a (4) alokovat potřebné zdroje na úspěšnou implementaci.

PhDr. Jan Vašek MSc. et MSc. přednáší na VŠCHT a specializuje se na Nákup a řízení dodavatelského řetězce. Je garantem odborného kurzu Certifikovaný manažer digitálního nákupu a vede odborný blog Digitální nákup .

Minutový souhrn:

Definujte kořenovou příčinu.

Položte si čtyři klíčové otázky pro digitalizaci nákupu:

- Proč digitalizovat?
- Co digitalizovat?
- Jaké zdroje?
- Jak realizovat v praxi?

Zhodnoťte vhodnost dle:

- Můžu si to dovolit?
- Jak složité?
- Jak dlouho?
- Návratnost?

Hledejte tiché zabijáky úspěšné realizace strategie.

Implementujte čtyři manažerské nástroje pro efektivní delegování.