

ОГЛАВЛЕНИЕ

Впечатления о книге	3
От автора	9
Глава 1. Вы готовы к цифровизации бизнеса?	17
Чем отличается автоматизация от цифровизации? Основные заблуждения	17
Все ли стоит проводить цифровую трансформацию? Каким компаниям нужна цифровизация, а кому достаточно автоматизации?	22
Три стадии развития компании: от автоматизации к цифровизации	26
Если компания внедрила у себя программу ERP, как понять: у меня на предприятии автоматизация или уже цифровизация?	27
Основные заблуждения собственников о цифровой трансформации	28
Оценка готовности компании к цифровой трансформации. Готовы честно ответить на 7 вопросов?	31
Бюджет на цифровизацию: сколько вы готовы инвестировать в проект?	32
Есть ли у вас значимые цели бизнеса, к чему стремитесь?	35
Какой у вас ИТ-ландшафт?	36
Кто будет отвечать за запуск проекта цифровизации, а кто будет препятствовать?	41
Оргструктура компании: кто в домике живёт?	45

Страхи собственника: боюсь ли цифровизации?	47
Автоматизация компании: наступали ли вы на грабли?	48
Чек-лист по оценке готовности к цифровой трансформации: проверь себя и свою компанию	50
Глава 2. Цифровая трансформация бизнеса: на старте	60
Бизнес-кейс: от автоматизации к цифровой трансформации — «через тернии к звёздам»	60
Планирование проекта цифровой трансформации: как ваш «корабль поплывёт»?	76
Существует ли идеальное ТЗ по цифровизации бизнеса?	77
Решения, которые должны быть приняты «на берегу»	80
Глава 3. Управление персоналом при цифровой трансформации	85
Как сформировать проектную команду для цифровизации бизнеса?	85
Как подготовить персонал к изменениям в ходе цифровой трансформации компании?	90
Как эффективно обучать сотрудников работе с ИТ-системой?	96
Как увеличить вовлечённость персонала?	99
Глава 4. Что хочет бизнес от цифровизации? Как мечты превратить в результат	102
Примеры из опыта работы по цифровизации производственных предприятий	106
Примеры из опыта работы по цифровизации финансового блока на предприятиях	119
Примеры по цифровизации бизнес-процесса «Управление персоналом»	124
Как мечты бизнеса превратить в результат	135

Глава 5. Как правильно выбрать партнёра по цифровой трансформации?	138
Пять основных критериев для выбора подрядчика по цифровой трансформации	140
Как выстроить взаимоотношения с подрядчиком по цифровизации и не попасть в ловушку?.....	151
Глава 6. Цифровые тенденции	161
Искусственный интеллект (ИИ), машинное обучение и нейронные сети	163
Влияние технологий ИИ на эффективность продаж	165
Использование ИИ в маркетинге	167
Компьютерное зрение для бизнеса.....	169
ИИ для интеллектуального мониторинга и ведения аналитической отчётности предприятия	171
Интернет вещей	172
Дополненная производственная реальность в цифровизации производства.....	173
Промышленный Интернет вещей	174
Специализированные мобильные устройства для сотрудников и мобильные бизнес-приложения.....	176
Цифровые двойники	179
Робототехника и автоматизированные помощники	181
Заключение	185
Благодарности.....	188
Отзывы о книге «Цифровая трансформация бизнеса. Практические советы для первых лиц компаний».....	196

ОТ АВТОРА

Книга, которую вы держите в руках, посвящена цифровой трансформации бизнеса компаний — это модное в наше время понятие, которое многие руководители используют, честно говоря, невпопад. Поставили, например, у себя на предприятии CRM-систему или автоматизировали блок логистики и заявляют, что провели «цифровую трансформацию». Но так ли это? Схожи ли автоматизация бизнеса, внедрение того или иного программного продукта с реальной цифровой трансформацией?

Нет, поскольку последнее определение гораздо масштабнее по своему наполнению. Под ним подразумевается перестройка всего бизнеса таким образом, чтобы управленческие решения принимались на основе данных с использованием цифровых технологий, которые внедрены в бизнес-процессы компании.

Для цифровой трансформации из программных продуктов наиболее подходят ERP-системы, представляющие собой системы планирования ресурсов предприятия, а также разработки на основе искусственного интеллекта, Интернета вещей и робототехники. Обо всех основных цифровых тенденциях я обязательно расскажу и покажу примеры

успешного применения этих технологий в разных компаниях. Но, по моему мнению, самый главный в процессе цифровизации бизнеса — руководитель-лидер. Только он способен произвести необходимые изменения в компании и готов нести ответственность за успех цифровой трансформации. Если нет такого лидера в коллективе, то, какую бы самую дорогую технологию вы ни приобрели, успех преобразований будет неочевиден.

Цель этой книги — сорвать покровы таинственности и доступным языком рассказать предпринимателям и руководителям обо всех этапах цифровой трансформации: от оценки готовности вашей компании встать на этот путь, грамотного планирования проекта, формирования команды, управления персоналом до выбора партнера-подрядчика и методов изменения и автоматизации бизнес-процессов. Прочитав книгу, вы поймёте, что для первых лиц предприятий, заинтересованных в успешном развитии своего бизнеса вне зависимости от его масштабов (малый, средний или крупный), нет ничего невозможного в переводе своей компании на цифровые рельсы.

Я более 25 лет занимаюсь изучением современных технологий и вопросов их эффективного применения в бизнесе. Окончила физико-технический факультет по специальности «Микроэлектроника и полупроводниковые приборы», позже получила второе образование, защитив на отлично магистерскую диссертацию на тему симбиоза цифровизации со стратегией развития компании. При этом получение теоретических знаний у меня шло параллельно с наработкой практического опыта. С конца 1990-х годов я работала как ИТ-специалист и консультант в разных

компаниях, включая международные, занималась профессиональным внедрением программных продуктов «Парус» и «1С» — тогда в России это были самые передовые ответственные производители программного обеспечения (далее — ПО) для бизнеса.

Приобретя опыт работы как на стороне заказчиков ИТ-программ, так и на стороне внешних компаний, которые реализовывали самые разные технологичные проекты, в 2006 году я приняла решение открыть собственный бизнес и создала компанию «Формула» в городе Боровичи Новгородской области. Это районный центр с населением около 50 тысяч человек и с большим количеством промышленных предприятий и фабрик, которые уже тогда были заинтересованы в автоматизации своего бизнеса. Поэтому моя ИТ-компания успешно развивалась, и лет через пять мы вышли за пределы Новгородской области и стали работать по всей России.

Сегодня «Формула» превратилась в одноименную группу компаний с тремя ключевыми направлениями деятельности: «Формула ERP» (внедрение ERP-проектов — от моделирования бизнес-процессов до цифровой трансформации), «Формула Софт» (официальный партнёр «1С» по дистрибуции программ, автоматизации предприятий, консультационной поддержке и обучению) и «Формула Розница» (ИТ-технологии для ретейла и сферы услуг). За годы работы у нас было множество достижений, которыми мы гордимся, включая призы и победы в престижных конкурсах, среди них «ВРМ-проект года», «Золотой Меркурий», «Бизнес-Успех», «Эксперт года по цифровизации бизнеса» и другие.

С тех пор как в 2006 году я стала основателем и генеральным директором компании «Формула», я ежедневно получаю колоссальный опыт работы с многочисленными клиентами в самых разных ИТ-проектах. Ни один университет не дал бы мне таких знаний в области цифровизации и трансформации компаний. Своим опытом, интересными кейсами и знаниями я с большим удовольствием готова делиться с вами, читателями моей книги.

С 1990-х годов, когда я начала изучать современные технологии, и по настоящее время произошло стремительное развитие ИТ-программ в России и мире, вместе с тем постоянно менялось понимание того, как бизнесу наиболее эффективно их применять и внедрять. Параллельно с этими процессами я и сама проходила путь изменений и трансформации сознания. Сейчас смешно вспоминать, как в конце прошлого века покупка и установка бухгалтерского ПО была не рядовым делом, как теперь, а признаком самых передовых компаний, которые решились на автоматизацию. И так в ходе разработки и внедрения «досовских» программ я постепенно погружалась в мир MRP, MES, EAM, CRM, PDM, PLM и пр. Ну а сегодня мы уже пришли к разговору об опыте цифровой трансформации.

Лет через 10, я надеюсь, этот процесс станет обыденным делом во многих российских компаниях. В данной книге вы найдёте всю необходимую практическую информацию, чтобы все сложные этапы кардинальных преобразований стали вам более понятными, а также узнаете:

- чем отличается автоматизация от цифровизации — основные заблуждения;

- как оценить готовность компании к цифровой трансформации;
- как грамотно спланировать проект по цифровизации бизнеса;
- какой бюджет инвестировать в проект цифровой трансформации;
- какие ресурсы вам потребуются;
- как управлять ИТ-проектом;
- как сформировать проектную команду и управлять персоналом, увеличивая его вовлечённость;
- как не прогадать с подрядчиком по цифровизации;
- на какие уловки системных интеграторов необходимо обращать внимание;
- как мечты бизнеса превратить в результат;
- на какие цифровые тенденции стоит обратить внимание уже сейчас.

В книге я с удовольствием делюсь опытом моей замечательной команды группы компаний «Формула», нашими специальными технологиями, которые мы разработали и опробовали на разных ИТ-проектах, лайфхаками и «тонкими» местами, на которые всегда стоит обращать внимание при цифровой трансформации. Здесь нет общих фраз. Я решила, что полезнее будет представить вам результаты моей обширной практики, поэтому в тексте много кейсов и примеров. При этом книга позволяет взглянуть на цифровую трансформацию и внедрение ERP-систем с деловой, а не с технической точки зрения. Помимо своей бизнес-деятельности, я с 2019 года веду авторскую программу «Бизнес и творчество» на канале MediaMetrics —

за это время я взяла более ста интервью у владельцев, основателей и первых лиц бизнеса (генеральных директоров, управляющих, председателей совета директоров и пр.). Это были люди из списка Forbes, топ-менеджеры известных на весь мир международных корпораций (McDonalds, Dell, SAP и др.) и лидеры компаний из различных регионов России. Но всех их объединяло одно: они воспринимали любые кризисы как возможности для развития. Многие из них при этом интересно рассказывали про свой опыт автоматизации и цифровизации компаний, благодаря чему они могли идти вперед и завоевать рынок. Да, у них, безусловно, были ошибки и трудности — об этом опыте тоже полезно говорить, не замалчивая.

При подготовке материала я анализировала как позитивные, так и негативные примеры героев моих интервью в области цифровизации бизнеса, что нашло отражение на страницах этой книги. Отрывки из некоторых интервью я привожу в книге, а также даю QR-коды — по ним рекомендую переходить и смотреть в оригинале мнения уважаемых людей бизнеса, которые делятся своим уникальным опытом.

Также специально для книги я провела несколько интервью с теми, кому я искренне доверяю и чей опыт в бизнесе очень ценю. Моя особая большая благодарность владельцу компании LiveInternet, основателю, владельцу и генеральному директору компании MediaMetrics, председателю Совета Фонда развития цифровой экономики Герману Клименко и основателю и генеральному директору FriendWork Александру Крассу. Их экспертные интервью вошли в эту книгу и, по моему мнению, улучшили её.

Ну и напоследок хотелось рассказать, с чего эта книга началась. Одним из героев моей программы «Бизнес и творчество» был президент и основатель корпорации кадровых агентств Business Connection, автор множества популярных книг о карьере и рекрутинге Ильгиз Валинуров. Со своими героями я общаюсь и после эфиров, у нас проходят интересные бизнес-встречи, мероприятия, на одном из которых именно Ильгиз предложил мне подумать о написании своей книги. Когда я рассказывала ему о своём бизнесе, о внедрении ERP-систем, он мне посоветовал поделиться моим опытом в книге для генеральных директоров, топ-менеджеров и собственников, чтобы их воодушевить и заинтересовать. Ведь люди бизнеса не всегда понимают ИТ-специалистов, которые говорят о цифровизации и ERP на своём «техническом» языке, и должен быть автор из их среды, который расскажет им, что цифровая трансформация нужна компаниям именно для достижения бизнес-целей. Ильгиз дал мне толчок к размышлениям на тему написания своей книги, за что я ему очень признательна и выражаю свою искреннюю благодарность!

Книгу, которая получилась в результате этого вдохновения и большой подготовительной работы, вы сейчас держите в своих руках.

Она написана от лица руководителя, предпринимателя, заинтересованного в улучшении и развитии с помощью цифровой трансформации как своего бизнеса, так и бизнеса своих многочисленных клиентов. Чтобы её понять, не надо обладать знаниями ИТ-специалистов. Мы будем разговаривать с вами на языке бизнеса и обсудим, что нам, как первым лицам компаний, могут дать

современные ИТ-технологии. Сосредоточимся на лучших способах прохождения этапов цифровой трансформации, максимально эффективных технологиях внедрения ERP-систем, настроимся на достижение измеримых бизнес-преимуществ и постараемся узнать всё о подводных камнях, о которых зачастую умалчивают многие внедренческие компании.

Разрыв между бизнесом и технологиями сужается, лидеры компаний, предприниматели всё больше погружаются в ИТ-темы, поэтому если у вас появится желание лично задать мне вопросы, что-то уточнить, встретиться, поделиться впечатлениями от прочтения этой книги, напишите мне на электронную почту olga.vasilyeva@gcformula.ru, в мессенджер Telegram: @Olga_gcformula или найдите мой профиль в социальных сетях — например, в ВК: <https://vk.com/olgavasilyevaru>

Приятного и полезного вам чтения!

ГЛАВА 1

ВЫ ГОТОВЫ К ЦИФРОВИЗАЦИИ БИЗНЕСА?

Чем отличается автоматизация от цифровизации? Основные заблуждения

Согласно тревожной мировой статистике, 69% ИТ-проектов проблемные: часть из них не доводятся до завершения, а другие не дают результата, на который изначально рассчитывал заказчик. Для сравнения я подняла статистику моей группы компаний «Формула» за два предыдущих года и выяснила, что наш показатель успешности составил 92%, когда заказчики были довольны результатами внедрения. Но почему не 100%-ная успешность? Всё ли зависит от исполнителей-внедренцев? Или есть ответственность заказчиков?

Я исследовала этот вопрос, анализировала причины, много общалась с разными внедренческими компаниями, в том числе и с лидерами цифровой трансформации. И пришла к выводу, что одна из основных причин — это изначально неготовность заказчика к цифровизации. Ведь многие до сих пор не понимают, что такое цифровая трансформация бизнеса, и путают понятие «цифровизация» с более привычной «автоматизацией». А раз люди заблуждаются

и часто подменяют одно понятие другим, думая, что это синонимы или очень похожие процессы, то и результаты подобных проектов оказываются неудачными. Поэтому предлагаю для начала разобраться с этой путаницей, определиться с терминами «автоматизация», «цифровизация», «цифровая трансформация» и выявить основные заблуждения на этот счёт.

В этой книге понятия «цифровизация» и «цифровая трансформация» я буду употреблять как синонимы, хотя в некоторых источниках рекомендуют их различать. Например, есть мнение, что «цифровая трансформация — это результат успешной цифровизации», с чем я не могу согласиться. Само слово «трансформация» произошло от латинского *transformatio*, что означает преобразование, превращение, а это и процесс, и результат.

Словосочетание «цифровая трансформация» появилось в нашем обиходе не так давно, но его быстро подхватили как модный тренд политики, бизнесмены, маркетологи, работодатели. В объявлениях вакансий можно теперь найти много новых придуманных должностей: директор по цифровизации бизнеса, руководитель проектов по цифровой трансформации... Соискатели, отвечая на запрос рынка, тоже начали писать в своих резюме, что они, например, «провели цифровизацию логистического центра». Что? Начинаешь общаться с такими кандидатами, выяснять реальное положение вещей, и оказывается, что на самом деле они просто автоматизировали какой-то участок по логистике.

К сожалению, многие до сих пор не различают автоматизацию и цифровизацию, полагают, что теперь «краси-

вее и моднее» говорить «цифровая трансформация», тем самым показывая свою образованность и продвинутость. Но давайте разберёмся.

Автоматизация — это перевод ручной работы в автоматизированный режим, когда, например, не вручную документы передают через секретарей, курьеров или почтампт, а через электронный документооборот (далее — ЭДО).

Или, например, автоматизировали склад — наклеили метки для считывания специальным оборудованием, проводят инвентаризацию, сканируя штрихкоды или считывая RFID-метки. Тем самым автоматизация позволяет значительно ускорять, менять, улучшать разные процессы бизнеса, которые до этого делались вручную и занимали больше времени. Цель автоматизации — повышение эффективности того или иного бизнес-процесса или нескольких бизнес-процессов одновременно.

Так чем же это отличается от цифровизации, у которой вроде похожие цели?

Да, после автоматизации и цифровизации должна улучшаться эффективность бизнеса, меняться в лучшую сторону какие-то процессы. Но в ходе цифровой трансформации на самом деле создаётся бизнес по-новому, сильно отличающийся от того, что было до неё. Теперь «новый бизнес» в том числе основан на сборе и анализе данных — он очень серьёзно их использует с максимальной эффективностью. Происходит переход в другое измерение — цифровое, и компания значительно трансформируется вместе со всеми своими процессами.



ЗАПОМИНАЕМ!

Если в компании просто внедрили какой-либо программный продукт — это автоматизация. Если перевели учёт, например, с «1С:Управление производственным предприятием» на «1С:ERP» или перешли с SAP на другую ERP-систему — это тоже не цифровизация, а автоматизация.

Цифровизация или цифровая трансформация обязательно подразумевают под собой перестройку бизнес-модели компании с целью кардинально изменить процессы бизнеса, сделать их быстрее, эффективнее, масштабнее.

Цифровизация — это суть бизнеса, её неотъемлемая часть, переход в другое измерение. Бизнес после цифровой трансформации становится другим, гораздо более технологичным. С помощью автоматизации происходит освобождение от механической рутинной работы, оптимизируются бизнес-процессы.

Цифровая трансформация компании — это бизнес-реформа, важный проект, который задумывается собственником или топ-менеджментом, чтобы «переизобрести» свою компанию на новом технологическом уровне.

Например, если пиццерия решила создать ИТ-систему для приготовления пиццы, чтобы делать её в огромных количествах, в разных городах и оперативнее доставлять, чем конкуренты, то это задача для проведения цифровой трансформации с перестройкой множества бизнес-процессов в самой компании. Для приготовления пиццы владелец бизнеса, имея такие глобальные цели, строит новую цифровую бизнес-модель. Это позволит ему завоевать рынок, отстроиться от конкурентов, масштабировать бизнес.

В результате цифровой трансформации значительно модифицируются процессы, что может привести и к изме-

нению самого бизнеса. Например, логистический оператор превратился в известный маркетплейс, а компания, которая выдавала микрозаймы на местах, стала ИТ-порталом для выдачи микрозаймов онлайн.

Интересное мнение по поводу отличий автоматизации от цифровизации высказал генеральный директор и совладелец многопрофильного холдинга «Адитим» Георгий Солдатов, который также был героем одного из выпусков моей программы «Бизнес и творчество» на канале MediaMetrics. Он сказал: «Представим некий бизнес, в котором провели то ли автоматизацию, то ли цифровизацию, не сильно разбираясь в этих понятиях, а потом попытаемся все вернуть, как было до этих процессов. Если бизнес после этого без сильных потерь будет работать, то значит была автоматизация. А если невозможно вернуть, как было, поскольку бизнес сильно поменялся, тогда это цифровизация. Компания после цифровой трансформации становится другой и убрать, отменить её уже нельзя, это неотъемлемая часть бизнеса, неотделимое улучшение, как мы говорим про квартиру после её перепланировки и перестройки, а не после косметического ремонта. Если автоматизация позволяет нам увеличить эффективность в хороших ситуациях на 30–50%, то после цифровизации наш бизнес может стартовать на 1000%. После этого назад он вернуться не может и, конечно, не захочет. Однако далеко не всем бизнесам нужна цифровизация».

С этим последним уточнением, которое дал Георгий Солдатов, и я согласна, давайте разбираться подробнее. Почему при таких отличных результатах после цифровизации не всем компаниям она нужна?

Всем ли стоит проводить цифровую трансформацию? Каким компаниям нужна цифровизация, а кому достаточно автоматизации?

1. Стремление к лидерству

Если компания стремится к лидерству в своей нише или отрасли, то ей необходимо пойти по пути цифровизации, чтобы быть впереди рынка. Новые бизнес-модели помогают приятно удивить клиента, привлечь его и сделать лучшее предложение потребителям своей продукции или своих услуг. Например, автосервис, чтобы отличаться от тысячи подобных мест, перестроил и автоматизировал все свои бизнес-процессы. Благодаря этому при сдаче автомобиля в ремонт или на ТО, система выдаёт клиенту результат — через сколько минут можно забрать свою машину. К тому же все процессы в этом автосервисе связаны с мобильным приложением, в котором клиент отслеживает в режиме реального времени, что делают с его автомобилем.

Есть компании, которые довольствуются малым и не ставят перед собой амбициозных целей, им вполне достаточно автоматизации.

2. Высококонкурентная ниша

Цифровизация нужна тем отраслям бизнеса, где высокая конкуренция и компания хочет выиграть в этой борьбе или быть среди лидеров, а не аутсайдеров. Сейчас, например, почти для всех компаний агропромышленного комплекса, где усиливается конкуренция, нужна цифровизация, чтобы занять определённую долю рынка благодаря цифровым технологиям.

Если же компания «местечковая», работает в небольшом городе или посёлке, конкурентов у неё почти нет, то тогда ей достаточно автоматизации. По крайней мере, до того момента, пока в её район не придёт сильный конкурент (а кто знает, придёт он или нет, и как скоро?). Если это произойдёт, то может быть поздно перестраиваться и придётся закрываться или реструктуризировать бизнес. Все же видели, как крупные сетевые супермаркеты открывали новые центры торговли и маленьким магазинчикам, которые там были прежде, приходилось покидать насиженные места?

3. Расширение рынка сбыта

Если компания собирается расширять рынок сбыта, выходить в новые города или страны, то для масштабирования ей необходимо пересмотреть бизнес-процессы, трансформировать их и провести цифровизацию. Это относится и ко всем крупным территориальным, всероссийским проектам, которые изначально или в процессе работы решили стать известными на всю страну — им необходима цифровая трансформация (например, региональная компания такси решила предоставлять свои услуги по всей стране).

4. Сложная логистика

Если у компании множество сложных логистических процессов, включая международные, то они вряд ли выживут без цифровизации, особенно в нестабильное время, когда многое часто меняется в логистической сфере (пандемия, санкции, импортозамещение и пр.). В логистике перестройка процессов может позволить быстрее доставлять груз из точки А в точку Б. Если в этом может помочь цифровизация, то она необходима для компании.

5. *Нестабильность на рынке*

В период хаоса, экономических и прочих кризисов, когда многое меняется в сфере потребления и партнёрских взаимоотношений, важно успевать быстро перестраивать работу компании, изменять бизнес-процессы, чтобы держаться на плаву. Здесь, конечно, может помочь цифровизация. Вспомним хотя бы переход на «удалёнку» во время пандемии или массовый отказ от сотрудничества международных компаний с Россией в 2022 году, когда нужно было искать новых подрядчиков и партнеров, оперативно менять схемы работы.

Если же компания не планирует оцифровывать свою систему принятия решений, а решения принимает человек на основе интуиции, в таком случае достаточно автоматизации.

6. *Онлайн-торговля*

Если торговая компания решила расширять свой бизнес и стать маркетплейсом (а это конкурентная сфера), то ей необходимо проводить цифровую трансформацию.

Если же небольшой производитель или продавец на волне популярности онлайн-торговли решил начать сотрудничество с маркетплейсом, то для этого ему достаточно будет автоматизации.

7. *Удобство, сервис и скорость*

Компании, которые стремятся к ускорению своих бизнес-процессов, к улучшению своих услуг, к изобретению удобных сервисов для клиентов и готовы для этого повы-

шать эффективность своих бизнес-процессов, обязательно придут к тому, что им нужна цифровая трансформация. Поскольку цифровизация — это захват доли рынка с помощью перестройки бизнес-процессов с целью делать все быстрее, эффективнее и удобнее для своих клиентов.

Если же собственнику нравится работать, как он это делает уже многие годы, он не хочет ничего менять в своём бизнесе, то с таким мышлением начинать цифровизацию бесполезно.

Итак, мы разобрали, в чём ключевые отличия автоматизации от цифровизации и каким компаниям что рекомендуется выбирать. У вас может возникнуть резонный вопрос: если моя компания уже автоматизирована и я решил идти к цифровой трансформации, как мне быть? Неужели все усилия по автоматизации были зря? Вовсе нет, поскольку цифровизация подразумевает под собой несколько стадий развития предприятия, одна из которых как раз автоматизация.



**ВИДЕОИНТЕРВЬЮ В ПРОГРАММЕ «БИЗНЕС И ТВОРЧЕСТВО»
С ОСНОВАТЕЛЕМ ИЗДАТЕЛЬСТВА «ТВОРЧЕСКИЙ ЦЕНТР
СФЕРА» ТАТЬЯНОЙ ЦВЕТКОВОЙ**

КАК ОЦИФРОВАТЬ КРУПНЫЙ ИЗДАТЕЛЬСКИЙ БИЗНЕС

Своим опытом поделилась в эфире программы «Бизнес и творчество» Татьяна Цветкова, основательница, генеральный директор и главный редактор издательства «Творческий центр Сфера» — одной из ведущих издательских и книготорговых компаний, которая уже более 25 лет издаёт учебно-методическую литературу для всей России.

По словам Татьяны Цветковой, в её бизнесе «практически всё оцифровано», включая финансовое планирование, продажи и продвижение. А для того в издательстве «Творческий центр Сфера» есть специальные сотрудники, ответственные за описание этих процессов, составление руководств и даже за «ошляпливание персонала». Что это такое? Все подробности Татьяна Цветкова раскрыла в нашей с ней беседе — смотрите видеотрегмент её интервью.

Три стадии развития компании: от автоматизации к цифровизации

На первой стадии всё начинается именно с автоматизации «рутины», когда улучшается работа компании и повышается её эффективность, благодаря ускорению обработки бизнес-информации. При этом сами бизнес-процессы на этом этапе не меняются.

После того, когда всё необходимое автоматизировали, перевели по максимуму процессы с ручного труда в автоматический режим, в компании появляется база с накопленными данными (например, в «1С:ERP»). Теперь её можно собирать и анализировать. **Это вторая стадия** на пути к цифровизации — этап накопления информации и её анализа.

Как можно использовать собранную информацию, чтобы она стала драйвером для последующего роста бизнеса? Например, один из моих заказчиков реализовал успешное планирование закупок на год вперёд с хорошими скидками у поставщиков, поскольку у него накопилась необходимая для анализа и прогноза информация.

Третья стадия — цифровизация. На этом этапе можно понять, как на самом деле и для каких целей работает предприятие, тут уже можно эффективно оцифровать все исследованные бизнес-процессы и в каждом из них определить, что работает хорошо, а где «узкие» места. В ERP-систему можно встраивать математические модели, и тогда она будет выдавать решения человеку, что рекомендуется делать. Если речь, например, о сельскохозяйственном предприятии, то у меня есть позитивные примеры, когда система подсказывала руководителям бизнеса, что конкретно и на каком поле посадить, сколько для этого потребуется транспорта, времени и пр. В результате третьего этапа за человека уже принимает решения система — это и есть цель цифровизации.

**Если компания внедрила у себя программу ERP,
как понять: у меня на предприятии
автоматизация или уже цифровизация?**

Рассмотрим данный вопрос, поскольку это тот порог, на котором многие спотыкаются, и здесь возникают заблуждения о наличии цифровой трансформации. Если вы автоматизировали всю рутину, «первичку», проанализировали свои бизнес-процессы и поняли, где они работают хорошо, а где плохо, определили числовые показатели, допустимые диапазоны для разных процессов (например, по скорости отгрузки, скорости сборки заказа и пр.) и выявили, где у вас «узкие места» в бизнес-процессах, где вы не попадаете в числовой диапазон, а что прекрасно функционирует — поздравляем, вы на пути к цифровизации

(но это ещё не она!). А когда вы начали создавать цифровую бизнес-модель, чтобы за вас система принимала решения, вот на этом этапе вы уже перешли к цифровой трансформации бизнеса и поменяете роль человека в своих бизнес-процессах. Это значит, что скоро у вас на предприятии появятся две категории людей: сотрудники, задающие алгоритмы для системы, и персонал, исполняющий решения системы. Яркий пример цифровой трансформации — это изменения бизнеса такси за последние пару лет. Появились компании-агрегаторы заказов и полностью поменяли эту сферу, вытеснив с рынка небольшие таксомоторные предприятия, которые и не думали о цифровой трансформации (кстати, где они теперь?).

Подведём итог: когда компания начинает улучшать свои бизнес-процессы, задаёт для этого алгоритмы и стремится нарастить операционную эффективность, тем самым она переходит к изменению бизнес-процессов и с автоматизации начинает переход к цифровой трансформации. В результате цифровизации на основе анализа данных происходит автоматизация принятия решений для бизнеса.

Основные заблуждения собственников о цифровой трансформации

1. «Это не дорого, поскольку мы можем нанять в штат пару недорогих программистов, айтишников, которые и проведут нам цифровизацию бизнеса». Для автоматизации предприятия это был вполне рабочий инструмент, но и он в последнее время «поломался», поскольку и зар-

платы опытных ИТ-специалистов значительно выросли, и сами программы стали гораздо сложнее для их адаптации под нужды конкретной компании. В ERP-системах добавилось очень много функциональных возможностей, и нужно уметь использовать их правильно, иметь именно такой опыт. Поэтому если собственник стремится к цифровизации, то всего пара айтишников, на которых этот процесс «повесят» в его компании, вряд ли с ним справятся. Не в их компетенциях разработка или доработка модели бизнеса.

2. «Это быстро». Над процессом цифровизации работает целая команда во главе с архитектором проекта. С учётом выстраивания бизнес-модели «как должно быть» и перестройки всех необходимых бизнес-процессов процесс цифровой трансформации не может занимать меньше 18 месяцев (в зависимости от масштабов компании).

3. «ИТ-специалисты все сделают сами, бизнес ни при чем, перестраивать ничего не придётся». Если собственник компании ждёт, что айтишники принесут ему идеи какой-то волшебной цифровой системы, которую можно встроить в его хаотичные бизнес-процессы, ничего при этом не меняя, то это заблуждение, мы все хотели бы иметь такую волшебную таблетку, но её пока не изобрели. Поэтому очень важно, чтобы понимание реальности появилось в голове у генерального директора или собственника, если они действительно хотят цифровизировать свой бизнес — для этого читайте и изучайте эту книгу, статьи о цифровизации в прессе и обзоры внедрённых кейсов в Интернете. Либо ждем, когда изобретут волшебную таблетку, но это — в отдел фантастики.

4. «Цифровизация — это круто, все крутые компании её делают, давайте и мы».

Есть категория людей, которые могут погнаться за крутизной, а не осознанно подойти к проекту цифровой трансформации. Если при этом не разобраться, что это серьёзный шаг в направлении постоянной оптимизации своего бизнеса и его перестройки, то в процессе у собственника могут быть разочарования и даже остановка или заморозка проекта на полпути.

5. «Цифровизация — это почти что автоматизация, я уже автоматизировал свою бухгалтерию, это было легко, и с цифровизацией будет так же».

О путанице в понятиях автоматизации и цифровизации я рассказала выше, но ещё отмечу, что цифровая трансформация — это больше про изменение мышления как собственника компании, так и его топ-менеджмента. Им важно понять, что при цифровизации недостаточно просто автоматизировать существующие процессы, во многих случаях придётся пересобрать свой продукт или придумать новые услуги. Цифровая трансформация — это прежде всего трансформация бизнеса! Надеюсь, мы смогли разобраться с основными заблуждениями и теперь понимаем все существенные отличия цифровизации от автоматизации. И если при всём при этом вы решили, что для вашего бизнеса необходима именно цифровая трансформация, то давайте переходить к следующей части, где вам придётся честно ответить себе на вопросы, чтобы оценить, насколько вы готовы к цифровой трансформации своего предприятия.



**ВИДЕОИНТЕРВЬЮ В ПРОГРАММЕ «БИЗНЕС И ТВОРЧЕСТВО»
С ПРЕЗИДЕНТОМ КОМПАНИИ FINN FLARE
КСЕНИЕЙ РЯСОВОЙ**

ЦИФРОВИЗАЦИЯ РЕТЕЙЛЕРА: ОПЫТ КОМПАНИИ FINN FLARE

Президент компании Finn Flare Ксения Рясова — одна из самых влиятельных женщин российского ретейла — рассказала в программе «Бизнес и творчество», что всегда старается улавливать тенденции именно в сфере ИТ и следить за новыми трендами в этой области. Для неё крайне важно «технологично выстраивать собственный бизнес», что даёт ему совершенно новые возможности.

Ксения Рясова вспомнила, что даже во время пандемии ковида в 2020 г., когда магазины её торговой сети были вынужденно закрыты, она занималась внедрением новой цифровой системы. Теперь технологии помогают ей рассматривать различные бизнес-ситуации под разным углом, и тогда, по словам Ксении Рясовой, «правильное решение само приходит».

Оценка готовности компании к цифровой трансформации. Готовы честно ответить на 7 вопросов?

Некоторые руководители бизнеса, и таких, признаюсь, я встречала немало, считают, что для подготовки к цифровой трансформации компании достаточно поговорить с системным интегратором и бегло пролистать статьи о цифровизации в Интернете. При этом многие системные интеграторы, чтобы продать свои услуги, будут обещать собственнику золотые горы после цифровизации, то же,

впрочем, делают и различные публикации рекламного характера. Но я вам обещаю, что буду указывать на разные подводные камни, так что приготовьтесь отвечать себе честно на все вопросы, которые собственник, управляющий и/или генеральный директор должны задать себе, оценивая готовность своей компании к цифровой трансформации. Почему именно первые лица бизнеса должны пройти данный опросник, а не ИТ-специалисты компании, готовящейся к цифровизации? Потому что это не ИТ-проект, а бизнес-проект. Цифровизация должна служить целям бизнеса, и именно руководство компании, а не айтишники, решает, что должна будет делать цифровая система. Так что давайте изучим все основные вопросы и проверим, насколько вы готовы к цифровой трансформации.

Бюджет на цифровизацию: сколько вы готовы инвестировать в проект?

Начнём с вопроса, который не всегда нравится собственникам компаний, но без этого вопроса не обойтись. Для того чтобы начать цифровизацию, нужно определить и выделить бюджет на этот проект, который будет длиться не меньше 18 месяцев. Хорошая новость заключается в том, что всё, что вы потратите на цифровую трансформацию бизнеса, это будут не затраты, а инвестиции, которые в итоге приведут к значительной экономии средств и повышению эффективности вашего бизнеса в долгосрочной перспективе.

Поэтому **первый вопрос**, на который я советую вам ответить, такой: готовы ли вы выделять часть выручки и направлять её на цифровизацию?

И **дополнительный вопрос**, если на предыдущий вопрос вы ответили положительно: какой процент от ежегодной выручки вы готовы инвестировать в цифровую трансформацию вашей компании?

А теперь, если вы ответили и на второй вопрос, предлагаю сравнить ваш ответ с мировой и российской практикой компаний, которые успешно и не очень успешно проводили у себя цифровую трансформацию, и сделать выводы, к какой категории вы ближе. Однако важное замечание: дальнейшие расчёты не относятся к компаниям, у которых огромные объёмы выручки (например, сырьевые компании) и для них 0,5% от выручки — это очень приличная сумма денег на цифровизацию. Итак, по статистике, если компания готова выделять на ИТ-проекты **менее 0,5% от своей годовой выручки** (не от прибыли) — это так называемые цифровые неандертальцы. Основная проблема у собственников, акционеров и топ-менеджеров такой компании — низкий уровень «цифровой зрелости». В указанных компаниях, как правило, надо выстраивать многие бизнес-процессы чуть ли не с нуля, поскольку зачастую они устроены довольно хаотично, многое делается «вручную». Руководители таких компаний выделяют минимум бюджета только на поддержку, например, бухгалтерии и думают, что этого достаточно. Они рискуют отстать и стать неконкурентоспособными в быстро меняющемся цифровом ландшафте.

Компании, которые тратят **0,5–1% от годовой выручки** на цифровизацию, поддерживают на плаву свой бизнес, могут автоматизировать некоторые блоки, но застыли на пути к цифровой трансформации. Как показывает практика,

они могут отстать от лидеров рынка в своей нише, которые уже начали цифровую трансформацию, и будут на обочине «цифрового бизнес-сообщества».

Компании, которые выделяют **1–2% от годовой выручки** на цифровую трансформацию, согласно статистике имеют довольно многообещающие прогнозы по успешному достижению целей их проектов. Как правило, во главе таких компаний стоят дальновидные лидеры, которые понимают, что часть их доходов должна быть направлена на цифровизацию, чтобы не отставать от быстрого темпа цифровых инноваций.

Как показывает практика, крупные компании с ежегодной выручкой от 20 млрд рублей выделяют **1,5%** от неё на цифровую трансформацию бизнеса либо инвестируют **1,5–2%** около трёх лет, чтобы выйти на хороший уровень цифровизации. После этого они могут снизить свои инвестиции до **1,2–1,4%** от годовой выручки. Компании, которые тратят **3–4% от годовой выручки**, как правило, стремятся стать цифровыми лидерами в своей отрасли. Это проверенный опытом критерий — например, ведущие банки инвестируют в трансформацию бизнеса примерно 4%.

В вышеуказанные цифры процентов от выручки компаний включаются все расходы на цифровизацию: зарплата штатных ИТ-специалистов, бонусы, расходы на аутсорсинг, развитие компании, разработка новых сервисов и продуктов, покупка программного обеспечения, затраты на оборудование рабочих мест и пр. Статистика не лжёт — компании, которые ранее инвестировали в свою цифровую зрелость не менее одного процента от ежегодной выручки, уже по-

жинают плоды. Лидеры бизнеса осознают важность цифровизации и предпринимают необходимые шаги, чтобы быть во главе рынка.

Степень цифровизации компании зависит от уровня «цифровой зрелости» её собственника, акционеров, активно участвующих в управлении, или нанятого управляющего бизнеса, если сами акционеры пассивны в этом процессе. Каковы шансы, что компания сможет провести успешную цифровую трансформацию? На 90% это зависит от мышления первых лиц бизнеса и от размера бюджета, который они готовы инвестировать.

Есть ли у вас значимые цели бизнеса, к чему стремитесь?

Второй вопрос, на который вам необходимо ответить, такой: что заложено в вашу стратегию, к каким целям вы стремитесь? И если при ответе на него вы говорите о стремлении вашей компании к лидерству, о масштабировании бизнеса, выходе на новые рынки сбыта, расширении продуктовой линейки, увеличении количества клиентов или других амбициозных задачах, то вам понадобится цифровая трансформация.

Но тогда возникает **дополнительный вопрос**: готовы ли вы принять перемены и двигаться вперёд? Или вас устраивает ваша текущая деятельность? Есть определенный тип людей, которые любят фантазировать и строить воздушные замки. Им нравится сам процесс мечтания, они не готовы прикладывать значительные усилия для реализации своих планов. Поэтому этот дополнительный вопрос,

на который вы ответите честно самому себе, даст вам возможность понять, насколько сильна в вас энергия двигать вашу компанию и всех её сотрудников по пути цифровой трансформации. Это не самый простой процесс, но очень вдохновляющий.

Если у вас есть стратегия со значимыми целями бизнеса, то необходимо будет сопоставить её с цифровой стратегией, потому что любой захват рынка, масштабирование, яркое выделение компании из среды конкурентов — всё это тесно связано с цифровизацией компании и новыми ИТ-инструментами.

В успешных проектах цифровой трансформации данные инструменты и их развитие закладываются в стратегию, чтобы собственник понимал, как они будут влиять на цели его бизнеса. При этом стратегия должна быть с численными показателями, количеством сотрудников и с определенным бюджетом на проект, а также с пониманием текущей ситуации бизнеса компании и указанием, куда хотите прийти.

Какой у вас ИТ-ландшафт?

Третий вопрос будет связан с текущим состоянием дел в вашей компании. Очень важно ответить на него предельно честно: какой у вас на данный момент ИТ-ландшафт?

И к нему ещё будут уточняющие вопросы:

- Есть ли у вас подходящие ИТ-инструменты для запуска цифровой трансформации?
- Есть ли у вас чёткое представление о ваших нынешних бизнес-приложениях?

- Как имеющиеся ИТ-инструменты и приложения вписываются в ваши планы на будущее?

Если раньше компания хотела сэкономить, то нанимала одного программиста примерно за 60 тысяч рублей в месяц в зависимости от региона России. И у неё был «ИТ-самородок», который писал по заказу множество программ под разные бизнес-процессы. У вас, случайно, не так? Это частая ситуация на российских предприятиях, поскольку наша страна всегда была богата на талантливых «технарей». И очень способные программисты могли даже в одиночку, например, написать программу для склада, в бухгалтерии поставить «1С», придумать что-то своё для отдела закупок или клиентских заказов — в итоге получалось очень много разнородных программ. А если ещё другие отделы приобретали какие-то готовые программы по принципу «нам она понравилась», то в компании уже возникал «зоопарк», то есть ИТ-ландшафт из самых разных программ. Ещё его называют «лоскутное одеяло». Но что в этом плохого?

Практика показывает, что теперь, чтобы свести в единую систему все эти программы при цифровой трансформации, понадобится немало усилий. Основная проблема в том, что у разных подразделений по одному и тому же процессу их программы выдают разные показатели, потому что каждый настраивал под себя.

И какие показатели выбирать? Как принимать решение, если 4 руководителя выдают генеральному директору разные цифры об одном и том же? Кому из них верить?

Если у вас «лоскутная автоматизация», а вы решили заняться цифровой трансформацией своей компании, то

нужно понять, есть ли у вас «боль» при консолидации информации? Как правило, она есть, если все функции разложились по разным информационным системам и начинают мешать друг другу и тормозить компанию. При этом могут в постоянном режиме идти затраты на сопровождение этого «зоопарка», а у первого лица компании как не было верных цифр для принятия решений по бизнесу, так и нет. Например, собственник хочет расширить бизнес в другие регионы, но у него не хватает данных даже о себестоимости. Обороты растут, а прибыли не видно. Как же ему выходить на новые рынки, если у него и на старых проблемы? При этом в компании его работают аж 10 разных программ!

Если у вас ИТ-ландшафт представляет собой «зоопарк» из программ или «лоскутную ИТ-архитектуру», то это, скорее всего, тормоз для вашего бизнеса. Здесь необходимо будет серьезно разбираться. И в таких случаях нужен первичный этап бизнес-моделирования «как должно быть» с проработкой бизнес-процессов. Цифровая трансформация возможна, безусловно, и в случае «лоскутной автоматизации», но только через процесс перестройки как бизнес-модели, так и ИТ-архитектуры. Надо осознать и принять, что это будет так.

Однако, если к вам приходит системный интегратор и говорит, что вам надо взять и поставить единую систему, а все разнородные программы убрать, что делать? А если бы врач предложил операцию без наркоза на работающем открытом сердце? Какой пациент смог бы выжить после такого? Так что от таких советников стоит держаться подальше, это может быть чревато для вашего бизнеса.

В случае разнородного ИТ-ландшафта нужно решать две бизнес-задачи параллельно:

1. Поддерживать текущие операционные бизнес-приложения, программы и бизнес-процессы, чтобы работа компании не была парализована.

2. Перестраивать ИТ-архитектуру, менять её в соответствии с целями бизнеса и цифровой стратегией.

Так будет идти постепенный переход на новую цифровую систему, при этом из 9–10 прежних программ некоторые вполне могут остаться (например, специализированные производственные). Все оставшиеся программы подключаются к новой системе через так называемую интеграционную шину.

Можно ли максимум наших программ сохранить при цифровизации? Об этом спрашивают часто владельцы бизнеса. Чтобы ответить, нужно посчитать текущие затраты на поддержание всех программ и понять «боли» специалистов: какие задачи руководства они не могут решать при «лоскутной автоматизации», какие у них проблемы в работе? После чего прогнозируем эффект разных вариантов развития событий: что будет, если все эти программы и приложения приведём в единую систему?

А что будет, если часть из них оставить? Выбираем с руководителем бизнеса наиболее эффективный вариант. Важно отметить и психологический момент. Если в компании работает много разных программ и сотрудники к этому привыкли, то есть большая вероятность, что будет много недовольства при смене ИТ-системы. В подобном случае сложнее проводить цифровую трансформацию, чем когда в компании ещё ничего не было автоматизировано, и персонал мучается с ручным учётом.

Если на вопрос про текущий ИТ-ландшафт вы ответили, что у вас пока мало что автоматизировано, то для ваших сотрудников переход на цифровизацию морально будет проще, чем для персонала компаний с «зоопарком» программ. Ведь люди на местах обычно думают только о своём подразделении, своих показателях и привычных моментах в работе, а управляющий должен думать обо всём бизнесе. И для достижения значимых целей приходится проводить трансформацию, что может не понравиться персоналу.



СКАЖУ ВАМ ПРАВДУ

На моей практике бывали случаи, когда из 9 программ при «ИТ-зоопарке» у компании-заказчика мы сохраняли 7. При этом можно успешно провести цифровизацию компании.

Да, системным интеграторам порой проще доказать владельцу бизнеса, что лучше все имеющееся снести напрочь и поставить новую систему. Но тут возникает вопрос: кому лучше?

Ответ: внедренцам так проще, к тому же им выгодно продать как можно больше функциональных блоков ERP-системы. Так зачем им сохранять имеющиеся?

Однако, если думать об интересах заказчика, то подход у системных интеграторов должен быть другой. Если в компании стоят хорошие программы, классные приложения и уже нормализована нормативно-справочная информация (далее — НСИ), то можно поставить «интеграционную шину», через которую будет происходить обмен данными имеющихся программ с новой системой.

В чём основная проблема разных программ? Если у них разная НСИ, то их «не скрестить» между собой. Так происходит, если, например, в одном приложении по закупкам материалы

названы так, а в другой программе по производству они же имеют совсем другие наименования. Это вполне решаемо — важно привести в порядок НСИ в компании, но не все внедренцы хотят или могут этим заниматься. Выбирайте тех, кто хочет и сможет оптимизировать и нормализовать НСИ.

И когда НСИ у вас будет в порядке, тогда можно сохранить максимум имеющихся у вас программ и приложений, которые вы хотите использовать в работе.

ИТ-ландшафт — это «больной вопрос» для ряда компаний, особенно в том, что связано со сведением итоговой информации. Если нормативно-справочная информация во всей компании пока не отлажена, то разрыв в точности расчётов и аналитических показателей в разных программах очень большой. Поэтому, прописывая цифровую стратегию, необходимо определиться с ИТ-системой, иначе каждый сильный руководитель подразделения будет сам под себя выбирать внедрение программ, и этот выбор никак не будет связан с общей стратегией компании. И в какой-то момент «лоскутная автоматизация» станет не драйвером роста, а главным тормозом необходимых бизнесу изменений и при этом будет требовать все больше денежных затрат на своё поддержание.

Кто будет отвечать за запуск проекта цифровизации, а кто будет препятствовать?

Всегда есть риски, связанные с любым крупным проектом, но правильное планирование и исполнение могут свести их к минимуму. Соппротивление со стороны сотрудников — один из таких рисков при цифровой трансформации

компании. Но его можно преодолеть, вовлекая их в процесс, сообщая о преимуществах и обеспечивая обучение и поддержку. Однако тут важно ответить на четвёртый вопрос: кто будет отвечать за запуск проекта?

Если во главе проекта становится собственник или управляющий гендиректор, то шансы на успех цифровизации в такой компании близки к 100%. Чем ниже должностной уровень лица, ответственного за цифровизацию, тем меньше вероятность, что этот проект будет доведен до успешного финала. Если цифровую трансформацию поручили системному администратору или штатному программисту, то речь, скорее всего, пойдет только об автоматизации (в начале этой главы я описала подробно, чем она отличается от цифровизации).

Если у собственника нет в планах времени для того, чтобы курировать проект цифровой трансформации, ему стоит подумать о том, чтобы нанять для этого топ-менеджера, которому он доверяет. Или в идеале 4–5 ч в неделю владелец компании должен выделять на обсуждение проекта цифровизации и решение возникающих вопросов.

Как обычно, есть и дополнительные вопросы, на которые вам важно отвечать максимально честно, чтобы спрогнозировать риски: будут ли мои топ-менеджеры противодействовать цифровизации? Если это произойдет, то готов ли я с ними бороться вплоть до их увольнения или нет?

Одна из основных причин остановки или заморозки проекта цифровизации — это психологические моменты, связанные с персоналом компании-заказчика. Например, какое-то подразделение не участвует в проекте, не заносит данные в справочники, не вносит информа-

цию в программу. Начинаем выяснять, и оказывается, что топ-менеджер этого направления не идёт на контакт в силу каких-то своих скрытых целей. Например, он сопротивляется тому, чтобы в системе всё стало прозрачным, поэтому ни он, ни его подчинённые не предоставляют нужные данные. Такой топ-менеджер, как правило, ведёт какую-то свою игру, «завязав» на себе определенный блок. Когда появляется прозрачность благодаря цифровизации, ему не выгодно показывать собственнику какие-то данные, поскольку он годами создавал имидж, что без него ничего не работает (например, так могут делать финдиректора или директора по закупкам, но не только они). И вот к такому топ-менеджеру в процессе цифровизации приходит привлечённый консультант и начинает задавать ему правильные и важные для бизнеса вопросы. Что думает условный директор по закупкам? Если он ответит на эти вопросы, от него уйдёт монополия на управление своим блоком, и всё, что он на себя «завязывал», станет прозрачным.

Ему этого не надо, может быть, он даже «откаты» брал или пыль в глаза пускал собственнику — раскрывать информацию не в его интересах. Важно заранее понимать, что топ-менеджеры и другие сотрудники могут осознанно препятствовать проекту цифровизации. И если собственнику или управляющему гендиректору этот проект не очень нужен и не он отвечает за запуск, а кто-то другой, то цифровая трансформация вряд ли в такой компании случится.

В таких сложных случаях с противодействующим персоналом можно идти в цифровизацию, только если первое лицо бизнеса возьмёт всё под свой контроль. Если

собственнику или гендиректору нужна прозрачность и правдивые цифры для принятия эффективных решений и высокая ценность этого проекта, тогда он будет реализован.

Сотрудники на местах могут бояться, что их компетенции заменит цифровизация, которая приведёт к сокращению персонала. Всегда надо проводить объяснения и обучение, которое, наоборот, повысит эффективность их работы. Это нормальная ситуация, которую нужно прорабатывать с самого начала запуска проекта цифровизации, нивелируя негативное отношение со стороны людей к чему-то новому.

Если же персонал не заинтересован, чтобы область их управления была прозрачной, им есть что скрывать, и они начинают вставлять палки в колеса, тогда высшему руководству придётся решать: по пути ему с такими сотрудниками или дальше лучше без них. Роль многих управленцев может меняться при цифровизации — останутся только те, кто приносит реальную ценность компании. Если собственник это понимает, то он должен быть готов провести ревизию топ-менеджмента.

В ряде компаний любят устраивать частые совещания, куда менеджеры приносят красивые презентации, чтобы показать те цифры, которые им выгодно предъявить для получения премии, например. А когда появляется цифровая система, где все бизнес-процессы оцифрованы, то первому лицу компании эти показательные совещания уже не так нужны, ведь он может видеть в онлайн-режиме в любой момент на дашбордах нужные ему данные, а не только в момент совещаний, когда данная информация уже устарела.

В процессе цифровизации выстраивают такие системы, где все цифры видны в онлайн-режиме, и это позволяет управлять бизнесом, образно говоря, сидя за рулём и глядя в «лобовое стекло», а не ориентироваться в тумане только по зеркалу заднего вида, как было с устаревшими данными.

В результате цифровизации оказывается, что в 80% случаев цифры и данные, которые показывали раньше топ-менеджеры на совещаниях, были не верными, не точными. Именно поэтому собственник принимал ошибочные решения на основе красивых презентаций. Но чем больше бизнес, тем важнее цифры для принятия решений. Ошибка может стоить миллионы или миллиарды. Если при этом топ-менеджеры играют в свои игры, а не работают на благо предприятия, то в процессе цифровизации всё выявится. И владелец компании должен быть морально готов к таким неприятным открытиям.

Оргструктура компании: кто в домике живёт?

Организационная структура компании играет решающую роль в успехе цифровой трансформации. Поэтому пятый вопрос звучит так: хорошо ли отделы вашей компании работают вместе, или они разрознены и разъединены?

Если выбрали «разрознены и разъединены», то готовы ли вы при необходимости провести реструктуризацию компании, чтобы лучше поддерживать цифровую трансформацию?

Как показывает практика, при перестройке ИТ-архитектуры часто меняют оргструктуру компании в соответствии