

Препятствия цифровой трансформации

Тенденции и условия
цифровой трансформации
в России.

Сложности, с которыми
сталкиваются компании.

Российские кейсы.

Вступительное слово



Вопросы цифровой трансформации остаются популярными в последнее десятилетие.

Сегодня, когда каждая компания является в той или иной мере инновационной и технологической, со способностью бизнеса меняться связывают его успех в целом, а в перспективе — даже его существование.

При этом, несмотря на растущие бюджеты и количество всевозможных групп, руководств и советов, большинство инициатив по цифровой трансформации не достигают целей.

Причины, по которым это происходит, как правило не афишируются и системно не изучаются. Многие компании и вовсе не измеряют эффективность своих вложений в цифровую трансформацию.

В экосистеме «Текарт» более 38 000 компаний. Многим из них мы помогли с реализацией проектов трансформации, наблюдали, сталкивались и совместно преодолевали сложности.

В этом обзоре мы обобщили знания и опыт, а также «сверили часы» с другими профессионалами отрасли, чтобы помочь своим клиентам осознать и преодолеть препятствия на пути цифровой трансформации.

В конце октября мы провели обучающий вебинар «**Цифровая трансформация — определение, условия, сложности. Как преодолеть препятствия?**», который потребовал систематизации проблем и получил позитивный отклик у аудитории.

В продолжении этой работы представляем отчет, в котором, **не претендуя на системный анализ, приводим свое видение основных проблем, мешающих бизнесу эффективно внедрять цифровые изменения.**



Илья Никулин — директор по стратегическому развитию группы «Текарт»

<https://techart.ru/press/nikulin>

Примеры неудачных инициатив по цифровой трансформации

Производитель смазочных материалов

Проблема. Металлургические производства потребляют много смазочных материалов и охлаждающих жидкостей, их потребности в высокой степени индивидуальны. Чтобы привлечь перспективных клиентов имеет смысл выходить к ним с персональным предложением по системной поставке материалов, а не работать по запросу и каталогу продукции, включающим сотни наименований. При этом сотрудников, способных комплексно оценить металлургическое производство и сформировать для него пакетное предложение по поставке смазочных материалов и охлаждающих жидкостей — единицы.



Предложенное решение. Создать экспертную систему, которая позволяет декомпонировать металлургическое производство по характерным ключевым параметрам (наличию определенных участков, процессов и т.п.) провести сопоставление с матрицей смазочных материалов и отобрать наиболее подходящие позиции. Итоговое предложение должно учитывать список продуктов, сведения о них и заменителях, периоде замены, остатках на складах и т.д. MVP такой экспертной системы реализуется за один месяц и позволяет менее опытным сотрудникам, проведя брифование клиента и внося соответствующие ответы в систему, быстро получить для него индивидуальную подборку продукции, анализ экономической эффективности комплексной поставки, оформленное коммерческое предложение, включающее все необходимые параметры.

Что помешало реализации.

Производитель смазочных материалов — крупное производственное и сбытовое предприятие с разветвленной оргструктурой. Предложенное решение было в интересах сразу многих направлений и департаментов (корпоративные продажи, технологии, стратегия, маркетинг, брендинг, управление персоналом и проч.). Несмотря на то, что каждое из них признавало пользу и считало бюджет и сроки реализации приемлемыми, не удалось установить связь между заинтересованными вертикалями, выбрать ответственного за внутрикорпоративную коммуникацию и управление проектом.

Горно-металлургический холдинг

Проблема. В холдинг входят несколько десятков предприятий. Многие годы различные маркетинговые, информационные, кадровые инициативы и решения коммуникационного поля проецировались в интернет через веб-сайты, приложения, цифровые сервисы, промо-страницы и т.п. В каждой отдельной задаче решения о том, на какой технологической базе и в какой архитектуре разрабатывать проект принимались локально (отдельным подразделением или предприятием группы). К тому моменту, когда служба информационной безопасности озаботилась проблемой их число составляло ~150, при этом не было учета всех решений, понимания и единства не только в вопросах технологий и безопасности, но и информационной архитектуры.

Предложенное решение. Системный анализ всех решений, аудит отдельных проектов, формирование методик и диагностической карты, формирование цифровой платформы для учета и управления экосистемой сайтов, стандарты разработки и сопровождения, архитектурный надзор.

Что помешало реализации. Изначально задача была поставлена службой информационной безопасности, однако для предложенного системного решения множества связанных задач необходимо согласование между многочисленными службами разных юридических лиц, создание нового бизнес-процесса, что сделало реализацию проекта невозможным.



Частная нефтедобывающая компания

Проблема. При сохранении производственных показателей добычи снижается интегральная эффективность бизнеса. Многие «офисные» процессы имеют низкую степень автоматизации и информатизации. Руководство компании поставило задачу повысить эффективность обслуживающих бизнес-процессов и заказало стратегический план цифровой трансформации компании.

Предложенное решение. Изучение основных проблем и точек неэффективности вертикалей компании. Поиск и выбор решений с быстрыми результатами, которые за 3-6 месяцев дадут измеримый результат, сформируют бизнес-процессы внедрения инноваций, подготовят компанию к дальнейшим системным и более глубоким преобразованиям. По завершении первого этапа проводится дополнительный аудит, учитываются внешние условия и разрабатываются спринты для следующего этапа. Т.е. работа ведется agile-спринтами по 3 месяца, охватывая самые актуальные и несложные задачи, которые можно решать в текущей организационной архитектуре.

Что помешало реализации. Несмотря на доказанную эффективность работы в agile-формате при осуществлении цифровой трансформации бизнеса и готовность ключевых вертикалей к преобразованиям, руководство компании не готово было к частным, пилотным решениям, настаивало на традиционном консалтинге - разработка долгосрочной комплексной стратегии, специального процесса «цифровой трансформации». При этом только на выбор консультанта для разработки стратегии было затрачено не менее 3 месяцев. Далее время на проект и создание условий трансформации. Таким образом, начало реализации конкретных проектов отодвигается на срок до года. При том, что около 10 инициатив, сформированных на начальной диагностике могут быть реализованы в срок от 2 до 6 недель. Очевидно, что изменения во внутренней и внешней среде могут привести к частичному устареванию стратегического плана до момента реализации.



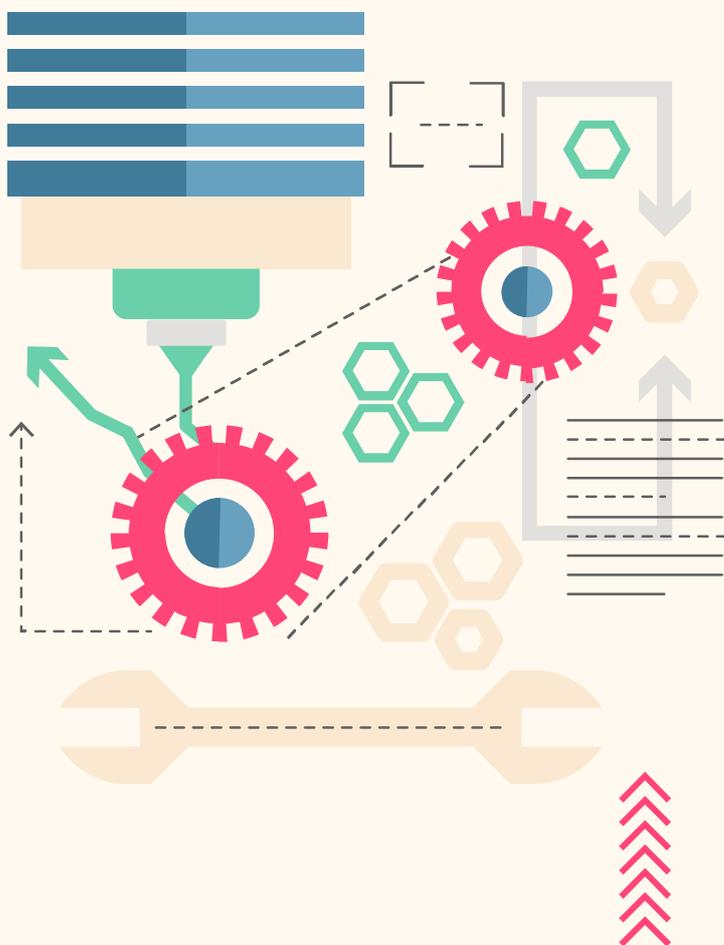
Techart

ВИНК

Проблема. Главный «штаб» цифровизации определил аддитивные технологии в качестве одного из приоритетов компании. Компания работает с огромным количеством различных запчастей и компонентов (номенклатара 1+ млн). Часть из них — уникальные, сложные в закупке товары, которые теоретически могут быть произведены методом 3D-печати. Руководство приняло решение о внедрении аддитивных технологий в компании и заказало сложное исследование собственной номенклатуры.

Предложенное решение. Учитывая число позиций, решение задачи путем последовательного перебора и анализа из или групп выглядит нецелесообразным. Было предложено проанализировать опыт 3D-печати компонентов у крупных производственных и добывающих холдингов, схожим по отрасли и основным процессам, чтобы изучить практику. Такой кейс-анализ позволяет быстро сформировать отправную «основу» постоянной аналитической работы — истории внедрений, товары, технологии, партнеры и подрядчики, параллельно вести диалог с «внутренними заказчиками». Дальнейшее направление исследования будет продолжением этого опыта с ответом на вопрос — какие позиции и при каких условиях могут быть произведены по аналогии.

Что помешало реализации. Компания была готова к значительным затратам на «разовое комплексное исследование». Предложенный метод понравился, но закупочные процедуры не позволяли заключить долгосрочный договор на итерационное исследование с одновременным внедрением его результатов. В итоге принято решение о реализации подобного проекта «инхаус», но по истечении года внутри корпорации не был определен ключевой исполнитель.



Производитель отопительного оборудования

Проблема. Взаимодействие с партнерами, дистрибьюторами и дилерами происходит в 7 различных «кабинетах», созданных в разное время, под разные задачи, разными разработчиками, на разных платформах с отдельными массивами данных. Например, разные кабинеты настроены для обучения, маркетинга, страховых случаев, обучения, медиаданных и др., в каждом из них свой интерфейс и процедура авторизации, что усложняло процесс взаимодействия.

У каждого из «кабинетов» был свой «руководитель» и бюджет на развитие.

Предложенное решение. Изначально компания планировала создать «над» группой решений «надстройку» — универсальную авторизацию. Однако это упростило бы только вход, но не процесс взаимодействия и не решало проблему разрозненности информации. Поэтому было предложено решение создать ядро мастер-данных и универсальный кабинет, в который импортировать все необходимое для работы.

Что помешало реализации. Чтобы раз и навсегда избавиться от legacy и перейти к работе по современным стандартам, необходимо синхронизировать руководителей нескольких направлений, создать ядро системы, продумать процесс миграции и переходный период. При этом все соответствующие руководители по сути блокировали процесс угрозами остановки «подшефных» задач.



Techart

Что такое цифровая трансформация

Существует множество определений понятия «цифровая трансформация», но, по мнению «Текарт» ни одно из них не отвечает всем важным аспектам этого процесса.

World Bank Group, 2018

проявление качественных, революционных изменений, заключающихся не только в отдельных цифровых преобразованиях, но в принципиальном изменении структуры экономики, в переносе центров создания добавленной стоимости в сферу выстраивания цифровых ресурсов и сквозных цифровых процессов

OECD, 2019

использование данных и цифровых технологий для создания новых или изменения существующих видов деятельности; цифровая трансформация — совокупность экономических и социальных эффектов в результате цифровизации

ITU, 2018

применение инновационных разработок на основе информационных и телекоммуникационных технологий для решения различных задач

UNCTAD, 2019

направления радикального влияния цифровых продуктов и услуг на традиционные сектора экономики

European Commission

значительные изменения во всех секторах экономики и общества в результате внедрения цифровых технологий во все аспекты человеческой жизни

ITU, 2019

непрерывный процесс мультимодального внедрения цифровых технологий, которые коренным образом меняют процессы создания, планирования, проектирования, развертывания и эксплуатации сервисов государственного и частного сектора, делая их персонализированными, безбумажными, безналичными, устраняя требования физического присутствия, на основе консенсуса сторон

WIKI

процесс внедрения организацией цифровых технологий, сопровождаемый оптимизацией системы управления основными технологическими процессами. Цифровая трансформация призвана ускорить продажи и рост бизнеса или увеличить эффективность деятельности организаций, не относящихся к чисто коммерческим. Показателем цифрового развития организации, характеризующим степень и успешность его цифровой трансформации является уровень цифровой зрелости организации

ВШЭ

качественные изменения в бизнес-процессах или способах осуществления экономической деятельности (бизнес-моделях) в результате внедрения цифровых технологий, приводящие к значительным социально-экономическим эффектам

Каждое из вышеприведенных определений фокусируется на цифровой составляющей, тогда как главное — преобразование или трансформация. Трансформация не может быть исключительно цифровой, она затрагивает разные аспекты бизнеса, требует изменений в процессах, методиках, организационном дизайне.

«Текарт» выделяет шесть базовых компонентов, определяющих трансформацию бизнеса



Первый и самый важный – это **клиентоцентричность бизнеса**. На сегодняшний день ей подчинены все основные бизнес-цели и задачи.

Технологии и данные — за последние годы тесно переплелись не только друг с другом, но и с инновациями в целом. Последние уже не рассматриваются в качестве вспомогательной функции: они переносятся в ядро бизнеса, а их ценность

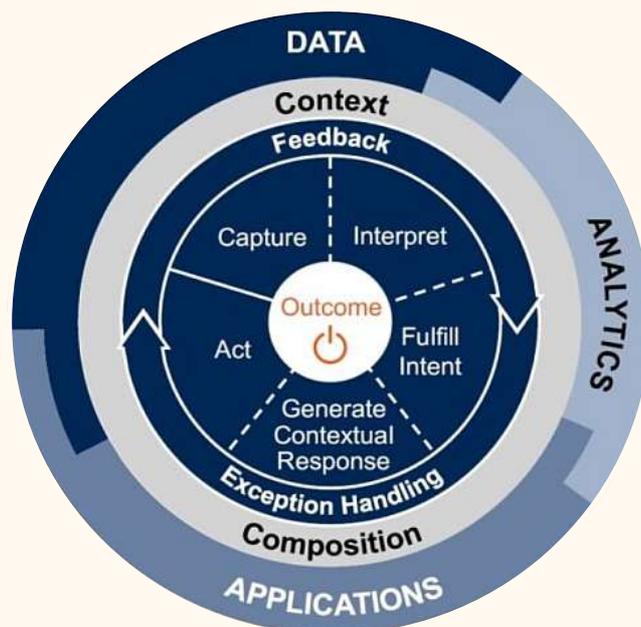
растет. Это, однако, не значит, что все бизнес-процессы должны быть подчинены необходимости внедрения инноваций, необходим баланс, который у каждой компании свой.

Ниже приведены две концепции, иллюстрирующие позицию инноваций в бизнесе: интеллектуального композиционного бизнеса от Gartner и маховика инноваций от BCG.

Интеллектуальный композиционный бизнес

Intelligent Composable Business — один из главных технологических трендов, предложенных Gartner на 2021 год и не потерявший актуальности по сей день. В его основе — доступ к информации, идеи, инновационность, модульность.

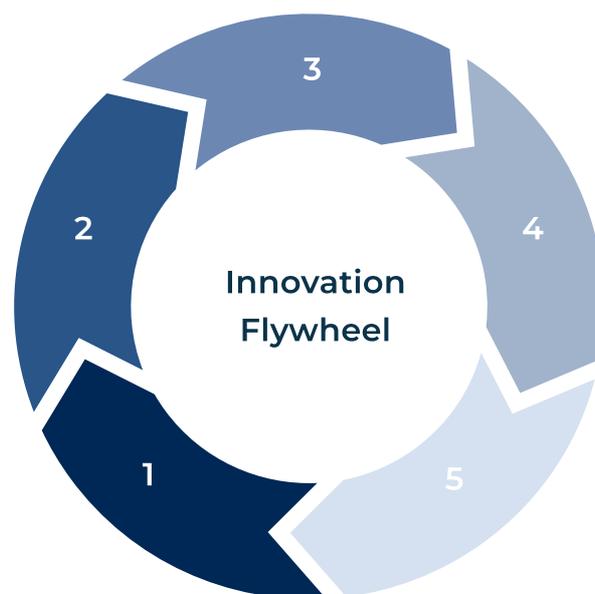
Подробнее в авторской статье [Business Agility и «композиционный бизнес» Gartner](#)



Маховик инноваций

The four steps of the Innovation Flywheel — концепция повышения инновационности бизнеса, предложенная BCG, создана в ответ на рост приоритетности внедрения изменений в постпандемический период.

Подробнее в авторской статье [Инновации в ядре бизнеса — обзор BCG и самые-самые компании](#)
[«Маховик инноваций» — концепция BCG](#)



1. Build knowledge
2. Generate insights
3. Run experiments
4. Innvate
5. Engagement

Обе эти концепции, во-первых, иллюстрируют важность инноваций для современного бизнеса, а во-вторых, показывают постоянство и цикличность процесса: от сбора информации, ее интерпретации, разработки гипотез, прототипирования, создания моделей и внедрения.

Чуткость и скорость изменений лежат в основе адаптивности бизнеса. Концепция маневренности бизнеса (business agility) не нова. В пандемию она получила широкую известность и вошла в управленческий жаргон и инструментарий, влияя на всю вертикаль управления: от уровня отдельного проекта и проектной команды до стратегического уровня.

Это свойство бизнес-системы определяет трансформационные процессы. Особенно важно, насколько компания способна использовать вызовы, которые предлагаются рынком, конкурентами, технологиями.

Концепция маневренности бизнеса (business agility)

Agility на кросс-командном уровне

- Продвинутое, масштабируемое фреймворки (SAFe)
- DevOps зрелость
- Поддержка со стороны корпоративной культуры и лидеров

Развитие талантов, agility на уровне инновационной и операционной деятельности

- Клиентоцентричность
- Выращивание и развитие талантов, HR-трансформация
- Agility на уровне каждого подразделения компании



Agility на уровне команды

- Agile фреймворки (Scrum, Kanban)
- Кросс-функциональные команды
- Agile инструменты и рабочее пространство

Agility на организационном уровне

- Lean Portfolio Management
- Управление потоками сознания ценности
- Эффективное управление и оргдизайн

Enterprise / Business Agility

- Предиктивный анализ потребностей клиентов
- Устойчивое развитие
- Обучение и рост как часть культуры

Интеграция и «сшивка» бизнес-процессов иногда являются сутью изменений.

Подробнее о business или enterprise agility:

Смещение от стратегии к стратегированию — в чем разница?

Маневренность бизнеса (гибкость, адаптивность, business agility) — интегральная оценка (05.2023)

Business Agility — скорость и адаптивность бизнеса (12.2020, Текарт)

Текущая современность — точка зрения на нашу жизнь

«Корпоративная культура есть всегда, даже если вы ею не занимаетесь»

От оргдизайна и корпоративной культуры зависит реальная готовность компании внедрять инновации, а также видеть вызовы, адаптироваться и изменяться.

Развивая тему постоянных изменений бизнеса, можно ввести понятие «трансформационной культуры», означающее такое состояние частей бизнес-системы, такую конфигурацию организационного дизайна и культуры, которые ориентированы на изменения, поддерживают принятие рисков,



терпимость к ошибкам, высокую скорость принятия решений, гибкость сроков и показателей эффективности, демократичные отношения, уважение к различным мнениям, поощрение экспериментов, развитие внутреннего предпринимательства, лидерство вместо силового руководства.



Techart

Особенности цифровой трансформации

Интересны некоторые закономерности, которые помогают понять тренды в сфере цифровой трансформации. Многие из них сформировались в IT-индустрии, но сейчас активно используются в общем управлении.

Один из них — это **закон Амары**.

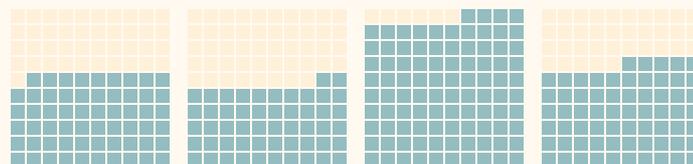
«Мы склонны преувеличивать эффект от технологий в краткосрочной перспективе и недооценивать его — в долгосрочной»

Он важен для формирования правильного отношения к трансформации как к долгосрочному процессу, в котором прикладываемые в настоящем усилия и вложения дают ощутимый и измеримый эффект лишь в будущем.

Гипотеза **технологической сингулярности**.

«В будущем наступит момент, после которого технологический рост станет неконтролируемым и необратимым»

Условно говоря, по отношению ко всему обществу гипотеза предполагает, что скорость развития технологий превысит возможности нашего общества к их пониманию, а инновации будут самовоспроизводиться, появляться быстрее, чем о них кто-то будет узнавать.



59%

СЕО считают, что цифровые инициативы внедряются слишком долго (Gartner)

52%

СЕО расстроены тем, что от цифровых инициатив слишком долго ждать отдачи (Gartner)

94%

компаний хотят от цифровой трансформации и быстро увидеть эффект (BCG)

65%

компаний хотят увидеть отдачу от DT уже в течение года (TekSystems)

Первые результаты цифровой трансформации в средних по размеру компаниях можно увидеть через **14-16 месяцев**, а в крупных — через **31-34 месяцев**.

Third Stage Consulting Group

Среди компаний, которые удовлетворены результатами цифровой трансформации, **30%** инвестируют в нее более **4 лет**, **25%** — **2-4 года**. Среди компаний со средними результатами только **2%** тех, кто занимается трансформацией более **4 лет**, но **42%** тех, кто менее **12 месяцев**.

Prophet

История доказывает, что динамика развития технологий подчинена экспоненциальной функции, тогда как большинство компаний, в особенности с ростом их масштаба, не способны даже к линейной скорости изменений.

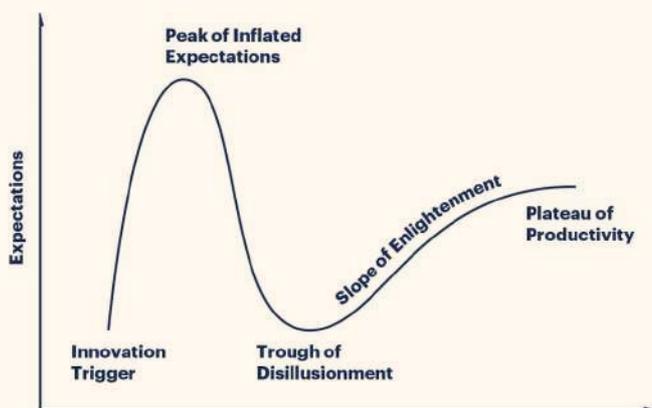
Подробнее в авторской статье [Закономерность Мура, закона ускоряющейся отдачи Курцвейла или закон Мартех](#)

Упрощая идею «технологической сингулярности» до отдельного бизнеса, можно утверждать, что сегодня компании не способны системно мониторить технологические вызовы и возможности, новые аппаратные и программные средства, оперативно проводить их анализ, пилотировать и принимать решения, вести постоянные внедрения.

Для примера можно привести динамично развивающуюся концепцию **мартех**, в которой система маркетинга

превращается в совокупность данных, технологий их интеграции и обработки, автоматических коммуникаций и искусственного интеллекта. В настоящее время так называемый ландшафт маркетинговых технологий измеряется тысячами различных инструментов, решений, платформ и сервисов. И на любую задачу уже существует в той или иной степени готовая разработка, нужно лишь ее найти и адаптировать в свой стек.

Анализируя проблемы технологических преобразований, обязательно надо иметь в виду общую закономерность, которую Garner обобщил в концепцию **хайп-циклов**.



Прежде чем новая технология войдет в **фазу зрелости** (изгиб просветления), когда станет понятно как она работает и какие результаты показывает, она проходит фазы завышенных ожиданий и разочарования.

И, наконец, наша практика требует введения понятий цифровизации **«сверху» и «снизу»**.

Традиционно цифровизация происходит **«сверху»**: руководство определяет цели, разрабатывает стратегию, выбирает технологии и спускает решения вниз. Такой подход порождает большое количество проблем от недостаточной гибкости и неоптимального выбора технологии до сопротивления сотрудников изменениям.

Более современный подход подразумевает и цифровизацию **«снизу»** — развитие такой культуры, при которой сотрудники сами создают запрос на инновации.

Основные тренды цифровой трансформации

Выделим четыре наиболее важных, по мнению экспертов «Текарт», тренда цифровой трансформации, которые были актуальны в 2023 году и останутся в 2024 в мире в целом, включая нашу страну.

**Много денег,
много внимания,
много надежд**

Несмотря на то, что пик хайпа, связанный с тотальной цифровой трансформацией пройден, этой сфере по-прежнему уделяется много внимания. Инвестиции в технологии продолжают расти, поскольку с цифровизацией связаны надежды на будущее.

Много денег



Объем инвестиций в цифровую трансформацию в мире, трлн долл.

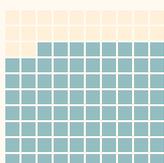
2/3 компаний планируют больше вкладывать в цифровую трансформацию в 2023 году, только **4%** сократят свои расходы.

BCG

Средним компаниям цифровая трансформация обходится в **3-5%** их выручки, а крупным — в **2-3%** выручки.

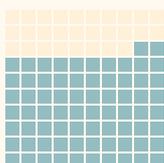
Third Stage Consulting Group

Много внимания



78%

компаний планируют вкладываться в автоматизацию процессов и систем



72%

компаний собирались внедрять технологии в 2023 г.

PWC

Цифровая трансформация — приоритет **№5** у CEO и **№2** — у руководителей высшего звена.

The Conference Board

Много надежд

ТОП-10 ожиданий от DX в 2023 г. и в 2020 г., TekSystems



Низкая результативность цифровой трансформации

Эффективность цифровой трансформации растет значительно медленнее вложений в нее, а зачастую даже снижается. Это происходит потому что очень многие компании прошли фазу, когда простыми, зачастую готовыми решениями можно было решить острые проблемы, например, перевести встречи в онлайн, внедрить системы для совместной работы над проектами, автоматизировать самые трудоемкие процессы и т.п. Дальнейшая цифровизация требует более системных усилий, к которым далеко не все готовы.

70-90% составляет риск провала цифровой трансформации.

McKinsey, BCG, KPMG, Bain & Company

89% крупных компаний в мире охвачено цифровой трансформацией, из них...

31% ...добились ожидаемого роста доходов,

25% ...добились планируемого сокращения затрат.

McKinsey

41% организаций в 2023 году не смогли достичь желаемых бизнес-результатов цифровой трансформации.

TekSystems

70% предприятий, использующих цифровые технологии (например, телекоммуникации и средства массовой информации) и...

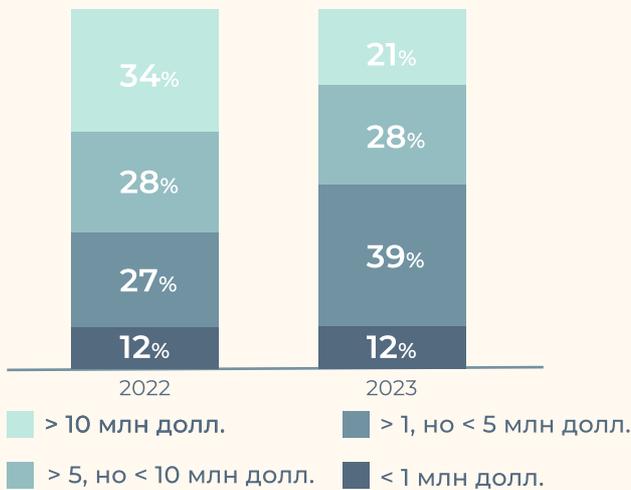
93% ...в традиционных секторах (например, нефтегазовая отрасль, строительство) не смогли завершить трансформацию и/или получить преимущества цифровой трансформации.

Forbes

Фрагментация процесса

Компании меняют свою стратегию с общекорпоративных долгосрочных инициатив на краткосрочные тактические проекты, применяют более гибкий подход с целью снизить риски и повысить операционную эффективность, уменьшают масштаб и бюджет отдельных проектов.

Инвестиции в каждую инициативу цифровой трансформации

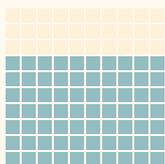


TekSystems



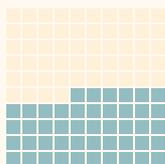
**Критическая
важность
человеческого
фактора**

Не только в мире, но и в России уже накоплен значимый опыт прототипирования и внедрения цифровых технологий, опробованы различные схемы управления процессом. Это делает технологическую, управленческую и организационную стороны цифровой трансформации более понятными и доступными. На этом фоне кадровая сторона вопроса, напротив, становится более проблемной. Причем на всех уровнях — от топ-менеджмента до линейного персонала. В будущем нехватка квалифицированных кадров и навыки пробелы останутся одним из главных препятствий на пути цифровой трансформации.



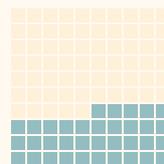
70%

цифровых преобразований терпят неудачу из-за сопротивления сотрудников (McKinsey)



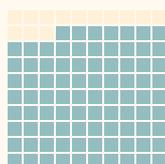
46%

руководителей не считают своих сотрудников способными поддерживать инициативы по цифровой трансформации (Kanerika)



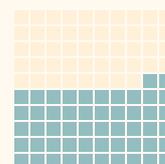
35%

компаний считают, что корпоративная культура их компаний не способствует цифровой трансформации (Kanerika)



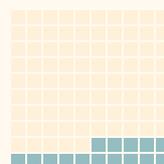
87%

респондентов согласились, что корпоративная культура создает более серьезные препятствия для цифровой трансформации, чем технологии (Singapore Management University)



52-56%

руководителей согласны с тем, что управление организационными изменениями является для них главной сложностью (ElevatIQ)



15-19%

руководителей признают неэффективность своего управления цифровой трансформацией (ElevatIQ)



Techart

Основные причины неудач цифровой трансформации в мире



Проведено множество зарубежных исследований, посвященных проблемам цифровой трансформации. Они, как правило, строятся на глобальных опросах руководителей компаний. Результаты, получаемые различными аналитиками схожи (конкретные доли различаются в зависимости от выборки: географии и размера бизнеса респондентов). Для примера приведем данные, полученные в ходе недавнего исследования TekSystems.

Основные проблемы цифровой трансформации в России

Для России в той или иной степени актуальны проблемы, выделяемые зарубежными аналитиками. Однако существует и специфика, связанная с иными экономическими, политическими, технологическими, социальными и культурными особенностями.

Остановимся подробнее на характерных для нашей страны проблемах цифровой трансформации. Они выделены на основании опыта «Текарт», включая обратную связь и рефлексию компаний, составляющих нашу экосистему.

Цифровизация — самоцель (технологии — инструмент: как, а не что)

Эта проблема связана с бизнес-культурой: у многих компаний низкая осознанность трансформации, нет плана, нет метрик, но зато есть большое желание внедрить определенные, как правило, хайповые, решения.

Неправильное целеполагание, ожидание быстрых результатов

В данном случае «неправильное» целеполагание обычно означает тактическое. Закон Амары, озвученный ранее, ярко иллюстрирует проблему.



Лоскутная цифровизация, отсутствие архитектурного единства и интеграции

Эта проблема связана преимущественно с отсутствием у большинства компаний культуры работы с мастер-данными. Особенно остро она стоит в компаниях, которые довольно далеко зашли в процессе цифровой трансформации и продолжают внедрять новые решения. Если вовремя не решить данную проблему, как бы тяжело это не казалось, то спустя ограниченное время (как правило, 1-2 года), компании подходят к рубежу, когда уже не могут дальше трансформироваться сколь бы то ни было эффективно. Своего рода «управленческий цифровой долг» (по аналогии с проблемой «технического долга» в IT-разработке).

Технологический хайп

Многие компании держат руку на пульсе и стараются не отставать, внедряя все модные решения, не до конца понимая, зачем. При этом большинство технологий, которые позволяют компании достичь высокого уровня цифровой зрелости, существуют давно.



Отчужденность процесса цифровизации

Цифровизация должна горизонтально связывать все вертикали бизнеса, обладая достаточным масштабом и единым архитектурным центром. Попытки цифровизации отдельного направления (например, только финансы) при сохранении традиционных подходов по иным направлениям, либо реализации отдельных несвязанных инициатив разными вертикалями, как правило, не приводят к успеху.

Унаследованные системы, устаревшие технологии (legacy)

Почти все IT-системы, особенно в немалых предприятиях, обладают чертами так называемых legacy-систем, то есть содержащих устаревшие компоненты. Найти баланс интересов между вложением в переделку того, что сейчас работает, пусть и не очень стройно, и вложением во что-то новое зачастую оказывается очень сложно. Тогда появляются IT-системы, которые осуществляют взаимодействие между новым и устаревшим. Такой подход к решению legacy-проблем со временем существенно затрудняет цифровую трансформацию, и преодолеть это препятствие невероятно сложно.

Оргдизайн — неготовность текущей организационной структуры к изменениям

Эта проблема особенно актуальна для крупного бизнеса, организационные структуры которого, как правило, не способствуют быстрому принятию решений и гибкости, необходимой для трансформации.

Человеческий фактор: недостаток инновационной цифровой культуры персонала, сопротивление

Это известные проблемы, актуальные для любой страны мира. Мы уже останавливались на них в обзоре, поэтому не будем повторяться.



Недостаточная индивидуализация, копирование «лучших практик»

Попытки скопировать чужой положительный опыт «как есть», без понимания собственных особенностей, не всегда приводят к ожидаемому результату. При этом следить за инициативами не только конкурентов, но и компаний, имеющих сходные бизнес-процессы или ограничения, и примерять на себя их находки очень полезно, поскольку брать уже работающие практики и адаптировать их под себя проще, чем изобретать что-то новое.

«Трансформационная некомпетентность» лидеров

Трансформация требует от лидеров новых компетенций, которыми обладают далеко не все. Это связано как с менталитетом и управленческим наследием, так и с относительно короткой историей рыночной экономики в РФ, и с отсутствием достаточного числа сильных школ по подготовке «новых» лидеров.





Рекомендации

Несмотря на то, что само формулирование проблемы уже несет в себе рекомендацию «не делать так, чтобы добиться лучшего результата», эксперты «Текарт» сформулировали набор простых советов, как повысить эффективность цифровых инициатив и общий уровень цифровой зрелости компании.

0. Учет на методологическом уровне основных проблем, изложенных в предыдущем разделе.

1. Создание «штаба»; архитектура и мастер-данные

Даже если у компании нет возможности нанять квалифицированного СТО, мы рекомендуем организовать некий центр (например, под управлением главного IT-специалиста, директора по развитию или по маркетингу), который бы координировал действия и инициативы, связанные с цифровизацией, обеспечивая единство архитектуры, работу с мастер-данными и интеграцию.

2. Agile, планирование работ на 3-6 месяцев

У плана цифровизации на несколько лет вперед мало шансов быть реализованным. Вместо этого стоит сформировать бэклог самых горячих и вызревших задач на ближайшие 3-6 месяцев (1-2 спринта), оценить их, связать между собой, расставить приоритеты и немедленно начать их решать.

3. Библиотека «кейсов»

Каждый инноватор или даже просто неравнодушный сотрудник, как правило, замечает какие-то интересные примеры и решения, может сохранять их для себя. Элементарное решение состоит в том, чтобы организовать единое корпоративное хранилище таких данных, разметить его и позволить всем черпать в нем идеи и знания для своей работы. Обучение на чужом опыте, кейсах и примерах, как правило, положительно воспринимается сотрудниками и позволят, в числе прочего, решать образовательные задачи. Пример библиотеки кейсов DT «Текарт».

4. Продуктовый менеджмент (и другие орг. изменения)

Корпоративная культура, поддерживающая инновации, создается долго, и процесс этот усложняется кадровыми и навыковыми проблемами. В период, пока необходимая культура не сформирована и цифровизация «снизу» еще не происходит, можно эффективно трансформироваться с использованием концепции product-менеджмента, чтобы анализировать, прототипировать и реализовывать инновации.

5. Периодическое тестирование цифровой зрелости

Существует ряд открытых методик тестирования уровня цифровой зрелости компании. Они похожи и очень простые: вся система бизнеса делится на определенные подсистемы (домены), для каждой из которых подбирается набор индикативных показателей. По ним компания ставит рефлекторную оценку. Поскольку нет четких критериев оценки, то полученный в ходе тестирования результат — это не более, чем самооценка. Однако она полезна тем, что, во-первых, позволяет системно взглянуть на бизнес в контексте трансформации, увидеть его сильные и слабые стороны, а во-вторых, при регулярном тестировании оценить пройденный путь, увидеть изменения.

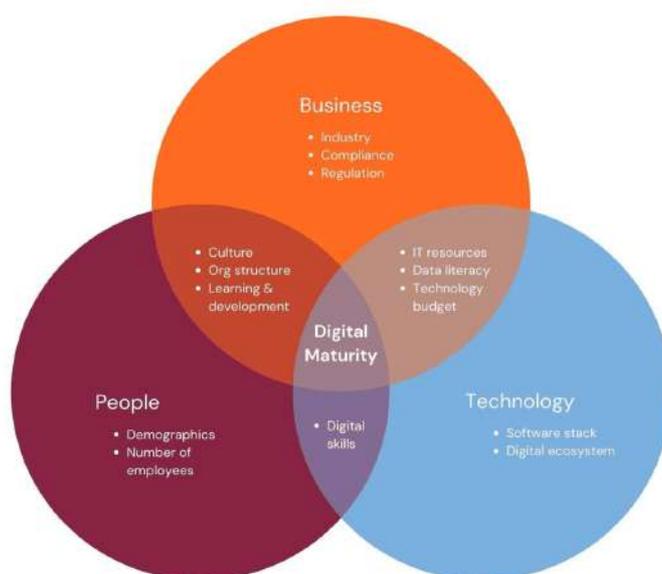
6. Работа по одному из фреймворков (Digital Transformation Framework)

Если компания чувствует себя неуверенно из-за отсутствия необходимых компетенций или не понимает, с чего начать, при этом потребность в цифровизации существует, то можно взять один из существующих фреймворков цифровой трансформации и начать двигаться по нему.

3. Интеграция и децентрализация

Интеграция означает, что в процессе цифровизации важно постоянно следить за тем, чтобы все, что может быть связано, было связано. А децентрализация — то, что при интеграционном подходе нет необходимости в разработке какой-то глобальной сложной многокомпонентной системы. Значительно проще, быстрее и эффективнее создавать отдельные решения для закрытия важных задач, которые по своей базовому исполнению открыты для взаимодействия с другими компонентами. Кроме того, это повышает гибкость, т.к. в случае, если какой-то компонент или решение перестает работать или больше не устраивает, всегда можно подобрать новое решение, не нарушая системной архитектуры.

Сложно переоценить важность внедрения технологий и постоянной трансформации для бизнеса. Можно говорить о том, что сегодня любая компания является в той или иной степени технологической.



Подробнее «Цифровизация = информатизация?!
Цифровая трансформация = орг. развитие!?»

КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА «ТЕКАРТ»

«Текарт» оказывает услуги консалтинга, цифровой трансформации и интеграции бизнес-процессов, маркетинга и оргразвития. Компания помогает провести диагностику бизнеса, оцифровать его и повысить общую эффективность, найти кроссдисциплинарные и инновационные решения, внедрить сервисы цифрового взаимодействия для клиентов и сотрудников.

Подробнее о наших компетенциях: techart.ru/about/structure

«Текарт» в цифрах:

1999

год основания компании

12 000

выполненных проектов

38 500+

компаний в экосистеме

7 лет

средний период сотрудничества с клиентом

2 место

в рейтинге «Маркетинговый консалтинг» (RAEX)

 techart.ru

 info@techart.ru

 +7 (495) 790-7591