

ЛАБОРАТОРИЯ РИТЕЙЛА: ВЫПУСК 8

ЦИФРОВАЯ «КОЛОНИЗАЦИЯ»:
КАК ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРЕОДОЛЕВАЕТ
БАРЬЕРЫ И МЕНЯЕТ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ
КУЛЬТУРУ КОМПАНИЙ

Москва

Июнь, 2021

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

Период проведения

Март 2020 года – июнь 2021 года.

Используемые данные

1. 10 глубинных интервью с экспертами и лидерами ЦТ в металлургии, нефтяной промышленности, банковском секторе, ритейле.
Период проведения: 1 марта 2020 года – 20 апреля 2021 года.
2. Материалы экспертной дискуссии «Цифровая трансформация в традиционных секторах: промышленность, ритейл, банк», 16 марта 2021 года.
Организаторы: ЦСП «Платформа», РАЭК, X5 Group.
3. 10 глубинных интервью с рядовыми сотрудниками крупных компаний, собранные в рамках данного проекта
4. Интервью, проводившиеся в рамках прежних исследований «Платформы», посвященных внутренней среде компаний.

Цифровая трансформация (ЦТ) за последние несколько лет превратилась из модной темы в стратегическую повестку большинства крупных компаний: по данным исследования российского бизнеса, проведенного KMDA, 48% опрошенных компаний находятся в процессе ЦТ, еще 32% внедряют отдельные цифровые проекты (лоскутная цифровизация)¹.

При этом ЦТ сталкивается с рядом барьеров, как технологических, так и социокультурных. Столь масштабный процесс изменения практик не может не затрагивать сферы человеческих отношений и организационной культуры – стиля горизонтальных и вертикальных взаимодействий, принятия решений, принципов управления. Это меняет как внутреннюю интеграцию, так и внешнюю адаптацию бизнеса.

В докладе мы ставим **целью** проанализировать, с какими барьерами сталкивается ЦТ в трех существенно различающихся отраслях (банки, ритейл, промышленность), как под ее влиянием меняется организационная культура компаний.

Выпуск подготовлен при поддержке X5 Group.

СОДЕРЖАНИЕ

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ	2
КЛЮЧЕВОЕ	3
1. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ: ОТ МОДНОЙ ИДЕИ ДО НЕОБХОДИМОГО УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ	5
1.1. ЗАЧЕМ БИЗНЕСУ ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ?.....	5
1.2. ЧТО ПРОИСХОДИТ ПРИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ?	6
1.3. ВОЗМОЖЕН ЛИ ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГИЙ И РЕШЕНИЙ МЕЖДУ ОТРАСЛЯМИ?.....	8
2. БАРЬЕРЫ ДЛЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ.....	9
3.1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ	9
3.2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ	10
3.3. КАДРОВЫЕ БАРЬЕРЫ.....	14
3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ПОСЛЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ..	17

¹ См.: «Цифровая трансформация в России – 2020», KMDA. Выборка: 700 представителей российских компаний из 27 отраслей. Методология: анкетирование и глубинные интервью. URL: https://komanda-a.pro/projects/dtr_2020

КЛЮЧЕВОЕ

Под влиянием, с одной стороны, корпоративной моды, с другой стороны, конкуренции, изменений рыночной конъюнктуры, снижения рентабельности компании ищут зоны роста или способы сокращения издержек в цифровых решениях. Наиболее успешные из них создают комплексные долгосрочные стратегии ЦТ.

При всех различиях ЦТ в разных секторах (объекты, цели и направления ЦТ) она вызывает сходные **ПРОБЛЕМЫ, СВЯЗАННЫЕ С РЕСУРСАМИ, УПРАВЛЕНИЕМ, КАДРАМИ.**

ТОП-5 БАРЬЕРОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

- 1. Лоскутный подход.** Не у всех компаний есть четкое стратегическое видение развития бизнеса. Без него нет и четкой цифровой стратегии. Действия носят лоскутный характер, не все решения приживаются, накапливается разочарование.
- 2. Ловушка стабильности.** К ЦТ может прийти только успешный стабильный бизнес. При этом высокие инвестиции, ломка процессов и необходимость игры вдолгую в условиях неопределенности вызывают страх у менеджмента – ведь компания пока успешна и без изменений.
- 3. Дефицит стратегического управления и координации.** Существующая система управления подразделениями/блоками/функциями, распределение ответственности между менеджерами высшего звена, слабое кросс-функциональное взаимодействие вступают в противоречие с комплексным процессом ЦТ. ЦТ требует координации и человека с высоким уровнем полномочий, который при этом понимает сущность ЦТ, ясно видит и формулирует ее цели, способен вдохновлять на долгосрочную работу.
- 4. Конфликт неопределенности и культуры безопасности.** При перестройке производственных и бизнес-процессов повышаются риски – технологические, связанные с безопасностью от киберугроз или с повышением доступа к стратегической информации для большего числа сотрудников. Тактические решения находятся в области формирования кросс-функциональных команд со специалистами в сфере безопасности и поэтапном тестировании «пилотов» перед масштабированием; стратегические – в переосмыслении ценности контроля, повышении открытости там, где это возможно, и в признании права на ошибку (как важный этап развития).
- 5. Эффект цифровой «колонизации»** – страх сотрудников при столкновении с внедряемыми сверху новациями, которые меняют привычные процессы, требуют новых навыков, не всегда понятны и предсказуемы. Особенно чувствительны к этому процессу сотрудники зрелого возраста, которые могут испытывать стресс цифровизации из-за устаревания накопленного ими опыта. Решения находятся в области развития обратной связи, коммуникаций, вовлечения сотрудников в ЦТ, культуре непрерывного обучения.

И ЕЩЕ ТРИ БАРЬЕРА

- 6. Конфликт централизации и рассредоточенной экспертизы.** При ЦТ в компании появляются специалисты с большими компетенциями в решении отдельных задач, нежели руководитель

подразделения. Это приводит к перестройке модели принятия решений, повышению полномочий проектных команд, децентрализации.

7. Активная конкуренция за кадры, «перегрев» рынка.

8. Выгорание сотрудников из-за повышенной нагрузки новыми задачами, долгосрочности проектов, отсутствия быстрых результатов, высокого риска ошибки. В краткосрочной перспективе решение – в пересмотре системы KPI; создании поэтапной стратегии, которая предотвращает быстрое разочарование; перемещениях сотрудников между проектными командами. В долгосрочной перспективе решение – в изменении взглядов на свое развитие в компании и на функционал; принятие постоянного развития и горизонтальной мобильности.

ПРЕОДОЛЕНИЕ БАРЬЕРОВ ПРИВОДИТ К ИЗМЕНЕНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ СРЕДЫ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ:

- **к смене подходов к ведению бизнеса** (умение работать в условиях повышенной неопределенности и принимать ошибки);
- **изменению дистанции власти** (большая горизонтальность, обратная связь, принятие решений на уровне проектных команд, горизонтальная мобильность);
- **переопределению отношения к карьерному треку** (умение обучаться; большая адаптивность сотрудников к изменениям; отношение к оптимизации не как к риску, а как к возможности).

1. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ: ОТ МОДНОЙ ИДЕИ ДО НЕОБХОДИМОГО УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ

Игорь Затонский, директор по цифровой трансформации X5 Group

У цифровой компании другой генетический код по сравнению с классической системой управления

Нельзя просто автоматизировать какой-то процесс, а потом сказать, что ты занимаешься цифровизацией. У цифровой организации другой генетический код. Например, у классической организации есть иерархическая система менеджмента и принятия решений. А в цифровой компании решения принимаются внутри продуктовой команды на основе набора гипотез и тестирования. Это совсем другой генотип. Так что цифровая компания – это не та компания, у которой процессы автоматизированы на каком-то уровне. Цифровая компания совершенно иная по генетике, по скорости и принципам принятия решений. Цифровая компания все тянет за собой – архитектуру, структуру, инфраструктуру и прочие процессы.

Алексей Кабанов, руководитель дирекции электронного бизнеса и цифровой коммерции «Почта Банк»

Цифровая трансформация – это стратегически сформулированное преимущество на рынке

Цифровая трансформация – это более глубокий, продуманный и осознанный процесс по сравнению с цифровизацией. Его невозможно сделать, не имея фундамента – технологического и кадрового, экспертизы, компетенций. То есть сама цифровая трансформация – это некое стратегически сформулированное преимущественно на рынке. Если ты знаешь, чего ты хочешь, как хочешь победить, какова стратегия, за счет какого преимущества, – тогда начинаешь это делать. Это может быть и в отрасли, и в секторе, и на глобальной арене бизнеса.

1.1. ЗАЧЕМ БИЗНЕСУ ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ?

В течение нескольких лет ЦТ воспринималась преимущественно как инструмент создания образа инновационной, современной компании в глазах инвесторов и бизнес-сообщества.

Однако по мере увеличения цифровой зрелости отраслей и компаний вопросы реализации ЦТ начали переходить в ранг стратегической повестки как процесса, жизненно важного для бизнеса. Так, в 2020 году **64%** опрошенных KMDA² считали, что ЦТ – это необходимый для бизнеса процесс в условиях современных вызовов, что практически в два раза выше показателя 2018 года (33%).

И, несмотря на это, не все компании (и даже отрасли) вступили на путь ЦТ, так как данный процесс:

- невозможно проходить не только без четкого целеполагания в области цифровизации, но и в целом без комплексного стратегического видения развития бизнеса (которое есть не у всех компаний);
- требует игры вдолгую, в то время как российский бизнес отличается коротким горизонтом планирования из-за высокой неопределенности во внешней среде;
- предполагает риски для текущей деятельности во время перестройки бизнес-процессов;
- требует больших финансовых вливаний;
- зависит от способности компаний привлечь квалифицированные кадры;
- требует человека с высоким уровнем ответственности и власти в компании, готового к высоким рискам, принятию ошибок и отсутствию определенности в долгосрочной перспективе.

Однако к размышлениям о необходимости ЦТ компании подталкивают:

² См.: «Цифровая трансформация в России – 2020», KMDA.

Александр Дмитриев,
операционный директор Группы компаний Ctrl2GO

У российского бизнеса – проблемы с целеполаганием

Цифровизация сегодня выступает в качестве функционального инструмента достижения ценности для бизнес-моделей компаний. Например, сырьевые компании используют цифровые технологии для совершенствования систем учета и повышения операционной эффективности (оптимизации затрат, увеличения выхода годного продукта, повышения выручки). Сложность в том, что так сегодня делают многие, и такая стратегия позволяет в лучшем случае догнать находящихся на этом же треке конкурентов. Похоже на движение вверх по идущему вниз эскалатору. Цифровые решения должны глубже проникать в смысловые, технологические и операционные сущности работы предприятий и через максимально точные модели и инструменты приносить новые решения и возможности.

Вадим Табаков, директор интегрированных проектов Mail.Ru Group

Цифровая трансформация – это изменение ключевых бизнес-процессов

Цифровизация предполагает внедрение новых технологий в существующие бизнес-процессы. Цифровая трансформация, в свою очередь, – это более комплексный стратегический подход, который включает не только подключение технологических решений, но и изменение ключевых бизнес-процессов. В технологии ради технологий едва ли стоит инвестировать – такой подход не всегда способен принести компании целевой результат. Поэтому важно подходить к этому процессу комплексно и начинать трансформацию с людей, развивать цифровые компетенции у сотрудников, создавать офис или команду трансформации, который поможет выделить это направление в стратегическое и последовательно перевести компанию в цифру.

- высокая конкуренция на ряде рынков, необходимость разработки новых продуктов и улучшения сервиса (ритейл, банковский сектор); рост числа «цифророжденных» компаний, гибких и быстро улавливающих тренды, потребности клиента. Компаниям, появившимся до цифровой эпохи, приходится конкурировать с ними по целому ряду направлений – от репутации до HR-привлекательности;
- зависимость добавленной стоимости от рыночной конъюнктуры (курс валют, снижение стоимости нефти) или ухудшения условий работы (например, сокращение легко добываемых ресурсов, развитие трудной добычи) (нефтяная промышленность); необходимость искать пути сокращения издержек;
- изменение коммуникаций между игроками – усиление дистанционного общения, обмена.

1.2. ЧТО ПРОИСХОДИТ ПРИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ?

При общей популярности терминов «цифровизация» и «цифровая трансформация» между ними не всегда проводят четкую границу.

Цифровизация – это работа в существующей бизнес-модели, внедрение в нее новых технологий.

Цифровая трансформация – комплексное изменение, предполагающее организацию сбора и обработки данных обо всех процессах, объединение их в общую систему. В результате формируется новая бизнес-модель, новый тип продукта или услуги.

Закономерен вопрос о лидерстве. В числе наиболее цифровизированных отраслей эксперты называют банки, ритейл и телеком. Однако единый рейтинг компаний из разных отраслей встречает скептическое отношение экспертов. Они сходятся во мнении, что уровень цифровой зрелости бизнеса невозможно измерить количественно, он включает ряд важных качественных параметров. А отрасли имеют разную природу – нельзя поставить в один ряд и напрямую сравнить компании с высокой долей онлайн, производящие цифровой продукт (банки), и компании, связанные с производственным активом и цепочкой поставок (промышленность, ритейл). Существующие универсальные индексы, по оценкам экспертов, важны для топ-менеджмента (наблюдение динамики процесса в собственной компании) и репутационной конкуренции.

Между отраслями есть существенное различие в объектах и конечных целях ЦТ. Эксперты сходятся во мнении, что **три отрасли представляют три ключевые сущности процесса ЦТ.**

ПАРАМЕТР	БАНКИ	РИТЕЙЛ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ
Объект	Взаимодействие с клиентами, продукт	Взаимодействие с потребителями и поставщиками, процесс транспортировки и хранения товара	Производственная цепочка (закупки, логистика, производство, хранение)
Направления ЦТ	<ul style="list-style-type: none"> ■ Анализ данных о поведении клиентов (скоринг, персонализация) ■ Аутентификация (биометрия и проч.) (повышение безопасности и удобства клиентов) ■ Новые цифровые продукты 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Анализ потребительского поведения (персонализация, предиктивная аналитика) ■ Системы видеонаблюдения с искусственным интеллектом (предотвращение краж) ■ Омниканальная модель, объединение сервисов в общий контур (обеспечение «бесшовного» доступа клиента к различным сервисам) ■ Оцифровка и анализ данных о логистике и хранении товара ■ Перестройка HR-системы 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Автоматизация производственных процессов (снижение числа человеческих ошибок) ■ Системы видеонаблюдения (предотвращение краж, контроль прохода на режимные объекты) ■ Моделирование (цифровые двойники) ■ Оцифровка и анализ данных обо всех производственных процессах и оборудовании (оптимизация процессов, анализ износа оборудования, проактивное предотвращение аварий)
Бизнес-эффект	<ul style="list-style-type: none"> ■ Снижение рисков ■ Привлечение (удержание) клиентов и повышение объемов предоставляемых услуг ■ Появление принципиально нового продукта – клиентских данных 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Снижение издержек через оптимизацию и повышение оборачиваемости капитала ■ Повышение объемов продаж и среднего чека ■ Привлечение и удержание клиентов 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Уменьшение числа рисков ■ Снижение издержек через оптимизацию и повышение оборачиваемости капитала ■ Повышение объемов производства, продаж

Алиса Мельникова, директор по цифровым технологиям СИБУРа

Компании конкурируют технологиями

Промышленные компании всегда конкурировали качеством и стоимостью своей продукции, а сейчас они могут выигрывать эту конкуренцию не только за счет совершенствования производственных технологий, но и за счет цифровых технологий. Цифровизация позволяет сделать внутренние процессы и процессы взаимодействия с внешним миром более эффективными, удобными и снизить их стоимость. Для повышения скорости внедрения цифровых технологий промышленные компании начали брать на себя значительную часть той работы, которую раньше делали IT-компании, создавая у себя внутри профильные центры компетенций по технологиям четвертой промышленной революции, которые отвечают за поиск, апробацию, создание и внедрение. Новые технологии быстро сменяют старые, и цикл внедрения инноваций должен быть короче цикла смены технологий на рынке, чтобы успевать получать от них эффекты раньше конкурентов.

Олег Полетаев, первый вице-президент РАСО

Цифровая трансформация имеет мультисервисный характер

Традиционная банковская услуга достигла предела эластичности: больше клиентов не становится, доходы также не растут. Поэтому банки становятся мультисервисными – запускают онлайн-платформы, на которых объединено несколько разных продуктов. Это способ увеличить прибыль и найти новые точки роста. «Тинькофф» переделал свое приложение из приложения чисто банковского в мультисервисное. Это то, что называется Super Application, «суперапп». В Сбербанке происходят те же вещи: сегодня на его несущей платформе «Сбера» порядка 130 сервисов – «СберМедицина», «СберЛогистика», SberCloud, «Искусственный интеллект» и т. д. Все это набор комплементарных друг другу и не очень сервисов, которые позволяют банку развиваться за периметром традиционного рынка. Мы, в общем-то, уже не можем сказать, что «Сбер» является банком. Это тоже стало возможным только благодаря ЦТ.

Во всех трех областях ЦТ приносит новые решения и повышает эффективность бизнеса, а также создает **новые проблемы, связанные с ресурсами, управлением, кадрами.**

1.3. ВОЗМОЖЕН ЛИ ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГИЙ И РЕШЕНИЙ МЕЖДУ ОТРАСЛЯМИ?

Во время ЦТ компании из любой отрасли заинтересованы в нахождении «универсального» решения, которое поможет пройти данный процесс с наименьшими потерями. Это актуализирует проблему возможности трансфера успешных технологий и решений между отраслями.

Сейчас рынок готовых цифровых решений и технологий, по оценкам экспертов-практиков, отстает от потребностей бизнеса. Продукты разрабатываются главным образом для конкретной отрасли. Простой перенос технологий в другую отрасль – с иными процессами и технологиями – часто невозможен. Продукты не учитывают специфики и степени цифровой зрелости конкретной компании, требуют значительной адаптации. Даже в одной отрасли, например металлургии, перенос решений с западных компаний на российские затруднен различиями в оборудовании.

Трансфер мог бы потенциально осуществляться в двух направлениях – обмен технологиями и обмен экспертизами.

Пока обмен технологиями наиболее активно происходит внутри партнерского контура – цепочки собственных партнеров и подрядчиков крупных компаний. В свою очередь, обмен экспертизами обеспечивается благодаря мобильности между секторами лидеров ЦТ. Их опыт позволяет компаниям избегать ряда ошибок, иметь доступ к лучшим практикам из других отраслей.

2. БАРЬЕРЫ ДЛЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Мария Сайкина, аналитик РАЭК

Цифровую трансформацию часто путают с автоматизацией

Автоматизация позволяет повысить эффективность одного или нескольких процессов. Цифровая трансформация – комплексная перестройка всех бизнес-процессов. Причем акцент на слове «трансформация», «технологии» – всего лишь инструмент. Основные барьеры для всех трех отраслей одинаковые. Прежде всего это кадровая проблема. Не хватает не только компетенций, но и мотивации управленцев для глобальных изменений. Некоторые процессы во время трансформации могут радикально измениться или исчезнуть совсем. Сказываются бюджетные ограничения – цифровые решения стоят дорого. Еще один краеугольный камень – доступ к данным: сложности возникают не только на этапе сбора и обработки, но и на этапе использования из-за законодательных ограничений.

Борис Воскресенский, директор по развитию цифровых технологий «Северстали»

Цифровая трансформация меняет культуру компании

В процессе цифровой трансформации меняется сама культура компании. Люди видят, что все новые технологии – это не просто какой-то хайп, который появился и исчез. Соответственно, они еще больше понимают, где эти технологии можно применить. В результате получается такая спираль постоянного улучшения. Я думаю, в ближайшей перспективе все основные агрегаты уже будут оснащены искусственным интеллектом, машинным обучением и т. д. Следующий шаг – новые способы продажи, т. е. новое цифровое взаимодействие, прогнозирование цен – то, что уже ближе к ритейлу. И, в принципе, я считаю, что эта спираль будет развиваться дальше, в том числе в металлургии, где мы увидим очень много крутых вещей в ближайшие годы.

Проблемы и барьеры, с которыми сталкиваются компании разных отраслей в процессе ЦТ, универсальны:

- *стратегические* – принятие решения о затратах и перестройке процессов;
- *управленческие* – перемены в управлении, модели принятия решений, вовлечение сотрудников;
- *кадровые* – привлечение новых специалистов и адаптация работников.

3.1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ

ЦТ – процесс, инициируемый сверху, требующий стратегического решения. Часто оно принимается в условиях, когда компания может работать по-прежнему, а переход к новым моделям предполагает высокие затраты и серьезные изменения управленческих моделей. Ключевыми задачами на этом этапе становятся формулирование цели ЦТ, обоснование необходимости перемен и принятие такой стратегии, которая предотвращает быстрое разочарование.

БАРЬЕРЫ

1. Страх акционеров/собственников из-за высокого уровня неопределенности:
 - необходимости длительных и крупных финансовых вложений;
 - потенциальной кардинальной перестройки бизнес-процессов, обеспечивающих в настоящий момент устойчивый финансовый поток и прогнозируемый результат;
 - невозможности утвердить план ЦТ раз и навсегда;
 - невозможности спрогнозировать сроки окупаемости.
2. Проблема сочетания безопасности, которая особенно критична в промышленности и банках, и рисков, сопровождающих ЦТ:
 - повышение уязвимости к киберугрозам в процессе трансформации;
 - расширение доступа к стратегически важной информации при формировании кросс-подразделенческих команд;
 - снижение контроля при сокращении звеньев согласования или смягчении норм (например, разрешение удаленной работы).

Игорь Затонский, директор по цифровой трансформации X5 Group

Цифровая трансформация – это инвестиции в конкурентоспособность в будущем

Безусловно, инвесторы, оценивая привлекательность компании, в первую очередь анализируют ключевые экономические показатели. Это самое главное при оценке компаний с устойчивой классической бизнес-моделью. Однако цифровая трансформация на данный момент – это, скорее, некий статус, готовность менеджмента и владельцев к изменениям, направленным на использование современных инструментов и адаптацию модели принятия решений. Это крайне непростые процессы, успешная реализация которых создает уникальную конкурентоспособность в будущем. Существует некая шутка, в которой есть доля правды: если компания приступает к планированию ЦТ – это позитивный сигнал для инвесторов. При поступательной реализации и освещении в СМИ этого процесса существует высокая вероятность реального положительного влияния на стоимость компании.

Павел Биленко, профессор практики Индустрии 4.0 московской школы управления СКОЛКОВО

Конкурентное преимущество дает только «вторая скорость»

Мы живем во время двухскоростных ИТ. Технологии «первой скорости» – это традиционные тяжелые процессы: ИТ-архитектура, инфраструктура, безопасность. «Вторая скорость» – цифровые инициативы и сервисы, которые предприятие создает для решения конкретных задач, самостоятельно или в тесной кооперации с небольшими технологическими компаниями. С переходом на «первую скорость» у большинства российских компаний все в порядке – этот процесс начался давно. Включить вторую пока наиболее успешно удалось металлургической отрасли.

- Оценка конкурентоспособности бизнеса в долгосрочной перспективе (без ЦТ).
- Готовность к игре вдолгую, условия которой постоянно меняются. Принятие гибкой поэтапной стратегии с возможностью пересмотра на каждом из этапов.
- Разработка дорожной карты, которая позволяет учитывать достижения и демонстрировать эффективность в краткосрочной перспективе.
- Готовность к ошибкам. ЦТ как итеративный процесс, предполагающий постоянное развитие за счет анализа и исправления ошибок прошлых этапов.
- Обеспечение бесперебойной работы основных процессов (например, добычи нефти) в процессе модернизации.
- Формирование «моста» между командами, реализующими ЦТ (проектные группы, которые разрабатывают и внедряют «пилоты») и обеспечивающими безопасность. Совместное тестирование и разрешение полномасштабных внедрений только после успешных проб, учитывающих все аспекты.

На этапе работы со стратегическими барьерами процесс ЦТ предполагает изменение взглядов на бизнес и приоритеты, изменение логики, принятие ряда новых принципов.

3.2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ

На этапе реализации ЦТ компании сталкиваются как с рядом технических барьеров, так и с тем обстоятельством, что существующие организационные структуры, процессы управления, стиль принятия решений могут вступать в противоречие с ЦТ.

Также ЦТ нередко встречает сопротивление среды – рядовых сотрудников, которым предстоит работать с новыми решениями. По данным качественных исследований «Платформы», опроса KMDA³, сотрудники в целом более скептически в оценках инноваций и степени цифровой зрелости бизнеса, так как чаще топ-менеджмента непосредственно сталкиваются с техническими проблемами. В глубинных интервью с сотрудниками прослеживается эффект цифровой «колонизации» (по аналогии с колонизацией жизненного мира, по Ю. Хабермасу) – решения внедряются сверху, вторгаются в жизнь сотрудников, меняя ее, при этом человеку не всегда понятны цели и

³ См.: «Цифровая трансформация в России – 2020», KMDA.

Алиса Мельникова, директор по цифровым технологиям СИБУРа

Трансфер технологий осуществляют люди

Цифровизация в банках началась раньше, чем в промышленности. Но теперь промышленные предприятия их догнали, а в чем-то и опережают. Множество людей с опытом цифровизации в банковской сфере сейчас работают в промышленности, применяя свой предыдущий опыт и избегая ошибок, свойственных первопроходцам. Но трансформация не должна ограничиваться только наймом цифровизаторов. В компании необходимо создать систему кроссфункциональной работы команд и обмена компетенциями: цифровизаторам необходимо глубоко погрузиться в особенности работы бизнеса компании, а сотрудники производства и бизнеса должны повысить уровень своей цифровой грамотности. Скорость и эффективность обеспечиваются тесной интеграцией, полной суммарного опыта и навыков людей в командах и взаимным «опылением».

Борис Воскресенский, директор по развитию цифровых технологий «Северстали»

Цифровая трансформация нужна там, где это будет оправдано в результате

Когда мы внедряем проекты цифровой трансформации, очень остро встает вопрос качества данных и их источников. Есть более технологически продвинутые цеха, есть менее продвинутые. Там, где исторически нет качественных источников данных, цифровизоваться сложно или даже невозможно: необходимы значительные объемы инвестиций, которые не всегда себя оправдывают. А есть цеха, где все готово для цифровизации, и там мы активно внедряем наши проекты. В любом случае мы придерживаемся принципа экономической эффективности: если цифровизация процесса принесет деньги компании – ее надо проводить, если ничего существенно не изменится – не надо.

кажутся непредсказуемыми последствия. Особенно чувствительны к этому процессу сотрудники старшего возраста, которые могут испытывать стресс цифровизации из-за устаревания накопленного ими опыта.

Технологические барьеры

БАРЬЕРЫ

3. Неготовность к ЦТ:

- отсутствие накопленных данных (или их несовместимость между собой, разные алгоритмы сбора), необходимость длительного периода организации сбора, накопления и обработки данных для оптимизации процессов;
- отсутствие базовой автоматизации на производстве;
- невозможность обновления оборудования, интеграции цифровых решений со старым оборудованием.

ВАРИАНТЫ РЕШЕНИЙ

- Инвестиции.
- Формирование команды, сочетающей специалистов в основных процессах бизнеса (например, инженеров, работающих с оборудованием компании) и разработчиков.
- Готовность к игре вдолгую, длительному периоду подготовки/запуска.

Барьеры, связанные с системой управления

БАРЬЕРЫ

4. Существующая система управления подразделениями/блоками/функциями. **48%** опрошенных представителей российских компаний⁴ отметили проблему отсутствия единого органа управления ЦТ в компании, что приводит:

- к распределению ответственности за реализацию ЦТ между менеджерами высшего звена;
- слабому кросс-функциональному взаимодействию подразделений;
- отсутствию системной работы над реализацией инициатив в рамках ЦТ.

⁴ См.: «Цифровая трансформация в России – 2020», KMDA.

Сотрудник ритейла

В больших организациях нельзя обойтись без иерархичности

Несмотря на все разговоры о горизонтальных связях, мы обходимся без иллюзий. Мы же достаточно иерархическая организация. Представьте, 300 000 человек, которые начнут куда-то все писать. Компания все равно масштабируется, продолжает масштабировать свою деятельность. А что такое масштабирование? Открытие магазинов, набор каких-то процессов, которые нужно реализовать, и они там по чек-листу проходят. Там нужные люди, и они в нужном месте все начинают реализовывать. То есть мы не отказались совершенно от иерархии, какой-то последовательности действий, от процесса. Мы не в полном Agile бегаем друг за другом и что-то там пытаемся организовать. Нет, мне кажется, мы достаточно разумны в этом отношении. Может быть, где-то осторожничаем, но эволюционно переходим в модель, более гибкую. Тем не менее, мы не стартап, поэтому все равно преобладает иерархичность.

Игорь Затонский, директор по цифровой трансформации X5 Retail Group

Очень важен автономный офис цифровой трансформации

Цифровая трансформация требует фокуса первого лица компании, интеллектуальных и финансовых ресурсов. Офис цифровой трансформации должен выполнять роль единой точки планирования, координации, репортинга и так называемого информационного лифта, агрегируя всю проблематику, возникающую в ходе решения ежедневных задач, с последующим системным изменением процессов и структур. Выполнять роль внутреннего консалтинга. Крайне рекомендуется организационно размещать офис на прямую под CEO компании, так как уровень организационного сопротивления будет крайне высок и требовать соответствующего позиционирования и полномочий. Не менее важна регулярная отчетность перед CEO и ключевым руководителям компании, с демонстрацией прогресса, следующих шагов и обсуждением проблематики, требующей принятия решений и системных изменений.

5. Централизованная система принятия решений. При этом – рассредоточение экспертизы (нанятый «узкий» специалист может быть более компетентным в решении отдельной проблемы, чем руководитель).

6. Многоступенчатое согласование. Закупки оборудования, пронос материалов для тестирования, допуски для сотрудников – любой процесс может тормозить тестирование и внедрение, особенно с учетом того, что в процессе рабочей группе часто приходят новые идеи.

7. Отсутствие сильных горизонтальных связей между функциями, подразделениями, необходимых для внедрения комплексных проектов.

ВАРИАНТЫ РЕШЕНИЙ

- Создание должности CDO/CDTO, ответственного за реализацию стратегических инициатив и переход на цифровую модель. Важно, чтобы его уровень позволял запускать процессы в любых подразделениях, формировать комплексную идеологию, а главное – оценивать все происходящие процессы в компании.
- Сокращение звеньев управленческой цепочки.
- Выстраивание более горизонтальных структур, системы постоянной обратной связи.
- Формирование кросс-функциональных проектных команд под задачу (например, представитель команды разработчиков, представитель цеха, в котором будет реализовываться нововведение).
- Постоянный контакт команды ЦТ (разработчики, дата-сайентисты) с участком, на котором будет работать сервис, – это помогает IT-специалистам понимать реальные сценарии и избавляться от «чудес в собственной голове».
- Повышение заинтересованности сотрудников в партнерских отношениях, работе в командах: объяснение значимости сотрудничества для последующих результатов, в том числе индивидуальных.

Барьеры, связанные с мотивацией сотрудников

БАРЬЕРЫ

8. Невовлеченность сотрудников в процесс обсуждения стратегических изменений и тактических шагов по их реализации, отсутствие информации о происходящих процессах. Из-за этого:
- непонимание, страх неопределенности (например, относительно

Борис Воскресенский, директор по развитию цифровых технологий «Северстали»

Для цифровой трансформации важны выстроенные горизонтальные связи и сильная заинтересованность всех

Естественно, на старте очень помогает позиция акционера, который всячески поддерживает ЦТ. При этом, самое важное, – это выстроить горизонтальные связи между людьми разных функций, т. е. партнерское взаимодействие между digital-подразделениями, IT-подразделениями и производством. Если нет искренней заинтересованности в партнерских отношениях, ничего не получится. Но когда человек вовлечен, понимает, что это полезно и соответствует его целям, видит успехи коллег, выстраивается сеть горизонтальных связей. В этом случае можно говорить, что цифровая трансформация запустилась.

Сергей Казанцев, директор по цифровой трансформации Группы НЛМК

Мы разделили ЦТ на ступени

В процессе ЦТ все функции и подразделения компании переходят с одной ступени на другую. Первая ступень – знакомство с технологиями, цифровым инструментарием, поиск ответов на вопросы «как это работает?», «эффективно ли это?». Нарбатывается опыт, понимание возможностей. Вторая – появление продуктового подхода: каждая команда отвечает за все этапы создания продукта, активно вовлекает другие подразделения. Главная цель – не адаптация инструментов, а получение осязаемого результата, добавление ценности клиенту. Но результат может быть ценой накопления технического долга, слабого bus factor'a и выгорания команд. Третья ступень – устойчивость. Растет мастерство и технология работы команд, востребованы центры экспертизы, платформы. Для эффективной работы команд формируются «особые условия», комфортная среда. Четвертая ступень – это диффузия: перенос гибкого подхода с фокусом на добавленную ценность на другие области компании, не связанные с цифрой. «Особые условия» постепенно становятся нормальными процессами «для всех».

судьбы подразделения и отдельных ставок, необходимости переобучения);

- рост недоверия, сопротивление.

9. Страх ответственности, страх «быть брошенным», оказаться один на один с новым решением;

недоверие нововведениям, стереотипы об инновациях как быстро надоедающих «игрушках» менеджмента.

10. Отсутствие учета времени и усилий сотрудников младшего и среднего звеньев в процессе ЦТ.

ВАРИАНТЫ РЕШЕНИЙ

- Проведение мозговых штурмов, опросов об эффективности тех или иных технологий либо решений.
- Запрос на инициативу снизу – построение решений под запрос. Формирование процесса обратной связи: обсуждения «болей» сотрудников, их представлений об улучшениях.
- Запуск регулярной информационной кампании на языке сотрудников о происходящих успехах.
- Интеграция сотрудников в процесс выявления проблем и поиска их возможных решений.
- Учреждение функции бизнес-транслятора, «медиатора» для осуществления координации между структурными звеньями с учетом их особенностей. *Наиболее остро проблема стоит в восприятии и понимании процессов производства у рабочих и сотрудников управленческого звена.*
- Формирование кросс-функциональных рабочих команд, в которых присутствуют представители коллектива, где запланировано внедрение.
- Обеспечение поддержки по всему циклу жизни внедряемого продукта: от разработки до реализации с последующей помощью.
- Обеспечение стабильности проектных команд – снижение рисков при разногласиях, выгорании, поддержка интереса к проекту.
- Объяснение долгосрочности проекта и его значимости для производства.
- Разработка новой модели мотивации. Включение в KPI сотрудников. Участие в проектах ЦТ.

Работа с управленческими барьерами в итоге приводит к трансформации организационной культуры на разных уровнях – см. подраздел 3.3.

Алексей Кабанов, руководитель дирекции электронного бизнеса и цифровой коммерции «Почта Банк»

«Цифровая трансформация — это люди»
Я не скажу ничего нового: в первую очередь, цифровая трансформация — это люди. Надо менять образ мышления всех сотрудников, потому что к изменениям все готовы не сразу, а если они еще и непонятные, то это требует еще больших усилий. Более того, любое изменение воспринимается болезненно, и не все созревают: кто-то раньше, быстрее, а кто-то вообще их не принимает. Конечно, при цифровой трансформации предстоит определенная ломка. Но это всё работа с людьми. Это будет непросто, но с этим сталкиваются абсолютно все, потому что так устроен мир.

Павел Биленко, профессор практики Индустрии 4.0 Московской школы управления СКОЛКОВО

Цифровая трансформация выталкивает тех, кто не хочет меняться

В ходе цифровой трансформации теряют рабочие места те, кто не хочет меняться. И я знаю достаточно много людей, которые готовы меняться. Например, когда я пришел в конструкторское бюро Калужского турбинного завода в 2000 году, то оказался в самом центре крупных и быстрых технологических изменений. В конструкторских бюро до 90-х годов чертили в большинстве случаев с помощью кульмана [чертежной доски]. И очень быстро, в течение двух лет, почти все кульманы были заменены на мониторы и компьютеры. Соответствующая этому трансформация, естественно, произошла с конструкторами, технологами, со всеми подразделениями завода, а не только в конструкторском бюро. Тогда появились студенты, 5-й, 6-й курс, которые обладали нужными навыками и с удовольствием использовали новые на то время технологии. Через какое-то время на 70, 80, а сейчас уже на 100% они стали основными рабочими инструментами конструкторских бюро заводов. Дальше был выбор у более старших людей: учиться или уходить. Все по-разному решали. Большинство переучились, единицы продолжили работать с кульманом.

3.3. КАДРОВЫЕ БАРЬЕРЫ

Успех ЦТ зависит от людей: компании требуются новые компетенции, как hard, так и soft skills – навыки быстрого обучения новому, взаимодействия в междисциплинарных командах. Они частично рекрутируются, частично развиваются у членов команды.

Проблемы поиска новых сотрудников

БАРЬЕРЫ

11. Выраженный дефицит специалистов в области IT, особенно мультифункциональных специалистов, например сочетающих инженерные знания с навыками разработки. Эксперты отмечают, с одной стороны, нехватку соответствующих образовательных программ, с другой – невозможность принять на работу выпускников учебных заведений без практического опыта.

Ряд предприятий оказывается в проигрышном положении на конкурентном рынке – среда молодых востребованных специалистов стремится в наиболее сильные компании со сформированным цифровым брендом.

В итоге начинающим цифровизацию компаниям приходится повышать затраты на заработную плату. Особенно ярко проблема проявляется в промышленности, которую специалисты считают менее привлекательной. Перелом наметился в последние годы, когда ряд промышленных компаний, например «Газпром нефть» или «Северсталь», сформировали сильную цифровую повестку.

ВАРИАНТЫ РЕШЕНИЯ

- Стратегия переобучения (достраивания компетенций) собственных сотрудников.
- Привлечение специалистов из других отраслей для обмена опытом и повышения квалификации действующих сотрудников.
- Работа с профильной вузовской средой – участие в днях открытых дверей, приглашение студентов на экскурсии, рассказ о карьерных перспективах.

Кейс X5: «Мы широко на всю компанию объявляли возможность поучиться в школе разработки. И, мальчик-кладовщик, который работал у нас 6 месяцев, прочился в академии, и сейчас мы его взяли на позицию разработчика-питониста. Такие истории есть, но это пока не очень распространенная практика. Сложно учиться, в том числе отвлекаясь от работы. Сейчас еще запущен курс, где рассказываем, что такое аналитика, машинное обучение, искусственный интеллект, какие методы используются, кто такие дата-сайентисты и т. д., – для повышения общего уровня цифровой грамотности по разным функциям».

Сергей Казанцев, директор по цифровой трансформации Группы НЛМК

Цифра – это решение сложностей, специалисты с вами навсегда

Например, сама «передача в эксплуатацию» может быть токсичной историей. Тут речь идет о границах ответственности: ребята из производства ощущают, что их в какой-то момент оставляют один на один с инструментом, и им придется потом его с какими-то сложностями адаптировать, привыкать и т.д. Новизна инструментов только усугубляет этот сюжет. Само это ожидание заранее создает проблемы. Но если принять, что продуктовая команда - «навсегда», специалисты, создающие и развивающие решение, останутся в цехе или на переделе, и вы вместе будете заниматься его развитием, то эта граница уходит и множество проблем уходит вместе с ней. Продуктовый подход – решение для подобных сложностей.

Сотрудник промышленности

Миссия консультанта по цифровой трансформации на производстве

На производстве с людьми нужно общаться так, как будто ты участник бригады. Это когда ты разговариваешь с ними на их языке: «Мужики, здорово! Как дела? Что сегодня, какой план, куда движемся, какие проблемы?» Но если ты общаешься с ними на уровне: «Мужики, чего надо, давайте, я сейчас запишу», – то тогда ты не проникаешь в структуру, оставаясь вне рабочих процессов. А если вы садитесь и, например, обсуждаете, как сера улетела/не улетела, скачали/не скачали, то это другой разговор. Или коллектив что-то делает или комментирует ситуацию по каждому вопросу, ты просто слушаешь, а потом начинаешь что-то предлагать. А позиция «давайте я запишу» – это ерунда полная, т. е. нужно проникнуться в эту историю, а потом уже, исходя из опыта и аналитических способностей, что-то предлагать. Это работы ходят от смены до смены и думают, когда у них обед. Ты же из другого мира и голова по-другому варит.

Проблемы адаптации

БАРЬЕРЫ

12. Выгорание сотрудников из-за долгосрочности проектов, отсутствия быстрых результатов, большого риска ошибки.
13. Повышенная мобильность высококвалифицированных сотрудников.
14. Высокое сопротивление среды при необходимости переобучения.
15. Опасение массовых увольнений среди сотрудников.

ВАРИАНТЫ РЕШЕНИЙ

- Деление проекта на задачи с потенциально быстрым результатом.
- Развитие опыта обмена сотрудниками между проектными командами для переключения на новые задачи.
- Формирование новой парадигмы, при которой ошибки воспринимаются как неотъемлемая часть изменений, роста.
- Развитие форматов непрерывного обучения внутри компании.
- Расширение доступа к процессам за пределами основных задач сотрудника. Увеличение возможности обмена опытом – поиск интересных задач, создание дополнительной ценности труда.
- Формирование программ хранения данных, опыта и действий каждого из сотрудников, занимающихся разработкой для передачи дел в случае замены, отпуска и проч.
- Создание обучающих программ под актуальные и потенциальные задачи, доступных сотрудникам любых возраста, опыта, квалификации и должности.
- Выработка общего языка в процессе обсуждения проблем сотрудников и их запросов; выделение людей с функцией посредника, например объясняющих сотрудникам офиса и разработчикам проблемы производственников, кассиров, операторов.
- Принятие обратной связи, осознание ее ценности и обучение работе с ней.
- Объяснение новых правил игры, которые подразумевают размытие границ, сокращение дистанции между начальством и сотрудниками любых уровней.
- Формирование мышления «заказчика» у сотрудников: он должен видеть конечный результат и оценивать его.
- Популяризация успешных кейсов – рассказы в корпоративных СМИ о внедрениях, новых назначениях по результатам переобучения и т. д.
- Формирование образа ЦТ как процесса, позволяющего упростить

текущие задачи, повысив эффективность и производительность.

- Коммуникационное сопровождение трансформации – обсуждение с сотрудниками будущего компании и их позиций, объяснение возможных перспектив, точек роста.

Проблема с кадрами универсальна для каждой отрасли. Процесс ЦТ подразумевает принятие сотрудниками новой культуры – постоянного обучения и дотройки компетенций. Со стороны компании важна организационная и коммуникационная поддержка.

3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ПОСЛЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Кирилл Шпара, руководитель отдела маркетинговых исследований «Яндекс. Маркета»

Быстрое внедрение обеспечивают горизонтальные связи и экспериментализм

Часто ситуация в бизнесе – это «красный океан» [высококонкурентный рынок]. Если можно вносить какие-то изменения в формате Agile, то это значит, что можно что-то оптимизировать небольшими кусочками. И как раз здесь очень важно, что мы можем быстро экспериментировать, обходить большие вертикальные связи и быстро внедрять продукт. Клиенту это нравится, и он понемножку, например, наш продукт все больше и больше покупает. Мне кажется, это самая классная история – когда ты вкладываешься и видишь, что твой клиент доволен. Всегда очень важно сразу же говорить о клиенте. Это как раз хороший подход компании как продуктовой. Если большая горизонтальность позволяет быстро решать задачи, предлагать новый продукт – значит, это работает. Быстрое внедрение и быстрый отклик с рынка, обеспечивают горизонтальные связи и экспериментализм.

Работа с управленческими барьерами в итоге приводит к трансформации организационной культуры на разных уровнях. В идеально-типическом варианте (на практике все процессы протекают с разной скоростью, неравномерно затрагивают подразделения, образуют управленческие «колодцы») меняются представления о бизнесе и его приоритетах, практический опыт сотрудников, принципы управления и стиль принятия решений, нормы и поведенческие стереотипы.

Принятие неопределенности, ценность развития и право на ошибку

ЦТ, независимо от отрасли, меняет мышление менеджмента и рядовых сотрудников. К ключевым факторам успеха ЦТ относят:

- умение работать в условиях повышенной неопределенности, принимать ошибки;
- умение обучаться и обучать новому; большую адаптивность сотрудников к изменениям;
- отношение к оптимизации не как к риску, а как к возможности; создание дополнительной ценности работы;
- обеспечение эффективной обратной связи и поощрения инициатив.

Изменение дистанции власти

ВЫСОКАЯ ДИСТАНЦИЯ ВЛАСТИ:

- директивный стиль управления;
- многоуровневая централизованная структура управления;
- многоступенчатая система принятия решений, согласования;
- вертикальная карьерная мобильность;
- санкции за ошибки, приоритет безопасности;



ИЗМЕНЕНИЯ:

- более демократичный стиль управления, горизонтальные взаимодействия;
- принятие решений на уровне проектных команд;
- продуктовый подход;
- гибкость и готовность к быстрым изменениям;
- возможность переходить внутри компании между функциями – горизонтальный рост;
- возможность обратиться за помощью и советом к любому – расширение границ;
- развитие горизонтальных связей;
- ошибка как нормальная часть процесса.

Олег Полетаев, первый вице-президент РАСО

Цифровая трансформация обеспечивает win-win всем игроками

Цифровая трансформация – это также сокращение количества функций, в которых напрямую участвует человек. Его можно заменить искусственным интеллектом. То есть решением, в основе которой – нейросеть, обученная на массивах данных о функции и способная принимать самостоятельные решения, причем с более высоким качеством, чем люди. Например, в розничном кредитовании оценка заемщиков автоматизирована практически полностью. Цифровую трансформацию рынка контента можно проиллюстрировать на двух примерах – это Netflix и iTunes. Эти сервисы решили в глобальном масштабе проблему пиратства, выплат правообладателям и фантастической доступности контента широкому кругу пользователей за минимальную стоимость. Соответственно, здесь такой тотальный win-win: цифровая платформа берет на себя функцию посредника между правообладателями и потребителями, обеспечивая регулирование и распределение. И эти условия выгодны всем сторонам сотрудничества.

Помимо базовых процессов, в компаниях происходит еще множество изменений. Например, отмечаются повышение статуса цифровых подразделений и диффузия новых образцов поведения – влияние более свободной манеры общения и внешнего вида сотрудников IT-подразделений, необходимость развития в компаниях такой среды, которая соответствует запросам молодых IT-кадров, даже проникновение нового сленга.

На этом пути неизбежны культурные конфликты, разночтения в приоритетах между традиционными и новыми подразделениями.

Но от ЦТ сегодня в значительной степени зависит конкурентная позиция среди других брендов. В корпоративной сфере происходит изменение понятия лидерства – помимо лидерства по масштабу, выделяется пул лидеров на основе качественных характеристик. И технологичность бизнеса – один из ключевых факторов престижа бренда, который влияет на капитализацию, потребительскую и HR-привлекательность, оказывает мобилизующий эффект для внутренней среды, укрепляя корпоративную солидарность.

Критерии выделения лидерских корпоративных брендов⁵



⁵ На основе исследований корпоративной среды, проведенных ЦСП «Платформа»: интервью с представителями деловой среды, специалистами в области корпоративных коммуникаций и управления.



119019, г. Москва, Гоголевский бульвар, д. 17, стр.1, этаж 2, офис 205

+7 (495) 181-69-80

info@pltf.ru

www.pltf.ru