

02 февраля 2023

Инструкция по внедрению: пошаговый план автоматизации процессов. От идеи до организации работы

В бизнесе сейчас можно выделить два тренда. Первый — происходит информационная глобализация: благодаря интернету мы можем активно пользоваться знаниями других. Второй тренд — растут требования к людям, которые работают с информацией. Физического труда становится всё меньше, развивается роботизация. Сотрудникам необходимо уметь работать с данными.





Константин Смирнов,
коммерческий директор
группы департаментов ERP,
ГК «КОРУС Консалтинг»

Данные появляются очень быстро, и не всегда человек может качественно и оперативно превратить их в информацию — а именно на основе информации строятся бизнес-решения. С этой задачей помогает автоматизация. Из статьи вы узнаете, когда пора внедрять автоматизацию, как к ней подготовиться, как выбрать продукт и выстроить работу с командой исполнителей.

КАК ПОНЯТЬ, ЧТО ВАШЕМУ БИЗНЕСУ НУЖНА АВТОМАТИЗАЦИЯ

Я часто сталкиваюсь с клиентами, которые приходят покупать IT-продукт, но не понимают зачем. Кто-то приходит, потому что это модно, кто-то — просто по инерции. Чтобы понять, нужна ли вам автоматизация, рекомендую ответить на два вопроса:

1. Почему сейчас я хочу автоматизировать этот процесс, а раньше не хотел?

2. Что будет, если я не автоматизирую процесс? Какие есть риски? Могу ли я оценить их в деньгах?

Хороший ответ: мой бизнес растёт, но текущая платформа не может поддержать этот рост. Мы провели технический аудит и подтвердили, что при увеличении пользователей текущая система не будет работать. Поэтому мы решили поменять её прямо сейчас. Если этого не сделать, придётся или остановить рост, или потерять информацию о бизнесе.

Чек-лист:

- есть сформулированная актуальная потребность;
- есть ясная и объективная цель, которая в идеале будет выражена в деньгах и связана с прибылью;
- есть сформулированные риски, которые наступят без автоматизации.

КАК ПОДГОТОВИТЬСЯ К ВНЕДРЕНИЮ АВТОМАТИЗАЦИИ

За последний год ситуация поменялась: качественных продуктов для автоматизации стало меньше, и выбрать подходящий может быть сложно.

Чтобы это сделать:

- сформулируйте функциональные требования;
- проанализируйте соответствие инструментов требованиям;
- ознакомьтесь с лицензионной политикой;
- посчитайте стоимость владения инструментом.

Когда выделяете бизнес-процессы, которых коснётся автоматизация, нужно определить самое главное. Не стоит описывать и документировать всё, что вы делаете: пришёл в офис, сделал кофе, начал работу. Нужно обозначить только те функции, которые связаны с возникновением данных. Например, если мне нужен справочник контрагентов, который содержит поля А, В и С. Эти поля нужны, чтобы строить аналитику по клиентам.

Не забывайте про здравый смысл: если невозможно описать детально, укажите допущения и ограничения. Также функциональные требования должны быть напрямую связаны с целью автоматизации.

Чек-лист:

- есть сформулированные функциональные требования;
- есть подтвержденное сравнение функциональности инструмента с требованиями;
- есть оценка стоимости владения инструментом.

ВЫБИРАЕМ ПРОДУКТ И ПОДРЯДЧИКА

Есть 4 категории часто покупаемых продуктов:

- самые дешёвые — не жалко потратить деньги;
- самые дорогие — когда кажется, что дорогое = лучшее;
- самые близкие — например, по совету знакомого;
- лучшие по характеристикам.

Я рекомендую выбирать лучших по характеристикам, чтобы снизить вероятность ошибки. Однако эта стратегия не популярна, потому что для этого нужно сесть и разобраться.

После того, как вы выбрали подходящий инструмент, его нужно интегрировать и доработать. Для этого нужно определиться с исполнителями. Когда выбираете подрядчиков, нужно обязательно смотреть на 4 фактора.

ОПЫТ

У подрядчика или исполнителя должен быть релевантный проект. В каждой сфере есть своя специфика. Как минимум, с теми, кто знаком с вашей сферой, будет проще разговаривать. Чтобы проверить опыт, можно запросить референсы.

КОМПЕТЕНЦИИ

Это нечто объективное: экспертиза в предметной области, в работе с продуктом. Это про методологии, сертификаты и знания, которые можно доказать.

ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛНИТЕЛЯ

К этой части относятся количество сотрудников, выручка, репутация компании, сертификаты. Это важно, потому что часто проекты идут не по плану. Вы можете чётко сформулировать ожидания, поставить конкретную цель, но это не гарантирует, что в ходе проекта не будет изменений. Тогда нужно переориентироваться и всё быстро переработать.

К примеру, в этом году многим международным компаниям пришлось резко перестроиться и стать российскими. Важно, чтобы партнёр мог быстро масштабироваться, усилить команду и покрыть риски совместно с вами.

ОТКРЫТЫЕ ИНТЕРЕСЫ ИСПОЛНИТЕЛЯ

В России не очень популярен термин Open book — идея в том, чтобы открыто говорить о своих интересах. Вы обозначаете подрядчику сроки и бюджет и объясняете цифры: у меня есть X тысяч на внедрение системы за Y месяцев, потому что я хочу сэкономить Z рублей. Подрядчик отвечает, что его ресурсы

стоят А, фактическая прибыль с учётом рисков для него будет В%, и предлагает работать в понятной для всех модели. Если прибыль подрядчика падает, а выручка заказчика не увеличивается, нужно договариваться о новых условиях. Подход «я прав, потому что я тебе плачу» в корне неправильный.

ЧТО-ТО ЕЩЁ?

Зачастую мы покупаем продукты не разумом, а сердцем. А если вы покупаете сердцем, вы рискуете купить просто классного продавца. При выборе автоматизации нужно четко сформулировать цель проекта, определить инструмент, который бы решал именно ваши задачи, а также выбрать подходящего исполнителя и грамотно выстроить работу с ним.