

04 июня 2021

Цифровая трансформация на практике: как изменить бизнес прямо сейчас и стать успешным на рынке завтрашнего дня

Крупному бизнесу необходимо быстро тестировать гипотезы и запускать новые продукты. Для этого компаниям нужно оптимизировать рабочие процессы и становиться более гибким. Чтобы это осуществить, корпорации должны выстраивать целенаправленную работу с инновациями. Председатель совета директоров и генеральный директор ГК «КОРУС Консалтинг» Александр Семенов рассказал, какие трудности возникают на пути к цифровому будущему и как правильно инвестировать в подобные проекты.

Если бы ко мне пришел человек, который пообещал бы за год гарантированно обеспечить диджитал-трансформацию бизнеса в соответствии со стратегией компании, я бы не только согласился, но и выделил бы на проект 100% прибыли. Многие акционеры со мной согласятся. Бизнес готов платить за инновации при условии понимания, кто, что, как и зачем будет менять в компании.

В этой статье расскажу, почему я так уверен в правильности инвестиций в изменения и как грамотно подойти к трансформации бизнеса.



Решиться на перемены

С изменением рынка меняются и игроки. В борьбу вступают компании и продукты, появление которых еще пару лет назад было невозможно предугадать. Пример такого проекта — сервис «Самокат», который сейчас успешно конкурирует не только с онлайн-доставкой продуктов из супермаркетов, но и с магазинами формата «у дома».

ДНК этих компаний отличается: подобный бизнес изначально создается на базе современных технологий и облачной инфраструктуры, он глубоко работает с данными. Это дает преимущества: гибкость, скорость проверки гипотез и, как следствие, быстрое развитие.

Чтобы конкурировать с ними, зрелым игрокам приходится меняться. Противостояние за счет запоздалого создания аналогов уже не работает — необходимо создавать принципиально новые продукты. Именно в этом направлении сейчас развиваются практически все сегменты бизнеса.

К примеру, для успеха компаниям-производителям всегда было важно создавать качественный и востребованный продукт. Но технологии будущего успеха для промышленного предприятия — не только производственные ноу-хау, но и инструменты, обеспечивающие связь с покупателем при покупке на кассе или при оформлении онлайн-заказов. В перспективе трех-пяти лет необходимо не просто держать планку по уровню качества, но и понимать, кто именно приобретает товары, для чего, какая цена оптимальна для покупателей и что еще будет актуально для них через несколько лет. Именно ответы на эти вопросы помогут создавать новые актуальные



продукты и предоставлять принципиально иной клиентский опыт.

Аналогичная ситуация в ритейле. С изменениями рынка и аудитории гораздо острее вопросов оптимизации традиционной логистики (обеспечения доставки продукции в магазины) встает тема автоматизации последней мили и создания новых форматов предоставления услуг. Появляются новые сети, работающие без физических магазинов и обеспечивающие доставку из небольших дарксторов, разбросанных по всем районам города. Новые форматы ставят новые вызовы: в области быстрой работы с ценообразованием, эффективного запуска акций, отточенных логистических процессов. Необходимо внедрять новые инструменты, повышающие гибкость, — и делать это прямо сейчас.

Компании уже осознали необходимость цифровой трансформации — и приступили от пространственных рассуждений о том, что и как нужно внедрять, к конкретике. Лидеры рынка уже создают свои собственные решения и платформы, которые обеспечат будущий успех.

Сформировать стратегию

Но как понять, в каком направлении развиваться? Главная проблема — даже не в выборе технологий, которые нужно внедрить. Гораздо сложнее понять, кто будет нашим клиентом завтра.

Допустим, вы страховая компания. Сейчас один из популярных ваших продуктов — удобная система оформления КАСКО. Вы делаете всё для того, чтобы путь клиента был максимально понятным, а покупка услуг — удобной и

простой.

Но если посмотреть на бизнес в перспективе трех лет, можно отметить не просто изменения UX (user experience) при приобретении услуги, а ситуации на рынке автострахования в целом. Молодое поколение не покупает машины, пользуясь агрегаторами такси и каршерингами. Так кто же будет клиентом страховой компании через три года? И в каком продукте он будет заинтересован?

Поэтому, прежде чем выбирать ИТ-решения, компании необходимо в первую очередь определиться со стратегией бизнеса. Выстраивание курса цифровой трансформации — того, с помощью каких технологий компания будет достигать своих целей, — второй шаг.

Конечно, невозможно точно спланировать развитие бизнеса на три года. Ваша задача — отметить в стратегии основные инициативы и ключевые вопросы: в каком направлении вы будете идти, что будет происходить с вашим клиентом. Все остальное должно подвергаться ревизии практически в онлайн-режиме. На рынок ежедневно выходят новые игроки и новые продукты, и реагировать на них нужно не заранее заготовленным планом, а гибкостью и умением быстро проверять гипотезы.

Найти лидеров изменений

Определить вектор изменений недостаточно.

Зачастую инфраструктура зрелых компаний строится на пяти-шести базовых системах, которые работают, но не дают быстро принимать решения и

меняться в силу тяжеловесности. Поэтому нужно её планомерно трансформировать: переводить процессы на другие системы или менять существующие, чтобы поддержать целевую модель.

Сделать это просто силами технических специалистов невозможно. Нужна команда менеджмента, который сможет прочертить путь от существующего состояния до будущих изменений и найти в компании силы для преодоления барьера технического наследия.

Лидером изменений должен стать сам генеральный директор или собственник — тот, кто отвечает за видение, в каком направлении будет меняться компания. Например, в «Сбере» главным идеологом трансформации является Герман Греф: он хорошо понимает стратегию. Вовлеченность первого лица поможет выстроить связь технологий с целевой картиной будущего.

Еще один ключевой член команды — тот, кто отвечает за реализацию этого видения. Чаще всего это финдир или ИТ-директор. Таких людей не удержат: они хотят на практике менять компанию и не только стремятся перейти на новый уровень качества, но и активно «продают» эту идею внутри. Не удивительно, что зачастую эти люди быстро становятся первыми заместителями или генеральными директорами трансформируемых компаний.

И, наконец, лидеры изменений на местах. Для поддержки и непосредственного участия в трансформации в каждом направлении нужны конкретные люди, персонально вовлеченные и мотивированные на процесс

и транслирующие идею на местах.

Выделить ресурсы

Не стоит ждать перемен, если компания не готова выделять на них время и деньги. Хотя на старте инвестиции в подобные проекты вызывают вопросы, ведь даже небольшое изменение на больших объемах зрелого и успешного бизнеса дает колоссальный эффект.

Трудно определить «общепринятый» объем инвестиций на цифровую трансформацию. Показатель отличается в разных индустриях и сильно зависит от маржинальности конкретного бизнеса. Около 2/3 предприятий тратит на нее до 5% от общего объема инвестиций. В среднем расходы на цифровую трансформацию варьируются в пределах 3-10% годовой выручки. Но это усредненные показатели, на которые накладываются дополнительные факторы. Например, многое зависит от фазы развития компании: на этапе активных инвестиций и запуска проектов речь пойдет о больших суммах, на стадии удержания позиций — меньших.

Наша компания на ИТ- и диджитал-трансформацию тратит 10-15% прибыли — но в инициативы, которые мы считаем перспективными, мы готовы инвестировать больше.

Транслировать необходимость перемен

Чтобы трансформация прошла успешно, в нее должен вовлечься не только топ-менеджмент, но и вся команда. Не понимая целей происходящего,

сотрудники могут сопротивляться и даже саботировать изменения.

Прежде всего, важно управлять ожиданиями. Внедренные инструменты должны отвечать требованиям специалистов, которые будут с ними взаимодействовать, соответствовать принятым в компании процессам и действительно делать работу удобнее. Постарайтесь учесть это еще на этапе проработки требований к новым системам.

Но еще важнее пропагандировать изменения и бороться с предубеждениями. Доносите до сотрудников идеальную картину будущего: как удобно всем станет после обновления процессов и внедрения новых систем. Обсудите с HR-службой методы вовлечения команды. Плакаты в офисе и информация на корпоративном ТВ, совместный нейминг новых систем в треде рабочего мессенджера, подробные интервью лидеров изменений на портале для сотрудников — используйте весь спектр каналов внутренней коммуникации.

Чтобы противостоять новым игрокам рынка и предлагать продукты и услуги, интересные клиентам в будущем, видения изменений недостаточно. Необходимо подготовиться и обеспечить все компоненты, обеспечивающие успех цифровой трансформации: выбрать вектор, собрать команду и выделить ресурсы. Без этого можно начать изменения, но успешно внедрить их вряд ли получится. Поэтому рекомендую подходить к работе с инновациями правильно — и обязательно интегрировать их в работу компании.

источник: VC.ru