

---

# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие к серии .....	9
Введение.....	11

## I

### Закладка фундамента

1. Как разработать эффективную цифровую стратегию <i>Жанна Росс, Ина Себастиан и Синтия Бит</i> .....	21
2. Пять мифов о цифровизации <i>Стивен Дж. Эндриоле</i> .....	31
3. Как заполучить талантливых цифровиков <i>Джеральд Кейн, Дуг Палмер, Ань Нгуен Филлипс и Дэвид Кайрон</i> .....	39
4. Переосмысление стратегий развития в цифровой экономике <i>Дидье Бонне и Пит Маулик</i> .....	53

## II

### Формирование стоимости, основанной на данных

5. Как монетизировать данные <i>Барбара Уиксом и Жанна Росс</i> .....	63
6. Сколько стоят ваши данные? <i>Джеймс Шорт и Стив Тодд</i> .....	75
7. Готова ли ваша компания к использованию HR-аналитики? <i>Барт Безенс, Софи де Винне и Люк Селс</i> .....	87

8. Почему вашей компании нужны интерпретаторы данных  
*Крис Брэди, Майк Форд и Саймон Чедвик*.....93

### III

#### Модернизация процессов

9. Обновление процессов продаж с помощью  
машинного обучения  
*Х. Джеймс Уилсон,  
Нарендра Мулани и Аллан Олтер* .....105
10. Новый подход  
к автоматизации обслуживания  
*Мэри Лейсити и Лесли Уиллкоккс*..... 113
11. Организационная подготовка к внедрению новых  
технологий  
*Рахул Капур и Томас Клюттер*..... 143
12. Как решить проблему цифровых инноваций  
*Фредрик Сван, Ларс Матиассен, Рикард Линдгрэн  
и Джеральд Кейн*..... 149

### IV

#### Новые концепции использования социальных сетей

13. Поиск эффективных методов использования  
социальных сетей при внедрении инноваций  
*Дебора Робертс и Фрэнк Пиллер*..... 163
14. Расширение аналитических возможностей  
с помощью краудсорсинга  
*Джозеф Байрум и Алфеус Бингхэм*.....185
15. Не только распространение: как обеспечить  
стабильное генерирование стоимости  
в социальных сетях  
*Мануэль Себриан,  
Айад Рахван и Алекс «Сэнди» Пентланд*.....201

16. Если сотрудники не ставят лайки работодателям  
в социальных сетях  
*Мари-Сесиль Сервейон и Памела Лирио* .....207

## V

### **Готовы ли вы погрузиться в неизвестность?**

17. Лидерство в непредсказуемом мире  
*Пьер Нантерм, интервью Полу Майклмену* .....233
- Авторы статей .....247



---

## ПРЕДИСЛОВИЕ К СЕРИИ

Книги серии «Цифровое будущее менеджмента» выпускаются на основе печатной и онлайн-версии *MIT Sloan Management Review* и представляют читателям экспертные знания и четкие рекомендации по навигации в цифровом мире. Руководителям разного уровня будет полезно прочитать их, чтобы ознакомиться с концепциями преобразования практики управления под влиянием новейших технологий.

*Пол Майклмен,  
главный редактор  
MIT Sloan Management Review*



---

## ВВЕДЕНИЕ

*Переход на цифровые технологии может выглядеть совсем не так, как вы думали.*

ДЖЕРАЛЬД КЕЙН

Термин «digital transformation», то есть переход на цифровые технологии, или попросту цифровизация, сейчас вошел в моду и активно употребляется повсеместно, но до полного понимания его сути пока далеко. Изначально он отражал необходимость фундаментальных изменений наших стереотипов мышления, методов работы и управления организациями как реакции на общее тяготение к «цифре» в высококонкурентной среде. И хотя необходимость глобальных перемен не оспаривается никем, чрезмерно широкое, а зачастую и просто неправильное употребление этого термина дискредитирует его.

### **Что такое цифровизация?**

Похоже, что самое распространенное определение цифровизации как процесса развертывания и использования современных технологий является и самым дезориентирующим. Во многих компаниях, внедривших в свою практику новые цифровые инструменты или платформы, они либо просто не используются, либо не оказывают ожидаемого преобразующего воздействия на бизнес. Другое толкование термина «цифровизация» подразумевает, что организации используют цифровые технологии для обновления

и диверсификации бизнес-процессов. Это определение, безусловно, лучше предыдущего, но и его нельзя назвать исчерпывающим. Например, многие компании, реагируя на нарастающие цифровые тренды, внедряют новые модели подбора соответствующих кадров. Два-три года сотрудник «отбывает срок» службы, участвуя в реализации какого-либо проекта или занимая ту или иную должность в течение определенного периода времени. После этого он переходит на новую позицию, требующую развития других навыков, и т. д. Такой порядок устанавливается целенаправленно, чтобы компания могла культивировать разнообразные таланты в быстро меняющемся цифровом мире. Но это, вообще говоря, никак не связано с внедрением и использованием современных технологий.

Я полагаю, что наиболее продуктивно было бы рассматривать цифровизацию как внедрение бизнес-процессов и методов, позволяющих организациям эффективно противостоять конкурентам во все более «цифровизирующемся» мире. Из этого определения цифровизации вытекают три важных следствия.

Во-первых, говоря о цифровизации, вы, по сути, думаете о реакции вашего бизнеса на цифровые тренды, которые развиваются независимо от того, инициировали вы их или нет, и даже от того, нравятся ли они вам. Потребность в цифровизации существует объективно, в целом она нам просто неподконтрольна. Поэтому здесь речь может идти только о том, как адаптировать работу своей компании к различным формам использования цифровых технологий вашими клиентами, партнерами, сотрудниками и конкурентами, а также прогнозировать, как при этом могут измениться их ожидания и поведение.

Во-вторых, само по себе внедрение компанией новых технологий — это только малая часть процесса цифровизации.



Когда преобразования напрямую связаны с новыми технологиями, последние все равно представляют собой лишь инструмент для решения более масштабной проблемы. Не менее, а может быть, даже более важны стратегия, управление кадрами, организационная структура и руководство.

В-третьих, чтобы стать лидером в цифровом мире, не требуется специальных знаний или навыков. Мир преобразуется с помощью цифровых инструментов, и весь менеджмент по умолчанию становится цифровым управлением. Однако между эффективными «цифровыми» лидерами и руководителями, которые таковыми не являются, существует огромный разрыв, который тем более выражен, чем меньше люди готовы к преобразованиям и адаптации.

## **Что нужно, чтобы стать эффективным цифровым лидером?**

В 2016 году в докладе *MIT Sloan Management Review* «Подготовка организации к ее цифровому будущему» мы попросили руководителей компаний назвать самые важные навыки, необходимые лидеру, чтобы добиться успеха в цифровой экономике. Их ответы носили скорее управленческий, нежели технический характер: 80% упомянули стратегическое мышление, умение видеть перспективу, менталитет, ориентированный на перемены.

Только 20% респондентов указали, что важнейшей отличительной особенностью «цифрового» лидера является наличие у него соответствующих технических навыков. Причем наиболее важные навыки, которые они отметили, в большей мере определяют общий технологический потенциал менеджера, нежели конкретику. Так, по их мнению, в первую очередь руководители должны хорошо понимать

цифровые тренды и возможности цифровых технологий, чтобы суметь выстроить правильную стратегическую модель развития компании в цифровой среде, видеть перспективу и уметь определить, какие изменения необходимо осуществить, чтобы адаптироваться к постоянно меняющейся конкурентной среде. Формированию именно таких профессиональных качеств у лидеров и должна помочь эта книга.

Одно пока еще продолжающееся исследование цифрового бизнеса в *MIT SMR* показывает, что самым важным отличительным признаком готовой к цифровизации компании является наличие у нее четкого видения, стратегии всего процесса. Некоторые статьи из этого сборника помогут вам выбрать правильное стратегическое направление. Статья «Как разработать эффективную цифровую стратегию» описывает первые шаги, которые организация должна делать для повышения эффективности конкуренции. Читая материал «Переосмысление стратегии развития в цифровой экономике», вы поймете, чего следует ожидать, приступая к реализации этой стратегии. В статье «Как монетизировать свои данные» рассматриваются ключевые проблемы, касающиеся аналитики, а прочитав материал «Сколько стоят ваши данные?», вы сможете оценить потенциальную стоимость/ценность данных, которыми владеет ваша компания. Сходные важные вопросы рассматриваются применительно к технологиям социальных сетей в статье «Не только распространение: как обеспечить стабильное генерирование стоимости в социальных сетях».

Результаты нашего исследования также показывают: хотя всем понятно, что привлечение и удержание ценных сотрудников имеют большое значение, но при этом нередко упускаются из виду аспекты цифровизации. Данная проблема также рассматривается в нашей книге. В статье «Готова ли

ваша компания к использованию HR-аналитики?» обсуждается, каким образом можно использовать данные для принятия эффективных кадровых решений, а материал «Зачем вашей компании нужны интерпретаторы данных» поможет определить, какие кадры понадобятся, чтобы эффективно использовать эти данные. Статья «Расширение аналитических возможностей с помощью краудсорсинга» рассказывает об использовании менеджерами цифровых платформ для привлечения специалистов со стороны. Авторы статьи «Если сотрудники не ставят лайки работодателям в социальных сетях» анализируют возможности использования подобных цифровых платформ для того, чтобы сотрудники могли за пределами организации выступать в качестве представителей вашего бренда.

Наконец, в книгу также включены материалы, касающиеся необходимости реорганизации компаний с учетом существующих цифровых трендов. Статья «Как заполучить талантливых цифровиков» отвечает на вопрос, как будут развиваться отношения компаний-нанимателей с исполнителями в результате внедрения цифровых технологий. В статье «Организационная подготовка к внедрению новых технологий» рассматриваются возможные способы проведения реорганизации, чтобы сделать компанию более восприимчивой к цифровым инновациям. Материал «Как справиться с проблемой цифровых инноваций» предупреждает читателя: после проведения комплекса изменений часто оказывается, что для полной реализации потенциала цифровых инноваций необходимо последовательно осуществить еще несколько значимых перемен. В статье «Поиск эффективных методов использования социальных сетей при внедрении инноваций» анализируются различные способы использования социальных платформ для осуществления инноваций.

Следует особо отметить, что ни одна из этих статей не посвящена исключительно внедрению новых цифровых технологий. Напротив, речь идет прежде всего о том, как перестроить работу организации таким образом, чтобы сотрудники могли правильно реагировать на новые возможности, открывающиеся благодаря цифровым технологиям. Конечно, эти возможности (как и риски) будут модифицироваться по мере изменения самих цифровых технологий. И цифровым лидерам придется лавировать, выбирая для своих организаций правильные ориентиры в обстановке непрерывных и порой неожиданных изменений. О наступлении такой реальности предлагает задуматься глава 17 «Лидерство в непредсказуемом мире».

## **С чего начинать цифровизацию?**

Необходимыми «строительными блоками» для перехода на цифровые технологии являются соответствующие знания и навыки, но, кроме них, нужно еще и стремление к лидерству.

Для преобразования организации необходимо прилагать соответствующие усилия. Многие руководители отмечают, что основным препятствием эффективной цифровизации является наличие слишком большого количества конкурирующих между собой программ. Сегодня это абсолютно естественно, но, только выделив цифровизацию в качестве важнейшей задачи, организация сможет правильно расставить приоритеты. Некоторые компании даже назначают специального сотрудника — директора по развитию, который инициирует программу и руководит выполнением основных работ по переходу на цифровые технологии.

Время цифровизации уже настало. Несоответствие между тем, что обещает (или чем может угрожать!) переход на цифровые технологии, и прежними принципами и методами работы компаний становится все более явным. Не надо дожидаться, пока с рынка поступят сигналы, подтверждающие, что ваша бизнес-модель устарела и больше не работает. Скорее всего, когда вы спохватитесь, будет уже поздно. Цифровизация требует переосмысления и поступательной перестройки всего бизнеса шаг за шагом, в течение определенного времени.

Успешная цифровизация — это не однократное действие, а непрерывный процесс, требующий гибкости мышления и создания организационной структуры, которая позволит компании постоянно реагировать на возникающие цифровые тренды. При экспериментах с новыми цифровыми бизнес-процессами компании часто используют как мантру слова «быстрое прекращение» (fail fast). Это звучит убедительно, но на самом деле проблема может быть прямо противоположной: не все руководители уделяют достаточно времени размышлениям, что следует делать, если они действительно добьются успеха, и как использовать достигнутые успехи для осуществления фундаментальных изменений на предприятии.

Наконец, сопоставьте актуальные проблемы со своими представлениями о новом «цифровом» бизнесе. Тщательно проанализируйте текущие операции компании, сравнивая их с цифровым идеалом. Это поможет вам определить, с чего следует начать. Руководителям недостаточно просто объявить, что организация должна стать более подвижной и гибкой. Вы должны четко указать, где и как именно она должна стать более гибкой, живучей и адаптивной, и определить, что мешает развитию этих качеств.

Самое трудное — начальный этап работы. Многие компании убеждаются, что достаточно сделать первые несколько шагов в направлении цифровизации, чтобы эффективность их последующих усилий значительно увеличилась. После нескольких даже небольших успехов сотрудники компании смогут увидеть ситуацию по-другому — так, как ее видите вы. Когда появится понимание перспектив, тогда возникнет и стремление к реализации открывающихся возможностей. В этой книге представлено множество идей, которые помогут вашей организации сделать первый (или очередной) шаг в направлении цифровизации.

I

---

**Закладка фундамента**





# 1

---

## Как разработать эффективную цифровую стратегию

Жанна Росс, Ина Себастиан  
и Синтия Бит

Поскольку ведущие технологические компании все шире используют биометрию, искусственный интеллект (ИИ), дроны и другие цифровые технологии, руководители многих других организаций чувствуют себя обязанными делать то же самое. Но, чтобы увеличить отдачу от инвестиций в новые технологии, сначала нужно убедиться в наличии у компании тщательно продуманной цифровой стратегии.

Мы изучали цифровые стратегии в рамках программы исследований проектирования цифровых организаций. Ее проводил Центр исследований информационных систем Массачусетского технологического института совместно с Boston Consulting Group. В ходе опроса более 70 руководителей высшего звена в 27 компаниях мы сделали выводы, которые подтверждают важность разработки выигрышной бизнес-стратегии с возможностью реализации преимуществ цифровых технологий. Удачная цифровая стратегия задает нужное направление и позволяет руководителям компании реализовать программы цифровизации, оценивать их прогресс и по мере необходимости перенаправлять усилия на нужные участки. Однако сначала необходимо решить, какую основную цифровую модель следует

**Удачная цифровая стратегия задает нужное направление и позволяет руководителям компании реализовать программы цифровизации, оценивать их прогресс и по мере необходимости перенаправлять усилия.**

выбрать: стратегию привлечения клиентов или стратегию цифровых решений.

*Стратегия привлечения* базируется на комплексном индивидуализированном подходе, который должен обеспечивать лояльность клиентов. *Стратегия цифровых решений* ориентируется на продукты и услуги с добавлением информации, которая обеспечивает новую стоимость для клиентов. Выбор лучшей из этих моделей должен определяться реальными возможностями компании и тем, как она хочет вести конкурентную борьбу. При этом существует обязательное ключевое требование: выбирать надо только одну из двух вышеназванных стратегий, а не обе. Теоретически в качестве третьего варианта можно было бы выделить цифровую стратегию с целью оптимизации ведения бизнеса, однако все чаще она оказывается просто минимальным требованием для ведения бизнеса в цифровом формате, но никак не базой для получения устойчивого конкурентного преимущества.

## **Стратегия привлечения клиентов**

В этой стратегии основное внимание уделяется обеспечению доверия и лояльности клиентов, а в идеале — их страстной приверженности. Компании, выбирающие такой подход, предлагают бесперебойное многоканальное сотрудничество, быстрое реагирование на новые требования и индивидуализированные отношения, основанные на глубоком понимании потребностей клиентов.

В качестве примера приведем корпорацию Kaiser Permanente, провайдера медицинского обслуживания и некоммерческих программ медицинского страхования,

базирующуюся в Окленде, Калифорния. Руководствуясь так называемой потребительской цифровой стратегией (consumer digital strategy), эта компания рассматривает медицинское обслуживание как процесс взаимодействия поставщиков услуг с гражданами. Kaiser Permanente использует цифровые технологии для обеспечения беспрепятственного и недорогого доступа к бригадам медиков или врачам и упрощения оказания пациентам как лечебной, так и профилактической помощи.

Опираясь на цифровые технологии, Kaiser Permanente с выгодой для себя и клиентов проводит ряд операций. В частности, компания предоставляет цифровые каналы связи, которые помогают поддерживать контакт между пациентами и медицинскими бригадами, врачами. Эти каналы связи обеспечивают специалистам доступ к медицинским документам пациентов, защищенный обмен сообщениями между пациентами и провайдерами, а также удаленную диагностику состояния здоровья.

Кроме того, технологические ресурсы позволяют анализировать данные при оценке необходимости оказания индивидуализированной медицинской помощи и определении оптимальной стратегии терапии. Kaiser Permanente использует аналитические методы для мониторинга и улучшения соблюдения пациентами режима приема лекарств и лечения, а также для пропаганды здорового образа жизни.

Компания использует социальные сети для формирования сообществ людей со сходными интересами и потребностями, специальных групп ухода и обслуживания «care circles», где пациенты и их семьи могут поддерживать контакты с провайдерами медико-санитарных услуг. Kaiser Permanente создала тщательно разработанную систему

разрешений, которая позволяет членам семей и другим лицам, осуществляющим уход за пациентами, оказывать им необходимую помощь, общаться с их врачами и контролировать лечение.

В результате 70% членов сообщества Kaiser Permanente активно укрепляют и поддерживают здоровье, используя интернет, и, как показывают данные исследований этой организации, такое поведение положительно влияет на состояние здоровья, приверженность назначенной терапии, степень удовлетворенности и лояльность клиентов.

## **Стратегии цифровых решений**

Стратегия цифровых решений изменяет продукцию компании. Она стимулирует внедрение диверсифицированных продуктов и услуг в комплексные решения. Параллельно совершенствуются сами эти продукты и услуги благодаря накоплению информации и опыта, которые помогают решать проблемы клиентов. А это, в свою очередь, добавляет стоимость предлагаемому товару. Со временем цифровые решения могут трансформировать бизнес-модель таким образом, что основные доходы будут приносить не обычные продажи, а более сложные, ценностные предложения — именно они наиболее эффективно обеспечивают регулярный доход.

Таким образом действует, например, глобальный поставщик лифтов и подъемников, эскалаторов и сопутствующих услуг Schindler Group с головным офисом в Эбиконе, Швейцария. Эта компания использует систему контроля физических объектов через интернет (интернет вещей), собирая данные по базе установленного ею оборудования в реальном времени. На основе этой информации специалисты

Schindler повышают качество своих продуктов и услуг. Первоначально компания сосредоточила внимание на совершенствовании цифровой стратегии с использованием аналитики, чтобы снизить затраты на обслуживание продуктов. Но все четыре глобальных конкурента в отрасли работали в этом же направлении, поэтому компания переключила внимание на цифровые решения и начала использовать данные интернета вещей для предотвращения отказов оборудования, оптимизации трасс подъемников и поиска перспективных инноваций.

Специалисты Schindler сами разработали новую стратегию решений для обеспечения мобильности в урбанизированной среде, а именно, обеспечивающую возможность эффективно управлять перемещением тысяч людей внутри здания. Например, они создали цифровое решение, которое позволяет посетителям проходить пункты охраны, прикладывая мобильный телефон.

## **Выбирайте только одну стратегию!**

Хотя привлечение клиентов и цифровые решения — это принципиально разные цифровые стратегии, со временем они неизбежно будут сближаться. Например, ключевая цель Kaiser Permanente — привлечение клиентов, и эта модель привела ее к разработке услуги дистанционного мониторинга, то есть цифрового решения. Аналогично Schindler сейчас использует мобильное приложение для передачи в режиме реального времени информации о статусе подъемных устройств менеджерам объектов — тем самым компания повышает вовлеченность клиентов. Но такая конвергенция не отменяет необходимость выбора между этими двумя типами цифровых стратегий.

Итак, для разработки интегрированного ассортимента предложений для клиентов компаниям необходима ясная цифровая стратегия. Их сотрудникам четкая стратегия необходима, чтобы управлять программами и правильно расставлять приоритеты. Такая стратегия должна заранее определять победителя в спорных ситуациях между интересами продукта и интересами клиента внутри компании, не позволяя «функциональным анклавам» бороться за лидерство в частности вместо стремления к достижению общих целей.

Например, компания по оказанию финансовых услуг USAA, базирующаяся в Сан-Антонио, Техас, добилась выдающихся показателей лояльности клиентов за счет ограничения разработки (и приобретения) дополнительных продуктов. В ее портфеле — только те предложения, которые можно без проблем интегрировать в систему обслуживания клиентов. Программа инноваций в этой компании определяется стратегией привлечения клиентов, а значит, ее цифровые решения должны соответствовать общей выбранной модели.

В Apple Inc. напротив, характер инноваций обусловлен стратегией цифровых решений. Компания рассчитывает, что сотрудники, непосредственно работающие с клиентами, смогут обеспечить высокий уровень удовлетворенности. При этом приоритет все же отдается именно продукту, даже если персоналу придется убеждать несговорчивых клиентов, что им не нужен, например, штекер для наушников.

При всех имеющихся различиях как в USAA, так и в Apple выбор цифровой стратегии определяет общее понимание бизнес-целей сотрудниками компаний, помогает экспериментировать и внедрять инновации.

**Компания,  
которой недостает  
общекорпоративных  
возможностей,  
не сможет обеспечить  
надежность операций  
и вести конкуренцию  
в цифровом формате.**



## Создание операционного каркаса

Чтобы реализовать цифровую стратегию любого типа, компании необходима также интегрированная платформа (мы называем ее операционным каркасом). Она объединяет различные функции, обеспечивает надежность и эффективность транзакций и взаимодействия с клиентами. Базовые элементы операционного каркаса — это доступ к единому авторитетному источнику ключевых данных о финансах, клиентах и продуктах, надежные сквозные глобальные процессы в цепочках поставок и общие отделы обработки документации.

Еще с 1990-х гг. компании начали внедрять интегрированные корпоративные АСУ (ERP) и системы управления взаимодействием с клиентами (CRM). Однако во многих случаях корпоративная политика, культура и используемые процессы закрепляли существование бизнес-анклавов, что препятствовало внедрению таких систем и использованию соответствующих общекорпоративных возможностей. Но компания, которой недостает общекорпоративных возможностей, не сможет работать стабильно и вести конкуренцию в цифровом формате.

Операционный каркас у Kaiser Permanente начинается с ее электронной системы ведения медико-санитарной документации, которую компания практически с самого начала выбрала в качестве базы для записей клинических данных. Теперь эта система заметно облегчает взаимодействие с клиентами и позволяет реализовать новые цифровые решения, в которых требуется точная информация о пациентах.

Операционный каркас Schindler включает в себя глобальные стандарты бизнес-технологий и процессов, которые

компания внедряет с помощью своей ERP-системы начиная с 2005 г. И теперь, вводя в свой операционный каркас новые сведения от датчиков, она облегчает себе текущие эксперименты с мобильными решениями.

Оценивая способность организации реализовать одну из двух стратегий, руководители должны определить, каких ресурсов недостает, изыскать их и встроить в операционный каркас. Чтобы преуспевать в цифровой экономике, необходимо предлагать клиентам продукты, обладающие уникальными преимуществами, чтобы их было трудно воспроизвести как привычным конкурентам, так и стартапам. Такие предложения могут опираться на стратегию, ориентированную либо на комплекс интегрированных цифровых продуктов, либо на отношения, позволяющие привлекать клиентов недоступными конкурентам способами. Без этого, даже непрерывно внедряя инновации, вы не сможете поставлять клиентам приложения с добавленной стоимостью в сфере ИИ, биометрии, дронов и тем более — грядущих цифровых технологий.

# 2

---

## Пять мифов о цифровизации

Стивен Дж. Эндриоле

Многие советы директоров и команды топ-менеджеров стремятся достичь максимальной эффективности, восприимчивости к инновациям и конкурентоспособности, которые может обеспечить цифровизация. Но мой опыт говорит о том, что путь цифровизации (как и большинство других крупных общекорпоративных программ) достаточно рискованный.

На протяжении большей части своей карьеры я либо наблюдал процессы цифровизации как в государственном, так и в частном секторе, либо сам участвовал в них. В частности, в разное время я занимал должности директора отдела кибернетических технологий Управления перспективных оборонных исследовательских проектов США (DARPA), технического директора и старшего вице-президента Safeguard Scientifics Inc., а также технического директора и старшего вице-президента корпорации Signa по технической стратегии. И я заметил, что если преобразования не были хорошо спланированы, поддержаны руководством компании и со скрупулезной точностью выполнены, то в подавляющем большинстве случаев организации делали серьезные ошибки.

Университет Вилланова, в котором я сейчас преподаю и занимаюсь исследовательской работой, собирает данные

о внедрении технологий и тенденциях в сфере цифровизации. Я то и дело слышу про «удивительные», «замечательные», «потрясающие» и «невероятные» проекты, потенциально способные «произвести революцию» в компании или даже «взорвать» целую отрасль. Но когда я опрашиваю респондентов, чтобы выяснить ключевые детали таких проектов, часто обнаруживаю, что люди еще не очень хорошо понимают суть понятия «цифровизация». И чтобы устранить имеющуюся путаницу и внести некоторую ясность, я разделил результаты своих наблюдений на пять категорий — пять мифов о цифровизации. Если вы научитесь отличать мифы от реальности, то с меньшей вероятностью станете жертвой нарастающей шумихи относительно всеобщей цифровизации.

**Миф №1:** каждая компания должна «цифровизироваться».

**Реальность:** далеко не каждая компания, процесс или бизнес-модель нуждаются в этом.

Цифровизация представляет собой не просто обновление программного обеспечения или проект улучшения цепочки поставок. Это спланированный «цифровой удар» по, возможно, вполне эффективно функционирующей системе. И перед тем как начать цифровизацию бизнеса, предварительно необходимо целенаправленно спрогнозировать все изменения с помощью программ моделирования бизнес-процессов разных уровней.

Поэтому в качестве первого шага к цифровизации процессов нужно беспристрастно оценить, сможет ли ваша компания создать цифровые модели, позволяющие в деталях имитировать действующие у вас процедуры. В более простой формулировке вопрос звучит так: сможет ли моя компания смоделировать используемые ею процессы? Многим

организациям это не по силам, и здесь нет никакого криминала. Это просто означает, что вам, по всей вероятности, будет трудно перевести все рабочие процессы в цифровой формат.

Помните также, что эффект от любой инициативы в конечном счете определяется потенциальным ростом доли рынка, дохода и прибыли. Далеко не для всех компаний, даже если они смогут смоделировать свои бизнес-процессы во всех тонкостях, цифровизация рентабельна. Кроме того, если ваши ныне существующие бизнес-правила, процессы, модели и системы и так работают безупречно, усилия по их цифровизации с учетом необходимых затрат и времени могут просто не иметь смысла.

Конечно, со временем эффективность правил, процессов, моделей и систем может снизиться; если это действительно произойдет, то цифровизация компании может оказаться целесообразной. Но она не должна превращаться в самоцель. Необходимо просчитать ее эффективность, чтобы можно было с уверенностью утверждать, что какие-то ключевые процессы в итоге существенно упростятся.

**Миф №2:** цифровизация опирается на новейшие или даже прорывные технологии.

**Реальность:** самый быстрый эффект от цифровизации обеспечивается как раз за счет традиционных операционных и стратегических технологий, а не новых (например, дополненная реальность) или так называемых прорывных (частный случай — машинное обучение) технологий. Основной выигрыш при подобных преобразованиях тоже обеспечивают проверенные операционные (например, сети и базы данных) и стратегические технологии (такие как ERP или CRM). Дело в том, что многие бизнес-процессы

и модели уже устарели. Давайте вспомним, каким образом компаниям Uber Technologies Inc. и Airbnb Inc. постепенно удалось серьезно потеснить другие системы заказа такси и бронирования номеров в отелях. Да, новые технологии действительно способствовали росту известности этих брендов, но самые значительные выгоды они получили за счет мобильных телефонов, приложений и сайтов, оптимизированных для выполнения быстрых транзакций и отслеживания местоположения. Иными словами, нужного воздействия зачастую легче добиться с применением широко используемых технологий, нежели с помощью новейших, еще недоступных большинству потенциальных клиентов.

Но сколь бы очевидным ни был этот тезис, многие руководители игнорируют его. Они считают, что необходимо как можно скорее внедрить в практику только появившуюся технологию. А ведь ее эффективность часто трудно спрогнозировать, и сам этот инструмент еще недостаточно развит, чтобы оказать серьезное воздействие.

**Миф №3:** именно прибыльные компании с наибольшей вероятностью запускают успешные проекты цифровизации.

**Реальность:** если все идет хорошо, проще говоря, если и наемные сотрудники, и акционеры довольны ситуацией и своим имущественным положением, то вероятность значимых преобразований невелика.

Компании-неудачницы гораздо более склонны к подобным преобразованиям просто потому, что им нужно быстро что-то (если не все) менять. Преуспевающие организации, особенно публичные, по понятным причинам относятся к изменениям настороженно. Попробуйте вспомнить: какие успешные компании действительно изменили свои

бизнес-модели без давления рынка? Коренные преобразования — дело дорогое, трудоемкое, болезненное, а результат не всегда предсказуем. И руководители, предлагающие это сделать, становятся легкой мишенью для внутренних оппонентов, особенно если программы изменений продвигаются медленно или со сбоями.

Что бы ни утверждали авторы бизнес-бестселлеров и ученые мужи, правда состоит в том, что в организациях, где люди чувствуют себя комфортно, они в большинстве своем сопротивляются цифровым преобразованиям. Да, если в компании начинаются проблемы, сопротивление изменениям может быстро сойти на нет. Но пока этого не случится, бывает трудно убедить людей в необходимости принять меры для исправления того, что им представляется нормально работающим. Как говорится, не сломано — не чини!

В каких организациях сопротивление цифровизации оказывается наименьшим? В компаниях, которые быстро теряют клиентов и деньги, и в тех стартапах, которые не особенно считают средства инвесторов. Меры по цифровизации оказываются эффективными там, где есть деньги и высокая (обоснованная) готовность к рискам. Устойчивые же компании обрели свое положение не по взмаху волшебной палочки, а потому, что им удалось выйти на стабильную прибыльность за счет хорошо продуманных, понятных и эффективных процессов. Именно в этом заключается суть их нынешней бизнес-модели. Поэтому, пока им сопутствует успех на рынке, они, как правило, не хотят радикальных изменений.

**Миф №4:** мы должны «взорвать» нашу отрасль раньше, чем это сделает кто-то другой.