



# В чем причины неудач проектов по Цифровой Трансформации?

Нанеишвили Георгий

Qlik Account Executive

Автор книги «Оптимизируй **ЭТО** немедленно!»

April 2024



# Причины неудач Цифровой Трансформации

deŭ ž z ' ŭ ze ʘ gθqŭ ger z ̄ eθē

- Сколково:
  - Стратегия: ошибки визионера
  - Технологическое развитие компании
  - Внедрение разработки с фокусом на продукт, а не на пользователя
  - Как организационная культура компании препятствует цифровизации
- Cnews:
  - Отсутствие общего понимания стратегии
  - Нечеткая картина мира и замкнутость на внутренние проблемы
  - Размытая ответственность и отсутствие ориентиров
  - Отсутствие эффективных коммуникаций
  - Избыточное планирование
  - Трансформация технологий, а не бизнеса
  - Кадровые проблемы и отсутствие корпоративной культуры развития инноваций
- VC.RU:
  - Подход к цифровизации как единоразовому мероприятию, а не как к системе мер, требующих постоянного развития
- Universal University:
  - Агент изменений не владеет change-менеджментом
  - Нет команды или она собрана неправильно
  - Не заданы бизнес-цели
  - Неверные ожидания от изменений
- Про Бизнес:
  - Считать, что оцифровка бизнеса — это и есть цифровая трансформация
  - Считать цифровизацию просто модным маркетинговым ходом
  - Не готовить людей к изменениям
  - Рассматривать элементы цифровой трансформации по отдельности

# Реальные причины неудач:

- **Ориентация на моду, а не на бизнес-результат:**
- **Отсутствие понимания, что такое Цифровая Трансформация**
- **Неверно сформулированные Бизнес-Цели или их отсутствие**
- **Следование за модой и выбор неподходящих технологий**
- **Ориентация на поставщиков (кто громче кричит)**
- Ориентация на бизнес-консультантов, а не на собственные потребности
- Отсутствие понимания эффекта и ROI проекта
- Зачастую проекты окупаются только на эффекте масштаба
- Отсутствие подходящих и / или опытных кадров
- Отсутствие поддержки или контроля проекта на уровне руководства
- Не все в компании заинтересованы в оптимизации бизнеса
- Все прочие проектные риски



# Кривая Ажиотажа – Gartner Hype Cycle



# “Маятник качнулся назад”

- В итоге бизнес выбирает не то, что ему необходимо и принесет пользу, а то что «популярно» и «ажиотажно»
- Слышат тех, кто громче всех кричит: у кого самый большой бюджет.
- Нас – не слышно, мы маленькие.... Зато повсюду слышно:
  - Big Data – вместо управления слабоструктурированными распределенными данными – продажи серверов и систем хранения
  - Цифровая Трансформация – вместо политики изменений – продажи IoT («каждый чайник будет говорить с микроволновкой»), 3D-принтеров и виртуальной реальности
  - Облака – вместо массового применения и удешевления – Vendor Lock
  - Блокчейн... а что там с блокчейном? Есть хоть 1 пример работы?
  - AI, ML – хайп с рисованием картинок по подписке

*Цифровизация* – это применение прорывных (\*Disruptive) технологий, создающих новые или трансформирующие существующие процессы и бизнес модели за счет замещения или дополнения человека на базе использования продвинутой аналитики, искусственного интеллекта, мобильных и носимых устройств, роботизации и интеграционных технологических платформ.

*Цифровизация* – это применение прорывных (\*Disruptive) технологий, создающих новые или трансформирующие существующие процессы и бизнес модели **за счет замещения** или дополнения **человека** на базе использования продвинутой аналитики, искусственного интеллекта, мобильных и носимых устройств, роботизации и интеграционных технологических платформ.

*Цифровизация* – это применение прорывных (\*Disruptive) технологий, создающих новые или трансформирующие существующие процессы и бизнес модели **за счет** замещения или **дополнения человека** на базе использования продвинутой аналитики, искусственного интеллекта, мобильных и носимых устройств, роботизации и интеграционных технологических платформ.



# Цифровизация vs Цифровая трансформация

- **Оцифровка** — это перевод процессов в цифровой формат, чтобы было что автоматизировать  
(*Компьютер вместо журнала - тетрадки*)
- **Цифровизация** — следующий уровень изменений. Здесь переведенные в цифровой формат данные и процессы уже можно использовать для автоматизации / роботизации операций и оптимизации бизнес-процессов
- **Цифровая трансформация** — более глубокий и масштабный процесс. Это комплексное преобразование предприятия с использованием цифровых решений и технологий. Её цель — выход на новые рынки, создание новых каналов продаж и решений, которые генерируют новую чистую выручку и приводят к увеличению стоимости компании.





# Фазы Цифровой Трансформации

0. Цифровизация. Роль CDO – «оптимизатор бизнес-процессов»

---

1. Использование сторонних решений для цифровой трансформации процессов
2. Разработка собственных решений для использования внутри компании
3. Вывод разработанных решений на рынок / разработка решений для рынка

1. Так какие именно задачи ставит бизнес? Какие полномочия и ресурсы выделяет? Никаких?\*

2. Нельзя переходить к ЦТ без закрытия базовых потребностей!

*\*Spews, январь 2021: В России начались массовые увольнения руководителей государственной цифровой трансформации*



# Что принесет ценность в первую очередь?

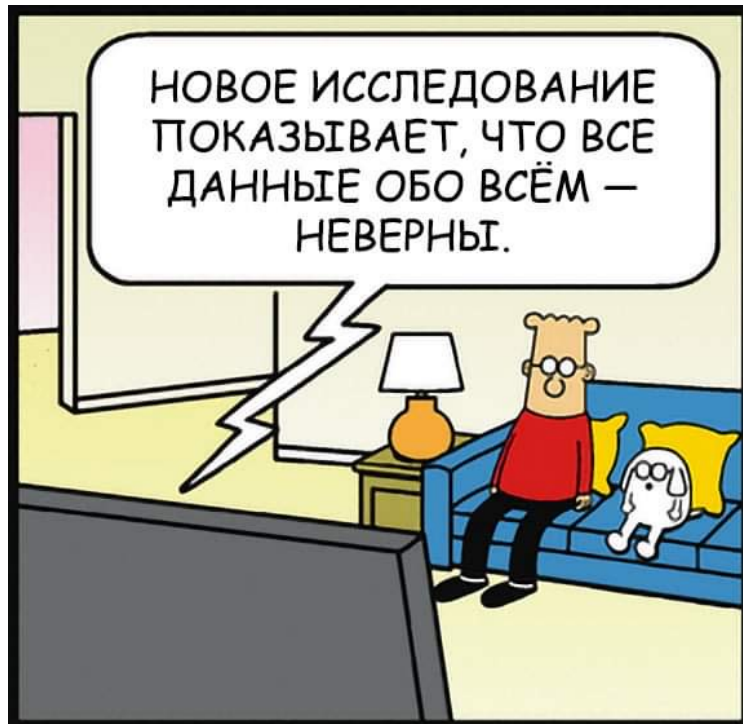
- Аудит бизнес-систем – что есть и что можно автоматизировать
- Автоматизация рутинных операций, «роботизация»
- Управление бизнес-процессами и документооборотом, BPM
- Центр компетенций для оптимизации бизнес-процессов
- Система сбора обратной связи и обработки рацпредложений
- Формирование единой базы знаний
- Каталог обучающих курсов (... отчетов, данных, показателей, KPI)
- Система оценки и обучения персонала (сотрудника, продукту...)
- Демократизация данных, Бизнес – аналитика (быстрая отдача)
- Удаленные рабочие места, ВКС

...что, не видно BigData, 3D печати, VR и AI?



# ТЕКУЩИЙ ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

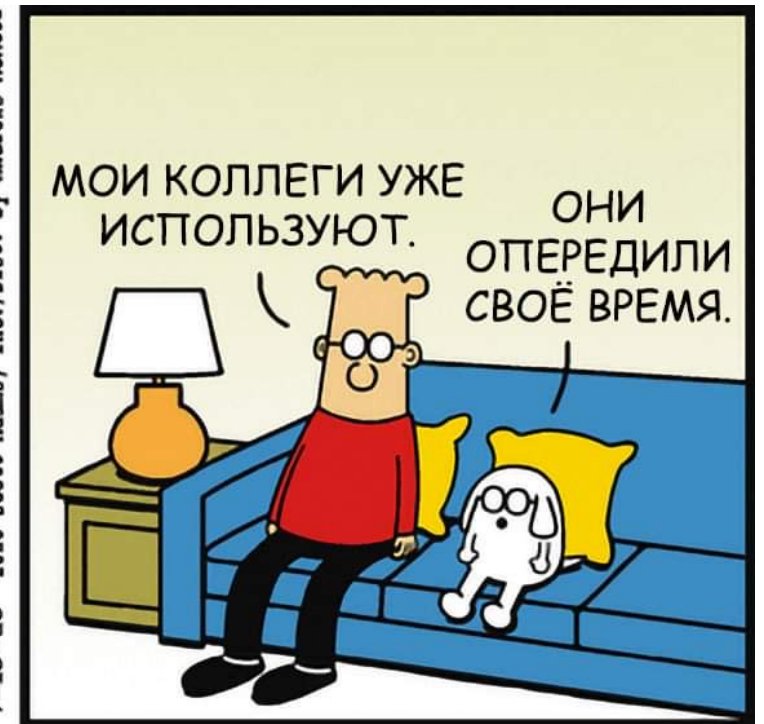
- Тысячи слайдов в PowerPoint
- Бесконечные (и бессмысленные) совещания
- Чья подпись перед моей?



@SCOTTADAMSSAYS  
DILBERT.COM



7-18-20 2020 Scott Adams, Inc./Dist. by Andrews McKeel



# ЛЮДИ

# БОЯТСЯ!

НЕВЕРНОЕ РЕШЕНИЕ МОЖЕТ СТОИТЬ  
ОЧЕНЬ ДОРОГО.

НЕ ПРОСТО ДЛЯ КОМПАНИИ, НО И ДЛЯ  
**КОНКРЕТНОГО** РУКОВОДИТЕЛЯ

# Что такое Data-Driven Company?

Уже давно "AdHoc" не является единственным способом управления

- Data-Driven – термин, обозначающий новую парадигму управления, основанную на принятии обоснованных управленческих решений на основе данных.
- Это снижает риск ошибки и снимает ответственность: если решение некорректное, следовательно мы не учли какой-либо фактор или модель необходимо скорректировать.
- Данные становятся вторым языком, на котором разговаривают сотрудники, предлагая и обосновывая свои решения. Разумеется, интуицию никто не заменит, но компании, где решения принимаются на основе анализа информации, более стабильны и успешны, чем компании, в которых менеджмент полагается лишь на чутье. Пример:



Основа роста и доходности лучших компаний –  
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДАННЫХ

# Зачем быть Data-Driven?

дщ λ ѡН λ Ædz gӨü еλ dүz Æ'ÆdHyӨö† λ fjhүzүө zөӨ үүzzfjh

- **Цифровая грамотность приводит к 5-ти процентному росту стоимости предприятий**, управляемых с помощью решений принимаемых на основе анализа данных\*.
- **Бизнес отмечает прямую зависимость вложений в аналитическую платформу и возможностями превращать данные в полезные для бизнеса инсайты**, которые помогают принимать верные для бизнеса решения и зарабатывать больше\*\*:
  - 76% отметили, что операционная эффективность выросла в среднем на 17%
  - 75% отметили, что доход вырос в среднем на 17%
  - 74% отметили, что чистая прибыль выросла в среднем на 17%
  - 87% топ-менеджеров указывают, что стать более data-driven компанией - их приоритет на ближайшие 5 лет

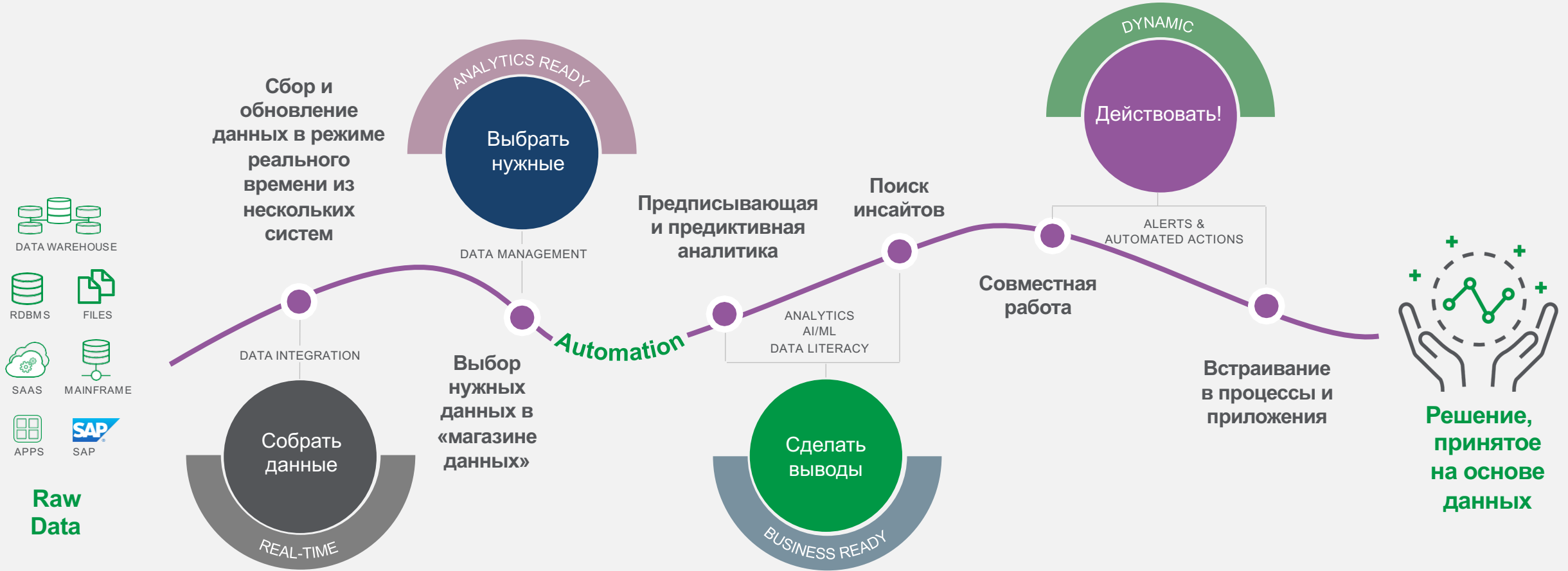
*\*Исследование Accenture и Qlik, : [Human Impact of Data Literacy](#)*

*\*\*Исследование IDC и Qlik "[Transformative Data Through Leadership Survey](#)"*



# Data Driven = Qlik

От сбора данных до автоматического принятия решений



# НО!

- За всеми «новыми» и «ажиотажными» технологиями надо поглядывать: они проходят обкатку, дешевеют и становятся доступными.
- Раньше видео-аналитика требовала очень много ресурсов: хранения массивов данных, их обработки, машинного обучения, распознавания лиц, пола, возраста, настроения...
- Думаю, это уже есть или скоро будет встроено в обычные камеры наблюдения
- Когда технология подешевеет и когда будут конкретные примеры, как она помогает решить ту или иную задачу бизнеса, и какая отдача на инвестиции – её можно и рассмотреть к применению.

## Часть II. О чем нельзя забывать

- Цифровая Трансформация:
- R&D
- Исследования
- Новые продукты
- Новые рынки
- Новые способы взаимодействия с заказчиками
- Искусственный интеллект, ML
- BigData, дроны, 3D-печать, цифровые двойники, IoT и прочий блокчейн

# Развитие успеха

- После реализации фазы I: «Цифровизация» вы будете готовы в фазе II: «Цифровая трансформация»:
- Вы проведете аудит имеющихся ресурсов
- У вас будет центр компетенции, который послужит основой исследовательского отдела (R&D) и будет покрывать большинство отделов компании;
- Благодаря обратной связи вы выявите ряд интересных проектов, а благодаря экспертному совету сможете выделить наиболее прибыльные, быстрые и наименее рискованные.

# Вопросы?

[gni@qlik.com](mailto:gni@qlik.com)



Георгий Нанейшвили — специалист по внедрению систем управления предприятием, имеющий практический опыт как со стороны заказчика, так и со стороны интегратора. Специализируется на разработке архитектуры бизнес-приложений, нацеленных на повышение производительности труда и эффективности компаний путем их автоматизации. Известен рядом публикаций на профильных форумах, около 20 лет является активным участником сообществ по внедрению таких систем, как Microsoft Dynamics AX и SAP ERP. Работал в компаниях

Oracle и Microsoft, в последней был признан лучшим техническим специалистом по ERP-системам в 2008 году. Последние 10 лет руководит развитием партнерской сети компании Qlik, в которой также неоднократно признавался лучшим специалистом по работе с партнерами.

Книга предназначена для тех руководителей, который хотят за короткий срок существенно повысить операционную эффективность компании с помощью современных технологий. В книге приведено множество практических примеров успешного применения различного рода решений в передовых компаниях России, которые помогут Вам правильно расставить приоритеты автоматизации и дадут новые идеи. Также отдельная часть посвящена новой парадигме управления компанией — принятию решений на основе анализа данных, что позволяет компании быстрее принимать верные и обоснованные управленческие решения и быстрее доносить стратегию до линейного персонала, повышая скорость управления компанией и выигрывая в конкурентной борьбе.



Знания, которые меняют жизнь



заказ книг +7 (495) 120-07-04 и на сайте [www.alpina.ru](http://www.alpina.ru)



ideabooks alpinabook alpinabook alpinaru

Георгий Нанейшвили Оптимизируй ЭТО немедленно!

Георгий Нанейшвили

# ОПТИМИЗИРУЙ ЭТО НЕМЕДЛЕННО!

Как используя современные IT-инструменты сократить издержки и обойти конкурентов

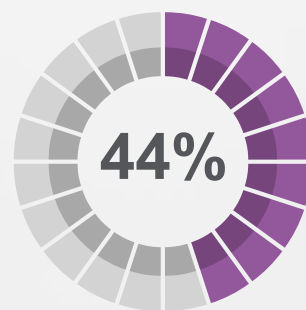
Кейсы ведущих российских компаний





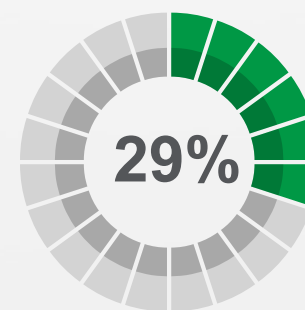
# Вызовы современности

Несмотря на значительные инвестиции в данные и аналитику, большинство организаций по-прежнему получают лишь ограниченные результаты...



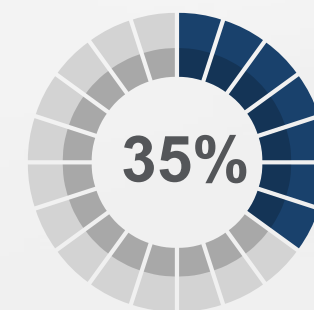
организаций имеют достаточно данных для принятия решений

IDC Data Culture Web Survey, 2021



руководителей достигает результатов, способных трансформировать бизнес

NewVantage Partners Big Data and AI Executive Survey, 2021



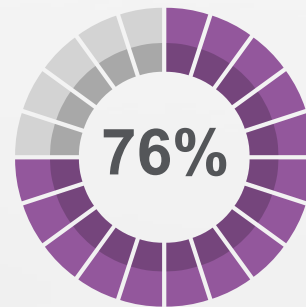
руководителей считают низкую информационную грамотность важным препятствием

Gartner Webinar, Drive Better Business Outcomes by Improving Your Organization's Data Literacy, Alan D. Duncan, May 12 2021

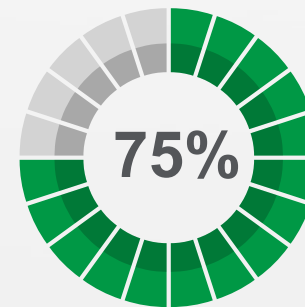
# Возможности



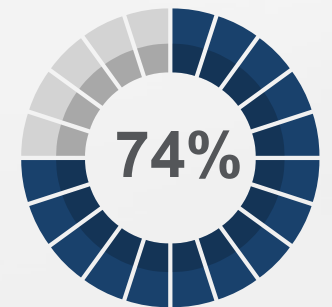
Тем не менее, те немногие, кто сделал это правильно, видят значительные финансовые и операционные выгоды...



говорят о улучшении операционной эффективности



говорят о увеличении выручки

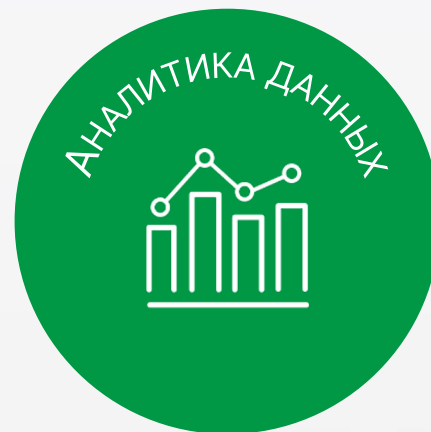


говорят о увеличении прибыли

# В чем помогает Qlik



- Создание сквозного конвейера аналитических данных
- Change Data Capture
- Автоматизация работы с данными
- Качество данных и Data Governance



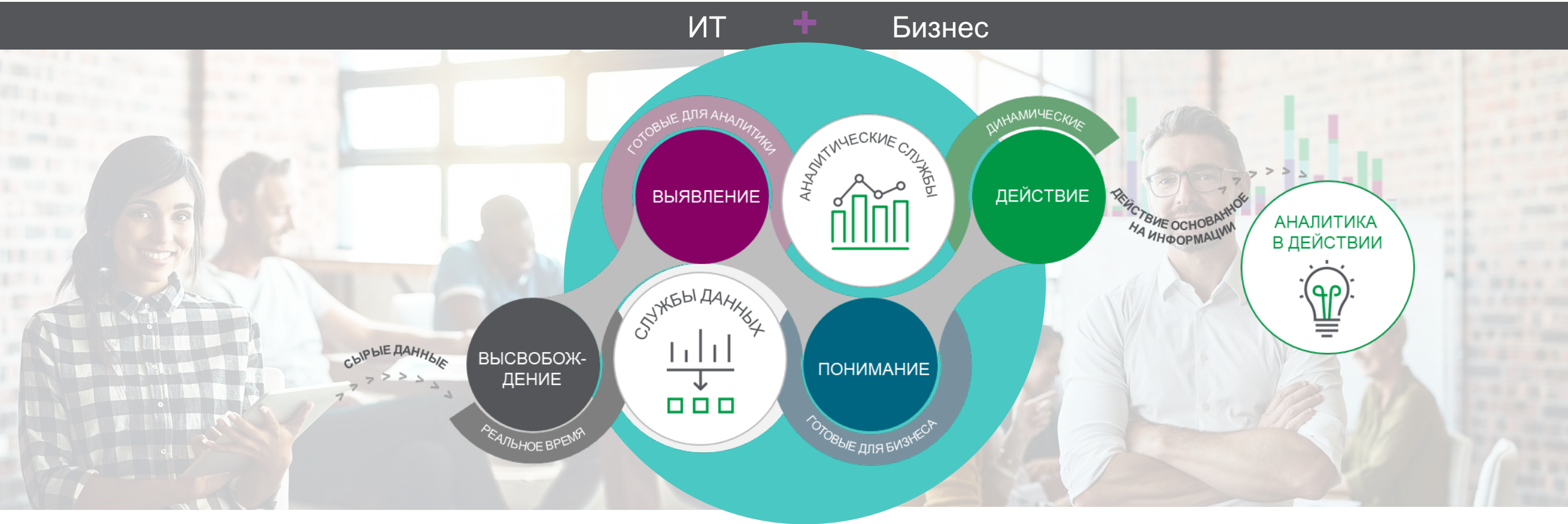
- Ассоциативная модель и комплексная работа с данными
- Встроенная аналитика (там, где принимаются решения)
- Дополненная аналитика и AutoML



- Программа по грамотной работе с данными на английском и русском языке
- 24x7 поддержка
- Проект “Конспект DAMA DMBOK”

# Уничтожая разрыв

Создание сквозного конвейера аналитических данных





# Кейсы использования Qlik в нефтегазовых компаниях



- Аналитическое приложение **New Flash**: полный обзор процесса добычи ресурсов и выбросов CO2 по всему миру, обновляемый практически в режиме реального времени
- Данные можно просматривать по месторождению (отдельному заводу), активу (группе заводов) или по географическому району. Все данные агрегируются и подразделяются на нефть или газ
- 1.000 пользователей по всему миру

Qlik



- Аналитическое приложение **Retail Customer Intelligence**: аналитика 7.000 АЗС по всей Европе для анализа расходов и поведения клиентов, а также геоаналитики для оценки наиболее выгодных мест расположения магазинов, акций и промо-акций.
- Qlik в облаке AWS от Accenture
- Увеличение активной клиентской базы на 14 % по итогам первого года работы с программой лояльности и повышением ее рентабельности



- Аналитическое приложение CFO Dashboard: интеграция финансовых данных различных компаний группы Socar, включая Socar Turkey и Petkim
- Мобильная аналитика для топ-менеджеров по всем аспектам финансовой деятельности
- Более 40 ключевых показателей эффективности на одном дашборде Qlik для ежедневного контроля и мониторинга, с возможностью провалиться в более детальную аналитику





**LEAD WITH DATA™**