

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ. Для кого эта книга.....	5
ЧАСТЬ I	
ЦИФРОВИЗАЦИЯ	
ГЛАВА 1. О дивный новый мир!.....	7
ГЛАВА 2. Цифровизация и производительность труда.....	9
Кейс 1. Крупная телекоммуникационная компания.....	13
ГЛАВА 3. Как нам поможет эта «цифровая трансформация».....	18
Кейс 2. ПАО «Магнит».....	22
ГЛАВА 4. Компьютеризация.....	24
ГЛАВА 5. Сколько на самом деле стоит сотрудник.....	27
ГЛАВА 6. Все, что можно автоматизировать, должно быть автоматизировано.....	29
ГЛАВА 7. «Большой взрыв».....	31
Кейс 3. Крупная розничная компания по продаже мебели.....	37
ГЛАВА 8. Первое правило автоматизации.....	38
Кейс 4. ПАО «Юнипро».....	41
ГЛАВА 9. Сила данных.....	45
Кейс 5. Не заставляйте людей вводить лишние данные!.....	50
ГЛАВА 10. Стоимость процессов.....	53
Кейс 6. Логистическая компания: пример оптимизации цепочки создания ценности.....	56
ГЛАВА 11. Что может дать автоматизация?.....	58
Кейс 7. Крупный дистрибьютор пищевых продуктов.....	58
Кейс 8. Региональная розничная сеть.....	60
ГЛАВА 12. Не все, что можно автоматизировать, должно быть автоматизировано.....	61
Кейс 9. Компания по производству мебели.....	62
ИТОГИ. Часть I.....	64

ЧАСТЬ II

УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ

ГЛАВА 13.	Мода и ажиотаж	68
ГЛАВА 14.	Что такое Data-Driven Company?	77
ГЛАВА 15.	Скорость жизни нарастает	79
ГЛАВА 16.	Думаете, это вас не коснется?	85
ГЛАВА 17.	От отчетов до выявления причин	87
ГЛАВА 18.	Ориентироваться на отчеты — все равно что вести автомобиль, глядя в зеркало заднего вида	89
	Кейс 10. Компания по производству и продаже бытовой химии	93
	Кейс 11. Иногда анализ финансов начинается с анализа продаж	96
ГЛАВА 19.	Методология ведения проектов	99
	Кейс 12. Почему бы все не упростить?	104
ГЛАВА 20.	Грамотность работы с данными	105
	Кейс 13. Одна из крупнейших аптечных сетей	107
ГЛАВА 21.	Зрелость компании	112
ГЛАВА 22.	Сколько сотрудников все это поддерживает?	117
	Кейс 14. ПАО «Сбербанк», розничный блок	117
ГЛАВА 23.	А быстрее нельзя?	120
	Кейс 15. Крупный региональный банк	121
	Кейс 16. ПАО «Ростелеком»	129
	Кейс 17. Что дает скорость?	130

ЧАСТЬ III

АНАЛИТИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА

ГЛАВА 24.	Демократизация аналитики	132
	Кейс 18. Как «светофор» может разгрузить директора	137
ГЛАВА 25.	Обучение	140
ГЛАВА 26.	Что же такое аналитическая культура	143
	Кейс 19. Как аналитики спасли Intel	146
ГЛАВА 27.	Как стать Data-Driven компанией	147
ГЛАВА 28.	Не говорить, но слушать	151
	Кейс 20. ГК «Мегаполис»	153
ГЛАВА 29.	Как компания приходит к аналитической культуре	154
	Кейс 21. Опыт цифровой трансформации ПАО «Росгосстрах»	158
ГЛАВА 30.	Что может дать компании аналитическая культура	160
ГЛАВА 31.	Обратная связь	163
	Кейс 22. Крупная рыболовно-промысловая компания	163
ГЛАВА 32.	Дата-лидеры	165
	Кейс 23. Аналитическая культура в ПАО «Газпром нефть»	167
ЗАКЛЮЧЕНИЕ		186

ВВЕДЕНИЕ

ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА

Дорогие друзья! Я хочу поделиться с вами опытом по повышению производительности труда ведущих компаний России. Это не только мой личный опыт, но и наработки множества компаний-интеграторов — партнеров, которые работают в разных сферах и не только внедряют современные информационные системы, но и помогают оптимизировать бизнес-процессы, предлагая заказчикам самый передовой опыт управления компанией. Сначала мы обменивались накопленным опытом и историями успеха между собой, партнерами, потом к нам подключились наши заказчики, а теперь мы открыли площадку, на которой все могут поделиться успехами в области оптимизации работы компании не только с помощью информационных систем, но и благодаря изменению подхода к выполнению поставленных задач. Пользуясь случаем, хочу выразить благодарность всем заказчикам, партнерам и моим коллегам, которые принимают

активное участие в проекте, привнося новый опыт, который может оказаться полезным и вашей компании.

К сожалению, не так много книг учат тому, как информационные технологии помогают преобразовать компанию, повысив ее конкурентоспособность и эффективность. Вот и запускают бизнес-проекты по новым «модным» технологиям, не понимая целей и списывая потом убытки.

Данная книга предназначена для тех руководителей, которые хотят повысить операционную эффективность компании с помощью современных технологий. В книге приведены практические примеры успешного применения различного рода решений в передовых компаниях России, которые помогут правильно расставить приоритеты автоматизации и дадут новые идеи. Я буду очень рад, если вы сможете воспользоваться этими советами и поделитесь результатами реализации проекта. Если у вас есть вопросы, то можете отправить их на почту DataLider@yandex.ru или задать на сайте www.DataLiteracy.ru, и мы с радостью подскажем решение или поможем советом. Для тех, кто нацелен на повышение эффективности, кто готов взять на себя ответственность за проект по преобразованию компании и повышению ее эффективности, и предназначена данная книга.

ЧАСТЬ I

ЦИФРОВИЗАЦИЯ

ГЛАВА 1. О ДИВНЫЙ НОВЫЙ МИР!

Сейчас из каждого утюга несетя: «цифровизация», «шестой технологический уклад», «четвертая промышленная революция» и прочий «блокчейн». К сожалению, каждый поставщик трактует эти понятия по-своему и связывает с тем продуктом, который сам предоставляет на рынок. Получается, что для поставщика 3D-принтеров эти понятия завязаны на технологию 3D-печати, а остальные аспекты отбрасываются как незначительные, а поставщик систем хранения данных рассуждает только о росте данных и о том, где их хранить, но не поднимает вопрос: «А зачем их хранить?» К сожалению, поставщиков и предложений от них много, и очень непросто разобраться в этом информационном шуме.

Давайте вкратце дадим определение каждому термину и поговорим о том, почему это важно. Когда

технология новая, то, как правило, она дорогостоящая в применении и не находит массового распространения. Когда происходит обкатка таких технологий, появляется инфраструктура, опыт использования и массовое применение, то технология дешевеет и становится более доступной. Совокупность новых ключевых технологий, ставших массовыми, и носит название «технологический уклад». Из этого вытекает простая закономерность: с каждым новым технологическим укладом доля интеллектуальной собственности в себестоимости продукции становится все больше стоимости сырья и материалов, использованных в производстве единицы продукции. Например, наши далекие предки научились делать дубинки из дерева, потом научились прикручивать к дереву камень, заострять его и обжигать и счастливо жили весь каменный век. Потом люди освоили добычу меди и олова и стали сплавлять их в бронзу. Топор из бронзы был лучше, долговечнее и острее, чем камень плюс дубинка, и работать им стало быстрее, однако стоимость такого топора была очень высока. Теперь нужны были знания — как находить руду, добывать металл, как делать правильный сплав, как подготавливать форму и отливать топор. Как только технология стала доступной, наступил бронзовый век. Но, увы, бронза не так остра, как железо. Железо добывать труднее, и стоило оно поначалу очень дорого. А новые технологии требовали все больших знаний. Как только новую технологию обкатали и она стала доступной — пришел железный век, но доля знаний, как плавить железо, составляла уже существенную часть от стоимости топора

или молота. А потом английский предприниматель Ричард Аркрайт стал использовать на своей мануфактуре силу воды для повышения производительности труда; затем инженер-механик Джеймс Уатт подоспел со своим паровым двигателем — и вот уже производство осваивает паровой молот. Да, чтобы его построить, необходимо не просто понимать, как он устроен, но и иметь множество смежных технологий: как произвести тот же золотник, вентиль или аварийный клапан. Стоимость знаний теперь куда выше стоимости того железа, из которого сделан сам молот. Но и выработка у него выше! Современное роботизированное производство обладает производительностью куда выше парового молота, к тому же позволяет выполнять множество операций. Более того — оно самостоятельно распознает дефекты и контролирует качество продукции. Разумеется, технологии и программное обеспечение составляют 95% от стоимости подобной роботизированной линии. Это и есть очередной технологический уклад.

ГЛАВА 2. ЦИФРОВИЗАЦИЯ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

Несмотря на распространение подобных технологий, промышленные корпорации отмечают, что на протяжении десятилетий производительность труда росла не очень высокими темпами, в связи с чем возникла необходимость во внедрении новых передовых технологий. Хотя в промышленном производстве создается

лишь 16% мирового ВВП, на обрабатывающие отрасли приходится до двух третей всех затрат на исследования и разработку. Поэтому в 2011 году под эгидой Германии была создана рабочая группа по внедрению новых подходов, возглавляемая бизнесменами, политиками и учеными, так называемая «Индустрия 4.0», которая определила ее как средство повышения конкурентоспособности обрабатывающей промышленности Германии через усиленную интеграцию киберфизических систем в заводские процессы.

Цель довольно проста: это повышение производительности труда и, следовательно, сокращение персонала. Дело в том, что зарплаты в Европе очень высокие, уволить сотрудника непросто, а еще тяжелее — подобрать толковый персонал. А с высокими затратами на оплату персонала очень тяжело конкурировать в современном мире. Кстати, именно поэтому автоматизированные станки стоят значительно дороже — в западных странах они быстро окупаются за счет экономии на оплате труда, а отечественные предприниматели, которые руководствуются принципом «Платить столько за автоподачу? Да я десять сотрудников найму!», потом удивляются, почему на Западе качество продукции значительно выше. Дошло до того, что у знакомого предпринимателя из-за введения карантина, когда возникли проблемы с наймом персонала из ближнего зарубежья, начались сложности с производством и качеством производимой тротуарной плитки, — что же говорить о более технологичном производстве!

Производительность труда — очень большая для России тема. Ольга Константинова Дергунова, президент компании Microsoft в России, один из своих последних проектов в данной компании посвятила именно исследованию производительности труда и поискам возможностей ее повышения. Это было в далеком 2007 году, и, к сожалению, ничего с тех пор не изменилось — Россия пока отстает от промышленно развитых стран по этому показателю. А теперь наступает эра цифровизации как одного из направлений четвертой промышленной революции и Индустрии 4.0. Что такое цифровизация? Вот хорошее определение: 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. Кратко: как с помощью цифровых технологий можно заменить (уволить) сотрудников или заставить их делать больше. Оставим за скобками моральные аспекты подобной «революции», однако с производительностью труда надо что-то делать.

Как ни странно, помощь может прийти с неожиданной стороны — дело в том, что до сих пор уровень цифровизации отечественных компаний или очень низкий, или неправильно расставлены приоритеты проектов по информатизации: вместо аудита и модернизации текущих процессов многие бросились внедрять «модные» технологии, запуская проекты по большим

данным, блокчейну и дронам. А ведь многие компании уже обросли лишними отделами — например, надо было «правильного человека» пристроить на время. Человек ушел, а отдел остался. Часто бывает, что купили новый бизнес или компанию-конкурента, и никто не разбирался, как она работает, — приносит деньги, и ладно. А о том, что можно на 25–30% оптимизировать структуру, просто устранив дублирующиеся отделы, никто и не задумывается. Или пришла новая команда со своими людьми, изменили под нее структуру, а теперь часть работы дублируется в двух или трех отделах. И это — примеры западных коллег, а в России бывают и похлеще примеры.

Всплески интереса к «оптимизации» наблюдаются только в кризис, хотя в организации должен идти постоянный процесс оптимизации цепочки добавленной стоимости. И у вашей компании есть шанс начать подобный проект прямо сейчас. Только будьте очень аккуратны — не все руководители в компании заинтересованы в оптимизации бюджета или персонала. Согласитесь, быть руководителем 200 сотрудников гораздо интереснее, чем группы из 50 или 100 специалистов. И я не раз слышал такую фразу: «Вы что, хотите, чтобы я руководил четырьмя сотрудниками вместо сорока? Извините, я буду работать по старинке!». Так что в подобной оптимизации заинтересовано только высшее руководство. Обычно это финансовый отдел, хотя встречались проекты под эгидой операционного директора, владельца (основного акционера) или коммерческого директора. В любом случае, куратором проекта по оптимизации должен выступать

руководитель очень высокого ранга, кровно заинтересованный в оптимизации компании и повышении производительности труда.

Кстати, подобная инициатива может проходить и под эгидой HR-директора, и про один из подобных проектов я и хочу сейчас рассказать.

Кейс 1. **Крупная телекоммуникационная компания**

В рамках проекта по повышению производительности отдел, отвечающий за рекрутинг, обучение и кадровый рост сотрудников (HRM-департамент), стал ежегодно добиваться повышения производительности труда, которую на тот момент рассчитывали по очень простой формуле: **«Валовая выручка, деленная на списочную численность персонала на момент получения данной выручки»**. Это означает, что чем больше численность и чем меньше выручка, тем хуже производительность труда и тем больше у акционера возникает вопросов к «эффективным менеджерам» и эффективности компании в целом. Отдел кадров внедрил систему показателей для всех руководителей отделов — им необходимо знать, не переборщил ли кто-нибудь с численностью персонала, и второй, паритетный показатель — это доля фонда оплаты труда. Соответственно, директор, например, регионального филиала в последних числах месяца (тем более квартала) начинает проверять, какая у него получается выручка и сколько еще его сотрудники успеют принести выручки до конца периода. Он видит текущую фактическую выручку плюс прогнозируемую

сумму по уже подтвержденным контрактам, а также прогнозную численность персонала на конец периода. Конечно, жизнь может внести большие коррективы: например, кто-то без согласования вернет из аутсорсинга технический персонал в отдел или внезапно срежет персонал в рамках сокращения затрат. Для оперативного отслеживания выручки и возможности прогнозирования подобных ситуаций руководителям предоставили не только динамический отчет — дашборд с текущими показателями, но и добавили в него возможность моделирования. Сейчас они заходят в свою основную панель, видят прогнозируемую выручку и численность на конец периода — обычно умеренно оптимистичную, а иногда и грустную цифру — и могут подвигать бегунки, чтобы в единой модели финансового планирования отчетности определить, все ли в порядке, как можно скорректировать штат, что можно сделать с выручкой для того, чтобы выйти на бюджетные показатели. И сделать это заранее!

Проект получил интересное продолжение — все подразделения были поделены на четыре категории:

- A. Выручка растет, количество персонала сокращается.
- B. Выручка растет, количество персонала увеличивается.
- C. Выручка падает, количество персонала сокращается.
- D. Выручка падает, количество персонала увеличивается.

А — молодцы, В и С — вызывают вопросы, D — предупреждение о неполном соответствии и особый контроль. И вдруг оказалось, что для поддержания правильных показателей ряд управленцев при недоборе или падении выручки ведут сокращение персонала упреждающими темпами. Все «отличившиеся» менеджеры были выделены, и совместно с коммерческим отделом началась разъяснительная работа: в режиме моделирования на дашборде им объяснили, что произойдет, если полностью сократить персонал, — производительность труда будет стремиться к бесконечности, но продавать продукты будет некому. Что делать? Учить менеджеров продавать то, что получается у других, более успешных коллег. Все регионы были объединены в кластеры по наличию услуг и доли проникновения на рынке. Был проведен анализ территорий, в рамках которого составили список услуг, отсутствующих в данном регионе, но с хорошим потенциалом развития, и этот список был направлен на проработку в запуск, что увеличило спектр предлагаемых услуг и позволило потеснить конкурентов или занять свободные ниши, такие как интернет-TV. Отстающим менеджерам показали, какие услуги продают их более продвинутые коллеги, и разработали план по обучению сотрудников технике продаж не только новых для них услуг, но и тех, которые у них не получается продавать так же хорошо, как у «отличников». Были сформированы карточки клиента — какой сервис присутствует, какой можно продать и как это повлияет не только на показатели менеджмента, но и на премирование непосредственно исполнителей — сотрудников

отдела продаж, что привнесло дополнительную мотивацию сотрудникам, а компании — существенно увеличить выручку.

Нечасто бывает, что отдел кадров рассказывает коммерческому отделу, что и где продавать. Однако в рамках проектов по цифровой трансформации и не такое встречается.

Хорошо, что отношение к оптимизации потихоньку меняется. Но, боюсь, это в первую очередь связано с тем, что сегодня компании живут или в кризисное время, или в режиме ожидания очередного экономического кризиса, поэтому стали задумываться об эффективности. Если в начале 2000-х годов девелоперские и строительные компании ничего не хотели слышать про цифровизацию: «У нас ТАКАЯ маржа... ну, может, что-то и теряем, но прибыль все перекроет», — то после кризисов 2008, 2014 и 2020 годов эти компании стали очень внимательно относиться к автоматизации процессов. Я наблюдаю возросшее количество проектов по отслеживанию эффективности маркетинговых кампаний, когда застройщик контролирует, сколько пришло потенциальных покупателей в результате рекламных кампаний, по проверке работы персонала с системой управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-системой) — откуда пришел потенциальный клиент (lead, целевой лид), кто ему позвонил, сколько раз, какая вероятность, что это «горячий» заказчик, — ведь просто так люди недвижимостью не интересуются, чем он интересуется, когда приедет на объект, что ему понравилось, почему не выяснили, не перезвонили и не предложили

другие варианты. Все это позволяет увеличить конверсию и в итоге — выручку компании.

Некоторые компании запустили проекты по динамическому ценообразованию. Хотя ожидаемая стоимость объекта была рассчитана на этапе оценки экономической эффективности проекта, во время завершения строительства система более точно рассчитывает номинальную стоимость каждой квартиры, используя множество факторов: количество комнат, общую и жилую площадь, этаж, солнечную сторону и множество других. Когда объект выставляется на продажу, система следит за скоростью «уходимости» объектов: «Рекомендуем поднять стоимость однушек на 10% — очень высокий спрос». «Внимание, продажа трехкомнатных квартир отстает от расчетного графика» — и тогда уже отдел маркетинга думает, стоит ли снижать цены или запустить акцию: например, акция «Молодая семья» со скидкой по ипотеке, чтобы продать трешки вместо двушек, на которые и так стабильный спрос. А компания НИПИГАЗ¹ отслеживает стоимость строительства промышленных предприятий с помощью аналитических систем вплоть до мельчайших изменений, ведь, если не контролировать стоимость, она может очень сильно вырасти, что увеличит срок окупаемости проекта.

¹ Qlik Analytics Day 2019. Презентация Алексея Белявцева, НИПИГАЗ. <https://community.qlik.com/t5/Эффективность-бизнеса-c-Qlik/Qlik-Analytics-Day-2019-Презентация-Алексея-Белявцева/td-p/1640750>

ГЛАВА 3. КАК НАМ ПОМОЖЕТ ЭТА ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ?

Очень просто: пользуясь этим модным термином, можно сделать что-то действительно полезное: начать проект по оптимизации цепочки создания добавленной ценности, сокращению затрат и повышению производительности труда в вашей компании.

Кто должен этим заниматься? Я рассказал выше. В ряде компаний вводят отдельную должность — руководитель по цифровой трансформации (Chief Digital Transformation Officer, CDTO). В ряде отечественных компаний тоже ввели подобную должность, не до конца понимая, чем сотрудники этого отдела должны заниматься. И в придачу забыли дать им полномочия. В итоге люди вышли на новую модную должность, сидели и разрабатывали стратегию цифровой трансформации, не понимая до конца задач и ориентируясь на самых громко кричащих поставщиков, что заставляло руководителя CDTO долго думать, как вписать 3D-печать или интернет вещей (Internet of Things, IoT) в стратегию компании по продаже продуктов. В итоге компании были разочарованы отсутствием результатов — ну, кроме вороха стратегических планов, — и данные ставки стали сокращаться². Кто виноват? Руководитель по цифровой трансформации

² Не только бизнес, но и государственные органы. Статья на CNews: В России начались массовые увольнения руководителей государственной цифровой трансформации. https://www.cnews.ru/news/top/2021-01-27_v_rossii_nachalis_massovye

CDTO? Или бизнес, который не понимает сути преобразований и просто следует за модой?

Пока вы думаете над ответом, позвольте мне поведать маленькую историю. Это рассказ о том, почему машины 80-х годов, сделанные в США, были настолько консервативны и так отставали по дизайну от запросов времени, что даже высмеивались в голливудских комедиях. Главный герой книги Джона Гришэма «Фирма» — молодой, подающий надежды адвокат Митчелл — соглашается на предложение от сомнительной компании только потому, что к солидной компенсации ему вдобавок предложили машину BMW 318i, которая в то время считалась эталоном стиля. Дело в том, что в Соединенных Штатах, где в 50–60-х годах XX века выпускали невероятно красивые футуристические автомобильные модели, в контурах которых угадывались очертания самолетов и ракет, к середине 70-х годов пришел на смену утилитарный неоклассический стиль. Тогда же немецкие автомагнаты стали активно привлекать к разработке дизайна автомобилей лучших художников не только из Германии, но из Франции, Италии и даже из самих США!

По одной из версий, так произошло потому, что у европейцев сильно развито чувство вкуса, которое заставляло их усовершенствовать не только технические характеристики автомобиля, но и его внешний вид, также привлекавший внимание потенциальных покупателей. А управляющие американскими компаниями смеялись над крошечными обтекаемыми европейскими машинками — то ли дело огромный рыдван! Дед ездил на автомобиле Ford T1, отец — на огромной машине,

облицованной пленкой под дерево, значит, всем нравятся огромные квадратные машины! К сожалению, это привело к тому, что европейские автомобили стали восприниматься как машины класса люкс, а значит, модно и престижно иметь красивую и экономичную «европейку». И вскоре американские компании оказались в роли отстающих даже на собственном рынке!

То же самое касается и бизнеса — нас не учат, кто такой директор по информационным технологиям (CIO) или CDO, чем отличаются их задачи и что должно входить в круг их обязанностей. И не во всякой бизнес-школе этому учат (Master of Business Administration, MBA).

А ведь именно директор по информационным технологиям зачастую выступает двигателем оптимизации компании, предлагая руководителям новые инструменты и пути повышения производительности сотрудников. И тут возникает некая коллизия, связанная с отношением бизнеса к информационным технологиям или ИТ-службе (айтишникам). Не секрет, что большинство подразделений относится к ИТ-отделу как к отделу затрат: «Опять тебе деньги нужны... а на что в этот раз?» Это может привести к общему недоверию — «как так, меня какой-то айтишник учит управлять моим товаром?». Действительно, оптимизация процессов не входит в должностные обязанности ИТ-службы, если это не связано с оптимизацией используемых информационных систем. Мне повезло, что я часто работаю не просто с директорами по информационным технологиям (CIO), выросшими по карьерной лестнице из служб администрирования, для которых важно только

то, чтобы фронт-системы не падали, вирусы не проникали и бухгалтерия была довольна, а с настоящими факторами своего дела, которые не боятся предлагать решения по оптимизации процессов и служб, рекомендуя не только новые пути усовершенствования процессов и взаимодействия отделов, но и современные способы управления компанией! Отдельное им за это человеческое **спасибо!**

Вот как раз подобной оптимизацией и должен заниматься руководитель по цифровой трансформации (CDTO), а не баловаться блокчейном или запускать дронов. Вернее, этим тоже надо заниматься, но только тогда, когда в компании решены более значимые задачи, а именно — отлажены все процессы; сотрудники или исключены из процесса, так как все полностью автоматизировано и люди занимаются только решением проблем, связанных с отклонениями от стандартных операций; или оснащены инструментами, которые делают процессы более эффективными. К тому же необходимо сотрудников не просто оснастить современными информационными продуктами и передовыми технологиями, но и научить ими пользоваться, а также делегировать принятие решений на линейный уровень, чтобы не строить параллельную вертикаль власти по надзору за эффективностью. Поверьте, если у исполнителя есть инструмент, в котором он может самостоятельно отслеживать свои показатели, и когда с него регулярно спрашивают за выполнение поставленных целей, на которые он может повлиять, то люди начинают работать

эффективнее. Я бы сказал, значительно эффективнее и без лишнего надзора.

В одном крупном ритейлере так и поступили: дали всем сотрудникам очень простые панели. На главной панели было только несколько показателей: план, факт на текущий момент, данные за тот же день на прошлой неделе, факт по сравнимому кластеру магазинов. Если управляющий торговой точки видит, что у него факт 101% при плане 100%, то он спокойно занимается своими делами дальше. Если же он видит, что при плане 100% у него факт 92%, а в тот же день на прошлой неделе у него было 99%, а в целом по сопоставимым магазинам фактическое значение 99,5%, то тогда он открывает детальные показатели и внимательно смотрит на выручку по дням: трафик, конверсию, загруженность касс, средний чек, количество товаров в чеке, количество товаров без движения (особенно по скоропортящимся товарам и фрешу — свежим продуктам), потому что понимает, что с него спросят, и строго. Теперь множество ритейлеров перешли на подобную систему, и одними из первых были компании YUM/KFC и Burger King Russia — правда, там показатели несколько иные, но суть та же: два раза в неделю «разбор полетов» с каждым управляющим на основании четких показателей деятельности.

Кейс 2. ПАО «Магнит»

Отсутствие должной автоматизации значительно влияет на скорость принятия решений. И это не просто увеличение сроков — это и человеческие ошибки, и лишние

затраты на задействованный персонал. Вот что рассказал Дмитрий Ефимов, ведущий бизнес-аналитик ПАО «Магнит»³:

«Один из основных процессов розничной торговли — это цепочки поставок товаров от складов контрагентов до торговых точек и между собственными логистическими центрами и магазинами. Для контроля данного критичного для компании процесса существует специальный отдел из 70 человек, контролирующих операции вручную. В результате двухмесячного проекта на платформе Qlik Sense удалось оптимизировать 50 рабочих ставок, это дало экономию более 20 млн руб. в год. А через 6 месяцев инструмент был вынесен на отдельный кластер вне корпоративной сети и предоставил возможность поставщикам самостоятельно отслеживать движения товаров и оптимизировать свои же цепочки поставок».

Подумайте, может, и в вашей компании есть процессы, которые можно автоматизировать? Если слышите фразу: «Я не принимаю решений» — значит, данная должность с высокой долей вероятности может быть автоматизирована или заменена дата-роботом (Data Robot).

Существует одна проблема, с которой сталкиваются все наши заказчики, — это отсутствие информации для своевременного принятия обоснованного управленческого решения и единой «точки правды» для принятия решений. Даже такой, казалось бы, показатель, как продажи, может иметь разные трактовки: один отдел считает

³ Дата Йога, день 2: Оценка эффективности. <https://datayoga.ru/qq02>

этот показатель по фактической отгрузке, другой — по получению денег, а третий учитывает возвраты. В итоге даже внутри компании нет единого понимания, как правильно считать тот или иной показатель, и нет «третьего судьи», который взял бы на себя ответственность за ведение единого справочника, чтобы общение между отделами было полноценным и эффективным для всех сотрудников и базировалось на едином понимании всех показателей и метрик. Иначе наступает так называемая Excel-анархия — когда каждый отдел самостоятельно генерирует отчеты, которые никак не бьются с отчетами коллег из-за несогласованной методологии расчета, и руководство вынуждено принимать решения, скорее ориентируясь на интуицию, нежели на цифры.

Так вот, о роли информационных технологий в преобразовании компании мы и поговорим в следующих главах.

ГЛАВА 4. КОМПЬЮТЕРИЗАЦИЯ

Счеты — это здорово! В свое время существовали огромные отделы, которые занимались расчетами. Американский промышленник Генри Форд добился дополнительной мотивации, когда орда расчетчиков своевременно начисляла зарплату сотрудникам, чтобы выплатить причитающиеся им деньги в конце рабочей недели. Однако вскоре появились калькуляторы. Ни у кого нет сомнений, что сотрудник с калькулятором продуктивнее счетовода. А во второй половине XX века появились

электронные таблицы, и сотрудник, обученный работать с программами Supercalc или Excel, стал значительно эффективнее сотрудника с самым навороченным калькулятором.

Но мы живем в XXI веке, и у нас должно быть четкое понимание, что современный сотрудник, который умеет писать макросы в программе Excel или настраивать дата-роботов, может оказаться в десятки раз эффективнее сотрудников с электронными таблицами.

Меня всегда поражало огромное количество сотрудников в бухгалтерии. Ведь правильно настроенная система САМА все считает! Да, есть ошибки ввода, но тогда и надо принимать меры по их устранению или полному исключению человеческого фактора при вводе данных. Таким образом, бухгалтер-консультант, хоть и с высокой зарплатой, может заменить целый отдел! И в его обязанности будет входить не рутинная работа по проверке и разноске, а настройка системы в соответствии с учетной политикой компании, разбор отклонений — почему так произошло — и устранение причин возникающих ошибок.

Я удивляюсь, почему ни один банк не вводит полное автоматическое ведение бухгалтерии — у них для этого есть почти все данные: чеки автоматически регистрируются в налоговой, расчеты с контрагентами и выплата зарплаты персоналу проходят через банк... Остается только внести в систему ряд данных по товародвижению, чтобы автоматизировать огромный фронт работы, при этом не переживать, что упадет или устареет сервер или сеть поразит вирус, — за это отвечают

провайдеры услуг. К сожалению, «серебряной пули» не существует, и риски есть в любом случае, но если что-то непрофильное можно передать другой компании, лучше это сделать, а самому сосредоточиться на основном бизнесе. Кстати, про это хорошо рассказывает Джек Уэлч в книге «Мои годы в General Electric», — очень рекомендую к прочтению⁴.

Однако, передавая на аутсорсинг как можно больше услуг, можно столкнуться с другой проблемой: аутсорсинговые компании занимаются не только вашей фирмой, и не факт, что та или иная заявка может быть обработана квалифицированным сотрудником. Да, зачастую аутсорсинг дешевле, но лишь для ряда типовых повторяющихся задач. Выводя за рамки организации более сложные процессы, вы не просто сокращаете сотрудников, но теряете их экспертизу вместе с наработанными горизонтальными и вертикальными связями, что может сильно пригодиться при решении неожиданных и сложных задач, требующих нестандартного мышления и понимания внутренних связей в компании.

Конечно, это довольно новые технологии, и не все понимают, что их время уже наступило. Например, Герман Оскарович Греф еще в 2018 году заявил о снижении численности юристов на 70% — а это 3000 сотрудников!⁵ Как оказалось, большинство из них занималось

⁴ Уэлч, Дж. Мои годы в GE. — М. Манн, Иванов и Фербер, 2007.

⁵ Российская газета: Сбербанк сократит 3 тысячи рабочих мест из-за роботизации. <https://rg.ru/2017/01/12/sberbank-sokratit-3-tysiachi-rabochih-mest-iz-za-robotizatsii.html>

рутинной работой, такой как подготовка исков. А вставить ФИО должника в подготовленный шаблон и автоматически подать иск в суд, используя электронный документооборот, — для этого и искусственный интеллект не нужен, эту задачу можно решить и более простыми способами, такими как уже упомянутые дата-роботы. Можете самостоятельно посчитать эффективность такого решения: взять среднюю зарплату начинающего юриста, умножить на 3000 и еще умножить на 3,5. Почему еще надо умножить на 3,5? Об этом в следующей главе.

ГЛАВА 5. СКОЛЬКО НА САМОМ ДЕЛЕ СТОИТ СОТРУДНИК

При обсуждении стоимости консалтинговых услуг я часто слышал такие возражения: «Что? 500 000 рублей в месяц за консультанта? Да я лучше своим сотрудникам поручу — они 100 000 рублей получают и все сделают!»

Первый вопрос, который я задавал: «А вы уверены, что ваши сотрудники стоят 100 000 рублей, а не в разы больше?» И если я разговаривал с руководителями уровня топ-менеджмента, которые отвечают и за расходы, мы вместе начинали считать. Давайте сейчас проведем подобный расчет: затраты на сотрудника состоят из собственно заработной платы и социального пакета, налогов и административных расходов, суммарно умноженных на продуктивно отработанное время (табл. 1).
Согласны?

ТАБЛИЦА 1. ПРИМЕР С БАЗОВОЙ СТАВКОЙ В 100 000 РУБ.

Базовая ставка	100 000,00
Службы ФСС, ФОМС, пенсионный фонд, НДФЛ	43 000,00
Стоимость рабочего места (согласно СанПиН 2.2.2/2.4.1340–03, 6 + 2 кв. м на сотрудника)	17 500,00
Оргтехника и ПО (амортизация ПК, роутер, сервер, офисное ПО)	16 250,00
Мебель и канцелярские товары (бумага, картриджи и т.д.)	1400,00
Сотовая связь	1000,00
Бухгалтерия	1450,00
Техническая поддержка	1000,00
Электричество, вода, интернет-связь, кондиционирование, клининг	2500,00
Стоимость подбора и адаптации	10 000,00
Годовая премия	8333,00
Корпоратив, тимбилдинги	1900,00
ДМС	5000,00
Фитнес, английский, прочие дотации	1250,00
Обучение	1833,33
Итого	212 416,33

Ого, вместо 100 000 рублей получилось 212 500 рублей!

Рассмотрим теперь рабочее время. Возьмем стандартные 247 рабочих дней в году.

Из них оплачиваемый отпуск — 28 рабочих дней. Больничный лист — давайте зожим 10 дней. Корпоративы, тимбилдинги, общие собрания — еще пару дней. Обучение — 5 дней в году. Административная работа — те же отчеты, — еще один день в месяц, итого 12 дней. Если зожить еще 3 дня на отгулы и прочие непредвиденные обстоятельства, то получаем всего 187 дней

из 250, или эффективность в 0,748. Получается, за эффективное время мы уже платим 280 500 рублей!

И главное: человек может продуктивно работать от 66 до 75% рабочего времени. Возьмем 75%, потому что мы уже вычеркнули отгулы и административную работу, и получаем уже 350 000 рублей!

А коммерческой компании надо заложить в расчеты прибыль, время на управление проектом, на обучение сотрудников, на предпродажную подготовку по другим потенциальным клиентам... так что затраты вполне себе сравнимы; только работать будут те сотрудники, кто уже разобрался и умеет выполнять работу. Разумеется, так будет гораздо эффективнее.

Теперь вы понимаете, какого экономического эффекта добился Сбербанк? Понимаете, почему на Западе так ратуют за достижение бизнес-целей небольшим составом сотрудников и почему производительность труда особенно важна? Поэтому переходим к следующей главе.

ГЛАВА 6. ВСЕ, ЧТО МОЖНО АВТОМАТИЗИРОВАТЬ, ДОЛЖНО БЫТЬ АВТОМАТИЗИРОВАНО

Автоматика, в отличие от человека, может работать круглосуточно. И главное — она беспристрастна и не допускает человеческих ошибок. А еще она работает по четким алгоритмам, в которых можно разобраться, и не уйдет из компании, забрав с собой экспертизу и секреты ноу-хау. Следовательно, если процесс можно

автоматизировать за разумные деньги (даже превышающие затраты на сотрудника) — его критически важно автоматизировать! А еще — это хороший способ разобраться: «А что происходит в компании? Как выстроена цепочка создания ценности?»

Множество процессов оптимизации начинается при смене учетной системы, когда руководство компании и привлеченные консультанты начинают разбираться, как это работает. Грамотного консультанта в этой ситуации отличает такой подход: «а почему это работает именно так?», «в компании X это работает по-другому...» и «почему бы не попробовать выстроить процесс вот таким образом?».

Если консультанты начинают рисовать бесконечные блок-схемы As Is (как есть сейчас) и To Be (как должно быть) — это, конечно, хорошо. Но, во-первых, они делают это за ваш счет. И могут рисовать до тех пор, пока им за это платят, кидая умные слова типа «IDEFO⁶ и Fit-Gap анализ⁷». Во-вторых, это уже показатель большой проблемы. Если в компании четко прописаны процессы в должностных инструкциях, и указаны целевые показатели, в данных схемах нет надобности: консультанту этого будет достаточно, чтобы разобраться.

Знаю случаи, когда цепочка создания ценности была такая запутанная, что компании принимали решение,

⁶ IDEFO — методология функционального моделирования (англ. function modeling) и графическая нотация, предназначенная для формализации и описания бизнес-процессов.

⁷ Гар-анализ, или анализ разрывов — метод стратегического анализа, с помощью которого осуществляется поиск шагов к достижению заданной цели.

руководствуясь принципом «правильно построенный отдел как компания», — и выделяли специальный отдел, четко прописывали процессы и показатели и начинали передавать в него клиентов, отслеживая точность настройки процессов и отклонения, а то дьявол, как всегда, таится в деталях. И когда подобный пилотный отдел начинал работать, показывая потрясающую эффективность по сравнению со старой структурой, эти процессы или транслировались на остальных сотрудников, или старых сотрудников переводили в новый отдел. Но в этом вопросе надо быть крайне аккуратным и не путать реальное положение дел с желаемым — новая структура действительно должна быть эффективной, устойчивой и масштабируемой! Избегайте ситуации, когда проект признаётся успешным, потому что его таким хотят видеть; будьте критичны в своих оценках — это позволит избежать очень дорогостоящих ошибок, когда дело дойдет до масштабирования.

ГЛАВА 7. «БОЛЬШОЙ ВЗРЫВ»

«Правильные» процессы в одном из отделов, как мы упомянули в предыдущей главе, — это, кстати, хороший способ запуска в промышленную эксплуатацию новой учетной системы, «продуктив». Учетная система — это сердце предприятия, а у многих компаний таких «сердец» может быть несколько, например — фронт (рабочее место оператора), CRM-система и АБС в банке. Однако внедрение современной учетной системы или даже переход на новую версию стоят немало седых волос

тем, кто ее внедряет, а иногда и ИТ-директору, и даже топ-менеджменту компании.

Есть несколько способов запустить новую версию системы в промышленную эксплуатацию.

- **Метод «большого взрыва».** В определенный день все сотрудники блока начинают работать в новой системе. Очень сложный метод. Как ни проверяй все ситуации на этапе опытно-промышленной эксплуатации, сколько ни обучай сотрудников — привыкание к новой системе все равно идет медленно. В результате вылезает множество ошибок и непредусмотренных ситуаций, плюс темп работы резко замедляется из-за того, что люди не обучены и не совсем понимают, как в ней работать. Знаю случаи, когда руководители компаний были вынуждены отказаться от использования новой системы и вернулись к старой, так как потери бизнеса становились критическими.
- **Работа в двух системах.** Тоже плохой способ, так как людям приходится работать одновременно в двух системах. Единственным плюсом является то, что результат работы систем можно сравнить, а в критических случаях вести работу только в старой системе.
- **Гибридный подход.** В новой системе начинает работать сначала один отдел, потом другой. Однако такой метод требует синхронизации систем, и данные по ним разъезжаются, надо их консолидировать, а сверху еще и строить