Цифровая «колонизация» — исследование

КАК ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРЕОДОЛЕВАЕТ БАРЬЕРЫ И МЕНЯЕТ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ КОМПАНИЙ

Центр социального проектирования «Платформа» совместно с X5 Group провел исследование барьеров цифровой трансформации (ЦТ) в трех разных секторах — промышленность, ритейл, банк. Зачем бизнесу ЦТ? Что происходит при ЦТ? Возможен ли трансфер технологий и решений между отраслями? Данное исследование отвечает на эти и ряд других вопросов, связанных с актуальной цифровой реальностью в российском бизнесе.

При всех различиях ЦТ в разных секторах (объекты, цели и направления ЦТ) она вызывает сходные — **стратегические, управленческие и кадровые барьеры.**

ОСНОВНЫЕ БАРЬЕРЫ ЦТ:

Лоскутный подход. Не у всех компаний есть четкое стратегическое видение развития бизнеса. Без него нет и четкой цифровой стратегии.

Ловушка стабильности. К ЦТ может прийти только успешный стабильный бизнес. При этом высокие инвестиции, ломка процессов и необходимость игры вдолгую в условиях неопределенности вызывают страх у менеджмента.

Дефицит стратегического управления и координации. Существующая система управления подразделениями/блоками/функциями, распределение ответственности между менеджерами высшего звена, слабое кросс-функциональное взаимодействие вступают в противоречие с комплексным процессом ЦТ. ЦТ требует координации и человека с высоким уровнем полномочий, который при этом понимает сущность ЦТ, ясно видит и формулирует ее цели, способен вдохновлять на долгосрочную работу.

Конфликт неопределенности и культуры безопасности. При перестройке производственных и бизнес-процессов повышаются риски — технологические, связанные с безопасностью от киберугроз или с повышением доступа к стратегической информации для большего числа сотрудников.

Эффект цифровой «колонизации» — страх сотрудников при столкновении с внедряемыми сверху новациями, которые меняют привычные процессы, требуют новых навыков, не всегда понятны и предсказуемы.

Конфликт централизации и рассредоточенной экспертизы. При ЦТ в компании появляются специалисты с большими компетенциями в решении отдельных

задач, нежели руководитель подразделения. Это приводит к перестройке модели принятия решений, повышению полномочий проектных команд, децентрализации.

Активная конкуренция за кадры, «перегрев» рынка.

Выгорание сотрудников из-за повышенной нагрузки новыми задачами, долгосрочности проектов, отсутствия быстрых результатов, высокого риска ошибки.

> Закономерен вопрос о лидерстве. В числе наиболее цифровизированных отраслей эксперты называют банки, ритейл и телеком. Однако единый рейтинг компаний из разных отраслей встречает скептическое отношение экспертов. Они сходятся во мнении, что уровень цифровой зрелости бизнеса невозможно измерить количественно, он включает ряд важных качественных параметров. А отрасли имеют разную природу — нельзя поставить в один ряд и напрямую сравнить компании с высокой долей онлайна, производящие цифровой продукт (банки), и компании, связанные с производственным активом и цепочкой поставок (промышленность, ритейл). Существующие универсальные индексы, по оценкам экспертов, важны для топ-менеджмента (наблюдение динамики процесса в собственной компании) и репутационной конкуренции», — из доклада «Цифровая колонизация»

Период проведения

Март 2020 года — июнь 2021 года.

Используемые данные

10 глубинных интервью с экспертами и лидерами ЦТ в металлургии, нефтяной промышленности, банковском секторе, ритейле.

Период проведения: 1 марта 2020 года — 20 апреля 2021 года.

Материалы экспертной дискуссии «Цифровая трансформация в традиционных секторах: промышленность, ритейл, банк», 16 марта 2021 года.

Организаторы: ЦСП «Платформа», РАЭК, X5 Group.

10 глубинных интервью с рядовыми сотрудниками крупных компаний, собранные в рамках данного проекта.

Интервью, проводившиеся в рамках прежних исследований «Платформы», посвященных внутренней среде компаний.

Скачать PDF