# 9 ключевых ошибок при переходе на цифровые технологии и как их избежать

Неспособность понять все последствия перехода в цифровую эру и нежелание планировать свою деятельность соответствующим образом приведет к краху бизнеса.

***АВТОР: Роберто Торрес***

*ОПУБЛИКОВАНО: 23 октября 2019 г., Орландо, Флорида*

Во всех отраслях процесс перехода на цифровые технологии может указать путь к новым денежным потокам и дать новое чувство цели. Но он также может привести и к миллионам выкинутых на ветер долларов на ИТ или отчуждение клиентов и работодателей.

В 2019 году переход на цифровые технологии в деловом мире стал не просто приятным дополнением к общей стратегии, а обязательным требованием для любого бизнеса.

«Если бизнес не хочет пойти по пути [Blockbuster](https://www.retaildive.com/news/who-really-killed-blockbuster/564314/), Kodak, или туристического оператора [Thomas Cook](https://www.bbc.com/news/business-46452374) (пример из недавней истории), он должен позволить цифровым технологиям изменить свое ценностное предложение и сделать их основой в процессе выполнения миссии в любой сфере», отметил Марк Раскино, уважаемый Вице-президент Gartner, выступая в понедельник на симпозиуме Gartner/ITxpo.

«Через три-пять лет в каждой отрасли произойдет цифровой переворот», - говорит Раскино. «Помните, в прошлом IT была такой себе службой поддержки? Это не было частью «того, что мы делаем», теперь же везде и всюду технологии становятся «частью того, что мы делаем».

Стараясь приспособится к изменениям, компании могут допустить ряд дорогостоящих ошибок, на этапе планирования, контроля или исполнения. Gartner определил девять ошибок перехода на цифровые технологии:

## 1. Неправильное понимание влияния перехода на цифровые технологии

Оценка влияния перехода на цифровые технологии на отрасль и компанию является важным шагом, который может повлиять на уровень приверженности компании этому процессу.

Неспособность оценить то, как цифровые технологии изменят основы отрасли, означает, что компании в конечном итоге неправильно понимают свое ценностное предложение – ошибка, которая позволит выиграть их конкурентам.

«Как только компания «просыпается», зачастую она не знает, как запрограммировать [переход на цифровые технологии] в организации, а это от того, что она не знает, зачем существует», - отметил Раскино.

**Что сделать вместо этого:** Переходите на цифровые технологии с точки зрения переизобретения. Эта перспектива, которая для некоторых, включая нефтегазовую отрасль и ее вертикальную энергетику, может стать долгосрочной.

## 2. Внутреннее мышление

Исходя из устаревшей концепции ИТ как функции вспомогательного подразделения, весьма распространенной ошибкой является поиск эффективности в операционной модели.

Вместо этого, по словам Раскино, цифровые технологии меняют бизнес-модели в целом, заставляя компанию возвращаться к чертежной доске, когда речь заходит о том, каковы ее продукты, ценностные предложения и стратегии монетизации.

«Угол, обращенный внутрь – слабая отправная точка в процессе перехода на цифровые технологии», - сказал он.

**Что сделать вместо этого:** не смотрите на то, что делают конкуренты, рассмотрите примеры за пределами своей отрасли или страны.

## 3. Самоустранение менеджмента

Успешный переход на цифровые технологии начинается с заинтересованности совета директоров, который, вместо того, чтобы просто наблюдать, должен вникать в процесс.

«Советы директоров по-настоящему не формируют и не ведут процесс перехода на цифровые технологии: они просто следят за ним», - отметил Раскино. Такое отстраненное поведение может просочиться на более низкие уровни организации, делая вовлечение сотрудников тяжелой задачей.

**Что сделать вместо этого:** процесс перехода на цифровые технологии следует рассматривать как основной процесс компании. Переход от старого к новому, в надежде стимулировать внутреннюю конкуренцию и инновации.

## 4. Неуправляемое руководство

Поскольку компания приступает к вероятному пересмотру своих операционных процессов, руководство может настроить компанию на провал, если оно не может четко определить, как выглядит цель.

Когда меры и цели не определены, стратегическая цель становится неясной.

По словам Тодда ДеСа, руководителя стратегии коммерческой группы IoT в Lenovo, это является ключевым шагом для избежания сбоев в процессе перехода на цифровые технологии.

«… начните с конца», сказал ДеСа, Директор по информационным технологиям в Dive, после своего выступления на конференции Gartner/ITxpo. «Чего вы пытаетесь достичь? Тогда приведите все это в соответствие с бизнес-партнерами и ИТ-партнерами».

**Что сделать вместо этого:** Установите четкие цели, ключевые показатели эффективности и даже бонусные драйверы для успеха перехода на цифровые технологии.

## 5. Инкрементальный подход

В начале своего выступления Раскино был ясен: переход на цифровые технологии относится только к «большим вещам» или тем стратегиям, которые могут использовать значительные изменения в бизнесе в целом.

Зачастую эти проекты идут с большими затратами.

Используя инкрементальный подход в переходе, тот, кто стремится сгруппировать небольшие проекты в единую стратегию, не справляется с задачами цифровой эпохи.

**Что сделать вместо этого:** руководство должно найти финансовые ресурсы для цифровой трансформации, будь то продажа старых активов или кредит для поддержки изменений.

## 6. Установка на постоянство

Сопротивление изменениям может означать, что компании будут сохранять устойчивость, пока более «оцифрованные» конкуренты не начнут сокращать их клиентскую базу.

Поскольку переход на цифровые технологии меняет миссию компании, ее структура должна быть гибкой, приспосабливаясь к изменениям.

«Это должно происходить на всех уровнях», - отметил Раскино. «Если вы работаете в отделе кадров, то вы должны стать цифровым сотрудником отдела кадров. Вы должны пройти целый курс обучения, и люди не всегда готовы к этому».

**Что сделать вместо этого:** сотрудники среднего звена должны получать поддержку от руководства в процессе прохождения обучения и развития вместе с компанией, что также может помочь в случае надвигающейся «засухи талантов».

## 7. Анализ паралича

Достижение минимально жизнеспособного продукта может занять 18 месяцев в корпоративной среде. Это – прекрасный пример того, как должно измениться бизнес-определение «минимума».

«Слишком много запланировано и недостаточно действий выполняется», - отмечает Раскино. «Они безнадежно застряли, а нужно сначала исправить основу».

Если стены офиса полны планов, но никто не выполняет их, придет время, когда конкуренты заявят о себе.

**Что сделать вместо этого:** скудный менталитет стартапов должен стать частью корпоративной ДНК, поощряя выполнение и рост по всей компании.

## 8. Угроза техноцентричности

Чрезмерное внимание, сосредоточенное на том, какой тип технологий внедрять, может привести к тому, что руководители упустят из виду то, что должен обеспечить такой переход.

Дело не в методе, а в результатах. Сосредоточенное внимание на первом может означать, что ИТ-директор тратит слишком много времени в своей повестки дня на переход в «следующую важную вещь»: блокчейн, IoT или искусственный интеллект.

Это признак беды? Когда дискуссии идут вокруг названий поставщиков, а не о том, какие новые продукты или услуги эти поставщики позволят компании производить.

**Что сделать вместо этого:** руководители должны определить самые острые проблемы, а затем посмотреть, где технологии могут реально помочь.

## 9. Культура слепоты

Если все сделано правильно, процесс перехода на цифровые технологии должен означать, что в конце концов появится новая компания.

Но если руководство не будет привержено этому переходу, процесс не даст тех результатов, которые могли бы быть.

«Менеджмент не идентифицирует себя лично или не ведет к целенаправленным изменениям цифровой бизнес-культуры», - отмечает Раскино.

**Что сделать вместо этого:** Руководство должно стать «корпоративными социологами», которые могут влиять на культуру компании, в то же время следуя своим планам, достигая основную цель компании в процессе.