

Георгий Нанеишвили

# ОПТИМИЗИРУЙ ЭТО НЕМЕДЛЕННО!

Как, используя современные  
IT-инструменты, сократить  
издержки и обойти конкурентов

Кейсы  
ведущих  
российских  
компаний

 **WIN**  
SOLUTIONS

 **альпина**  
ПУБЛИШЕР

бизнес

Георгий Нанеишвили

**Оптимизируй это немедленно!  
Как, используя современные  
IT-инструменты, сократить  
издержки и обойти конкурентов**

«Альпина Диджитал»

2021

УДК 331.1-044  
ББК 65.291.21с5

**Нанеишвили Г.**

Оптимизируй это немедленно! Как, используя современные  
IT-инструменты, сократить издержки и обойти конкурентов /  
Г. Нанеишвили — «Альпина Диджитал», 2021

ISBN 978-5-90-747057-6

Книга «Оптимизируй ЭТО немедленно» предназначена для руководителей, которые хотят за короткий срок повысить операционную эффективность компании с помощью IT-технологий. Автор на своем опыте и опыте компаний-интеграторов показывает, как определиться с целями и выбрать оптимальные средства для их достижения. На примере кейсов ведущих компаний России вы увидите, как успешно оптимизировать бизнес-процессы и как с помощью информационных технологий преобразовать компанию, повысить ее конкурентоспособность и прибыльность.

УДК 331.1-044  
ББК 65.291.21с5

ISBN 978-5-90-747057-6

© Нанеишвили Г., 2021  
© Альпина Диджитал, 2021

# Содержание

Введение	6
Часть I	7
Глава 1. О дивный новый мир!	7
Глава 2. Цифровизация и производительность труда	8
Глава 3. Как нам поможет эта цифровая трансформация?	12
Конец ознакомительного фрагмента.	15

# **Георгий Нанеишвили**

## **Оптимизируй это немедленно! Как, используя современные IT-инструменты, сократить издержки и обойти конкурентов**

Редактор *Е. Лозовик*

Руководитель проекта *С. Цоцериа*

Дизайнер *А. Маркович*

Корректоры *Н. Казакова, Е. Якимова*

Компьютерная верстка *Б. Руссо*

© Нанеишвили Г., 2021

© Оформление. ООО «Интеллектуальная литература», 2021

ISBN 978-5-9074-7057-6

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

**\* \* \***

*Памяти моего отца,*

*Давида Рубеновича Нанеишвили,  
Журналиста*

Авторский гонорар за эту книгу перечисляется в детский хоспис «[Дом с маяком](#)».

## **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 поделиться результатами реализации проекта. Если у вас есть вопросы, то можете отправить их на почту [DataLider@yandex.ru](mailto:DataLider@yandex.ru) или задать на сайте [www.DataLiteracy.ru](http://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 несется: «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 поставляет 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, клапан 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 разобрался, как она работает, – приносит деньги, и ладно. А о том, что можно на 25–30 % оптимизировать структуру, просто устранив дублирующие 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 НИПИГАЗ<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> 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>

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.

## 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 сокращаться<sup>2</sup>. Кто виноват? Руководитель по цифровой трансформации 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 CDTO, 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 отноше-

---

<sup>2</sup> 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](https://www.cnews.ru/news/top/2021-01-27_v_rossii_nachalis_massovye)

нием 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 фанатами 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 (CDO), 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»<sup>3</sup>:

---

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

«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».

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.