



# Цифровая трансформация промышленных компаний. Повестка российских и зарубежных CDTO (Chief Digital Transformation Officers)

# CDTO как лидер процесса трансформации компании

Более **19%** компаний в мире (преимущественно лидеры по enterprise value и капитализации) имеют Директора по цифровой трансформации в штате. Из них **40%** - C-level. Под его управлением находится от **\$ 8 млн- \$20 млн.**

В компаниях появляется **новая позиция/профессия – Директор по цифровой трансформации**

- Трансформация бизнес-модели компании
- Выход на новые кэш-флоу, вывод на рынок новых продуктов, сервисов, услуг
- Трансформация проектирования, производства (за счет внедрения передовых технологий)
- Трансформация системы управления



## Глобальный контекст

- **Компании, в первую очередь традиционных отраслей промышленности, осознают критическую необходимость изменений** (проектирование неэффективно, производство несет издержки, текущая модель управления устарела, модель OpEx больше не работает, продукция не конкурентна на глобальных рынках)
- **Практически каждая компания сталкивается с возможностями и вызовами цифровой эпохи** (появление платформенных компаний, трансформация границ распределения прибыли в отраслях)
- **Для их реализации нет готовых проверенных рецептов: все компании мира находятся в стадии активных экспериментов**
- **Одна из ключевых организационных дилемм: надо ли создавать выделенный пост Chief Digital Transformation Officer?**
- **Другая: какую организационную модель выбрать?**

## Повестка российских СДТО (результаты исследования)

- **Цифровизация или цифровая трансформация: в чем стратегическая цель?**
- **Цифра: инструмент реализации стратегии или сила, меняющая стратегические цели?**
- **Кто и как может вести компанию по пути цифровой трансформации?**
- **В чем особенность российского контекста?**

## Дилеммы российских CDO

### ■ Цифровизация vs. Цифровая трансформация

Повышение внутренней эффективности или создание новых бизнес-моделей

### ■ Центральный vs. Распределенный «цифровой офис»

Полноценная внутренняя консалтингово-внедренческая компания или компактный центр компетенций, устанавливающий общие стандарты

### ■ CEO как CDO vs. Инициатива снизу

Инновации идут от первого лица или рождаются на уровне  
-1/ -2



## Барьеры CDTO в России

### ■ **«Гарантированный эксперимент» – может ли госкорпорация ошибаться?**

Текущая парадигма управления госкорпорациями ограничивает возможность принятия рисков и «обучения через делание»

### ■ **«Докажите эффективность» – как сделать инвестиционный кейс?**

Экономический результат от «цифры» приходит через множественные сетевые эффекты, которые чрезвычайно сложно прогнозировать

### ■ **«Вишенка на торте» – как совместить «цифру» и десятилетия опыта?**

Компании с накопленной технологической экспертизой «выталкивают» цифровые проекты на периферию бизнеса

**Цифровая трансформация требует переосмысления мандата российской крупной компании, в частности, госкорпорации: государство, как портфельный инвестор; внимание к капитализации; оценка пост-фактум, а не задание рамок (ask for forgiveness, not for permission)**



- Текущие функциональные обязанности исходят из бэкграунда (от ИТ и системной инженерии до вице-президента по развитию и стратегии).
- Задачи (преимущественно): автоматизация, развитие проектирования и производства под новые продукты.
- Хорошее знание отрасли и производства. Процессный подход к управлению.
- В организационной структуре: подразделение в брандфилде.

- KPI: финансовые показатели, прибыль от новых продуктов.
- Бэкграунд: digital natives компании.
- Яркие выраженные качества и компетенции: понимание рынка, стратегическое видение, понимание технологий, кооперация. Продуктовый подход.
- Подход к организационной трансформации: отдельный бизнес-юнит (digital hub/lab), отдельный бюджет (под управлением от \$8 млн, штат – от 50 чел)
- Направления работы отдельного офиса: запуск продуктов, отвечающих стратегическим задачам, технологический скаутинг
- Новые компетенции офиса: data scientist, data analytics, product owner, архитектор производства.



# Ключевые необходимые компетенции (на основе исследования)

## ДОМИНИРУЮТ В ТРАДИЦИОННЫХ КОМПАНИЯХ

Отраслевая экспертиза

16%

Управление запасами

15%



37%\*

Доля менеджеров, имеющие данную подтвержденную компетенцию в профиле

## ОБЩИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Менеджмент

37%\*

Лидерство

34%

Стратегия

17%

Кросс-функц. команды

15%

Обслуживание клиентов\*

14%

Тимбилдинг

12%

Страт. планирование

8%

Маркетинг/продажи

7%

Переговоры

6%

Управление проектами

5%

## ДОМИНИРУЮТ В ЦИФРОВЫХ КОМПАНИЯХ

Страт. партнерства

16%

Клиентский опыт

10%



*Зона для развития российских промышленных компаний /CDTO*

## Повестка CDTO - смещающийся фокус

- **Смещающийся финансовый приоритет: от текущей прибыли к капитализации**
- Цифровая трансформация - аргумент в investor relations
- **Инновации - внутренний личный императив**
- Большая открытость к изменениям, включая личную трансформацию, более широкая «зона комфорта»