



# 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 ОрЕх 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 CDTO (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 CDTO

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?

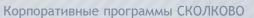
Текущая парадигма управления госкорпорациями ограничивает возможность принятия рисков и «обучения через делание»

«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)





## Russia vc Europe/USA



- 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 браунфилде.



- КРІ: финансовые показатели, прибыль от новых продуктов.
- Бэкграунд: digital natives компании.
- Ярко 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% 15%

Управление запасами



#### ОБЩИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Менеджмент

Лидерство

Стратегия

Кросс-функц. команды

Обслуживание клиентов\*

Тимбилдинг

Страт. планирование

Маркетинг/проджаи

Переговоры

Управление проектами

37%\*

34%

17%

15%

14%

12% 8%

7%

6%

5%

#### ДОМИНИРУЮТ В ЦИФРОВЫХ КОМПАНИЯХ

Страт. партнерства

16% 10%

Клиентский опыт



Зона для развития российских промышленных компаний /CDTO



Доля менеджеров, имеющие данную подтвержденную компетенцию в профиле





## 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»