

Цифровая трансформация в России – 2020

Обзор и рецепты успеха



Москва 2020



Владимир Рыжков
Генеральный директор KMDA

Уважаемые коллеги, мы предлагаем вашему вниманию аналитический отчет на базе исследования российского рынка, посвященного цифровой трансформации. Это второе исследование KMDA по данной теме, задача которого – глубже проанализировать процессы трансформации, происходящие в российских компаниях, а также оценить вектор и динамику изменений.

За последние годы тема цифровой трансформации перешла из категории «хайпа» в стратегическую повестку большинства компаний в России, а пандемия коронавируса придала цифровизации дополнительный импульс. Сегодня цифровая трансформация фактически стала необходимым условием для устойчивого развития организации. Кроме того, она позволяет компаниям развить в себе новые качества и быть успешными в условиях постоянного ускорения процессов и постоянных неожиданных изменений.

Под влиянием нового технологического цикла всё больше компаний запускает программы глубокого внутреннего изменения, перестройки бизнес-моделей и процессов. На этом пути многие руководители компаний сталкиваются с новыми для себя вопросами. Как запустить процесс цифровой трансформации и эффективно им управлять? Какие технологические решения помогут правильно изменить бизнес? Как повлияют новые технологии на операционную эффективность и когда окупятся инвестиции? Какие компетенции необходимы для успешной трансформации? Как настроить команду на постоянные изменения?

Универсального рецепта здесь нет, ведь каждая организация находится в своих уникальных условиях и имеет свои цели и задачи. Слепое копирование чужих практик может сыграть злую шутку и привести к необязательным расходам. Каждая компания должна выявить свой путь трансформации с учетом своих особенностей.

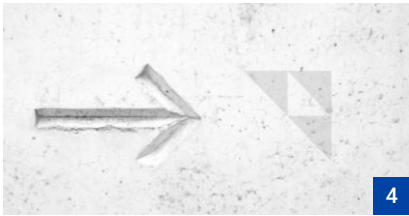
В рамках исследования мы опросили представителей различных компаний из разных регионов России и нашли закономерности, способные помочь вам самим ответить на некоторые вопросы и скорректировать процесс цифровой трансформации в вашей компании.

Исследование будет полезно владельцам бизнеса, топ-менеджерам и руководителям подразделений, которые уже участвуют в процессе цифровой трансформации в своих компаниях, а также тем, кто только принимает решение о цифровой трансформации.

В исследовании вы найдете:

- > информацию о влиянии цифровизации на производственные и финансовые показатели;
- > аргументы и инсайты для переговоров внутри вашей компании;
- > общую оценку процесса цифровизации в России по отраслям;
- > экспертное мнение и рекомендации нашей команды.

Содержание



4

10 ключевых выводов отчета



7

Об отчете



13

Раздел 1. Статус цифровой трансформации в России



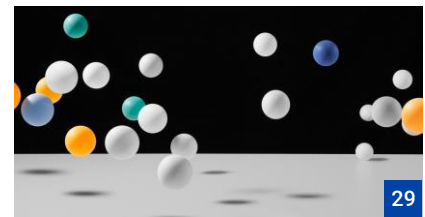
20

Раздел 2. Факторы успеха цифровой трансформации



25

Раздел 3. Цифровизация бизнес-процессов



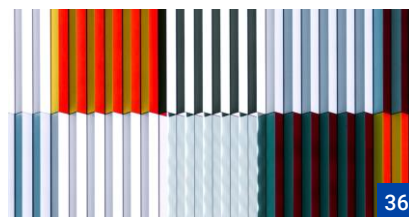
29

Раздел 4. Управление на основе данных



32

Раздел 5. Управление клиентским опытом



36

Раздел 6. Управление ценностью продуктов и услуг



39

Раздел 7. Цифровая инфраструктура и технологии



45

Раздел 8. Цифровое партнерство



48

Раздел 9. Работа с инновациями



51

Раздел 10. Цифровая культура и компетенции



54

Раздел 11. Инвестиции в цифровую трансформацию



58

Раздел 12. Ожидания и первые результаты цифровой трансформации



61

Раздел 13. Влияние пандемии коронавируса на цифровую трансформацию

10 ключевых выводов отчета



10 ключевых выводов отчета

1 Качественно изменилось отношение к цифровой трансформации.

Российские компании осознали важность и преимущества цифровой трансформации. В 2 раза больше компаний, чем в 2018 году, подходят к вопросу системно и осуществляют преобразования в рамках специальной стратегии. Логичным следствием является рост цифровой зрелости компаний.

2 Приоритетные направления цифровой трансформации российских компаний — цифровизация бизнес-процессов и работа с данными, а также управление клиентским опытом.

В настоящий момент в среднем по всем отраслям и компаниям оцифровано около половины бизнес-процессов. Второе по значимости направление — работа с данными. Здесь мы также наблюдаем рост зрелости. Данные начинают использовать для более сложных задач.

3 Главные факторы успеха цифровой трансформации: наличие стратегического плана, четкое управление преобразованиями, внедрение ценностей и принципов «цифровой культуры».

В противовес лоскутной цифровизации успешная трансформация подразумевает гармоничное развитие сразу по нескольким направлениям. Здесь ключевыми являются наличие стратегии, органа управления цифровой трансформацией и создание новой цифровой культуры.

4 Ценность цифровой формы взаимодействия постоянно растет по всем отраслям.

Она важна как для коммуникации, так и для постоянного развития продуктов и услуг. Компании больше уделяют внимания изучению клиентского опыта на основе цифровых технологий. Продуктовый подход в сочетании с цифровыми технологиями позволяет эффективно управлять ценностью продукта.

5 Цифровая инфраструктура отстает от потребностей бизнеса.

Это отметили 56% респондентов. Это связано, с одной стороны, с низкой зрелостью инфраструктуры некоторых компаний, с другой — с быстрым ростом требований бизнеса к инфраструктуре.

6 Рост цифрового партнерства.

Цифровое партнерство позволяет быстро создавать и запускать новые продукты, реагируя на изменяющиеся потребности рынка. Количество компаний, реализующих или планирующих цифровое партнерство, увеличилось до 74% (рост на 13% за 2 года). Однако подобные партнерские бизнес-модели зачастую неустойчивы и имеют ограниченный потенциал.

7 Цифровая трансформация позволяет сократить издержки на разработку и время выхода новых решений на рынок.

Тем самым цифровая трансформация стимулирует разработку внутри компаний, что укрепляет значение этого направления для конкурентоспособности компаний. Мы наблюдаем рост R&D на 6% за 2 года. В свою очередь, копирование практик с рынка при создании «новых» решений снизилось на 15%.

8 «Цифровую культуру» называют одним из ключевых факторов успеха цифровой трансформации.

Если построить полную цифровую модель бизнеса, а сами сотрудники не изменятся — цифровая трансформация не произойдет. Самообучение, гибкость и способность работать и принимать решения в условиях постоянных изменений вошли в число наиболее востребованных навыков сотрудника.

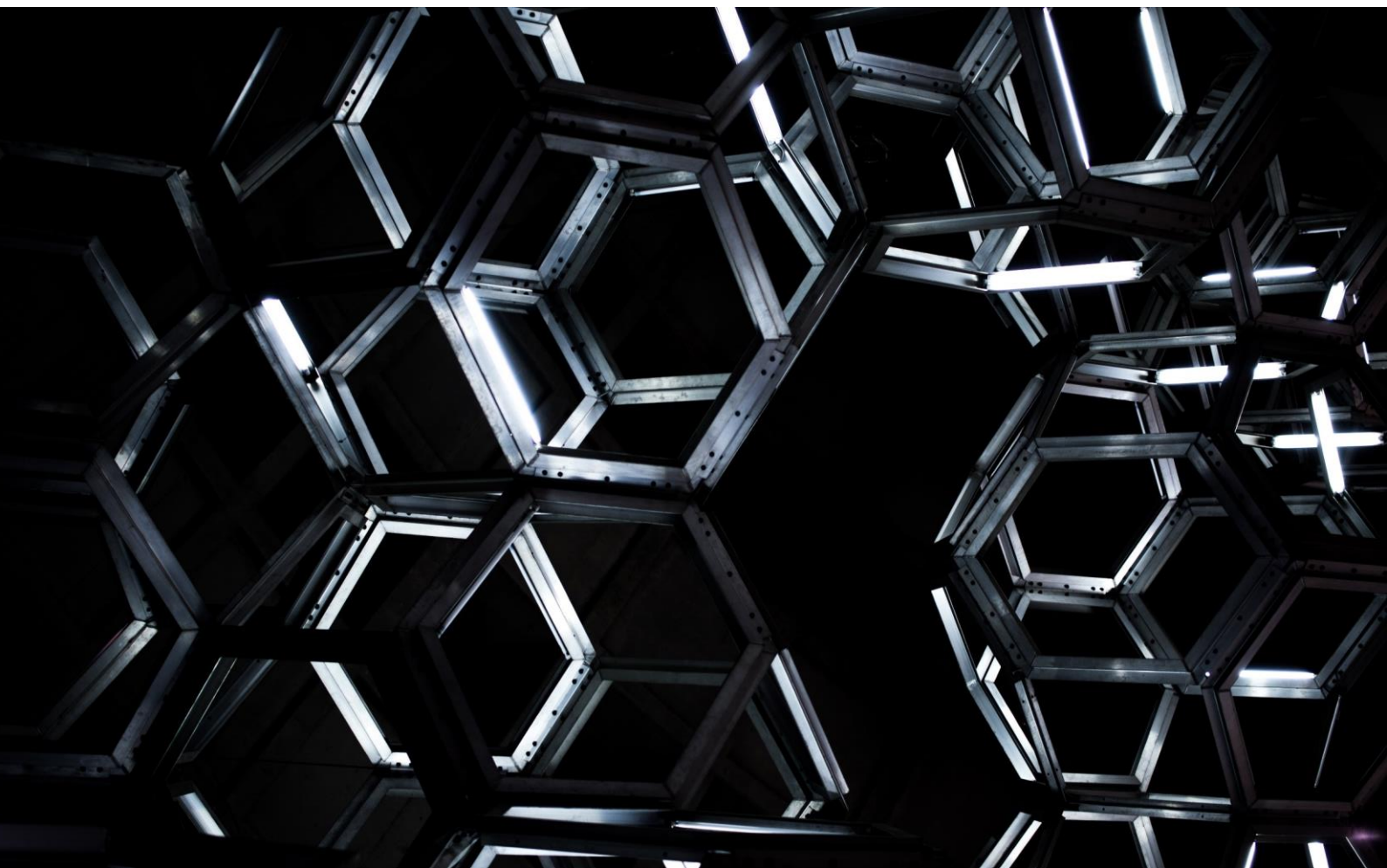
9 Размер бюджета на цифровую трансформацию российских компаний варьируется от 3 до 10% годовой выручки.

Срок окупаемости инвестиций в цифровую трансформацию зависит от размера компаний и может составлять от 1 года до 5 лет.

10 Главные ожидания руководителей от цифровой трансформации: увеличение капитализации компании и рост маржинальности продуктов и услуг.

Уже полученные результаты: сокращение издержек, повышение производительности и увеличение скорости адаптации к внешним изменениям.

Об отчете



Контекст

Россия и мир. Глобальный контекст

Россия позже крупнейших западных экономик встала на путь цифровой трансформации. Однако когда мы говорим о трансформации, и особенно в сфере информационных технологий, можно быстро из догоняющего стать обгоняющим. Имея отличную экспертизу и кадры в области разработки ПО и автоматизации, Россия смогла быстро нарастить темпы цифровизации и по многим направлениям занять лидирующие позиции в мире. Россия обладает уникальным положением, имея свои крупные технологические компании, например такие, как Яндекс и Mail.Ru, которые успешно конкурируют с глобальными игроками на национальном и международном рынке, создают инфраструктурные инновации от социальных сетей до беспилотных автомобилей и оказывают серьезное технологическое влияние на рынок в целом.

Государство и цифровизация. Национальный контекст

Активная позиция государства дополнительно подстегивает цифровизацию всех игроков национальной экономики. Россия реализовала крупнейшие проекты в области цифровизации государственных услуг, которые являются одними из лучших в мире. Среди успешных проектов: федеральный портал Госуслуги, цифровизация Федеральной налоговой службы, а также проекты Правительства Москвы: Мои документы, Парковки, Моя поликлиника и другие.

В 2018 году Правительство РФ запустило национальные проекты, одним из которых стал проект «Цифровая экономика». В рамках нацпроекта до 2024 года, в частности, планируется: запустить электронный паспорт РФ, единую государственную облачную платформу и инфраструктуру «Цифровой профиль» для обмена информацией между государством, гражданами и организациями; подключить 97% домохозяйств к широкополосному доступу в Интернет, запустить сети связи 5G и на 85% перейти на отечественный софт в госорганизациях. Государство планирует увеличить затраты на развитие цифровой экономики в ВВП в 3 раза.

Цели исследования

- 1 Определить текущий статус, вектор и динамику развития цифровой трансформации в российских организациях по всем отраслям.
- 2 Сформулировать рекомендации для компаний, которые уже находятся в процессе цифровой трансформации, и для тех, кто только принимает решение о запуске трансформации.
- 3 Зафиксировать динамику изменений по сравнению с результатами предыдущего исследования KMDA от 2018 года.

Методология

В исследовании представлено экспертное мнение KMDA, а также интерпретации количественных и качественных опросов представителей разных отраслей. Всего мы опросили более 700 представителей российских компаний из 27 отраслей: от нефтегазовой, машиностроения и образования до ИТ и банковского сектора.

В качестве основного инструмента для сбора данных была использована электронная система анкетирования. Для полноты ответов были опрошены сотрудники различных функциональных позиций внутри компаний, а также проведены глубинные интервью с отдельными респондентами, в особенности с топ-менеджерами и руководителями.

При чтении отчета важно понимать, что он подготовлен без учета конкретных обстоятельств той или иной организации. Ситуация быстро меняется, и мы не можем гарантировать точность информации на момент чтения отчета. Кроме того, полная версия исследования составила 120 страниц, и половину нам пришлось сократить ввиду ограничения формата. KMDA рекомендует предпринимать какие-либо действия по цифровой трансформации только с учетом всех особенностей вашей организации и ее уникального положения.

Основные понятия

Цифровая трансформация — это стратегический управляемый процесс преобразования бизнес-модели организации с применением цифровых технологий.

Цель цифровой трансформации — создать обновленную бизнес-модель организации, способную эффективно работать и устойчиво развиваться в условиях современной цифровой экономики.

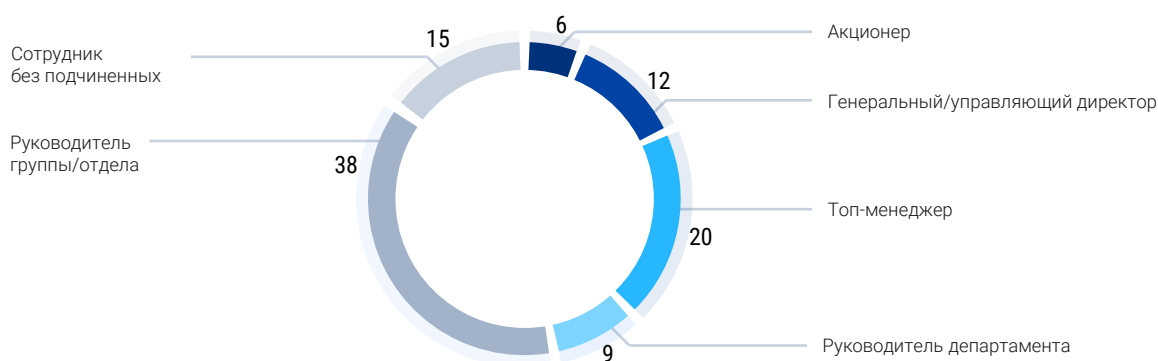
Цифровая зрелость — совокупная оценка уровня развития компании по нескольким ключевым направлениям цифровой трансформации: цифровизация бизнес-процессов, управление на основе данных, цифровая инфраструктура, внедрение принципов клиентоцентричности, управление ценностью, поиск гипотез и разработка новых продуктов, цифровая культура и цифровое партнерство.

Цифровая культура — набор принципов и ценностей в корпоративной культуре, характеризующих использование информационно-коммуникационных цифровых технологий для взаимодействия с обществом и решения задач в профессиональной деятельности.

Профиль респондентов

Диаграмма 1

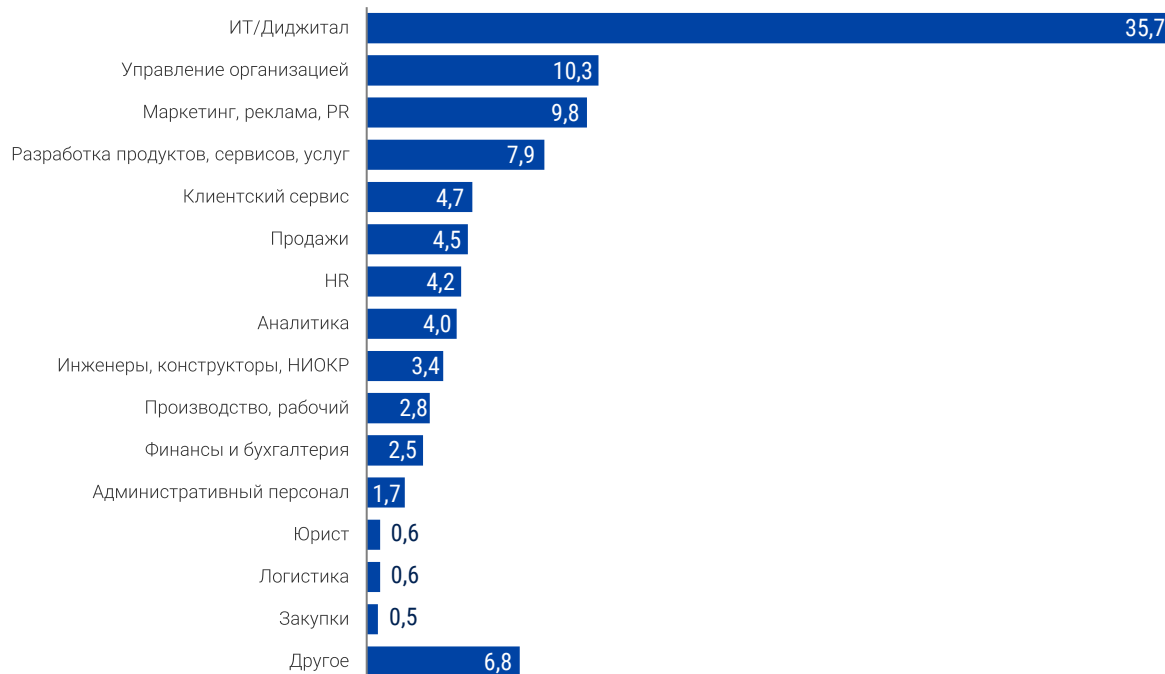
Позиция респондента в компании, %



Источник: опрос KMDA в 2020 году

Диаграмма 2

Сфера профессиональной деятельности респондента в компании, %



Источник: опрос KMDA в 2020 году

Чтобы выяснить, на каких функциональных подразделениях в компании сосредоточены люди, участвующие в процессах цифровой трансформации, мы попросили топ-менеджеров пригласить к участию в опросе своих коллег из различных

структурных подразделений. Основная масса ключевых сотрудников, отвечающих за цифровую трансформацию, сконцентрирована в блоках ИТ, управления организацией, маркетинга и разработки продуктов.

Отраслевой профиль респондентов














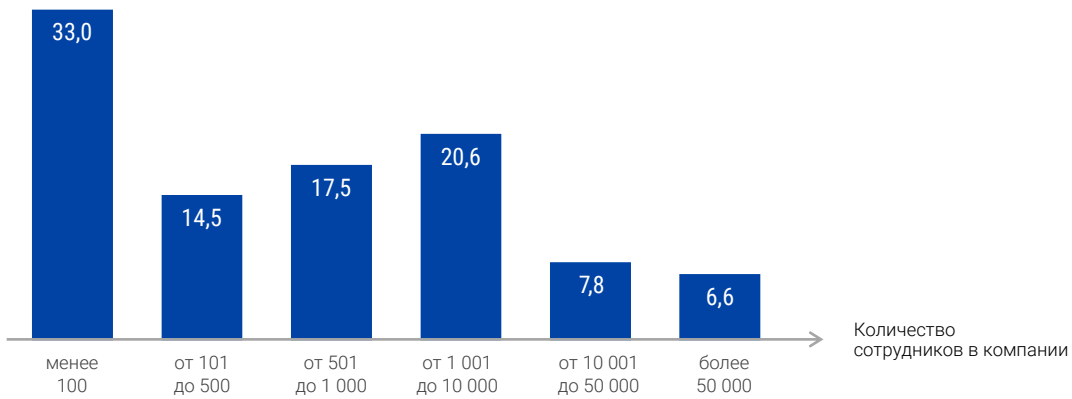
	Образование и наука	9,6%
	Телекоммуникации и связь	9,1%
	Профессиональные услуги бизнесу	7,2%
	ИТ и разработка ПО	6,6%
	Консалтинг	6,0%
	Маркетинг, реклама, PR	6,0%
	Промышленное производство	5,5%
	Банковский сектор и страхование	5,5%
	Товары народного потребления (FMCG)	4,9%
	Оптовая и розничная торговля	4,8%
	Государственная организация	4,2%
	Нефть и газ, добыча сырья	4,8%
	Прочее	25,8%
	› Строительство и недвижимость	3,6%
	› Энергетика	3,6%
	› Металлургия	3,0%
	› Электроника, компьютеры, компоненты	3,0%
	› Медицина и фармацевтика	3,0%
	› Машиностроение	2,4%
	› Услуги населению	1,8%
	› Транспорт и логистика	1,8%
	› Автопром	1,2%
	› ЖКХ	1,2%
	› Туризм, гостиницы, рестораны	1,2%

Диаграмма 3

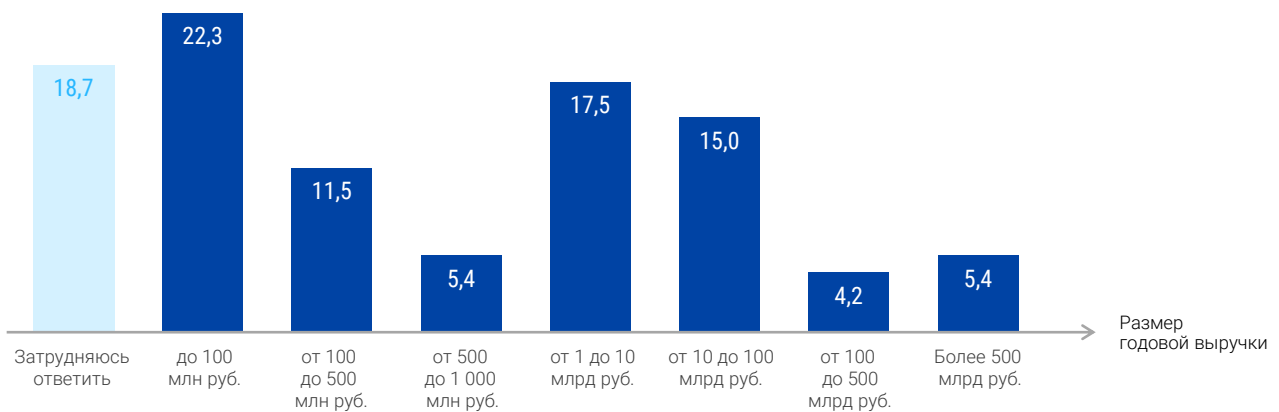
Распределение респондентов по количеству сотрудников в компании, %



Источник: опрос KMDA в 2020 году

Диаграмма 4

Совокупный размер годовой выручки компании, в которой работает респондент, %



Источник: опрос KMDA в 2020 году



Раздел 1. Статус цифровой трансформации в России

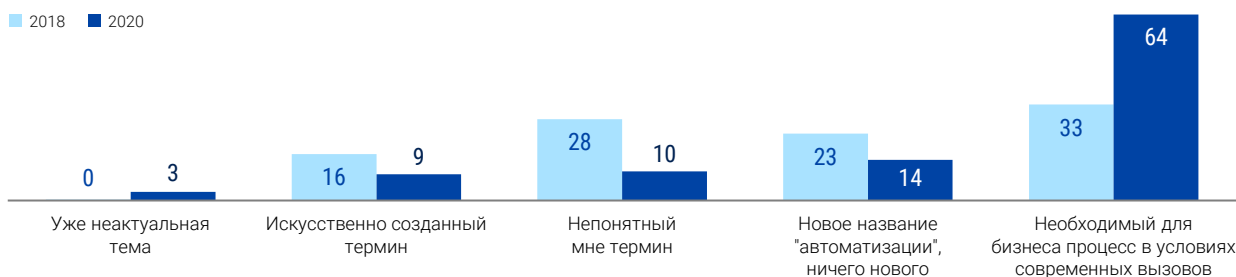


Ключевые выводы раздела

- 1 Сотрудники и руководители стали оценивать цифровую зрелость своих компаний в среднем выше на 1 балл по десятибалльной шкале.
- 2 Российские компании осознали важность и преимущества цифровой трансформации. Большинство компаний перешло к системным активным действиям.
- 3 Отрасли, которые показали рывок в развитии за последние 2 года: нефть и газ, ритейл, металлургия, ЖКХ и государственные услуги.
- 4 Цифровизация бизнес-процессов, управление на основе данных, а также управление клиентским опытом являются приоритетом для российских компаний, так как являются базовыми направлениями трансформации и напрямую влияют на основную операционную деятельность.

Диаграмма 5

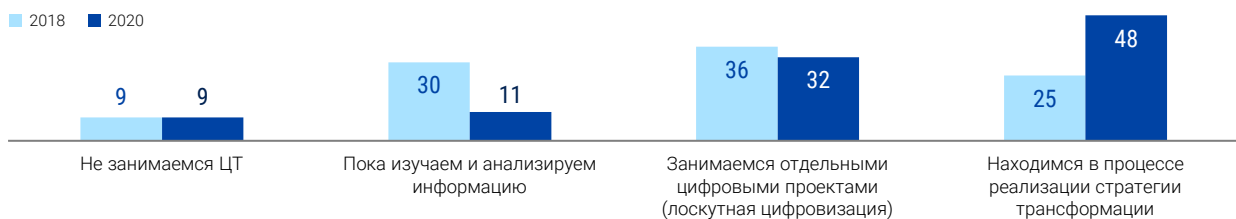
Как Вы лично воспринимаете термин «цифровая трансформация»? %



Источник: опросы KMDA в 2018 и 2020 годах

Диаграмма 6

Статус цифровой трансформации в российских компаниях, %



Источник: опросы KMDA в 2018 и 2020 годах

Диаграммы показывают, что российские компании осознали важность и преимущества цифровой трансформации. На 19% больше компаний, чем в 2018 году, встали на путь цифровой трансформации и перешли от изучения возможностей к практическим шагам.

Причем в 2 раза больше компаний подходят к вопросу системно и осуществляют преобразования в рамках специально разработанного стратегического плана.

Диаграмма 7

Статус цифровой трансформации по отраслям

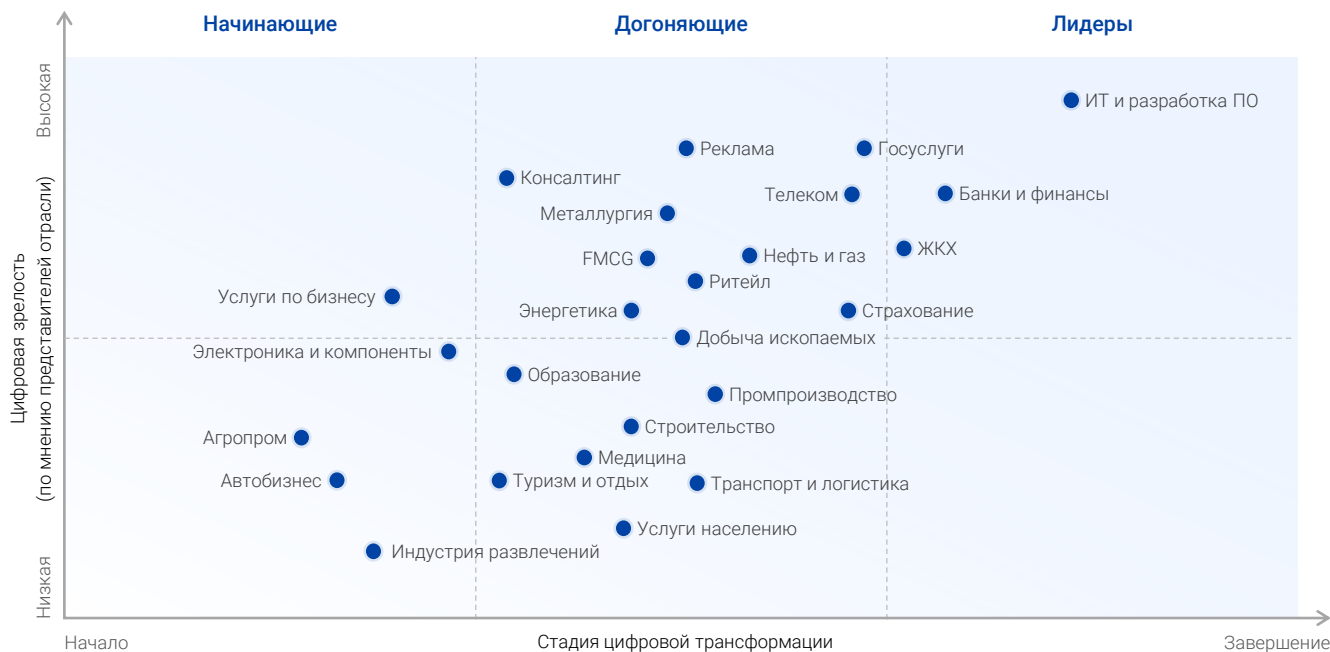


Диаграмма дает представление о статусе цифровой трансформации в России по разным отраслям на основе усредненных данных. Значение может отличаться от показателей каждой конкретной компании. Для расчета стадии цифровой трансформации отрасли мы использовали совокупность оценок по ключевым вопросам цифровой зрелости с компенсацией в сторону мнения топ-менеджеров. Эти вопросы по отдельности подробно разобраны в последующих разделах отчета. Сферы жилищно-коммунального обслуживания, государственного управления, нефтегаза и ритейла показали наибольшую динамику относительно показателей предыдущего исследования от 2018 года.

Что отличает лидеров цифровой трансформации?

1. Открытость новым технологиям и поиск инноваций.
2. Высокий уровень мотивации и поддержка топ-менеджмента.
3. Существует орган управления цифровой трансформацией.
4. Цифровая инфраструктура отвечает потребностям бизнеса.
5. Высокий уровень цифровизации бизнес-процессов. Управление организацией осуществляется на основе глубокой аналитики данных.
6. Внедрены принципы культуры и ведется постоянное развитие компетенций сотрудников.
7. Ведется системная работа над развитием всей цифровой экосистемы организации.
8. Цифровое направление включено в общую стратегию развития организации.

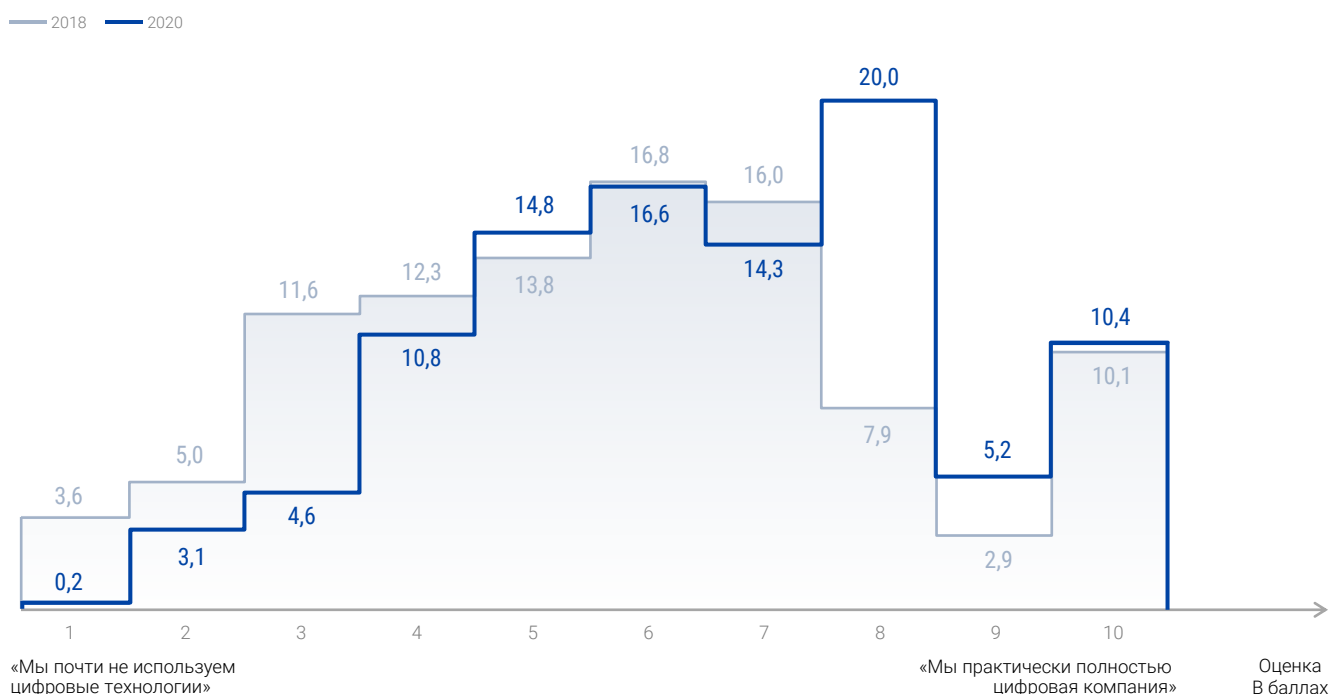
Восприятие сотрудниками организации ее цифровой зрелости

Мы попросили участников опроса дать простую оценку уровня цифровой зрелости их компании по десятибалльной шкале, где 1 – «мы почти не

используем цифровые технологии», а 10 – «мы практически полностью цифровая компания».

Диаграмма 8

Оценка респондентами цифровой зрелости своей компании, %



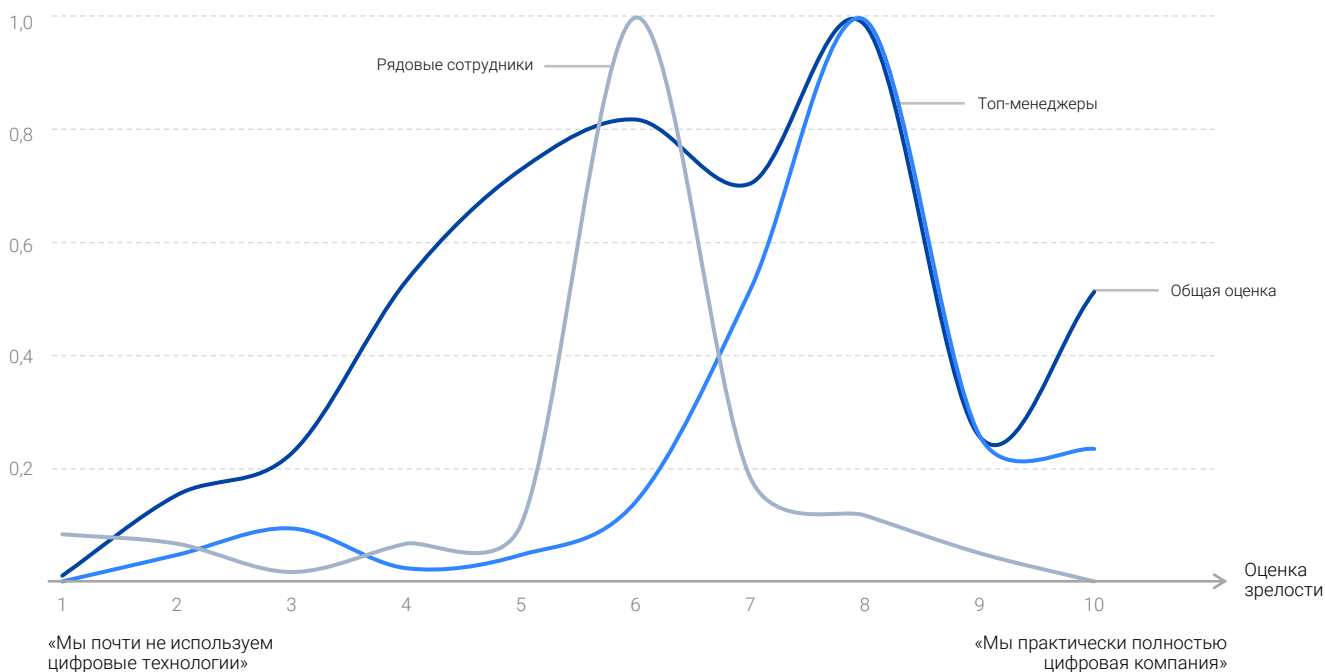
Источник: опросы KMDA в 2018 и 2020 годах

Сотрудники и руководители стали оценивать цифровую зрелость своих компаний в среднем выше на 1 балл по десятибалльной шкале, в то время как общая картина в 2020 году сохранилась. Количество респондентов, которые считают свои компании практически цифровыми, уменьшилось с 15 до 10%. Это может быть связано

как со сложностью в том, чтобы сформировать точные границы и потенциал цифровизации для каждой конкретной компании или отрасли, так и с высокой динамикой технологических инноваций и изменением бизнес-моделей, а также с более зрелой оценкой.

Диаграмма 9

Оценка цифровой зрелости топ-менеджерами и рядовыми сотрудниками (нормированное распределение)



Источник: опрос KMDA в 2020 году

При оценке любых показателей всегда важны детали. Уже традиционно мы смотрим на срез разницы восприятия цифровой зрелости между топ-менеджерами и рядовыми сотрудниками. Разница снова подтвердилась, но стоит отметить, что обе категории респондентов стали более высоко оценивать цифровую зрелость своих организаций. В среднем пиковые оценки прибавили один пункт.

У этого явления в зависимости от конкретной организации может быть несколько причин, например:

- > преобразования в топ-менеджмент приходят раньше;
- > топ-менеджмент переоценивает ситуацию или более оптимистичен;

- > топ-менеджмент не до конца в курсе проблем на местах (эффект бункера);
- > рядовые сотрудники недостаточно информированы о стратегии, проектах и планах по цифровой трансформации.

Чтобы эффективно и точно определять цифровую зрелость компании, диагностировать проблемные места в процессе цифровой трансформации, оценивать динамику и эффективность стратегических преобразований, мы рекомендуем использовать специальные методологии и инструменты комплексной оценки цифровой зрелости (digital maturity assessment).

Приоритезация направлений цифровой трансформации в российских компаниях

В практике KMDA мы опираемся на 7 ключевых направлений цифровой трансформации:

1. Работа с инновациями
2. Управление на основе данных
3. Цифровизация бизнес-процессов
4. Управление клиентским опытом

5. Цифровая инфраструктура (цифровые технологии)
6. Управление ценностью продуктов и услуг
7. Цифровая культура и развитие компетенций

Мы попросили респондентов выделить по три самых важных направления конкретно для их организации.

Диаграмма 10

Приоритеты направлений цифровой трансформации российских компаний (по мнению респондентов), %



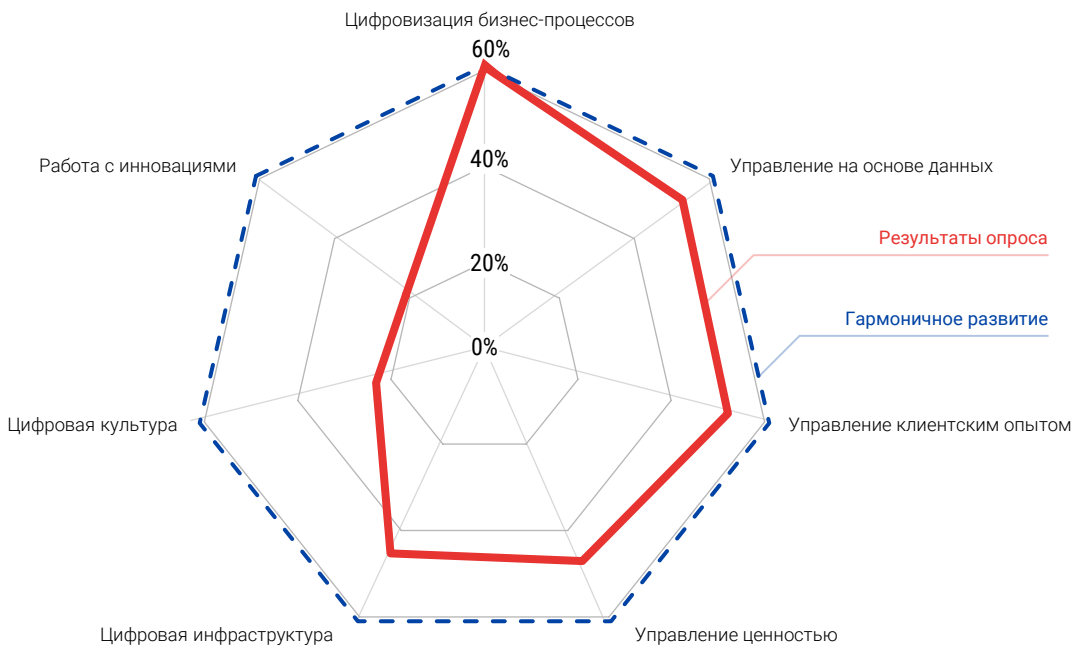
Источник: опрос KMDA в 2020 году

Ожидается, что российские компании выделят прежде всего цифровизацию бизнес-процессов и управление на основе данных, а также управление клиентским опытом. Эти направления являются базовыми для трансформации и напрямую влияют на основную операционную деятельность организации. Недооцененными остаются направления, которые в долгосрочной перспективе вносят важный вклад в инновационный потенциал и конкурентоспособность компании — развитие человеческого капитала и компетенций (цифровая культура) и создание собственных новых продуктов (R&D).

Цифровая трансформация предполагает переход организации в новое состояние постоянных изменений. Для проведения этих изменений в жизнь необходима подготовленная команда и цифровая культура. Кроме того, многие сотрудники отмечают, что недостаточное внимание к развитию компетенций повышает уровень стресса и снижает эффективность преобразований.

Диаграмма 11

Визуализация приоритетов цифровой трансформации российских компаний на диаграмме оценки цифровой зрелости (DMA)



Источник: опрос KMDA в 2020 году

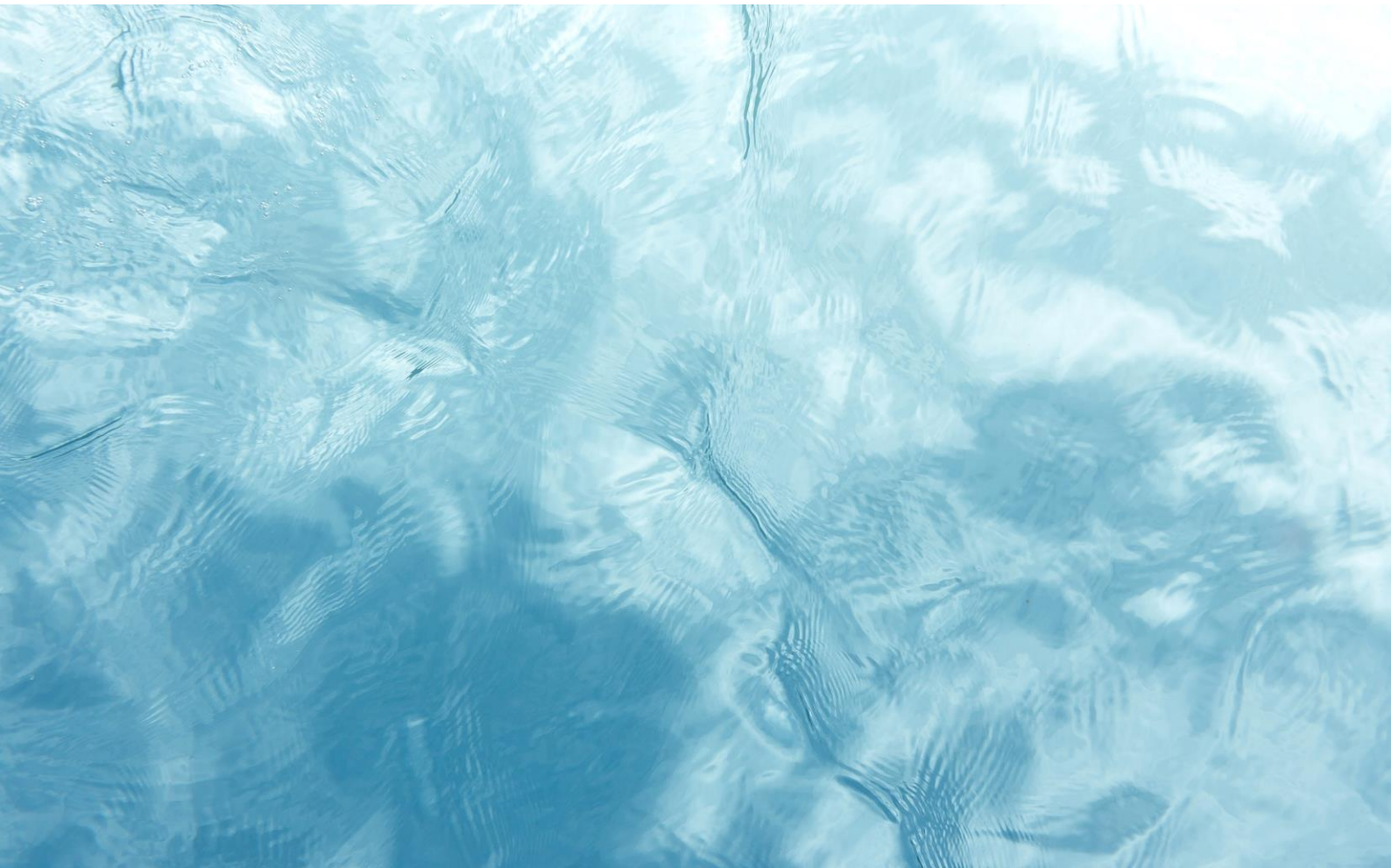
Если посмотреть на полученные результаты на диаграмме оценки цифровой зрелости (DMA), то можно заметить недостаточное внимание к развитию компетенций. В то же время в личных интервью более половины топ-менеджеров обращают внимание на то, что одна из основных проблем — нехватка компетентных кадров, способных поддерживать стратегические инициативы и реализовывать конкретные проекты в рамках цифровой трансформации.

Мы в KMDA считаем концепцию «трансформация через развитие культуры труда и компетенций» главным приоритетом для большинства компаний. В более чем половине случаев из нашей практики реализация любой стратегии существенно затрудняется по причине нехватки соответствующих компетенций и кадров. Должная подготовка команды является необходимым условием гармоничного развития по всем направлениям цифровой трансформации.

Согласно опросу HR-директоров, потребность в новых кадрах для цифровой трансформации может достигать до 30% от текущего штата компаний. Каждая организация решает этот вопрос по-своему, но заместить такой существенный объем новыми сотрудниками с рынка — очень сложная задача, требующая времени и ресурсов. Помимо этого, компаниям стоит обратить внимание на работу по переобучению и развитию компетенций текущего персонала, что позволит создать базовый ресурс для успешной трансформации и развития компании в долгосрочной перспективе.



Раздел 2. Факторы успеха цифровой трансформации

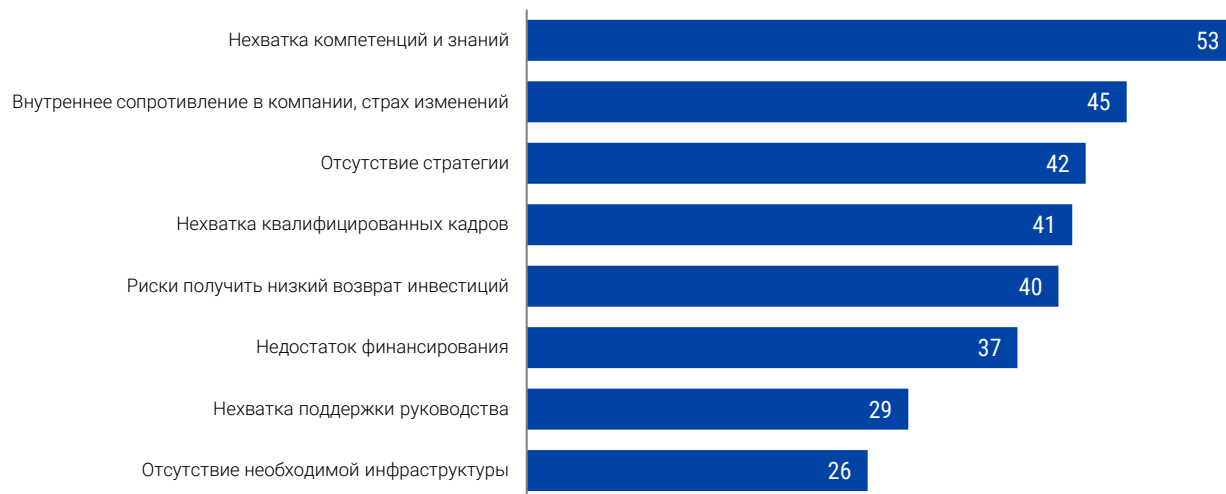


Ключевые выводы раздела

- 1 Ключевые препятствия реализации стратегии цифровой трансформации: нехватка компетенций и сопротивление изменениям. В половине компаний отсутствует единый орган управления трансформацией и нет стратегии цифровой трансформации.
- 2 Основными факторами успеха реализации цифровой трансформации компании считают развитие компетенций сотрудников, поддержку руководства, четкую систему управления и стратегию.

Диаграмма 12

Ключевые препятствия цифровой трансформации (по мнению респондентов), %



Источник: опрос KMDA в 2020 году

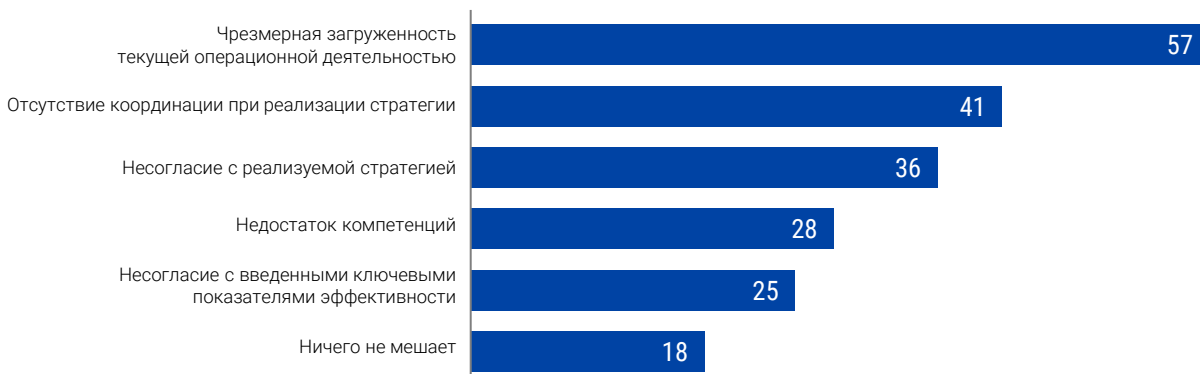
Информация о недостаточном внимании к развитию компетенций, о чем говорилось в предыдущем разделе, и результаты опроса, выведенные на данной диаграмме, показывают определенное противоречие. С одной стороны, компании ставят в приоритет цифровизацию бизнес-процессов, но при этом испытывают сложности в реализации из-за недостатка компетенций у сотрудников. Вдобавок появились еще два интересных параметра — внутреннее сопротивление и отсутствие стратегии, которые взаимосвязаны. Из отсутствия стратегического плана следует незнание и непонимание необходимых действий (а в некоторых случаях даже страх перемен), что порождает внутреннее сопротивление

изменениям. Еще раз хотим обратить внимание, что эти факторы перевешивают даже недостаток финансирования и возможные риски совершить ошибочные действия.

В целом, если сравнивать показатели этого года с данными нашего предыдущего исследования, фактор нехватки кадров опустился на две позиции, а фактор внутреннего сопротивления изменениям, наоборот, поднялся на две позиции. Это может говорить о том, что проблема с кадрами и компетенциями постепенно решается, но есть проблемы с реализацией стратегического плана.

Диаграмма 13

Что мешает руководителям успешно реализовывать стратегию цифровой трансформации, %



Источник: опрос KMDA в 2020 году

Мы выбрали из списка респондентов топ-менеджеров и руководителей подразделений компаний, у которых уже есть разработанная стратегия цифровой трансформации. И выяснили, какие основные факторы мешают им в работе по ее реализации.

Каждый второй ответивший руководитель отмечает чрезмерную загруженность текущей деятельностью и испытывает проблемы из-за невозможности выделить дополнительное время на реализацию стратегических инициатив.

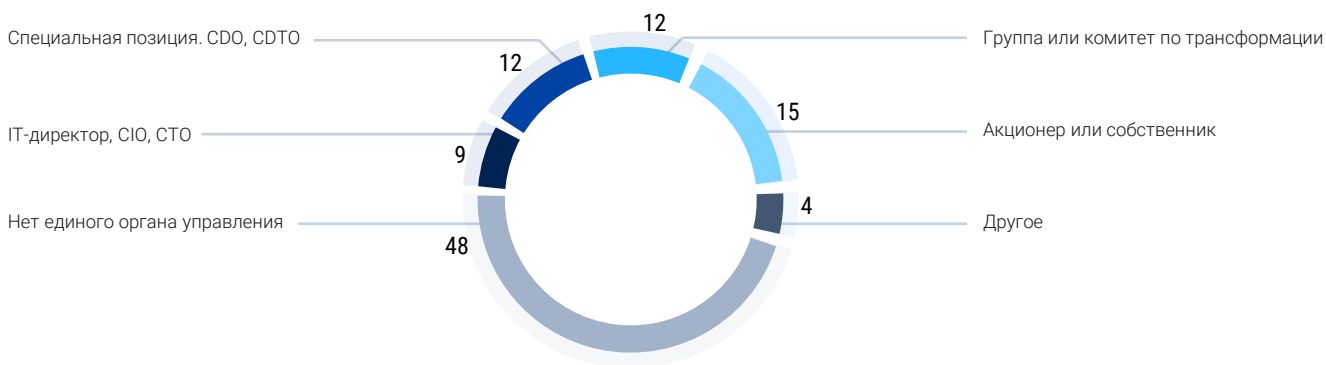
42% в личных интервью описывают сценарий навязывания «сверху» стратегии, разработанной без достаточного участия команд на местах. Как следствие, это может приводить к сопротивлению,

вплоть до увольнения и признания «эксперимента по цифровой трансформации» провальным. Так, 25% респондентов отмечают, что их компании не получили никакого эффекта от цифровой трансформации.

Отсутствие концепции управления цифровой трансформацией и единого органа управления приводит к слабому кросс-функциональному взаимодействию подразделений и низкому уровню координации действий, что ставит под угрозу эффективность реализации всей программы и может привести к затягиванию сроков и увеличению затрат.

Диаграмма 14

Кто отвечает за цифровую трансформацию в российских компаниях и управляет ею, %



Источник: опрос KMDA в 2020 году

В половине российских компаний отсутствует единый орган управления цифровой трансформацией, а ответственность распределена между несколькими менеджерами высокого уровня. Отсутствие четкой структуры управления является одной из главных

причин низкой эффективности цифровой трансформации. В пояснении к варианту «Другое» респонденты отмечали полное отсутствие ответственных за процесс цифровой трансформации в их компании.

Chief Digital Officer (CDO) или Chief Digital Transformation Officer (CDTO) — специальная позиция топ-менеджера, отвечающего за реализацию стратегических инициатив по цифровой трансформации, изменение бизнес-модели и бизнес-процессов для цифровизации бизнеса, помогает организации преобразовать традиционные продукты и услуги в цифровую форму. Как правило, CDO входит в состав совета директоров или правления, однако в каждом конкретном случае это определяется спецификой и масштабами деятельности компаний, а также особенностями их организационной структуры.

Даже очень компетентный и опытный CDTO может не справиться в одиночку с таким масштабным процессом, как цифровая трансформация, особенно если речь идет о крупной компании. Требуется поддержка на всех уровнях, создание внутри предприятия команды реформаторов. В работе с нашими клиентами мы формируем «комитет по цифровой трансформации», или «Transformation Team». Это группа менеджеров компании, которая:

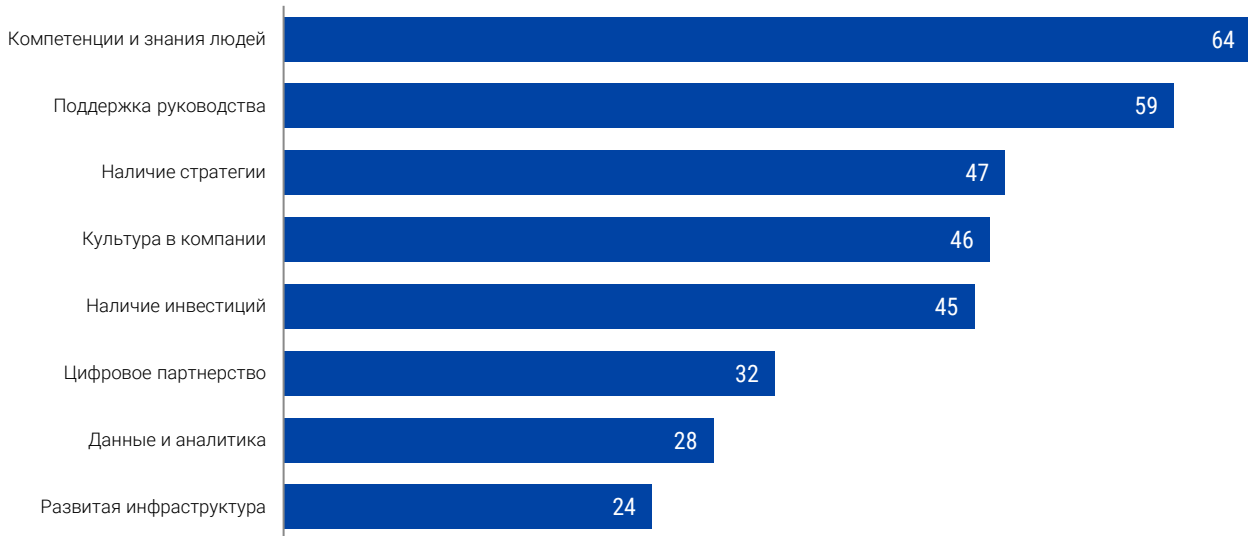
- › не является частью структуры операционной деятельности компании;

- › имеет ответственных по каждому направлению цифровой трансформации;
- › наделена полномочиями кросс-функциональной координации.

Задача этой команды — разработка и сопровождение стратегии, а также координация всех подразделений и процессов по реализации проектов цифровой трансформации. KMDA помогает клиентам выстроить такой комитет и передать экспертизу команде, осуществляет сопровождение разработки и реализации стратегии.

Диаграмма 15


Факторы успеха цифровой трансформации (по мнению респондентов), %



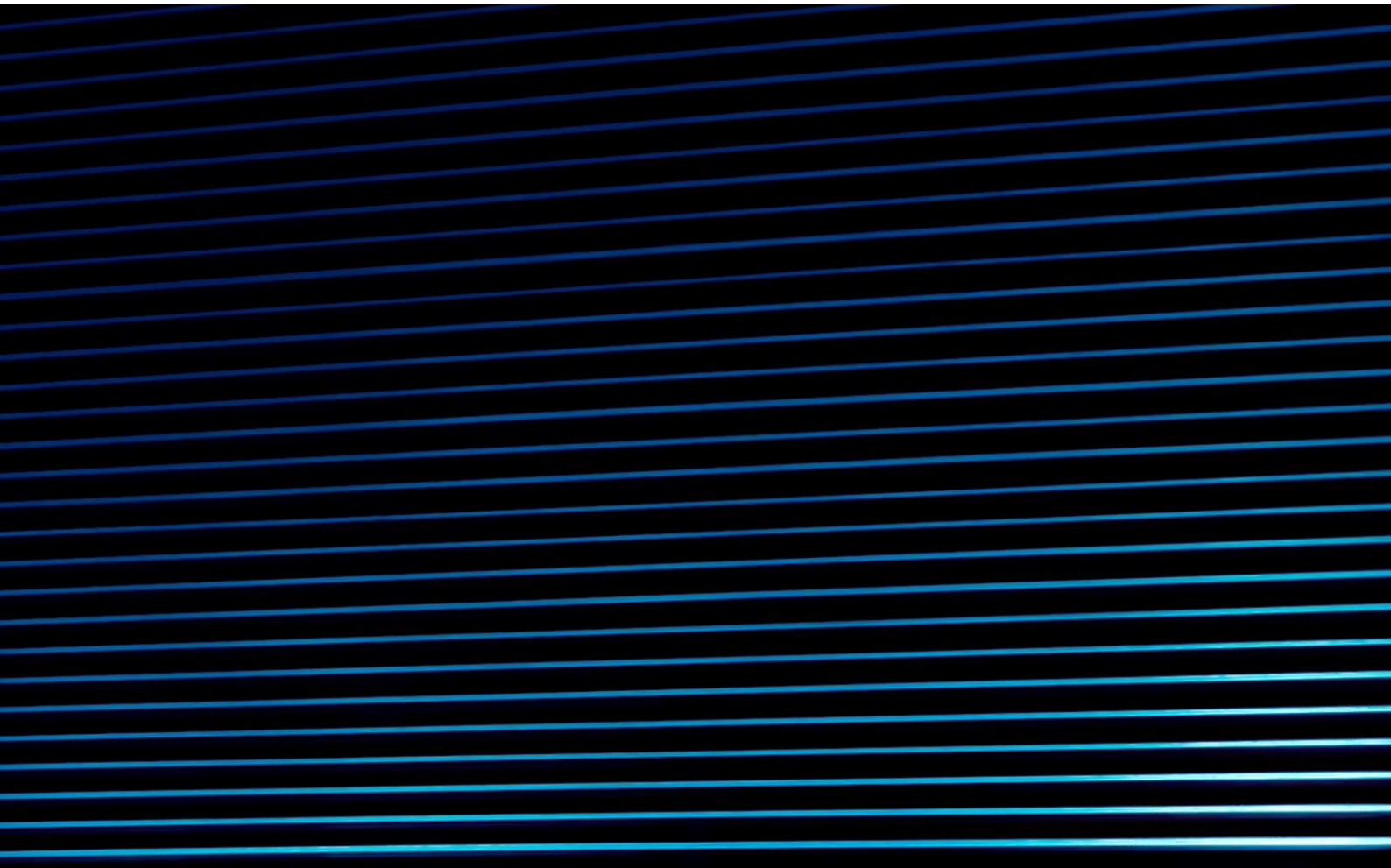
Источник: опрос KMDA в 2020 году

В целом наши респонденты убеждены, что формулой успеха цифровой трансформации являются компетентные менеджеры и команда, действующие по разработанному стратегическому плану. Поддержка руководства выражается в наличии эффективной координации всех проектных инициатив

и предоставлении инструментов кросс-функционального управления, а также достаточного финансирования. Отдельно стоит отметить все более частое упоминание респондентами необходимости внедрения в компании принципов цифровой культуры.



Раздел 3. Цифровизация бизнес-процессов



Ключевые выводы раздела

- 1 Направление цифровизации бизнес-процессов развивается наиболее динамично, потому что является базовым и непосредственно влияет на эффективность текущей операционной деятельности.
- 2 В среднем по всем отраслям около половины бизнес-процессов в российских компаниях оцифрованы.
- 3 На 10% увеличилось количество компаний, применяющих гибкие методологии управления. При этом многие компании успешно сочетают традиционные и новые методы управления в зависимости от задач.

Бизнес-процессы

Под цифровизацией бизнес-процессов мы подразумеваем применение различных цифровых решений для их автоматизации, с целью повышения эффективности и управляемости всей цепочки операционной деятельности организации. Цифровизация бизнес-процессов является базовым направлением цифровой трансформации. Логично, что более 60% российских компаний называют работу с бизнес-процессами приоритетной. На этом направлении чаще всего много проблем, но и можно быстро достигнуть видимых результатов.

Сложность работы с бизнес-процессами связана с непосредственной вовлеченностью в них сотрудников,

которые зачастую не поддерживают изменения даже в условиях явно устаревшей бизнес-модели и организационной структуры компании.

Мы сделали оценку уровня цифровизации процессов в разных отраслях, попросив респондентов назвать долю полностью оцифрованных процессов из всех процессов их рабочей деятельности. Дополнительно мы опросили топ-менеджеров и руководителей подразделений этих компаний, чтобы составить общую картину для возможной корреляции и понимания глубины цифровизации бизнес-процессов.

54% – средний уровень цифровизации бизнес-процессов по всем отраслям.

Отрасли-лидеры с максимальным уровнем цифровизации всей цепочки процессов (по мнению респондентов):

- › ритейл (69%);
- › банки и страхование (65%);
- › телекоммуникации и связь (60%).

Для усовершенствования процессов эффективно применяются методы процессной аналитики (process mining). Их суть заключается в получении знаний о структуре и поведении процессов из журналов событий, создаваемых информационными системами в ходе их функционирования, и последующей корректировки всей системы процессов.

На практике применение подхода процессной аналитики и цифровизации позволяет получить ряд преимуществ для компании:

1. Определить все существующие в компании процессы.
2. Избавиться от ненужных процессов.
3. Оптимизировать процессы и повысить эффективность всей системы.
4. Определить возможность применения цифровых решений для автоматизации.
5. Управлять процессами и совершенствовать их на постоянной основе.

Методы управления проектами

Кроме оцифровки процессов есть еще вторая сторона, существенно влияющая на эффективность всей организации, — модель и методы управления. Она включает в себя широкий спектр кросс-функциональных взаимодействий внутри компании между сотрудниками и подразделениями, а также многие внешние процессы.

Неправильно выстроенная система управления проектами и задачами становится невидимым

потолком, выше которого организация не может подняться. Зачастую новые возможности находятся выше этого потолка. Чтобы выстроить эффективную систему управления как на микроуровне (отдельные задачи), так и на макроуровне (программы проектов), принципиально важно учесть все особенности организации и каждого подразделения в отдельности

Диаграмма 16

Методы управления проектами, используемые в компаниях респондентов, %



Источник: опрос KMDA в 2020 году

Количество компаний, использующих в проектной деятельности гибкие методологии, увеличилось на 10% по сравнению с данными предыдущего исследования. Этот тренд может быть связан в том числе с переходом многих компаний от проектного

управления к продуктовому подходу, который основан на принципах клиентоцентричности и принятия решений на основе данных и многое перенял из сферы разработки программного обеспечения.

В целом многие компании довольно успешно сочетают в своей работе разные способы управления, эффективно комбинируя их в зависимости от ситуации и технологических процессов. Некоторые компании даже разрабатывают собственные схемы управления на базе такого сочетания.

Мы попросили представителей компаний, использующих гибкие методологии управления, отметить несколько ключевых преимуществ подхода.

Диаграмма 17

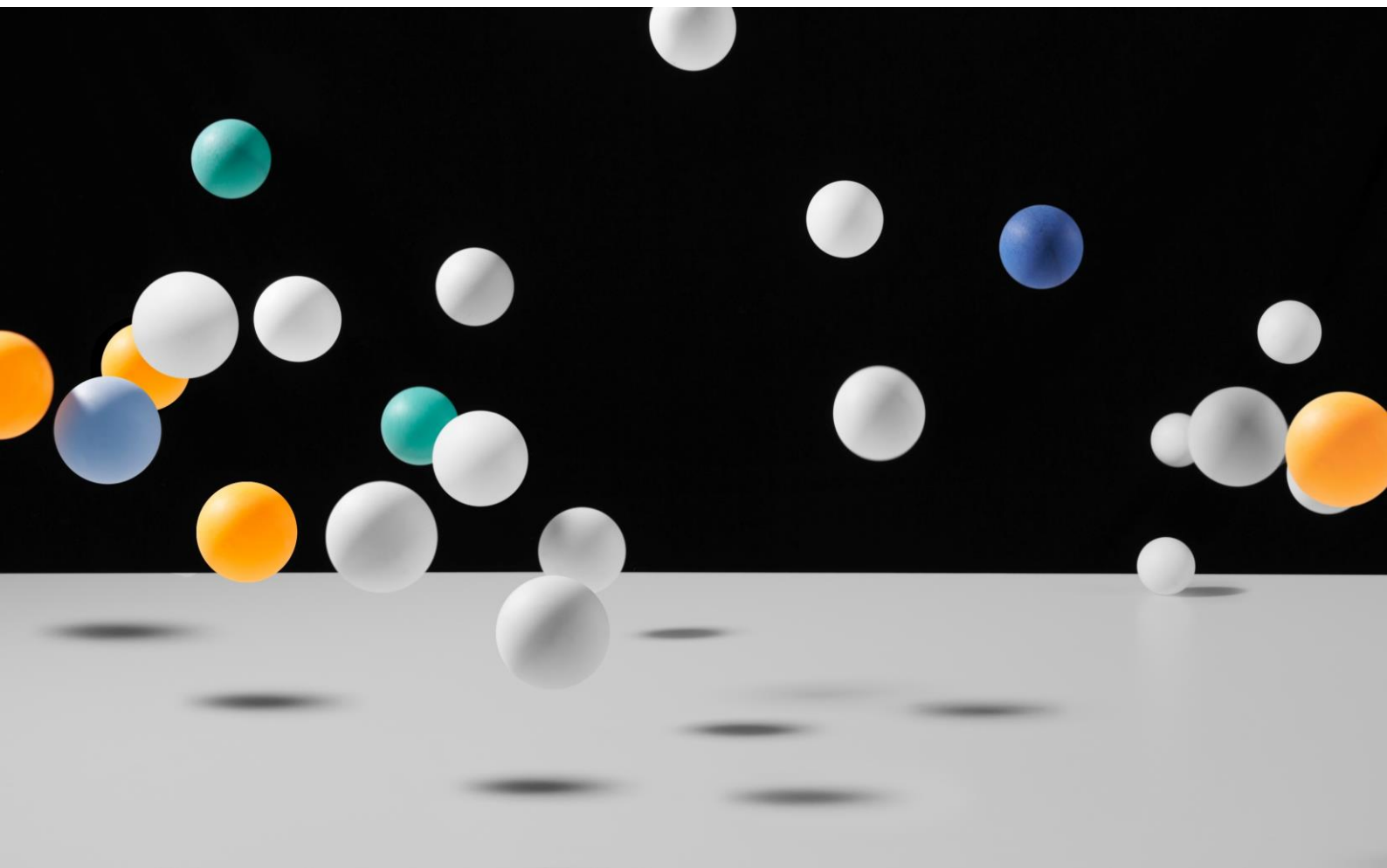
Методы управления проектами, используемые в компаниях респондентов, %



Источник: опрос KMDA в 2020 году



Раздел 4. Управление на основе данных



Ключевые выводы раздела

- 1 Более половины компаний подняли уровень зрелости по работе с данными и используют их для решения более сложных задач. Они используют данные не только для диагностики, но и для принятия стратегических решений, улучшения продуктов и повышения эффективности операционной деятельности.
- 2 Этот тренд сохранится, залогом конкурентоспособности будет скорость и точность анализа информации во всех аспектах бизнеса компании.

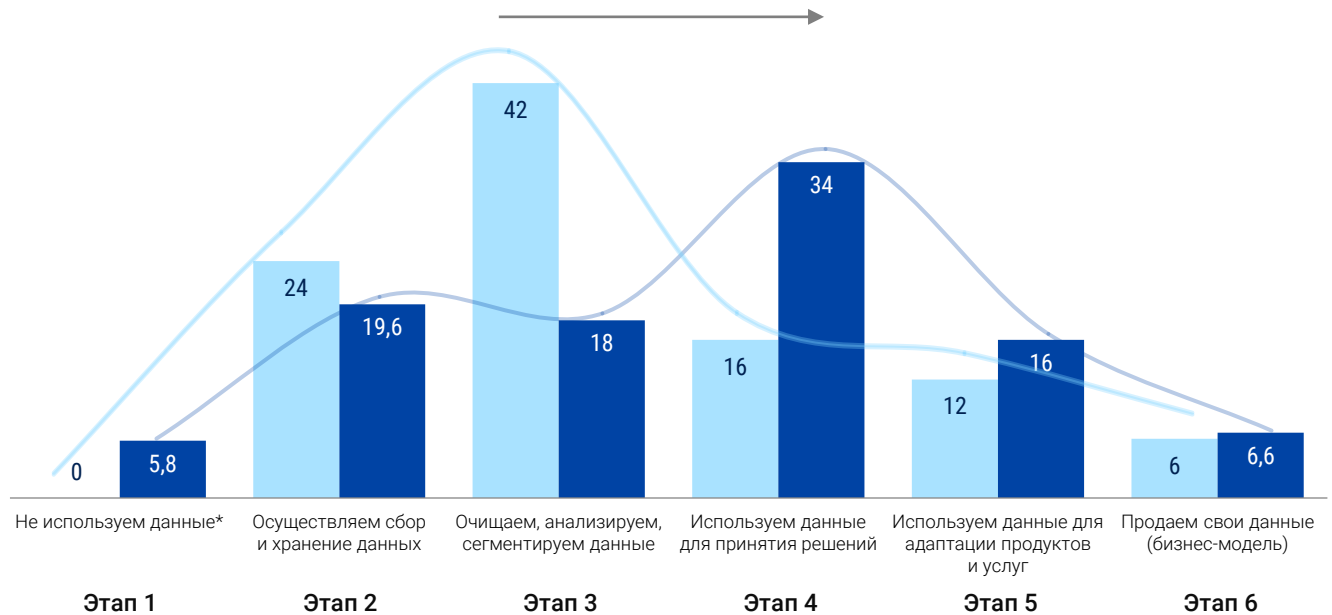
В рамках предыдущего исследования 2018 года мы определили несколько основных стадий зрелости использования данных и собрали оценки респондентов относительно развития их компаний в этом контексте.

В результате текущего опроса мы зафиксировали существенный качественный рост зрелости в области использования данных российскими компаниями.

Диаграмма 18

Зрелость российских компаний по использованию данных, %

■ 2018 ■ 2020



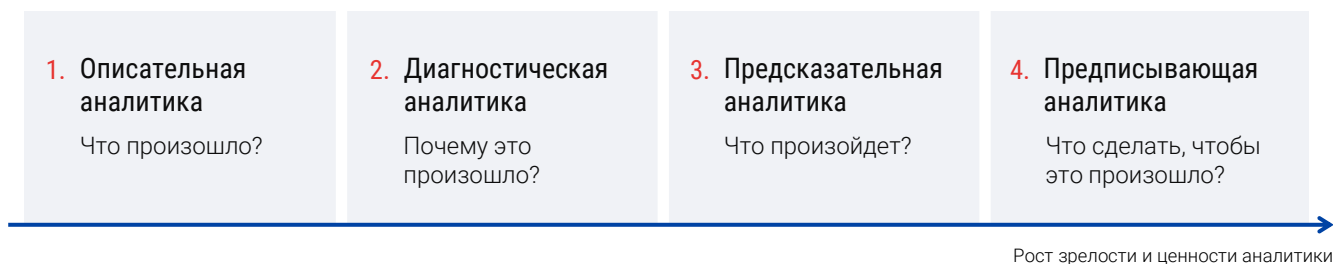
Источник: опрос KMDA в 2018 и в 2020 годах.
* В 2018 году вариант ответа отсутствовал.

Цель использования данных в большинстве компаний — это не сами данные и их аккумулирование, а качественная интерпретация на основе глубокой аналитики (data-driven management), позволяющая принимать наиболее эффективные решения, причем делать это быстро и с наименьшими затратами ресурсов. Хотя стоит отметить, что в некоторых случаях могут существовать бизнес-модели, основанные только на сборе определенных данных с целью дальнейшей продажи.







Развитие инфраструктуры для обработки данных позволяет делать широкий спектр аналитики,


ценность которой растет с каждым этапом цифровой трансформации компании. Повышая зрелость аналитики данных, компания может перейти от ретроспективного анализа (что произошло?) к игре на опережение (что сделать, чтобы это произошло?). Это позволяет организации принимать решения на основе большего количества информации и занимать более выгодную позицию при любых внешних обстоятельствах.

Зрелость российских компаний по использованию данных

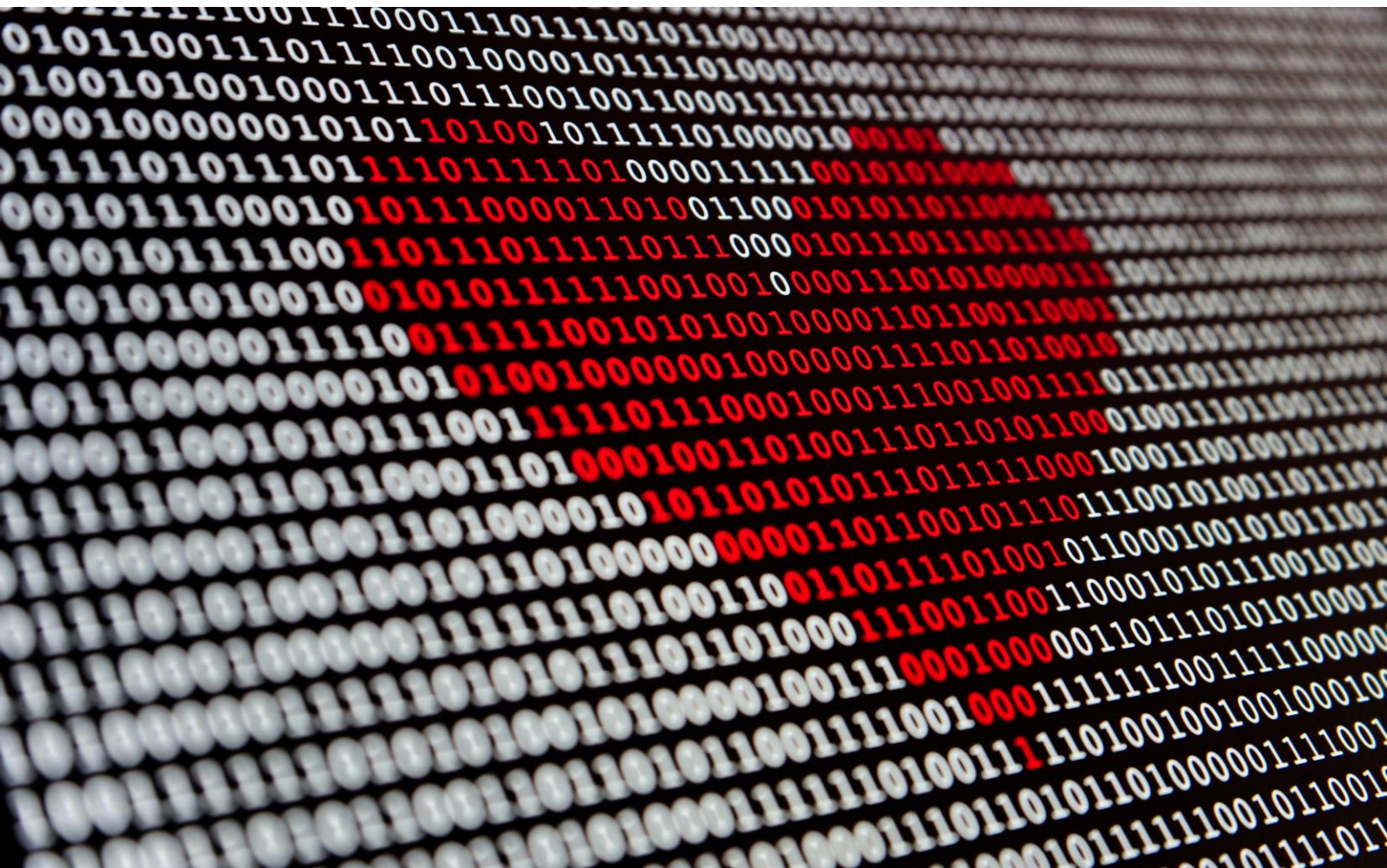


Основные типы данных, которые используют в работе российские компании

 <p>Персональные данные пользователей</p>	 <p>Сведения о поведении клиентов, транзакциях, коммуникациях</p>	 <p>Показатели эффективности бизнес-процессов</p>
 <p>Данные информационных и производственных систем</p>	 <p>Показатели датчиков оборудования и систем оповещения</p>	 <p>Данные из внешних источников для обогащения своей базы</p>



Раздел 5. Управление клиентским опытом



Ключевые выводы раздела

- 1 70% оттока клиентов обычно связано с плохим клиентским опытом.
- 2 Около 60% топ-менеджеров отметили, что их компании уже реализовали или запланировали мероприятия по внедрению принципов клиентоцентричности и управления клиентским опытом.

Клиентский опыт — это совокупность всех действий и впечатлений, которые получает клиент в процессе взаимодействия с компанией. Еще пару лет назад это был термин из области цифрового маркетинга, включающий в себя изучение и настройку цифровых путей пользователя с целью убрать узлы напряжения, повысить лояльность, эффективность и скорость процессов. Сегодня, с проникновением технологий, методы анализа и управления клиентским опытом широко применяются и в офлайн-подразделениях. Наши респонденты отмечают, что около 70% оттока клиентов связано с плохим клиентским опытом, поэтому многие компании уделяют этому направлению большое внимание.

Исследование клиентского опыта с последующей трансформацией клиентских путей приводит к повышению удовлетворенности клиента, увеличивает доходы за счет повторных покупок и рекомендаций. Цифровые технологии помогают создавать инструменты быстрого анализа клиентского поведения, дают широкие возможности для персонализации продуктов и услуг, позволяют собирать и анализировать большой объем данных и быстро вносить коррективы в продукты и сервис.

Управление клиентским опытом позволит эффективно решать ряд задач:

- › повысить лояльность потребителя к продукту или услуге;
- › зарабатывать больше на клиентском сервисе;
- › повысить качество повторных продаж и в целом LTV;
- › снизить отток клиентов;
- › привязать показатели эффективности к удовлетворенности клиентов;
- › управлять параметрами клиентского опыта;
- › углубить понимание потребностей клиента.

Инструменты и методы управления клиентским опытом базируются на принципах клиентоцентричности — это модель построения бизнеса, которая на постоянной основе ставит клиента в центр всех активностей, когда продукты и услуги компании не базируются на одном мнении специалистов компании, а выстраиваются вокруг клиента и его потребностей.

Как российские компании работают над клиентским сервисом

По мнению наших респондентов, работа по исследованию и управлению клиентским опытом получает масштабное распространение. За последнее время внутри организационных структур образованы

специальные подразделения, задача которых — изучение клиентского поведения и внедрения изменений в работу персонала, продукты и услуги.

49%

проводят регулярные исследования клиентского опыта

39%

применяют глубокую аналитику данных для персонализации продуктов

32%

внедряют принципы клиентоцентричности в работу персонала

30%

проводят и используют данные конкурентных исследований

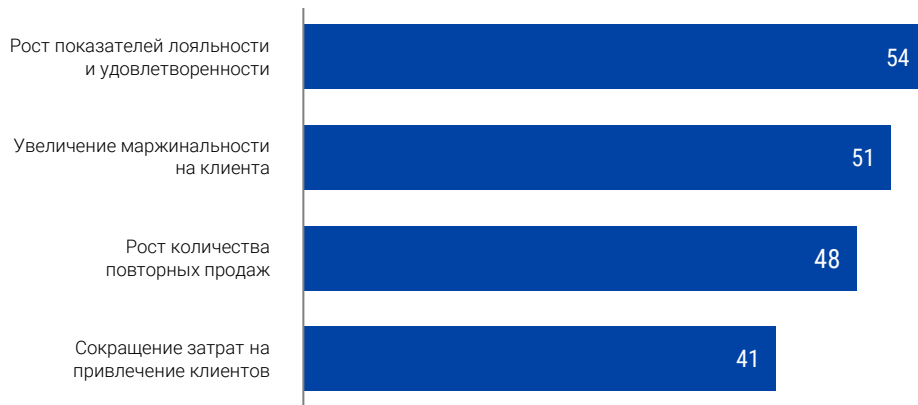
24%

реализовали полную омниканальность для клиента

Омниканальность — маркетинговый термин, обозначающий взаимную интеграцию разрозненных каналов коммуникации в единую систему с целью обеспечения «бесшовной» и непрерывной коммуникации с клиентом.

Диаграмма 19

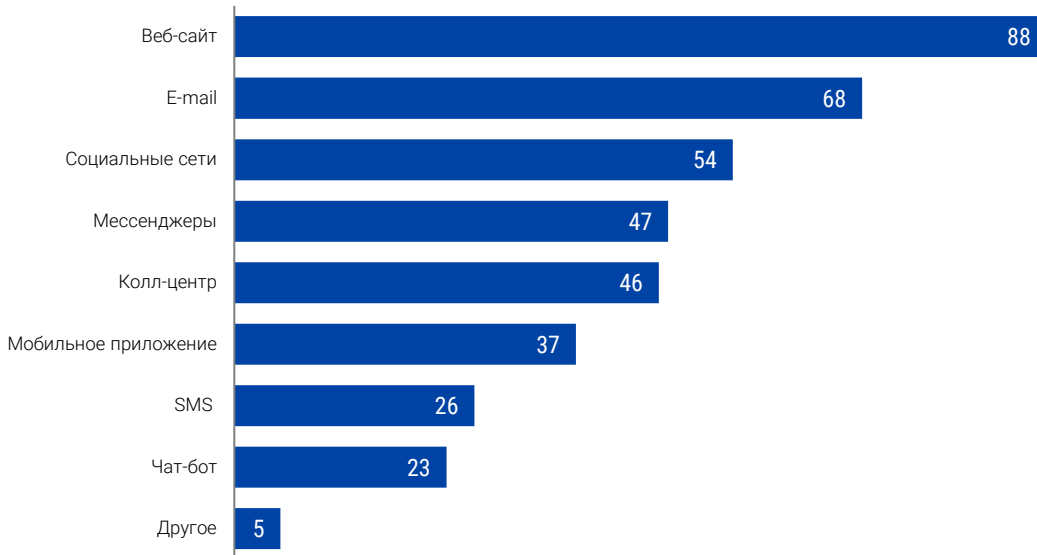
Главные эффекты от управления клиентским опытом, %



Источник: опрос KMDA в 2020 году

Диаграмма 20


Какие цифровые каналы используют российские компании, %



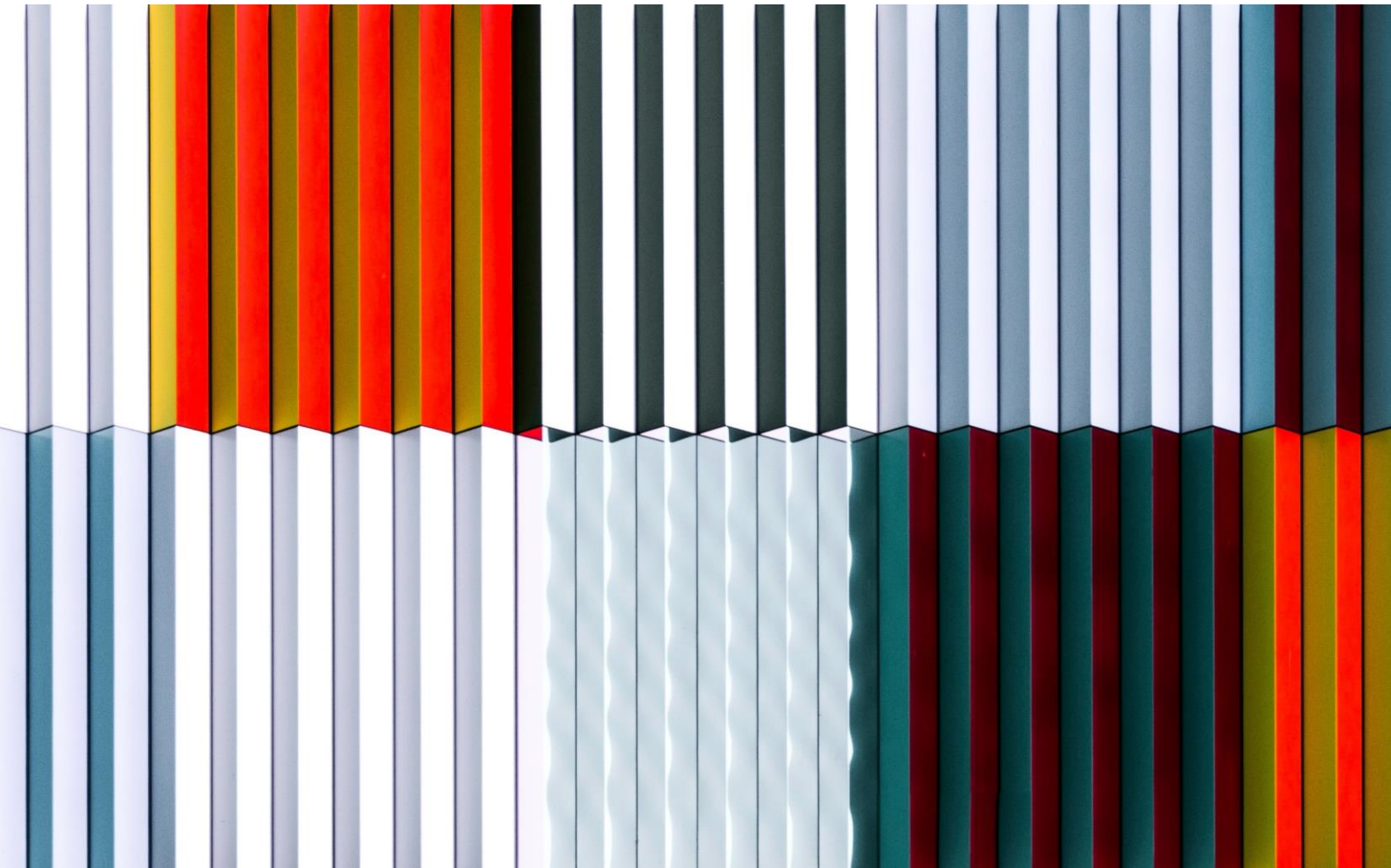
Источник: опрос KMDA в 2020 году

Стремительное развитие электронных каналов повышает конкурентность среды и заставляет многие компании развивать омниканальность, чтобы избежать потерь и бороться за новые продажи. Клиент сегодня там, где ему вовремя, удобно, комфортно и быстро предоставят продукт или услугу.

Уже более 70% москвичей хотя бы раз разговаривали с чат-ботами или роботами-операторами, свидетельствуют данные из исследования о развитии искусственного интеллекта в столице Департамента информационных технологий Москвы.



Раздел 6. Управление ценностью продуктов и услуг



Ключевые выводы раздела

- 1 Ценность цифровой формы взаимодействия постоянно растет по всем отраслям. Она важна как для коммуникации, так и для постоянного развития продуктов.
- 2 Продуктовый подход в сочетании с цифровыми технологиями позволяет эффективно управлять ценностью решений и услуг для клиента в разных отраслях как в B2B-, так и B2C-сегментах. Треть компаний уже имеют продуктовые команды в своей структуре.

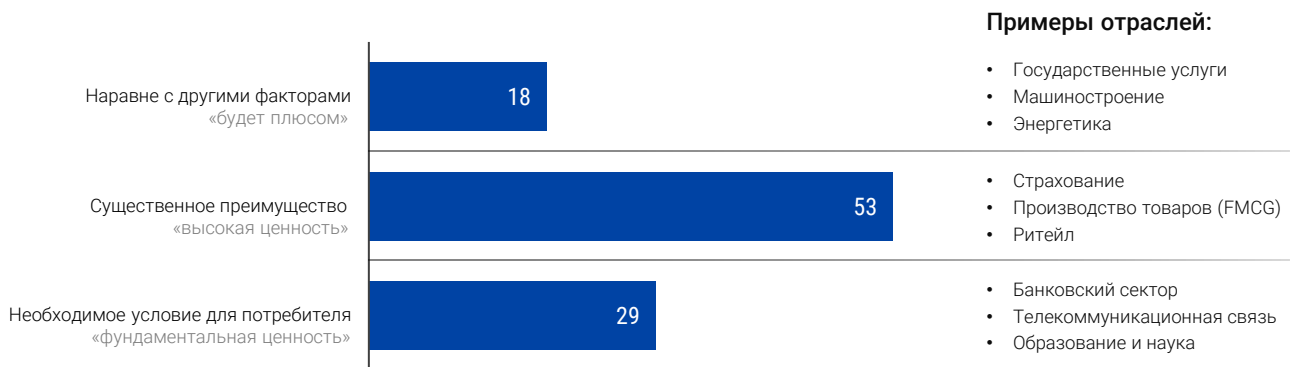
Продуктовый подход ставит целью создать решение, представляющее конкретную ценность для клиента и удовлетворяющее его конкретные потребности. Принципы и инструменты продуктового подхода позволяют кардинально пересмотреть модель работы компании над продуктами и услугами.

Использование цифровых технологий позволяет контролировать ключевые аспекты продуктового подхода: измерять уровень удовлетворенности клиента практически в реальном времени, оперативно получать обратную связь и держать прямую коммуникацию 24/7/365. Это позволяет быстро и с минимальными затратами управлять ценностью своего продукта или услуги.

Для современного клиента стирается грань между цифровым и офлайн-способом взаимодействия. При выборе компании наличие у нее цифровых сервисов все чаще становится базовым фактором при принятии решения: без них покупатель может выбрать другого поставщика. Способы оказания услуг меняются — начиная от банкинга и ритейла и заканчивая транспортом и связью. Клиент ожидает, что приобрести продукты и услуги можно дистанционно, получать оперативную поддержку круглосуточно, что услуги будут учитывать его предпочтения, а специальные предложения — персонализированы.

Диаграмма 21

Ценность цифровых сервисов для клиентов российских компаний, %



Источник: опрос KMDA в 2020 году

В общей сложности около 82% компаний считают наличие у них цифровых сервисов существенным или необходимым условием для выбора компании клиентом.

Часто выбор в пользу конкретного решения клиент совершает в процессе взаимодействия с цифровыми сервисами компании, обращая внимание на удобство всей цепочки. Таким образом, клиент принимает решение о покупке задолго до фактической транзакции — такова психология современного потребителя.

Фокус в работе клиентского сервиса современной компании смещается в сторону длительного взаимодействия с клиентом. Это означает постоянную работу над сервисом и непрерывное улучшение.

Например, для компании М.Видео продуктом является не конкретный холодильник, а вся цепочка взаимодействия end-to-end, включая возврат клиента

за следующей покупкой. Именно так продукт выглядит для конечного потребителя.

Чтобы изменить подход к управлению ценностью продукта, компаниям необходимы структурные преобразования. Многие организации находятся в процессе перехода от проектного к продуктовому управлению. Для этого вносятся изменения в организационную структуру компании: создаются новые подразделения — «продуктовые команды». Этот подход помогает более глубоко понимать проблематику каждой части продукта с точки зрения потребностей клиента, ускорять реализацию новых сервисов и повышать качество.

33%

компаний уже имеют продуктовые позиции или команды в своей организационной структуре

41%

системно занимаются поиском и тестированием гипотез

62%

проводят регулярные аналитические исследования отраслевой среды

16%

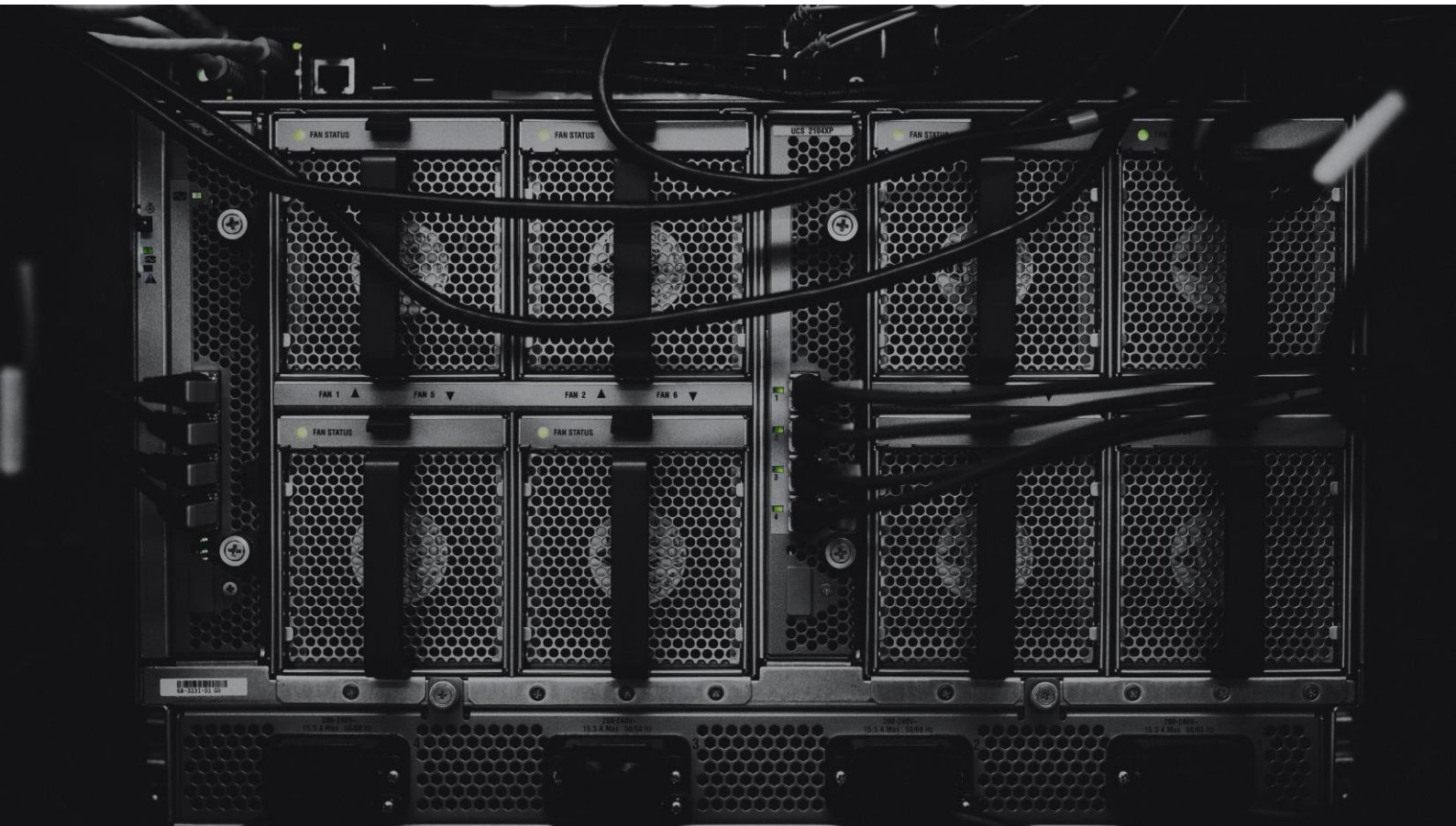
применяют методы сервисного дизайна при проектировании новых продуктов

24%

занимаются управлением ценностью через персонализацию продуктов



Раздел 7. Цифровая инфраструктура и технологии

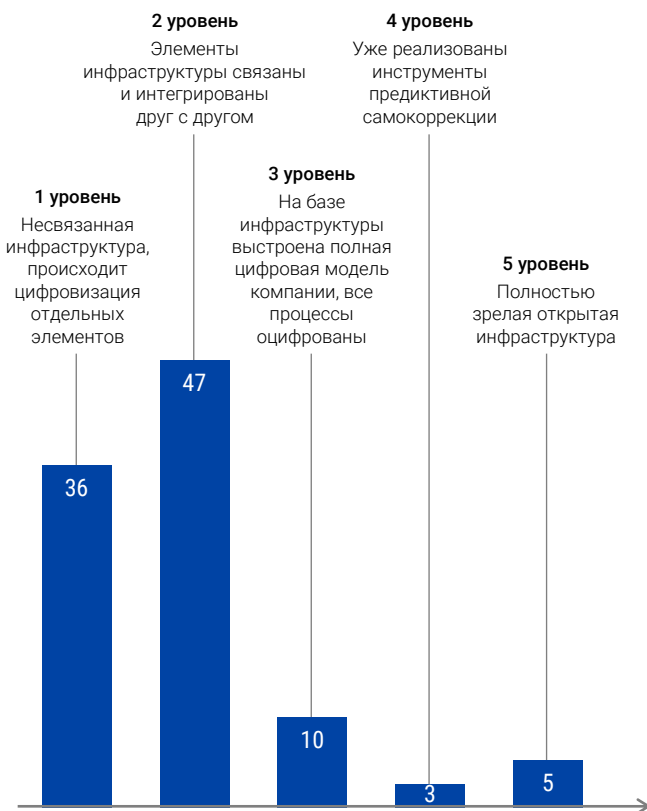


Ключевые выводы раздела

- 1 Инфраструктура компаний отстает от потребностей цифровизации. У 36% российских компаний инфраструктура имеет низкий уровень цифровой зрелости и существует в виде несвязанных элементов. Возможности инфраструктуры 56% компаний отстают от потребностей бизнеса. Это связано, с одной стороны, с низкой зрелостью инфраструктуры некоторых компаний, с другой — с быстрым ростом требований бизнеса к инфраструктуре.
- 2 Наиболее востребованными новыми технологическими направлениями российские компании называют управление данными, интернет вещей и роботизацию процессов.

Диаграмма 22

Оценка уровня развития цифровой инфраструктуры в российских компаниях, %



Источник: опрос KMDA в 2020 году

1 уровень. Несвязанная инфраструктура

36% компаний имеют цифровую инфраструктуру из отдельных несвязанных элементов, что накладывает серьезные ограничения в развитии организации.

Даже небольшое изменение внешних обстоятельств может быстро переместить такие компании в зону риска.

2 уровень. Построение связанной инфраструктуры

Задачей компаний 1 уровня является переход от цифровой инфраструктуры как совокупности отдельных элементов к связанной цифровой инфраструктуре. Это открывает дополнительные возможности по автоматизации и построению более сложных цифровых систем. 47% респондентов отметили, что их компании уже имеют интегрированную цифровую архитектуру.

3 уровень. Построение цифровой модели

Построение полной цифровой модели компании позволяет сделать гибкими и менее затратными любые процессы развития и масштабирования бизнеса, а также повысить устойчивость и эффективность всей системы. 10% респондентов отметили, что их компании уже имеют полную цифровую бизнес-модель.

4 уровень. Предиктивность и самокоррекция

Внедрение инструментов предиктивности и самокоррекции позволяет дополнительно увеличить устойчивость и эффективность цифровой инфраструктуры, строить гипотезы и в целом играть на опережение по сравнению с конкурентами. Здесь мы получили 3% ответов.

5 уровень. Полностью зрелая и открытая инфраструктура

Принцип построения инфраструктуры с открытыми интерфейсами дает новые возможности для обогащения данными из внешних источников, а также для поиска совершенно новых продуктов и услуг в рамках цифрового партнерства. В этой группе находятся компании — лидеры по цифровой трансформации своих отраслей и экономики в целом. Здесь мы получили 5% ответов.

Отрасли с самой развитой цифровой инфраструктурой (по мнению респондентов):

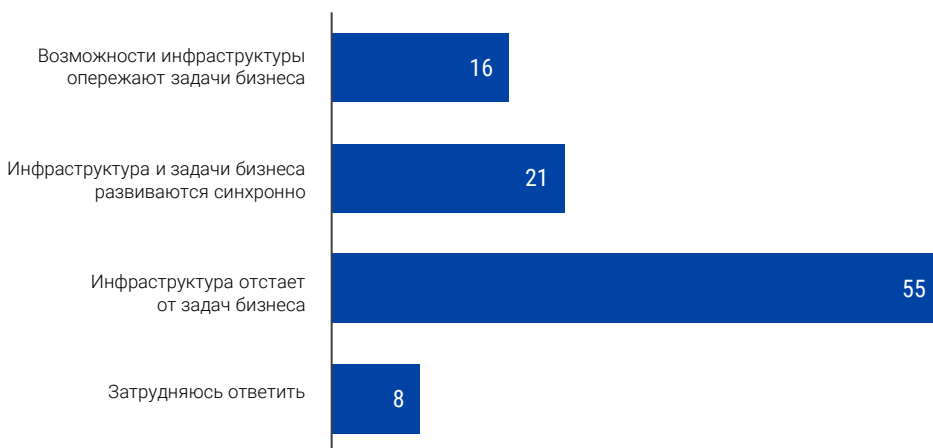
- › ИТ и разработка ПО;
- › телекоммуникации и связь;
- › промышленное производство.

Отрасли с цифровой инфраструктурой начального уровня:

- › образование и наука;
- › профессиональные услуги бизнесу;
- › агропромышленный комплекс.

Диаграмма 23

Соответствие возможностей цифровой инфраструктуры задачам бизнеса, %



Источник: опрос KMDA в 2020 году

Одна из ключевых задач при разработке и реализации стратегии цифровой трансформации — это связность процессов по разным направлениям преобразований. В этом аспекте от функциональных возможностей инфраструктуры напрямую зависит своевременная

реализация задач бизнеса, которые, в свою очередь, ориентированы на потребительские запросы и параметры продуктов компании. Именно на рассинхронизации этих процессов компании чаще всего теряют время и ресурсы.

Диаграмма 24

Какие современные технологические направления уже используют и планируют внедрить российские компании, %

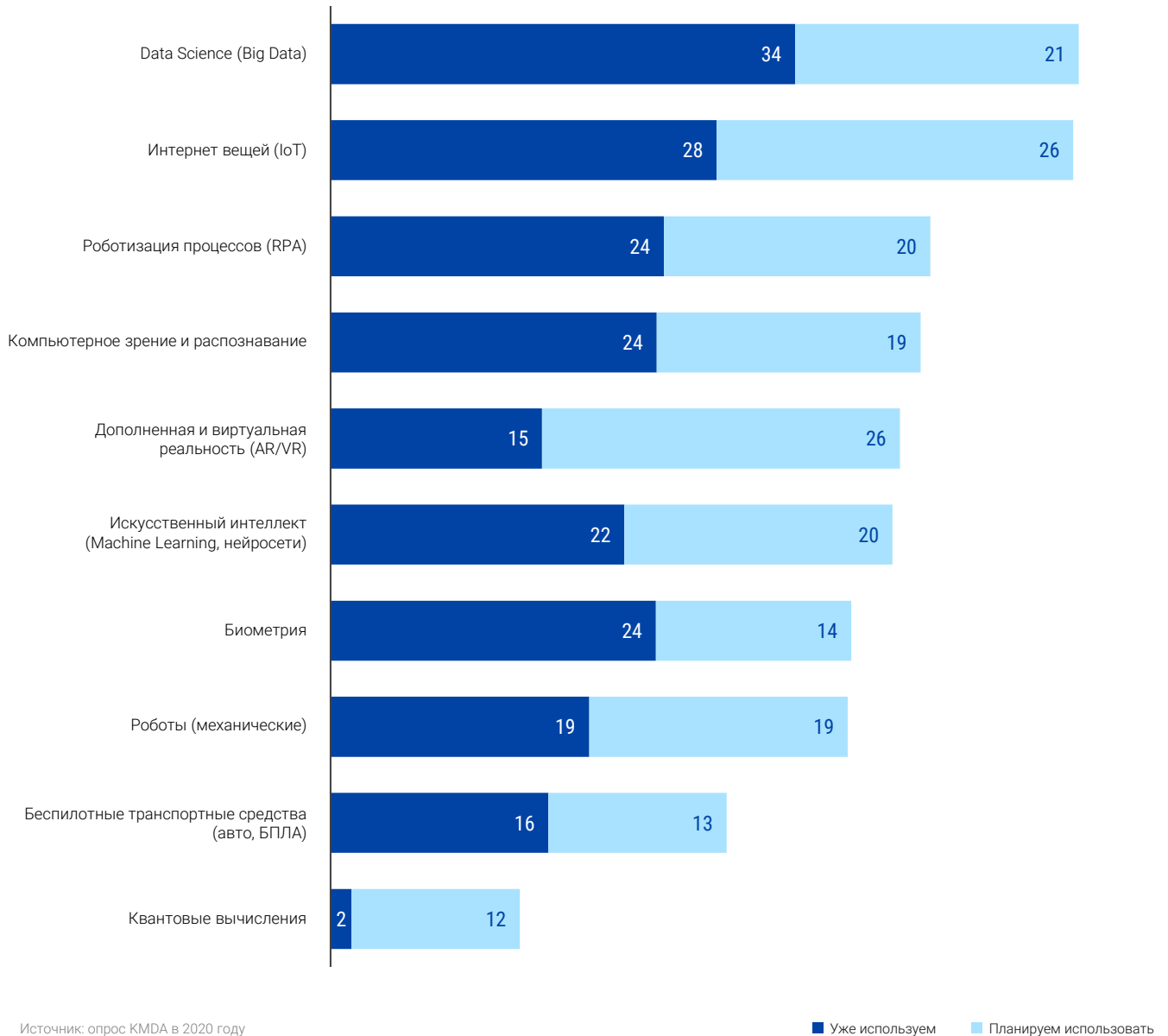
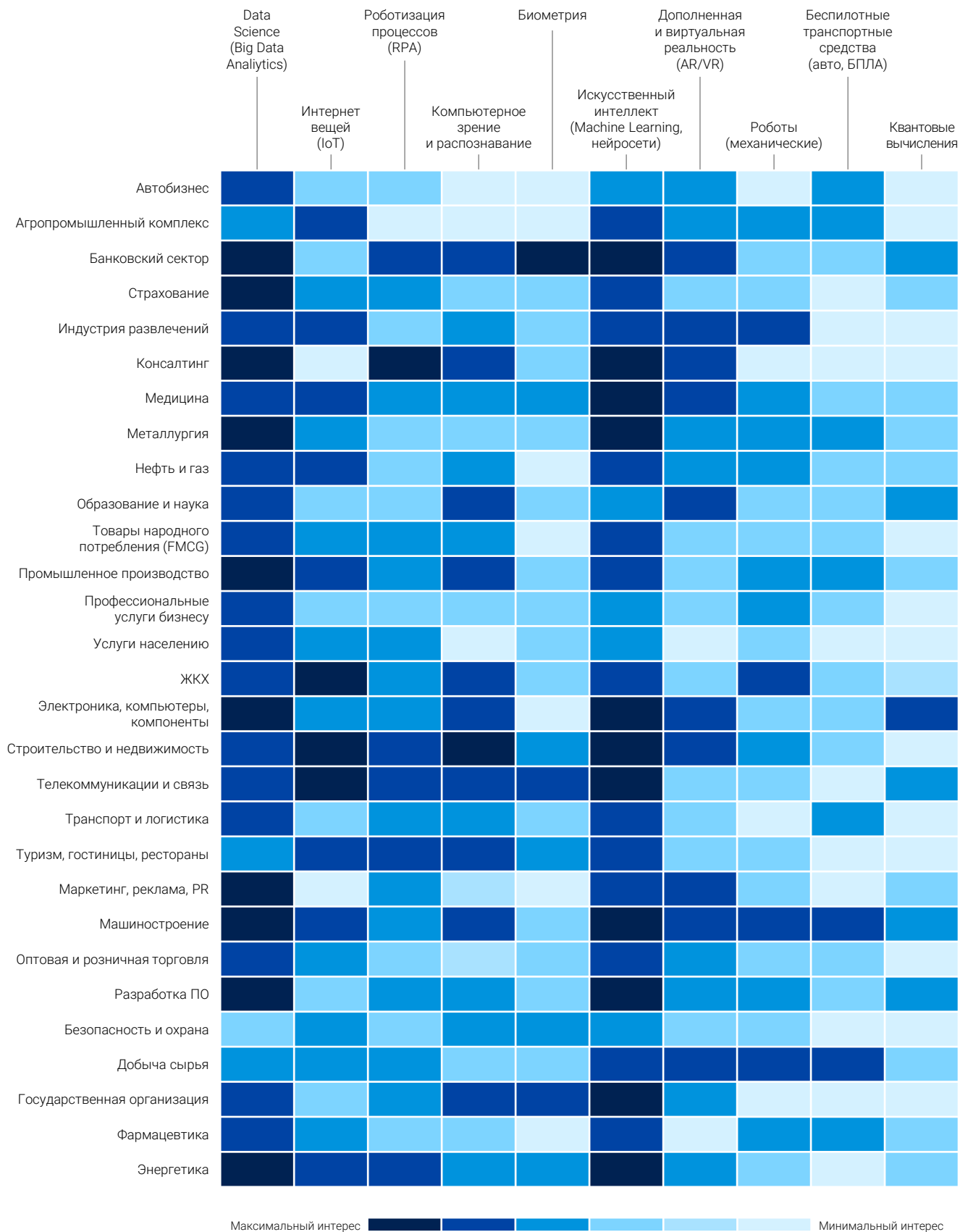


Диаграмма 25

Тепловая карта интереса российских компаний к цифровым технологиям





Татьяна Бочарникова

Глава NetApp в России и СНГ

Сегодня многие компании в России, даже те, которые осознают необходимость внедрения инноваций в бизнес-процессы, как правило, не имеют целостной стратегии цифровой трансформации предприятия. В лучшем случае они концентрируются на модернизации аппаратных платформ.

При разработке стратегии важно соблюдать баланс между задачами бизнеса и технологическими возможностями доступных программно-аппаратных платформ. Поэтому компания NetApp разрабатывает свои решения таким образом, чтобы обеспечить их максимальную универсальность и гибкость. В качестве примера можно привести [концепцию Data Fabric](#), которая позволяет заказчику существенно упростить процесс управления данными. В рамках этой концепции можно, например, легко интегрировать локальные ИТ-платформы компании с облачными сервисами, осуществлять управление сложными системами хранения данных, но главное — обеспечивать динамическое масштабирование ИТ-инфраструктур в полном соответствии с актуальными задачами бизнеса.

Аналитика больших данных, искусственный интеллект и машинное обучение, а также интернет вещей заслуженно являются самыми востребованными и перспективными технологиями и полностью коррелируют с теми проектами, над которыми мы, как производитель технологий по управлению данными, работаем со своими заказчиками по всему миру.

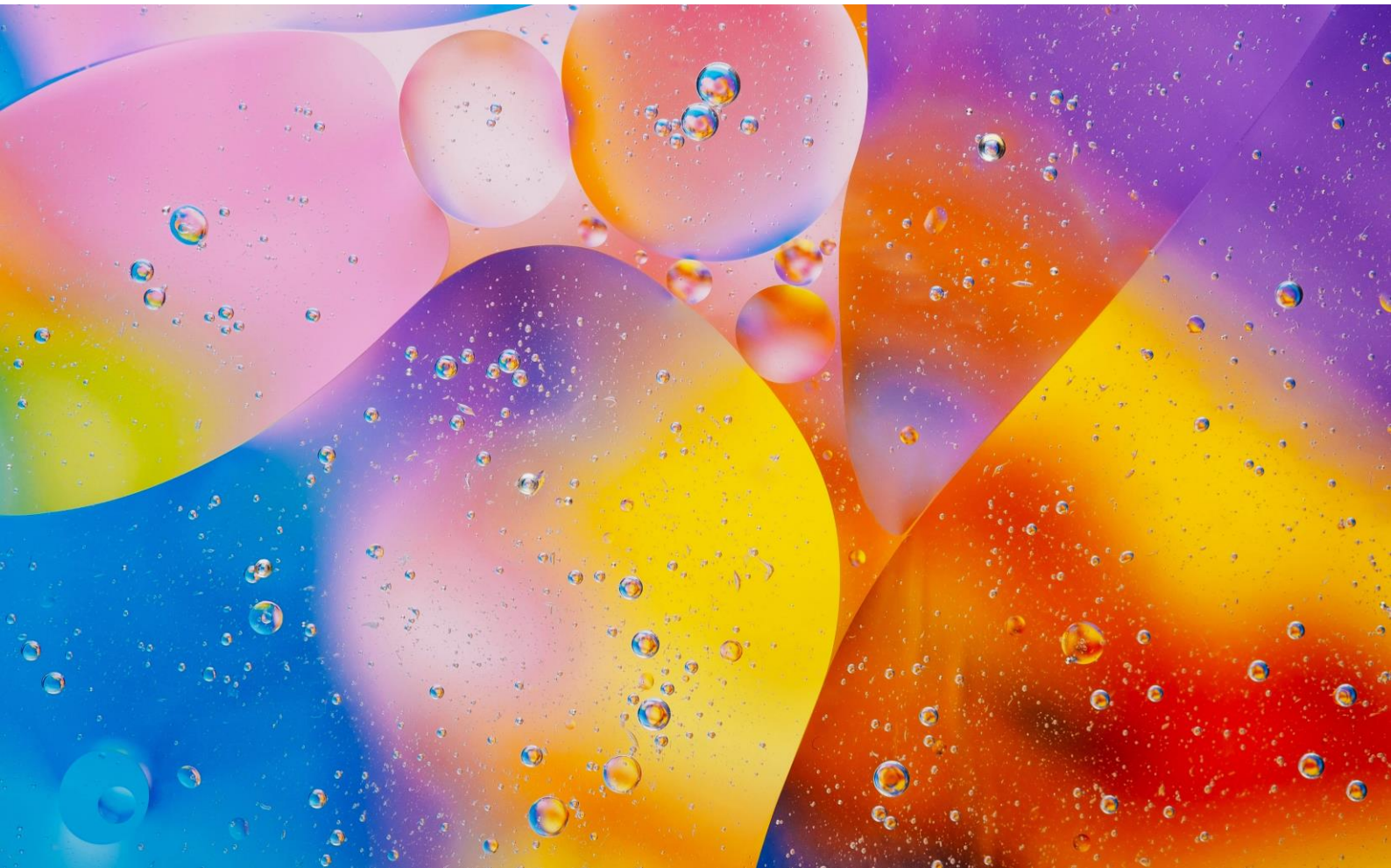
Эти технологии, в свою очередь, предъявляют высокие требования к качеству данных, скорости и надежности их обработки. Кроме того, процессы разработки требуют оперативного масштабирования ресурсов, а также эффективности хранения данных

в зависимости от их ценности и предназначения. Плюс — инновационное развитие компании невозможно без обеспечения бесперебойной работы корпоративных приложений. Поэтому главным приоритетом является не выбор какой-то отдельной технологии, а построение стратегии, позволяющей решать все эти задачи.

Так, благодаря грамотной стратегии управления данными на основе NetApp Data Fabric, [DreamWorks](#), [Ducati Motors](#), [Wuxi Nextcode](#), [аэропорт Домодедово](#) и другие заказчики NetApp ускоряют процессы разработки новых продуктов, улучшают пользовательский опыт и уверенно сохраняют свои лидерские позиции.



Раздел 8. Цифровое партнерство



Ключевые выводы раздела

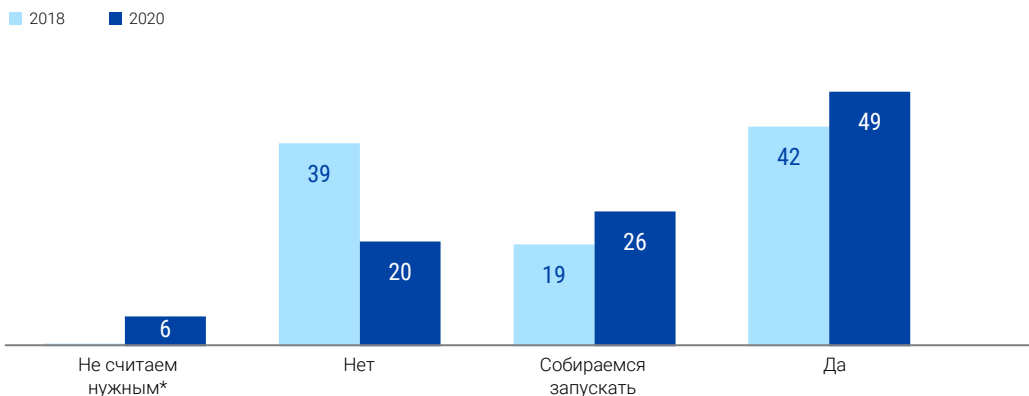
- 1 35% руководителей считают, что цифровое партнерство повышает скорость цифровой трансформации.
- 2 Количество компаний, реализующих или планирующих цифровое партнерство, увеличилось до 74% (рост на 13% за 2 года).
- 3 Цифровое партнерство позволяет быстро создавать и запускать новые продукты, быстрее реагируя на изменяющиеся потребности рынка. Однако подобные партнерские бизнес-модели зачастую неустойчивы и имеют ограниченный потенциал.

Развитие бизнеса часто было результатом инвестирования и наращивания внутренних ресурсов компании. Классический подход подразумевал создание своей инфраструктуры для запуска новых продуктов и услуг. Цифровая трансформация открыла новую возможность — цифровое партнерство. Совершенно новые или более продвинутые продукты и услуги создаются при объединении инфраструктур (или отдельных элементов) партнеров. Это позволяет не тратить ресурсы и время на создание необходимой инфраструктуры внутри, а привлечь партнера, с которым можно существенно ускорить процесс запуска продукта на рынок.

Примеров таких партнерств уже довольно много, в том числе и в России. Около 35% руководителей из числа респондентов отмечают, что во многих случаях цифровое партнерство существенно ускоряет цифровую трансформацию в компаниях, играет роль катализатора изменений и является инструментом обогащения технологической экспертизы. При этом существует ряд рисков этого подхода, на которые нужно обращать внимание.

Диаграмма 26

Наличие продуктов и сервисов, реализованных через цифровое партнерство, %



Источник: опрос KMDA в 2018 и в 2020 годах.
* В 2018 году вариант ответа отсутствовал.

Стоит обратить внимание на то, что респонденты могут включать в понятие партнерств разные взаимодействия, в т. ч. обогащение данных от партнеров, продажу товаров и услуг через агрегаторы и маркетплейсы, а также другую техническую

интеграцию. В целом за последние два года мы наблюдаем положительную динамику цифровых партнерств (+7%). Однако подобные партнерские бизнес-модели зачастую неустойчивы и имеют ограниченный потенциал.

12 ключевых факторов, которые нужно учитывать при планировании цифрового партнерства

Плюсы

(что может дать цифровое партнерство)

1. Быстрая рыночная экспансия и масштабирование.
2. Возможность реализации краткосрочных стратегий.
3. Совмещение клиентских аудиторий и кросс-продажи.
4. Создание совершенно новых продуктов на стыке инфраструктур.
5. Сокращение времени и затрат по выводу продукта на рынок.
6. Добавление к своему продукту новой ценности и преимуществ.

Минусы

(на что следует обратить внимание при планировании)

1. Риск внезапного прекращения сотрудничества.
2. Риски в области информационной безопасности.
3. Разная культура управления и целеполагания.
4. Утечка данных и отток пользователей.
5. Неустойчивая бизнес-модель.
6. Конфликт интересов на следующих стадиях развития партнерства.

Раздел 9. Работа с инновациями



Ключевые выводы раздела

- 1 Большинство компаний при разработке новых продуктов опирается на опыт и идеи руководства, а также копирование лучших практик с рынка. Однако оба показателя упали: на 10% и 15% соответственно.
- 2 Цифровая трансформация позволяет сократить издержки на разработку и время выхода новых решений на рынок. Мы наблюдаем рост R&D на 6% за 2 года.

Диаграмма 27

Как компаниями ведется работа по созданию новых продуктов и инноваций, %



Источник: опрос KMDA в 2018 и в 2020 годах

Инновационная деятельность сегодня является одним из ключевых факторов конкурентоспособности национальных экономик и, соответственно, отдельных игроков этих экономик. Это значит, что глобальная ситуация, в которой находятся компании, подталкивает больше создавать внутри.

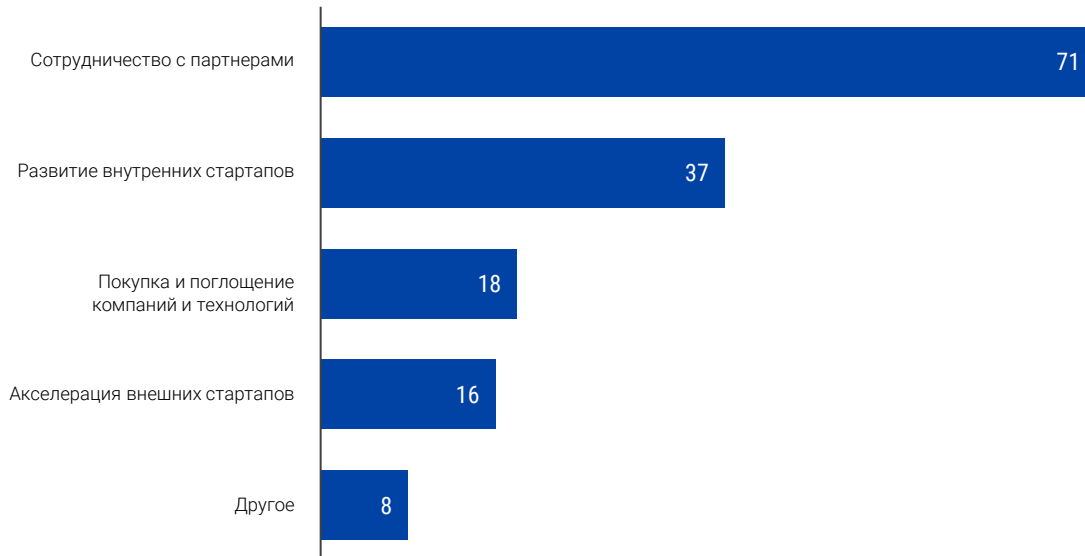
С помощью цифровых платформ и каналов бизнес получил возможность более эффективно, быстро и дешево получать данные и тестировать новые идеи. Цифровая трансформация позволяет сократить издержки на разработку и время выхода новых решений на рынок. Тем самым цифровая трансформация стимулирует разработку внутри компаний, что укрепляет значение этого направления для конкурентоспособности компаний. Мы наблюдаем рост R&D на 6% за два года. В свою очередь, копирование практик с рынка (в т. ч. локализация) при создании «новых» решений снизилось на 15%.

Некоторые участники опроса в личных интервью отмечали, что локализация бизнес-моделей с иностранных рынков часто претерпевает неудачу без внимания к специфике российского рынка. Поэтому стоит отдельно отметить рост методов поиска и тестирования гипотез силами отделов R&D и продуктовых групп, которые помогают не только разработать пилотные продукты, но и эффективно адаптировать заимствованные модели.

В работе с инновациями очень важен системный подход — непрерывная работа по поиску гипотез и возможностей. В рамках такого режима часто рождаются уникальные решения, позволяющие компаниям быть лидерами своих отраслей.

Диаграмма 28

Тактические приемы, которые используют компании для создания инноваций, %



Источник: опрос KMDA в 2020 году

Компании респондентов дополнительно развивают инновации за счет партнерств, причем ими могут быть как технологические платформы, так и консалтинговые компании, разрабатывающие концепции и бизнес-модели.

Многие компании приглашают стартапы и команды специалистов на свои хакатоны и в свои акселераторы, инвестируя в пилотные проекты,

которые используют реальные рабочие данные и процессы компаний. Это позволяет снизить риски и существенно ускорить время запуска новых продуктов на рынок, а также принимать взвешенное решение о покупке компаний или стартапов, с последующей интеграцией их в бизнес-процессы компании.



Раздел 10. Цифровая культура и компетенции



Ключевые выводы раздела

- 1 Цифровую культуру называют одним из ключевых факторов успеха цифровой трансформации.
- 2 Эффективная цифровая трансформация невозможна без развития компетенций людей: как общих профессиональных качеств, так и знаний для работы с новыми технологиями и новыми методами.
- 3 Самообучение, гибкость и способность работать и принимать решения в условиях постоянных изменений вошли в число наиболее востребованных навыков сотрудника.

В предыдущих разделах мы уже многократно обращались к этому принципиально важному направлению цифровизации организации. Даже имея детальную стратегию цифровой трансформации, большинство компаний сталкивается со значительными трудностями в процессе ее практической реализации. Основная причина — устаревшая корпоративная культура и нехватка «цифровых» компетенций у сотрудников.

Ситуация также усугубляется традиционным сопротивлением изменениям, основанным на непонимании сути и плана преобразований. Чтобы наиболее эффективно подготовиться к цифровой трансформации, компании стоит позаботиться о внедрении новых принципов организации работы, которые мы называем «цифровой культурой».

Цифровая культура — набор принципов и ценностей в корпоративной культуре, характеризующих использование информационно-коммуникационных цифровых технологий для взаимодействия с обществом и решения задач в профессиональной деятельности.

Ценности и принципы цифровой культуры

- › **Базовые знания** о современных цифровых технологиях и умение их применять.
- › **Технологическая адаптивность.** Умение быстро обучаться новым технологиям.
- › **Цифровое мышление.** Высокий приоритет использования цифровых технологий в решении задач.
- › **Работа с данными.** Принятие решений с применением анализа данных.

- › **Коммуникация.** Эффективное использование цифровых каналов для внутреннего и внешнего взаимодействия.
- › **Этика.** Понимание принципов поведения в цифровой среде.
- › **Безопасность.** Знание принципов информационной безопасности.

Диаграмма 29

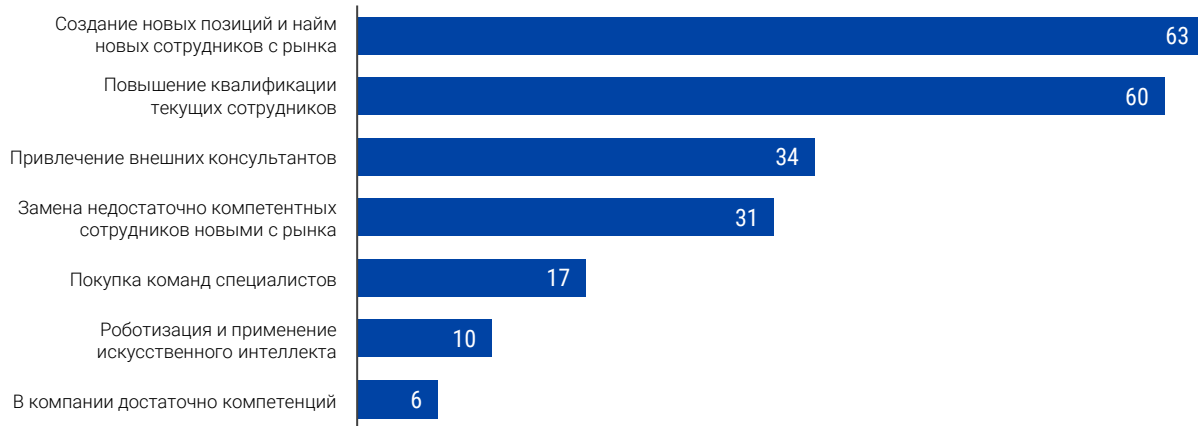
Наиболее востребованные навыки и компетенции для цифровой трансформации (по мнению респондентов), %



Источник: опрос KMDA в 2020 году

Диаграмма 30

Способы решения вопросов с нехваткой новых кадров и компетенций, %



Источник: опрос KMDA в 2020 году

Диаграмма 31

Планируемые направления обучения сотрудников в сфере цифровой трансформации, %



Источник: опрос KMDA в 2020 году

15% респондентов отмечают, что их компании не планируют образовательные программы в сфере цифровых компетенций. В личных интервью респонденты из числа рядовых сотрудников особо

отметили важность развития компетенций и необходимость действий работодателя в этом направлении. В некоторых случаях это принципиально влияет на принятие решения о трудоустройстве.

Раздел 11.

Инвестиции в цифровую трансформацию



Ключевые выводы раздела

- 1 Размер бюджета российских компаний на цифровую трансформацию варьируется от 3 до 10% годовой выручки.
- 2 Срок окупаемости инвестиций в цифровую трансформацию зависит от размера компании и может составлять от 1 года до 5 лет.

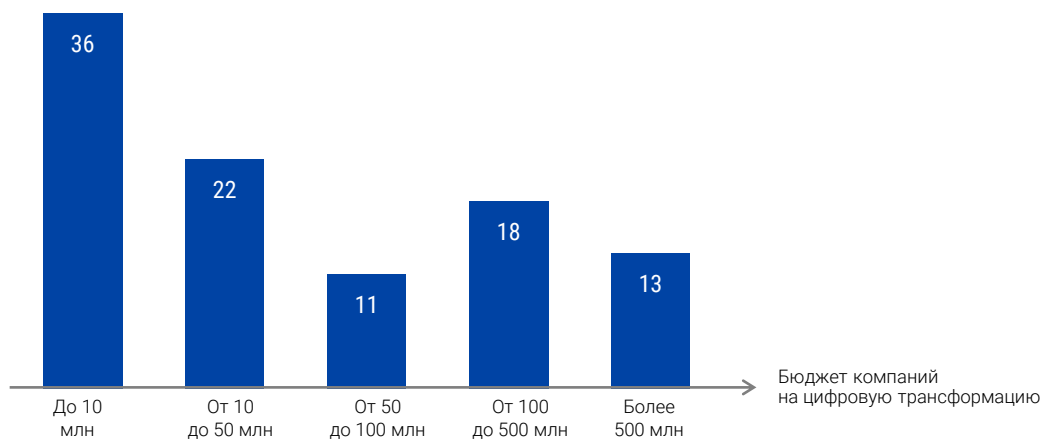
В предыдущих разделах мы рассмотрели основные направления, ограничения и ресурсы для реализации цифровой трансформации. Осталось поговорить о ее стоимости.

Более половины компаний планируют выделить на реализацию программ по цифровой трансформации до 50 млн рублей. В основном

для финансирования технологических решений, повышающих операционную эффективность. Меньше всего собираются тратить в сфере туризма, профессиональных услуг и медицине, а больше всего — в промышленном производстве, телекоме и ритейле. Чаще всего стратегия трансформации рассчитана на 2-3 года реализации всей массы заложенных в нее проектных инициатив.

Диаграмма 32

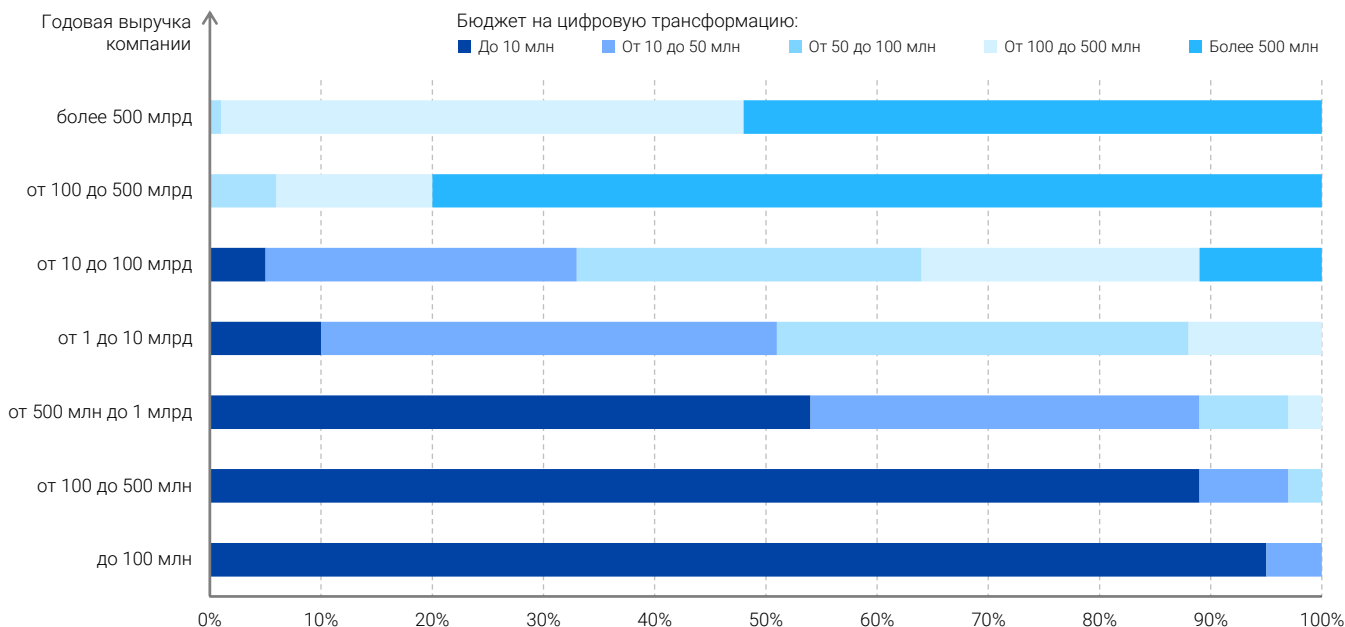
Бюджет российских компаний на цифровую трансформацию, %



Источник: опрос KMDA в 2020 году

Диаграмма 33

Распределение бюджета на цифровую трансформацию в зависимости от годовой выручки компании, %



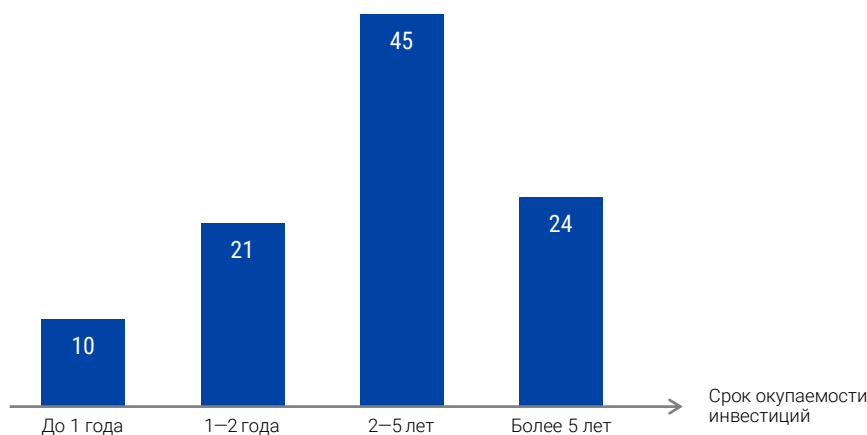
Источник: опрос KMDA в 2020 году

Относительную зависимость бюджета на трансформацию от размера компании и ее годовой выручки определить сложно, так как в каждом

конкретном случае сильно влияет отраслевой фактор, а также лидерские качества руководства плюс качество стратегии.

Диаграмма 34

Ожидаемый срок окупаемости инвестиций в цифровую трансформацию, %



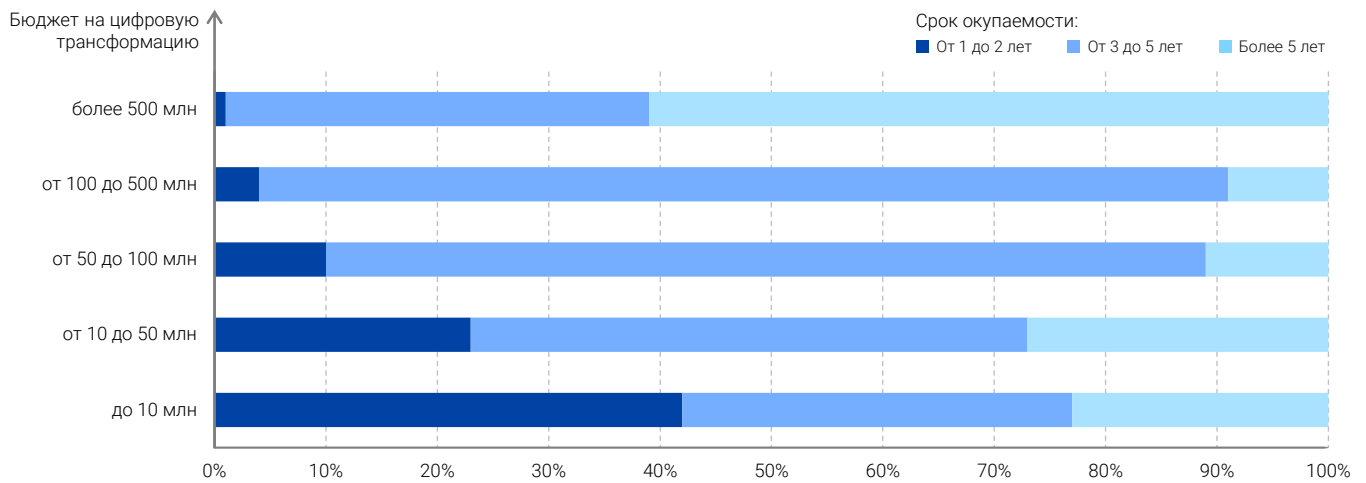
Источник: опрос KMDA в 2020 году

Ожидаемый средний срок окупаемости инвестиций в цифровую трансформацию составляет 3–4 года. Учитывая средний срок длительности программ трансформации в 2–3 года, многие компании

рассчитывают начать получать финансовую отдачу от вложений уже в процессе их реализации. Внедрение цифровых решений в бизнес-модели позволяет довольно быстро получать результаты.

Диаграмма 35


Ожидаемый срок окупаемости инвестиций на цифровую трансформацию в зависимости от её бюджета, %



Источник: опрос KMDA в 2020 году

В целом, если рассматривать зависимость ожидания окупаемости инвестиций от их размера, стоит отметить разумную позицию менеджмента российских компаний. Более 60% российских топ-менеджеров ожидают положительной отдачи от цифровизации в среднесрочной перспективе в горизонте 4-х лет. Дорогие программы

трансформации, которые рассчитаны более чем на 5 лет, чаще всего обусловлены большим масштабом организации, ее географической распределенностью и глубиной инфраструктурных проблем.



Раздел 12. Ожидания и первые результаты цифровой трансформации



Ключевые выводы раздела

- 1 25% респондентов не отметили положительного эффекта от цифровой трансформации.
- 2 Главные ожидания руководителей от цифровой трансформации: увеличение капитализации компании и рост маржинальности продуктов и услуг.
- 3 Уже полученный эффект от цифровой трансформации: сокращение издержек, повышение производительности и увеличение скорости адаптации к внешним изменениям.

Диаграмма 36

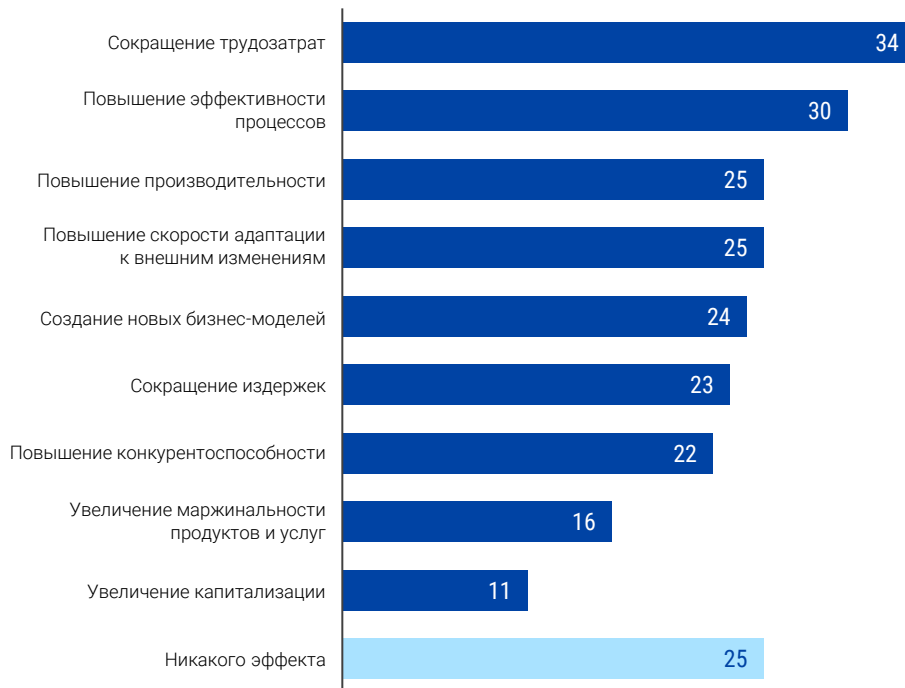
Ожидания руководителей российских компаний от цифровой трансформации, %



Источник: опрос KMDA в 2020 году

Диаграмма 37

Уже полученные эффекты от цифровой трансформации, %




Источник: опрос KMDA в 2020 году

Сокращение трудозатрат (34%) и повышение эффективности процессов (30%) — главные уже достигнутые эффекты в компаниях респондентов. Это коррелирует с приоритетами цифровой трансформации, рассмотренными в разделе 1. Основной фокус компаний сосредоточен в настоящий момент на базовых направлениях цифровой трансформации, влияющих на операционную эффективность.

В целом равномерное распределение ответов говорит о том, что целостная и качественная работа по реализации стратегии цифровой трансформации позволяет достигать результатов по нескольким направлениям одновременно.

Исключениями являются увеличение маржинальности продуктов и рост капитализации, достигнутые в 16% и 11% случаев соответственно. Это логично, ведь именно эти позиции являются конечной целью цифровой трансформации для большинства респондентов (см. диаграмму 36).

25% респондентов не отметили какого-либо положительного эффекта от цифровой трансформации. Это может быть связано с отсутствием или низким качеством стратегии трансформации, проблемами в ее реализации или с тем, что трансформация находится на ранней стадии и эффекты еще не достигнуты.



Раздел 13. Влияние пандемии коронавируса на цифровую трансформацию



Ключевые выводы раздела

- 1 Реактивные изменения, связанные с пандемией коронавируса, существенно ускорили цифровую трансформацию в российских компаниях.
- 2 Всем компаниям пришлось делать более глубокие изменения в своей работе из-за необходимости удаленной работы сотрудников и разрушения обычных цепочек взаимодействия.
- 3 Ценность цифрового канала многократно возросла.
- 4 Переход на дистанционную работу открыл возможность нанимать людей из любых городов: по компетенциям, а не географии.

Вирус привел к «вынужденной цифровизации» и послужил катализатором для необходимости феноменально быстрого внедрения технологий в маркетинге, HR, операционной деятельности, управлении и других направлениях бизнеса. За пару недель сервисы видеосвязи, онлайн-обучения и командной работы перешли из вспомогательных в разряд необходимых инструментов массового спроса.

Для многих компаний пандемия стала возможностью быстро очиститься от ненужных процессов. Компании, пережившие пандемию Covid-19, будут опираться на обновленные процедуры и бизнес-модели, адаптированные к новой реальности, при этом обеспечивая максимальную безопасность и эффективность. Уже наблюдаются изменения в поведении потребителей, меняется законодательство, перестраиваются цепочки создания ценности.

Переход на дистанционную работу открыл возможность нанимать людей из любых городов: по компетенциям, а не географии.

Основные сложности, с которыми столкнулись российские компании во время пандемии:

1. Организация удаленного рабочего места и преодоление управленческого барьера.
2. Организация совместной работы (видеосовещания и конференции).
3. Управление проектами в полностью

удаленном режиме (без возможности офлайн-взаимодействия в офисе).

4. Дополнительная нагрузка на деятельность организации в дистанционном режиме работы из-за низкой цифровой культуры и компетенции сотрудников.
5. Полное или частичное отсутствие электронного документооборота, а также отлаженных бизнес-процессов по его использованию.

Находясь на разных уровнях цифровой зрелости, российские компании встретились с широким спектром проблем в процессе организации взаимодействия в новом режиме работы. Эту ситуацию хорошо иллюстрирует базовый процесс документооборота.

Диаграмма 38

Электронный документооборот (ЭДО), %



Источник: опрос KMDA в 2020 году

Заключение

Успех цифровой трансформации обуславливается множеством факторов, и прежде всего — учетом особенностей каждой компании и ситуации, в которой она находится. При этом главные элементы успеха остаются неизменными — это согласованность стратегических процессов и люди, способные реализовывать системные изменения на постоянной основе. Способные меняться сами и менять компанию.

В процессе трансформации компании приобретают «ген адаптивности» — способность быстро реагировать и перестраивать бизнес-модели в зависимости от текущих условий. Цифровизация выводит на новый уровень большинство ключевых процессов: как стратегическое планирование и управление рисками, так и операционную деятельность. В целом компания получает дополнительные возможности для гармоничного развития различных аспектов бизнеса. В конечном счете это позволяет организации принимать любые решения на основе большего количества информации и играть на опережение, занимая более выгодную позицию при любых внешних обстоятельствах.

Будущее — это результат наших текущих действий. Работая над публичными аналитическими отчетами, мы ставим перед собой задачу структурировать информацию и сформулировать ориентиры для реализации программ развития российских компаний. Возможно, и вы в данном отчете нашли ответы, вопросы и инсайты, чтобы принять правильные решения о будущем своей организации.

Если вы заинтересованы в сотрудничестве, напишите нам в KMDA — мы знаем, как добавить бизнесу 3 важных ингредиента.

Партнеры отчета

Мы благодарим наших партнеров за поддержку.



Microsoft

Мировой лидер в области информационных технологий, поставляющий широкий диапазон устройств и сервисов, программного обеспечения и ИТ-услуг.

news.microsoft.com/ru-ru



NetApp

Эксперт в области хранения и управления данными, предлагает полный ассортимент продуктов и сервисов для управления данными и приложениями в ЦОД и гибридном облаке.

netapp.ru



Presium

Студия дизайн-консалтинга, где создаются визуальные коммуникации, облегчающие работу сотрудников и повышающие эффективность бизнеса.

presium.pro



FIELDS4E

Коммуникационное агентство с основными специализациями: стратегический консалтинг, репутационный менеджмент и антикризисное управление.

fields4e.com



Нетология Топ

Обучение руководителей: Digital MBA, стратегия и цифровая трансформация, внедрение ИИ, аналитика для руководителей.

netology.ru/top



Университет Иннополис

Специализируется на образовании, исследованиях и разработках в области информационных технологий и робототехники.

innopolis.university



Deskle

Бесконечная онлайн-доска для совместной работы, на которой участники визуально взаимодействуют друг с другом в режиме реального времени.

deskle.com/ru

5 шагов к цифровой трансформации

1 шаг. Оценка цифровой зрелости компании

Определение уровня развития и проблемных зон компании по ключевым направлениям цифровой трансформации:

- › цифровая культура и компетенции;
- › уровень цифровизации бизнес-процессов;
- › управление на основе данных;
- › цифровая инфраструктура;
- › управление клиентским опытом и маркетингом;
- › управление ценностью продуктов и услуг;
- › R&D и инновации.

2 шаг. Формирование стратегического видения

Проведение стратегических сессий с целью определить:

- › Как меняется сейчас и в перспективе отрасль и конкуренция?
- › Как изменятся потребности и поведение клиентов?
- › Как должна измениться компания?
- › Как должны измениться продукты и услуги?
- › Какие ресурсы необходимы для изменений?

3 шаг. Создание органа управления цифровой трансформацией

Задача органа — разработка и сопровождение стратегии, а также координация всех подразделений и процессов по реализации проектов цифровой трансформации.

Это группа менеджеров компании, которая:

- › не является частью структуры операционной деятельности компании;
- › имеет ответственных по каждому направлению цифровой трансформации;
- › наделена полномочиями кросс-функциональной координации.

4 шаг. Разработка стратегии цифровой трансформации

Разработка подробного стратегического плана реализации цифровой трансформации, с детализацией конкретных проектов и инициатив, на основе сформулированного стратегического видения компании.

Стратегия разрабатывается органом управления цифровой трансформации по необходимости с привлечением внешних экспертов и консультантов.

5 шаг. Подготовка сотрудников к цифровой трансформации

Перед запуском цифровой трансформации нужно убедиться, что компания и сотрудники к ней готовы. Необходимо донести стратегический план до разных уровней менеджмента. Также может потребоваться предварительное обучение ключевых сотрудников по работе с новыми технологиями и методами.

Запуск цифровой трансформации →

Решения и услуги KMDA

KMDA — цифровой консалтинг.

Мы помогаем нашим клиентам решать широкий спектр задач по трансформации бизнеса.

Какую задачу вам нужно решить?

<p>Провести цифровую трансформацию</p>	<p>Примеры услуг</p> <ul style="list-style-type: none"> › Оценка цифровой зрелости компании › Разработка стратегии цифровой трансформации › Организация работы внутренней команды по цифровой трансформации › Сопровождение реализации стратегии цифровой трансформации
<p>Построить цифровую культуру</p>	<p>Примеры услуг</p> <ul style="list-style-type: none"> › Формирование принципов и ценностей компании › Внедрение принципов цифровой культуры › Формирование матрицы компетенций компании › Создание программы развития компетенций сотрудников
<p>Создать безупречный пользовательский опыт</p>	<p>Примеры услуг</p> <ul style="list-style-type: none"> › Управление пользовательским опытом › Разработка новых цифровых решений › Проектирование и оптимизация клиентских путей › Создание омниканальной системы коммуникаций
<p>Вывести маркетинг и продажи на новый уровень</p>	<p>Примеры услуг</p> <ul style="list-style-type: none"> › Внедрение инструментов цифрового маркетинга › Управление продажами на основе данных › Создание системы управления заказами › Адаптация и персонализация услуг под целевые группы
<p>Оптимизировать операционные процессы компании</p>	<p>Примеры услуг</p> <ul style="list-style-type: none"> › Оптимизация и цифровизация бизнес-процессов › Оценка зрелости процессов › Внедрение системы управления проектами и задачами
<p>Получить индивидуальную консультацию</p>	<p>Все услуги мы оказываем также индивидуально топ-менеджерам, владельцам бизнеса и акционерам</p>

Телефон для запросов: +7 (495) 726-27-09

E-mail для запросов: mailbox@kmda.pro



+7 (495) 726-27-09

mailbox@kmda.pro

Москва, Садовническая набережная, 69

kmda.pro

facebook.com/kmda.pro

Дизайн отчета выполнен студией PRÉSIUM.

КМДА 2020. Все права защищены. Копирование материалов возможно с письменного разрешения.