

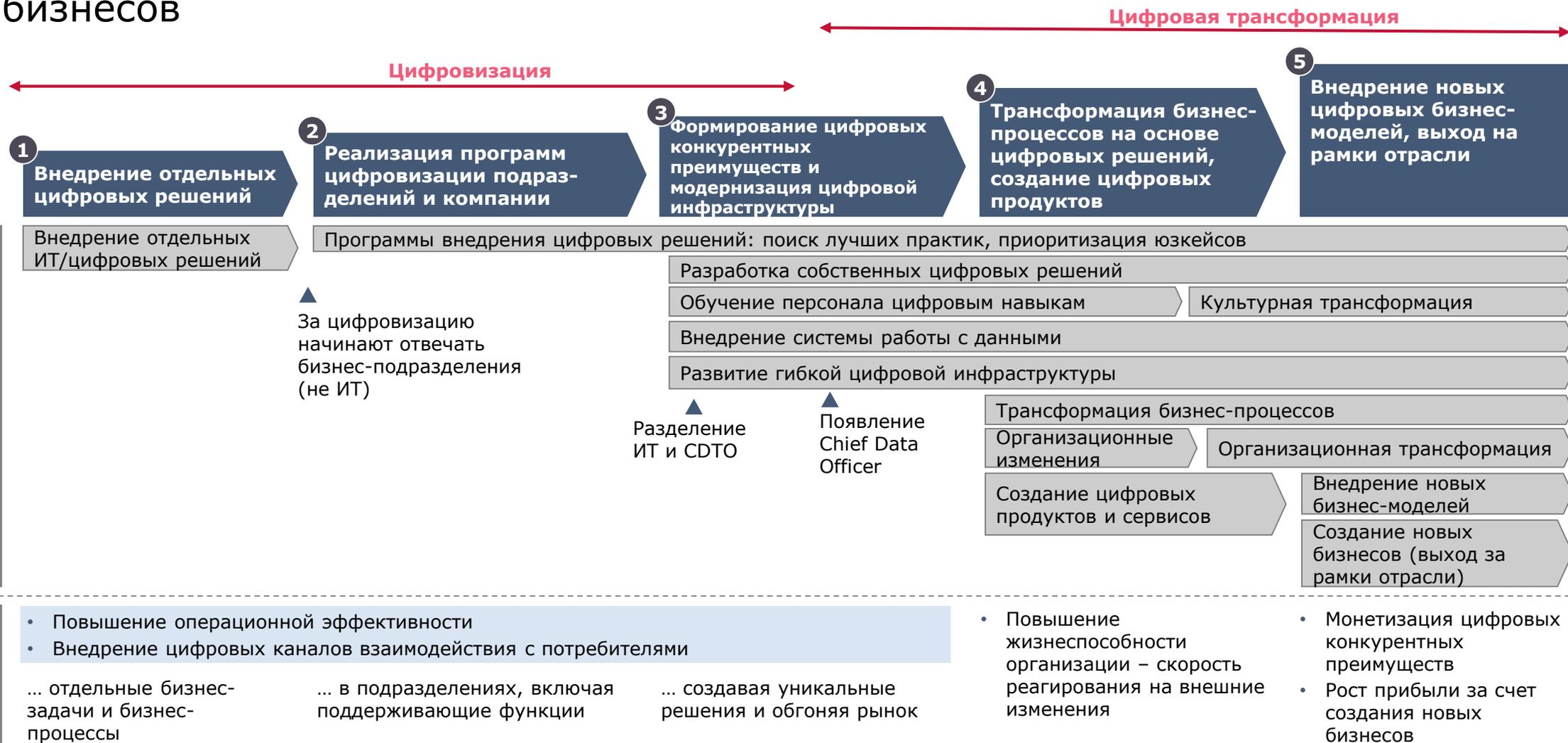
Strategy Partners

Методические рекомендации по цифровой трансформации госкомпаний

Материалы для выступления на семинаре
АРПП «Отчественный софт» 08.07.2021

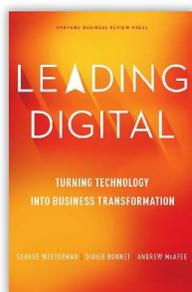
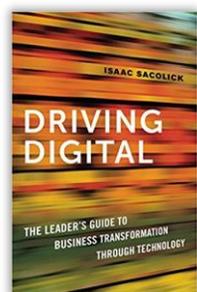
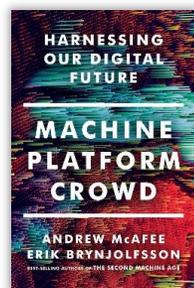
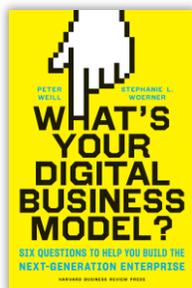
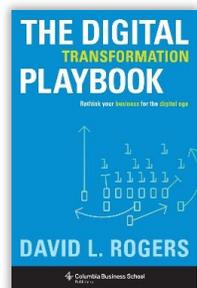
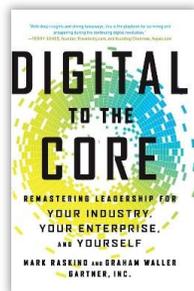
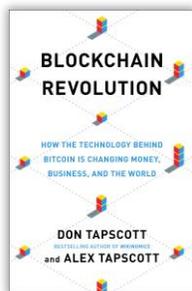
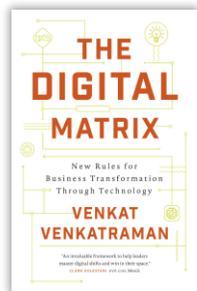
115054, Russia, Moscow, Kosmodamianskaya nab., 52, bld. 2
+7 495 730 77 47 inbox@strategy.ru www.strategy.ru

В цифровой трансформации компании последовательно проходят этапы от внедрения отдельных цифровых инициатив до внедрения новых бизнес-моделей и создания новых бизнесов



Цифровая трансформация специфична для отраслей – имеет разные эффекты и связана с интенсивностью конкуренции в отрасли. Не всем компаниям нужна полная цифровая трансформация.

Определение цифровой трансформации



ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КОМПАНИИ –

комплексное преобразование бизнес-модели, продуктов и услуг и бизнес-процессов компании

...направленное на рост конкурентоспособности компании и отвечающее критерию экономической эффективности

...на базе внедрения цифровых технологий, управления на основе данных, развития кадров, компетенций и культуры, а также современных подходов к управлению

Следует учитывать отраслевую специфику (отраслевые ограничения) возникновения новых бизнес-моделей



Примечание: 1 – преимущественно автомобилестроение, 2 – энергетика, нефтяная и химическая промышленность

Источник: аналитика Strategy Partners

Отрасль «Транспорт и логистика» демонстрирует высокие темпы цифровизации: более 55% компаний уже реализуют стратегии цифровых трансформаций

Оценка темпов цифровой трансформации отрасли, % компаний



Оценка стадии компаний в процессе цифровой трансформации, % компаний



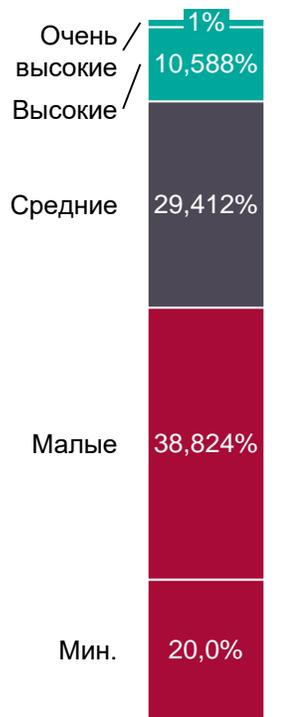
Приоритетные направления цифровой трансформации, % компаний



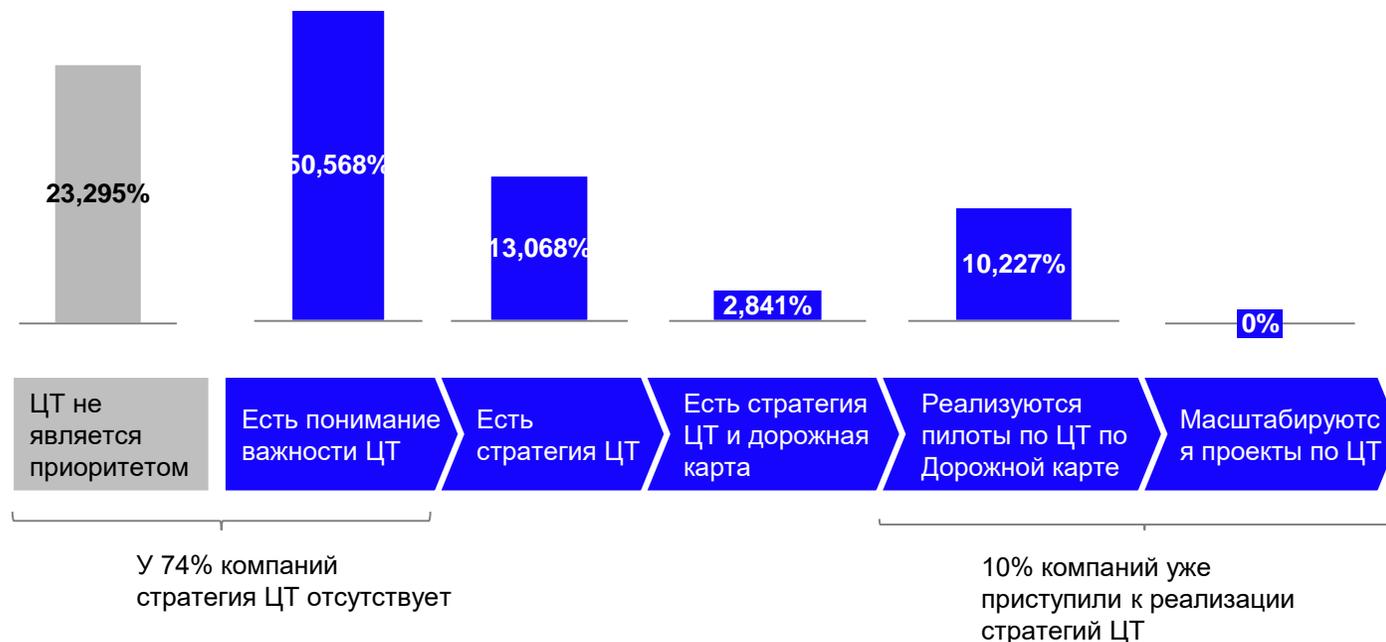
- Наиболее высокие темпы и потенциал цифровизации оценивают компании сектора «Почта и курьерская доставка» и «Ж/д перевозки», наименьшие – компании водных грузоперевозок и пассажирские авиаперевозки (аналогичное разделение секторов по статусу стратегии ЦТ в компаниях выделенных секторов)
- Взаимодействие с клиентом представляет наибольший приоритет компаний в развитии цифровых технологий
- В целом, компании показывают широкое понимание применения цифровых технологий уделяя внимание каждой из бизнес функций

Отрасль «Дискретное производство» демонстрирует невысокие темпы цифровизации: менее 30% компаний реализуют стратегии цифровых трансформаций

Оценка темпов цифровой трансформации отрасли, % компаний



Оценка стадии компаний в процессе цифровой трансформации, % компаний

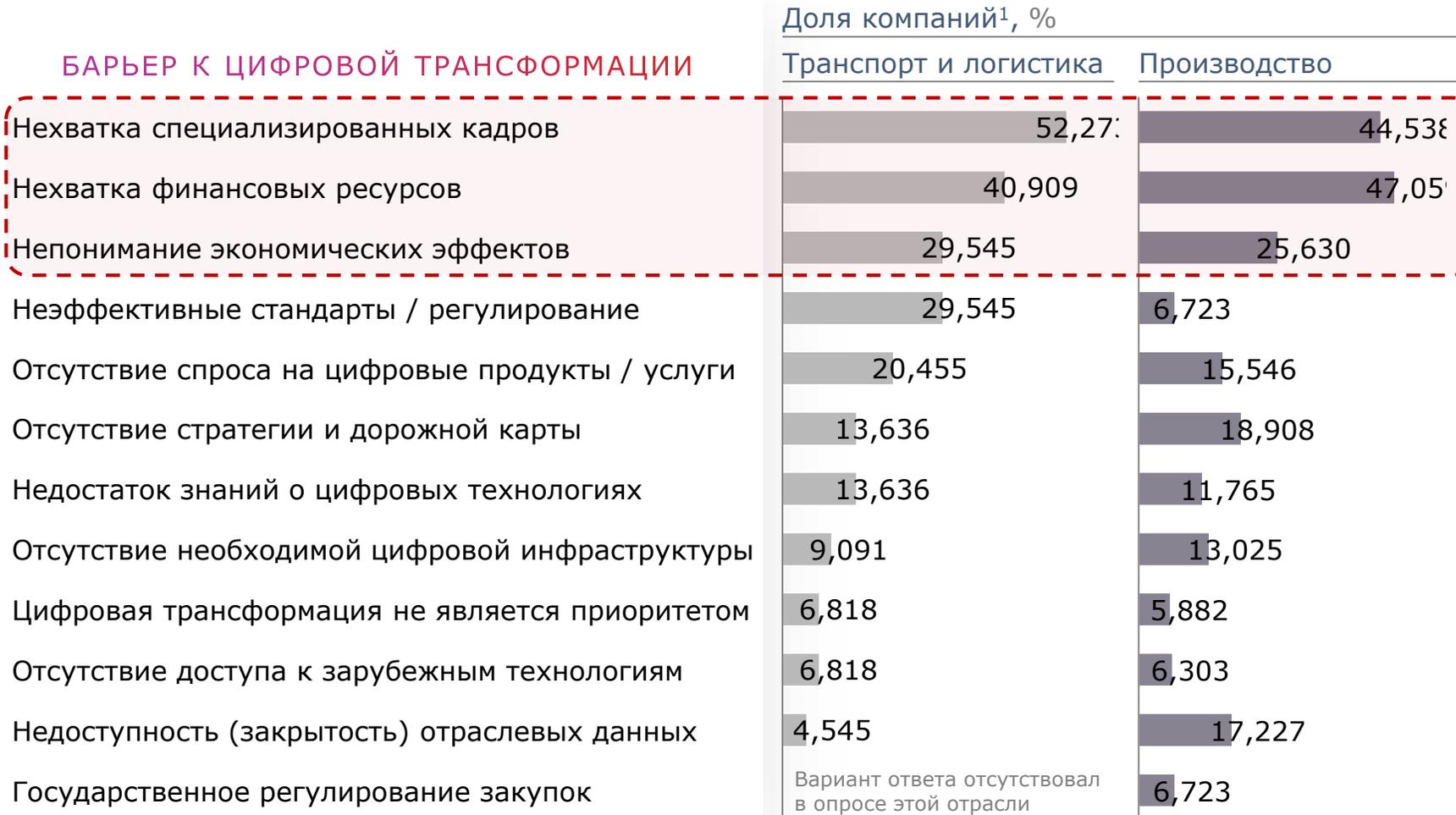


Приоритетные направления цифровой трансформации, % компаний



- Наиболее высокие темпы и потенциал цифровизации оценивают компании секторов «Станкостроение» и «Тяжелое машиностроение», наименьшие – компании секторов «Химическая промышленность» и «ВПК»
- Эффективность производства/операций, а также проектирование и инжиниринг представляют наибольший приоритет компаний в развитии цифровых технологий
- В целом, компании показывают понимание важности применения цифровых технологий, при этом стратегические документы по цифровой трансформации у большинства компаний на текущий момент отсутствуют

Большинство компаний в качестве барьеров к ЦТ указывает нехватку кадров, финансовых ресурсов и непонимание эффектов цифровой трансформации



БОЛЬШИНСТВО КОМПАНИЙ ОТМЕЧАЕТ БАРЬЕРЫ



Нехватка цифровых кадров



Нехватка финансовых ресурсов



Непонимание экономических эффектов (характерно для ранних этапов цифровой трансформации)

Остальные барьеры специфичны для отраслей

1 – компании могли выбрать 3 барьера

ИСТОЧНИК: опросы компаний по цифровой готовности

3 ключевых вопроса и 7 направлений цифровой трансформации

Зачем?

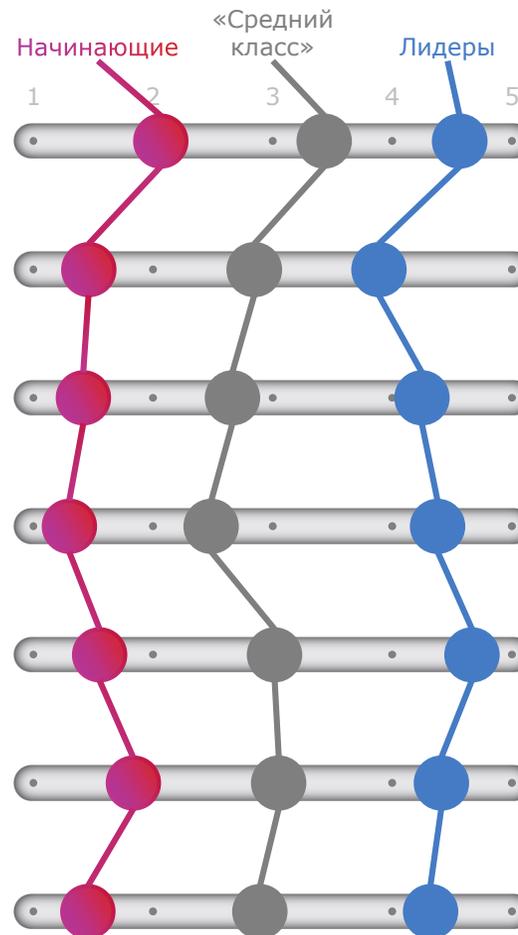
- Трансформация отрасли: новые игроки, новые бизнес-модели и изменение потребителей
- Трансформация существующей бизнес-модели компании



Типовые профили цифровой готовности компаний (март 2021)



- 1 Бизнес-модель и стратегия**
- 2 Взаимодействие с потребителями**
- 3 Операции и цепочки поставок**
- 4 Поддерживающие функции**
- 5 Цифровая инфраструктура и данные**
- 6 Цифровые кадры и культура**
- 7 Модель управления ЦТ**



У лидеров бизнес-модель является драйвером ЦТ. У начинающих трансформация бизнес-модели отстает. Необходимо уделить особое внимание вопросам бизнес-модели на ранних этапах ЦТ

Большинство компаний начинает ЦТ с внедрений в области операций и/или взаимодействия с потребителями. У лидеров взаимодействие с потребителями - лидирующее направление ЦТ

Цифровизация поддерживающих функций традиционно отстает. Необходимо вовлекать эти функции в ЦТ и включать инициативы-внедрения в дорожные карты. Сложность - обоснование экономических эффектов.

В цифровой инфраструктуре необходимо уделить внимание работе с данными и открытости-гибкости ИТ-архитектуры и ИТ-инфраструктуры

Развитие цифровых кадров и культуры, как правило, сдерживает цифровые трансформации на поздних этапах ЦТ

В модели управления на первых этапах внимания требуют система управления юзкейсами и система КПЭ

Юзкейс (лучшие практики внедрения) в контексте цифровой трансформации – это решение задачи бизнеса с помощью цифровой технологии

Управление портфелем юзкейсов важно для организаций

- Поиск идей и обучение на чужих ошибках
- Выбор «правильных» юзкейсов
 - Применимость к контексту организации
 - Имеющий наибольший эффект на результаты организации
 - Реализуемость в условиях организации
- Один из элементов системы управления инновациями

Юзкейс цифровизации должен соответствовать четырем критериям

Решает задачу бизнеса

- **Конкретная бизнес-задача** (не стратегическое направление развития); как правило:
 - Масштабная задача (например, перебор большого числа факторов)
 - Замена труда человека (например, робот)

Использует цифровые технологии

- **Одна или несколько** цифровых технологий
- **Возможно использование других инноваций** – фотоника, био-механика и т.д.

Имеет измеримый эффект на результаты организации

- **Эффект измерим операционными КПЭ**
- **юзкейс имеет вклад в достижение стратегических целей бизнеса**
 - Рост выручки
 - Повышение операционной эффективности
 - Внедрение новой бизнес-модели

Внедрение управляется как проект

- Определен **периметр внедрения**: бизнес-процесс, подразделения организации, виды оборудования (активов) и т.д.
- Установлены **сроки (этапы) внедрения** / достижения эффекта
- Ограничены **ресурсы**: материальные затраты и трудовые ресурсы
- Определен **ответственный за достижение эффекта** (руководитель проекта)

Определен собственник авторских прав на юзкейс и **поставщик** (технологический партнер, вендор, системный интегратор), страна нахождения поставщика

Часть цифровых решений внедряется как **НИОКР** и **форсайт-проекты** – на этапе запуска эффекты не всегда возможно точно оценить

В хорошей практике **ответственный за достижение эффекта находится в подразделении**, для которого внедряется решение; ИТ-подразделение – участник проекта-внедрения

Юзкейсы позволяют связать внедрение цифровых решений с задачами организации

Типовая структура стратегии цифровой трансформации

В 2020 году Strategy Partners по заказу Минцифры РФ разработала методические рекомендации по цифровой трансформации госкомпаний. Структура стратегии ЦТ применима для частных компаний



Разделы стратегии ЦТ

Сложность для российских компаний в разработке разделов

Раздел стратегии ЦТ	Сложность для российских компаний в разработке разделов
1. Текущая ситуация и перспективы	1.1. Анализ драйверов цифровой трансформации отрасли / отраслевых экосистем
	1.2. Оценка цифровой готовности / зрелости компании
	1.3. Анализ сильных и слабых сторон компании, угрозы и возможности для компании в контексте ЦТ отрасли
2. Целевое видение	2.1. Целевая бизнес-модель
	2.2. Система целей и КПЭ цифровой трансформации
	2.3. Стратегические направления развития
3. Портфель инициатив и дорожная карта	3.1. Портфель технологических решений (юзкейсы)
	3.2. Развитие цифровой инфраструктуры / архитектуры
	3.3. Развитие экосистемы поставщиков решений
	3.4. Портфель организационных мероприятий
	3.5. Дорожная карта
4. Кадры, компетенции и культура	4.1. Модель компетенций и кадровое обеспечение
	4.2. Развитие цифровых навыков и компетенций
	4.3. Вовлеченность и цифровая культура
5. Модель управления	5.1. Роль Совета Директоров, CEO, топ-менеджеров, комитеты по ЦТ
	5.2. Управление цифровой трансформацией: CDO/CDTO, офис цифровой трансформации
	5.3. Практики управления инициативами
	5.4. Бюджет и модель финансирования