

Strategy Partners

Перспективы цифровой трансформаций в России

15.12.2020

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

Цифровая трансформация приводит к «четвертым» промышленным революциям

Промышленность

- Продвинутое роботы
- Аддитивное производство
- Цифровые двойники и моделирование

Сельское хозяйство

- Точное земледелие и животноводство
- Роботизация операций
- Прозрачность операций и принятие решений на основе данных

Транспорт и логистика

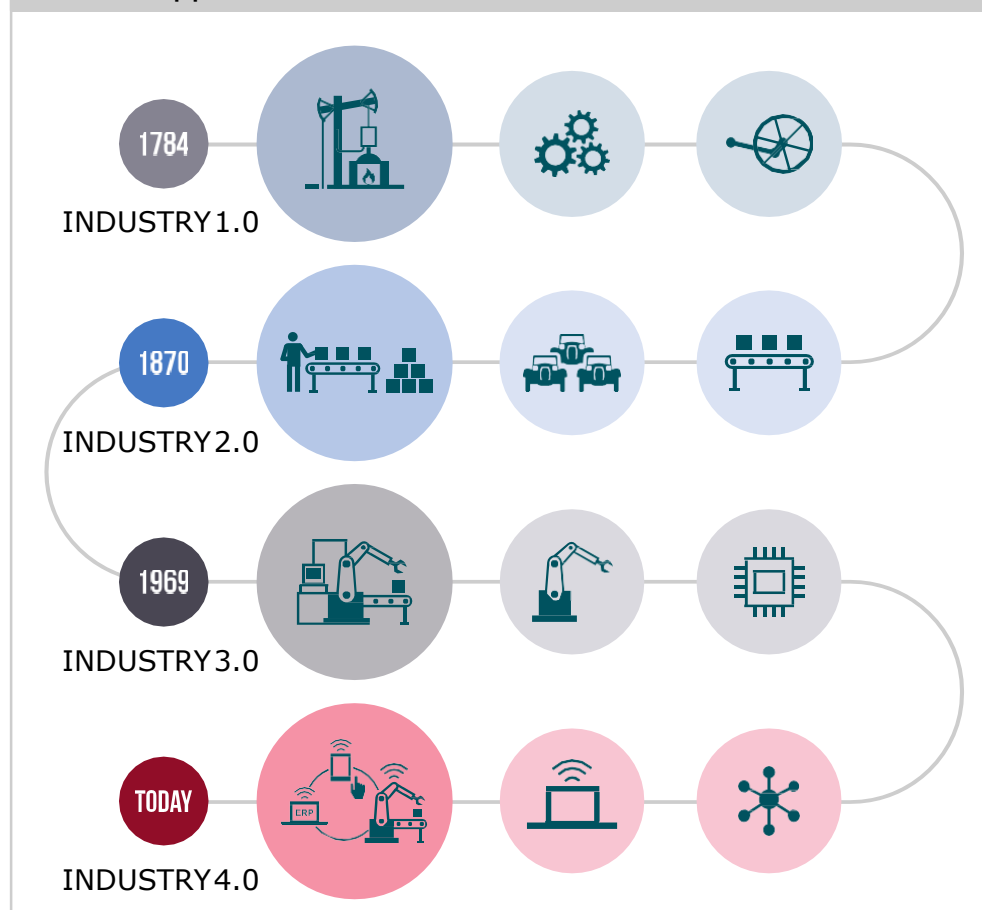
- Беспилотные автомобили и электронные диспетчеры
- Общее использование ресурсов (UBER)
- Оптимизация операций в режиме реального времени

Потребительский сектор

- Онлайн-взаимодействие с потребителем и доставки
- Индивидуализация и таргетированность
- Рост числа поставщиков и взаимодействие потребитель-потребитель

... и другие индустрии

4-я промышленная революция разворачивается в наши дни



Цели цифровой трансформации компаний варьируются от внедрения отдельных цифровых решений до культурной трансформации и создания экосистем

Типовые цели цифровых трансформаций

Краткое описание

Повышение операционной эффективности

- Снижение себестоимости, повышение надежности, обеспечение уровня ОТиПБ и решение других операционных задач за счет внедрения цифровых решений

Повышение конкурентоспособности продуктов и услуг компании

- Вывод новых продуктов (услуг) с использованием цифровых технологий
- Переход на новые бизнес-модели с использованием цифровых технологий для сохранения конкурентных позиций компании и/или для повышения уровня сервиса (качества продукта) для потребителей

Повышение качества бизнес-решений и прозрачности бизнеса

- Сбор новых данных и перевод существующих данных в цифровой формат и внедрение инструментов аналитики данных для целей:
 - Контроль за деятельности компании
 - Повышение качества принимаемых бизнес-решений и исключение человеческих ошибок

Реализация инновационных проектов на основе цифровых технологий

- Разработка и внедрение инновационных решений на основе цифровых технологий и данных компании
- Реализация решений внешним потребителям (опция)

Повышение уровня «жизнеспособности» компании

- Цифровая, культурная, организационная и часто операционная трансформации для качественного изменения компании («цифровая компания»):
 - Скорость и гибкость бизнес-процессов и использования ресурсов
 - Быстрая реакция на изменение внешних условий
 - Клиентоориентированность

Upgrade бизнеса компании до экосистемы (платформы)

- Монетизация существующей клиентской базы компании или технологической платформы через создание цифровой экосистемы
- Выход компании за рамки традиционной отрасли

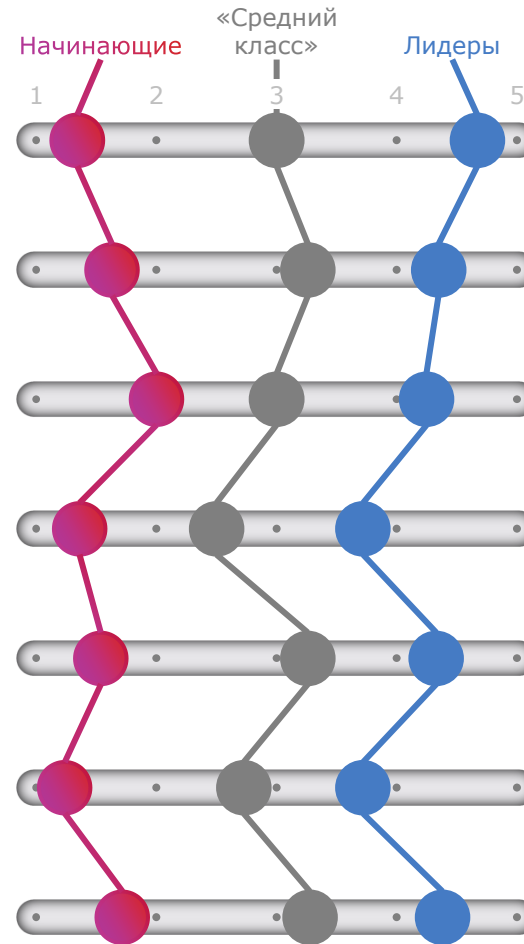
Цели (амбиции) в цифровой трансформации в значительной степени определяют содержание стратегии цифровой трансформации, портфель цифровых инициатив, необходимые инвестиции в цифровую трансформацию и достигаемые эффекты

КРАТКОСРОЧНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

Типовые профили цифровой готовности компаний



- 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

~1/3 компаний переходят от внедрения цифровых решений к более широкой цифровой трансформации: внедрение новых цифровых бизнес-моделей и продуктов, работа с цифровыми кадрами и культурой

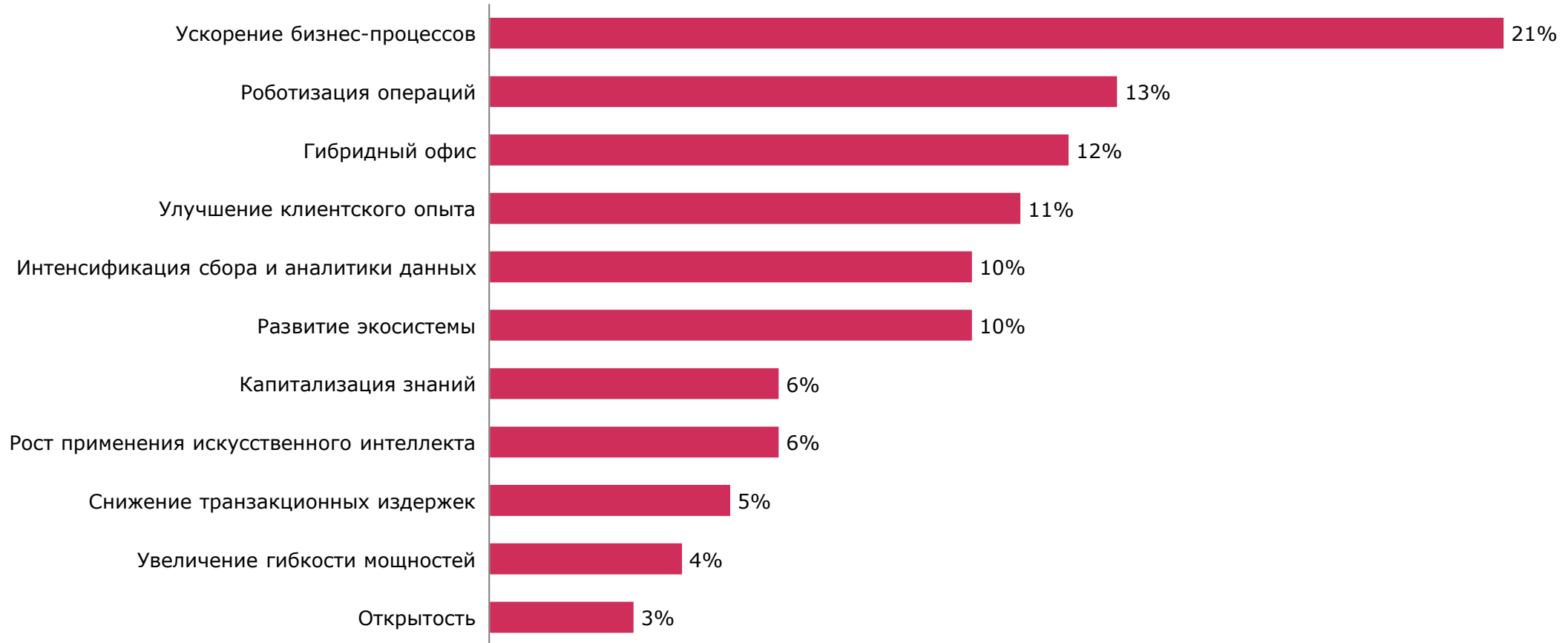
Ответы компаний на вопрос «Приоритетные блоки для актуализации и усиления стратегии цифровой трансформации в 2021 году?», доля компаний¹, %



¹ Компании могли выбрать только одно приоритетное направление

Под цифровой трансформацией компании в первую очередь понимают ускорение бизнес-процессов и роботизацию операций

Ответы компаний на вопрос «Какие из ниже приведенных трендов цифровой трансформации наиболее актуальны для вашей компании?», доля компаний¹, %



¹ Компании могли выбрать только одно приоритетное направление

ИСТОЧНИК: опрос компаний 29.10.2020 во время семинара по цифровым трансформациям компаний Naumen и Strategy Partners

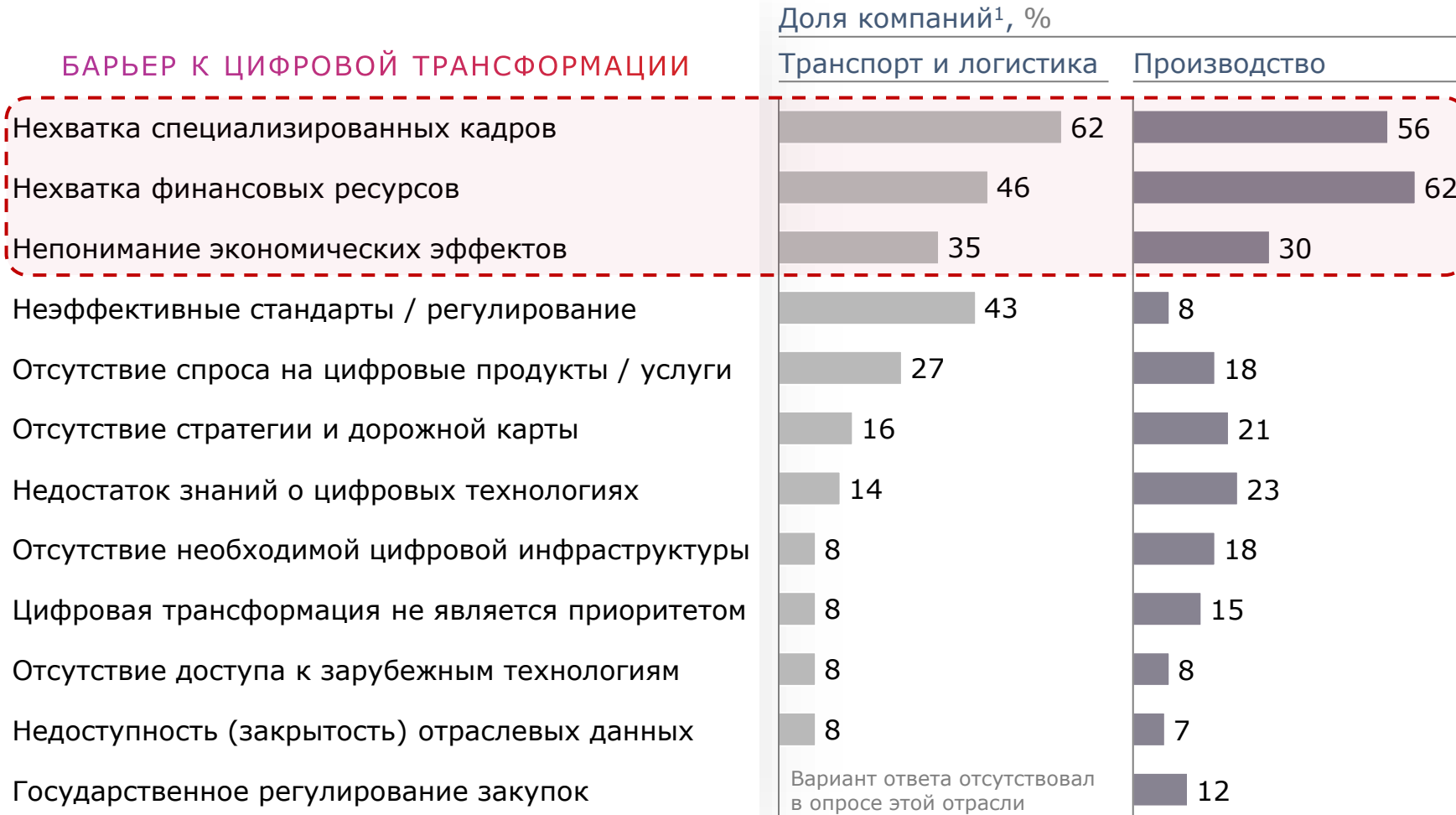
В цифровую трансформацию включаются все подразделения компании, включая поддерживающие функции

Ответы компаний на вопрос «Готовность рынка поставщиков: каких решений не хватает заказчику?», доля компаний¹, %



¹ Компании могли выбрать только одно приоритетное направление

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

Тренды цифровых трансформации компаний в России в 2020-2021



Появление и развитие **цифровых платформ** в отдельных отраслях (например, в транспорте и логике и финансовых услугах) создают **новые возможности и угрозы** для развития бизнеса



Трансформация клиентского опыта, автоматизация и следующий шаг к **переходу к модели управления на основе данных** и **ускорение внедрения цифровых технологий**: большие данные и продвинутая аналитика, роботизация процессов (RPA), интернет вещей и технологии ИИ



Ускорение перехода к **новому поколению цифровой инфраструктуры компаний**: гибкая, открытая, на базе облачных решений, интеграция данных (бизнес-приложения как инфраструктура для цифровых решений, практики DevSecOps и edge-инфраструктура)



Преодоление «двойного вызова» для кадровой политики компаний: **острый дефицит сотрудников и компетенций для новых рабочих мест** и автоматизация и **потребность в сокращении традиционных**. Адаптация к **новым форматам работы** и моделям развития компетенций.



Расширение возможностей для **финансирования** проектов по цифровой трансформации для компаний «потребителей» и поставщиков решений **по линии государственных программ поддержки**

ДОЛГОРОЧНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

Цифровые кадры и компетенции: Россия отстаёт от многих стран в развитии цифровых кадров

Доля выпускников ВУЗов ИКТ-специальностей, % от выпускников 2016



Число выпускников ВУЗов ИКТ-специальностей, чел. на 1 млн населения, 2016



Доля специалистов ИКТ среди занятых (все отрасли), % 2018



Доля занятых в отрасли ИКТ, % от занятых, 2015



62% компаний указывают нехватку специализированных кадров как барьер к цифровизации¹

Отставание России по числу ИКТ-специалистов будет увеличиваться (Россия отстает по числу выпускников ВУЗов)

1 – по данным опроса компаний отрасли «Транспорт и логистика», компании могли указать 3 наиболее значимых барьера к цифровизации

Некоторые долгосрочные тренды цифровой трансформации

| | | |
|--------------------|---|---|
| Компании и отрасли | Новые бизнес-модели | <ul style="list-style-type: none">• Модели оплаты: за фактическое использование, за результат и т.п.• Физический продукт + сервисы• Онлайн-платформы и экосистемы |
| | Новые игроки и изменение границ индустрий | <ul style="list-style-type: none">• Приход новых игроков в отрасли, которых сейчас считают ИТ-компаниями• Изменение границ индустрий, например, нефтегазовые компании становятся энергетическими компаниями |
| | Увеличение «цифрового» разрыва между компаниями | <ul style="list-style-type: none">• Ускорение лидеров цифровой трансформации• Замедление отстающих ЦТ |
| | Цифровизация небольших компаний | <ul style="list-style-type: none">• Внедрение стандартных цифровых решений в большом числе средних и малых компаний• Возникновение отраслевых стандартов приложений и работы с данными (например, АПК) |
| Тренды в обществе | Цифровизация государства | <ul style="list-style-type: none">• Контроль государства существенно возрастет• Вопросы приватности, защиты информации граждан |
| | Изменение занятости | <ul style="list-style-type: none">• Быстро будут устаревать специальности, высвободятся рабочая сила• Государство должно будет отрегулировать куда направлять высвобождающуюся рабочую силу в результате цифровизации• Государство должно будет быстро подстраиваться и регулировать социальные вопросы |
| | Новая система обучения (образования) | <ul style="list-style-type: none">• Устаревание ряда специальностей• Постоянное образование• Образование онлайн• Образование на рабочих местах |
| | Изменение форматов работы | <ul style="list-style-type: none">• Изменяются формы занятости: работа по проектам и задачам (фриланс), гибкие графики работы• Удаленная работа: работа из дома, работа на компании из других регионов• Более глубокая и узкая специализация работников |