KMDA

Цифровая трансформация в России

аналитический отчет
на основе результатов опроса
российских компаний

2018

kmda.pro

Уважаемые коллеги, представляем вашему вниманию исследование российского рынка, посвященное цифровой трансформации. В рамках исследования мы проанализировали общую картину стратегических преобразований в бизнесе и структуре компаний за последнее время. Определили ряд важных факторов, являющихся препятствиями и драйверами в процессе изменений на данный момент. Выявили технологические тренды и направления развития человеческого капитала, компетенций и профессионального образования.

Всего в исследовании участвовало свыше 700 представителей более 300 российских компаний из 15 отраслей. Помимо электронных опросов, в структуре отчета были использованы результаты глубинных интервью, проведенные нами с респондентами лично. Для участия в опросе мы отобрали четыре категории сотрудников: топ-менеджеры, руководители подразделений, менеджеры среднего звена и рядовые сотрудники.

Владимир Рыжков
CEO KMDA

Содержание

4 Оценка цифровой зрелости

13 Клиенты и каналы

18 Инновации и новые продукты

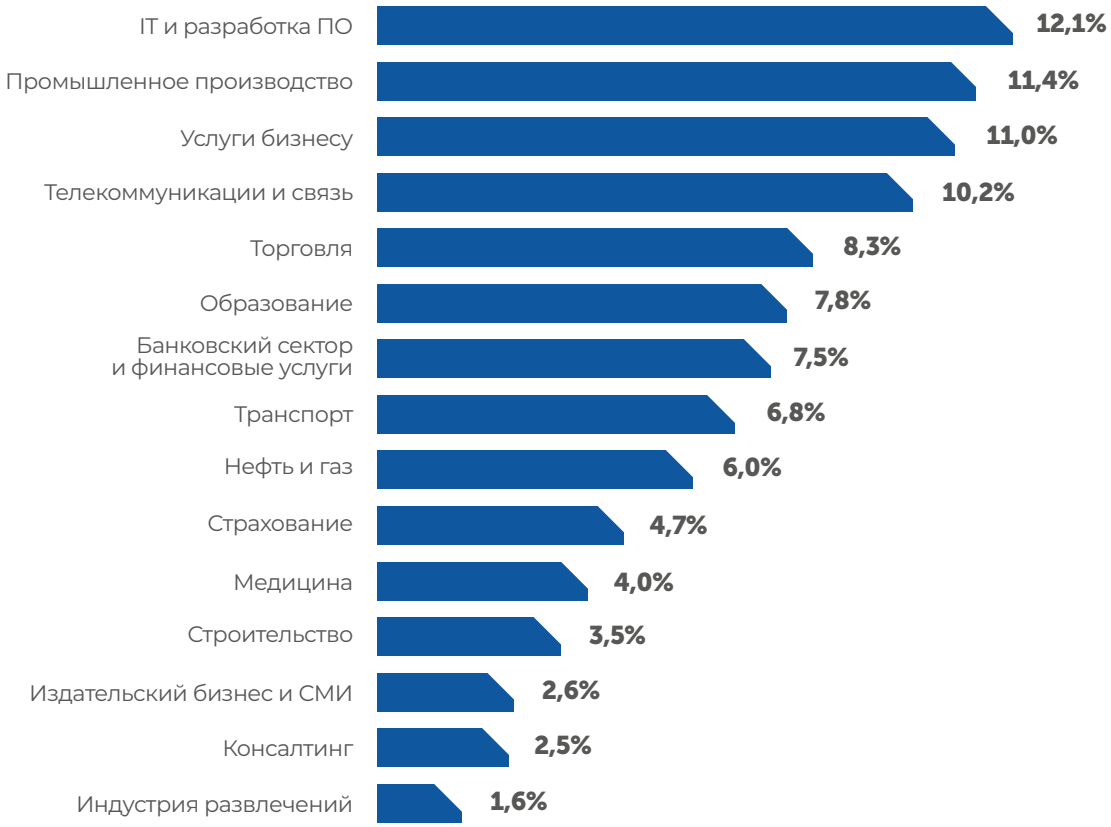
23 Сотрудники и квалификации

29 Перспективы

Участники опроса

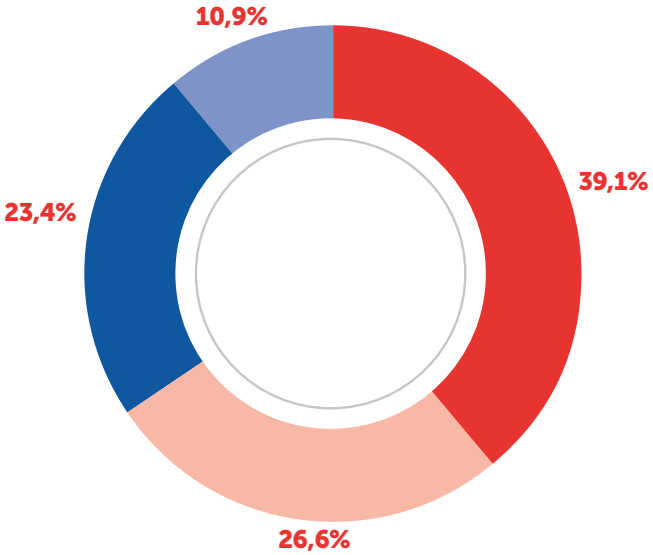
Для исследования были отобраны 15 отраслей рынка, которые находятся на разных этапах инновационного развития и конкретно цифровой трансформации. Мы не вводили географических региональных ограничений, поэтому в исследовании приняли участие компании из разных городов. Численное преимущество респондентов осталось за центральным федеральным округом, по городам – Москва (42%) и Санкт-Петербург (17%).

Соотношение отраслевой принадлежности по базе респондентов

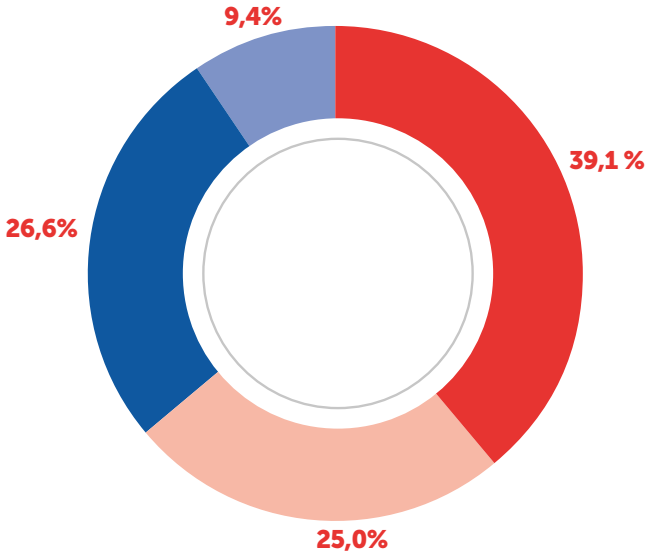


Для получения объективного разностороннего мнения на наши вопросы отвечали представители разных должностей: топ-менеджмент, руководители подразделений, менеджеры среднего звена и рядовые сотрудники.

Соотношение должностей и количества человек в компаниях



39,1%	Топ-менеджер
26,6%	Руководитель подразделения
23,4%	Менеджер среднего звена
10,9%	Рядовой сотрудник

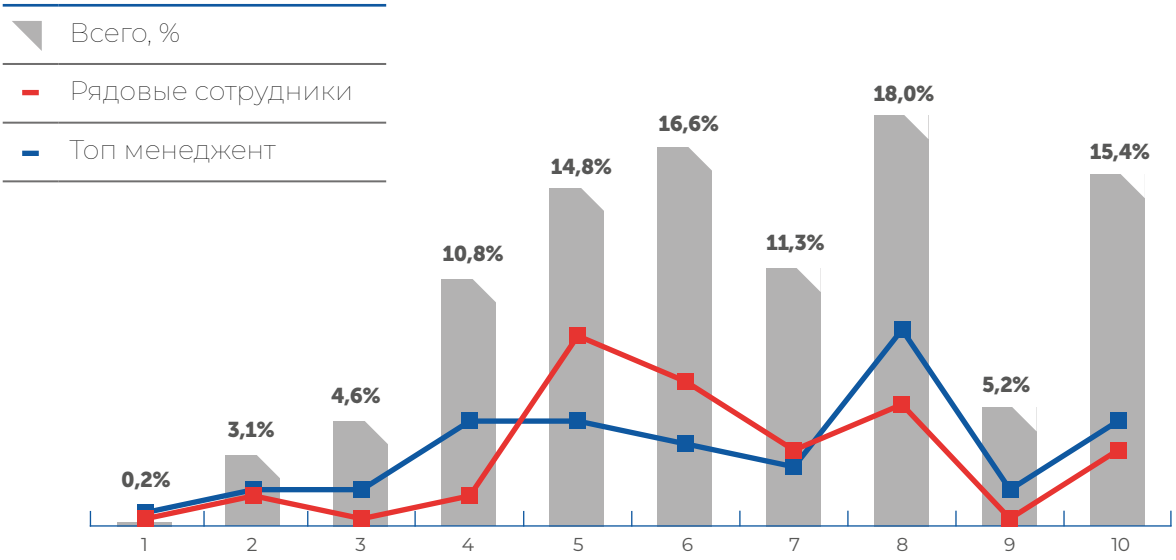


39,1%	более 1000
25,0%	до 100
26,6%	от 100 до 500
9,4%	от 500 до 1000

Оценка цифровой зрелости

Оценка уровня использования цифровых технологий в повседневной работе компании

Оценка по 10-бальной шкале и срез по должностям

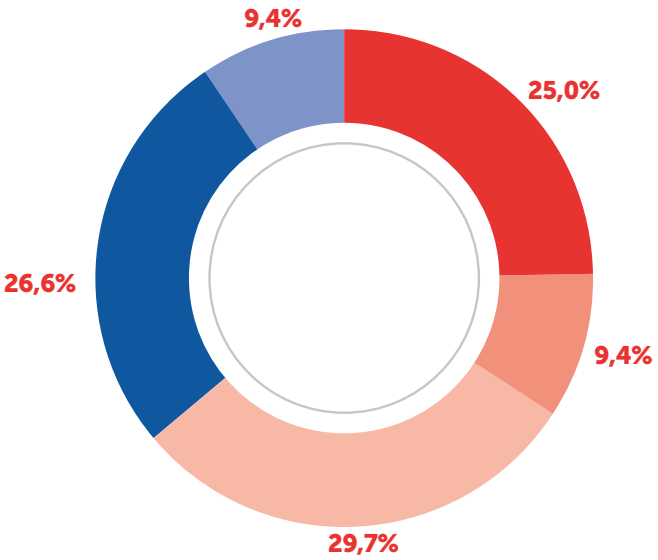


Топ-менеджмент оценивает использование цифровых технологий в работе компании выше рядовых сотрудников и чаще ставит своей компании отметку «8», в то время как специалисты на более низких должностях склонны к «пятерке». Это может говорить о том, что топ-менеджмент, возможно, переоценивает ситуацию, в то время как рядовые сотрудники информированы не о всех проектах в компании.

Многие могут возразить, что IT-компании являются лидерами цифровой трансформации априори по своему роду деятельности, но это не совсем так. IT-компаниям тоже нужна цифровая трансформация: это связано преимущественно с изменением бизнес-моделей в цифровых продуктах. Enterprise-решения «переезжают» на облачные просторы, меняя модели на Solution-as-a-Service, количество решений «софт плюс оборудование» сокращается, а новые требования к обработке больших данных порождают новые вариации услуг и бизнес-моделей. Все это влечет за собой необходимость трансформации внутренних процессов, инфраструктуры и компетенций. Лидерство мы связываем с широким распространением цифровой культуры и методик проектного управления в IT-компаниях, что помогает им быстро и продуктивно внедрять изменения внутри.

Телеком, банковский сектор и финансовые услуги традиционно занимают лидерские позиции; незначительно отстают ритейл, страхование, образование, транспорт и автобизнес. Все еще в стороне остаются медицина, строительство, услуги бизнесу и индустрия развлечений.

Наличие стратегии цифровой трансформации



25,0%	Находимся уже в процессе реализации стратегии цифровой трансформации
9,4%	Не занимаемся цифровой трансформацией
29,7%	Пока изучаем и анализируем информацию по этой теме
26,6%	Собираемся разрабатывать стратегию цифровой трансформации
9,4%	Уже имеем разработанную стратегию цифровой трансформации

Топ-3 отраслей лидеров,

которые находятся в процессе реализации стратегии цифровой трансформации

- **Банковский сектор и финансовые услуги**
- **IT и разработка ПО**
- **Промышленное производство**

Топ-3 отраслей аутсайдеров,

не занимающихся цифровой трансформацией

- **Услуги бизнесу**[1]
- **Индустрия развлечений**
- **Строительство**

На данный момент 35% компаний уже имеют готовую стратегию цифровой трансформации и внедряют ее. Более 60% опрошенных все еще находятся на стадии изучения информации по этой теме или только собираются разрабатывать стратегию трансформации, 10% опрошенных не занимаются цифровой трансформацией.

1 под услугами бизнесу мы понимаем: юридические, бухгалтерские, финансовые, клининговые, логистические, информационные, сервисные и другие услуги обслуживания и сопровождения.

Наиболее важные направления цифровой трансформации

При разработке стратегии цифровой трансформации мы выделяем шесть ключевых направлений стратегических преобразований:

Клиентоцентричность

Цифровой клиентский сервис, омниканальность, цифровой маркетинг и коммуникации.

Коллаборации

Бизнес как экосистема: создание и развитие платформы для взаимодействия с партнерами.

Данные

Использование данных для адаптации продуктов и сервисов, аналитические инструменты, поведенческий маркетинг.

Инновации

Инновационная культура внутри компании, построение системы непрерывных улучшений и развития.

Ценность

Определение и построение системы управления ценностными предложениями.

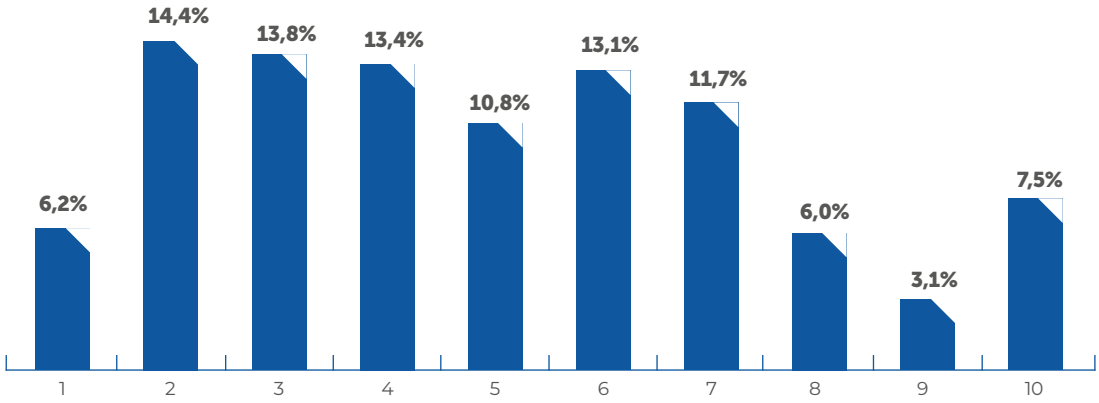
Люди

Новые подходы вовлечения и развития сотрудников на основе особой цифровой культуры и мышления.

В рамках исследования мы попросили участников определить несколько самых важных направлений цифровой трансформации. По результатам опроса наибольшее количество голосов получили цифровой клиентский сервис и развитие инноваций как самые важные направления трансформации; также остается востребованным широкое использование данных. В целом график, на наш взгляд, отражает реальные приоритеты компаний на сегодняшний день. Отдельно хочется отметить рост значения кадровой стратегии и развития цифровой культуры по отношению к данным прошлого года, когда этот пункт оказался на последнем месте. Этот факт показывает, что в процессе реализации стратегии многие компании уже столкнулись с проблемой новых кадров, переквалификации и цифровых компетенций.

Оценка прогресса цифровой трансформации в компании

Для получения данных по этому вопросу мы попросили респондентов оценить по десятибалльной шкале уровень прогресса цифровой трансформации в их компаниях. Полученную информацию мы сопоставили с отраслями и занимаемыми опрошенными позициями. Результаты показали, что выше остальных оценивают уровень цифровой трансформации в своей компании представители IT и разработки ПО. Топ-менеджеры из банковской сферы и телекома чаще считают, что их организация находится в середине пути цифровой трансформации. Основная же часть опрошенных из нефтегазовой сферы, торговли и промышленного производства полагают, что они находятся еще в начале пути.



Топ-3 отраслей,

Считающих свой прогресс в цифровой трансформации наиболее продвинутым

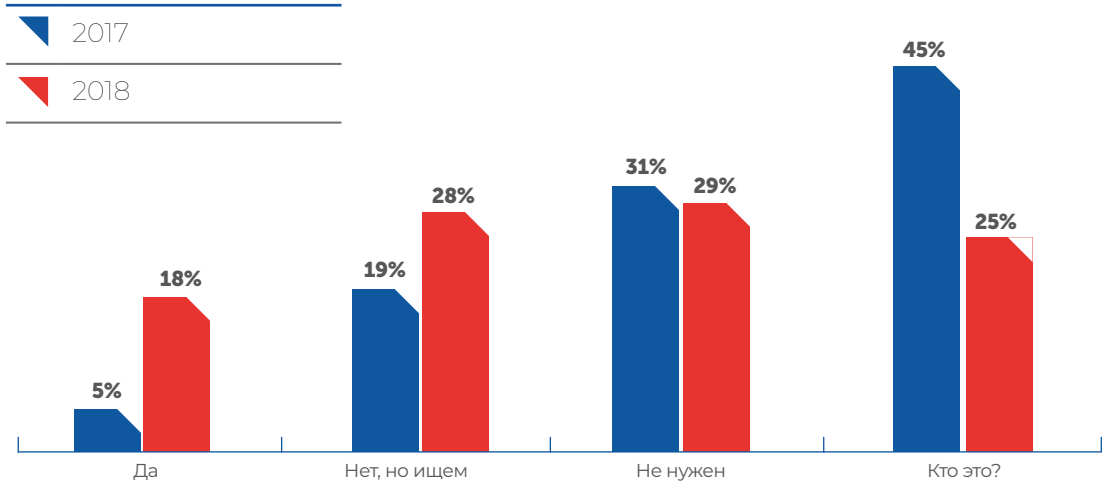
- **Банковский сектор и финансовые услуги**
- **IT и разработка ПО**
- **Телеком**

Топ-3 отраслей,

Считающих свой прогресс в цифровой трансформации незначительным

- **Нефть и газ**
- **Торговля**
- **Промышленное производство**

Есть ли в вашей компании Chief Digital Officer?



По отношению к 2017 году значительно возросла доля компаний с наличием в структуре позиции CDO. Digital-сфера требует все больше специалистов соответствующей квалификации, поиском которых в 2018 году занимается на четверть больше опрошенных компаний. В сумме порядка 50% не считают позицию CDO нужной или не знают, кто это.

По нашим оценкам, позицию CDO чаще всего занимают бывшие CIO (директора по информационным технологиям), на втором месте – бывшие сотрудники крупных digital-агентств и интернет-компаний, перешедшие на сторону клиента, а также управленцы из цифровых стартапов.

В будущем можно ожидать дальнейший рост востребованности специалистов на позицию CDO в российских компаниях.

Кто такой CDO?

Chief Digital Officer (CDO) отвечает за изменение бизнес-модели и бизнес-процессов для цифровизации бизнеса, помогает организации преобразовать традиционные аналоговые продукты и услуги в цифровую форму.

CDO должен иметь опыт в интернет-маркетинге, работе с социальными медиа, электронной коммерции, транзакционном бизнесе, цифровых каналах продаж, а также знать возможности технологий цифровой трансформации, цифровой стратегии и бизнес-моделей, построенных на цифровых технологиях.

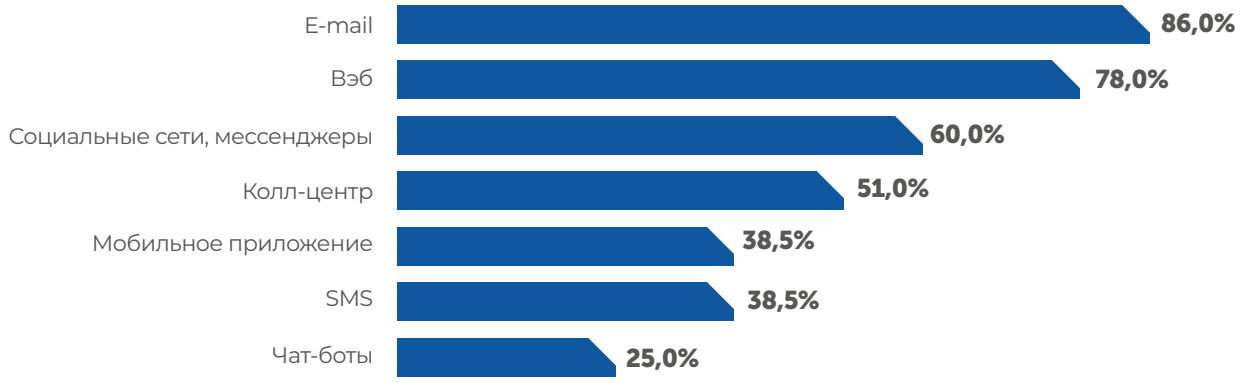
В системе управления компаний CDO, как правило, входит в состав совета директоров или правления, однако в каждом конкретном случае это определяется спецификой и масштабами деятельности компаний, а также особенностями их организационной структуры.

Минэкономразвития совместно с ГК «Росатом», ГК «Ростех», АНО «Цифровая экономика», Центром стратегических разработок и АСИ опубликовали документ, где определили функции и полномочия CDO. Документ был представлен для обсуждения на совещании 27 марта 2018 года, которое прошло в АНО «Цифровая экономика» при участии компаний МТС, Mail.ru, РЖД, Сбербанка, ВТБ, корпораций Росатом, Ростех, МШУ «Сколково» и других представителей бизнеса и научных сообществ.

Согласно документу, руководители компаний по цифровой трансформации будут отвечать за разработку и реализацию стратегии цифровой трансформации (в том числе согласование бюджетов, формирование архитектуры и процессов работы с данными и знаниями, формирование и разработка портфеля цифровых продуктов, сервисов, услуг), формирование корпоративного центра компетенций в сфере цифровых технологий и обеспечение лидерства в управлении изменениями, связанными с внедрением сквозных цифровых технологий по всем видам ее деятельности.

Клиенты и каналы

Основные каналы и инструменты клиентских коммуникаций



В нашем исследовании мы попросили выбрать один или несколько основных каналов коммуникации с клиентом, по мнению респондентов, e-mail является наиболее распространенным, но его эффективность как одностороннего канала связи находится под вопросом и возможно в дальнейшем будет снижаться. Намного более серьезным потенциалом обладают мобильные приложения, мессенджеры и чат-боты. Продолжается сокращение голосовых вызовов. Люди хотят быстрой обратной связи и максимальной персонализации. Наши прогнозы подтверждает ежегодное снижение популярности таких каналов, SMS и колл-центры, львиную долю функций которых возьмут на себя чат-боты.

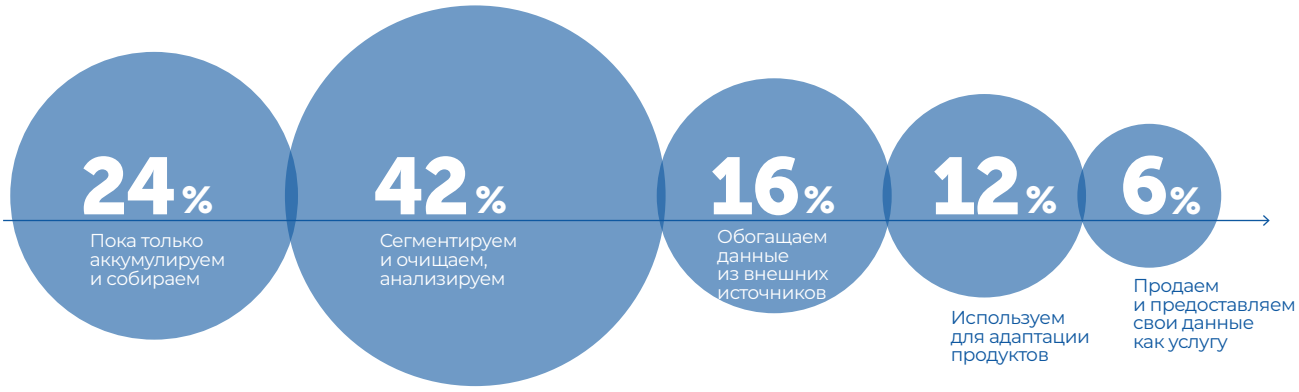
По нашему мнению, перспективы использования чат-ботов во внутренних коммуникациях компании пока недооценены. Корпоративные чат-боты могут заменить основную часть рутинных коммуникаций и роботизировать ежедневные процессы. Это очень перспективное направление в рамках проектов по трансформации HR-стратегии и цифровой культуре.

Популярность социальных сетей как канала коммуникации с клиентами тоже снижается: согласно последнему опросу ВЦИОМ, россияне стали меньше заходить в соцсети (активная аудитория снижается на 3%). При этом существенно прирастает аудитория каналов в популярных мессенджерах.

Большие данные. На какой фазе развития находятся российские компании

В рамках трансформации компании в области стратегии работы с данными мы выделяем несколько ключевых этапов: от сбора и сегментации до использования данных для адаптации продуктов и услуг, а также новых бизнес-моделей, когда сами данные становятся продуктом или сервисом.

Фазы развития по работе с данными



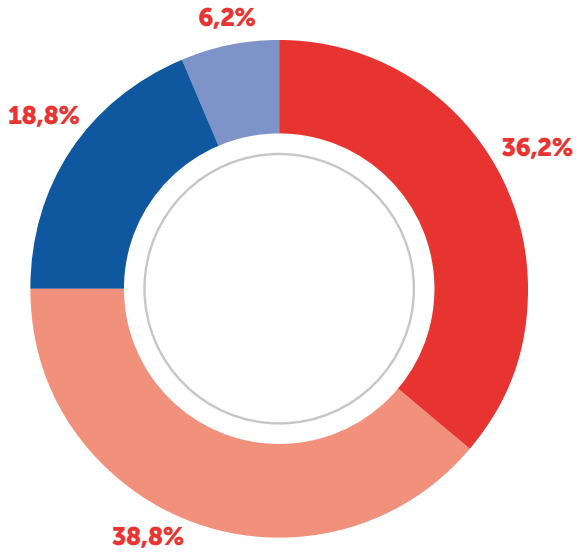
По результатам анализа мы составили график, расположив компании в соответствии с их фазами развития в сфере работы с данными. Как видно из графика, российские компании пока находятся преимущественно на начальных этапах развития в этом вопросе: основная доля организаций все еще сфокусирована на сборе, сегментации, очистке и анализе данных, и только совсем незначительная часть респондентов уже начала использовать данные как ценный ресурс для адаптации продуктов и услуг.

На российском рынке пока совсем немного компаний, которые предоставляют свои данные в качестве сервиса или продукта, а отдельные бизнес-подразделения в этой области вообще исчисляются единицами. Однако это направление обладает колоссальным потенциалом. За счет цифровых коллабораций и data-sharing компании смогут делать новые совместные продукты, а также более глубоко адаптировать существующие.

Клиентоцентричность

Омниканальность – это подход к коммуникации с потребителем, при котором он в любой момент выбирает наиболее удобный для себя канал взаимодействия. При этом компания одинаково идентифицирует покупателя в любом из каналов, обеспечивая бесшовный опыт взаимодействия вне зависимости от того, онлайн это или офлайн.

Реализована ли омниканальность в вашем бизнесе?



36,2%	Скорее да
38,8%	Скорее нет
18,8%	Нет
6,2%	Да

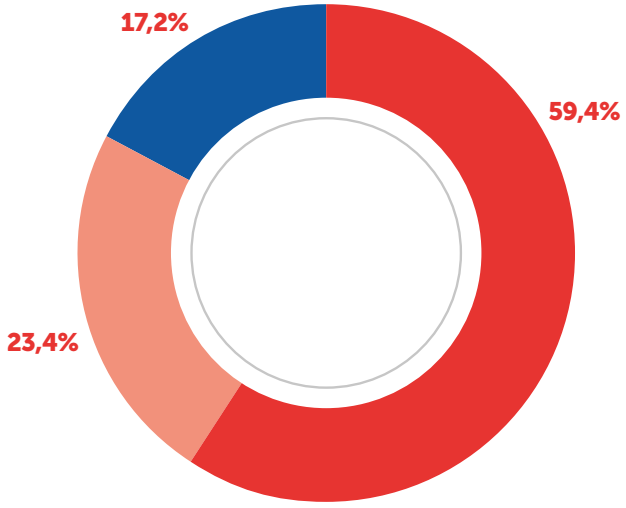
Всего 6% опрошенных, среди которых основная часть представляет ритейл и банковский сектор, назвали омниканальность полностью реализованным инструментом в своей компании. Основная масса (75% респондентов) в той или иной степени сомневаются в завершенности этого процесса, а 18% признают отсутствие омниканальности.

Омниканальность – ключевой инструмент клиентоцентричной модели взаимодействия, который позволяет не только предоставить клиенту возможность приобрести товар или услугу любым удобным ему способом, но и эффективно анализировать особенности поведенческой модели потребителя, собирать данные и получать обратную связь.

Digital как ценность

Мы решили проанализировать, насколько важным является digital-канал для клиентов компаний. И в онлайн-опросе, и в личных интервью получилась примерно одинаковая картина: порядка 20% опрошенных признают этот канал принципиально важным при принятии решения потребителем, почти 60% рассматривают его наравне с другими факторами, и только 25% ответили, что их клиенты не принимают его во внимание.

Насколько важным фактором является для ваших клиентов digital-канал при принятии решения в пользу вашей компании?



59,4%	Наравне с другими факторами
23,4%	Не важным
17,2%	Принципиально важным

Топ-3 отраслей,

считающих digital-канал принципиально важным для их клиентов

- **IT и разработка ПО**
- **Банковский сектор и финансовые услуги**
- **Образование**

Топ-3 отраслей,

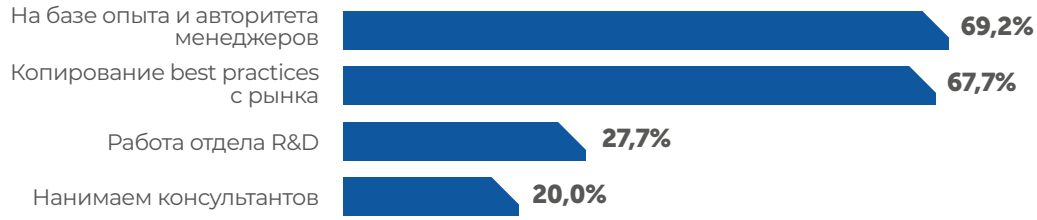
считающих digital-канал неважным для их клиентов

- **Промышленное производство**
- **Медицина**
- **Услуги бизнесу**

Отметим, что помимо IT (разработки ПО) и банковского сектора, глубоко цифровизированных отраслей бизнеса, в топ-3 направлений, где digital является принципиально важным фактором для клиента, вошло образование. Этот тренд проявляется в других вопросах нашего исследования и иллюстрирует бурное развитие дистанционного и онлайн-образования.

Инновации и новые продукты

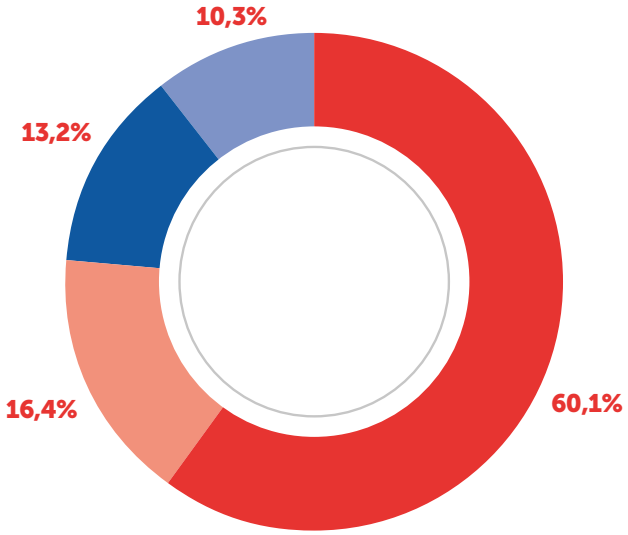
Как рождаются инновации в вашей компании?



Работа с инновациями в современных компаниях – это постоянный системный процесс поиска, тестирования и имплементации успешных, проверенных гипотез. В нашем исследовании мы попросили выбрать один или несколько вариантов подхода к работе с инновациями в компаниях на сегодняшний день. В результате около 70% отметили, что работа с инновациями в их компании сводится преимущественно к копированию лучших практик с рынка или опирается на мнение и опыт менеджмента в этом вопросе. Наряду с этим оказалось, что в 27% компаний внедрением новых технологий занимается полноценный R&D отдел. По сравнению с 2017 годом доля таких компаний увеличилась на 5%, и мы прогнозируем дальнейший рост этого показателя.

Реже всего участники опроса отмечали вариант привлечения внешних консультантов для внедрения новых технологий. Мы относимся к этому с пониманием: продукт, безусловно, должен рождаться внутри компании, но помочь выстроить для этого систему самостоятельно бизнесу быстро и эффективно не всегда удается. Консалтинговые компании и эксперты, обладающие опытом и способные оценить ситуацию со стороны, могут в этом помочь, сократив время и количество ошибок в процессе.

Какая система управления проектами наиболее характеризует текущую ситуацию в вашей компании?



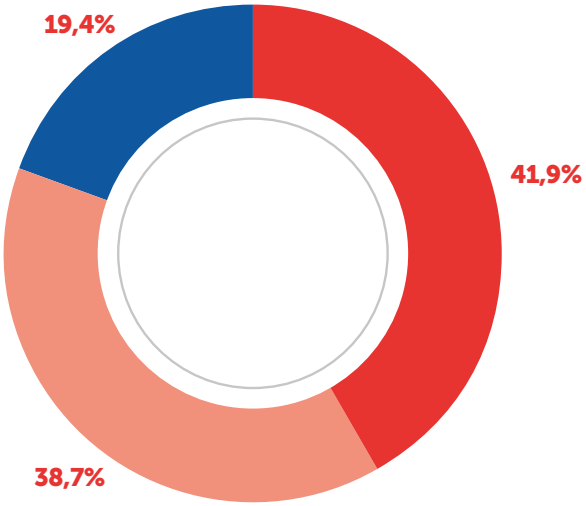
60,1%	Используем разные методологии в зависимости от проекта
16,4%	Работаем по Agile – поэтапно дорабатывая до лучшей модели
13,2%	Делаем проект по классической схеме – одним этапом
10,3%	Отсутсвует проектное управление

Несмотря на прогнозы последних лет, можно заметить, что глобальная agile-трансформация не состоялась: около 60% опрошенных компаний применяют различные методологии в зависимости от специфики проектов, не фокусируясь на одной конкретной методологии. В целом мы считаем это разумным подходом в рамках решения разного рода проектов и задач.

Цифровые коллаборации и партнерства

Одним из важных направлений стратегии трансформации являются цифровые коллаборации – партнерство компаний, позволяющее существенно улучшить параметры запуска новых продуктов и скорость их адаптации. Принцип открытых интеграционных инструментов дает преимущество в динамике за счет экономии времени на создание необходимой инфраструктуры для нового продукта внутри компании. Благодаря цифровому сотрудничеству на рынке появляются новые виды продуктов, что приводит к существенному сокращению инвестиционных затрат и скорости запуска. Аналогичный метод с успехом работает при тестировании инноваций и гипотез перед внедрением и масштабированием.

Есть ли у вашей компании совместные продукты или услуги по партнерской схеме, реализованные через цифровую интеграцию с партнерами?

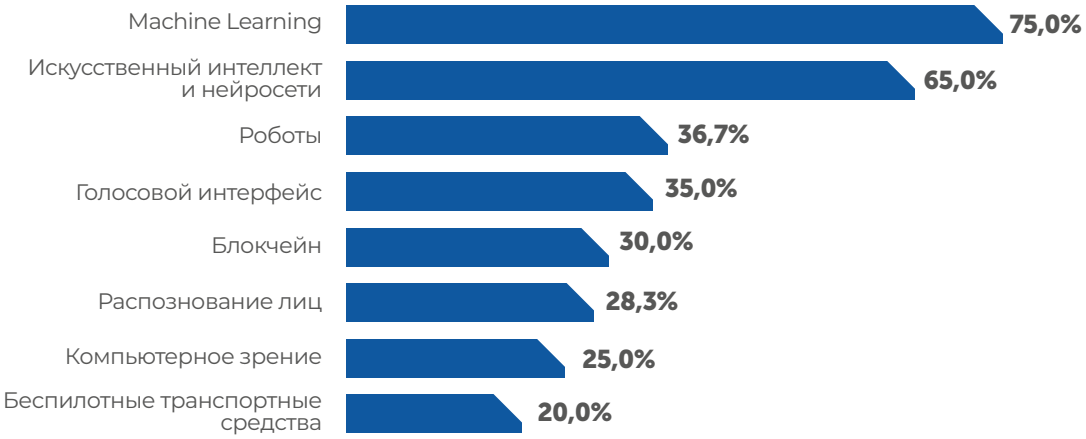


41,9%	Да
38,7%	Нет
19,4%	Собираемся это делать

Среди опрошенных 40% имеют совместные продукты или оказывают услуги по партнерской схеме через цифровую интеграцию. К ним относятся представители IT, банковской и финансовой сферы, консалтинговые компании и медицинские организации; 20% опрошенных собираются запускать подобные активности.

Технологический интерес

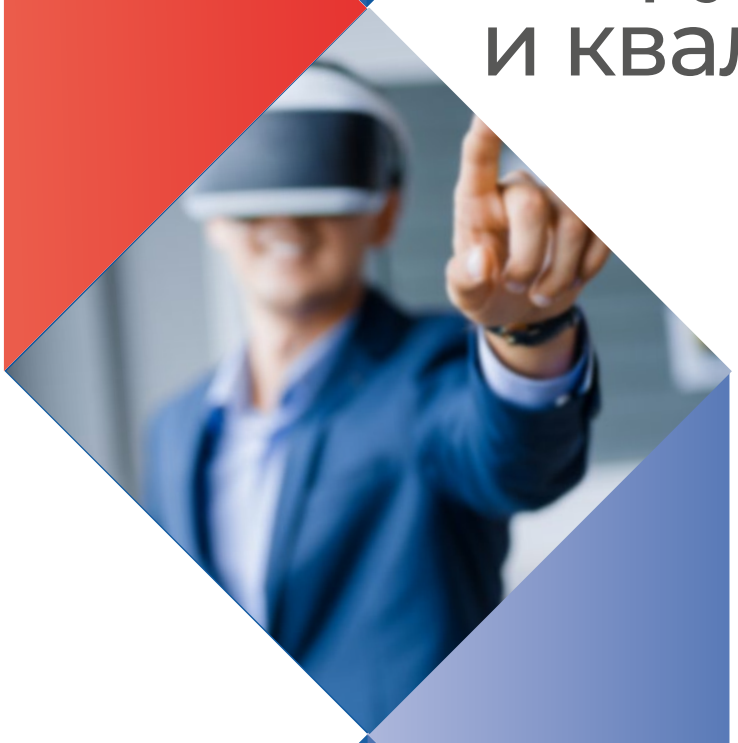
Какие современные технологические направления вы рассматриваете как перспективные для вашей компании?



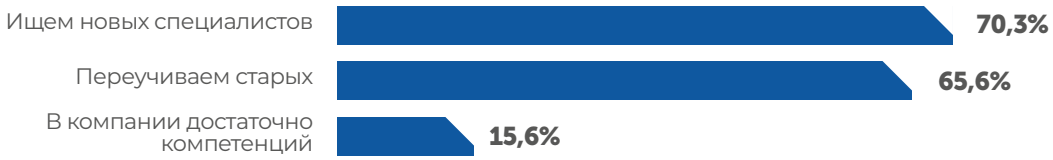
При ответе на данный вопрос мы предложили респондентам выбрать один или несколько вариантов ответа. По итогам опроса мы, кроме общего среза по технологиям, составили тепловую карту по отраслям. Наиболее часто используемой технологией оказалось machine learning, не отстает искусственный интеллект и нейросети, пока еще экзотическими воспринимаются технологии компьютерного зрения.

Тепловая карта, показывающая интерес к определенным технологиям по отраслям.

Сотрудники и квалификации



Как в компании решается вопрос с дефицитом новых компетенций, которые приносит цифровая трансформация?



Процесс цифровизации требует привлечения специалистов соответствующего уровня. Мы предложили респондентам выбрать несколько вариантов ответов на вопрос о дефиците новых компетенций. В результате 70% опрошенных ответили, что для улучшения ситуации с дефицитом компетенций занимаются поиском новых специалистов. При этом значительная часть опрошенных (65%) также отметили, что стремятся повышать квалификацию старых сотрудников, так как уверены в их трудоспособности и лояльности к компании. 15% респондентов посчитали, что им не нужно предпринимать какие-то шаги в этом отношении, поскольку в их компании и так достаточно компетентных сотрудников.

Отметим, что во время личных интервью мы наблюдали в некоторых компаниях кардинально противоположные мнения на этот счет среди разных сотрудников.

«Проведенное исследование высветило ключевую сложность цифровизации и процессов цифровой трансформации – недостаток квалифицированных и компетентных кадров.

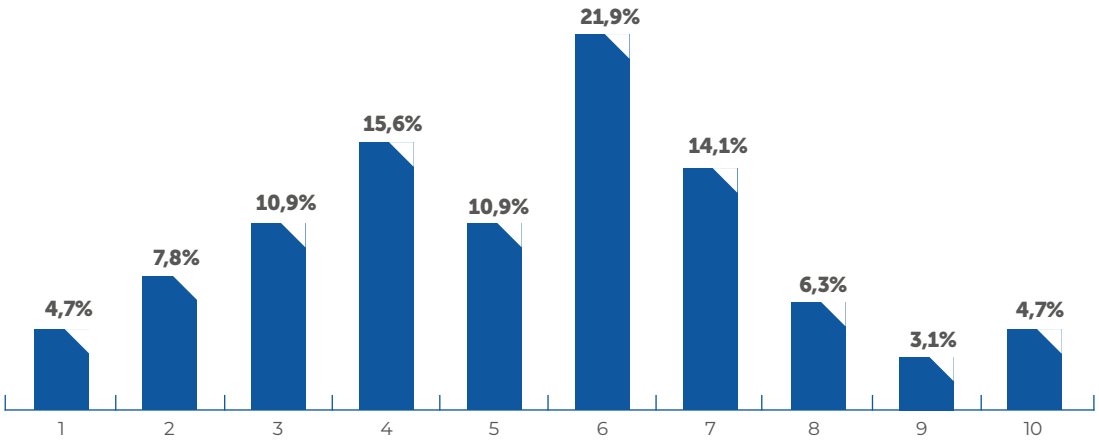
Действительно, достаточно сложной задачей является делать новое старыми людьми. В термине «старые люди» нет ничего ужасного, существует волшебный метод превращения «старых людей» в «новых». Этот метод называется обучение, а процесс превращения – образовательным процессом. Обучение должно коснуться всех категорий персонала, наиболее дефицитными компетенциями являются гибкость и обучаемость, аналитические компетенции, знание инновационных технологий, а также суть цифровой трансформации. Также важными, хоть и не определяющими, являются навыки программирования, умение использовать большие данные, а также широкий кругозор и креативность.

Порадовало, что постепенно компании начинают наполняться подготовленными кадрами, что свидетельствует о появлении на рынке образовательных продуктов обучения цифровым компетенциям.»

Дмитрий Волошин
Вице-президент Nodus

Уровень цифровой квалификации

Каждому участнику, вне зависимости от его позиции в компании, мы задали вопрос, как он оценивает общий уровень квалификации сотрудников компании в области цифровой трансформации, а именно: понимание сути процесса трансформации экономики и бизнеса, умение пользоваться данными, знание цифровых технологий и владение стратегическими и управленческими методиками.



Большая часть опрошенных (22%) оценили квалификацию своего персонала на 6 из 10, меньше 5% – на 10 из 10, но основная часть оценок оказалась в диапазоне от 1 до 5, что лишний раз говорит о существующих сомнениях в цифровых компетенциях сотрудников.

По данным аналогичного исследования, проведенного Техническим университетом Мюнхена совместно с SAP и IDT в 2017 году, только 15% специалистов полагают, что обладают навыками, необходимыми для внедрения цифровых процессов, в то время как 64% считают, что не владеют подобными компетенциями.

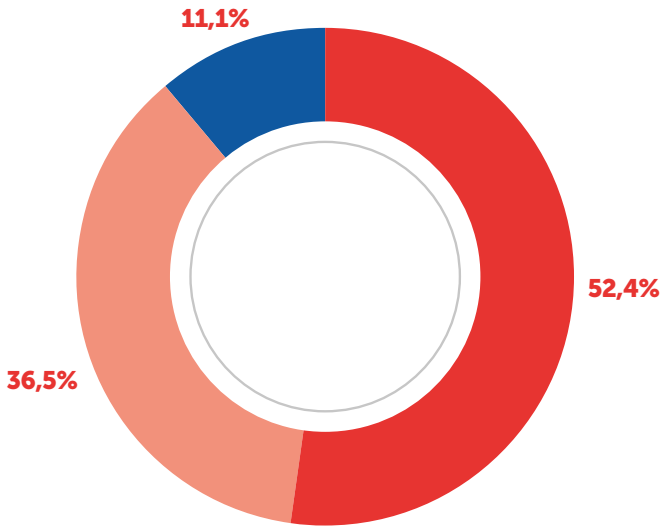
Цифровые компетенции

Мы попросили респондентов отметить наиболее важные компетенции сотрудников в сфере цифровых технологий. Опрошенные могли выбрать несколько вариантов ответов из предложенных.

По результатам исследования лидирующие позиции среди компетенций заняли понимание процессов и последствий цифровизации продуктов и сервисов, современные технологии (машинное обучение, искусственный интеллект, блокчейн, чат-боты и др.) и их применение в цифровом бизнесе, гибкость, обучаемость и аналитические компетенции. Менее важными оказались навыки программирования.

Какие компетенции сотрудников вы считаете наиболее важными на сегодняшний день?

Как изменился бюджет на дополнительное образование работников в компании в расчете на одного человека?



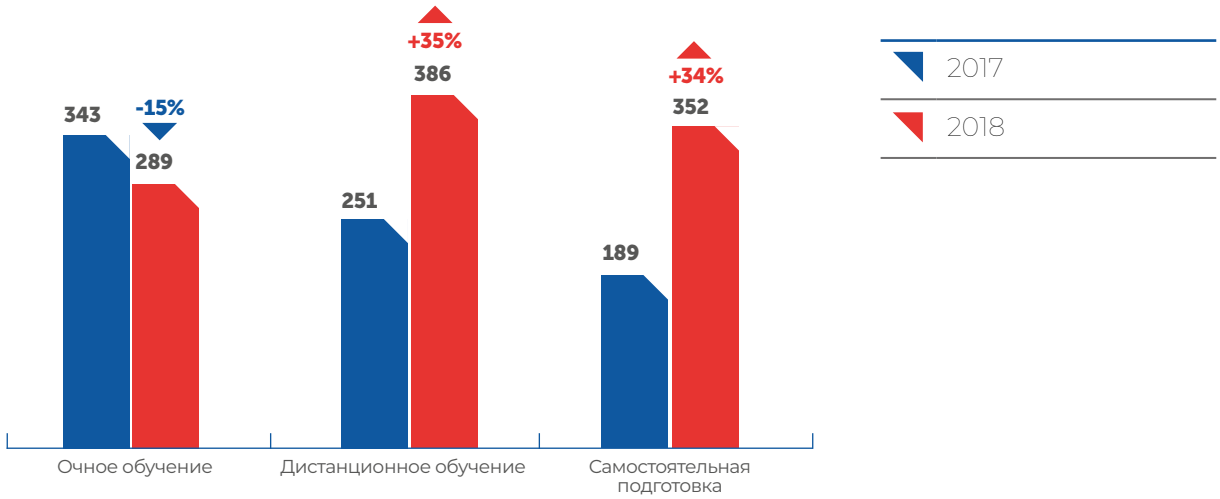
52,4%	Не изменился
36,5%	Увеличился
11,1%	Уменьшился

По сравнению с данными 2017 года, на 15% выросла доля компаний, увеличивших средний бюджет (в расчете на одного сотрудника) на обучение. Лидерами среди отраслей здесь оказались телекоммуникации и связь, IT и разработка ПО, консалтинг и образование. В то же время 10% компаний уменьшили бюджет: в издательском бизнесе и СМИ, промышленном производстве, транспорте и услугах бизнесу. В 50% случаев бюджет на образование не изменился.

Кросс-отраслевой средний показатель бюджета компании на образование составляет 0,5-0,8% от годового ФОТ, среди компаний, которые занимаются цифровой трансформацией – 1,5-2%. У изначально цифровых компаний бюджет на образование колеблется в среднем от 2 до 3%. Мы прогнозируем увеличение бюджета на обучение сотрудников в среднем по рынку на 10-15% в следующем году.

Какие форматы обучения цифровым компетенциям наиболее предпочтительны в вашей компании?

График (сравнение 2017 г с 2018 г), **количество ответивших респондентов**

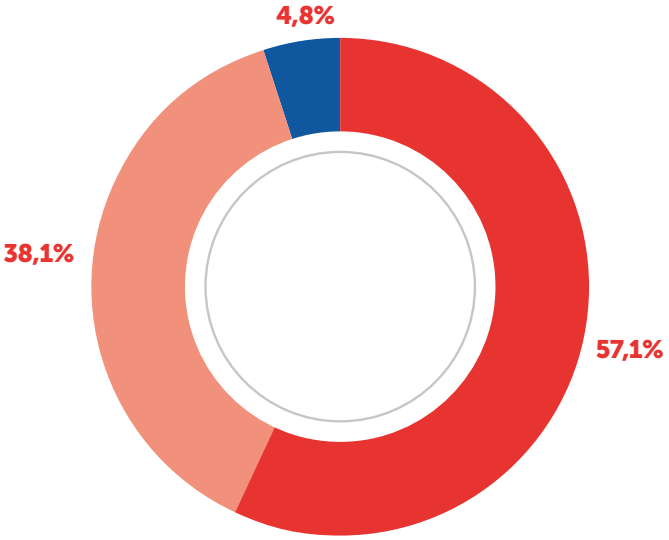


Чтобы определиться с популярностью образовательных форматов мы попросили участников выбрать один или несколько предпочтительных на их взгляд варианта. По результатам отличную динамику показала популярность дистанционного профессионального образования вместо очных курсов и семинаров. Стереотип о низкой эффективности онлайн-образования постепенно слабеет, и дистанционное обучение становится растущим трендом. В этом году предпочтение онлайн-обучению отдали на 15% больше респондентов. С каждым годом уменьшается доля очного образования: раньше она составляла около 55%, а в этом году снизилась до 45%. Все чаще компании предпочитают инвестировать в дистанционное обучение или же предлагают сотрудникам самостоятельно повышать свою квалификацию.

Перспективы

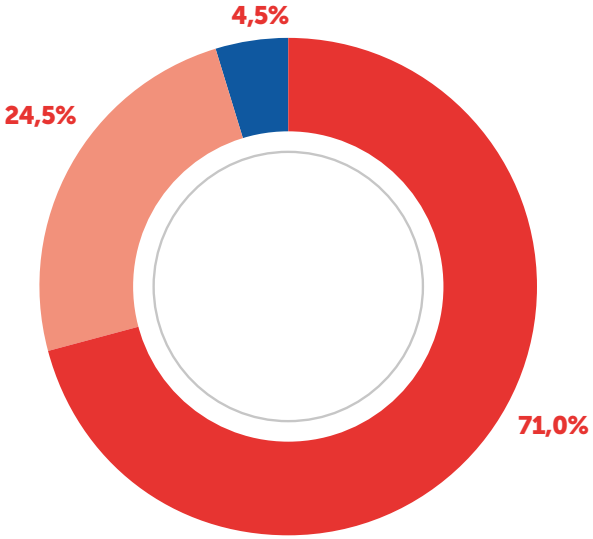
Инвестиции в цифру

Как изменились инвестиции на цифровые технологии в этом году?



57,1%	Увеличились
38,1%	Не изменились
4,8%	Уменьшились

Как изменятся инвестиции на цифровые технологии в следующем году?

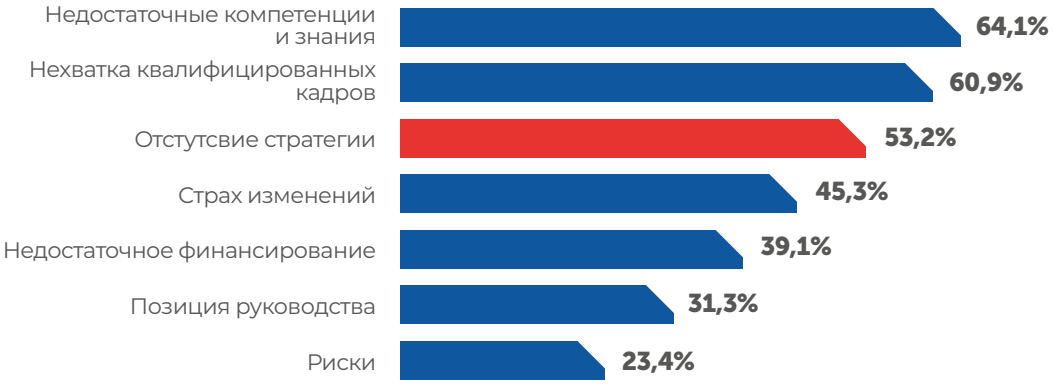


71,0%	Увеличатся
24,5%	Не изменятся
4,5%	Уменьшаться

Совершенно определенный тренд на будущее продемонстрировали результаты опроса об инвестициях в цифровые технологии. Согласно полученным данным, 57% компаний в этом году уже увеличили бюджет на цифровые технологии, а у 71% прогнозируется увеличение бюджета в следующем году. Самыми оптимистичными прогнозами по увеличению бюджета на «цифру» отличились представители IT-индустрии, промышленного производства и финансового сектора.

Главные препятствия для цифровой трансформации

В качестве заключительного вопроса исследования мы попросили респондентов отметить несколько самых главных препятствий для эффективной цифровой трансформации их компании. В результате в качестве ключевого фактора большинство опрошенных назвали недостаточные компетенции и нехватку квалифицированных кадров в компании. Многие корпорации задумались о необходимости полноценных образовательных продуктов, способных увеличить уровень современных цифровых навыков и знаний и тем самым поднять уровень цифровой зрелости компании в целом.



Основным препятствием на пути цифровой трансформации большая часть опрошенных среди топ-менеджмента назвали отсутствие понятной стратегии. Опрашиваемые из числа рядовых сотрудников и менеджеров среднего звена чаще отмечали недостаточные компетенции и знания и страх изменений.

KMDA

Vision
Strategy
Action

Разработка стратегии и консультационные услуги.

Москва, Садовническая набережная, 69
mailbox@komanda-a.pro
+7 (495) 726-27-09
http://kmda.pro/

Аналитический отчет:
Цифровая трансформация в России 2018
Октябрь 2018

Авторы:
Владимир Рыжков / Партнер, CEO KMDA
Евгений Чернов / Партнер, стратегия и клиентские коммуникации
Нефедова Ольга / Бизнес-аналитик
Виктория Тарасова / Бизнес-аналитик

Мы благодарим за содействие и помощь наших партнеров по исследованию:

Nodus — https://nodus.pro/

DISRUPTIVE.VC — http://disruptive.vc/

zebra design bureau — www.zebra-group.ru

© 2018 ООО «Команда-А Менеджмент». При использовании материалов отчета, ссылка на источник обязательна.