

BORN  
TO  
BE

*CDTO*



BORN  
TO  
BE

~~CDTO~~  
HERO



КОГДА НА ПОВЕСТКЕ  
Цифровая Трансформация  
Компании

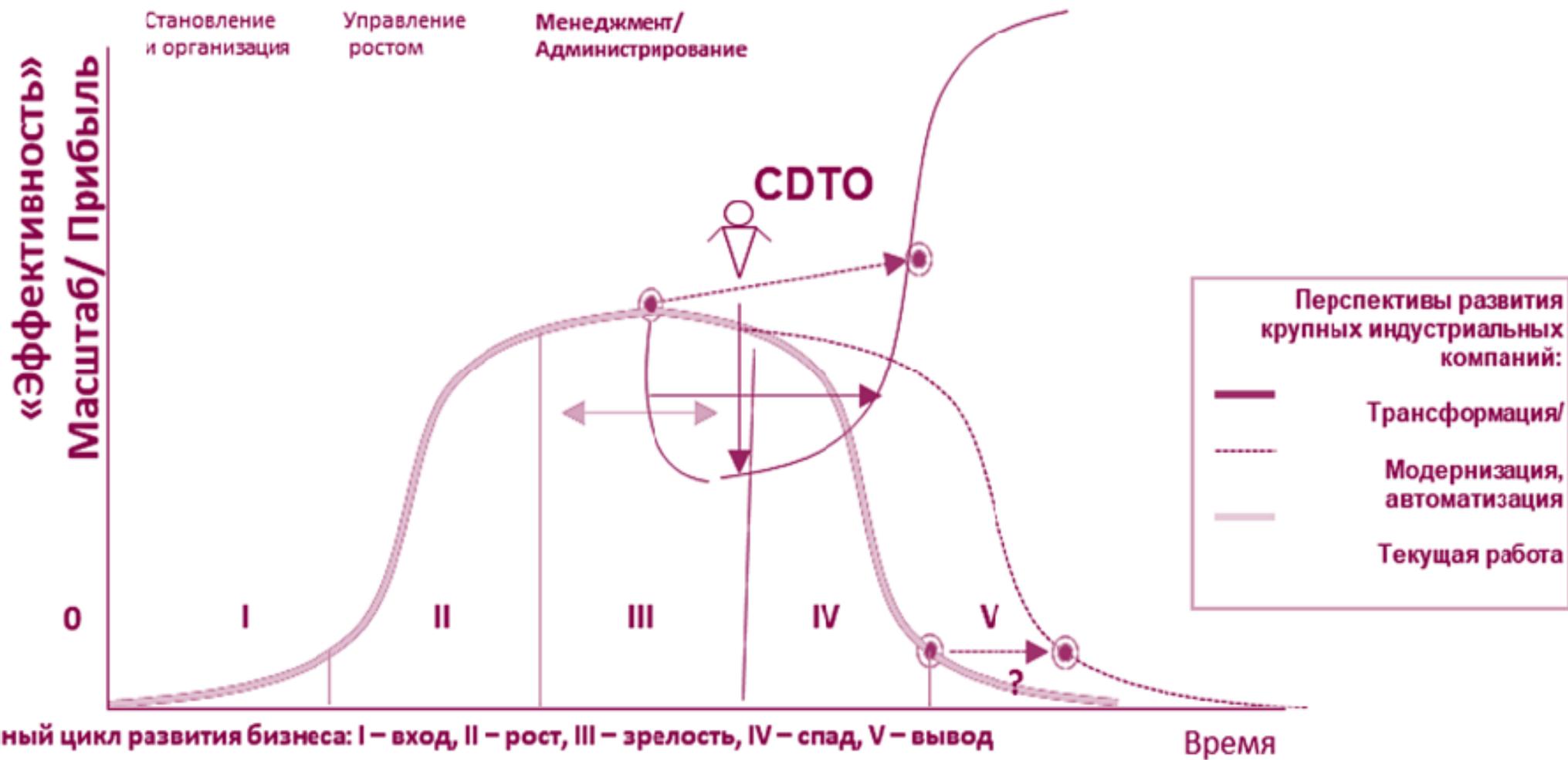


BORN TO BE A HERO

КОГДА НА ПОВЕСТКЕ  
Цифровая Трансформация  
Компании  
СЕБЯ

ИНСАЙТЫ

ЛЕОНИД ГОЛОВИН





«Линейное мышление только вредит в нелинейном мире.

Будущее не является продолжением настоящего.

Прерывистое развитие хорошо тем, что оно открывает всем новые возможности.

XXI век пока никому не принадлежит»

## R-Style Softlab

- Руководитель отдела поддержки
- ИТ-директор
- Директор департамента интеграционных проектов

## МТК

- Зам.главного инженера по ИТ и АСУТП

## МВК

- Зам.главного инженера

## Globaltrans

- СЮ

## МШУ Сколково

- Программа подготовки директоров по цифровой трансформации предприятий

## ПСБ

- Советник зампреда по цифровой трансформации

## Газпромтранс

- Советник Генерального Директора по цифровой трансформации



«ЭксО масштабируются за пределы организационных границ благодаря использованию внешних активов, платформ и людей, что обеспечивает им максимальную гибкость, скорость, маневренность и обучаемость».

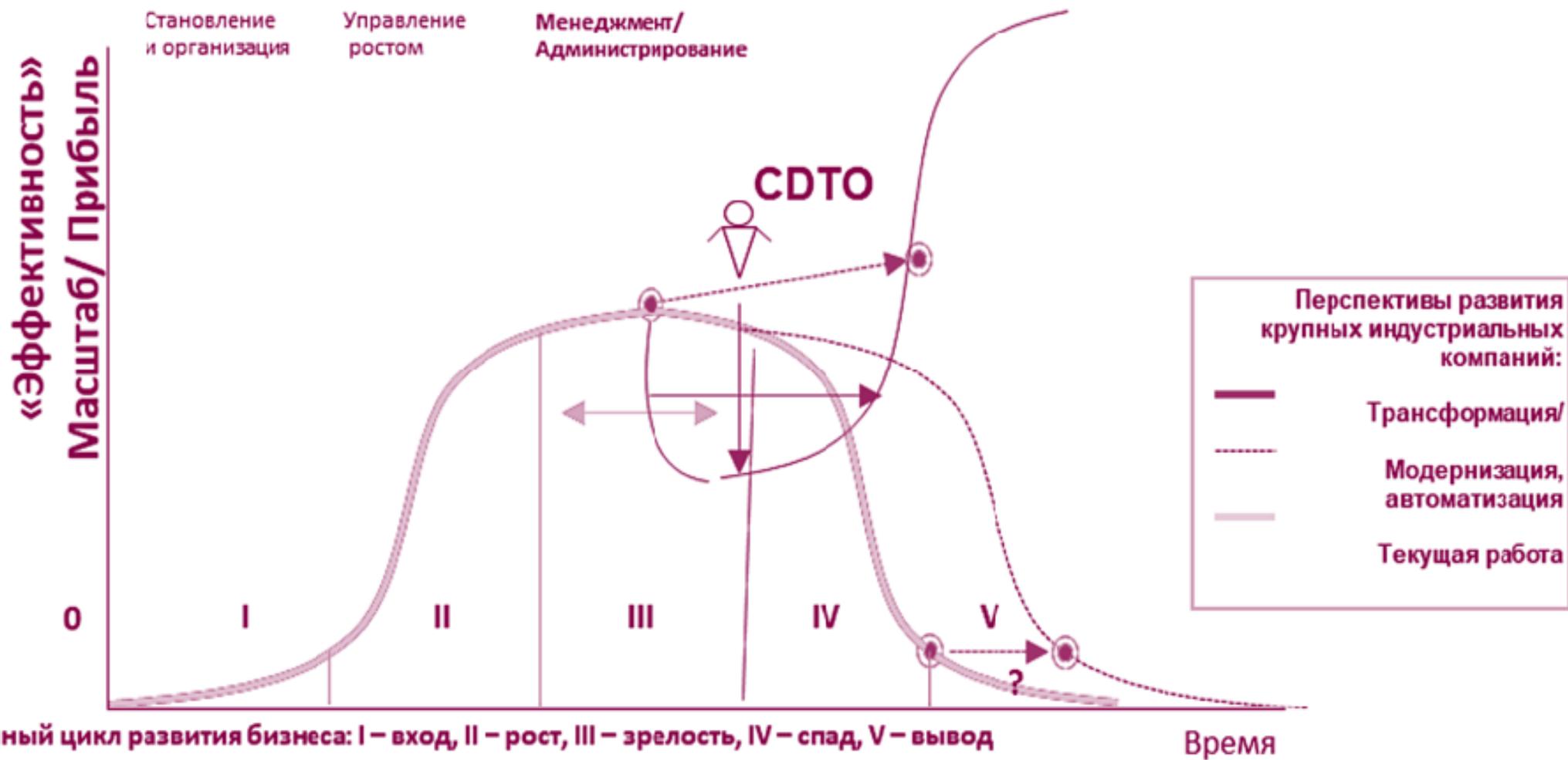
ЭксО присущи **10 свойств**:

- внешний контекст - SCALE
- внутренний IDEAS.

Свойства закодированы в буквах

**З**начимая **Т**рансформационная **Ц**ель

# ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ



 CIO

# Три корочки ЦТ. Стратегии



## «ПОЛНОСТЬЮ ЦИФРОВАЯ»

- Продукт состоит из битов, а не из атомов
- Индустрия близка к конечному потребителю
- Нет внешних регуляторных ограничений на новые бизнес-модели



## «ЦИФРОВАЯ ОБЕРТКА»

- Продукт состоит из атомов, но близок к конечному потребителю (пример: авиалинии)
- Продукт состоит из битов, но внешние регуляторы ограничивают бизнес-модели (банки)



## «ЦИФРОВАЯ ПРИПРАВА»

- Продукт состоит из атомов
- Индустрия далека от конечного потребителя
- Возможны внешние регуляторные ограничения на новые бизнес-модели

# Три роли CDO

## Трансформатор

1. Подчинение владельцу или CEO
2. Цель трансформация бизнеса
3. Есть **ЗТЦ**
4. Есть полномочия и **взаимный commitment**

## Чемпион

1. Подчинение CEO
2. Создает прорывной продукт или платформу
3. Есть **PnL**

## Евангелист

1. Подчиняется CEO или ниже
2. Может быть несколько
3. Продвигает цифровую культуру
4. Цель динамика **цифровой зрелости**



# С чего начать трансформацию?



Вы не обязаны меняться.  
Выживание – дело  
добровольное.

**Почему?**  
**Для чего?**  
**Как?**



Уильям Эдвардс Деминг

**Фреймворк стратегии цифровой трансформации**

1. **Повышение эффективности**

- Распределенность
- Повышение прозрачности
- Снижение затрат в существующей бизнес-модели

2. **«Новые деньги»**

- Поиск и внедрение новых бизнес-моделей

3. **Создание цифровой платформы**

- Технологии
- Функциональная архитектура
- Организационная структура

4. **Культура**

- Миссия и Ценности
- Организационные модели
- Обучение и развитие

5. **Соответствие**

- Аудитория («Поддержка» клиентов)
- Альянсы («Коворкационный» партнер)

**Решение о стратегии трансформации Push Pull or PoP**

? Как

Вы не обязаны меняться.  
 Выживание – дело добровольное.

**Почему?  
 Для чего?  
 Как?**

WILLIAM LEAVELL DEMING

**Analog**

? Почему

? Что

NEW TEAM  
 NEW BUSINESS  
 NEW MARKET  
 NEW STRATEGY  
 NEW PRODUCT  
 NEW VISION

**Решение Go No Go**

# 💣 Analog

## ? Почему

- Проблемы
  - Выгодополучатели ⊕
  - Ландшафт проблемы
- Миссия ⊖
- Видение ⊖
  - К дате: 11 нояб. 19 г.
- Стратегическая сессия ⊕



**Фреймворк стратегии цифровой трансформации**

**1. Повышение эффективности**

- Расширение рынка
- Повышение производительности
- Снижение затрат в существующей бизнес-модели

**2. «Новые деньги»**

- Поиск и внедрение новых бизнес-моделей

**3. Операционная платформа**

- Технологии
- Функциональная архитектура
- Организационная структура

**4. Культура**

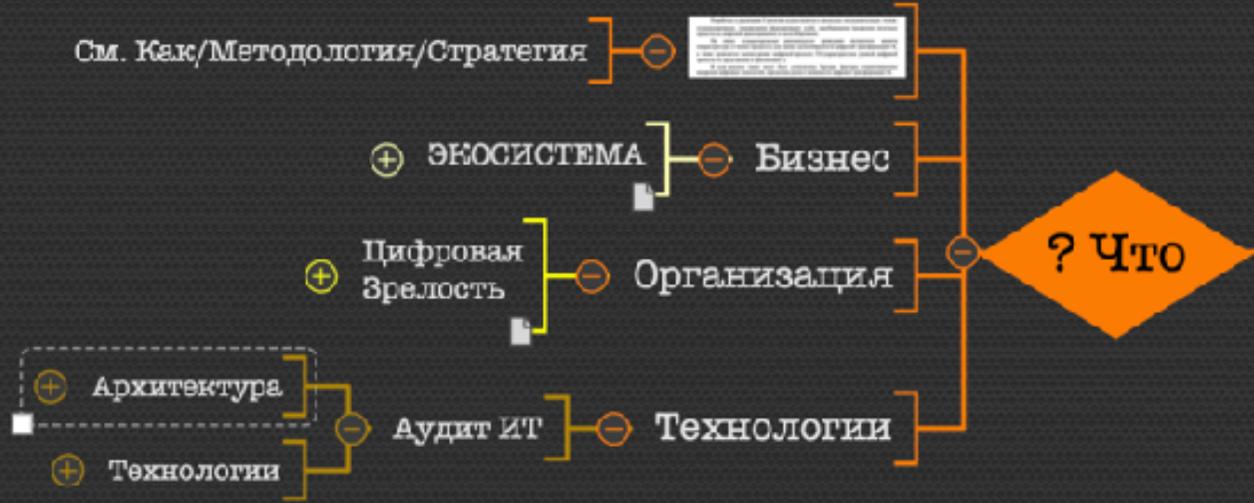
- Миссия и Ценности
- Организационные модели
- Обучение и развитие

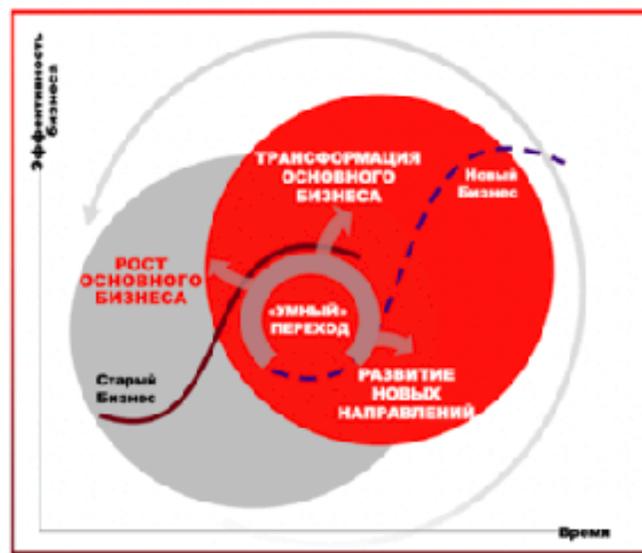
**5. Сотрудничество**

- Аутсорсинг («Подрядный» принцип)
- Альянсы («Кооперационный» принцип)

Этотный фреймворк разработан экспертами в области цифровых технологий при поддержке профессора МШУ «Сколково» на основе анализа зарубежных и российских компаний, занимающихся цифровой трансформацией

**Решение о стратегии трансформации Push Pull or PoP**





Copyright © 2015 Accenture. All rights reserved.

30

- 
**РОСТ ОСНОВНОГО БИЗНЕСА**  
 Рост выручки необходим для поддержания инвестиционных возможностей
- 
**ТРАНСФОРМАЦИЯ ОСНОВНОГО БИЗНЕСА**  
 Даже в традиционных нишах критичны обновления – для сохранения жизнеспособности бизнеса и повышения рентабельности
- 
**РАЗВИТИЕ НОВЫХ НАПРАВЛЕНИЙ**  
 Построение собственной уникальной архитектуры инноваций, чтобы предвосхитить устаревание основного бизнеса
- 
**«УМНЫЙ» ПЕРЕХОД**  
 Обновление всей бизнес-модели в новых и традиционных нишах, включая выстраивание процессов управления капиталом (для своевременного инвестирования в нужные бизнесу направления)

? Как

Di

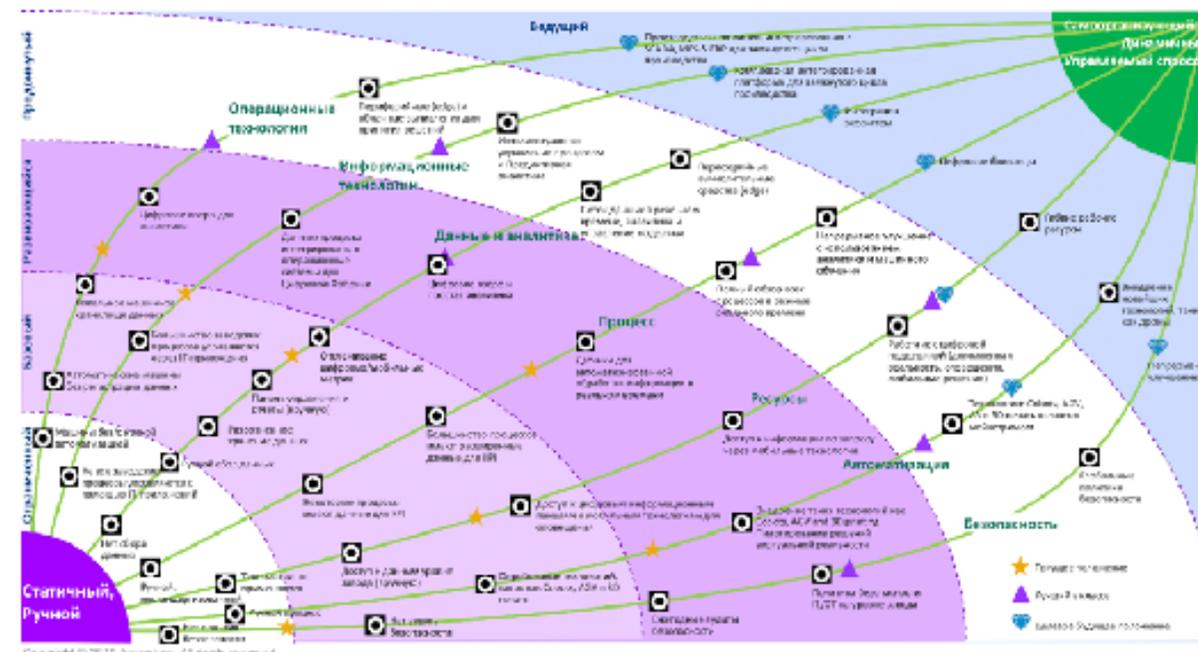
+ Целевая модель

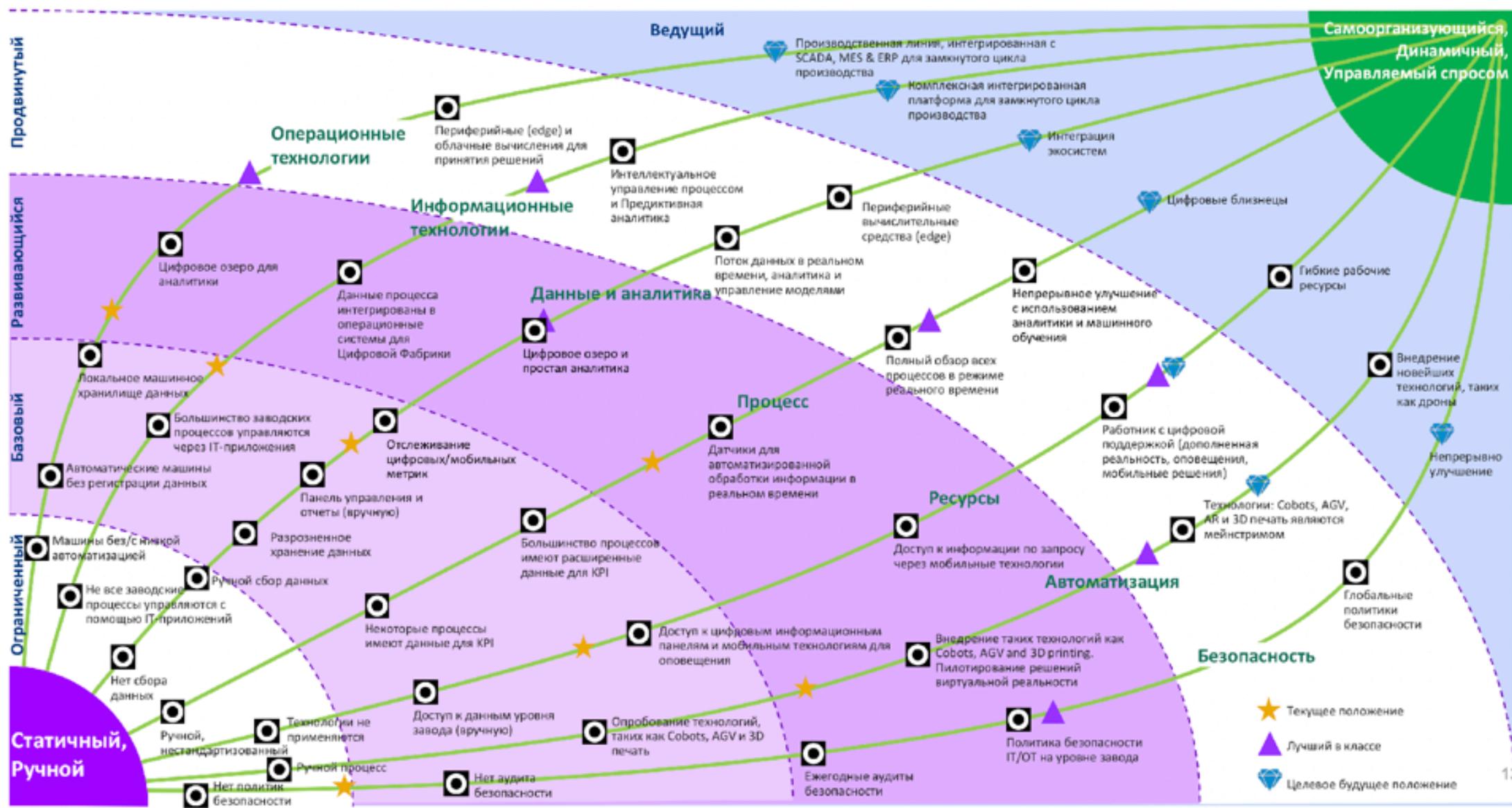
+ Методология

+ План перехода

# ЦИФРОВАЯ ЗРЕЛОСТЬ

И траектории ее развития  
как инструмент  
Евангелиста  
ЦТ





BORN  
TO  
BE

*HERO*  
*CDTO*

## Какие персональные качества необходимы CDO, чтобы у него что-то получилось?

Коммуникации	Последовательное упорство и умение доводить проекты до реализации
Влияние	Платформенное мышление
Клиентоцентричность: фокус на потребителя	Эмоциональный интеллект и умение создать чувство безопасности
Скорость, скорость, скорость	Аналитические способности и быстрая обучаемость

Цифровая психология: поведенческая экономика с учетом анализа больших данных

# Ошибки при проведении трансформации ?

## Бизнес

1. Золотые **гири**
2. Стратегия **без Видения**
3. Трансформация **без ИКСов**
4. ЦТ **из коробки**
5. Трансформация **без SpinOff**
6. Победы **на горизонте год**
7. **Нет** UNIT-экономики

## Организация

1. Сохранить **культуру**
2. Трансформация **втёмную**
3. **Цирковая** Трансформация
4. **Long Track**
5. **Не сделать** Innolab
6. CDO **равно** CDTO
7. **KPI** вместо OKR

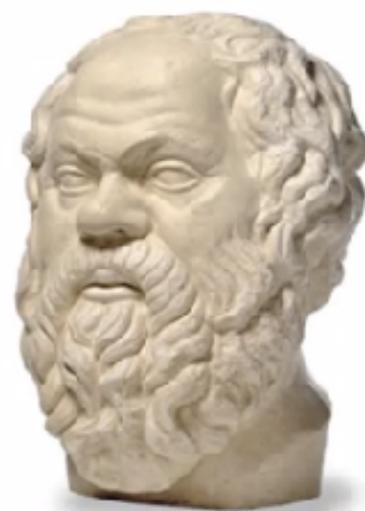
## Технология

1. **Кладбище** ИТ-платформ
2. **Покупка тяжелых** платформ
3. **Боязнь** аутсорса
4. **Слабая-сложная** интеграция
5. **Нет** DevOps
6. **Нет** управления данными
7. **Нет** цифрового следа



Секрет перемен состоит в том, чтобы сосредоточиться на создании нового, а не на борьбе со старым

Сократ



# Инсайты для проведения трансформации !

## Бизнес

1. Стратегирование как процесс
2. Трансформация как стартап
3. Всё как клиент. Клиентский опыт
4. Данные - актив
5. Узкие ниши. Персонализация
6. Экосистемы: ты или тебя
7. M&A

## Организация

1. Agile и культура эксперимента
2. Матрица компетенций
3. Круги, Центры экспертизы
4. Управление знаниями
5. Вкладывать в команду
6. Фабрики гипотез, HADI-цикл
7. Открытые инновации

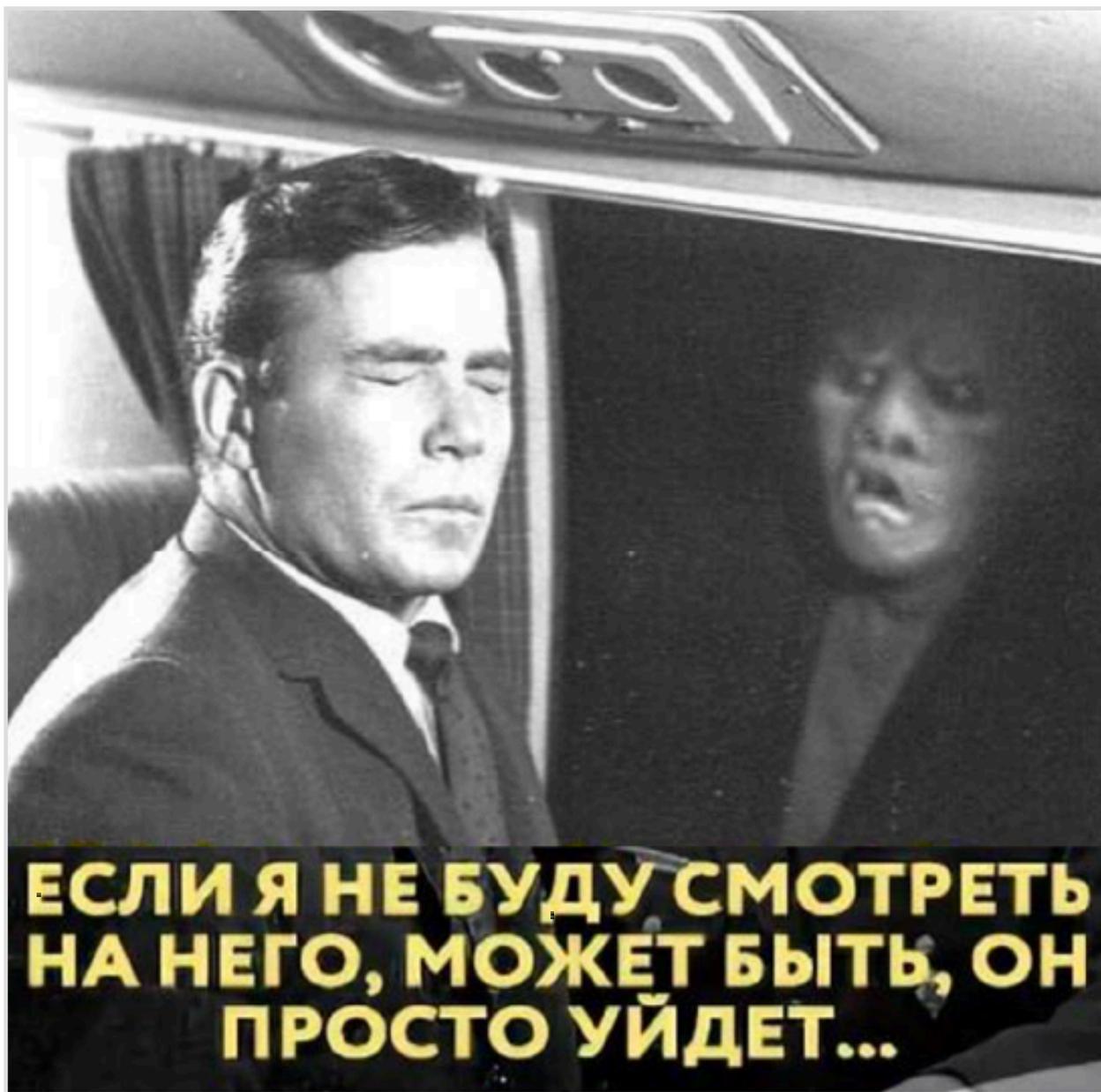
## Технология

1. Тренд-радар
2. Песочницы, в облаках
3. DevSecOps
4. Омниканальность сервисов
5. Мультискоростное ИТ



# Зачем руководителю Трансформация





**ЕСЛИ Я НЕ БУДУ СМОТРЕТЬ  
НА НЕГО, МОЖЕТ БЫТЬ, ОН  
ПРОСТО УЙДЕТ...**

# Драйверы ТРАНСФОРМАЦИИ

## ДИЗРАПТЫ

- новые бизнес-модели
- новые технологии
- красный океан
- перекраивание отрасли

## МЕГАТRENДЫ

- демографические
- макроэкономические
- Госрегулирования

**Цифровая трансформация** – переход цифровому бизнесу через внедрение цифровых технологий изменение бизнес-модели деятельности



Цифровая Трансформация – это просто!

Сложно решить – зачем это Вам? Зачем это Вам - сейчас?

# СИГНАЛЫ ОТ ВЛАДЕЛЬЦА

## Стоп назад

1. Удержание доходности
2. Вы сами договоритесь
3. Модная тема
4. Трансформация на сдачу от автоматизации

## Внимание

1. Экологичный рост
2. Сохранение культуры
3. Уровень подчинения TOP-2 и ниже
4. Табу на состав и структуру штата
5. Табу на канибализацию части прибыли

## Вперед на мины

1. Быстрый и кратный рост бизнеса
2. Выход на новые рынки,
3. Создание своего рынка
4. Карт-бланш на набор команды
5. Комитмент на 3 года

# Сценария и Ожидания CEO от CDO

плохой	НОРМАЛЬНЫЙ	ХОРОШИЙ	ИДЕАЛЬНЫЙ/РАССТРЕЛЬНЫЙ
«У всех есть и у меня должно быть». Нет реальной боли про ЦТ, нет запроса, очень ограниченные ресурсы и, как правило, нет поддержки.	Понимает необходимость изменений, есть личная вовлеченность, но нет собственной конкретной повестки. Иногда путает data и digital	Имеет повестку, интересуется изменениями и цифровизацией, видит образ результата. Понимает зоны некомпетентности, своей и команды, осознаёт что одним человеком эту функцию не закрыть и что «немножко CDO должно быть в каждом».	Идеальный/растрельный сценарий – CEO=CDO (тебя зовут как CEO, но, по сути, твоя задача как CDO изменить организацию).
ОЖИДАНИЯ			
Авось что получится.	Ощутимые бизнес результаты (в B2C: клиентский опыт, LTV, Customer Engagement), упрощения и сокращение операционных процессов.	Равноценный партнер, предложения в категории бизнеса, разработка сквозных цифровых KPI, связанных с KPI всего бизнеса, готовый создать экосистему стартапов.	Всё получится с минимальным сопротивлением и через год-два будет обновленная компания.

Выбрать CDTO!?

Цифровая  
трансформация:  
с чего и как  
начать

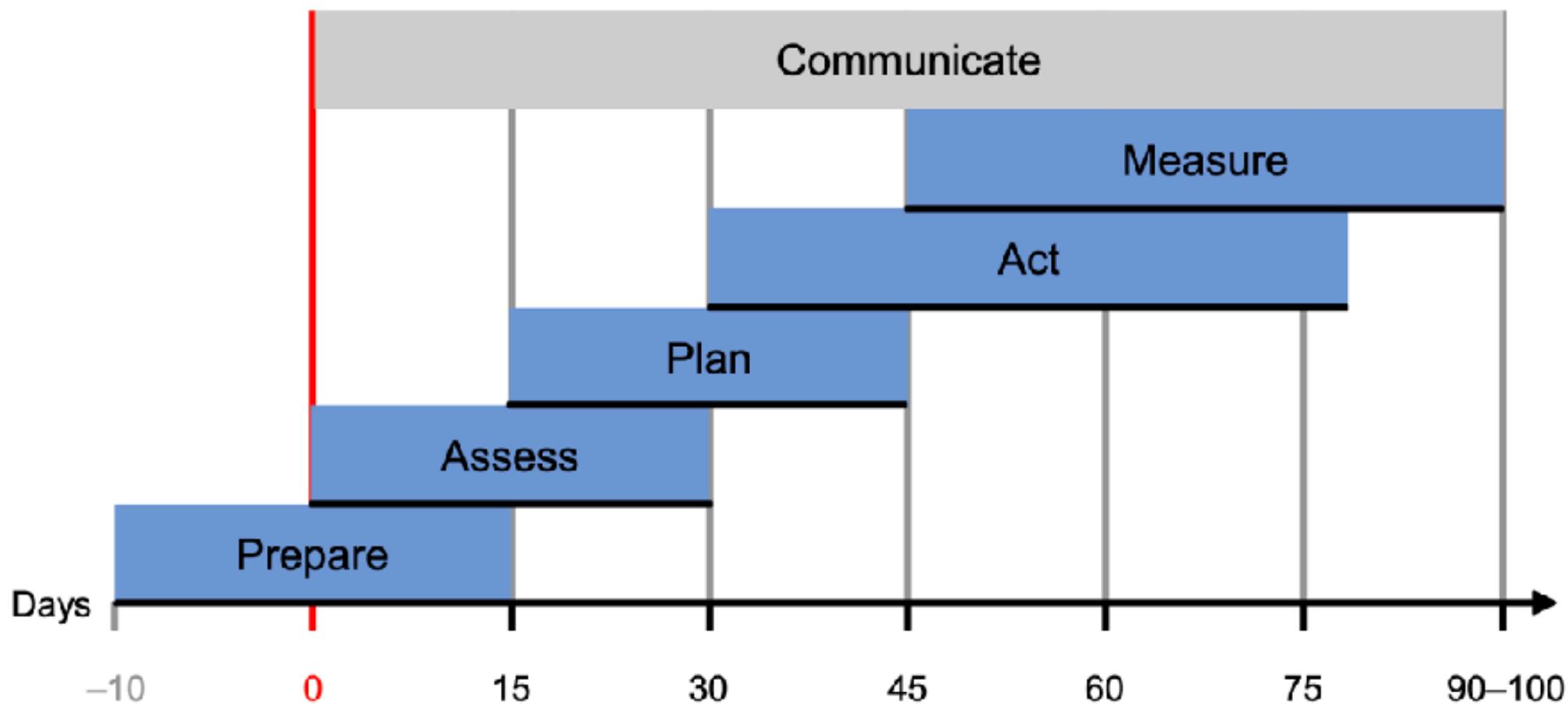


# Откуда берутся CDTO?

Вырастить своего из...  
Взять опытного



Figure 1. First 100 Days Roadmap



Source: Gartner (November 2015)

# 100 дней ДО

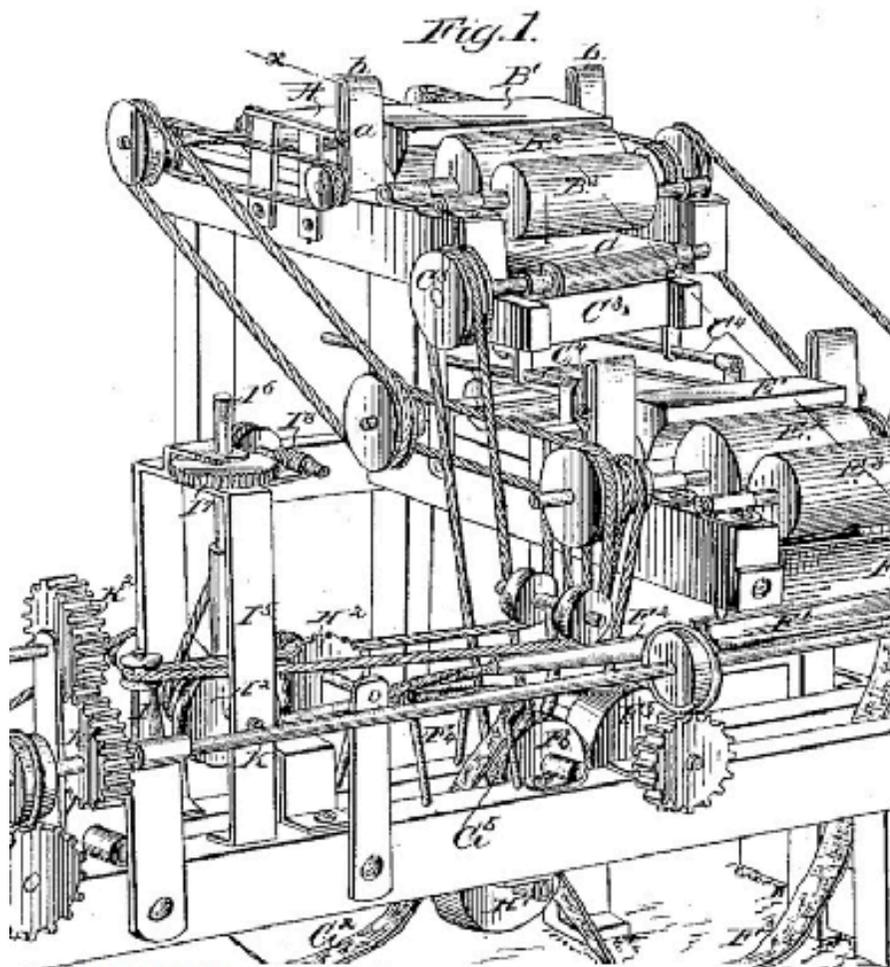
ПОЛУЧИТЬ ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ:

- 100 ГДЕ КОМПАНИЯ В ЭКОСИСТЕМЕ
- 90 ОЖИДАНИЯ ОТ СДТО
- 60 ВИЖИН ВЛАДЕЛЬЦЕВ
- 60 МЕСТО И РОЛЬ В КОМАНДЕ
- 60 РЕСУРСЫ И ПОЛНОМОЧИЯ
- 60 ДОСТУП К КОНСАЛТИНГУ, М&А
- 60 ...
- 30 СОМІТМЕНТ

# И ПОСЛЕ

35

1. МЕСТО В СТАЕ. 90 СЕКУНД
14. СНЯТЫ ЗАПРОСЫ ТОПОВ
15. ЕСТЬ ПОНИМАНИЕ КОМАНДЫ
30. ОЦЕНЕНА ЦИФРОВАЯ ЗРЕЛОСТЬ
60. СФОРМУЛИРОВАН ВИЖН
- 90 ЕСТЬ ГИПОТЕЗЫ БМ
- 270 ЕСТЬ НИЗКОВИСЯЩЕЕ ЯБЛОКО



**20th century:  
Idealizing machines**



**21st century:  
Idealizing natural  
systems**





# Что читать? Два ...



**РАНХиГС**  
Институт информационных технологий и систем  
РАН

## ГОСУДАРСТВО КАК ПЛАТФОРМА: ЛЮДИ И ТЕХНОЛОГИИ

На основе материалов программы

**ВШГУ**  
Высшая школа  
информационных технологий

**Инициатор**  
Цифровой  
трансформации

В сотрудничестве с

**Агентство**  
перспективных  
управленческих  
решений

Александр Прохоров  
Леснид Коник

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Анализ  
Тренды  
Мировой опыт

Корпоративное издание



**РОСЭНЕРГОАТОМ**  
Федеральное государственное унитарное предприятие

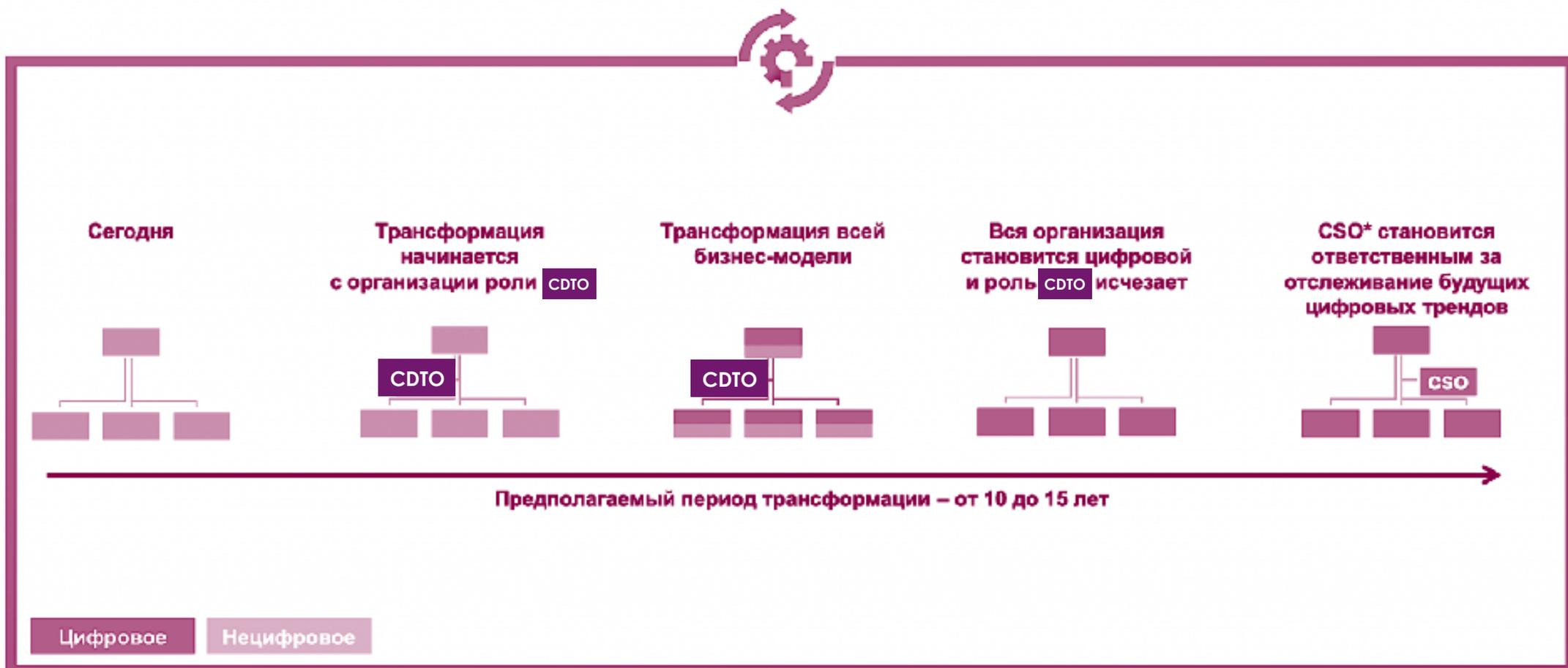
## Модель повышения ИННОВАЦИОННОЙ открытости крупных компаний



## Что читать? Три ...

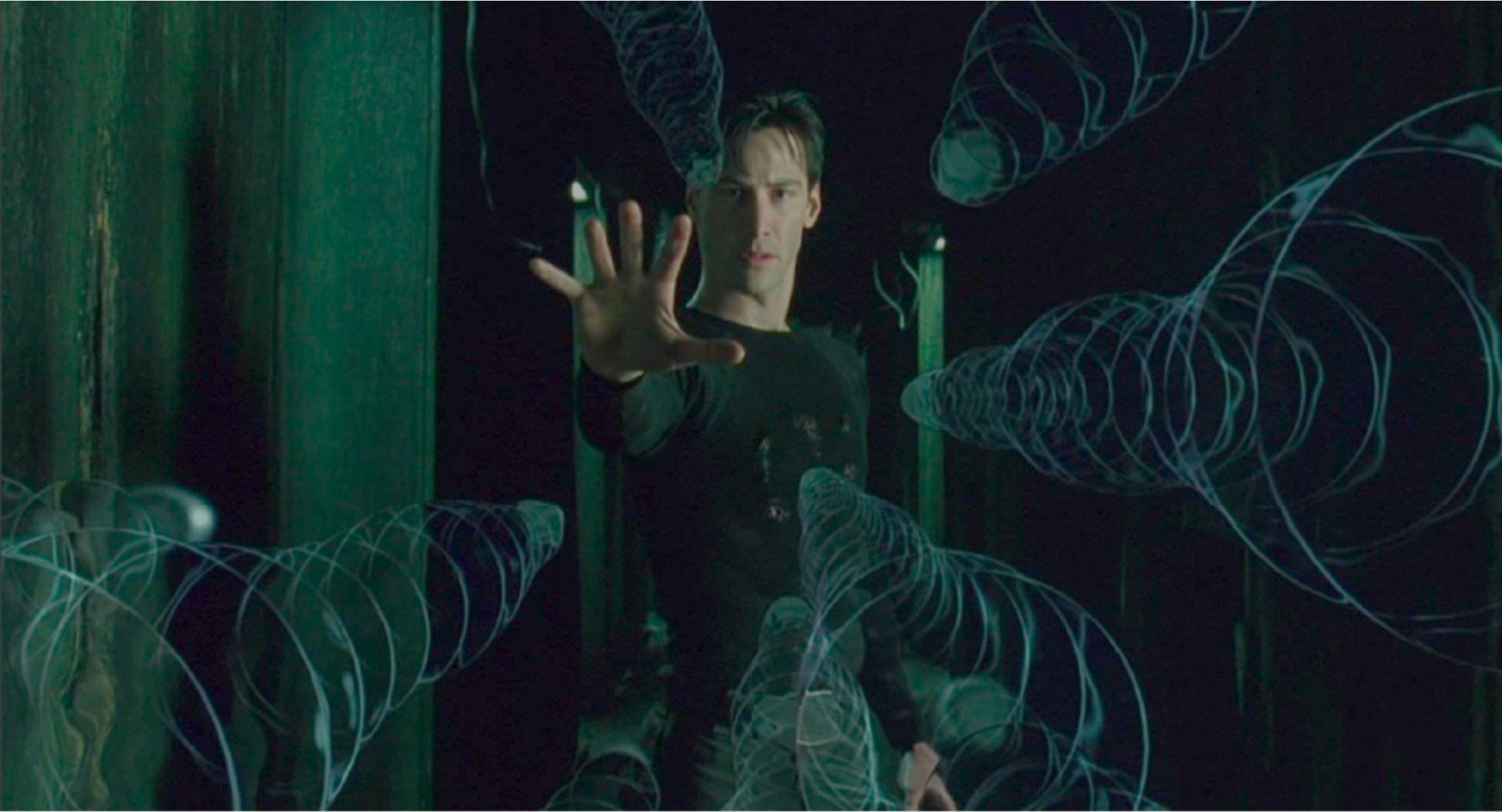


**УСПЕШНЫЕ CDTO БУДУТ ЛИДЕРАМИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ, КОТОРЫЕ, ПОЛНОСТЬЮ ОСУЩЕСТВИВ ИЗМЕНЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ КОМПАНИИ, СДЕЛАЮТ СОБСТВЕННУЮ РОЛЬ НЕНУЖНОЙ**

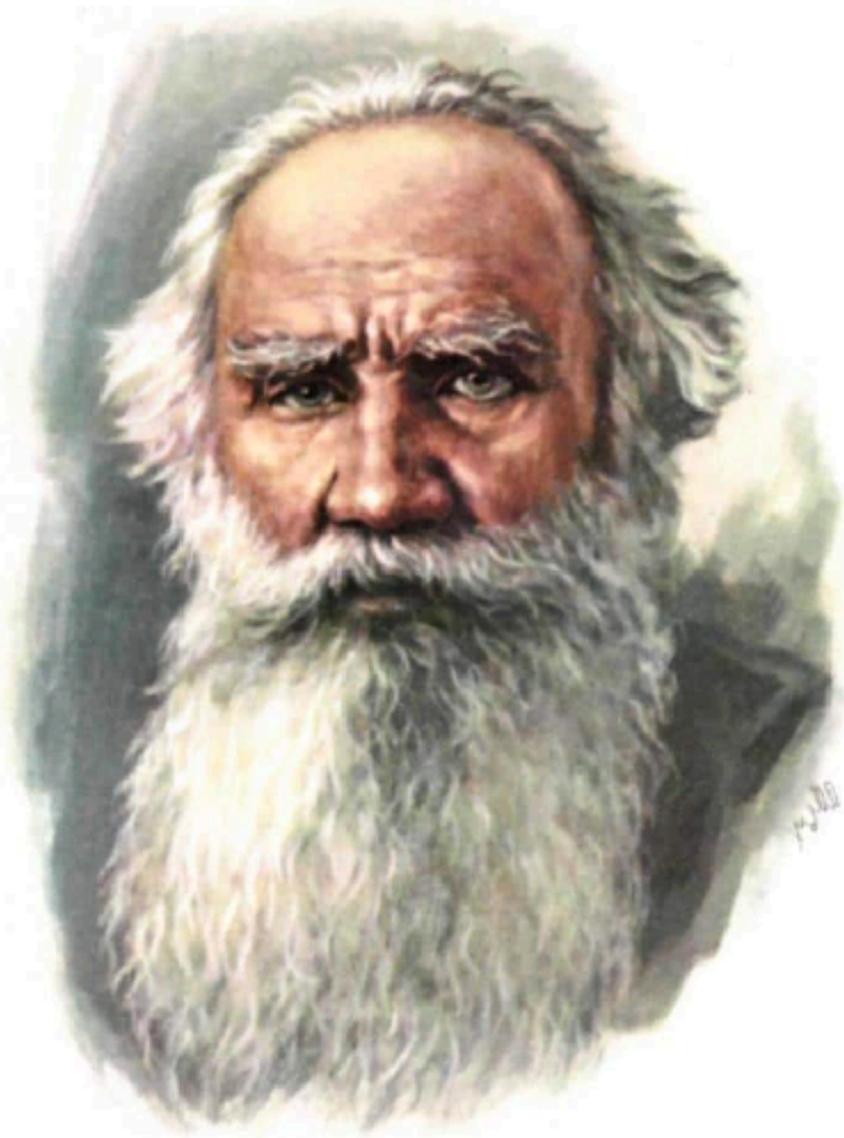


\*CSO – директор по стратегиям

Copyright © 2019 Accenture. All rights reserved.



КАЖДЫЙ ЧЕЛОВЕК  
ГОТОВ МЕНЯТЬ МИР.  
НО НЕ КАЖДЫЙ ГОТОВ  
МЕНЯТЬ СЕБЯ





CDTO Graduated  
Moscow School of Management  
SKOLKOVO 2019



Леонид Головин



+7(916)121-7-345

[LVGolovin@gmail.com](mailto:LVGolovin@gmail.com)