



Цифровая трансформация в российской промышленности: догнать нельзя отстать

Microsoft Digital Summit «Искусство трансформации»: трек "Производство"

Екатерина Сычева, директор цифровой практики BCG



МОСКВА, 29 МАЯ 2019

Цифровая трансформация BCG

Ведущая компания в области управленческого консалтинга:
14+ тыс. сотрудников, 90+ офисов в более чем 50 странах

DIGITAL BCG



Цифровая трансформация
организаций



500+ data scientists и
экспертов-аналитиков



300+ ИТ-экспертов
и ИТ-архитекторов



500+ специалистов по
созданию цифровых стартапов



Венчурный фонд

Инструменты



DIGITAL ACCELERATION INDEX

BY BCG

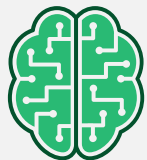
О чем поговорим сегодня

1



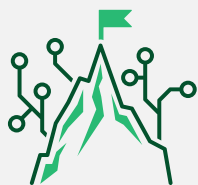
Контекст цифровизации:
глобальные тренды
и статус в России

2



Подход к цифровизации:
на чем сфокусироваться

3



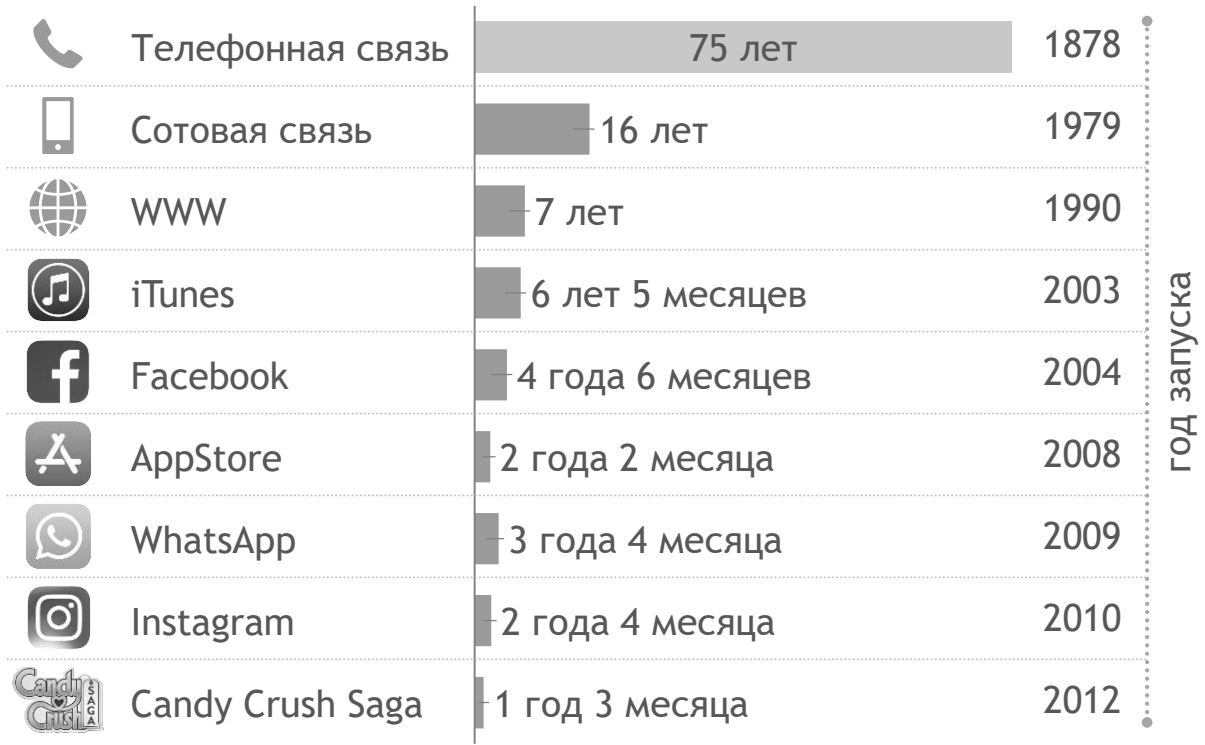
Факторы успеха: цифровые
навыки, организация и
культура



Скорость - это новый масштаб!

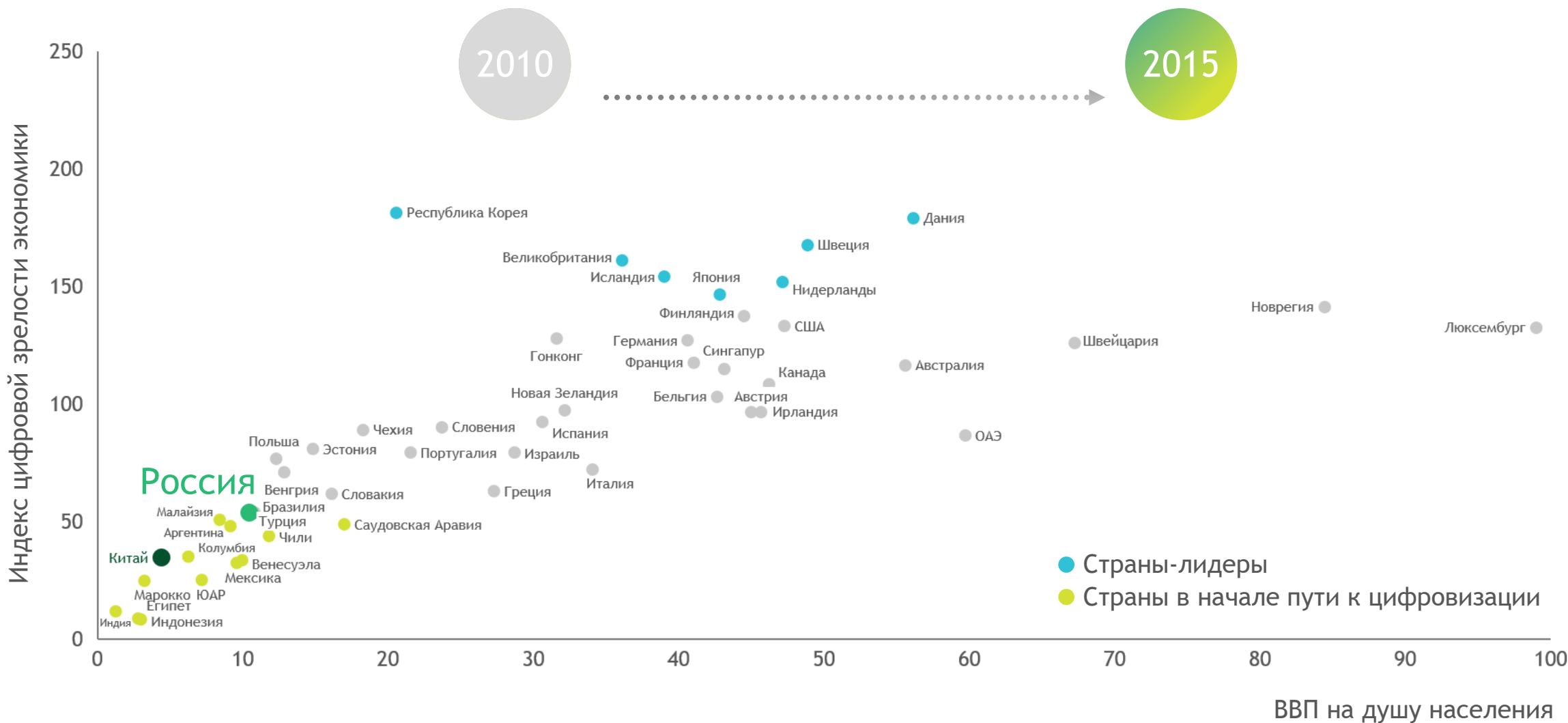


> Время достижения отметки в 100 млн человек по всему миру



Источники: Исследования BCG; ITU; Statista, Телефония: ITU; мобильная связь: ITU, базовый год запуска первой сотовой сети, mobilephonehistory.co.uk, WWW: Scientific American, internetlivestats, iTunes: число учетных записей, Fortune; Facebook: число активных пользователей в месяц; Facebook, AppStore: число учетных записей, оценка BCG на базе данных OSX Daily, VentureBeat, WhatsApp: активные пользователи, Wired, Digital Quarterly, Instagram: число пользователей за месяц, techcrunch, Candy Crush: только пользователи Facebook, оценка на базе данных appmtr.com

Рост цифрового разрыва между лидерами и отстающими не миф ни на уровне отдельных стран...



Комментарий: ППС - паритет покупательской способности
Источник: Исследование цифровой зрелости экономики BCG, 2011-2016 гг.

ВВП на душу населения
(тыс. долл. США, скорректированные на ППС)

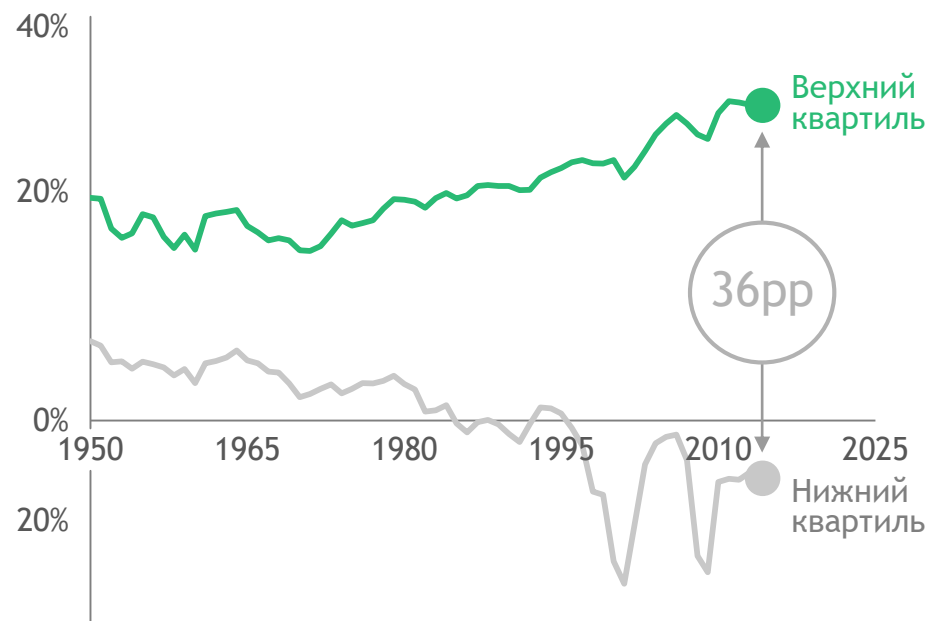
... ни на уровне отдельно взятых отраслей и компаний



Финансовая результативность может не соотноситься с жизнеспособностью

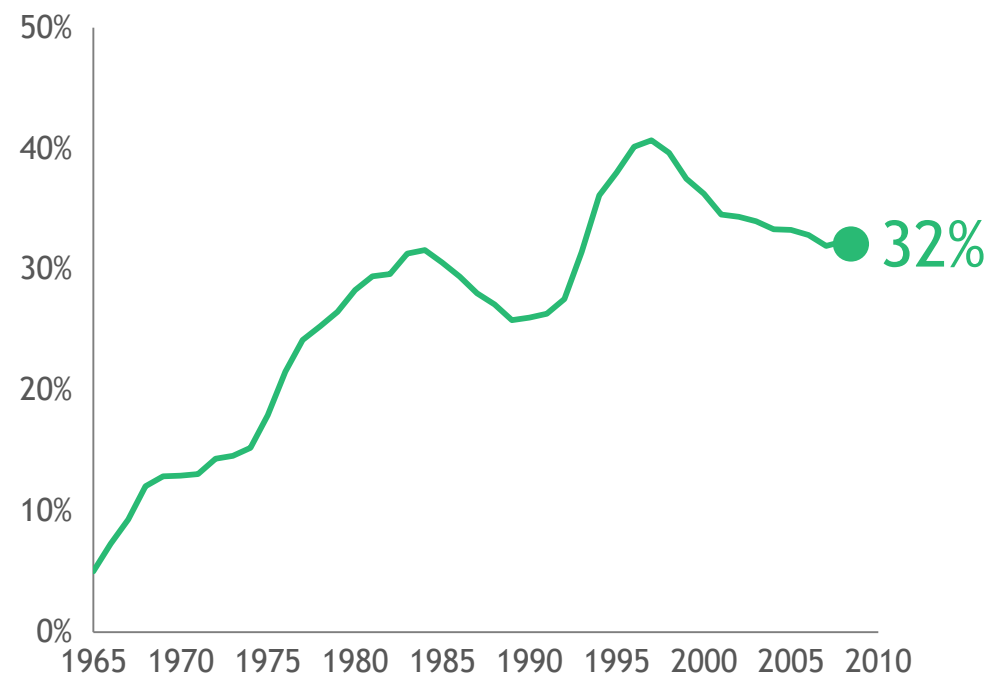
Происходит значительное расслоение между результатами игроков...

Средняя прибыль до процентов и налогов публичных компаний по всем отраслям



... сохранение траектории устойчивого развития дается все более сложно

Средний 5-ний риск прекратить существование (35 тыс. публичных компаний США)



Как структурировать подход к цифровизации, чтобы избежать отставания



Обеспечить чёткую структуру
и последовательность действий

“ нужен план



Выбирать решения с понятным
финансовым эффектом

“ нужен бизнес-кейс

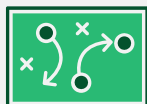


Трансформировать модель
работы - навыки, культуру и
восприятие сотрудников

“ люди - ключевой фактор

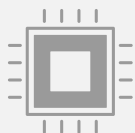
Системный подход к цифровой трансформации: карта

Зачем?



СТРАТЕГИЯ И ВИДЕНИЕ

Что?



ЦИФРОВИЗАЦИЯ
ОСНОВНОГО БИЗНЕСА



Ценностное
предложение
и go-to-market



Операционная
деятельность



Поддерживающие
функции/процессы



НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ
РОСТА

Как?



ИЗМЕНЕНИЕ
ПОДХОДОВ К РАБОТЕ



ИСПОЛЬЗОВАНИЕ
ВОЗМОЖНОСТЕЙ
ТЕХНОЛОГИЙ И ДАННЫХ



ИНТЕГРАЦИЯ
ЭКОСИСТЕМ

Стратегия и видение транслируются в измеримые цели

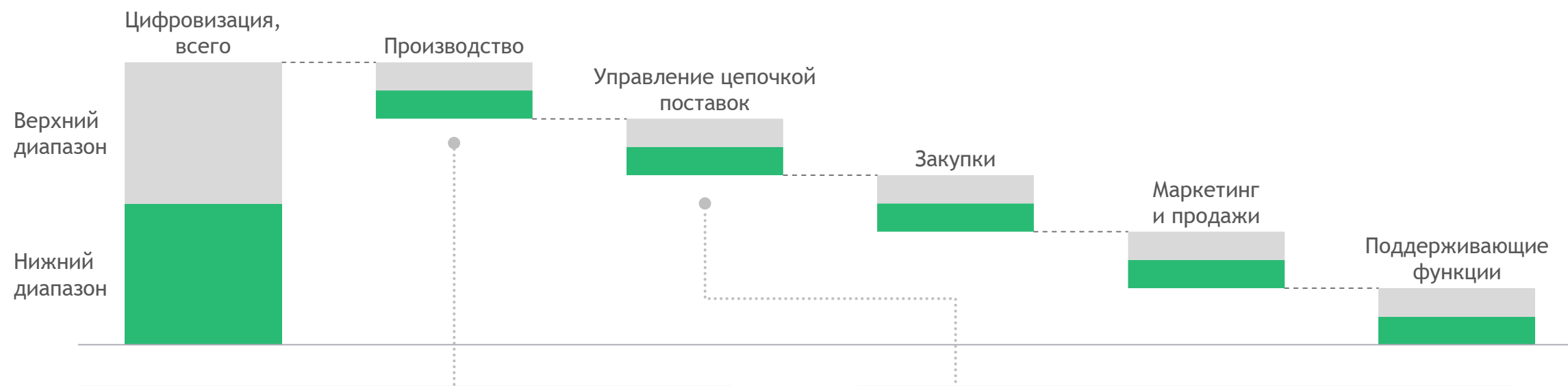


Примечание: клиентские примеры пропорционально адаптированы в целях сохранения конфиденциальности
Источник: опыт проектов BCG

Цели с учётом эффекта раскладываются по цепочке создания стоимости

Пример проекта

Потенциал роста прибыли на основе цифровизации (конфиденциальная информация удалена)



10+ инициатив, например

Цифровые двойники активов и отдельного оборудования
Прогнозирование вероятности аварий на основе AI
Подсказки операторам

...

5+ инициатив, например

Прогнозирование спроса при поддержке AI
Формирование производственного графика при поддержке AI
Комплексная система отслеживания авто и водного транспорта

...

Комментарии: AI - artificial intelligence/искусственный интеллект, ТО - техническое обслуживание
Источник: опыт проектов BCG

Цифровая трансформация Equinor/Statoil

Два новых цифровых центра в
Бергене, которые в режиме 24/7
контролируют работу платформ



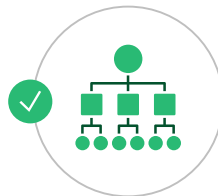
Поддержка проекта:



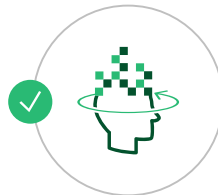
Построение
архитектуры
продуктов MS

Техническая
разработка,
программирование

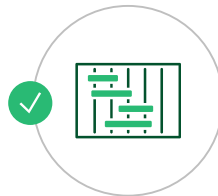
Источник: опыт проектов BCG



Создан единый центр управления добычей для 30
нефтегазовых месторождений Equinor



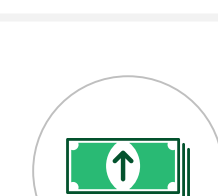
Владеет цифровыми моделями и цифровыми
двойниками активов



Занимается оптимизацией на стратегическом
горизонте - видит “большую картинку” по активам
на основе корректных данных в реальном времени



Инициативы/проекты, которые формирует Единый
Центр, основаны на сквозном анализе данных



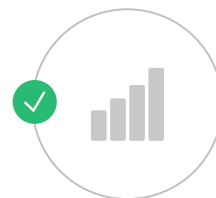
Увеличение денежного потока от апстрим
бизнеса Equinor на 1 млрд долл. США в год



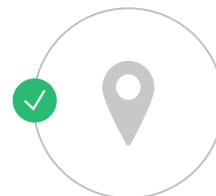
Продукт как услуга: Shell Accuport

"Абонентский" договор на заправку
судна на основе предиктивного
алгоритма

Пример перемещения коммерческого флота



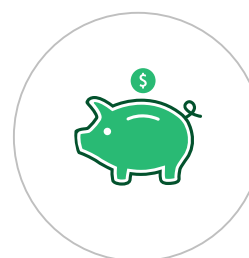
Отслеживание потребления смазочных материалов и
прогнозирование маршрута и необходимости дозаправки



Геолокация судов



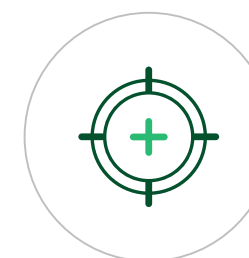
Формирование оптимального маршрута судов для заправки
в наиболее экономически целесообразных портах



Снижение
затрат



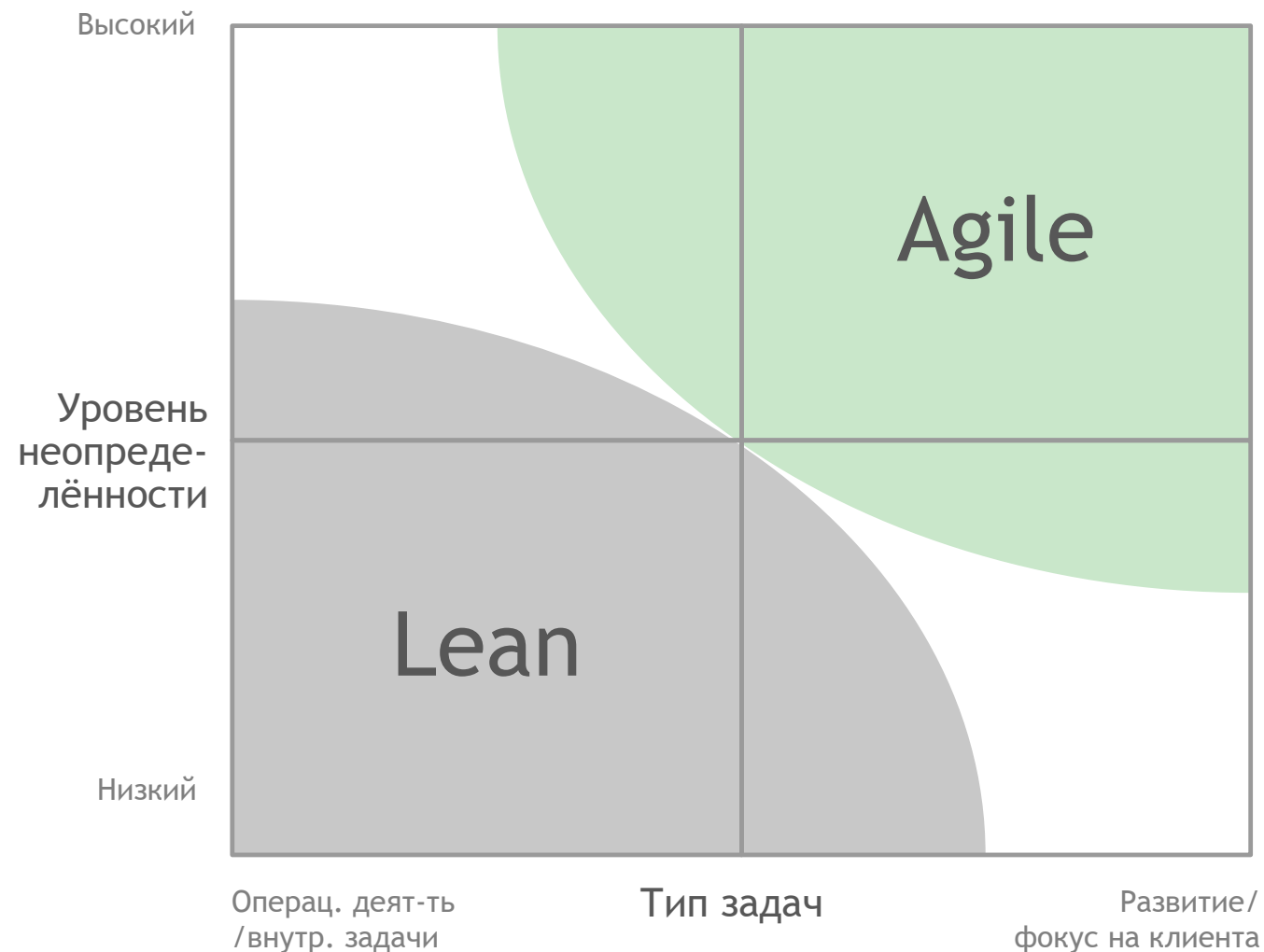
Оптимизация
цепочки поставок



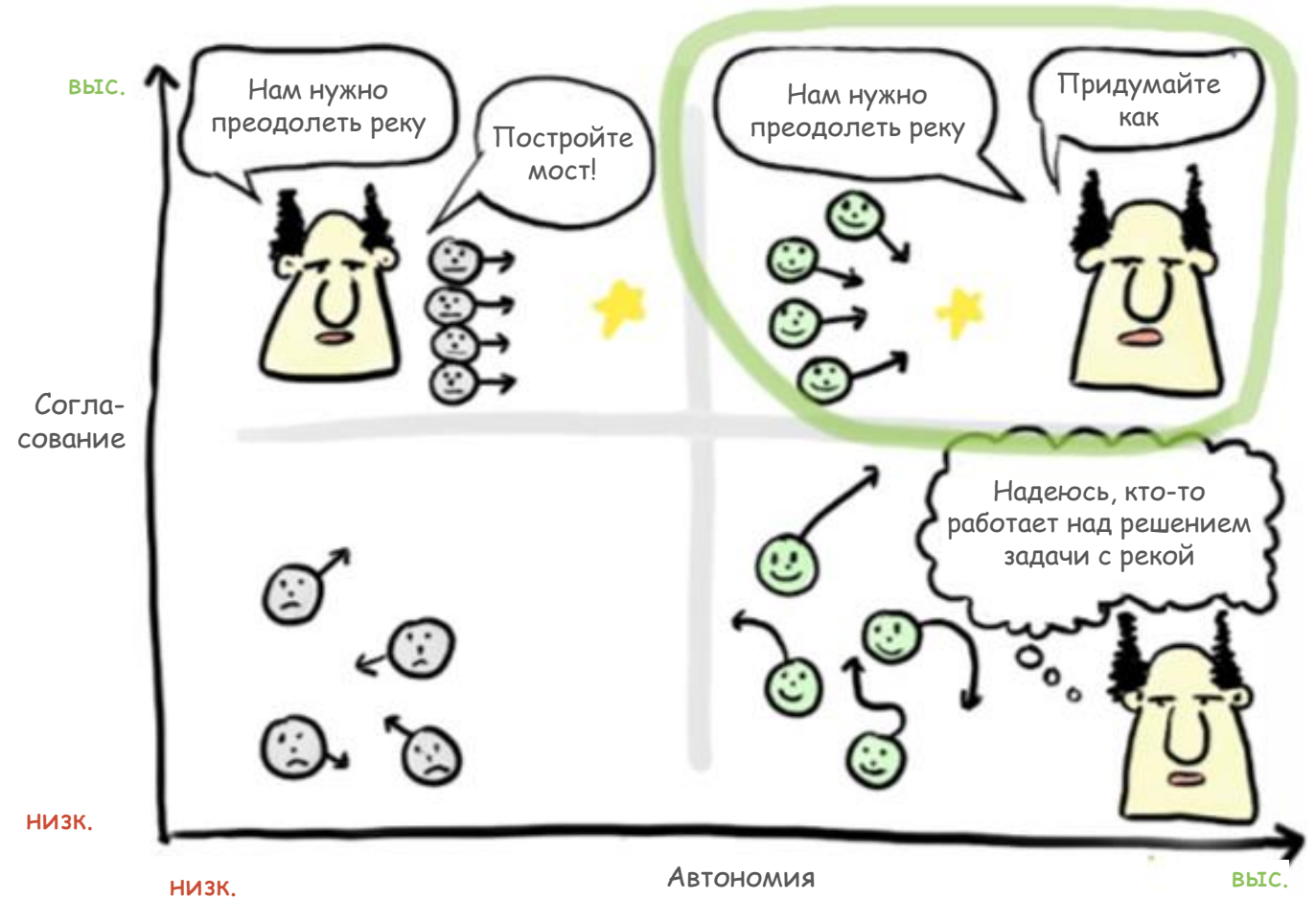
Повышение
точности
прогнозирования

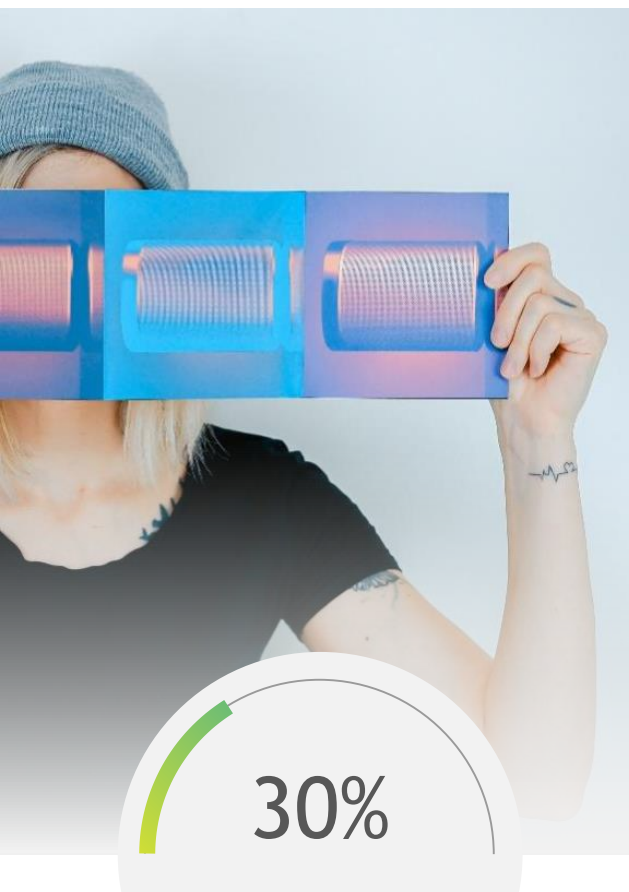
“Цифровизация - предлог для трансформации

Для постоянной
готовности к изменениям,
скорости и гибкости
нужны новые модели
работы



Agile ≠ Анархия





доля новых
профессий на рынке труда 2035



компаний испытывает
трудности с поиском
кандидатов с развитыми
неакадемическими навыками



человек обладает
неактуальными навыками
или квалификацией



рынка труда 2030 -
представители “цифрового
поколения”

Изменение восприятия и культуры поведения требует изменений организационного контекста, а не слоганов и призывов измениться

Типичный подход

Пытаться
воздействовать на
мышление, чувства и
ценности сотрудников

Рычаги изменений ✕

Мышление, чувства, ценности

Поведение

Контекст

Правильный подход

Изменить контекст -
новые модели поведения
возникнут сами

✓ Рычаги изменений



Екатерина Сычева
Директор цифровой практики BCG
Sycheva.Ekaterina@bcg.com

BCG

bcg.com

