

Первое поколение
Директоров по цифровым
технологиям в России
Исследование Эгон Зендер

EgonZehnder

октябрь 2020

Содержание

Вступление	3
Портрет первого поколения CDO	4
Ожидания vs реальность	7
Сотрудничество и взаимодействие	9
Следующие этапы в эволюции CDO	11
План действий	12
Об Эгон Зендер	14



Вступление

Задачи цифровой трансформации бизнеса стоят на повестке дня подавляющего числа компаний в мире и в России. Акционеры, Совет директоров и CEO вместе со своими управленческими командами вовлечены в ежедневный диалог на темы будущего их бизнес-моделей и, во многих случаях, выживания компаний в условиях драматических изменений, происходящих в экономике и обществе на глобальном уровне. В условиях кризиса и одновременной трансформации роль Директора по цифровым технологиям и трансформации (Chief Digital Officer/CDO) становится одной из ключевых в компаниях и управленческих командах.

Позиция CDO является новой для рынка, поэтому часто вызывает непонимание или несет в себе много мифов. Мы в Эгон Зендер развиваем глобальную цифровую практику с 1997 и проводим исследования рынка и функции CDO по всему миру. Мы помогаем нашим клиентам понять, кем является сегодняшнее поколение CDO, каков фокус их работы, личные мотивации и карьерные амбиции, а также сформулировать четкие представления о месте, функционале и ожиданиях от позиции CDO.

В нашем исследовании 2020 года в России и регионе, в котором приняло участие 40 Директоров по цифровым технологиям, мы попытались нарисовать «коллективный портрет» первого поколения CDO. Как показывает глобальное исследование Эгон Зендер 2018 года, в котором приняло участие более 100 CDO по всему миру, в 84% компаний они стали первыми управленцами, назначенными на должность Директора по цифровым технологиям. В России 57% участников исследования — это первое поколение CDO в своих компаниях. Существует значительный дефицит экспертизы и компетенций по данному направлению внутри компаний, поэтому две третьих CDO и в России и глобально — управленцы, нанятые с рынка.

Акционеры компаний могут иметь различные ожидания от работы CDO, именно поэтому мы видим, что не сформировался единый взгляд

на стандарты для позиции CDO. «Профиль» Директора по цифровым технологиям серьезно отличается от компании к компании. Мы наблюдаем появление нескольких типов Директоров по цифровым технологиям: от CDO, сфокусированных на вопросах цифровой стратегии, бизнес трансформации и изменениях корпоративной культуры (тип, который мы условно можем назвать «евангелистами») до CDO, глубоко погруженных в задачи операционного управления, реализации и внедрении конкретных проектов по цифровым технологиям и продуктам.

Роль и функционал CDO быстро развивается на нашем динамичном рынке. Значение позиции Директора по цифровым технологиям, вероятно, будет усиливаться в ближайшее годы, хотя сама роль тоже может кардинально трансформироваться. Часть сегодняшних CDO в мире и России следующим шагом в своей карьере видят позицию главы бизнеса (CEO), что является серьезным индикатором не только их личных амбиций, но и критичности этой функции для бизнеса и важности правильного выбора управленцев на данную позицию. Уровень влияния Директора по цифровым технологиям может выходить далеко за рамки их формальных должностных обязанностей, помогая менять взгляд акционеров и всей организации на будущее бизнеса.

Мы надеемся, что Вам будет интересно наше исследование, посвященное первому поколению Директоров по цифровым технологиям и трансформации, которое дает дополнительный взгляд на темы цифровой трансформации бизнеса и роль CDO, а также будущее данной функции в России и мире.

Мы искренне признательны всем участникам нашего исследования за уделенное время и интересные и содержательные ответы.

Алексей Соколов

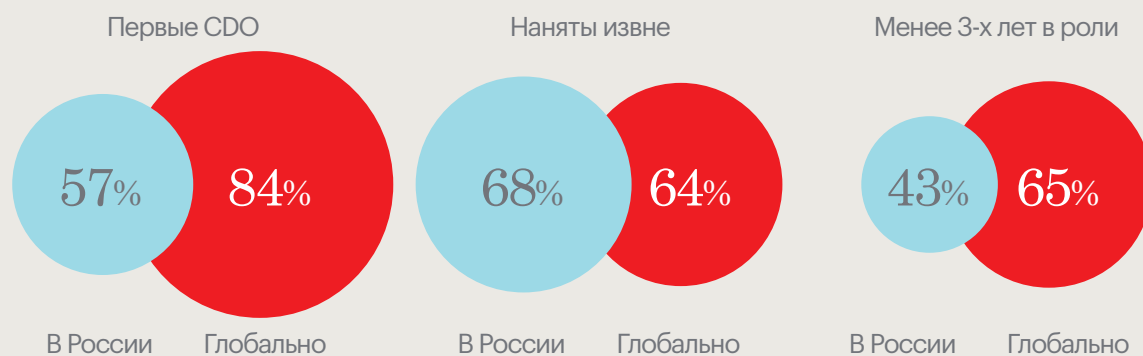
Управляющий партнер
Эгон Зендер Россия

Портрет первого поколения CDO

Роль CDO

Роль Директора по цифровым технологиям в России и регионе является новой для большинства компаний. Сегодняшние CDO — это первопроходцы, которые помогают акционерам, топ-менеджменту и организациям сформулировать повестку цифровой бизнес-трансформации и тем самым определяют границы своей собственной роли в компаниях сегодня и на ближайшую перспективу.

Эволюция роли CDO в России совпадает по многим параметрам с мировыми тенденциями, но не во всем. Примерно две трети CDO в России и мире наняты извне и одна треть — внутренние назначения, что говорит о существующем дефиците экспертизы в области цифровых компетенций и трансформации. Однако в России степень «проникновения» роли CDO (процент компаний в которых уже существовала роль CDO) выше, чем в нашем глобальном исследовании. Бóльший процент российских CDO занимают данную позицию более трех лет, чем их зарубежные коллеги. Все это может быть индикатором того, что российские компании достаточно рано стали развивать данное направление и привлекать управленцев на роль CDO.



Понимание роли и периметра задач CDO пока только складывается. В 67,5% роль совпадает с названием — Директор по цифровым технологиям (или цифровой трансформации). Чуть более половины (53%) CDO напрямую подчиняются собственнику/CEO, что подчеркивает важность цифровых изменений в компаниях, хотя в международном исследовании процент прямого подчинения CEO еще выше (64%).

Любопытно, что в России гораздо выше доля CDO, подчиняющаяся Директору по ИТ (IT/CIO) (~2% на других рынках), что может указывать на то, что во многих компаниях роль CDO носит технологический и операционный, а не стратегический и трансформационный характер. Не случайно, что ряд участников исследования видят дальнейшее развитие функции и роли в сторону слияния с ролью CIO.

НАШ ВЗГЛЯД / Сегодняшние Директора по цифровым технологиям (CDO) создают и развивают модели и процедуры, которые будут использоваться для оценки цифрового прогресса, и их влияние будет, возможно, ощущаться и в будущем. CDO сегодня поддерживают прямую связь с клиентами и поэтому находятся в самом сердце любой организации. Их разноплановый опыт предполагает наличие различных целей у нанимающих компаний, а также различия с точки зрения как предъявляемых требований, так и ожиданий, связанных с их ролью. Это означает, что для любой компании, рассматривающей вопрос о найме CDO, необходимо четкое понимание того, какова потребность в трансформации задолго до начала процесса найма CDO. Что еще более важно, чтобы Генеральный директор и другие руководители компаний активно и открыто поддерживали CDO после его/ее присоединения к команде.

Что лучше всего описывает основную сферу деятельности CDO в настоящий момент?

Для 37% CDO в России — это коммерциализация и цифровая монетизация, а также операционная эффективность/автоматизация и развитие долгосрочной продуктовой стратегии и инновации. Для российских CDO разрушение организационных барьеров и интеграция данных внутри компании является также фокусом их деятельности.

Фокус работы CDO в России и регионе во многом совпадает с данными исследований CDO за границей, но есть существенные различия: иностранные CDO в большей степени считают изменение культуры организаций своей главной задачей и в меньшей — операционную эффективность.

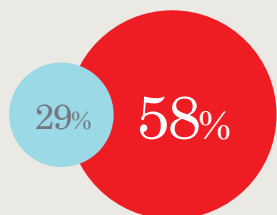
CDO неизбежно сталкиваются с необходимостью балансировать кратко- и долгосрочные цели: обеспечивать «повышение эффективности текущей бизнес-модели», тем самым демонстрируя эффективность своей деятельности, и продвигать цифровые планы и проекты, которые могут трансформировать бизнес в средне- или долгосрочной перспективе.

Очевидно, что акционеры могут иметь различные ожидания от работы CDO, именно поэтому мы видим, что «профиль» их деятельности может серьезно отличаться от компании к компании. В этом смысле, видение и персона руководителя компании, CEO и/или акционера, имеет огромное значение. Не случайно, для 10% CDO в России именно личность лидера являлась одним из главных мотивирующих факторов при выборе роли.



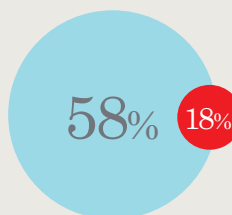
В России и регионе процент CDO, занятых «евангелизацией», значительно ниже, чем за границей.

Больше времени тратят на «евангелизацию»



В России Глобально

Больше времени тратят на внедрение и операционную деятельность



В России Глобально

Критерии успеха и мотивирующие факторы

Первое поколение Директоров по цифровым технологиям в России видит в качестве главных критериев их успеха достижение результатов, что может быть выражено в росте продаж цифровых продуктов, вкладе в EBITDA компании, успешной монетизации и выработке четких КПЭ при принятии решений. При этом, они также говорят о таких «софтовых» критериях как изменение культуры и понимание ценности цифровизации; повышении доверия к работе CDO; удовлетворенности заказчиков и простоте использования инструментов. CDO также подчеркивают особое значение утверждения цифровой стратегии и переход к новым принципам работы на деле, а не в теории, что указывает на потребность в практической реализации задач цифровой трансформации, а не только в их декларировании.

Основные мотивирующие факторы при выборе роли CDO значительно совпадают в России и за рубежом, хотя уровень сложности вызовов и личность руководителя в России выражены сильнее. Интересно отметить, что такие факторы, как размер компенсации и корпоративная культура не играли сколь-либо заметной роли при принятии решения. Желание CDO решать сложные задачи в масштабных проектах указывают на их амбициозность и стремление влиять на результаты всего бизнеса.



НАШ ВЗГЛЯД / Учитывая, что «евангелизация» — создание внутренней поддержки и согласованности действий для цифровой трансформации — является такой важной частью роли CDO, любая компания, рассматривающая возможности найма CDO, должна оценивать кандидатов на предмет наличия у них этой компетенции и не сосредотачиваться полностью только на их опыте и реализованных проектах (хотя это тоже, в конечном итоге, будет полезно). Необходимо уделить пристальное внимание тому, насколько организация готова к изменениям, а также уточнить описание позиции и должностных обязанностей с тем, чтобы привлечь людей с более широкой экспертизой в сфере корпоративной культуры, способных видеть перспективы развития компании. Также необходимо учитывать тот факт, что во многих случаях трансформация займет больше времени, чем период сотрудничества компании с одним CDO, соответственно, на этом пути может быть более одного «архетипа CDO».

Мы уже видим второе поколение CDO, с гораздо более широкими полномочиями и фокусом работы, который смещается от разработки к реализации стратегии цифровой трансформации.

Ожидания vs реальность

Поскольку роль Директора по цифровым технологиям является новой для рынка и управленцы, занимающие ее, сталкиваются с новой для себя ситуацией, в которой сложно оценить перспективы и риски, нам было интересно понять, насколько и в чем ожидания совпали с реальностью. Весьма красноречиво то, что две трети участников исследования в России ответили, что их роль отличается от ожиданий (прямо противоположно ответам иностранных CDO, две трети которых считают, что их роль в целом совпала с ожиданиями). Возможно, «на входе» акционеры компаний и управленцы недостаточно четко формулируют ожидания и КПЭ для роли CDO, что может в будущем приводить к высокому уровню неудовлетворённости сотрудничеством с обеих сторон. Мы считаем, что консультанты Эгон Зендер могут играть значительную роль в формулировании и прояснении роли CDO на этапе поиска управленцев.



Наибольшее расхождение между реальностью работы CDO и ожиданиями проявилось по ряду вопросов: прежде всего, в возможности коммерциализировать/монетизировать продукты и услуги, выступать в качестве лидера цифровой стратегии, а также в способности разрушать внутренние барьеры и формировать команду, что говорит о сложности всех аспектов культурной трансформации организаций. Наш опыт работы в России и на международных рынках подтверждает тот факт, что формирование и развитие команды, обладающей знаниями и опытом в цифровых технологиях, остается одним из самых больших вызовов для компаний. Любопытно и то, что для многих CDO за рубежом задача изменения культуры оказалась приоритетной, а ее реализация — гораздо сложнее, чем они ожидали.

Эти взгляды совпадают в целом с другими нашими исследованиями лидерства в организациях. Например, отчет 2018 года “The CEO: A Personal Reflection” (www.egonzehnder.com/ceo-study-2018/highlights), подчеркивает, что CEO чувствуют себя уверенно, когда речь идет о продвижении бизнес-повестки, но испытывают проблемы в вопросах культурных изменений компаний.

Мы задали вопрос о факторах успеха в роли CDO, чтобы глубже понять, как можно изменить ситуацию, и получили интересные и откровенные ответы, которые приводим ниже:

«Обучение новым технологиям всей организации»

«Доверие со стороны ГД, совета директоров и собственника»

«Необходим мандат на преобразования и свобода принятия решений»

«Сделать компанию привлекательной для «цифровых талантов»

«Поддержка среднего менеджмента и преодоление их сопротивления и бездействия»

«Невозможно быть успешным без согласования правил игры»

«Готовность разрушить существующие бизнес-модели»

«Баланс и интеграция между бизнесом и ИТ»

НАШ ВЗГЛЯД / Наши исследования убедительно показывают, что корпоративная культура, возможно, является самым важным, но наименее принимаемым во внимание фактором. Именно она влияет в динамике на то, какой импульс может получить цифровая трансформация. Прежде чем привлекать специалиста по цифровой трансформации, крайне важно понять, насколько открыта компания к изменениям. Также важно убедиться, что CDO получает поддержку в его/её попытках преодолеть разобщенность и внутренние барьеры, существование которых могут помешать успеху в работе CDO.



Сотрудничество и взаимодействие

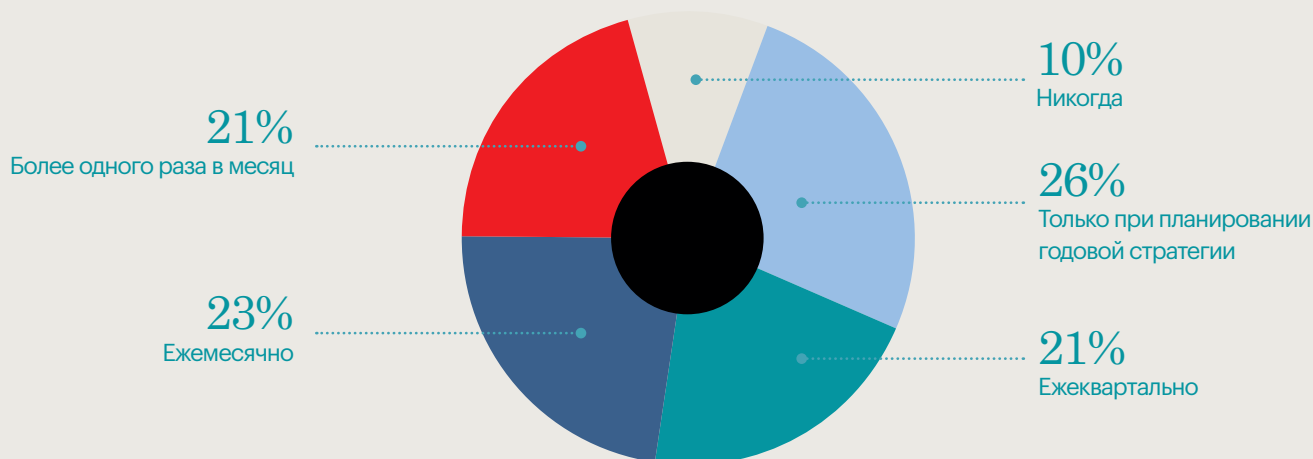
Как и в случае с иностранными коллегами, для CDO в России двумя ключевыми факторами успеха являются: во-первых, приверженность руководства, CEO и собственников, идеям цифровой трансформации (31% участников) и, во-вторых, корпоративная культура (27% участников). Наличие талантов и необходимых ресурсов занимают третью/четвертую строчку по важности (15% каждая).

Несомненно позитивным фактором является то, что 74% CDO в России считает, что они пользуются высоким уровнем поддержки со стороны руководства. Более того, 80% Директоров по цифровой трансформации отмечают, что изменения в индустрии являются приоритетом для ГД. Однако, картина стала более сложной, когда мы спросили CDO о степени мотивированности топ-менеджмента, ответственного за P&L, заниматься инновациями. Оказалось, что так же как и за границей, примерно только одна треть CDO согласны с тем, что лидеры бизнеса заинтересованы в инновациях.

Взаимодействие с СД и СЕО

Повестка цифровой трансформации и деятельность CDO получают достаточный высокий уровень поддержки и внимания со стороны руководства компаний и Советов директоров. Одним из серьезных показателей такого внимания является регулярность взаимодействия CDO с Советами директоров: 66% CDO встречаются минимум один раз в квартал и 44% ежемесячно или чаще с СД.

Важно отметить, что при такой довольно высокой вовлеченности СД в вопросы цифровой трансформации, мы, анализируя практики работы Советов директоров, пока не видим большого количества примеров создания комитетов по цифровой трансформации и привлечения в Советы независимых директоров с «цифровой» экспертизой в России.



Несмотря на значительную вовлеченность CDO в операционную реализацию стратегий, именно приверженность руководства идеям цифровой трансформации и их распространению («евангелизация»), а также корпоративная культура, являются критическими факторами успеха для цифровой трансформации компаний.

С другой стороны, возможно, благодаря именно усилиям CDO компании в России и регионе прошли более высокими темпами путь по достижению готовности к цифровой трансформации.



* Можно было выбрать более одного ответа

Здесь мы, возможно, сталкиваемся с одним из парадоксов становления функции CDO в России: пока CDO видят себя в меньшей степени идеологами и «пропагандистами» трансформации бизнеса, чем управленцами, реализующими стратегии, оставляя за акционерами, СД и ГД/СЕО пальму первенства в этом вопросе. Останутся ли CDO на «вторых ролях» в качестве экспертов высокого уровня по вопросам цифровой трансформации бизнеса или заявят о своих амбициях стать лидерами компаний и ключевыми идеологами изменений?

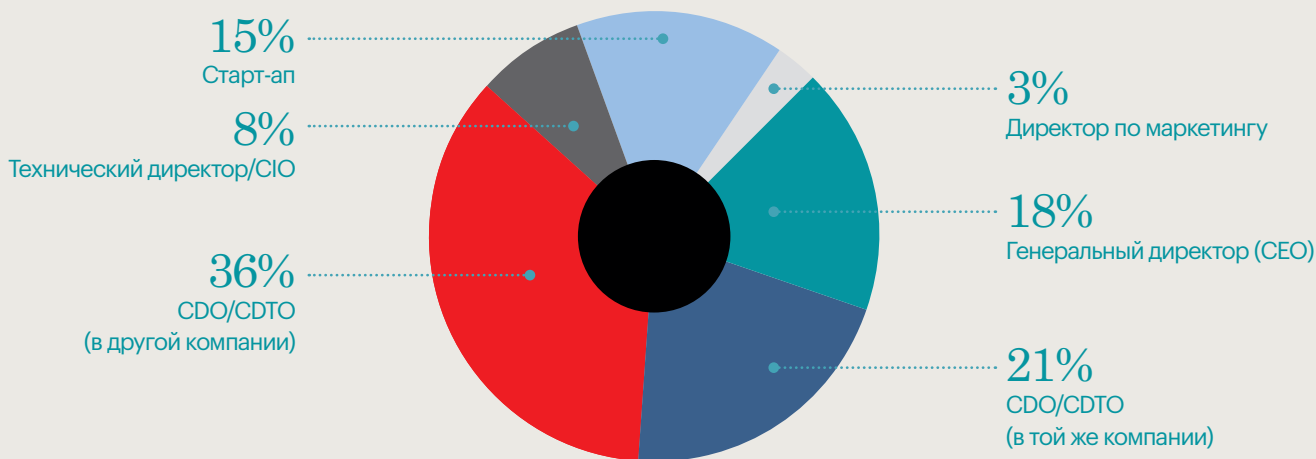
НАШ ВЗГЛЯД / Сотрудничество между Генеральными директорами и CDO имеет огромное значение. Однако Генеральные директора также должны быть уверены, что у других руководителей есть стимулы для поддержки долгосрочного процесса трансформации. Если такой уверенности нет, маловероятно, что они станут для CDO полноправными партнерами, а в некоторых случаях они могут даже замедлить изменения. Если задачи цифровой трансформации являются приоритетными для Генерального директора, очевидно, что они также должны быть на повестке Совета директоров. Совет директоров должен проводить больше времени с CDO, чем в настоящее время, должен быть детально осведомлен о цифровой стратегии компании и узнавать о ней непосредственно от лица, ответственного за процесс цифровой трансформации. В Эгон Зендер мы наблюдаем значительный рост числа Директоров с опытом в цифровых технологиях и трансформации, нанимаемых для работы в Советах директоров в мире. Мы считаем, что это значительно способствует успеху CDO. Возможно, этот тренд вскоре придет и в Советы директоров в России, по крайней мере, мы надеемся на это.

Следующие этапы в эволюции CDO

Многие российские компании прошли путь готовности к цифровой трансформации более высокими темпами по сравнению с глобальными компаниями, вступившими на этот путь, как правило, раньше. Показательно то, что только 13% CDO считали, что их компании были готовы к цифровизации бизнеса в момент, когда они были назначены. В то же время 76% CDO подтверждают готовность компаний начать цифровую трансформацию сейчас. Первое поколение Директоров по цифровой трансформации, несомненно, сыграли в этом немалую роль.

Наше исследование также показывает высокую степень заинтересованности CDO в своей работе и бизнес-задачах, которые они решают. 87% CDO согласились бы занять эту роль снова, если бы принимали это решение сегодня, и 72% ожидают, что будут оставаться в роли CDO через год.

Каковы дальнейшие шаги в карьере CDO? Только 18% сегодняшних CDO видят своим следующим шагом в карьере роль ГД (42% в международном исследовании). Более трети — планируют перейти в другую компанию на ту же роль и 15% — уйти в старт-апы.



НАШ ВЗГЛЯД / CDO одновременно востребованы и «неуловимы»: даже самые удовлетворенные своей работой в текущей компании Директора по цифровым технологиям думают о своих следующих карьерных шагах, и удержать их будет непросто. Если вы хотите нанять опытного CDO, то имейте в виду, что ваш пул реальных кандидатов может быть не так велик, как хотелось бы, особенно учитывая наличие альтернативных возможностей и путей развития для опытных и успешных CDO. Если у вас с CDO нет единодушия и вы не оказываете ему необходимую поддержку, вероятно, что он/она не задержится в вашей компании надолго.

План действий

Вот несколько долгосрочных и краткосрочных действий, которые компании могут предпринять для обеспечения успеха своего CDO.

Нанимайте различные типы CDO: от «Евангелистов» до «Практиков»

Начиная готовиться к найму CDO, руководители компаний должны внимательно посмотреть, где именно находится их компания на шкале цифровой трансформации, и определить, потребуется ли от CDO значительная евангелизация и изменение внутренней корпоративной культуры, прежде чем он/она сможет перейти к стадии реализации. В этом случае необходимо выбрать CDO, способного сплотить команды и показать перспективы развития компании. Продумайте также, как и на основании каких показателей CDO и другие члены команды должны (и будут) определять успешность своей деятельности. Высшее руководство компаний, в первую очередь, Генеральные директора, должны принять то, что корпоративная культура динамична; она должна развиваться по мере развития приоритетов бизнеса. Это критически важно для успеха CDO.

Убедитесь в том, что топ-менеджмент понимает и ценит роль CDO

Наши исследования показывают, что большинство Генеральных директоров осознают, насколько важна роль CDO для успешности, а иногда и выживания компании. Но когда дело доходит до других членов высшего руководства, особенно финансовых директоров и других руководителей, отвечающих за P&L, которые должны реагировать на краткосрочное финансовое давление, верно обратное. Не только Генеральный директор должен выражать солидарность с CDO; Генеральные директора должны быть уверены в том, что остальная часть высшего руководства также поддерживает CDO и понимает его/ее роль. Это нужно делать активно, создавая стимулы, способствующие сотрудничеству. Взаимодействие должно выходить за рамки высшего руководства: менеджмент среднего звена — это тот участок, где может проявиться инерция и сопротивление.

Установите тесную связь между CDO и Советом директоров

Поскольку многие из CDO нечасто встречаются с Советами директоров, отвечающими за реализацию общей стратегии компании, они часто узнают о трансформации опосредованно или вообще не знают о ней. Это огромная ошибка. Когда компания проходит через процесс цифровой трансформации, это означает, что каждый аспект ее бизнес-деятельности сразу или в конечном итоге будет «оцифрован».

Понимание Советом директоров того, как это работает или не работает, может определить, добьется ли компания, в конечном итоге, успеха. Мы обнаружили, что одним из способов достичь этого понимания является назначение в качестве одного из членов Совета директоров человека, владеющего цифровыми технологиями и экспертизой. В любом случае, все CDO должны регулярно общаться с Советом директоров, то есть гораздо чаще, чем один раз в год.

Предоставьте CDO свободу создать сильную команду

Преобразование требует времени и привлечения нужных талантов в организацию. В начале процесса CDO должен действовать быстро и нуждается в поддержке со стороны Директора по персоналу, отдела по связям с инвесторами и других лиц с тем, чтобы как можно быстрее создавать новые роли или перераспределять существующие. Если команда CDO работает с несколькими функциями в компании, может возникнуть необходимость включить членов команды в существующие блоки бизнеса вместо того, чтобы создавать из них отдельную структуру. Многие CDO создают команды, которые представляют собой сочетание новых талантов и опытных коллег, с целью связать новую повестку с ценностями и основными существовавшими ранее бизнес-моделями. Это серьезный вызов, если у CDO нет поддержки и полномочий работать и осуществлять изменения внутри подразделений, за которые он/она отвечает, или кросс-функционально. В такой корпоративной среде процесс трансформации может значительно замедлиться или вообще остановиться.

Внедрите четкие КПЭ по измерению доходов, прибыли и степени трансформации

Цифровой прогресс означает использование ключевых показателей эффективности и других инструментов, которые могут сильно отличаться от традиционных способов измерения успеха. CDO должны иметь право разрабатывать и использовать свою собственную шкалу оценки даже в тех функциях, за которые они не отвечают.

Помните, что главное в цифровизации бизнеса — это клиент

Способ, которым компании взаимодействуют с клиентами и думают о них, навсегда изменился. Многие компании еще не вполне приспособились к новой реальности, поэтому они нанимают CDO извне. Убедитесь, что нанятый вами CDO имеет прямой доступ к клиентам и партнерам, а также тесно взаимодействует и сотрудничает с подразделениями продаж и маркетинга.

Команда, работавшая над исследованием в России



Алексей Соколов

alexei.sokolov
@egonzehnder.com



Лариса Петрова

Larissa.Petrova
@egonzehnder.com



Татьяна Прозорова

Tatiana.Prozorova
@egonzehnder.com

Члены глобальной цифровой практики и авторы исследований

Lindsay Trout

Global Digital Practice Leader
Palo Alto
Lindsay.Trout@egonzehnder.com

Jennifer Reingold

Global Head of Content
New York
Jennifer.Reingold@egonzehnder.com

Natascha van Boetzelaer

Partner, Digital Practice
Amsterdam
Natascha.Vanboetzelaer@egonzehnder.com

Prashamsa Gadtaula

Analyst, Digital Practice
New Delhi
Prashamsa.Gadtaula@egonzehnder.com

Об Эгон Зендер

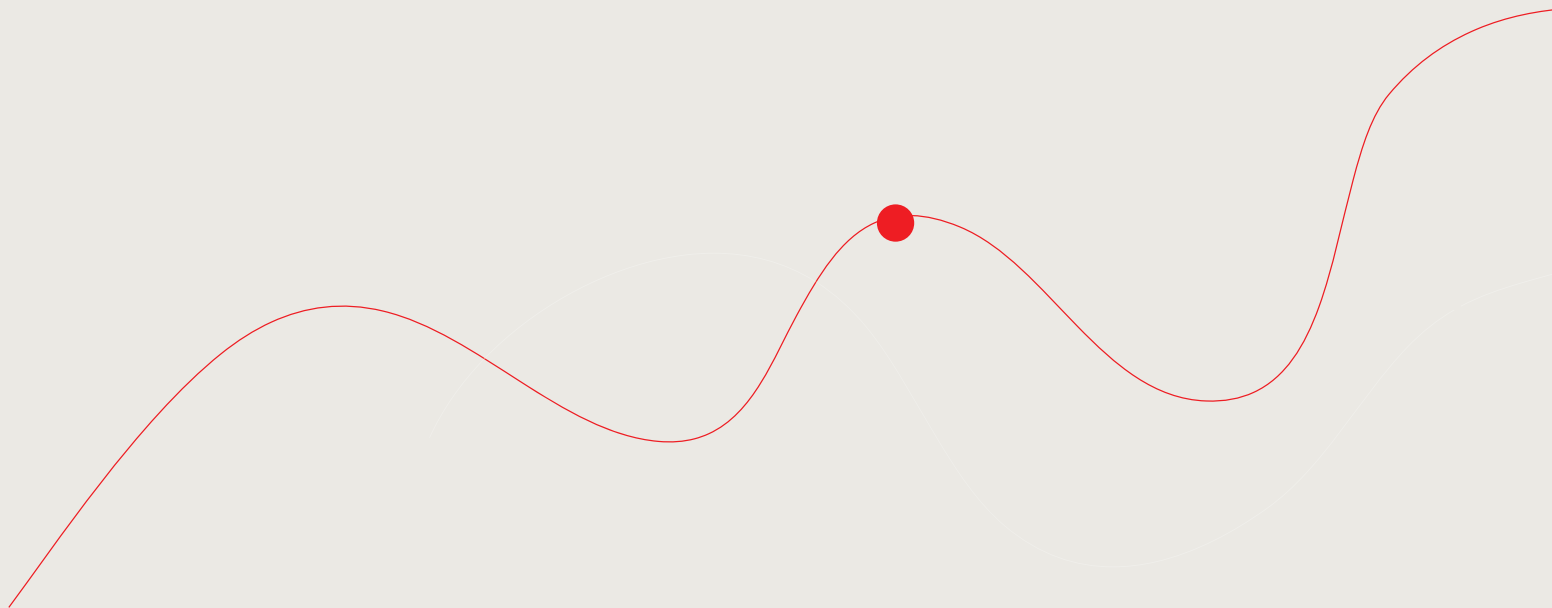
ЭгонЗендер — ведущая международная частная фирма — глобальное партнерство, специализирующаяся на реализации проектов в области подбора и оценки руководящего персонала, консультирования по вопросам корпоративного управления, подбора независимых членов советов директоров, а также проектов по развитию лидерства. В ЭгонЗендер 69 офисов в 41 стране мира, в которых работают более 500 консультантов. Московский офис ЭгонЗендер был открыт в 1997 году.



Об исследованиях Эгон Зендер

В конце 2018 мы провели глобальный опрос Директоров по цифровым технологиям, работающих в разных компаниях, индустриях и странах. В исследовании приняло участие 107 Директоров по цифровым технологиям (далее — CDO), которые поделились с нами взглядами на свою роль в компании, ожиданиями от работы и тем, как они готовят свои компании к цифровой трансформации.

В 2020 мы провели исследование опыта работы Директоров по цифровым технологиям в России, Казахстане и Украине, в котором приняло участие 40 Директоров по цифровым технологиям (CDO/CDTO).



EgonZehnder