

РЕАЛИИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

THE REALITIES OF DIGITAL TRANSFORMATION



Константин Аушев,
руководитель Группы
консультирования в области
ИТ KPMG в Казахстане и
Центральной Азии

Konstantin Aushev,
Head of IT Advisory Group, KPMG
in Kazakhstan and Central Asia

Почти половина компаний по всему миру в этом году значительно увеличила бюджеты на ИТ, равно как и штат ИТ. Внимание к ИТ со стороны руководства высшего звена растет, и автоматизации подвергаются все без исключения процессы компании. Тем не менее для ИТ-директоров это не всегда означает рост внимания к их роли и ее значимости – айтишниками становятся все, и для управления новыми масштабными технологическими проектами трансформации подчас выделяются новые роли цифровых директоров. Их приоритеты и взгляды стали ключевой темой глобального опроса KPMG, проведенного совместно с Harvey Nash. Его основные результаты, наряду с региональным опытом KPMG, приводятся в этой статье.

В процессе работы мы часто сталкиваемся с запросами на сравнительный анализ компаний по уровню зрелости различных технологий и затратам на ИТ, а также на формальные и неформальные инсайты по перспективным технологиям и проектам. И хотя на небольших рынках каждая организация уникальна практически во всем и бенчмарк показывает явные отличия от передовых практик, те приоритеты и «головная боль», о которых говорят руководители компаний в нашем регионе, во многом совпадают со взглядами, представленными в глобальных опросах и исследованиях KPMG.

This year, nearly half the companies around the world upped their IT budgets and staff. Top management is paying increasingly more attention to IT-related matters, and every single business process is subject to automation. However, this does not necessarily translate into increased leadership and significance of the CIO role because, in essence, everyone becomes an IT guru, and in order to manage new, large-scale, transformation projects, often new roles are prescribed to digital executives. Their priorities and challenges constituted the underlying topic of KPMG global survey conducted in collaboration with Harvey Nash. Its key outcomes, combined with our regional experience, are presented in the article below.

In our work, we often have to deal with requests for benchmarks of technology maturity level and IT expenses, as well as formal and informal insights into emerging technologies and projects to invest in. For companies operating in small markets, their uniqueness often makes such benchmarks not reliable enough, as deviation from the best practices is evident and occasionally explainable. Nevertheless, the priorities and “headaches” mentioned by CIOs from our region mainly coincide with the results of KPMG global studies.

This commonality concerns not only digital initiatives that are being hyped, but also day-to-day operational

Такая общность касается не только вопросов, связанных с «хайповыми» цифровыми темами, но и каждодневных операционных вещей. Так, наиболее частые пункты на повестке дня наших собеседников из числа ИТ-директоров как на глобальном, так и на местном рынках – это повышение стабильности ИТ-сервисов, повышение эффективности и автоматизация бизнес-процессов. В то же время если выделить организации, которые уже успешно применяют новейшие технологии (из области искусственного интеллекта, блокчейна, анализа «больших данных» и др.), то их главные приоритеты несколько отличаются – помимо обеспечения стабильности ИТ, это создание новых инновационных продуктов и улучшение клиентского опыта.

Улучшение клиентского опыта, как известно, есть ядро цифровой трансформации для любой организации и любого подразделения. Для ИТ-директора ситуация несколько усложняется тем, что у него есть два типа клиентов: внутренние и внешние. Именно про первую группу многие забывают в угоду цели по повышению эффективности. На практике это выражается либо в стремительной автоматизации посредством внедрения решений от крупных поставщиков, либо наоборот, тотальным сокращением ИТ-затрат за счет недорогих или вовсе бесплатных решений. В обоих случаях общие затраты на поддержку будут расти непропорционально удовлетворенности пользователей, которые скажут, что ИТ-стратегия оказалась в недостаточной мере соответствующей бизнес-целям (как подтверждает опыт 55 % организаций по всему миру). При любом раскладе за большинство проектов автоматизации будут отвечать группы ИТ или бизнес-анализа без четко выделенного бизнес-спонсора, который бы обосновывал проект и демонстрировал достижение результатов по ходу его реализации. В то время как организации – «цифровые лидеры» – отличаются следующими подходами:

1. Подход к стратегическому планированию подразумевает создание цифровой стратегии, в основе которой – фокус на опыте клиента, открытость к взаимодействию со всевозможными партнерами из разных отраслей и новые технологии.

2. Выделенный CDO (где D может означать как digital, так и data) отвечает за достижение максимальной отдачи от использования имеющихся данных по каждому клиенту.

matters. Thus, the most frequent topics on the agenda of CIOs surveyed both in the global and local markets include increased stability of IT services, increased efficiency, and automation of business processes. At the same time, the top priorities of companies that are already successfully utilizing digital technologies (AI, blockchain, big data analytics, etc.) are somewhat different – aside from ensuring IT stability, they focus on creating new innovative products and enhancing customer experience.

Enhancing customer experience is known as a core element of digital transformation in any organization and division. For a CIO, the situation is a bit more complex due to having two types of clients – internal and external. Internal clients are often ignored in favor of accommodating the goal of increasing efficiency. In practice, this results either in rapid full-house implementation of solutions offered by famous vendors, or conversely, in a total reduction of IT expenses by using cheaper or open-source solutions. In both cases, total cost of ownership will rise proportionately to the satisfaction of users who will declare the IT strategy as misaligned with business goals (as proven by 55% companies worldwide). Under either scenario, IT or business analysis groups will be responsible for leading IT implementation projects without any support from a designated business sponsor, who could prove feasibility of the project and demonstrate interim outcomes. At the same time, organizations – “digital leaders” – demonstrate different approaches, namely:

1. Approach to strategic planning presumes the development of a digital strategy with the following at its core: client-centric, openness to collaboration with all kinds of partners from various industries, and emerging technologies;

2. Designated CDO, where D can denote both “digital” and “data,” responsible for achieving maximum return from utilizing available customer data;

3. Designated enterprise architecture function responsible for the selection (and repeat utilization) of technology blocks aligned with corporate architecture principles.

Kyrgyzstan and Kazakhstan hardly have a dozen large companies with a dedicated CDO role that is different from CIO or CTO, while globally this is found in 11% of companies. In these companies, an operational digital strategy can be found twice as often as in remaining companies (in general, almost one third of organizations around the world have a formalized digital strategy in place).



Подход к стратегическому планированию подразумевает создание цифровой стратегии, в основе которой – фокус на опыте клиента, открытость к взаимодействию со всевозможными партнерами из разных отраслей и новые технологии

3. Выделенная служба архитекторов корпоративных приложений отвечает за выбор (и повторное использование) технологий, соответствующих принятым в организации принципам корпоративной архитектуры.

В Кыргызстане и Казахстане крупных компаний, где была выделена роль CDO, отличная от CIO или CTO, пока едва ли наберется с десятков, тогда как в мире CDO встречаются уже в 11 % компаний. В таких организациях четкая, работающая цифровая стратегия встречается в два раза чаще чем в остальных (в целом, она разработана у почти трети организаций по всему миру).

Что касается архитекторов, то именно им отводится важная роль по интеграции требований от всех подразделений в единую картину корпоративной архитектуры. Как сказал один из наших собеседников Маркус Сонтхаймер, CIO Deutsche Bahn Schenker, «держать под контролем корпоративную архитектуру – это ключевая задача, так как мы должны привнести технологии во все части нашей компании». При этом управление корпоративной архитектурой, наряду с анализом «больших данных», управлением технологической инфраструктурой, безопасностью и непрерывностью бизнеса, является компетенцией, нехватка которой на рынке растет четвертый год подряд, тогда как потребности в бизнес-аналитиках, менеджерах проектов, разработчиках сегодня компаниям удовлетворить уже гораздо легче, чем в прошлом году.

«Цифровые лидеры» отличаются и по технологиям, в которые они инвестируют. По сравнению с остальными организациями они инвестируют в шесть раз больше в технологии виртуальной реальности и в пять раз больше – в блокчейн. При этом уровень инвестиций в роботизацию процессов отличается не столь разительно – всего в 2,5 раза. Эти цифры коррелируют с проектами KPMG в регионе – роботизация процессов становится обыденной услугой, спрос на проектирование и реализацию блокчейн-решений есть, но порой уже на этапе предпроекта предпочтение отдается другой технологии, а промышленные решения с использованием технологий виртуальной реальности находятся лишь на стадии обсуждения.

В завершение хочется отметить еще одну общую для всех рынков особенность – в этом году приоритетом с самой быстрорастущей значимостью для «цифровых лидеров» стала кибербезопасность. Эту область указали для себя приоритетной на 23 % больше ИТ-директоров, чем в 2017 году. Примерно на столько же увеличилось количество запросов на услуги в области кибербезопасности, которые мы получили от клиентов в Кыргызстане и Казахстане ●

As for the architects, they have the important role of integrating the requirements from all the divisions into a unified general concept of enterprise architecture. “Keeping enterprise architecture under control is a key task, as we have to implement technologies at all levels of our company”, commented one of our respondents, Markus Sontheimer, CIO, Deutsche Bahn Schenker. In the meantime, skills in enterprise architecture management, as well as big data analytics, technology infrastructure management, security and business resilience management are among those that are in shortage on the market for four years in a row, while demand for business analysts, project managers and developers is easier to meet than in the past.

Moreover, digital leaders demonstrate a different approach to investment into technologies. As compared to other companies, they invest six times more than other companies into virtual reality and five times more into blockchain. At the same time, the difference of the level of investment into robotic process automation is not that great – only around 2.5 times. These figures correlate remarkably with the KPMG regional projects, where robotic process automation becomes an ordinary service, blockchain solution design and implementation services demonstrate a stable demand, but sometimes preference is given to another type of technology already at the preliminary study phase, while VR-based industrial solutions remain at the stage of discussion.

In conclusion, one more peculiarity common to all markets is worth noting: this year, cybersecurity has become the fastest growing priority for digital leaders all over the world. The number of IT directors who identified this field as top priority grew by 23% as compared to 2017. Requests for cybersecurity services received from our clients in Kyrgyzstan and Kazakhstan grew by nearly as much ●



Digital leaders invest six times more than other companies into virtual reality and five times into blockchain