

## Содержание:

image not found or type unknown



## Введение

Цифровая трансформация проходит как глобально в экономике, так и на уровне отдельных компаний. Изучение данного процесса является особенно актуальным сейчас, так как мы видим, что международные корпорации внедряют новые технологии и проводят цифровую трансформацию своих бизнес-моделей с целью сохранения лидирующих позиций в своей отрасли за счет создания технологических барьеров, преодолеть которые их конкурентам не удастся. Цифровая экономика представляет собой новый, пятый по счету, технологический уклад, перезапускающий конкурентное соревнование на новой базе, а значит, в этом рыночном соревновании «последние могут стать первыми».

## Основная часть

Согласно анализу BCG (Boston Consulting Group) (Banke Bart, 0), в области внедрения цифровых технологий исторически лидируют B2C-секторы: медиа, где уже произошли фундаментальные изменения; розничная торговля; телекоммуникации; страхование и банковское обслуживание. В первую очередь, цифровая трансформация охватывает отрасли медиа и телекоммуникации. Если всего несколько лет назад большинство людей получало информацию через печатные журналы и телевидение, то теперь ситуация изменилась. Основное внимание современного общества устремлено в интернет-порталы, так как через них можно получить актуальную информацию в любой момент времени. У компаний этих отраслей обострилась необходимость приспособливаться в новой действительности: менять бизнес-модель или покидать рынок. Так, руководство крупнейшего медиаконцерна Axel Springer приняло решение продать существующий довольно прибыльный издательский бизнес и переключиться на высокотехнологичный бизнес (Vyugina, 2016). Наиболее интересным для изучения и в то же время важнейшим со стратегической точки зрения является изменение бизнес-модели фирмы, которая затрагивает как внутреннюю, так и внешнюю среду

компании. Однако не все отрасли одинаково включены в процесс цифровой трансформации. Например, в металлургии, нефтегазовом секторе, электроэнергетике и машиностроении цифровизация направлена в основном на внутренние улучшения деятельности компаний и не затрагивает пока их внешнюю среду. Некоторые компании вообще ограничиваются внедрением в бизнес-процессы цифровых сервисов к своим традиционным продуктам, в таком случае говорить о цифровой трансформации, то есть о кардинальном изменении формы ведения бизнеса, не приходится.

В моей работе я рассмотрю опыт компаний, которые комплексно трансформируют свой бизнес с помощью цифровых инструментов. Они не только развивают свои внутренние бизнес-процессы, но и расширяют сферу деятельности, становятся глобальными, хотя физически могут быть локализованы в одном месте.

Стратегическое переустройство компаний проводится с целью внедрения новых цифровых технологий, более совершенных, чем аналоговые технологии, совершенствования бизнес-процессов, которые ведут к росту доходов и сокращению расходов.

Доступность информационных технологий способствует появлению совершенно новых игроков на рынке, более гибких, применяющих абсолютно новые модели управления бизнесом, и, соответственно, более конкурентоспособных, чем традиционные компании.

Согласно подходу, предложенному Карлотой Перес, выделяют **три основных этапа развития цифровой трансформации**, каждый из которых привязан к определенному технологическому прорыву.

**Первый этап** в 1970-х и 80-х годах ознаменован появлением интегральных микросхем, которые сократили и значительно ускорили вычисления. Инженеры стали использовать программы для компьютерного проектирования, а менеджеры могли отслеживать запасы материалов и товаров в реальном времени.

**Второй этап** в 1990-х и 2000-х годах привел к появлению взаимосвязи цифровых процессов. Компьютеры соединяются в локальные и глобальные сети. Появились веб-службы, а облачные сервисы предоставили общие вычислительные ресурсы. Именно здесь возникает виртуальная экономика взаимосвязанных машин, программного обеспечения и процессов, где физические действия могут выполняться в цифровом виде. Также возрастает значение географического положения бизнеса. Оффшоринг стал еще более популярным, производство

сконцентрировалось там, где оно было самым дешевым – Китай, Мексика, Ирландия, а ранее процветающие местные экономики, такие как Великобритания, США и ряд других стран, стали испытывать трудности в сфере занятости населения.

**Третий этап** начался в 2010-м, характеризуется появлением дешевых датчиков, объединенных в беспроводные сети, которые дают новые возможности в развитии мониторинговых систем. В результате, за последние семь лет стало заметно развитие методов интеллектуальных алгоритмов распознавания образов и обработки вербальной информации.

**Также выделяют четвертый этап**, в котором мы сейчас находимся. Он начался примерно в 2015-м году и ознаменован появлением и развитием искусственного интеллекта, который позволил не только анализировать массивы данных, но и выполнять «человеческие» функции с помощью роботов, которые могут обучаться на основе прошлого опыта.

На этом этапы развития цифровой трансформации не заканчиваются, ведь трансформация – это процесс динамический, постоянно ускоряющийся. Заметна тенденция к увеличению «плотности» технологических прорывов с течением времени: если в прошлом веке промежуток между появлением новых технологий составлял 7–10 лет, то в настоящее время такой период измеряется месяцами. Все это свидетельствует о том, что цифровая трансформация бизнеса ускоряет свой темп, и руководителям компаний нужно более пристально следить как за изменениями рыночной конъюнктуры, так и за новыми технологическими прорывами, которые могут так или иначе затронуть сферу их деятельности.

**Таким образом, можно заключить**, что цифровая трансформация развивается нелинейно. На данном этапе развития становится очевидно, что поскольку развитие технологий протекает с постоянным ускорением, бизнес также будет меняться все быстрее и быстрее, что говорит нам о важности своевременного внедрения цифровых технологий в бизнес.

### **Критически важные элементы процесса трансформации бизнеса!!!!**

Процесс цифровой трансформации бизнеса состоит из отдельных взаимосвязанных стадий, поэтому очень важно, в первую очередь, обратить внимание на критически важные области бизнеса. Согласно исследованию, проведенному учеными из центра для цифрового бизнеса Массачусетского технологического института, в котором приняли участие 157 руководителей из 50 компаний, выручка которых в

основном превышает один млрд долларов, **движение к цифровой трансформации происходит в трех ключевых областях:** работа с клиентами, операционные процессы фирмы и бизнес-модели фирмы. Каждая из этих трех областей делится на три элемента, а все девять элементов таблицы в совокупности образуют своего рода **набор строительных блоков для цифровой трансформации бизнеса.**

На момент исследования ни одна из компаний, участвовавших в исследовании, не трансформировала все девять элементов. Руководители выбирают те блоки, которые, по их мнению, принесут успех именно их компании. Исследователи отмечают, что существует **десятый элемент** – цифровые компетенции, который является важным инструментом для преобразований во всех областях. Тем не менее в структуре модели, представленной в таблице 2 и составе ее элементов можно усмотреть некоторые закономерности. Сначала располагаются элементы внешней среды, затем внутренней среды и в последнюю очередь элементы бизнес-модели, которые связывают внешнюю среду с внутренней. В российских условиях **наиболее важным является первый блок**, поскольку цифровизация бизнеса должна вести к росту клиентоориентированности компании. Первоочередное внимание этой области бизнес-модели делает ее, по сути, критерием правильности проведения процесса цифровизации бизнеса.

Для более корректного понимания элементов, участвующих в цифровой трансформации, необходимо дать им краткую характеристику.

**1. Более глубокое понимание клиентов.** Компании стремятся понять через социальные сети, что нравится клиентам и что их разочаровывает. Также компании изучают, как продвигать свой бренд при помощи социальных сетей. Бизнес в то же время стремится повысить лояльность клиентов, создавая сообщества, в которых их клиенты получают поддержку при приобретении и использовании товаров и услуг.

Многие компании используют глубокую аналитику для более детального понимания клиентов. Некоторые страховые компании, например, улучшают свои портфели и структуры затрат посредством анкетирования и ценообразования на основе аналитики. Другие компании проводят аналитические эксперименты для управления поведением клиентов. Например, ресторанная компания активно проводит эксперименты по ценообразованию и продвижению: она динамически корректирует цены на продукцию, реагируя на спрос, погоду, уровни запасов и близость времени закрытия.

**2. Увеличение выручки от существующих клиентов.** Лучшее понимание своих клиентов помогает компаниям трансформировать процесс продаж. Компании объединяют данные о закупках клиентов для обеспечения более персонализированных продаж и обслуживания клиентов или даже предлагают индивидуальные пакеты продуктов. Например, российский ритейлер «Лента» анализирует покупки клиентов на основе персональных дисконтных карт и предлагает персональные скидки при повторном визите в магазин. Некоторые компании пытаются упростить и улучшить жизнь клиента, используя цифровой плагин для автоматической загрузки последнего списка покупок клиента в качестве базы для текущего заказа.

**3. Поиск новых точек взаимодействия с клиентами.** Некоторые компании предоставляют клиентам возможность самообслуживания с помощью цифровых технологий, которые, в свою очередь, позволяют клиенту сэкономить время, параллельно сохраняя и деньги компании. Так, например, банк создал аккаунт в Twitter, чтобы быстро реагировать на жалобы клиентов, позволяя клиентам избежать физического похода в филиал. Банк «Тинькофф» использует встроенный в мобильное приложение чат, через который пользователи решают большинство задач. Также компания широко использует социальные сети и рассылку по электронной почте для поддержания постоянного контакта с клиентами. Компании с несколькими каналами доступа к клиентам стремятся обеспечить комплексное обслуживание. Отметим, что многоканальные услуги требуют перестройки не только бизнес-процессов обслуживания клиентов, но и внутренних операционных процессов.

**4. Автоматизация производственных процессов.** Автоматизация позволяет компаниям переориентироваться на решение стратегических задач за счет предоставления больших объемов актуальной информации. Кроме того, автоматизация повышает уровень безопасности на предприятии за счет полного или частичного исключения человеческого фактора. Так, компания, занимающаяся производством красок, создала полностью автоматизированные заводы, которые значительно сокращают трудозатраты, улучшают качество продукции и повышают экологические показатели, безопасность персонала и окружающей среды.

**5. Реализация творческого потенциала сотрудников.** Благодаря применению высоких технологий у работников, ранее занятых рутинным трудом, появляется возможность повысить квалификацию и работать более осознанно. Цифровая трансформация происходит и на индивидуальном уровне: теперь трудовой процесс не связан физически с рабочим местом. Сотрудники во многих случаях могут

работать там, где им удобнее. Кроме того, компании могут нанимать персонал на территории, где трудовые ресурсы дешевле. Цифровые инструменты для совместной работы позволяют сотрудникам взаимодействовать с коллегами вне зависимости от их местонахождения.

#### **6. Управление производительностью на основе анализа «больших данных».**

Новейшие цифровые системы позволяют менеджменту глубже понять свойства своей продукции, региональную специфику спроса. Это дает возможность принимать решения на основе фактических данных в режиме реального времени, а не на основе качественных предположений. Также заметен рост степени детализации менеджмента, что позволяет руководителям сравнивать текущие процессы и перераспределять производственные мощности оптимальным образом.

**7. Точечное внедрение новых технологий.** Компании традиционных отраслей, таких как металлургия, авиаперевозки, не меняют бизнес-модель полностью, они ограничиваются внедрением новых технологий в отдельные бизнес-процессы. Так, одна из компаний, участвовавших в исследовании, применила цифровые технологии в некоторых аспектах своей деятельности. За два года внедрение новых технологий принесли компании 20% новых клиентов, а старые клиенты увеличили потребление на 13%.

#### **8. Внедрение новых, ранее не существовавших цифровых бизнес-моделей.**

Так называемые «цифровые платформы» заметно изменили отрасли пассажироперевозок и гостиничный бизнес. Платформа заказа такси Uber, платформа аренды жилья Airbnb, а также платформы «совместного потребления», такие как «Делимобиль», уже значительно изменили положение сил на конкурентном рынке, сместив, а в некоторых случаях уничтожив компании с их старыми и неэффективными бизнес-моделями. Влияние таких платформ распространяется вертикально: автопроизводители, к примеру, обеспокоены снижением спроса на новые автомобили.

**9. Цифровая глобализация.** Цифровые технологии и структурированная информация позволяют компаниям получить глобальный синергетический эффект, при этом, сохранив способность чутко реагировать на локальные изменения, то есть происходит так называемый процесс «глокализации», при котором одновременно происходит и глобализация, и локализация. Среди компаний, находящихся в процессе цифровой трансформации, существует так называемая «цифровая элита». Такие компании отличаются тем, что их руководство уделяет внимание не только цифровым технологиям и новшествам, но и развитому

менеджменту. За счет полноценной трансформации бизнеса со временем такие компании достигают «цифровой зрелости» и оставляют своих конкурентов позади.

## **Заключение**

**Таким образом,** цифровая трансформация бизнеса представляет собой, осознанный руководством фирмы процесс изменения ее менеджмента на основе внедрения технологий в бизнес. Драйверами такой трансформации являются изменяющиеся потребности клиентов, действия конкурентов, а также появление и распространение новых технологий.