

Цифровая трансформация в бизнесе

*Стефанова Н. А., доцент,
заместитель заведующего кафедрой
«Цифровая экономика»
Савельев Д.Н., студент
направления подготовки «Бизнес-информатика»
ФГБОУ ВО «Поволжский государственный университет
телекоммуникаций и информатики»
e-mail: faceralm280@gmail.com
Россия, Самара*

Бизнес переходит в фазу высоких скоростей. Чтобы быть эффективным, надо быстро бежать, а, чтобы быть лидером – надо нестись на гипер-скорости. Прежние модели и бизнес-процессы становятся не эффективными, старые методы коммуникаций не работают. Модели потребления продуктов и услуг меняются. Сегодня уже никто не станет рассуждать о предпосылках мировой цифровой революции. Потому, что она уже происходит. И практически каждый человек, в той или иной мере, пользуется гаджетами и современными цифровыми сервисами, начиная от соцсетей, телевидения и развлечений, заканчивая госуслугами. Странно было бы предполагать, что в этой новой цифровой экономике бизнес сможет работать по старой модели, с традиционными процессами и с прежней эффективностью. Драйвером изменений выступает современный потребитель и его изменения в предпочтениях и форме потребления товаров и услуг.

Сформулировать точное определение цифровой трансформации не так-то просто. Безусловно, она предполагает переосмысление использования организацией технологий в поисках новых источников дохода или новых бизнес-моделей. И требует взаимодействия разных подразделений в части сопряжения бизнес-ориентированной философии с моделями быстрой разработки приложений. Однако часто за цифровой трансформацией скрывается цифровая оптимизация – новые инициативы, направленные на совершенствование уже существующих сервисов. Главный научный сотрудник MIT Sloan Initiative on the Digital Economy Джордж Вестерман как раз один из тех, кто распознает цифровую трансформацию по ее «внешнему виду». «Цифровая трансформация имеет место, когда компании используют технологии, чтобы кардинально изменить эффективность или достижения предприятия, – пояснил он. – Ее движущими силами становятся разрушение устоев новичками рынка и инновации, с помощью которых конкуренты рассчитывают привлечь новых клиентов». Цифровизация, диджитализация,

digital transformation – этот тренд уже прочно закрепился в программах крупнейших панельных дискуссий на экономических форумах и профильных конференциях.

Многие ИТ-директора называют цифровой трансформацией то, что на самом деле ею не является. Мобильные приложения, чат-боты на основе искусственного интеллекта, аналитические средства и другие цифровые сервисы зачастую используются для дополнения уже существующих сервисов. Так что же проводят компании – «цифровую трансформацию» или же «цифровую оптимизацию бизнеса»?

«Если говорить в двух словах, то цифровую трансформацию бизнеса мы оставляем тем компаниям, у которых она связана с извлечением новых доходов, с новыми продуктами и услугами, с новыми бизнес-моделями», – пояснил Хан Ле Хон, аналитик Gartner. Сюда может относиться создание новых подразделений цифрового бизнеса или приобретение цифровых активов. Иногда создание новых бизнес-моделей выливается в появление предприятий на смежных рынках или в новых отраслях.

Компания General Electric, со своей инициативой Промышленного Интернета по продаже двигателей для локомотивов и реактивных турбин в качестве программного обеспечения, управляет трансформацией цифрового бизнеса. Смелая цифровая стратегия GE обусловлена тем, что компания, опасаясь разрушительных последствий от действий конкурентов, решила сама нарушить сложившийся порядок в своей отрасли.

GE входит в число тех 10% организаций, которые, по признанию Gartner, действительно проводят трансформацию. Остальные 90% занимаются оптимизацией цифрового бизнеса теми или иными способами. Она предусматривает использование цифровых инструментов для совершения рывков в производительности, наращивания доходов из уже существующих источников и улучшения восприятия со стороны клиентов. Результаты организованного Gartner в 2017 году опроса генеральных директоров компаний показали, что 42% респондентов планируют использовать цифровые технологии скорее для оптимизации, чем для трансформации своего бизнеса.

«Когда мы просим респондентов отвечать конкретно, выясняется, что речь идет о цифровой оптимизации», – указал Ле Хон. Компания Shake Shack, например, в этом году выпустила мобильное приложение, позволяющее оформлять заказы с мобильных устройств и тем самым сокращать время ожидания клиентов. Компания ServiceMaster внедрила мобильную платформу для улучшения связи между клиентами и исполнителями заказов.

По словам Ле Хона, его работа, помимо всего прочего, предусматривает встречи с ИТ-директорами, а также с отвечающими за стратегию руководителями – генеральными, операционными или финансовыми директорами. Совместные мероприятия с участием ИТ- и бизнес-лидеров помогают компаниям разобраться, трансформируют они свой бизнес или же

оптимизируют его. Ответив себе на этот вопрос, они могут провести соответствующую адаптацию и скорректировать ожидания.

Цифровая трансформация должна поддерживаться и продвигаться топ-менеджментом компании. Это обязательное условие успешной реализации запланированных изменений. Главная задача руководства – «продать» (в хорошем смысле этого слова) сотрудникам нововведения и показать, каким образом они повлияют на каждого из них.

Новые процессы могут стать причиной потери работы для некоторых сотрудников. Данный факт не нужно скрывать и объявить об этом заранее, чтобы планируемые изменения не стали предметом слухов и сплетен.

Для реализации изменений на операционном уровне необходимо создать кросс-функциональную команду, состоящую из сотрудников подразделений, которые отвечают за отдельные аспекты процесса. Нередко для этого формируется отдельный центр компетенций, состоящий из сотрудников различного профиля, – проектировщики клиентского опыта и дизайнеры, маркетологи, представители ИТ и т.д. Важно, чтобы члены этой команды были открыты новым идеям, обладали требуемыми навыками и не боялись экспериментировать. Подобный центр может функционировать на регулярной основе, транслируя лучшие практики внутри компании.

Цифровая трансформация бизнес-процессов затрагивает большое количество legacy-систем, от которых невозможно избавиться одномоментно. Попытки интегрировать старые системы в новые процессы чреваты длительными проектами с туманными сроками окупаемости инвестиций. Через несколько лет может выясниться, что сделанное уже неактуально. Для снижения подобных рисков важно двигаться небольшими шагами.

Иногда имеет смысл использовать простые временные решения для перехода на «новые рельсы», параллельно создавая интеграционные интерфейсы между новыми сервисами и старыми системами, либо полностью заменяя последние.

Цифровая трансформация требует ведения бизнеса. «ИТ-директора не в состоянии осилить цифровую трансформацию в одиночку, – заявил Вестерман. – Необходимо заручиться поддержкой какого-то иного влиятельного руководителя и получить одобрение совета директоров. На одной оси должны быть технологии, а на другой – умение предвидеть и непрерывно управлять происходящими изменениями. Объединив все это, вы получите компанию, которая держит свои цифровые технологии под контролем». По словам Вестермана, написавшего на эту тему книгу «Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation» («Цифровое руководство: от технологий к трансформации бизнеса»), компании, контролирующие свои цифровые технологии, на 26% более прибыльны по сравнению с конкурентами из той же отрасли.

Также предприятия внедряют цифровые продукты, которые дополняют традиционные системы. Например, производитель спортивной одежды начал

продавать GPS-модули и другие цифровые устройства, которые помогают покупателю узнать различную информацию о своих спортивных тренировках. Другие компании благодаря цифровым устройствам меняют границы своих бизнес-моделей. Так, ипотечная компания движется от звена в цепочке поставок к глобальному предоставлению инвестиционных продуктов. Администрация известного аэропорта стремится владеть полной информацией о полетах путешественников, чтобы предоставлять комплексные мультиканальные услуги, включая информацию о движении самолета, акциях магазинов беспошлинной торговли duty-free и другие привлекательные предложения.

Все чаще компании становятся не просто мультинациональными, а по-настоящему глобальными. Цифровые технологии в сочетании с интегрированной информацией позволяют компаниям получить глобальный синергетический эффект, при этом сохранив способность чутко реагировать на локальные изменения. Эти компании извлекают выгоду из центров коллективного обслуживания при предоставлении финансовых услуг, при управлении персоналом и даже из основных компетенций – например, промышленного производства и дизайна. Центры коллективного обслуживания позволяют повысить эффективность и снижают риски. Они также способствуют достижению гибкости на глобальном уровне. Так, один промышленный производитель может всего за несколько дней сменить направление производства, отреагировав на перебои или избыточный спрос.

Действительно, проведенный анализ показал, цифровая трансформация требует сильного руководства – только оно может быть драйвером серьезных изменений. Также требуется четкое понимание того, какие части компании вы хотите преобразовать. Компании во всем мире идут на эксперименты – и получают преимущества от цифровой трансформации. Идет ли компания по пути индивидуальной или совместной работы, по пути выполнения внутренних или внешних бизнес-процессов, или по пути понимания и обслуживания клиентов, цифровые технологии предоставляют ей весь спектр возможностей.

Список литературы:

1. Дэн Билер “Как обосновать инвестиции в цифровую трансформацию бизнеса” // 2017 URL: <https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=192343> (Дата обращения 15.05.2018)

2. Клинт Болтон “Цифровая трансформация – необходимое разрушение сложившегося порядка?” // 2017 URL:
<https://www.osp.ru/cio/2017/06/13052721/> (Дата обращения 17.05.2018)
3. Юрий Пахомов “Да есть ли она в природе – цифровая трансформация?” // 2017 URL:
<https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=191838>
(Дата обращения 15.05.2018)
4. Ольга Мельник “Цифровая трансформация как рабочий процесс” // 2017 URL:
<https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=191838>
(Дата обращения 16.05.2018)
5. Дэвид Роджерс. Цифровая трансформация. 2018. Отдельное издание. С. 53-82.

Контактный телефон +79372366125