

Дигитална трансформация на бизнеса

Миланка Славова*

Резюме: Целта на статията е да изследва различни подходи за изучаване на явлениято „дигитална трансформация на бизнеса“. В статията е аргументирано разбирането, че дигиталната трансформация често води до разрушителни иновации, които променят конкурентната среда в резултат на появата на нови динамично развиващи се компании. Тя обаче създава възможности за разширяването на бизнеса и на съществуващите компании.

Дигиталната трансформация е организационна промяна, която е породена от бурното развитие и приложение на дигиталните технологии в бизнеса. Въз основа на проучване на публикации на водещи изследователи и консултантски компании са представени възможни начини за структуриране на процеса на промяна. Независимо от различията, преобладава становището, че успехът зависи от промени в стратегията, лидерството и организационната култура. Приоритетите за дигитална трансформация на бизнес модела, връзките с клиента и бизнес процесите зависи от особеностите на производството и услугите, които фирмите предлагат. В статията са посочени примери за дигитални решения на фирми на българския пазар.

* Миланка Славова е доктор, доцент в катедра „МИО и бизнес“ на УНСС, e-mail: milanka.slavova@unwe.bg

Ключови думи: дигитална трансформация, разрушителни иновации, подходи за изследване на дигиталната трансформация.

JEL: M 110.

Бурното навлизане на дигиталните технологии във всички области често води до появата на разрушителни иновации. По определението на създателя на това понятие Клейтън Кристенсен разрушителните иновации са продукти или услуги, които са по-евтини и по-удобни за потребителите. В началния етап на развитието си те са с по-ниско качество. Други предимства обаче като мобилност и бързина удовлетворяват потребностите на пазарни ниши, които не се обслужват или са подценени от основните доставчици. Постепенно с усъвършенстването им фирмите, които ги въвеждат, изместват утвърдените конкуренти и създават нови потребители (Christensen, Raynor and McDonald, 2015).

Особеностите на дигиталните разрушителни иновации са скоростта, с която се появяват и разпространяват. Дигиталните разрушители въздействат върху конкурентите, като създават големи информационни масиви за клиентите и ги превръщат бързо в нови бизнес модели. Традиционните производители губят пазарен дял

Маркетинг

и често излизат от пазара (Bradley, Loucks, Masaulay, Noronha and Wade, 2015).

„Интернет на нещата“, облачните технологии, големите бази данни и аналитичните инструменти, мобилните комуникации и социалните мрежи налагат необходимостта от стратегически решения за дигитална трансформация на организацията (Chaffey, 2015; Kane, Palmer, Phillips, Kiron and Buckley, 2015; Wade, 2015). Тя може да се определи като организационна промяна и развитие въз основа на приложението на дигиталните технологии във всички дейности на организацията. Успешната дигитална трансформация е предпоставка за запазването и разширяването на пазарните позиции и на съществуващите компании. Независимо от бързия растеж на новостартиращите, анализите показват, че сред 2000-те глобални компании на Forbes банкрутиралите като Kodak са по-скоро изключение, отколкото правило. Значителните материални и нематериални активи, глобалните дистрибуторски мрежи, институционалното ноу-хау и трайните взаимоотношения с клиентите са предпостав-

ки за значими резултати в дигиталната им трансформация (World Economic Forum White Paper, 2016).

Подходи за изследване на дигиталната трансформация

Дигиталната трансформация на бизнеса се изучава от изследователи и консултантски компании чрез различни подходи. Многообразието от промени може да се обобщи чрез отговорите на три въпроса: необходима ли е промяна, кои области са с приоритет и как трябва да се извърши промяната. Изводите се основават главно на резултати от проучванията на ръководителите на компании в разнообразни икономически сектори.

Един от подходите за изследване на дигиталната трансформация е групирането на промените в три области: потребителско поведение, бизнес процеси и бизнес модели. В тях изследователите от Масачузетския технологичен институт и консултантската фирма Capgemini са посочили девет елемента на дигитална трансформация (фигура 1).



Фигура 1. Дигитална трансформация на бизнеса

Трансформация на преживяванията на потребителите при използването на стоки и услуги на организацията се изразява в задълбоченото изучаване на пазарните сегменти и тяхното поведение в маркетинговото пространство, потребителското поведение и лоялността, интерактивните комуникации с клиентите в процеса на продажбите и дигитализацията на възможния най-голям брой допирни точки между организацията и клиентите.

Трансформация на бизнес операциите на организацията. Обхваща автоматизация на процесите на научноизследователската и развойната дейност, производството и дистрибуцията. Дигитализацията на рутинните изследователски процеси, набирателно на информация, изработването на прототипи съкращава иновационния процес. Дигиталните технологии дават възможност също така да се развие капацитета на заетите на различни равнища в отделни функционални области. Увеличаването на работата от разстояние в дома на служителите, вземането на решения въз основа на реално получени данни от взаимоотношенията с клиентите подпомага по-бързото вземане на решения за разполагането на производството в различни производствени единици.

Трансформиране на бизнес модела чрез дигитална модификация на бизнеса, нов дигитален бизнес и дигитална глобализация. Тези процеси протичат чрез добавяне на дигитално съдържание към съществуващите продукти и услуги и въвеждането на нови дигитални решения. Дигитализацията на услугите ускорява глобализацията. Многонационалните компании я използват за намаляването на разходите за управление на човешките ресурси, финансите, производството и дизайна чрез глобален аутсорсинг. При нововъзникващите високотехнологични компании дигиталните технологии дават възможност за глобализиране още в първите години от възникването им

(Westerman, Calmejane, Bonnet, Ferrais, and McAfee, 2011).

Глобалният център за дигитална бизнес трансформация на IMD е разработил т.нар. „модел на рояла“, в който описва седем области на организационна промяна, представени на фигура 2 (Wade, 2015). При този подход като важни области на промяната са обособени инфраструктурата на организацията за приложението на дигиталните технологии и дигиталните умения на ръководството и заетите в организацията. Например въвеждането на дигитална система за осъществяването на онлайн продажби или онлайн гоставки изисква съществени промени в уменията на персонала. В някои случаи персоналните контакти с клиентите се заменят с използването на новите технологии и това създава усещане за по-малка ефективност или непривлекателност на работата, а оттук и съпротива на служителите към дигитализацията (Chaffey, 2015).

Подход, подобен на рояла, следват и други автори, които използват традиционната стратегическа рамка, разработена от консултантите на McKinsey през 70-те години, известна още като рамката 7S. Стремешът е да се определят основните задачи на дигиталната трансформация по седемте елемента на рамката: стратегия, структура, системи, споделени ценности, умения, стил и персонал (Chaffey, 2015). Например бързите промени в дигиталната среда налагат съкращаване на сроковете на стратегическо планиране и свиването им до годишно планиране, внимателно боравене с екстраполиране на съществуващите данни, възприемане на разбирането за необходимостта от непрекъсната промяна, децентрализирано управление и др. Привличането на „дигитални таланти“ за работа във фирмите все повече зависи не само от заплащането, но от създаването на „прозрачна работна среда“ и добри вътрешни комуникации. Вътрешното бранди-

Маркетинг

ране или добрите взаимоотношения ръководство – служителите са еднакво важни с изграждането на трайни взаимоотношения с клиентите.

ни сегменти“ на бизнес модела, означават дигитални решения на фирмата за микро-сегментиране и взаимоотношения с клиенти, които имат конкретни изисквания към



Фигура 2. Дигитален роял

Други изследователи разглеждат основните дигитални елементи в съвременната обкръжаваща среда и връзките им с елементите на бизнес модела на конкретна компания (пазарни сегменти, продукти и услуги, канали за реализация, парични потоци, ключови ресурси, ключови партньори, структура на разходите). Например SAP определя пет елемента на дигиталната среда: хората, бизнеса, нещата, данните и облака. Характерно за съвременния човек е неговата дигитална свързаност, мобилност, съществуването му като част от по-голяма дигитална общност. Тези характеристики, отнесени към елемента „пазар-

информацията (елемент данни), глобален достъп до клиентите (използване на елемента „облак“), групиране на покупките на клиенти (елемента “хора”) и др. (SAP White Paper Digital Transformation, 2016).

Независимо от различните подходи, обединяващо е разбирането, че дигиталната трансформация на бизнеса може да има успех само при наличието на добре обоснована стратегия и лидерство. Изследванията потвърждават модела на Бърке и Литуин, според който промените в обкръжаващата среда са най-мощните движещи сили на организационната промяна (1992), но за осъществяването ѝ са необходими тран-

сформационни промени, които се отнасят до стратегията, лидерството и организационната култура. Изследванията на бизнес практиката показват, че фирмите с успешен бизнес, основан на дигиталните технологии, имат ясна стратегия, ангажираност на висшия мениджмънт с промените, мотивирано участие на служителите в този процес и съсредоточаване на всички промени върху потребностите и интересите на клиентите.

В някои сектори дигиталната трансформация обхваща преди всичко производствените процеси. Това е особено характерно за производствените предприятия. Например проучванията на консултантската компания Sardetini сред производствени фирми показва, че при много от тях намаляването на разходите чрез дигитализиране на процесите на разработване, тестване и производство на нови продукти има водещо значение. Мобилните приложения също така имат по-голямо значение за подобряването на производствените процеси и вътрешните комуникации на служителите, отколкото за взаимодействие с клиентите, които в голямата си част не са крайни потребители. Големите бази данни и обработката на информация също е насочена в по-голяма степен към производството. (Bonnet, Ferraris, 2013).

Дигитализацията на производствените процеси обаче открива много възможности за разширяването на бизнеса и за неговата интернационализация в традиционни икономически сектори. Например българската фирма „Аглика Трейд ООД“, чийто основен бизнес е производството на хавлиени кърпи, халати, одеяла, олекотени завивки и други патентована хавлиен плат, който представлява комбинация от микрофибър и памук и е с много голяма здравина. Уникалността на изделията се изразява във възможността с дигитална технология и 300 dpi резолюция да се печатат изображения с равносечно качество на фотографска снимка.

През 2014 г. „Аглика Трейд ООД“ инвестира 10 млн. долара в своя фабрика в САЩ, която е с производителност 60 тона на месец и произвежда текстилни изделия с тази иновативна технология за американския пазар (Национален иновационен конкурс, 2014).

Дигитален одит

Дигиталната трансформация изисква задълбочен анализ на текущото равнище или провеждането на т.нар. „дигитален одит или ревизия“. Подобно на иновационния одит той има за задача да определи какви са възможностите на организацията да осъществи дигитална трансформация и какви външни услуги са необходими. Дигиталният одит предшества разработването на стратегия за дигитална трансформация.

Обикновено дигиталният одит се състои от отговор на въпроси, които могат да се групират в няколко области:

- Нагласа за дигитална трансформация: управленска подкрепа за дигиталната бизнес стратегия; степен на използването на дигиталните технологии в ежедневната работа на персонала; използването на дигитални комуникационни канали.
- Дигитална инфраструктура – хардуер и софтуер, насоки, помагала и процедури за подкрепа на дигиталните проекти.
- Дигитални инструменти, които съответстват на потребностите на клиентите и на вътрешните за организацията процеси. Обучение във фирмата за използването на дигитални технологии.
- Инвестиции в дигитални решения – какви ресурси могат да бъдат отделени за процесите на дигитализация.

Дигиталният одит може да се проведе и по структурните елементи на дигиталната трансформация на бизнеса. Компанията Ernst and Young обръща внимание върху необходимостта процесът на диагностика да не се усложнява, а да се съсредоточи

Върху няколко основни области: потребители, доставчици и партньори, инвеститори, персонала на организацията и ръководството на организацията. Анализът трябва да покаже как дигитализацията на дадена организация ще създаде повече стойност за потребителите, как ще помогне на връзките с инвеститорите/акционерите, как ще укрепи взаимодействието с партньорите, как ще промени фирмената култура и колко ефективно се управлява промяната в организацията, в т.ч. процесът към дигитализация (Ernst & Young, 2011). Резултатите от дигиталния одит дават насока на процеса за дигитална трансформация.

Примери в България за дигитална трансформация на бизнеса

Дигиталната трансформация на бизнеса в България се дискутира на различни форуми. Извън сектора на информационните и комуникационни технологии, дигиталните маркетингови агенции, добри примери за цялостен подход към тези процеси имат някои от банките в страната.

В съответствие с оповестените в публично пространство дейности Банка ДСК дискутира проблемите на дигитализацията на бизнеса си от 2013 г. Тя има разработена цялостна програма, като усилията са насочени както към клиентите, така и към вътрешни потоци от информация и вземането на решения. По отношение на клиентите дигиталната трансформация е насочена към стесняване на пазарните сегменти въз основа на по-прецизно обработване на информация, увеличаване на възможностите за достъп и бързината на извършването на услугата, както и индивидуализирането на промоционалните предложения в клоновата структура на банката. Постигането на тези цели е резултат от подобряването на начина на съхранение на данните и техния анализ.

Фактори за успеха на дигиталната трансформация в Банка ДСК са осигуреният финансов ресурс и целенасочената работа за промяна на нагласата на служителите към замяна на традиционните процеси с дигитални. В тази връзка през 2015 г. успешно се осъществява вътрешен конкурс за идеи за дигиталната трансформация на бизнеса. Избрани са 6 предложения за проекти, за които в рамките на 6-8 месеца се създават работещи прототипи. Сред тях е проект за създаването на нова банкова услуга – “Виртуален чек” за парични преводи между физически лица с разплащателна сметка в Банка ДСК и без такава сметка. Услугата „Виртуален чек” на Банка ДСК, разработена от Мусала Софт, печели първо място в категория E-business на наградите на Българската асоциация по информационни технологии – BAIT Awards 2015.

Активното участие на служителите в процеса на генериране на идеи подобрява екипната работа в банката, откроява лидери, както и подобрява взаимоотношенията с бизнес клиентите, които са активни участници в процеса на създаването на нововъведения (CIO, 2015). Предстои включването в подобни проекти и на служителите от клоновата мрежа, които могат да дадат също много нестандартни идеи за дигитална промяна.

Дигиталната трансформация на Банка ДСК се подкрепя и от положителната нагласа на групата ОТР към тези процеси, която в Унгария е една от иновативните банки. Една от новите мобилни услуги за клиентите през 2016 г. е приемането и изпращането на парични преводи чрез MoneyGram през мобилния телефон или таблет.

Дигиталната трансформация на бизнеса е стратегически приоритет на УниКредит Булбанк. В стратегическия план до 2018 г. дигитализацията на услугите към клиентите е определена като основна група мерки. Тя е важен фактор за намаляването на разходите на банката. Дигиталната

трансформация включва също така предоставянето на услуги с еднакво високо качество през всички канали по всяко време. Банката е завършила изграждането на свой частен облак, който повишава нейната конкурентоспособност по отношение на качеството и скоростта на предоставянето на нови услуги. Постижения в областта на дигиталната трансформация на банката са реализираните платформи за мобилно и интернет банкиране, както и интегрираната платформа за комунални, битови и други плащания BulbankPay (CIO, 2016).

Дигитална иновация за българския банков пазар е въвеждането на портала Factoring.bg. Целта на платформата е да съкрати времето и усилията при обмена на информация и да подобри скоростта и прозрачността на сделките за факторинг. eFactoring ускорява авансовите плащания, минимизира ръчното попълване на документи и осигурява прозрачност на целия процес. През юли 2016 г. международното финансово списание Global Finance обявява в годишната си класация за световните призове „Най-добра дигитална банка“. За „Най-добра дигитална банка“ 2016 за потребителите в България е посочена УниКредит Булбанк (Global Finance, 2016).

Заключение

Дигиталната трансформация на бизнеса е обективен процес, който съответства на променящата се обкръжаваща среда на бизнеса. Осъществяването му изисква ясна стратегия и приоритизация, подкрепени с финансови ресурси, лидерство и активно участие на всички заети в организацията. Скоростта на протичането му зависи от особеностите на сектора. В България има добри примери за дигитална трансформация както във водещия сектор на информационните и комуникационни технологии, така и в традиционните сектори и банковите услуги.

Теоретичните разработки на процеса на дигитализация са основа за прилагането на различни подходи за изучаването на практиката. Бъдещите изследвания могат да се ориентират към специфичните особености на дигиталната трансформация на българския бизнес в конкретни сектори и начините на измерване на постигнатите резултати.

Цитирани източници:

Дигитализацията на услугите – стратегически приоритет за УниКредит (2016), http://cio.bg/7825_digitalizaciya_na_uslugite__strategicheski_prioritet_za_unikredit

Кръстева, Н., 2015. Дигиталната трансформация – тенденции, предизвикателства, реализация, CIO. http://cio.bg/7047_digitalnata_transformaciya__tendencii_predizvikatelstva_realizaciya

Национален иновационен конкурс 2014, www.arcfund.net

Bonnet, D., P. Ferraris, 2013. Digital Transformation Benchmark – 2012: Insights for the Manufacturing Industry.

Bradley J., L. James, J. Macaulay, A. Noronha, M. Wade, 2015, Digital Vortex. How Digital Disruption Is Redefining Industries, Global Center for Digital Business Transformation, Available online at <http://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digital-vortex-report.pdf>

Burke, W., G. Litwin, 1992. A Causal Model of Organisation Performance and Change, *Journal of Management*, Vol 18, No 3 (1992)

Chaffey, D., 2015. Digital Business and E-Commerce Management. Implementation and Practice, 6th Ed., Pearson, UK

Christensen, C., M. Raynor, R. McDonald, 2015. What Is Disruptive Innovation? Available online at <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>.

Global Finance Names The 2016 World's Best Consumer Digital Banks In Central & Eastern Europe, Available online at <https://d2tyltutevw8th.cloudfront.net/media/document/digital-bank-awards-2016-consumer-cee-1469158383.pdf>

Kane, G., D. Palmer, A. Phillips, D. Kiron, N. Buckley, 2015. Strategy, Not Technology Drives Digital Transformation, MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, July 2015. Available online at <http://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>

SAP White Paper Digital Transformation. Digital Business Modeling: A Structural Approach Toward Digital Transformation (2016) Available online at <https://news.sap.com/digital-business-modeling-a-structural-approach-toward-digital-transformation/>

The digitization of everything – How organizations must adapt to changing consumer behavior, Ernst and Young, <http://www.ey.com>

Wade, M, 2015. Digital Business Transformation. A Conceptual Framework (2015) Available online at <http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/DBT/Digital%20Business%20Transformation%20Framework.pdf>

Westerman, G., C. Calm ejane, D. Bonnet, P. Ferraris, A. McAfee, 2011. Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations, Available online at https://www.cappgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf

World Economic Forum White Paper Digital Transformation of Industries: In collaboration with Accenture Digital Enterprise (2016), Available online at <http://reports.weforum.org/digital-transformation-of-industries/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/digital-enterprise-narrative-final-january-2016.pdf>