

Управление
цифровой
трансформацией

Основные тезисы

Владислав Тюрин



7

вопросов
о цифровой трансформации



Что такое цифровая экономика?

Цифровая экономика – это экономика, в которой потребители получают по торговым и сервисным сделкам необходимые им товары, работы и услуги в автоматизированном или полностью автоматическом режиме используя цифровые платформы.

Фактически экономический субъект удовлетворяет свои потребности – получает блага – обращаясь к специальной автоматизированной информационной системе, которая при минимальном участии работников поставщика благ оптимально исполняет требуемые процессы.

Задача цифрового бизнеса – создание и развитие такого решения, которое максимально в автоматическом режиме удовлетворит клиента, но с учетом его персональных особенностей и предпочтений.

Не верно сводить цифровую экономику исключительно к развитию и внедрению цифровых технологий. Безусловно, они представляют собой значимую часть технологического базиса. Но также важны управленческие и потребительские технологии, экономические эффекты и оптимизированное транзакционное взаимодействие, функциональная и архитектурная интеграции, компетенции команд цифровых проектов, маркетинговые и ценностные стратегии, потребительские предпочтения и поведение, аналитика и оптимальный контур управления.

Неудобный для клиентов, плохо собранный и упакованный, некорректно выведенный на рынок продукт или сервис, даже если он основан на передовых цифровых технологиях, всегда проиграет конкуренцию.



В чем ценность цифровых платформ?

Цифровая платформа – это специализированная информационная система, которая в максимально автоматизированном режиме позволяет потребителю приобрести и получить требуемый товар, заказать и принять определенную работу, воспользоваться полезной услугой.

Интеграция цифровых платформ между собой как на уровне данных и функционала, так и на уровне архитектуры и бизнес-моделей, позволяет множественно и производительно комбинировать решения повышая ценность предлагаемых на рынках продуктов и сервисов.

Стремясь предельно сократить ручной труд работников, заменив их оптимизированными и автоматизированными процессами, цифровая платформа позволяет:

- ✓ обеспечить непрерывное и стандартизированное обслуживание клиентов с минимальными отказами
- ✓ массово отвечать на запросы клиентов в режиме «24 часа 7 дней в неделю»
- ✓ автоматизировать экономическое взаимодействие
- ✓ выстроить работу по снижению транзакционных издержек, минимизируя цену по сделке, но не в ущерб ценности и качеству для клиентов
- ✓ кардинально повысить скорость внесения изменений в автоматизированные процессы работы с потребителями в ответ на изменения внутренние и внешние
- ✓ эффективно и на заданном уровне кастомизировать поставляемые клиентам продукты и сервисы

Не верно считать цифровые платформы исключительно удачно подобранным стекком информационным технологий доступных в глобальной сети. Благодаря возможности прямо обслуживать потребителей в максимально автоматизированном режиме, цифровые платформы обладают прямым экономическим эффектом влияя на емкость и качество рынков, на которых они появляются и развиваются.

Зачем нужна цифровая трансформация?

Цифровая трансформация – это целенаправленная деятельность бизнеса, по созданию и развитию, либо использованию необходимых цифровых платформ для удовлетворения потребностей клиентов в автоматическом (максимально автоматизированном) режиме.

Основная цель цифровой трансформации изменить и перенастроить бизнес-модель так, чтобы её можно было предельно оптимизировать и автоматизировать, позволив любым потребителям обращаться со своими запросами и получать ответы на них в режиме реального времени.

Цифровая трансформация предполагает непрерывное улучшение бизнес-процессов, реализованных в виде исполняемых машинами алгоритмов, на основе постоянного мониторинга и анализа собираемых в большом объеме данных о поведении и предпочтениях клиентов.

Работа сотрудников цифрового бизнеса при этом не исключается, а состоит во-первых в развитии цифровых платформ и платформенных решений, во-вторых, в отработке нестандартных и исключительных ситуаций и событий, а в третьих, в исполнении в ручном режиме особых полезных и требующих высокого уровня подготовки и ответственности процессов.

Не верно трактовать цифровую трансформацию, как кардинальные изменения бизнес-модели или корпоративной культуры вне рационального применения соответствующих цифровых платформ. Только опираясь на глубокую предметную аналитику, поставляемую задействованными в бизнесе информационными системами, можно обдуманно и объективно принимать решения относительно тех или иных изменений. Причем делая это последовательно, пошагово и с внимательной проверкой возникающих гипотез.



Чем отличается цифровая трансформация от корпоративной автоматизации?

Корпоративная автоматизация по мере своего эффективного расширения неизбежно приводит к пониманию необходимости цифровой трансформации. Изначально автоматизация была нацелена на замену ручного труда в контуре конкретного бизнеса. В последующем стало понятно и появились реальные примеры того, как можно автоматизировать не только внутренние бизнес-процессы, но и автоматизировать непосредственно взаимодействие с клиентом, да так, что запросы и сделки принимаются, заключаются, исполняются и оплачиваются в автоматическом удаленном (онлайн) режиме.

Причем нарабатанное со временем умение анализировать на основе собираемых данных о предпочтениях и поведении потребителей, убедительно доказало, что цифровая трансформация – это непрерывные изменения в части улучшения тех или иных сторон ведения бизнеса и предлагаемых рынку продуктов и сервисов. И если проекты автоматизации могли быть спланированы и исполнены так, чтобы иметь завершающую цель и ожидаемый окончательный результат, то с проектами цифровой трансформации дело обстоит несколько иначе. Они всегда проектируются и реализуются как непрерывные итерационные изменения на базе одной или нескольких цифровых платформ.

Грубейшая ошибка, которая ведет к реальным проблемам и путанице на практике, допускается, когда корпоративная внутренняя автоматизация выдается за цифровую трансформацию.

Также неверно различать автоматизацию и цифровую трансформацию только по уровню или качеству применяемых информационных технологий. И тем более некорректно говорить о том, что автоматизация – это информационные технологии, а цифровая трансформация – это только цифровые технологии.

Почему одни только цифровые технологии не гарантируют успех?

Цифровые технологии – это информационные технологии, которые создаются, дорабатываются и могут применяться только в рамках цифровых платформ. В иных случаях следует говорить о другом классе обособленных информационных технологий.

Для цифровых технологий должны обеспечиваться: достаточный обрабатываемый поток данных, соответствующая производительность, охват большинства возможных вариантов исполнения, динамичный контекст вычислений, множественные зависимости, итерационные тестирование и отладка, функциональная расширяемость и т.п.

Цифровые технологии только часть цифровой платформы, но не вся цифровая платформа и тем более не весь цифровой продукт или сервис. А клиенту необходим именно удобный, качественный, полезный цифровой продукт, востребованный и доступный цифровой сервис. Поэтому в добавок к цифровым технологиям для достижения успеха, цифровому бизнесу приходится обращаться к множеству других аспектов: платежи, интерфейс, маркетинг и привлечение, аналитика, отслеживание спроса, монетизация, рейтингование и скоринги, логистика, дизайн и гарантии и т.п.

Не верно говорить о цифровых технологиях просто перечисляя некоторые из особенных информационных технологий или какие-либо программные продукты, решения, инструменты (например, машинное обучение, большие данные, промышленный интернет, распределенные реестр, шифрование, роботизацию, квантовые вычисления).

Подобное отношение демонстрирует поверхностный и нерациональный подход, который ведет к ошибкам в их использовании, к переоценке одних и игнорированию других способов и методов автоматизации. Также легко поддаваться на маркетинговые уловки недобросовестных поставщиков, понеся в итоге финансовые потери.



О какой критической особенности цифровой трансформации следует помнить?

Для цифровой трансформации характерна одна исключительно важная черта, унаследованная от рациональной автоматизации – это четкость и конкретность. И она в сочетании с необходимостью предельно формализовать разнообразные экономические, потребительские, маркетинговые, ценностные и поведенческие стороны бизнес-модели обуславливает критическую особенность любого проекта цифровой трансформации.

Цифровая трансформация требует предметно, предельно конкретно, объективно и обстоятельно описывать и проводить пересборку (реинжиниринг) бизнес-процессов и связанных объектов, которые к тому же имеют прямой выход на конечного клиента (или даже являются сквозными – от поставщика к клиенту).

Нужно это чтобы в последующем автоматизировать их на основе одной или нескольких связанных цифровых платформ. А затем в процессе мониторинга отлаживать и дорабатывать под выявленные клиентские интересы и предпочтения.

Не верно концентрировать усилия и компетенции команды проекта цифровой трансформации только на какой-то одной стороне: экономической или технологической. Команда должна суметь найти такое начальное решение и в последующем его интенсивно развивать, которое будет эффективно, как с точки зрения технологического стека и алгоритмов, так и с точки зрения бизнеса и ценности, предлагаемой клиентам на целевом рынке.

Из чего должны исходить команды при реализации любых проектов цифровой трансформации?

Цифровая трансформация схожа с корпоративной автоматизацией тем, что фокусируется на решении проблем бизнеса в части выстраивания эффективных бизнес-процессов, которые могут быть формализованы алгоритмизированы.

Но как деятельность, направленная на удовлетворение конечного клиента, цифровая трансформация не может игнорировать и потребности в соответствующих благах (товарах, работах, услугах).

Возникает определенная дилемма – что важнее: свои проблемы или потребности клиентов. И команда, работающая по проекту цифровой трансформации, не выбирает между ними, а работает одновременно, реализуя на практике связанное и сквозное полезное решение на базе одной или нескольких цифровых платформ. Подобное решение называется платформенным и предоставляется клиенту цифровым бизнесом в рамках ценностного предложения.

Не верно утверждать, что цифровая трансформация исключительно ориентирована на клиента. Без решения внутренних проблем бизнеса по процессам (и по связанным объектам, целям, ресурсам и событиям) реально и максимально автоматизировать бизнес-модель не получится.

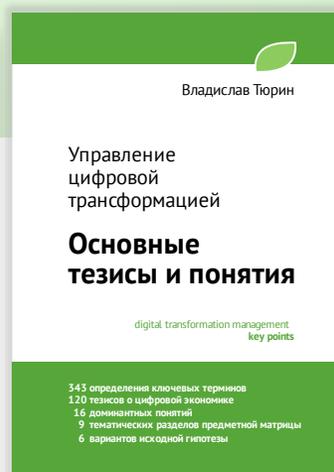
И в таком случае в чем ценность для потребителя, если свой заказ на товар, работу или услугу он заявит быстро и комфортно в онлайн-режиме, а исполнение будет по цене и срокам зависеть от большого объема сложных и неоптимизированных действий, которые должны проделать работники поставщика/исполнителя.



Владислав Тюрин

эксперт по цифровой трансформации

<https://vladtyurin.ru>



скачать
книги

