

Forbes
INSIGHTS

КАК ДОБИТЬСЯ УСПЕХА В ПРЕОБРАЗОВАНИИ БИЗНЕСА С ПОМОЩЬЮ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

РЕЗУЛЬТАТЫ ГЛОБАЛЬНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ С УЧАСТИЕМ ВЫСШЕГО
РУКОВОДСТВА КОМПАНИЙ



ПРИ СОДЕЙСТВИИ:

HITACHI
Inspire the Next

СОДЕРЖАНИЕ

Краткое содержание

Страница 2

Методология

Страница 3

Текущее состояние дел

Страница 4

ШАГ 1: Правильные стратегические и инвестиционные приоритеты

Страница 6

ШАГ 2: Стимулы преобразований – бизнес и инновации

Страница 9

ШАГ 3: Потенциал данных и средств аналитики

Страница 13

ШАГ 4: Осуществление преобразований в масштабах всего предприятия

Страница 16

ШАГ 5: Оптимальное сочетание специалистов и технологий

Страница 19

Эконометрическое исследование

Страница 22

Заключение

Страница 24

Благодарности

Страница 24



КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Согласно данным исследования Forbes Insights и Hitachi, в котором приняли участие 573 представителя высшего руководства компаний из разных стран мира, преобразование бизнеса с использованием цифровых технологий – наиболее приоритетная задача в стратегических планах предприятий. Следующие два года в этом отношении являются решающими, поскольку половина респондентов уверены, что их организации за это время подвергнутся значительным преобразованиям.

Но осуществить их будет непросто. В основе любых изменений бизнеса лежат цифровые технологии, а диктуемая временем необходимость преобразования деятельности компаний открывает эпоху беспрецедентных перемен. Однако преобразование бизнеса не сводится к внедрению новых цифровых технологий. Технологии используются скорее как средство осуществления преобразований, выходящих далеко за рамки бизнес-деятельности. Преобразования с использованием цифровых технологий зависят от организационной культуры и работы отдельных сотрудников не в меньшей степени, чем от внедрения технологических решений. Самая сложная задача при этом – изменить образ мышления людей.

Преобразование с помощью цифровых технологий касается любого бизнеса, а не только компаний, подобных Uber или Airbnb. Крупные компании, долгое время являющиеся отраслевыми лидерами, также должны осуществлять инновации, если не хотят, чтобы им на смену пришли очередные успешные стартапы.

Насколько компании готовы к решению такой многоаспектной и сложной задачи? По итогам исследования и индивидуальных бесед с представителями высшего руководства можно заключить, что переход к зрелому использованию цифровых технологий предусматривает пять главных шагов, причем некоторые из них осуществить проще, чем другие.

В ряде аспектов большинство компаний движется в верном направлении:

- **Преобразования должны стать приоритетной стратегической задачей.** Исследование Forbes Insights и Hitachi подтверждает, что преобразование бизнеса с использованием цифровых технологий является главным стратегическим приоритетом (для 50% компаний). Стратегическая важность преобразований с использованием цифровых технологий подкрепляется концентрацией инвестиций со стороны руководителей. Инвестиции в новые технологии, которые позволят осуществить преобразование бизнеса в цифровую форму, будут иметь наивысший приоритет в течение ближайших двух лет (51%) наряду с расширением возможностей по работе с данными и аналитике (51%).
- **Стимулом к преобразованиям с использованием цифровых технологий должны стать результаты бизнеса.** Основным стимулом преобразований являются новые бизнес-модели (41%), за которыми следуют новые технологии (40%). Как признак зрелости можно отметить тот факт, что способность к инновациям является главным критерием для оценки успеха преобразований на основе цифровых технологий (46%), наряду с ростом доходов (46%) и сокращением расходов (43%).



В то же время существует ряд проблем, решение которых компаниям еще предстоит найти:

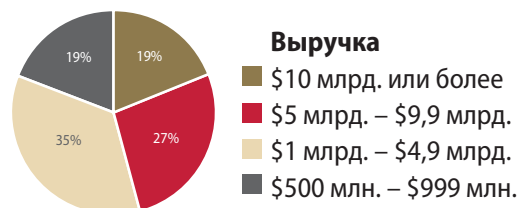
- **Потенциал данных и средств аналитики до конца не реализован.** Несмотря на то, что лишь меньше половины компаний (44%) считают себя продвинутыми или лидирующими в вопросе внедрения средств управления данными и аналитики, подавляющее большинство (91%) уже отмечают рост доходов благодаря использованию таких средств. Лишь треть компаний считают себя лидерами с точки зрения качества обслуживания клиентов в результате преобразования бизнеса с использованием цифровых технологий, что указывает на недостаточно раскрытый потенциал таких преобразований.
- **Преобразование бизнеса с использованием цифровых технологий необходимо осуществлять в масштабе всего предприятия.** В настоящее время кроссфункциональные группы в недостаточной степени привлекаются к разработке (40%) и реализации (35%) стратегии, так что большая часть работы выполняется силами ИТ-подразделений (соответственно 50% и 54%). Подразделения ИТ считаются функциональным направлением, наиболее подготовленным к преобразованию бизнеса с использованием цифровых технологий (53%), тогда как остальные направления существенно отстают – готовыми их назвали немногим более трети респондентов.
- **Компании должны научиться оптимально согласовывать технологические и кадровые ресурсы.** Использование новых технологий может обернуться как минусами, так и плюсами. Их считают и самой сложной проблемой (29%), и залогом успеха цифровых преобразований (56%). Что же касается кадровых ресурсов (под которыми понимаются специалисты и их навыки и умения), то они не рассматриваются респондентами как столь же важный фактор успеха преобразований.

МЕТОДОЛОГИЯ

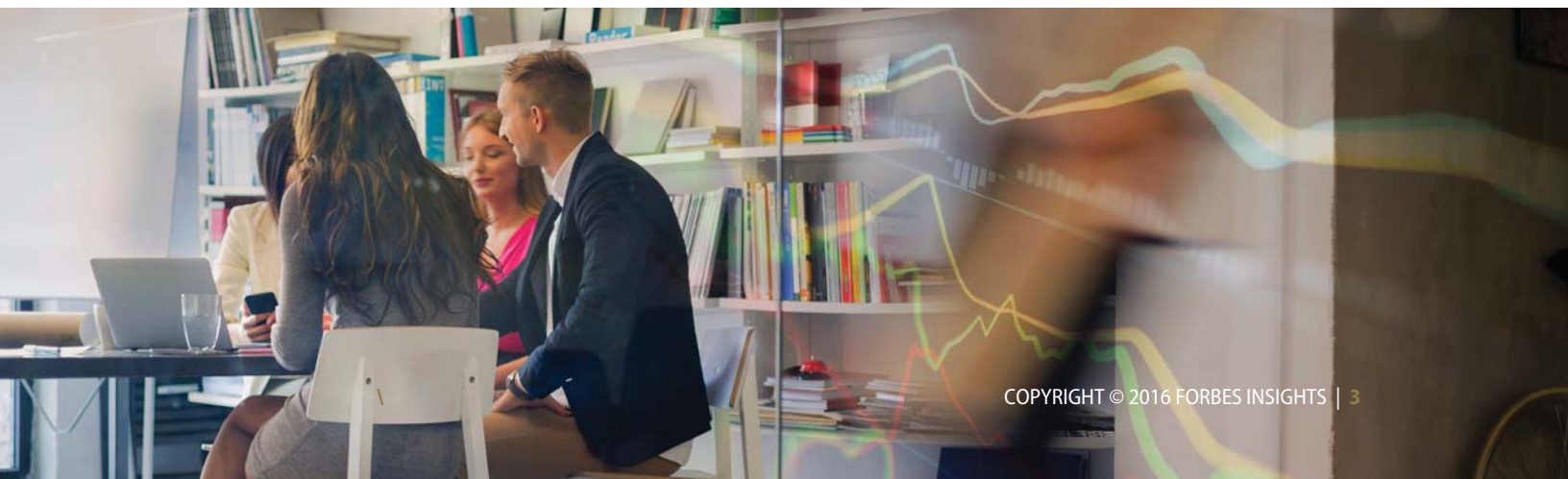
Результаты, приведенные в данном отчете, основаны на опросе 573 руководителей высшего звена из Северной Америки, Латинской Америки, Европы и Азиатско-Тихоокеанского региона. Большинство респондентов составили генеральные директора (23%), директора по технологиям (20%), руководители ИТ-подразделений (15%) и финансовые директора (7%), причем все они участвовали в планировании или реализации преобразований бизнеса с использованием цифровых технологий в своих организациях. В опросе участвовали представители самых разных отраслей, включая технологии и услуги (20%), телекоммуникации (10%), финансовые услуги (14%) и здравоохранение (10%).



Примечание. Значения не составляют в сумме 100% из-за округления.



Примечание. Все финансовые показатели, содержащиеся в данном отчете, приведены в долларах США, если не указано иное.



ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ ДЕЛ

Что же понимается под преобразованием бизнеса с помощью цифровых технологий? Это зависит от конкретной отрасли, компании и ее руководства. Тем не менее, по ряду вопросов все руководители придерживаются единого мнения. **В ходе этих преобразований технологии являются средством, а не конечной целью.** «Мы не рассматриваем их лишь как внедрение новых цифровых технологий. Мы осуществляем комплексное преобразование бизнес-деятельности», – заявил Симеон Престон, операционный директор компании AIA, ведущего азиатского поставщика услуг страхования жизни и здоровья.

Эти изменения также выходят далеко за рамки бизнеса. Преобразования с использованием цифровых технологий зависят от отдельных сотрудников и организационной культуры компаний не в меньшей степени, чем от внедрения технологических решений. **«Самый важный аспект преобразования бизнеса с помощью цифровых технологий – изменение способа мышления»,** – считает Моник Шиванадан, директор по ИТ британской транснациональной страховой компании Aviva.

Преобразование с помощью цифровых технологий касается любого бизнеса, а не только компаний, подобных Uber или Airbnb. Крупные компании, долгое время являющиеся отраслевыми лидерами, также должны стать более инновационными. «У них просто нет выбора. Либо они полным ходом осуществляют преобразования, либо рискуют оказаться вытесненными очередным успешным стартапом – независимо от того, в какой отрасли работают», – уверен вице-президент по маркетингу продуктов компании SAP Питер Руссо.

С точки зрения понимания и реализации всех аспектов преобразования бизнеса с помощью цифровых технологий мы прошли ряд начальных этапов. Сорок пять процентов компаний оценивают свой уровень реализации преобразований выше среднего и считают себя успешными или лидирующими в этой сфере. Остальные 55% либо только встают на путь преобразований, либо уже внедрились ряд новых технологий, но не в масштабах всего предприятия.

В числе лидеров в области преобразования бизнеса с помощью цифровых технологий – французский телекоммуникационный оператор Orange. По словам директора по ИТ Паскаля Винье применение цифровых технологий является неотъемлемой частью деятельности компании. Стратегия компании на период до 2020 года диктует необходимость использовать цифровую форму взаимодействия со всеми клиентами – как с бизнес-партнерами, так и с более чем 250 миллионами частных абонентов. Цель компании – добиться, чтобы к 2018 году более половины операций с абонентами в Европе осуществлялось по цифровым каналам. Внутренняя политика компании требует участия всех сотрудников в переходе к цифровым формам деятельности. Компания отслеживает показатели внутреннего использования новых технологий сотрудниками, проводя среди них опросы и публикуя результаты.

Оператор Orange также заявил о намерении к 2018 году повысить выручку в новых вертикальных сегментах рынка цифровых решений, таких как банкинг и Интернет устройств (IoT), более чем на 1 млрд. долларов США. Внутренняя политика компании требует участия всех сотрудников в переходе к цифровым формам деятельности. Компания отслеживает показатели внутреннего использования новых технологий сотрудниками, проводя среди них опросы и публикуя результаты.

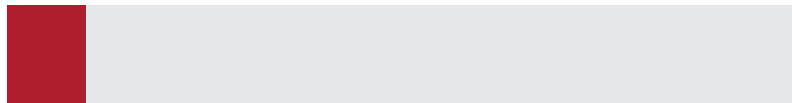


ПО НАПРАВЛЕНИЮ К ЗРЕЛОСТИ: НА ВЕРНОМ ПУТИ

Какие из следующих утверждений точнее всего описывают успехи вашей компании в преобразовании бизнеса с помощью цифровых технологий с точки зрения повышения эффективности и качества обслуживания клиентов и совершенствования моделей бизнеса?

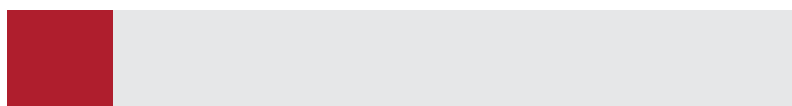
Ситуативные преобразования.

Недостаточно развитые технологии и ограниченное использование цифровых возможностей.



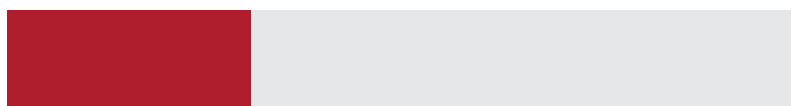
10%

Начальный этап. Компания начала внедрять новые технологии (например, облачные и мобильные решения) и разрабатывать стратегии, определяющие роль преобразований для бизнеса.



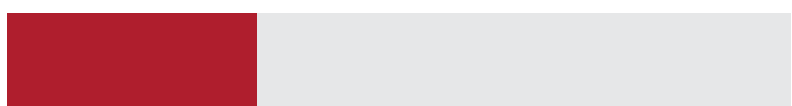
14%

Средний уровень. Создана приемлемая технологическая инфраструктура, разработана стратегия преобразований и внедрен ряд цифровых решений.



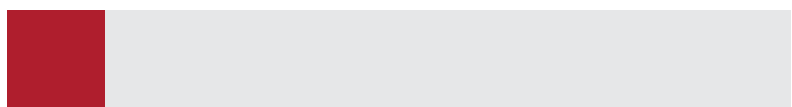
31%

Продвинутый уровень. Создана технологическая инфраструктура и разработана стратегия преобразований и внедрения цифровых технологий в масштабах предприятия.



32%

Лидер. Интеграция на уровне предприятия цифровых технологий и технологий, обеспечивающих существенные улучшения.



13%

На протяжении предстоящих двух лет следует ожидать значительных изменений, поскольку почти половина (49%) компаний считают, что за это время они проведут коренные преобразования бизнеса с помощью цифровых технологий. Что касается конкретных сроков, большая группа респондентов (32%) предполагает, что преобразования займут один-два года. Сорок два процента опрошенных считают, что им понадобится менее одного года, а 27% – более двух лет.

Будущие тенденции. В следующие два года существующий разрыв между компаниями с точки зрения зрелости в сфере преобразований может скорее увеличиться, а не сократиться. Многие лидеры планируют продолжать преобразования, причем 61% из них считает, что в предстоящие два года им удастся достигнуть значительных результатов. В группе респондентов, не относящихся к числу лидеров, в этом уверены лишь 47%.

ШАГ 1

Правильные стратегические и инвестиционные приоритеты

«Из функциональных направлений, занятых в основном усовершенствованием внутренних вспомогательных процессов, подразделения ИТ превратились в полноправных участников обсуждения на советах директоров широкого круга вопросов – от управления рисками до корпоративной стратегии», – считает Ким Стивенсон, операционный директор бизнес-направлений работы с клиентами и Интернета устройств и группы системных архитектур (CISA) компании Intel. Результаты опроса подтверждают эту точку зрения – преобразование бизнеса с использованием цифровых технологий является главным стратегическим приоритетом для 50% компаний.

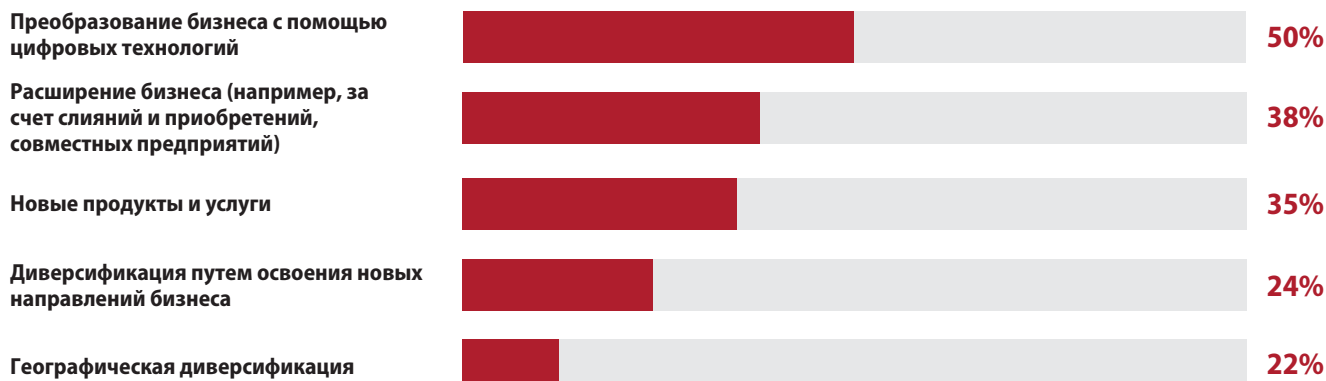
Как компании реализуют свои стратегии преобразований? Представители руководства, с которыми беседовали аналитики Forbes Insights, сходятся во мнении, что лучшая стратегия – отказаться от попыток объять необъятное. Те, кто начинает с решения слишком крупных задач и строит грандиозные планы, часто терпят неудачу. По мнению директора по стратегиям компании Cognizant Малколма Франка, слишком сложно одновременно изменить и организационную культуру, и сложившиеся представления людей о бизнесе.

Наиболее эффективны преобразования, осуществляемые по принципу «сверху вниз», когда руководство корпорации учреждает фонд и управляет им как венчурная компания, считает Франк. При этом стоит быть готовым к тому, что работоспособными окажутся две идеи из десяти, а от остальных придется отказаться. Британская страховая компания Aviva создала подобный фонд, который использует для финансирования местных и глобальных цифровых стартапов. Компания либо интегрирует их интеллектуальные ресурсы в свои активы, либо использует в своей среде их новаторские продукты.

В отличие от такого подхода компания AIA реализует множество пилотных проектов и прототипов систем, обычно начиная их внедрение с одного бизнес-направления, прежде чем перейти к полномасштабному применению. К примеру, в 2011 году на Тайване она впервые внедрила iPoS – платформу для организации интерактивных пунктов продаж, которая позволяет агентам использовать электронные средства взаимодействия с клиентами. После успешной реализации пилотной программы ее быстро распространили на всю организацию, и сегодня через платформу iPoS компания привлекает более половины новых премиум-клиентов.

Стратегическая направленность на преобразования с использованием цифровых технологий подкрепляется инвестиционными целями руководства в этом направлении. Инвестиции в новые технологии, которые позволят осуществить преобразование бизнеса в цифровую форму, будут иметь наивысший приоритет в течение ближайших двух лет (51%) наряду с расширением возможностей по работе с данными и аналитике (51%).

5 важнейших стратегических задач на последующие два года



5 важнейших направлений инвестиций на последующие два года



Бюджеты компаний увеличиваются, и в предстоящие два года мы будем наблюдать еще более значительное повышение инвестиций в преобразования на основе цифровых технологий. За последние два года бюджеты 22% компаний выросли более чем на 10%, а в следующие два года 41% компаний планирует увеличить бюджет в таком же объеме. То же справедливо и в отношении доли выручки, направляемой на финансирование преобразований бизнеса с помощью цифровых технологий. За прошедшие два года 20% компаний использовали для осуществления преобразований более 10% полученных доходов, а 40% планируют сделать это в предстоящие два года. На протяжении следующих двух лет почти четверть компаний (23%) будет выделять на преобразования не менее 25% эксплуатационных затрат и такую же долю капитальных затрат.

Результаты эконометрического исследования говорят о том, что более высокий уровень технологических инвестиций ведет к увеличению темпов роста доходов. Независимое эконометрическое исследование, проведенное факультетом технологий Университета Майами совместно с Forbes Insights, подтверждает, что инвестиции в технологии обеспечивают более высокие темпы роста выручки. Исследование с участием крупнейших компаний мира показало, что рост доходов организаций, которые с 2007 по 2009 год вкладывали средства в новые технологии, за период с 2010 по 2015 год вдвое превысил соответствующий показатель для компаний, не осуществлявших постоянные технологические инвестиции (см. страницу 22).



ШАГ 2

Стимулы преобразований – бизнес и инновации



Главная цель преобразований с помощью цифровых технологий – достижение результатов бизнеса, и хорошим признаком можно считать то, что главными движущими факторами преобразований являются новые модели бизнеса и новые технологии. Особенно обнадеживает тот факт, что для многих руководителей в сфере ИТ, которые буквально живут технологиями, стимулом к преобразованиям становятся прежде всего новые модели бизнеса (46%), и только потом новые технологии (43%).

«Мы не стремимся внедрять новые технологии ради технологий, – отмечает Рене МакКаскл, директор по ИТ Hitachi Data Systems. – Директора по ИТ должны осознать, что граница между информационными технологиями и бизнесом постепенно стирается».

Существующим компаниям преобразование бизнеса с помощью цифровых технологий обеспечивает повышение эффективности и сокращение затрат. Однако опрошенные Forbes Insights руководители технологических направлений воспринимают экономию затрат как должное. «Повышение эффективности достигается без особого труда», – считает Франк. «Если директор по ИТ думает только о том, как сократить затраты, его подход устарел на десять лет», – соглашается МакКаскл.

Результаты, способствующие развитию, достигаются благодаря переходу на новые модели бизнеса. Зачастую в основе таких моделей лежат массивы данных, которые накоплены компаниями за многие годы и которым они только сейчас находят эффективное применение, считает вице-президент SAP Руссо. Он приводит пример компании Sabre, которая изначально входила в состав American Airlines, а впоследствии стала одним из лидеров в сфере технологий. Она превратилась в одну из ведущих высокотехнологичных компаний в отрасли туризма. Практически каждый заказ билета или бронирование номера в отеле сейчас осуществляется с помощью систем Sabre. Sabre внимательно изучает данные, чтобы помочь своим клиентам в отрасли туризма или гостиничном бизнесе оптимизировать ценообразование, маркетинг и загруженность.

«Преобразования бизнеса, основанные исключительно на внедрении новых технологий, оказываются неэффективными – в этом случае компании пытаются слепо воспроизвести то, что делает так называемая "группа FANG" (Facebook, Amazon, Netflix, Google). Они говорят "мы станем Amazon в своей области", "станем Uber в своей области", не вполне понимая, как применять эти технологии в собственном бизнесе», – считает руководитель Cognizant Франк.

Компаниям очень важно отмечать появление действующих бизнес-моделей и новых конкурентов во всех отраслях. В качестве примера Франк упоминает производителя спортивного снаряжения Under Armour, ассортимент продуктов которого теперь включает высокотехнологичные мобильные и носимые устройства для отслеживания физической активности и особенностей питания. То есть эта компания уже не является прямым конкурентом Nike и Adidas, но конкурирует с такими фирмами как Apple. А учитывая заявление генерального директора Кевина Планка, согласно которому Under Armour намерена «серьезно изменить ситуацию в сфере международного здравоохранения», компанию также можно считать конкурентом медицинских страховых фирм, предлагающих программы оздоровления.

Другой пример – создание компанией AIA интерактивных возможностей и интернет-сообществ для своих клиентов. Компания запустила на шести рынках сервис AIA Vitality – научно обоснованную оздоровительную программу. Ее участники получили возможность с помощью мобильных устройств отслеживать улучшение состояния своего здоровья. Эти интерактивные возможности подкрепляются инициативами в реальной жизни. Пользователи AIA Vitality, целенаправленно работающие над укреплением здоровья (например, за счет повышения уровня физической активности, правильного питания или отказа от курения) со временем могут получить значительные скидки на премиальные программы страхования, помимо вознаграждений в ближайшем будущем, таких как купоны на кофе или билеты в кино.

В условиях подобной трансформации моделей бизнеса, стирающей границы между отраслями, некоторое беспокойство вызывает тот факт, что большая часть преобразований (57%) осуществляется по принципу «изнутри наружу». По этой причине компании могут своевременно не распознать тенденции и пропустить появление на рынке новых технологий. Это особенно актуально в эпоху открытых инноваций, когда самые разные участники бизнеса, включая конкурентов, стартапы или отраслевые объединения, формируют экосистемы, позволяющие лучше ориентироваться в технологически сложной бизнес-среде.



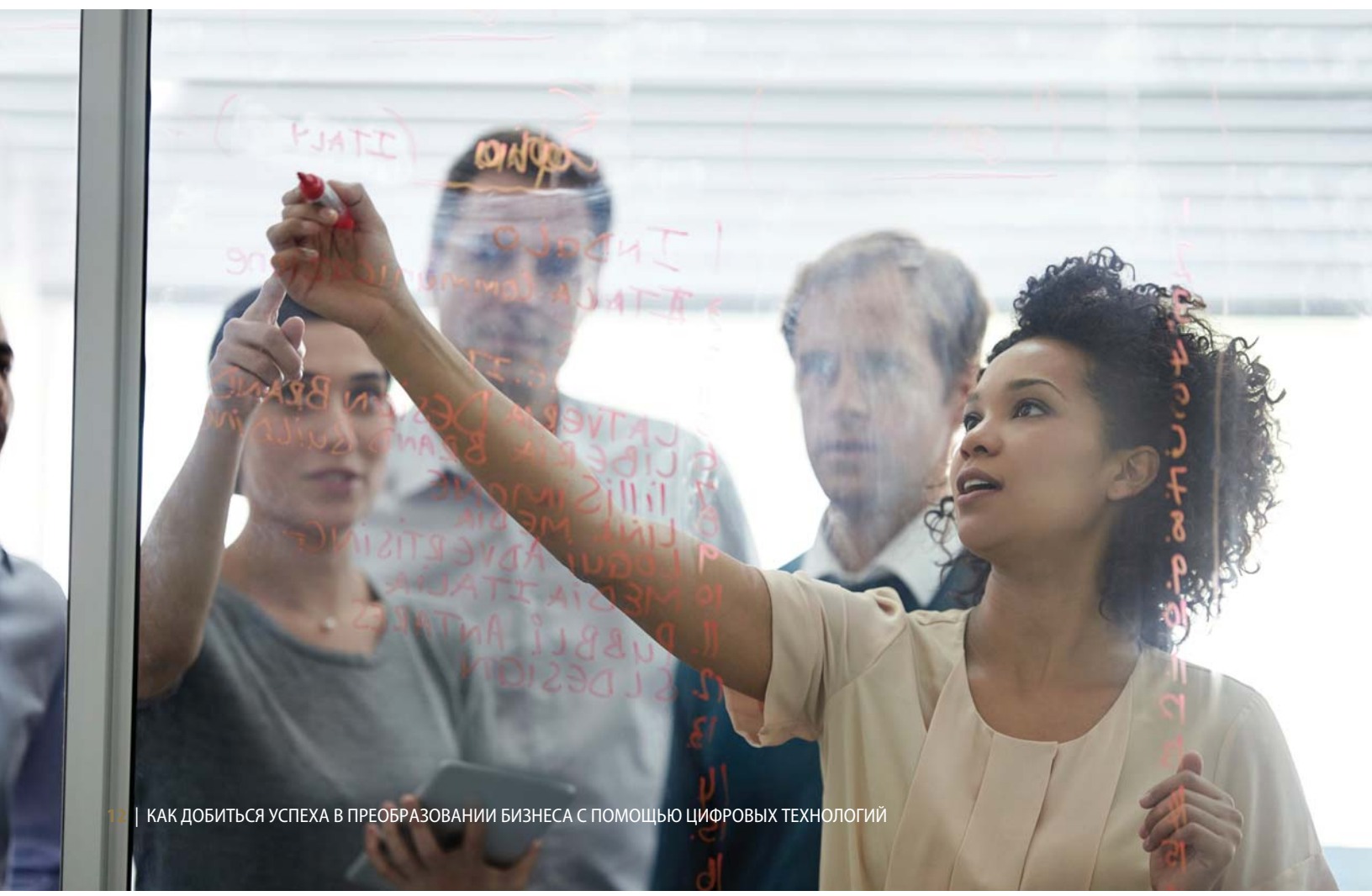
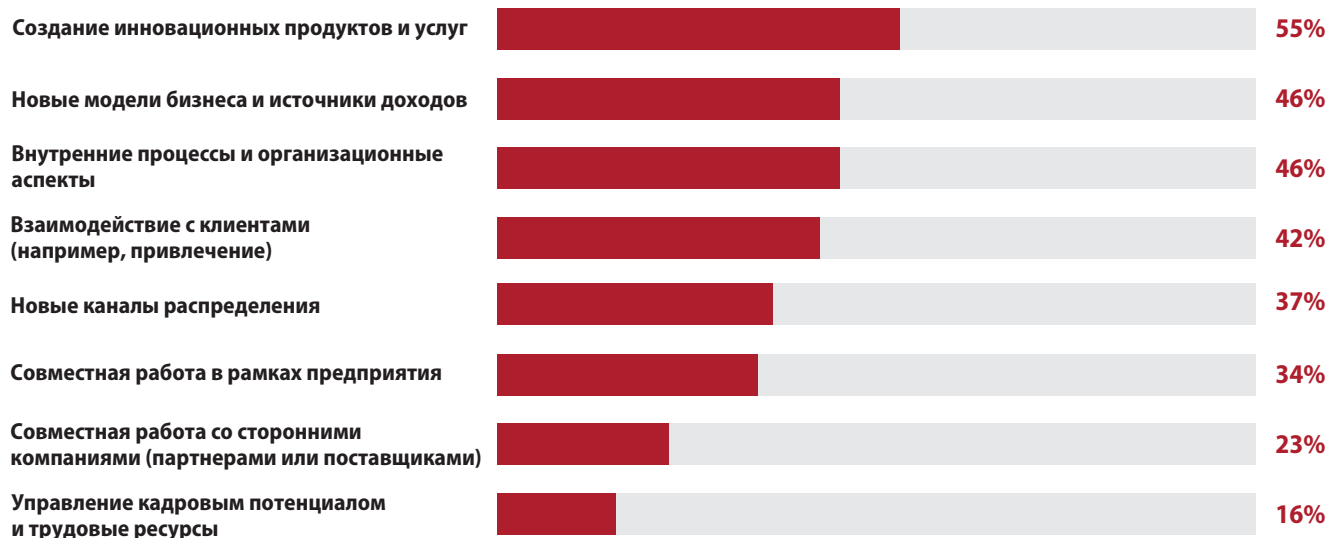
Главные внешние факторы преобразования бизнеса с помощью цифровых технологий



Положительный момент: возникающие инновации являются главным критерием успеха преобразований. Способность к инновациям наряду с ростом выручки – один из главных критериев успеха инициатив по преобразованию бизнеса с помощью цифровых технологий (46%), за которым следует сокращение затрат (43%). Самые большие группы респондентов также сообщили об ощутимых результатах с точки зрения способности к осуществлению инноваций (40%) и сокращения затрат в результате преобразований (41%). Взгляд на преобразования через призму инноваций характеризует зрелые компании, для которых непосредственное снижение уровня затрат перестает быть единственной целью преобразования бизнеса с использованием цифровых технологий.

На протяжении следующих двух лет максимальный уровень инновационности (55%) будет характерен для продуктов и услуг, затем для разработки бизнес-моделей (46%) и внутренних процессов (46%). Инновации – главное направление, по которому преобразование бизнеса с использованием цифровых технологий будет происходить во всех регионах мира, несколько отличаясь в зависимости от конкретной отрасли.

В следующие два года в этих областях произойдут наиболее заметные преобразования бизнеса с помощью цифровых технологий



ШАГ 3

Потенциал данных и средств аналитики

ПО НАПРАВЛЕНИЮ К ЗРЕЛОСТИ: ПРОБЛЕМЫ, КОТОРЫЕ НЕОБХОДИМО РЕШИТЬ

«Граница, разделяющая в цифровом мире победителей и проигравших, проходит на уровне данных».

– Малколм Франк, директор по стратегиям, Cognizant

Несмотря на то, что лишь меньше половины компаний (44%) считают себя продвинутыми или лидирующими в вопросе внедрения средств управления данными и аналитики, подавляющее большинство (91%) уже отмечают рост доходов благодаря использованию таких средств. Почти треть из их числа (31%) увеличили доходы на 5% и более.

Компании Intel за последние два года удалось получить дополнительную выручку свыше миллиарда долларов и повысить продуктивность благодаря инвестициям в средства управления данными. Использование данных и средств аналитики позволило компании проследить все операции от взаимодействия с клиентами обратно до разработки продуктов, что помогло прогнозировать спрос и определить оптимальный ассортимент продуктов. Компания также создала прогностическую модель, которая коренным образом изменила подход к использованию канала реселлеров, что в свою очередь позволило получить несколько сотен миллионов долларов дохода.

И это только начальный этап реализации потенциала данных. «Если представить, что идет фильм об использовании данных, то мы все еще смотрим начальные титры», – отмечает один из руководителей Intel Стивенсон.

В этой области можно отметить интересные различия между отраслями. Шиванадан из руководства Aviva указывает на любопытный парадокс в индустрии страхования, связанный с данными. Хотя поставщики страховых услуг всегда глубоко разбирались в тонкостях актуарной математики, они обычно рассматривали данные с точки зрения продукта.

Однако они не столь сильны в вопросах анализа поведения клиентов. «Чтобы стать аналогом Google среди страховых компаний, нам необходимо глубокое понимание потребностей клиентов», – считает Шиванадан.

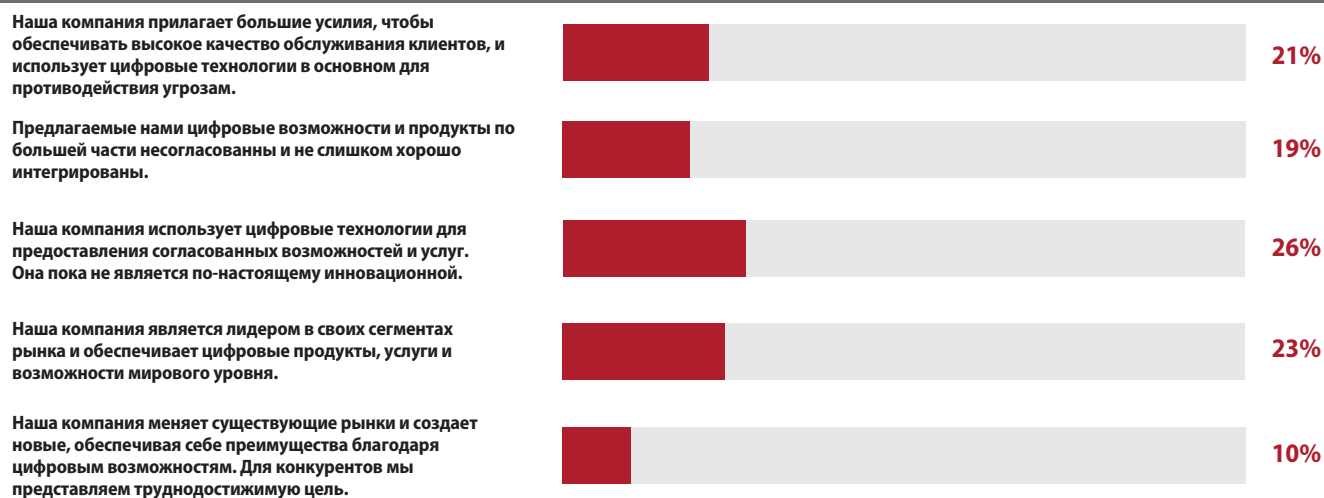
Используйте данные и средства аналитики, чтобы расширить возможности клиентов. Лишь треть компаний относят себя к лидерам с точки зрения качества обслуживания клиентов в результате преобразования бизнеса с использованием цифровых технологий. Это вызывает некоторое удивление, учитывая, что использование данных и цифровых форм бизнеса открывает возможность охвата новых сегментов потребителей, создания универсальных каналов взаимодействия и персонализированных сообщений.

Результаты в этом направлении заметно ниже, чем показатели зрелого использования цифровых технологий в целом. Почему? Коротко говоря, потому, что качество обслуживания клиентов – понятный и очевидный аспект, в котором компании сравнивают себя с Amazon и ей подобными, когда дело касается навигации по сайту, портфеля продуктов или политик возврата.

Кроме того, необходимость повышения качества обслуживания является гораздо более срочной. Когда что-то идет не так, клиент мгновенно испытывает неудовлетворенность, и компания часто узнает об этом в реальном времени, отслеживая использование продуктов и услуг онлайн. Скорость реагирования очень важна, поскольку клиенты быстро могут найти в Интернете другого поставщика услуг. Чтобы предотвратить подобные ситуации, компания Aviva предусмотрела гибкий процесс реагирования на действия клиентов, например, на прекращение сетевой активности или жалобу агенту службы поддержки.



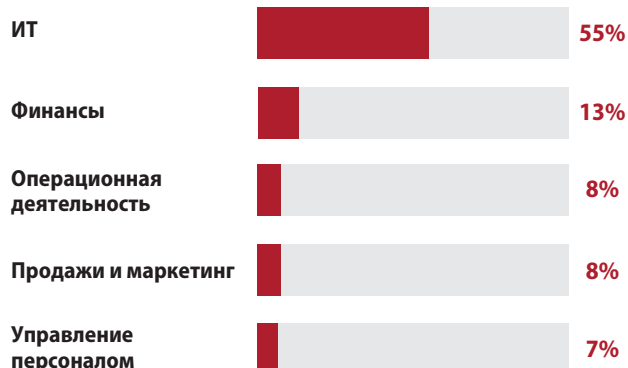
Какое утверждение точнее всего описывает успехи вашей компании в преобразовании бизнеса с помощью цифровых технологий с точки зрения качества обслуживания клиентов?



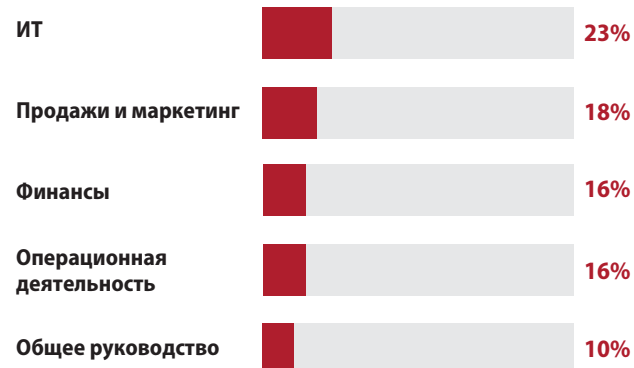
Согласуйте возможности использования данных и аналитики со своими потребностями. Наиболее развитыми возможностями использования данных и аналитики обладает функциональное направление ИТ (55%), однако всего 23% респондентов считает, что это направление испытывает самую острую потребность в данных и аналитике. Максимальная отрицательная корреляция между возможностями и потребностями – у направления маркетинга: его возможности назвали самыми высокими 8% опрошенных, а потребность – 18%. Очень низкий уровень возможностей у специалистов по маркетингу вызывает особое беспокойство, так как роль директора по маркетингу в предстоящие два года подвергнется значительным изменениям. Существенное расхождение между ИТ и остальными направлениями отмечено для всех регионов и отраслей. Единственное отличие заключается в величине этого разрыва.

В целом тенденция такова: в сфере ИТ гораздо больше руководителей (63%) считают, что располагают самыми широкими возможностями, тогда как среди руководителей бизнес-направлений лишь 46% отмечают превосходство ИТ. В то же время гораздо меньше руководителей бизнес-направлений (18%) по сравнению с руководителями ИТ (27%) уверены, что подразделения ИТ испытывают высокую потребность в данных и средствах аналитики.

Функциональные направления с самыми широкими возможностями использования данных и аналитики



Наиболее острые потребности бизнеса в данных и аналитике



ШАГ 4

Осуществление преобразований в масштабах всего предприятия

Многие считают, что в наши дни любая компания, по сути, является высокотехнологичной. И как следствие, каждый руководитель становится директором по технологиям. Границы между технологическими и бизнес-направлениями постепенно стираются, и то же самое происходит с различиями в обязанностях руководства. Прежде всего это означает необходимость более тесного взаимодействия между руководителями служб ИТ и функциональных направлений. «Союз ИТ и бизнес-направлений открывает мощные возможности», – считает Стивенсон. Она сама – яркий пример того, как меняются обязанности руководителя (после недавнего перехода с должности директора по ИТ на должность операционного директора).

Организация эффективного взаимодействия должна стать первым пунктом в списке задач, однако в настоящее время лишь треть опрошенных руководителей планируют сосредоточиться на этом в последующие два года. Ключ к успеху – осуществление преобразований не по отдельным разрозненным направлениям, в масштабах всего предприятия. В этой сфере компании все еще сталкиваются с рядом проблем.

Где же сторонники такого подхода? Множество руководителей принимают решение в пользу преобразований, однако немногие настроены активно претворять их в жизнь. Преобразования бизнеса с использованием цифровых технологий должны завоевывать больше последовательных сторонников. По вопросам инвестиций в инициативы по преобразованию бизнеса с помощью цифровых технологий конечное решение чаще всего принимают генеральные директора (62%), директора по технологиям (43%) и директора по ИТ (40%). Однако доля активных сторонников преобразований среди высшего руководства заметно ниже, и больше всего их среди директоров по технологиям (29%). Эту точку зрения разделяют все руководители функциональных направлений, включая директоров по технологиям.

Готовность к преобразованиям представителей разных функциональных направлений. В настоящее время функциональным направлением, наиболее подготовленным к преобразованию бизнеса с использованием цифровых технологий, считаются подразделения ИТ (53%), тогда как остальные направления существенно отстают – готовыми их назвали немногим более трети респондентов. Неудивительно, что нетехнологические подразделения лучше подготовленными к проведению преобразований видят чаще руководители бизнес-направлений, чем руководители в сфере ИТ.

В разработке стратегии и осуществлении преобразований бизнеса должны участвовать все направления. На сегодняшний день межфункциональные группы в недостаточной степени привлекаются к разработке и реализации стратегии (40% и 35% соответственно), так что основная часть работы выполняется силами ИТ-подразделений (50% и 54% соответственно). Выделенные группы специалистов активно участвуют в стадии разработки (51%), но, к сожалению, не привлекаются на стадии реализации (29%). Это не очень хороший признак, поскольку реализация стратегий часто требует согласования технологических и бизнес-процессов, часть из которых лежит за пределами компетенций ИТ-специалистов.

Прежде всего, обе стороны должны иметь более глубокое представление о том, как новые технологии помогают достигать целей бизнеса. Стивенсон вспоминает свою беседу с руководителем одного из бизнес-направлений вскоре после того, как она стала директором по ИТ в Intel. В ответ на вопрос о работе департамента ИТ руководители бизнес-направлений сообщили, что очень им довольны, так как их персональные компьютеры работают хорошо и автоматизированная система телефонной связи функционирует без сбоев.

Именно тогда на Стивенсон снизошло озарение – она вдруг поняла, что бизнес не задействует потенциал ИТ. Она ответила этому руководителю: «Знаете, у вас слишком низкие ожидания. «Если бы вы ждали от нас большего, то мы бы показали себя с наилучшей стороны и помогли вам разработать и реализовать вашу стратегию».

Чтобы привлечь к преобразованию бизнеса с помощью цифровых технологий многие функциональные направления, компания AstraZeneca использует процесс под названием Flight Deck, который является развитием коммерческой практики компании, рассказывает директор по ИТ AstraZeneca Дэвид Смоули. По сути Flight Deck – это процесс управления требованиями и приоритизации. Он является межфункциональным и объединяет специалистов разных направлений, позволяя им обмениваться передовыми практиками и давать ход лучшим идеям. Он также помогает использовать типовые методики. За последний год с помощью процесса Flight Deck рассмотрено 219 инициатив и одобрено 129. Сорок девять из них было впоследствии реализовано.

У руководителей подразделений ИТ и бизнес-направлений нет единого мнения о том, кто разрабатывает и реализует инициативы по преобразованию бизнеса с помощью цифровых технологий. Директора по ИТ считают, что основную работу выполняют их подразделения, но руководители бизнес-направлений не разделяют эту точку зрения. Кто из них прав?

	Мнение директоров по ИТ:		Мнение руководителей бизнес-направлений:	
Кто наиболее активно участвует в разработке стратегии преобразований?	ИТ	54%	Выделенная группа специалистов	56%
	Выделенная группа специалистов	47%	ИТ	46%
	Межфункциональная комиссия	41%	Межфункциональная комиссия	38%
Кто наиболее активно участвует в реализации стратегии преобразований?	ИТ	61%	ИТ	45%
	Каждое направление независимо	36%	Межфункциональная комиссия	39%
	Консультанты и системные интеграторы	32%	Каждое направление независимо	36%



ШАГ 5

Оптимальное сочетание специалистов и технологий

Технологии – «палка о двух концах». Использование новых технологий может обернуться как минусами, так и плюсами. Их считают и самой сложной проблемой (29%), и одновременно залогом успеха цифровых преобразований (56%).

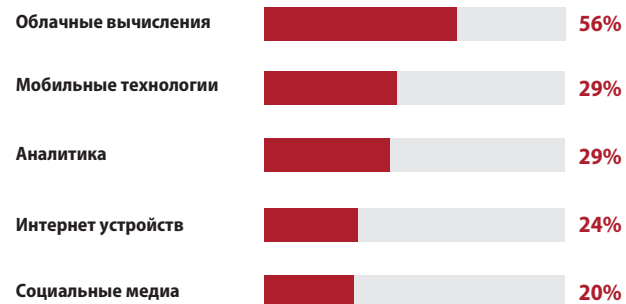
Главные препятствия для ориентированных на данные преобразований бизнеса



Главные факторы успеха преобразования бизнеса с помощью цифровых технологий



Технологии, которым в ходе преобразований будет уделяться главное внимание



Список важнейших технологий для преобразования бизнеса возглавляют облачные вычисления, за которыми следуют технологии мобильной работы. Аналитики Forbes Insights поговорили с руководителями компаний о том, что нового ожидает нас в сфере технологий. МакКаскл из компании Hitachi считает, что в будущем данные станут независимы от своих контейнеров и будут предусматривать уровень, способный обеспечить возможности прогностического анализа, уникальные знания и конкурентные преимущества.

По мнению компании AIA, искусственный интеллект, технология блокчейн и цифровое здравоохранение – это три основополагающих компонента, которые обладают огромным потенциалом для того, чтобы коренным образом изменить сферу услуг медицинского страхования. Чтобы оставаться на переднем крае новейших технологий, AIA сотрудничает с партнерами из других отраслей, такими как Наньянский технологический университет Сингапура, и в настоящее время тестирует различные технологические разработки на базе искусственного интеллекта. Кроме того, AIA присоединилась к консорциуму R3 в сфере применения технологии блокчейн наряду со многими крупнейшими финансовыми организациями мира.

Вести людей за собой

«Преобразование бизнеса с помощью цифровых технологий – это прежде всего целенаправленная политика в области организационной культуры и человеческого капитала. Оно не сводится лишь к внедрению новых технологий. Управление изменениями – самая важная инвестиция из всех возможных», – считает МакКаскл.

Чтобы следовать этому принципу, компании должны изменить свой подход в ряде аспектов.

Кадровый потенциал как фактор успеха. Кадровые ресурсы (под которыми понимаются квалифицированные специалисты и их навыки и умения) рассматриваются как вторая по важности проблема (23%), возникающая в ходе преобразований бизнеса с помощью цифровых технологий. Однако участники исследования не считают их значимым фактором успеха. Квалифицированные специалисты и их навыки, а также сотрудники компаний получили сравнительно низкую оценку как факторы успеха преобразований – 20% и 10% соответственно; более важная роль в этом отношении отводится высшему руководству. Эта точка зрения является общей для разных функциональных направлений и регионов.

Решение возникающих проблем. Важное место в решении проблем преобразования бизнеса с помощью цифровых технологий отводится кадровым ресурсам. В первую очередь это касается найма новых сотрудников (57%), за которым следует обучение внутри компании (54%). В этой сфере наименее значимыми названы инвестиции в новые технологии (24%). Это свидетельствует о том, что компании осознают: имея технологии для сбора данных, они могут пока не располагать навыками и умениями, позволяющими эффективно их использовать. Хотя в целом чаще всего на первом месте в этом списке оказывается подбор кадров, имеются некоторые различия в зависимости от географии. На общем фоне выделяется отрасль финансовых услуг, для которой характерно стремление нанимать новых высококвалифицированных специалистов, прежде чем прибегать к другим решениям.

Изменение ролей руководителей. Преобразование бизнеса с помощью цифровых технологий вскоре начнет оказывать более сильное влияние на функции руководителей направлений, не связанных с информационными технологиями, чем на функции руководителей в сфере ИТ. До сих пор изменения в связи с преобразованием бизнеса сильнее всего затрагивали должность директора по технологиям. За последние два функции и обязанности директоров по технологиям претерпели значительно большие изменения, чем у остальных руководителей (55% респондентов назвали должность директора по технологиям, а 34% – операционного директора). Однако в течение следующих двух лет должностные обязанности операционных директоров изменятся сильнее, чем функции директоров по технологиям (37% и 31% респондентов).

Hitachi прекрасно понимает, насколько обескураживающей и неудобной может показаться сотрудникам новая цифровая реальность. Сотрудникам подразделений ИТ, которые раньше устанавливали серверы в стойки и обжимали кабели, теперь придется стать системными интеграторами. Другим специалистам, возможно, потребуется создавать сценарии, с помощью которых роботы будут выполнять часть их обязанностей. «Такая перспектива может показаться сотрудникам пугающей, если вы не обеспечите их продвижение по цепочке профессиональных навыков вместе с вами», – предупреждает МакКаскл.

Один из способов изменения организационной культуры состоит в том, чтобы создать лабораторию инноваций для разработки новых технологий и постепенного внедрения гибких процессов. Aviva располагает несколькими такими лабораториями, которые в компании называют «мастерскими». Они обустроены иначе, чем привычные помещения для повседневной офисной работы. Сотрудники, работающие в таких мастерских, проникаются идеями гибких процессов и революционных цифровых технологий. Возвращаясь к своим обычным обязанностям, они постепенно начинают менять организационную культуру компании. Компания также стремится создать «цифровую ауру», приглашая на работу идеологов цифровых преобразований из других отраслей, в том числе из индустрии онлайн-игр.



ЭКОНОМЕТРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Проводилось факультетом технологий бизнеса Университета Майами совместно с Forbes Insights.

В ходе данного исследования изучалась взаимосвязь между увеличением расходов на технологии в период последнего кризиса (с 2007 по 2009 год) и увеличением совокупных среднегодовых темпов роста (CAGR) в период восстановления экономики (с 2010 по 2015 год). Исследование проводилось на основе анализа показателей 99 крупнейших компаний мира (см. раздел «Методология»).

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

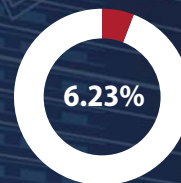
Компании, уделявшие во время кризиса приоритетное внимание расходованию средств на новые технологии, впоследствии получили финансовые результаты выше среднего уровня. Темпы роста их выручки почти вдвое превысили показатели компаний, которые не стали продолжать инвестиции в технологии.

Среднегодовой темп роста средней величины затрат на технологии. Среднегодовой темп роста средних затрат на технологии в группе из этих 99 компаний составил 14,09%. Это означает, что за период с 2007 по 2009 год компании в среднем ежегодно увеличивали объемы инвестиций в технологии на 14,09%. Из этих 99 компаний в период кризиса 57 увеличили расходы на технологии, а 42 продемонстрировали тенденцию к их снижению.

Среднегодовой темп роста средней выручки. Среднегодовой темп роста средней выручки в посткризисный период составил 5,23%. Это означает, что за период с 2010 по 2015 год рост объемов продаж для компаний каждый год в среднем составлял 5,23%. Общая выручка для этих 99 компаний колеблется от 1,45 миллиардов до 283,61 миллиарда долларов.

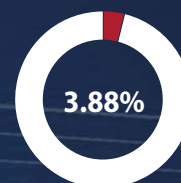
Компании, увеличившие затраты на технологии в период кризиса (57 компаний)

Среднегодовой темп роста выручки в посткризисный период выше средних показателей



Компании, сократившие затраты на технологии в период кризиса (42 компании)

Среднегодовой темп роста выручки в посткризисный период ниже средних показателей



ОТРАСЛЕВАЯ АНАЛИТИКА

К отраслям, где в период кризиса наблюдалось увеличение затрат на технологии, а в посткризисный период среднегодовой темп роста выручки оказался выше среднего по отрасли, относятся телекоммуникации, диверсифицированные корпорации, производство потребительских товаров, энергетика, финансовые услуги и технологии.

Отрасли, где несмотря на увеличение затрат наблюдалось снижение доходов (имел место отрицательный среднегодовой темп роста), включают сырьевой рынок и полиграфию и издательское дело.

Отраслью с самым высоким темпом роста средних затрат на технологии стало здравоохранение. В этой отрасли также имел место самый высокий среднегодовой темп роста средней выручки в посткризисный период. Самый низкий среднегодовой темп роста средних затрат был отмечен в сфере промышленного производства, и финансовые показатели в посткризисный период там оказались ниже средних по группе.

АНАЛИЗ ПО РЕГИОНАМ

В Азиатско-Тихоокеанском регионе (APAC) отмечались самые высокие общие показатели роста средних затрат на технологии, а также максимальные темпы роста средней выручки. В Европе, на Ближнем Востоке и в странах Африки (EMEA) независимо от уровня затрат имели место более низкие темпы роста, чем в среднем по всей группе из 99 компаний. Компании из региона APAC и стран Северной Америки (NA), увеличившие расходы на технологии, продемонстрировали более высокие средние темпы роста, чем в среднем по региону и в среднем по группе. Компании в регионах EMEA и NA, которые сократили затраты на технологии в период кризиса, продемонстрировали темпы роста выручки ниже средних показателей.

	Средний CAGR					
	Средний CAGR по региону в целом		Рост кап. затрат на технологии		Снижение кап. затрат на технологии	
	Кап. затраты	Выручка	Кап. затраты	Выручка	Кап. затраты	Выручка
APAC	16.08%	8.63%	39.99%	10.64%	-18.46%	5.72%
EMEA	14.89%	2.42%	35.95%	1.52%	-19.05%	3.88%
NA	9.62%	7.19%	43.27%	11.91%	-21.78%	2.78%

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, компании, которые в период кризиса увеличили связанные с технологиями капитальные затраты, в посткризисный период чаще демонстрировали темпы роста, превышающие средние показатели. Компании, сократившие в период кризиса капитальные затраты на технологии, в посткризисный период чаще демонстрировали темпы роста ниже средних значений.

МЕТОДОЛОГИЯ

Для данного исследования отобраны компании, акции которых котировались на бирже в период с 2007 по 2015 год. Их официальная отчетность должна была содержать сведения об инвестиционной деятельности за период не позднее чем с 2007 по 2009 год, связанной с технологиями (такими как программные средства), причем эти затраты должны быть отнесены на счет капитала. Окончательная выборка из 100 компаний была получена в результате изучения 1068 организаций из списка крупнейших публичных компаний мира Forbes 2000. После учета выпадающих значений у нас осталась группа, состоящая из 99 компаний. В этот список, составленный в 2016 году, входят публичные компании из 63 стран, выручка которых в сумме составляет 35 триллионов долларов, а доходы – 2,4 триллиона долларов; их активы оцениваются в 162 триллиона долларов, а суммарная рыночная стоимость равна 44 триллиона долларов. Данные компании являются представителями следующих отраслей: здравоохранение, финансовые услуги, технологии, телекоммуникации, полиграфия и издательское дело, диверсифицированные корпорации, производство потребительских товаров, энергетика и промышленное производство.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Чтобы и дальше двигаться по пути более зрелого использования цифровых технологий, компании должны сохранять направленность на преобразование бизнеса, сделав его стратегическим и инвестиционным приоритетом, а также оценивать результативность мер, направленных на преобразование бизнеса и осуществление инноваций с использованием цифровых технологий. Им также необходимо в большей степени ориентироваться на данные, расширять преобразования до масштабов всего предприятия и не забывать о кадровых ресурсах.

БЛАГОДАРНОСТИ

Forbes Insights и Hitachi Data Systems хотели бы выразить признательность перечисленным ниже коллегам за то, что они уделили нам время и поделились знаниями и опытом:

Малколм Франк, директор по стратегиям, Cognizant

Рене МакКаскл, директор по ИТ, Hitachi Data Systems

Д-р Роберт Плант и Бенина Лопез, факультет технологий бизнеса, школа бизнеса Университета Майами

Симеон Престон, операционный директор, AIA

Питер Руссо, вице-президент по маркетингу продуктов, SAP

Моник Шиванадан, директор по ИТ, Aviva

Дэвид Смоули, директор по ИТ, AstraZeneca

Ким Стивенсон, операционный директор бизнес-направлений работы с клиентами и Интернета устройств и группы системных архитектур (CISA), Intel

Паскаль Винье, директор по ИТ, Orange

О КОМПАНИИ HITACHI DATA SYSTEMS

Преобразование бизнес-деятельности любой компании в цифровую форму позволяет повысить рентабельность, ускорить вывод продуктов и услуг на рынок, усовершенствовать качество обслуживания клиентов и увеличить доходы за счет более эффективного управления данными. Никто не разбирается в специфике работы с данными так же глубоко, как Hitachi Data Systems. Наша комплексная стратегия и ассортимент решений помогают компаниям, в том числе крупнейшим в мире, осуществлять управление данными, регулирование их использования, организацию мобильного доступа и анализ, позволяя получать уникальные знания, обеспечивающие более высокие результаты.

hds.com/go/digital

HITACHI является товарным знаком или зарегистрированным товарным знаком Hitachi Data Systems.

Forbes

INSIGHTS

О КОМПАНИИ FORBES INSIGHTS

Forbes Insights – это группа, занимающаяся передовыми стратегическими исследованиями и разработкой концепций, входящая в состав Forbes Media, международной корпорации в области СМИ, брендов и технологий. Ежемесячными потребителями продукции Forbes Media по всему миру являются около 75 млн. руководителей, которые отвечают за принятие решений в своих компаниях. Используя собственные базы данных руководителей высшего уровня сообщества Forbes, Forbes Insights проводит исследования по целому ряду тем, позиционируя бренды с точки зрения передовых разработок и стимулируя участие всех заинтересованных лиц. Результаты исследований распространяются с использованием различных цифровых каналов и печатных публикаций, а также прямых трансляций при поддержке со стороны Forbes в социальных платформах и платформах распространения медиаконтента.

FORBES INSIGHTS

Брюс Роджерс

Директор по аналитическим материалам

Эрика Магуайр

Директор программ

Андреа Ниши, менеджер проектов

РЕДАКЦИЯ

Кася Вандич Морено, директор и автор отчета

Хуго С. Морено, директор

Келли Стали Крин, разработчик

ИССЛЕДОВАНИЯ

Росс Ганьон, директор

Кимберли Курата, старший аналитик

Сара Чин, аналитик-исследователь

ПРОДАЖИ

Северная Америка

Брайан Маклеод, коммерческий директор

bmcleod@forbes.com

Мэтью Мужала, менеджер

Уильям Томпсон, менеджер

ЕВРОПА, БЛИЖНИЙ ВОСТОК И АФРИКА

Тибор Фухзель, менеджер

АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ РЕГИОН

Сирин Ли, исполнительный директор

