

Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет

# Маркетинг у цифровому середовищі

Підручник

За загальною редакцією Н. Є. Летуновської, Л. М. Хоменко

Рекомендовано вченою радою Сумського державного університету



Суми  
Сумський державний університет  
2021

## РОЗДІЛ 4 БІЗНЕС-МОДЕЛІ В ІНТЕРНЕТ-СЕРЕДОВИЩІ

### 4.1 Цифрова трансформація бізнесу

Світ постійно змінюється. Прогрес не стоїть на місці. Цифрові технології стали рушійною силою суспільства.

*Цифрове середовище* – це інтегроване місце комунікацій, де цифрові пристрої спілкуються й керують складовими та діями в ньому. Концепція базується на системах електроніки, інтегрованої й упровадженій для глобальної спільноти. Основними компонентами цифрового середовища є вебсайти, хмарні сервери, пошукові системи, соціальні мережі, мобільні додатки, аудіо-, відео- та інші вебресурси [93].

Ключовим фактором, який стимулює інформатизацію й цифровізацію суспільства, останніми десятиріччями є підвищення досяжності для звичайних користувачів апаратного та програмного забезпечення, масове виведення з використання морально застарілих персональних комп'ютерів, розвиток мережевих технологій тощо. Усе це привело до кардинальних змін у сфері ведення бізнесу. Зміни, які характеризують цифровізацію суспільства, потребують постійного аналізу бізнес-оточення. Вони зачіпають усі сфери життя: інноваційні та консервативні. Змінюється клієнт, його очікування, переваги й вимоги. У споживача формується новий попит, якому повинна симетрично відповідати пропозиція [94]. Виникає необхідність у цифровій трансформації бізнесу.

*Цифрова трансформація* – це організаційні чи суспільні зміни, що характеризуються впровадженням цифрової технології в усі аспекти взаємодії з людиною [95]. Концепція цифрової трансформації будь-якого бізнесу має такі переваги: підвищується ефективність інфраструктури; виникають якісно нові бізнес-моделі; збільшується виручка або скорочуються витрати в бізнес-моделях [96].

В умовах змін зовнішнього середовища виникає гостра потреба в переорієнтації компаній на сучасні методи ведення бізнесу, тому що традиційні інструменти, використовувані впродовж багатьох років,

втрачають свою актуальність або зникають зовсім. Для ефективного використання новітніх цифрових технологій бізнес повинен відмовитися від старих традиційних методів і повністю перетворити процеси й моделі роботи з урахуванням нових реалій.

У VUCA (аббревіатура від volatility, uncertainty, complexity та ambiguity) світі не можна використовувати інструментів ХХ століття. Водночас без використання в бізнесі класичних технологій і підходів Індустрії 3.0 не можна «перестрибнути» й почати впроваджувати нові технології Індустрії 4.0 (рис. 4.1).

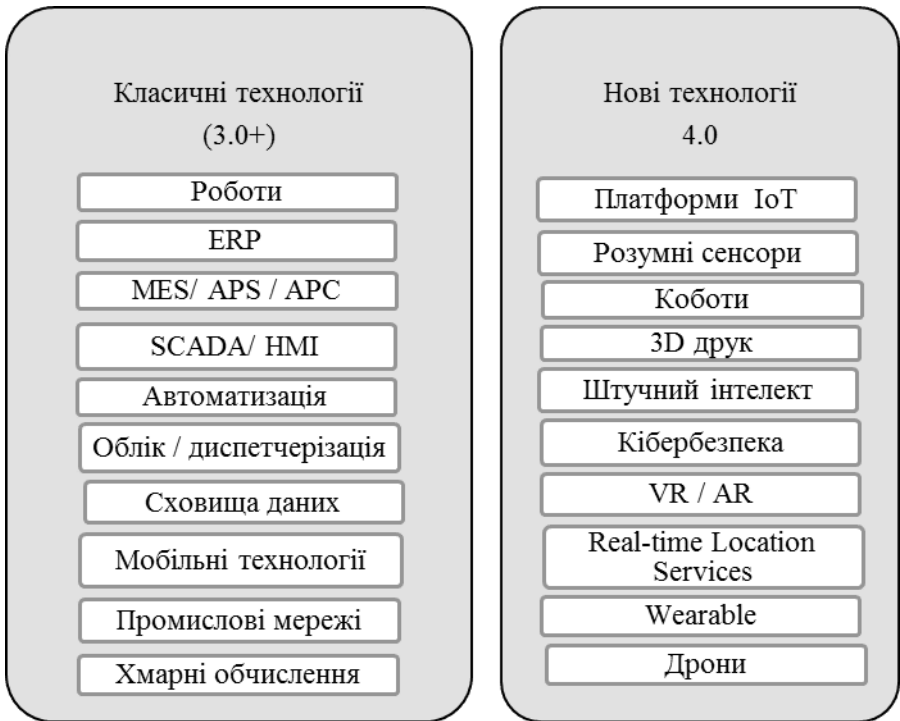


Рисунок 4.1 – Технології цифрової трансформації бізнесу [97]

На рисунку 4.2 репрезентовані принципи послідовності в переході від технологій 3.0 до технологій 4.0.

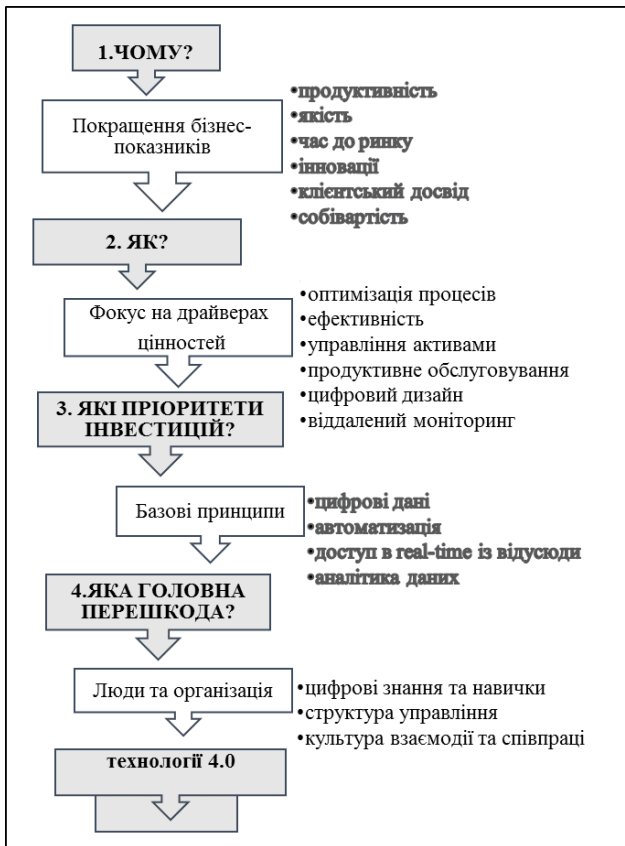


Рисунок 4.2 – Принципи переходу до технологій Індустрії 4.0 [98]

Часто керівники компаній не можуть почати впроваджувати технологій Індустрії 4.0 у діяльність, тому що в них немає здорового прагматизму. Переваги від упровадження цифрових технологій Індустрії 4.0 значні, але водночас є істотні операційні перешкоди. Згідно з результатами дослідження Mckinsey щодо потенційної вигоди від застосування нових цифрових технологій, зокрема впливу Індустрії 4.0 на показники бізнесу [98], передбачено покращання таких бізнес-показників (дані усереднені для ряду галузей):

- зростання продуктивності технічних функцій на 45–55 % завдяки автоматизації;
- зниження витрат на обслуговування продукції на 10–40 %;

- скорочення термінів виведення на ринок на 20–50 %;
- підвищення точності прогнозування до 85 %;
- скорочення витрат на забезпечення якості на 10–20 %;
- скорочення витрат на зберігання запасів на 20–50 %;
- скорочення часу простою обладнання на 30–50 %.

Яскравим прикладом підвищення конкурентоспроможності на макrorівні є постійно зростаючий відрив у розвитку економіки між країнами, які почали технологічну трансформацію (Китаєм, США, країнами ЄС) та іншими, що не визначилися або не інвестували в Програму розвитку 4.0. У багатьох країнах цифрова трансформація є стратегічним пріоритетом розвитку. Більше ніж п'ятнадцять країн світу реалізують національні програми цифрової трансформації, зокрема Німеччина, Канада, Китай, Австралія, Данія, Великобританія, Норвегія, Саудівська Аравія, Індія, Китай, Південна Корея, Малайзія, Сінгапур, Нова Зеландія та ін. Уряди країн ставлять перед собою різні пріоритети у сфері цифрових трансформацій. Наприклад, Китай у програмі «Інтернет-плюс» інтегрує цифрові індустрії з традиційними. Сінгапур формує «Розумну економіку». Канада створює ІКТ-хаб у м. Торонто, а Південна Корея в програмі «Креативна економіка» орієнтується на розвиток людського капіталу, підприємництво та поширення досягнень ІКТ. Данія фокусується на цифровізації державного сектору [99].

Справжня цифрова трансформація бізнесу потребує значно більшого, ніж проста автоматизація вхідних і вихідних процесів [100]. *Компанії за цифровою зрілістю можна поділити на такі групи [96]:*

1) компанія, що вкладає кошти в новітні цифрові інструменти (дрони, розумні сенсори, VR / AR технології та ін.). Водночас у керівництва такої компанії немає чіткого розуміння, як усе це пов'язано з веденням бізнесу загалом;

2) компанія, пріоритетом інвестування якої є цифрові проєкти. Її фахівці розраховують очікуваний ефект від упровадження нових технологій та оцінюють ризики від зміни бізнес-моделі;

3) компанія, що має чітко розроблену ефективну стратегію цифрової трансформації.

Цифрова трансформація бізнесу стала широко розповсюдженою в світовому економічному просторі. Зокрема, за результатами дослідження компанії «Enterprise Strategy Group» («ESG») у рамках проєкту «Цикл зрілості IT-трансформацій» серед тисячі підприємств

США, Великобританії, Німеччини, Китаю, Японії та інших країн світу [101] 12 % підприємств використовують застарілі технології та не відповідають ІТ-вимогам. Водночас 83 % респондентів або активно розвиваються, упроваджуючи нові цифрові технології, або є їх прихильниками та активно застосовують інновації. Лише 5 % підприємств визнані повністю трансформованими (рис. 4.3). У дослідженні зазначено, що 71 % респондентів підтверджують важливість цифрових технологій для подальшого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Цікавим є той факт, що 96 % із тих, хто пройшов трансформаційні перетворення, уже наступного року подвоїли доходи порівняно з плановими.

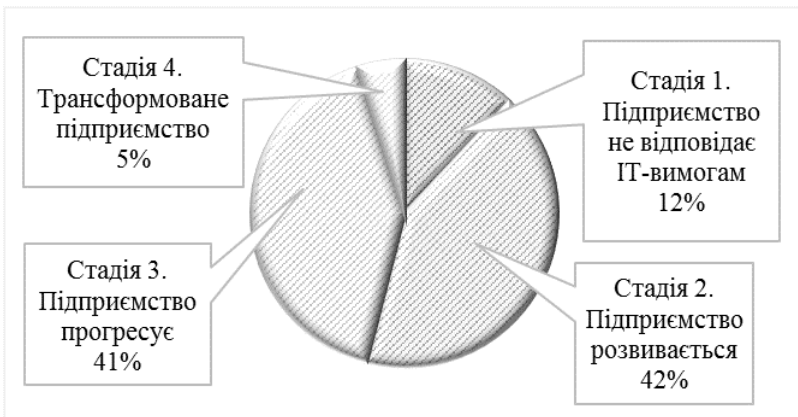


Рисунок 4.3 – Розподіл підприємств за стадіями зрілості до ІТ-трансформацій [101]

Цифрова трансформація змінює не лише підходи до роботи, а й життєвий цикл компанії. *Відповідно до моделі життєвого циклу компаній за Адіезом* (він припустив, що компанії, так само як і живі організми, народжуються, ростуть, старіють і вмирають) виділяють десять послідовних етапів їх життєвого циклу: courtship, infancy, go-go, adolescence, prime, stability, aristocracy, recrimination, bureaucracy, death. Ці етапи з достатнім ступенем умовності можна згрупувати у два великі етапи: етап зростання та етап старіння [102]. Розглянемо приклади елементів цифрових трансформацій на цих етапах.

**На етапі становлення й зародження бізнесу** необхідно застосовувати сучасні технології та інновації для ведення бізнесу.

Використання стартапів на цьому етапі дає можливість у майбутньому легко масштабувати діяльність компанії на ринку без втрати гнучкості й швидкості роботи. Без їх упровадження буде створеним аналоговий бізнес у цифровому середовищі. Наприклад, спільну роботу над проектами, поштою та іншими документами відразу виносять у хмару. Завдяки такому рішенню робоче місце нового працівника може бути облаштованим за 10–15 хвилин. В аналогових компаніях на це знадобився б цілий робочий день.

***На етапах зростання та стабільності бізнесу*** необхідно:

– *знайти нові способи залучення клієнтів.* Наприклад, використовувати для спілкування з клієнтами розумні чат-боти, підключити віртуальну реальність походжу по магазину тощо;

– *автоматизувати й оптимізувати процеси* (облік та продаж товарів і послуг, фінансові процеси, управління кадрами, логістичні процеси). Наприклад, замінити використання паперових документів способом комплексного впровадження системи автоматизації бізнес-процесів ERP (Enterprise Resource Planning) та системи CRM (Customer Relationship Management) як інструментів для збуту продукції й роботи з клієнтами;

– *надати працівникам компанії інструменти для забезпечення темпу зростання.* Наприклад, для оптимізації процесу прийому та збереження висококваліфікованих працівників на виробництві компаній «Toyota» й «IBM» почали укладати довірні контракти на роботу. Ці компанії застосовують такі методи стимулювання працівників, як проведення перекваліфікації, надання додаткових або позачергових відпусток, достроковий вихід на пенсію тощо;

– *за допомогою технологій змінити товар або надати йому додаткової вартості.* Використання Інтернету речей (Internet of Things – IoT), що перетворює звичайні пристрої на нові (старі стають частиною мережі «Інтернет» та виконують нові функції), дає можливість збільшити доходи компанії, спростити бізнес-процеси та скоротити змінні витрати. Прикладом використання IoT є проект компанії «Harley Davidson». У результаті масштабної реконструкції виробництва у 2009–2011 рр. компанії вдалося скоротити виробничий цикл із 21 дня до шести годин (із конвеєра кожні 89 секунд сходить новий мотоцикл). Це стало можливим після впровадження наскрізного управління виробом (упродовж усього виробничого процесу використовують датчики, керовані системою

класу MES) [103]. Інший приклад – завод «Philips» у Нідерландах, на якому обладнання з виробництва бритв функціонує в неосвітленому приміщенні, у якому 128 роботами керують усього дев'ять працівників [104].

Єдиної моделі цифрової трансформації компанії немає, тому що кожне підприємство застосовує свої підходи. Фахівці з Інституту цифрової трансформації виокремлюють чотири етапи трансформації бізнесу.

**1-й етап.** Досліджують клієнтський досвід, збирають дані про клієнтів, вивчають роботу з ними. Трансформація практичного досвіду роботи з клієнтами охоплює такі елементи:

– *розуміння переваг.* Для розуміння ступеню задоволеності споживачів використовують результати попередніх інвестицій у проведення маркетингових досліджень, вивчають сегменти ринку, моніторять соціальні мережі. Створюють нові онлайн-спільноти для консультування й підвищення лояльності постійних клієнтів. Розширюють власні аналітичні можливості для більш глибокого розуміння клієнтів. Удосконалюють товарний портфель. На основі маркетингової аналітики змінюють структуру витрат за допомогою андеррайтингу та ціноутворення тощо;

– *персоналізація продажів.* Застосовують цифрові технології для інтеграції даних про покупки клієнтів, щоб забезпечити індивідуальний підхід і краще обслуговувати споживачів;

– *конструювання взаємовідносин.* Створюють облікові записи підприємства в соціальних мережах. Це сприяє швидкому реагуванню на скарги клієнтів. Пропонують самообслуговування клієнтам за допомогою цифрових інструментів [105].

**2-й етап.** Робота з командою. Формують сучасну корпоративну культуру й навчають працівників роботи з цифровими інструментами, упровадження нових технологій.

**3-й етап.** Будують ефективну операційну модель через упровадження нових систем. Модернізують бізнес-додатки та процеси. Усі дії спрямовують на оптимізацію процесів і підвищення продуктивності праці.

**4-й етап.** Формують нову бізнес-модель або оновлюють існуючу [106]. Підприємства впроваджують цифрові послуги, якими доповнюють традиційні асортиментні позиції, змінюють бізнес-моделі, розширюючи межі своєї діяльності за допомогою цифрових



технологій. Це надає споживачам інтегрований багатоканальний досвід взаємодії в онлайн-просторі [105]. Наприклад, у 2017 р. Райффайзен банк Аваль роботизував офіс. Був впровадженим «Foundation Course» від розробника програмного забезпечення. Після оцінювання потенціалу роботизації відбулося пілотне впровадження технології «Robotics» та її успішне розгортання. Основними пріоритетами трансформації банку були оптимізація операційної діяльності в результаті автоматизації процесів та забезпечення безперервності й комфорту обслуговування клієнтів. Роботизували такі сфери:

- фінансовий моніторинг і накладання арештів;
- відкриття рахунків;
- платежі й оплата рахунків;
- адміністрування кредитів;
- збирання проблемних кредитів та оцінювання заставного майна.

У результаті впровадження технології «Robotics» у 2019 р. в банку було роботизовано 16 процесів, три з яких здійснюють цілодобово. Застосовують 11 ліцензій діяльності, а в команді працюють лише сім осіб. Цифрова трансформація надала такі конкурентні переваги компанії:

- швидке й гнучке налаштування;
- легкість опанування;
- безперервність роботи;
- вилучення людського фактору з ризиків;
- економія часу та ресурсів.

В агрохолдингу «Астарт» пріоритетом цифрової трансформації було переведення всіх бізнес-процесів у цифрове середовище, але його досягли іншим способом. Оскільки основним викликом для агрохолдингу було забезпечення постійності застосування платформи співробітниками, то для цифрової трансформації створили незалежну компанію «Agrichain», не задіяну в операційній діяльності. Були автоматизованими такі процеси:

- оперативний облік і планування;
- управління земельним банком;
- моніторинг стану посівів;
- складський облік;
- звітність.

Виробнича програма дозволила співробітникам працювати за окремими напрямками на єдиній платформі через вебсервіси й мобільні пристрої. Завдяки цьому були вирішеними такі проблеми: недостовірні та розрізнені дані (площа полів, контури ділянок, кадастрові номери); неможливість ефективно виявляти недообробіток і ділянки без документів; відсутність системи сповіщень для своєчасного ухвалення рішень. На впровадженій платформі стали доступними електронна карта з усією інформацією; аналітика й картографічна візуалізація проблемних зон; система самоперевірки інформації; з'явилася можливість створення завдань і моніторинг їх виконання [106].

Найбільша складність, із якою зіштовхується бізнес під час трансформації, – люди та зміна їх мислення, подолання стереотипів. Якщо на першому етапі найскладніше правильно зрозуміти клієнта (адаптуватися до зовнішніх факторів, навчитися працювати з його очікуваннями, урахувавши клієнтський досвід), то на другому – реалізувати зміни всередині компанії, сформувати принципово нову корпоративну культуру. Під час внутрішньої трансформації можуть виникнути проблеми з адаптацією працівників до нових процесів, пов'язаних із набуттям потрібних навичок. Зокрема, працівники можуть приховувати те, що чогось не розуміють, або саботувати весь процес. Найдієвішим способом уникнення цього є постійний зворотний зв'язок.

Кожна компанія вибирає спосіб цифрової трансформації бізнесу, використовуючи свою бізнес-модель, що обумовлює відповідні результати. Упровадження нових цифрових технологій дає можливість переорієнтувати бізнес, підвищити його ефективність та конкурентоспроможність, вийти на більш глобальний рівень.

## 4.2 Бізнес-моделі в електронній сфері

Доцільність ведення бізнесу в інтернет-середовищі підтверджують такі *чинники* [107]:

– низькі вхідні бар'єри, тому що Інтернет є доволі демократичним середовищем для зазначеної діяльності. Звісно, це залежить від масштабів, але здебільшого ведення бізнесу в мережі не потребує спеціальних технічних умінь чи значних капіталовкладень;