

Октябрь 2020 г.

**Bloomberg
Media Studios**



Новые перспективы развития

Трансформация разумного бизнеса в нестабильном мире

Этот отчет, подготовленный Bloomberg Media Studios и IBM, посвящен трансформации бизнеса в свете проблем, которые преподнес 2020 год.

мысли, принимая обоснованные решения в режиме реального времени с помощью данных и ИИ. Согласно прогнозам аналитиков, широкое распространение этой корпоративной модели обеспечит существенный рост в сфере интеллектуальных технологий принятия решений. В значительной степени это объясняется тем, что с точки зрения ценности для бизнеса ИИ превзойдет все другие аналитические методики вне зависимости от отрасли. [Рис. 3]

Два основных руководящих принципа трансформации

Руководители предприятий обращают внимание на два основополагающих принципа трансформации: исходить из идеального взаимодействия с клиентом и получить комплексное представление обо всей деятельности компании.

Например, трансформация компании Frito-Lay включала цифровизацию прямого взаимодействия с клиентами с

индивидуальным подходом к каждому из них и возможностью доставки товаров на дом. «На пути трансформации мы в первую очередь попытались найти ответ на вопрос: кто является конечным потребителем и как наладить с ним как можно более тесные отношения?» — говорит Майкл Линдсей, директор по трансформации и стратегическим вопросам, Frito-Lay North America и Quaker North America. Он отмечает, что, помимо других преимуществ, трансформация помогла Frito-Lay адаптировать свою стратегию к небольшим сегментам рынков, вплоть до уровня районов с одним почтовым индексом, за счет прогнозирования поведения клиентов.

«Любая трансформация невозможна без комплексного взаимодействия данных, аналитики и бизнес-процессов. Без гибкого, полностью интегрированного подхода вы не сможете организовать аналитику, данные и поток процессов таким образом, чтобы по-настоящему удивить конечных потребителей», — рассказал Линдсей.

Цифровая трансформация по-прежнему актуальна

Собрания открытых акционерных компаний США, на которых упоминалась «цифровая трансформация».



Рис. 2.

Источник: Bloomberg. Данные 8/15 за каждый год.

Ценность искусственного интеллекта для бизнеса

В любой отрасли ИИ обладает более высокими перспективами с точки зрения ценности для бизнеса, чем любые другие аналитические технологии.

На следующей диаграмме показано, насколько именно:

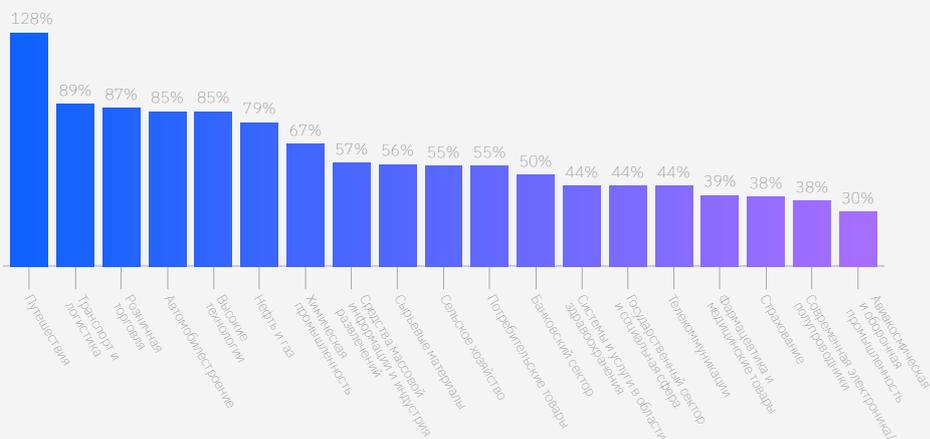


Рис. 3

Источник: Отчет «Notes from the AI Frontier», McKinsey Global Institute, апрель 2018 года.

Получите комплексное представление об операциях компании: интеллектуальные рабочие процессы

Необходимо переосмысление рабочих процессов и организация гибкого взаимодействия в масштабе всего предприятия. Интеллектуальные рабочие процессы должны обеспечивать оптимальное сочетание навыков, данных, технологий и потенциальных возможностей.

На смену разрозненным, неэффективным и непрозрачным статическим процессам приходят автоматизированные, гибкие и прозрачные динамические процедуры.

«Интеллектуальные рабочие процессы могут стать мощным фактором роста», — рассказывает Доминик Дюбуа, партнер по стратегии и предложениям, IBM Services. «Бизнес без интеллектуальных рабочих процессов не только проигрывает в гибкости, но и лишается способности извлекать доходы из потенциальных возможностей в реальном времени».

Технологические достижения стимулируют распространение инноваций. «Благодаря современным технологиям и возможностям инфраструктуры мы можем решать такие задачи, которые еще три года назад казались нам невозможными», — говорит Доминик. Некоторым организациям удается сократить операционные расходы на 70% в течение шести месяцев с момента внедрения интеллектуальных рабочих процессов¹ и увеличить доходы на 20% в течение одного года.²

В основе каждого интеллектуального рабочего процесса лежит комплексный поток данных

Всеобъемлющие подходы к интеллектуальным рабочим процессам во многом зависят от возможности свободной передачи данных в масштабе всей экосистемы компании. Разумные компании объединяют данные из разных источников в одном хранилище и интегрируют его в базовые приложения, чтобы упростить доступ к данным.

Такой подход обеспечивает более высокую прозрачность данных и позволяет пользователям и системам задействовать данные и

оснащенные искусственным интеллектом решения для принятия более эффективных решений в режиме реального времени. В свою очередь, это позволяет укреплять доверие и уверенность, чтобы смелее планировать инвестиции и проведение трансформации.

“ Только 9% крупных предприятий, принявших участие в глобальном опросе, считают, что им удалось стратегически согласовать имеющуюся информацию с принятием решений.

Такие возможности встречаются достаточно редко. Только 9% крупных предприятий, принявших участие в глобальном опросе, считают, что им удалось стратегически согласовать информацию с принятием решений.³

Внедрение гибридной облачной архитектуры играет важнейшую роль

Гибридное облако (общедоступные и частные облачные среды) обладает всеми необходимыми качествами для стимулирования работы со скоростью мысли, включая гибкость, эффективность, масштабируемость и устойчивость. Такая конфигурация становится стандартной — на сегодняшний день приложения 85% организаций размещаются в нескольких облаках.⁴

Гибкость — это важное преимущество. «Мультиоблачная стратегия позволяет компании избежать привязки к одной платформе или технологии», — рассказывает Кейт Костелло, глобальный вице-президент и руководитель по решениям SAP, IBM. И действительно, финансовые рынки ожидают повышения спроса на облачные услуги — это подтверждается высокими показателями роста акций компаний, работающих в сфере облачных вычислений, в 2020 году. [Рис. 4]

¹ Внутренние данные IBM.

² Внутренние данные IBM.

³ Международный опрос руководителей высшего звена, проведенный IBM, 20-е издание, IBM Institute of Business Value.

⁴ Отчет AIICloud об облачной инфраструктуре, 2020 год.

Спрос на облачные услуги растет

Согласно данным за 2020 год, семь из 10 компаний с высокой капитализацией, показавших наибольший рост на рынке акций США, предлагают облачные технологии в сферах вычислений, связи, обработки платежей и обеспечения безопасности — веский аргумент в пользу дальнейшего роста спроса на облачные услуги.

+186%

Средняя доходность
10 лучших компаний

+12%

Средняя доходность
Все компании В500

-54%

Средняя доходность
10 худших компаний

Рис. 4

Источник: Bloomberg. Анализ индекса ценовой доходности 500 крупнейших компаний на рынке США. Данные до 28.08.2020.

Интеллектуальные рабочие процессы делают цепочки поставок и системы управления активами более гибкими и устойчивыми

Повсеместное внедрение интеллектуальных рабочих процессов идет уже не первый год, однако только в условиях глобальной нестабильности стало понятно, насколько они важны для цепочек поставок и систем управления активами.

“ Пандемия показала, что цепочки поставок должны быть изначально ориентированы на перемены за счет интеллектуального и автоматизированного использования данных.

«Во время пандемии многие организации осознали, что они уделяли недостаточное внимание технологии цепочек поставок», — говорит Джонатан Райт, глобальный руководитель и вице-президент по консультационным услугам для цепочек поставок, IBM.

«В будущем цепочки поставок будут основаны на технологических и интеллектуальных рабочих процессах», — добавляет Райт и отмечает, что реализация интеллектуальных рабочих процессов поможет минимизировать риски и уменьшить длину цепочек поставок, сократив при этом расходы на управление запасами на 50%.⁵

«В сфере управления бизнес-активами, такими как оборудование, здания и другие материальные ресурсы, интеллектуальные рабочие процессы помогают добиться сокращения расходов на обслуживание на 40%⁶ и расходов на эксплуатацию зданий на 20%⁷ при повышении общей производительности и времени непрерывной работы», — рассказывает Карим Юсуф, генеральный директор по ИИ-приложениям, IBM. «Обеспечение устойчивости бизнес-операций — это единственный способ для компаний выжить в условиях волатильности, с которыми мы можем столкнуться в ближайшие годы», — подчеркивает Юсуф.

Согласно исследованию McKinsey Global Institute, серьезные сбои цепочек поставок, продолжительность которых составляет более одного месяца, в среднем возникают один раз в 3,7 года. [Рис. 5] В начале пандемии импорт в США из стран, являющихся их основными торговыми партнерами, неожиданно сократился почти на 50% по сравнению с годом ранее. [Рис. 6]

⁵ Внутренние данные IBM.

⁶ Внутренние данные IBM.

⁷ Внутренние данные IBM.

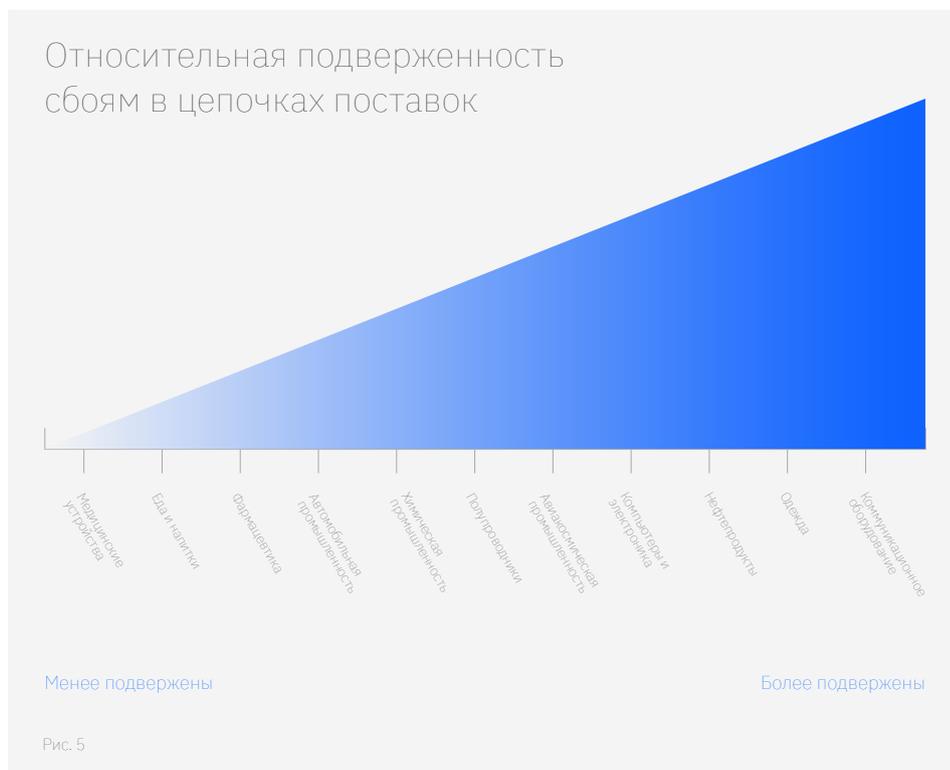
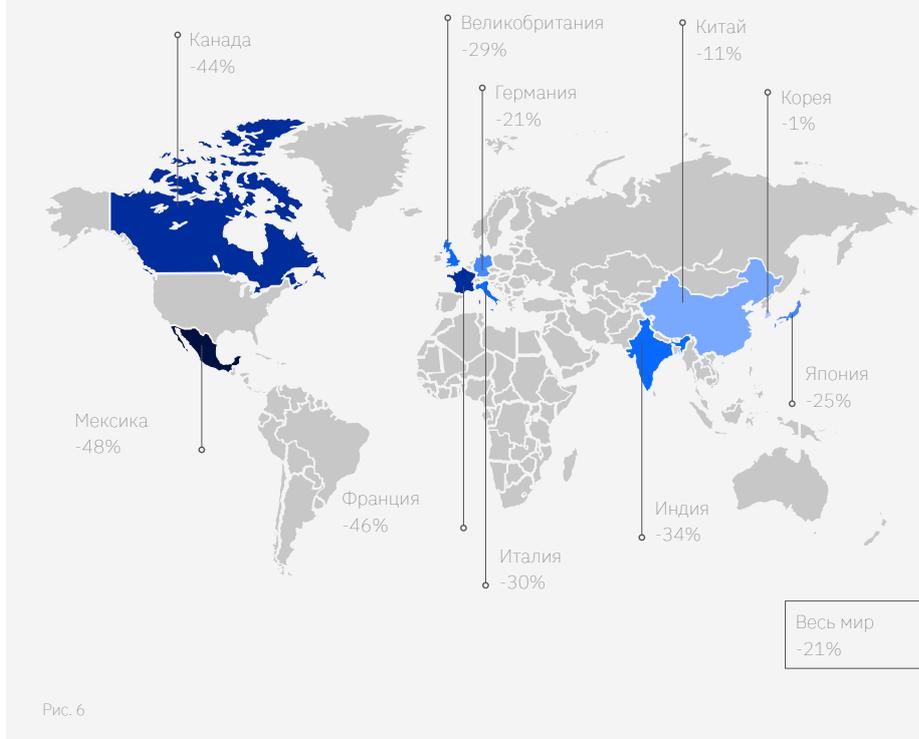


Рис. 5
С учетом географического охвата цепочки поставок, факторов производства и других характеристик. Источник: Риск, устойчивость и перераспределение в глобальных цепочках поставок, McKinsey Global Institute, август 2020 года.

Внезапные изменения в цепочках поставок: снижение объемов импорта в США в условиях пандемии



Источник: Анализ Bloomberg. Сравнение объемов импорта в США из 10 стран, являющихся крупнейшими торговыми партнерами — апрель 2019 года и апрель 2020 года.

Модернизация и интеграция важнейших бизнес-приложений

Это важно для создания интеллектуальных рабочих процессов. Если оптимизировать базовые бизнес-приложения и наладить эффективное взаимодействие между ними, вы получите широкие возможности для подключения передовых технологий, таких как блокчейн, интеллектуальные операции и многое другое.

“ На пути к трансформации компаниям не следует делать ставку только на технологии. Им также потребуется сформировать культуру непрерывного внедрения инноваций, ориентированных на человека.

После интеграции данных в базовые приложения и предоставления простого доступа к ним заинтересованные лица смогут быстро принимать решения на основе оперативной информации.

Формирование культуры креативности и непрерывных инноваций

Важно отметить, что на пути к трансформации компаниям не следует делать ставку только на технологии. Им также потребуется сформировать культуру непрерывного внедрения инноваций, ориентированных на человека.

Если сделать рабочие процессы и результаты более значимыми, простыми в управлении и действенными с точки зрения людей, организации получат возможность использовать углубленную аналитику, ИИ, гибридные облачные среды, IoT, периферийные вычисления и другие технологии для проектирования и масштабирования решений, отражающих их уникальные цели.

Создание инновационных способов взаимодействия для привлечения и удержания клиентов

В условиях нестабильности остро ощущается необходимость в обеспечении превосходного взаимодействия с клиентами — особенно это касается виртуального взаимодействия. Разумные компании осознают важность этого требования: 72% потребителей откажутся от бренда после первого же негативного опыта.⁸ Поскольку любой кризис неизбежно вносит коррективы в потребительское поведение, компании часто теряют даже лояльных клиентов.

Конечно, такие проблемы могут возникать в ходе виртуального и физического взаимодействия. В условиях пандемии люди стали гораздо реже посещать магазины — цифровые коммуникации обеспечивают значительный приток клиентов для многих компаний.

И действительно, многие бренды сейчас намного активнее взаимодействуют со своими клиентами, чем это было раньше. Согласно данным, полученным от 10000 компаний, после начала пандемии число обращений в службу поддержки в США выросло на 16%. [Рис. 7]

Персонализация — ключ к укреплению лояльности

Полноценная трансформация предусматривает персонализацию клиентского опыта за счет применения аналитики и ИИ, что будет способствовать повышению качества обслуживания и формированию лояльности к бренду.

«За последние несколько лет технологии сделали большой шаг вперед и обеспечивают совершенно новый уровень персонализации, — говорит Пол Папас, глобальный руководитель по цифровой стратегии и IBM iX, IBM. — Мы наблюдаем, как быстрыми темпами внедряется гиперперсонализация для реализации индивидуального маркетинга».

«Мы только недавно получили в свое распоряжение технологию, обеспечивающую эмпатическое понимание клиентов, — соглашается Алан Веббер, вице-президент программы цифровой стратегии и взаимодействия с клиентами, IDC. — Главный вопрос, который волнует многие компании: как использовать технологии для развития эмпатии в требуемом масштабе? Если вы сможете обеспечить чуткое обслуживание клиентов сегодня в свете нестабильной экономической ситуации, то они останутся с вами и завтра».

“ Все усилия по трансформации должны быть направлены на повышение удобства пользователей.

Найдите идеальный механизм взаимодействия с клиентами

Разумные компании делают акцент на интеллектуальном и простом взаимодействии, оптимизированном с помощью ИИ, средств автоматизации и ориентированных на человека процессов. Однако для получения значимых и устойчивых результатов стратегии должны охватывать всех людей, контактирующих с компанией, включая сотрудников и бизнес-партнеров.

«Все усилия по трансформации должны быть направлены на повышение удобства пользователей», — говорит Папас. Несмотря на все преимущества клиентоориентированной бизнес-модели, люди все еще рассматриваются как простые потребители, а взаимоотношения с ними — как транзакции. «Важно думать не о том, как продать товар, а как принести пользу человеку в конкретный момент времени», — продолжает он.

⁸ Acquia, отчет «Closing the CX Gap: Customer Experience Trends Report 2019».

После начала пандемии число обращений в службу поддержки в США выросло на 16%

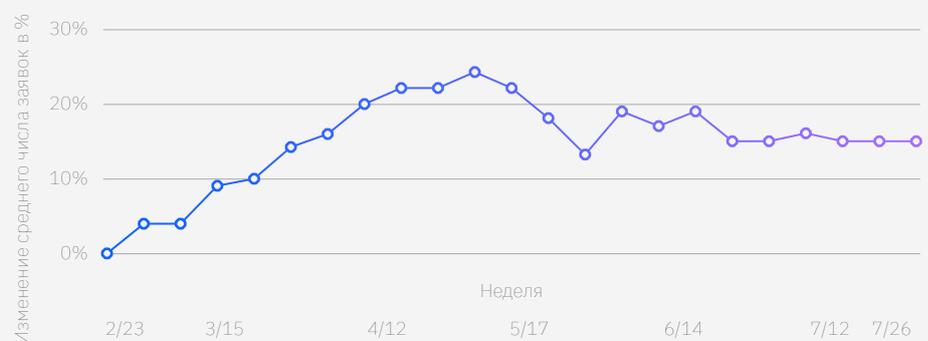


Рис. 7

Источник: Zendesk. Основано на данных 10000 компаний, использующих Zendesk для повышения эффективности поддержки клиентов.

Люди — самая важная составляющая любого бизнеса

В число главных приоритетов трансформации должен входить опыт сотрудников — улучшение условий труда и карьерный рост. Это в особенности важно в условиях постоянной нехватки квалифицированных специалистов.

Две тенденции: подбор персонала по навыкам и повышение квалификации сотрудников

Удаленная работа стала одной из самых значимых тенденций. Кроме того, в 2020 году многие компании перешли к новым методикам подбора персонала и налаживания сотрудничества между людьми.

«Два показательных примера — подбор персонала по навыкам и повышение квалификации сотрудников вместо привлечения новых кадров», — говорит Эми Райт, управляющий партнер по кадровой работе и трансформации, IBM Services. Даже до пандемии участники Всемирного экономического форума предполагали, что к 2022 году по крайней мере 54% сотрудников потребуются переквалификация или повышение квалификации, поскольку многие функции будут неизбежно автоматизированы. [Рис. 8]

«Компании делают ставку на навыки кандидатов, а не на их предыдущий опыт», — отмечает Райт. Кроме того, многим компаниям проще переподготовить своих сотрудников, чем нанять новых людей. «На рынке недостаточно специалистов с требуемыми цифровыми навыками», — говорит Райт.

Освободите людей, чтобы дать им возможность проявить эмпатию и творческие способности

Интеллектуальные рабочие процессы помогают избавить людей от рутинных, повторяющихся задач, которые теперь под силу современным технологиям. Исследование IBM показало, что 74% компаний, вложивших средства в интеллектуальные рабочие процессы для персонала, добились повышения продуктивности.⁹

«Ваши сотрудники могут сконцентрироваться на работе, которая требует эмпатии, творческого подхода и изобретательности», — говорит Райт. Освободив людей для выполнения ценной работы, вы сможете достичь конечной цели трансформации: раскрытия потенциала.

⁹ [Пять преимуществ использования интеллектуальных рабочих процессов для управления персоналом](#)

Количество часов, отработанных людьми и машинами, 2018 и 2022 гг.

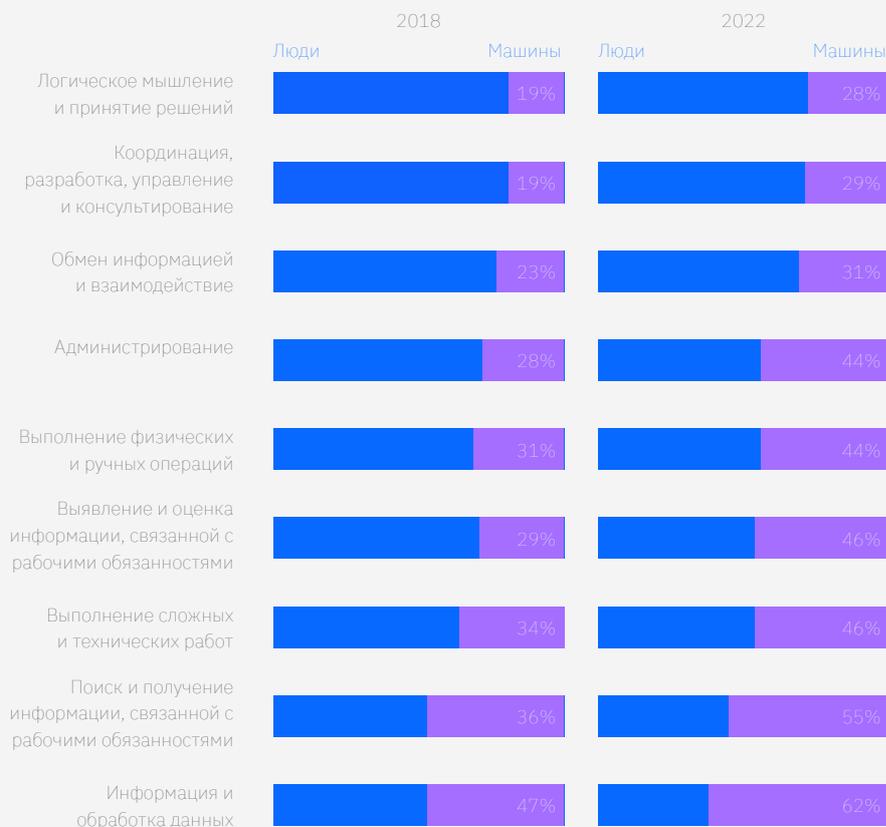


Рис. 8

Источник: Всемирный экономический форум, опрос «Будущее рабочих мест», 2018 год.

Трансформация бизнеса определит, кто сможет преуспеть в новой экономической реальности

Кризис 2020 года останется в памяти компаний как время, когда они воспользовались новыми возможностями или пытались выжить, наивно полагая, что старые бизнес-процессы обладают достаточным запасом прочности. Разумные компании понимают, что настал переломный момент, когда необходимо пойти навстречу изменяющимся потребностям клиентов и предложить им превосходное качество обслуживания. Исследования показывают, что трансформация бизнеса — ключевое условие для достижения этих целей. [Рис. 9]

Поскольку нестабильность может сохраниться в обозримом будущем, организации,

применяющие стратегии, ориентированные на человека, и новые возможности современных технологий, смогут в числе первых сформировать «новую нормальность».

«Экономические трудности всегда стимулировали инновации, которые в свою очередь трансформировали компании и бизнес-модели, — рассказывает Фостер из IBM. — И, без сомнения, кризис ускорил цифровую трансформацию. Теперь каждая компания осознает основополагающую роль технологий в том, как компании взаимодействуют с сотрудниками, клиентами и заинтересованными лицами».

Проверить в деле

Для того чтобы на практике испытать инновации в области взаимодействия с клиентами и сотрудниками, IBM предлагает физические и виртуальные междисциплинарные пространства для совместного создания решений, а также их последующего совершенствования и масштабирования с использованием моделей.

Посетить веб-страницу www.ibm.com/garage

Подробнее о трансформации в условиях рецессии

Исследование, проведенное в 2010 году двумя профессорами Гарвардской школы бизнеса, показало, что компании, которые во время экономического спада стремились повышать операционную эффективность, выходить на новые рынки и инвестировать в новые активы, такие как оборудование и научно-исследовательские работы, демонстрировали более высокие показатели после завершения кризиса. Показатели ежегодного роста EBITDA в течение трех лет после рецессии:

		Наступательная стратегия		
		Освоение рынков	Инвестиции в активы	Суммарно
Оборонительная стратегия	Сокращение сотрудников	6,6%	3,3%	-5,2%
	Операционная эффективность	4,2%	8,4%	12,2%
	Суммарно	2,1%	-0,5%	4,6%

Рис. 9

Источник: статья «Выход из рецессии», Ранджай Гулати, Нитин Нохрия и Франц Вольгезоген, Harvard Business Review, март 2010 года.

Демонстрация отраслевых решений

IBM тесно сотрудничает с компаниями из разных отраслей в рамках инициатив по стимулированию трансформации. К ним относятся:

AmerisourceBergen Drug Corporation

Компании AmerisourceBergen удалось повысить эффективность работы и ускорить масштабирование за счет оптимизации взаимодействия с клиентами для разных брендов.

Bradesco

Ведущий бразильский банк повысил качество обслуживания за счет внедрения ИИ-ассистентов, которые ежемесячно отвечали на 283000 вопросов с точностью 95%.

Carrefour

Компания Carrefour повысила объем продаж с помощью технологии блокчейна, которая позволяет клиентам отслеживать товары на всех этапах транспортировки — от фабрики до склада и магазина.

Discovery Health

Программа «Vitality Rewards» позволила компании мотивировать более 5 миллионов людей, повысив их активность на 34% процента.

Frito-Lay

В течение 12 месяцев компании Frito-Lay удалось распространить решения для цифровой коммерции и выездного обслуживания на более чем 25000 розничных продавцов.

L'Oréal

С помощью решений для Интернета вещей компании удалось наладить более частый и быстрый выпуск инновационных продуктов.

Lufthansa

Ускорив посадку пассажиров и избегая задержек, авиакомпания повысила эффективность и сократила расходы.

State Farm Insurance

В рамках программы «Agile @ Scale» страховая компания получила возможность выбора целевой аудитории в режиме реального времени и повышения эффективности рекламы.

Woodside Energy

Обеспечив простой доступ сотрудников к проектным данным, накопленным за последние 30 лет, компания на 75% сократила время выполнения ключевых исследовательских задач.

Yara

Один из крупнейших в мире производителей удобрений внедрил передовую цифровую сельскохозяйственную платформу, которая объединяет 620 миллионов фермеров для борьбы с голодом.

Для того чтобы узнать больше
о бизнес-трансформации,
посетите веб-страницу [www.
ibm.com/smarter-business](http://www.ibm.com/smarter-business)

**Bloomberg
Media Studios**

