

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-8-84-51>

УДК 334.722:[004+005.57]

Галушка К.А.Учебно-научный институт «Каразинская школа бизнеса»
Харьковского национального университета имени В.Н. Каразина;
Начальник отдела маркетинга ООО «Реновацио»**Кондратенко Н.Д.**

Харьковский национальный университета имени В.Н. Каразина

ДИДЖИТАЛИЗАЦИЯ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА КОММУНИКАЦИЮ БИЗНЕС СЕКТОРА

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные вопросы специфики диджитализации и коммуникации в бизнес секторе на мировом рынке. Целью данного исследования было обобщение методических и практических аспектов процесса управления коммуникационными инструментами и процесса внедрения диджитализации на предприятии. Опираясь на полученную информацию из научных источников, была проведена оценка эффективности диджитал трансформации с помощью метода наблюдения и абстрагирования, и метода сравнительного анализа. В связи с этим в статье была обоснована необходимость модели диджитализации для потенциала предприятия, которая обусловлена важностью использованию различных современных технологий как метод управления предприятия для эффективной конкуренции и как инструмент создания результативной коммуникационной стратегии. В ходе анализа было также рассмотрено степень успеха диджитал трансформации по элементам коммуникации, а также наиболее эффективные преобразования в результате структурных изменений на каждом этапе. Также, в работе представлены основные способы, на основе которых диджитализация влияет и меняет компании, их бизнес и коммуникационные модели для выявления последующего направления улучшения и изменения.

Ключевые слова: диджитализация, коммуникации, бизнес сектор, бизнес-модель, цифровые преобразования, потребители, диджитал маркетинговые инструменты.

Galushka KristinaKarazin Business School
V.N. Karazin Kharkiv National University;
Head of Marketing Department LLC "Renovazio"**Kondratenko Natalia**

V.N. Karazin Kharkiv National University

DIGITALIZATION AND ITS IMPACT ON COMMUNICATION OF BUSINESS SECTOR

Summary. The article examines topical issues of the specifics of digitalization and communication in the business sector on the world market. The purpose of this study was to summarize the methodological and practical aspects of the process of managing communication tools and the process of implementing digitalization in the enterprise. Based on the information received from scientific sources, the effectiveness of digital transformation was assessed using the method of observation and abstraction, and the method of comparative analysis. In this regard, the article substantiated the need for a digitalization model for the potential of an enterprise, which is due to the importance of using various modern technologies as a method of enterprise management for effective competition and as a tool for creating an effective communication strategy. The analysis also examined the degree of success of digital transformation in terms of communication elements, as well as the most effective transformations as a result of structural changes at each stage. As shown by the results of the analysis of the digital and communication sphere, clear communication is critical during digital transformation and digitalization. In particular, one of the keys to success is communicating change history, which helps employees understand where the organization is heading, why it is changing, and why change is important. Also, the paper presents the main ways on the basis of which digitalization influences and changes companies, their business and communication models in order to identify the subsequent direction of improvement and change. One of the areas for study was to identify the main factors that increase the chance of success in the company. In addition, recommendations were developed to enhance the digital transformation of the company while successfully leveraging communication to use more interactive platforms and get rid of traditional channels that support only one-way communication between the company and the consumer. It also confirmed that digitization provides multi-channel business communication that is cheap, accessible, dynamic and tailored to the needs of the target audience.

Keyword: digitalization, communication, business sector, business model, digital transformation, consumers, digital marketing tool

Постановка проблемы. Усиленное пространство диджитализации повлияло на различные виды деятельности, включая бизнес сектор, позволив различные новые формы сотрудничества между компаниями и приводя к появлению новых продуктов и услуг, а также к новым формам отношений компании с клиентами и сотрудниками. В то же время диджита-

лизация заставила компании задуматься о своей текущей стратегии и систематически на ранних этапах изучить новые возможности для бизнеса.

Анализ последних исследований и публикации. На сегодняшний день не было написано научных работ от отечественных ученых на тему влияния диджитализации на коммуникацию компаний. Предыдущие исследования каса-

лись определения основных терминов различными PR-менеджерами и маркетологами. Однако, среди международных специалистов уже долгое время идут исследования по этой теме, среди которых можно выделить Райана Дайсс, Расса Хеннесберри, Стив Крут, Дэниел Роулз, Лиам Томпсон и Филипп Котлер.

Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы. Хотя исследования по диджитализации в контексте бизнес сектора в настоящее время привлекают все большее внимание, в этой области все еще существует пробел в исследованиях, поскольку количество эмпирических выводов ограничено. Данная статья направлена на обсуждение этих вопросов.

Цель статьи. В этой статье авторы намерены показать возможности диджитализации в отношении бизнеса сектора и ее влияние на коммуникацию внутри компании, с основными конкурентами и потребителями. Это исследование способствует пополнению существующей совокупности знаний, предоставляя эмпирические данные в контексте диджитализации и частных предприятий.

Изложение основного материала. За последние несколько десятилетий мировые отрасли не только столкнулись с технологическими изменениями, которые привели к появлению таких возможностей, как гибкость, реактивность и индивидуализация продуктов, но также столкнулись с различными проблемами, такими как быстрые технологические изменения, повышение сложности и изменение предпочтений клиентов и требований законодательства. Это привело к возникновению сложных ситуаций в корпоративном контексте: открываются разнообразные новые технологические возможности, но люди не уверены, как их использовать и реализовывать одновременно с точки зрения предложений продуктов и услуг [8]. Ситуация в области диджитализации и инновации бизнес сектора интересна тем, что влияние их нечеткое, а использование технологических возможностей – в том числе со стратегической точки зрения – является сложной задачей [2].

Оцифровка (то есть процесс преобразования аналоговых данных в наборы цифровых данных) – это основа для диджитализации, которая определяется как использование цифровых возможностей. Диджитал трансформация затем определяется как процесс, который используется для реструктуризации экономики, институтов и общества на системном уровне [3]. В то время как последние изменения имеют место на всех социальных уровнях, диджитализация, путем объединения различных технологий (например, облачных технологий, датчиков, больших данных, 3D-печати) открывает непредвиденные возможности и предлагает потенциал для создания радикально новых продуктов, услуг на бизнес секторе [9]. Эти инновации могут привести к новым формам сотрудничества между компаниями или к изменению отношений с клиентами и сотрудниками. В результате этого нового встроенного использования цифровых технологий компании могут добиться успеха с точки зрения оптимизации использования ресурсов, снижения затрат, повышения производительности и эффективно-

сти работы сотрудников, оптимизации цепочек поставок, повышения лояльности и удовлетворенности клиентов, и это лишь некоторые из них [5]. Однако, как указывалось выше, растущее число возможностей, обусловленных цифровизацией, также заставляет компании «критически отражать свою текущую стратегию» и «систематически и на раннем этапе выявлять новые возможности для бизнеса» [6] и требует, чтобы «менеджеры существенно адаптировали один или несколько аспектов своих бизнес-моделей» [12] или даже разработали совершенно новые.

Часто в практической деятельности компаний используется понятие «бизнес-модель», которое описывает архитектуру того, как фирма создает и предоставляет ценность клиентам, а также механизмы, используемые для захвата доли этой стоимости». С помощью концепций БМ компаний представляют элементы и отношения в бизнес-деятельности с целью планирования, коммуникации или улучшения, поскольку они связывают стратегии с бизнес-процессами.

В нескольких исследованиях также описаны три различных способа, которыми диджитализация влияет и меняет компании и их бизнес модели:

- оптимизация существующей бизнес-модели (например, оптимизация затрат);
- трансформация существующей бизнес-модели (например, реконфигурация существующих моделей, расширение существующего бизнеса);
- разработка новой бизнес-модели (вытеснение устоявшихся участников рынка, новые продукты / услуги) [4].

Berman (2012) описал эти три шага как: во-первых, оцифровку продуктов и услуг; во-вторых, цифровые процессы и принятие решений с помощью Индустрии 4.0, больших данных или искусственного интеллекта; и, в-третьих, трансформация ценностного предложения и операционной модели как таковой.

Если изучить отдельные элементы БМ и то, как они меняются, более тщательно, результаты недавних исследований показали, что диджитализация в основном влияет на ценностное предложение, управление внутренней инфраструктурой и отношения с клиентами [1]. В основном изменения в форме новых предложений (продукты, услуги или пакеты решений в форме облачных вычислений или профилактического обслуживания) вызывают изменения в бизнес-модели. По мере увеличения количества предложений, таких как пакеты услуг и решений, отношения с клиентами интенсифицируются. Отношения превращаются в долгосрочное сотрудничество для удовлетворения потребностей клиентов. Что касается конфигурации стоимости, предлагаемые пакеты решений требуют модульного построения аппаратного и программного обеспечения. Это требует разработки технологий, особенно программного обеспечения. Таким образом, знания в области киберфизических систем или ноу-хау в области аналитической обработки данных необходимы и требуют изменений в квалификации персонала. Если производители не обладают этими ресурсами, им необходимо развивать партнерскую сеть для их внешнего источника. Кроме того, Индустрия 4.0 поддерживает новые модели получения дохода (например, динамиче-

ское ценообразование или оплата по факту использования), но из-за сопротивления потребителей в настоящее время мало что меняется [1]. Исследования показали, что на аспект создания стоимости сильно влияет диджитализация как в медиа индустрии. Таким образом, актуальными проблемами являются процессы фирм и их партнерские структуры. Отмечается, влияние изменения требований к квалификации сотрудников и положительное влияние диджитализации на аспекты ценностного предложения и получения ценности, что привело к увеличению и увеличению доходов. Однако степень диджитализации, применяемой каждой фирмой, определялась потребительским спросом. Этот результат также перекликается с выводами Лерч [8], которые заявили, что заказчик является основной движущей силой цифровизации.

В медиа индустрии диджитализация повлияла на создание стоимости за счет корректировки процессов генерации контента, а также необходимости технологической реконфигурации. Возможности, предоставляемые диджитализацией, использовались для задействования таких аспектов, как персонализация предлагаемых услуг, цифровые платформы и улучшение ориентации на клиента. Это может быть связано с тем, что медиа индустрия имеет сильную ориентацию на клиента, что заставляет компании уделять больше внимания аспектам ценностного предложения и получения ценности. Еще одна причина – раннее влияние диджитализации на медиа индустрию и необходимость бороться с этим фактом.

Поскольку цифровые технологии кардинально меняют отрасль за отраслью, многие компании предпринимая масштабные усилия по изменениям, чтобы воспользоваться преимуществами этих тенденций или просто не отставать от конкурентов. В новом глобальном опросе McKinsey по цифровым преобразованиям более восьми из десяти респондентов заявили, что их организации предпринимали такие усилия за последние пять лет. Однако успех этих преобразований оказывается недостижимым. В то время как многие исследования показывают, что менее одной трети организационных преобразований приводят к повышению производительности компании и закреплению этих достижений, последние результаты показывают, что вероятность успеха цифровых преобразований еще ниже [11].

Результаты респондентов, сообщивших об успехе, указывают на 21 успешное изменение, каждый из которых повышает шансы на успех цифровой трансформации. Эти характеристики делятся на пять категорий: лидерство, наращивание потенциала, расширение прав и возможностей сотрудников, обновление инструментов и коммуникация. Эти категории показывают, где и как компании могут начать повышать свои шансы на успешное внесение цифровых изменений в свой бизнес.

Годы исследований трансформаций показали, что уровень успеха этих усилий неизменно низок: менее 30 процентов. Результаты 2019 года показывают, что цифровые преобразования еще более трудны. Только 16% респондентов заявили, что цифровые преобразования в их организаци-

ях позволили успешно повысить производительность, а также подготовили их к долгосрочным изменениям. Еще 7% говорят, что производительность улучшилась, но эти улучшения не были сохранены.

Даже отрасли, ориентированные на цифровые технологии, такие как высокие технологии, средства массовой информации и телекоммуникации, испытывают трудности. Среди этих отраслей показатель успешности не превышает 26%. Но в более традиционных отраслях, таких как нефть и газ, автомобилестроение, инфраструктура и фармацевтика, цифровые преобразования еще более сложны: показатели успеха падают от 4% до 11%.

Показатели успеха также зависят от размера компании. В организациях с числом сотрудников менее 100 респонденты в 2,7 раза чаще сообщают об успешной цифровой трансформации, чем респонденты из организаций с более чем 50 000 сотрудников.

Согласно рис. 1 результаты успешных преобразований показывают, что эти организации используют больше технологий, чем другие. Это может показаться нелогичным, учитывая, что более широкий набор технологий может привести к более сложному выполнению инициатив по преобразованию и, следовательно, к большему количеству возможностей для неудачи. Но организации, прошедшие успешные преобразования, с большей вероятностью, чем другие, будут использовать более сложные технологии, такие как искусственный интеллект, интернет вещей и передовые методы нейронного машинного обучения.

Рис. 2 указывает на ряд факторов, которые могут повысить шансы на успех трансформации.

Эти факторы делятся на пять категорий:

- наличие правильных, разбирающихся в цифровых технологиях лидеров;
- создание возможностей для рабочей силы будущего;
- предоставление людям возможности работать по-новому;
- цифровое обновление повседневных инструментов;
- частое общение с помощью традиционных и цифровых методов.

Далее, мы решили проанализировать в какой степени инструменты и процессы оцифровки могут способствовать успеху организаций, позволяющих сотрудникам работать по-новому. Мы выделили семь структурных изменений, которые их организации внесли с начала преобразований (рис. 3). Три из этих изменений, каждое из которых включает использование цифровых инструментов в качестве новой организационной нормы, стали ключом к успеху.

Первый ключ – это использование цифровых инструментов, чтобы сделать информацию более доступной для всей организации, что более чем в два раза увеличивает вероятность успешной трансформации. Второй – внедрение цифровых технологий самообслуживания для сотрудников, деловых партнеров или обеих групп; Успех трансформации в два раза выше, чем в организациях. Третий ключевой момент, сфокусированный на технологиях в деятельности компании, – это организации, изменяющие свои стандартные

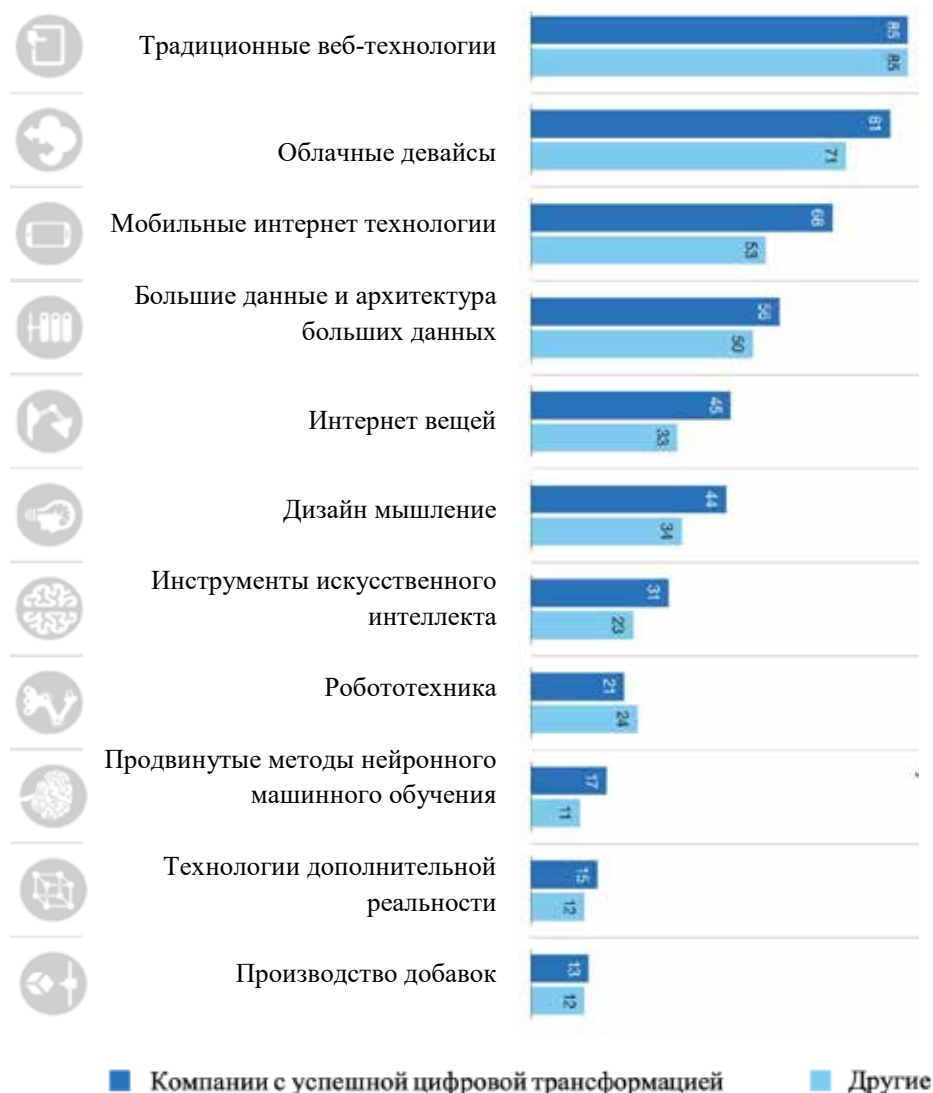


Рис. 1. Сравнение организаций с успешным диджитал преобразованием и классических касательно использования технологий

Источник: [McKinsey&Company] [10]

операционные процедуры для включения новых технологий. Помимо этих факторов, рост числа основанных на данных решений и видимого использования интерактивных инструментов также может более чем вдвое увеличить вероятность успеха трансформации.

Как мы видели на примере традиционных усилий по изменению, четкая коммуникация имеет решающее значение во время цифровой трансформации и диджитализации. В частности, одним из ключей к успеху является сообщение истории изменений, которая помогает сотрудникам понять, куда движется организация, почему она меняется и почему изменения важны.

В организациях, которые следуют этой практике, вероятность успешной трансформации более чем в три раза выше. Второй ключ – это то, что руководители высшего звена воспитывают чувство безотлагательности для внесения изменений в свои подразделения, практика, в которой хорошее общение имеет центральное значение. Другие результаты показывают, что, рассказы-

вая истории изменений, успешные организации, как правило, рассказывают более богатую историю, чем другие. Элементами, оказывающими наибольшее влияние на успех, являются четкие цели для ключевых показателей эффективности организации и четкое информирование о графике трансформации (рис. 4).

В ходе написания статьи было обнаружено, что использование удаленных и цифровых коммуникаций для передачи видения трансформации гораздо лучше поддерживает успех, чем личные или традиционные каналы. Когда высшее руководство и инициативные лидеры используют новые цифровые каналы для удаленного доступа к сотрудникам, вероятность успеха увеличивается в три раза.

В эпоху диджитализации Интернет предлагает возможности для компаний, которые существенно сокращают расходы за счет оцифровки своего бизнеса и получения легкого доступа к глобальному рынку, а также для клиентов, которые могут искать / получать информацию о желаемом продукте, чтобы срав-



Рис. 2. Степень успеха диджитал трансформации по ключевым факторам

Источник: [McKinsey&Company] [10]

нить цены, а также сэкономить время, покупая товар онлайн.

Справедливая и верная информация о товаре или услуге покупателя позволит ему принять правильное решение о покупке, что создаст «беспроблемную» ситуацию. Будучи более информированными и способными выбрать лучшую цену, клиенты «дают» на компании, чтобы повысить качество их делового общения.

Более того, профессор Филип Котлер считает, что «маркетинг сегодня все больше и больше полагается на поддержание отношений с покупателями [7].

Учитывая, что клиенты анализируют с помощью таких инструментов, как Google Analytics, который предлагает набор расширенных статистических данных о том, кто получил доступ к опреде-

ленной статье в блоге или на сайте, важно уделять особое внимание идентификации клиентов, чтобы развивать с ними длительные отношения.

Одним из направлений, используемых специалистами по коммуникации, является «трансмедийное повествование». Специалисты считают, что бренды стремятся рассказать свою историю более динамично, используя смешанные средства выражения; визуальное превосходство будет удвоено за счет динамических видеоэффектов и одновременной интеграции этих сообщений в движении на нескольких платформах: Facebook, блогах, Pinterest, Instagram, Tumblr (Echipa CTRL-D, 2013).

С цифровизацией делового общения была адаптирована традиционная коммуникационная стратегия, включая такие инструменты, как:

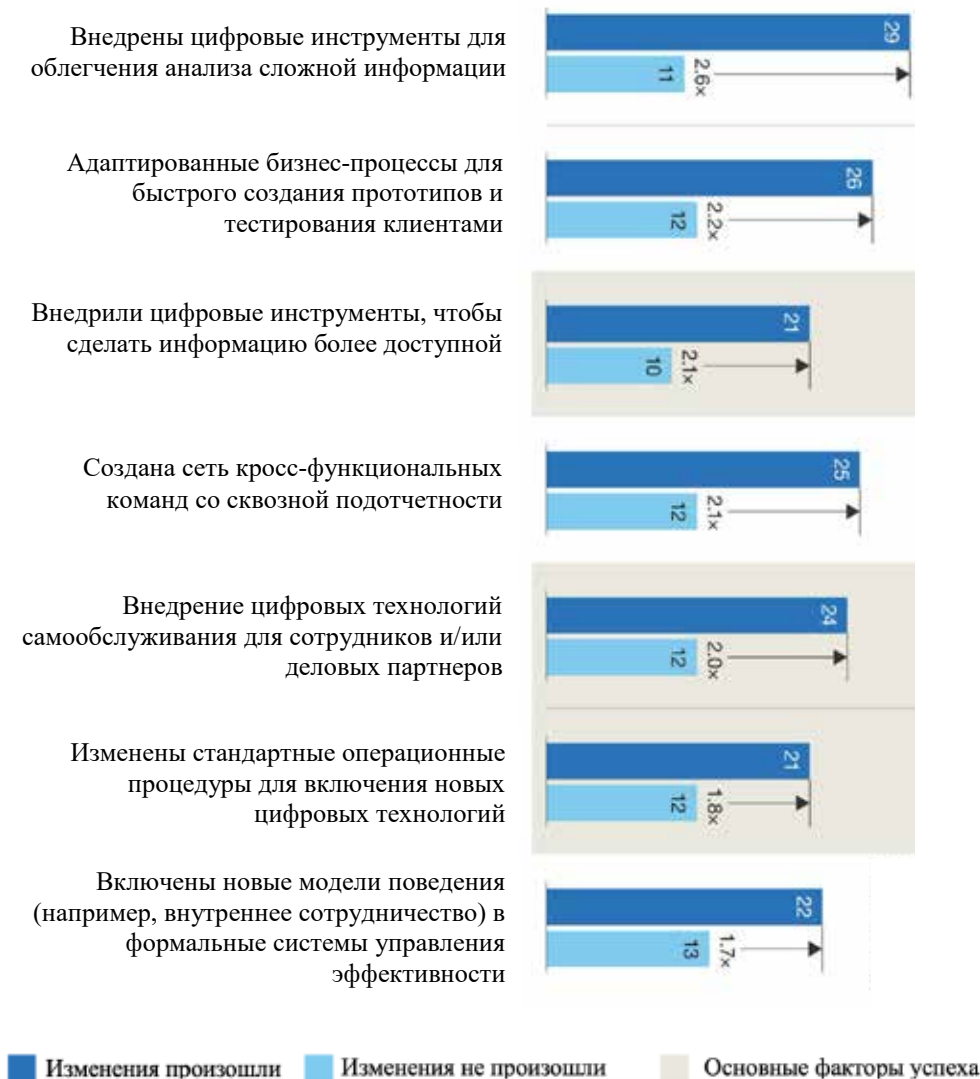


Рис. 3. Степень успеха цифровых преобразований в результате структурных изменений, произошедших с момента начала преобразований

Источник: [McKinsey&Company] [10]

- Веб-сайт;
- Email рассылка;
- Социальные сети (Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest, Instagram и др.);
- Блоги;
- Вебинары;
- Интернет-конкурсы.

Использование инструментов оцифровки в деловом общении дает ряд преимуществ, таких как:

- развитие бренда;
- привлечение новых клиентов;
- анализ прямых конкурентов;
- нетворкинг;
- подбор персонала на вакантные должности (например, с помощью LinkedIn);
- развитие долгосрочных отношений с клиентами с помощью (электронный маркетинг, социальные сети, блог);
- снижение затрат на деловое общение по сравнению с традиционным общением;
- выход на мировой рынок;
- быстрое распространение информации;
- постоянное взаимодействие с покупателями;

– простота использования цифровых средств коммуникации.

Выводы и предложения. На основании проведенного анализа диджитализации, основам которой придерживаются все больше компаний при реализации своей деятельности и результатов, полученных в ходе исследования, можно сделать вывод, что в сфере коммуникации диджитализация занимает ведущее место в коммуникациях предприятий, особенно при общении с потребителями. Представители большинства сфер осознают как давление, так и возможности цифровизации в отношении бизнес моделей; однако его применение и использование остаются проблематичными.

Хотя исследование показывает, что многие цифровые преобразования не позволяют повысить производительность и предоставить компаниям возможность поддерживать изменения, у тех, кто сообщает об успехе, можно извлечь уроки. Результаты показывают, что компании могут предпринять, чтобы повысить свои шансы на успех во время трансформации:

- Переосмысление должности и рабочей загрузки. Для успеха необходимы как лидеры, раз-



Рис. 4. Успешность цифровых преобразований по элементам коммуникации

Источник: [McKinsey&Company] [10]

бирающиеся в цифровых технологиях, так и рабочая сила, способная осуществить изменения в области диджитал трансформации.

– Модернизация организации. Поскольку цифровые технологии требуют новых способов работы, а также изменений в общей культуре организации, сотрудники должны иметь возможность работать по-другому и идти в ногу с более быстрыми темпами бизнеса. Внедрение цифровых инструментов и обновление процессов, наряду с разработкой более гибкой операционной модели, то есть жесткой проводки организации, поддержат эти изменения.

– Изменения способа коммуникации. Хорошая коммуникация всегда была ключевым фактором успеха в традиционных усилиях, и это не менее важно при цифровой трансформации.

В цифровом контексте компании должны проявлять больше творчества в каналах, которые они используют, чтобы использовать новые, более быстрые способы работы и более быстрые изменения мышления и поведения, необходимые для цифровой трансформации. Одно из изменений заключается в том, чтобы отойти от традиционных каналов, поддерживающих только одностороннее общение (например, электронную почту в масштабе компании), и перейти к более интерактивным платформам (таким как внутренние социальные сети), которые позволяют открывать диалоги в рамках всей организации. Еще один ключ к лучшему общению – это разработка более кратких и даже адаптированных сообщений для людей в организации, а не более длинных сообщений.

References:

1. Arnold, C., Kiel, D. and Voigt, K.-I. (2016). "How the Industrial Internet of Things changes business models in different manufacturing industries", *International Journal of Innovation Management*, vol. 20, no. 8, pp. 1640015-1-1640015-25.
2. Bouwman, H., de Reuver, M. and Shahrokh, N. (2017). "The impact of digitalization on business models: how IT artefacts, social media, and big data force firms to innovate their business model", 14th International Telecommunications Society (ITS) Asia-Pacific Regional Conference, Kyoto, June 24-27.

3. Brennen, J.S. and Kreiss, D. (2016). "Digitalization", in Jensen, K.B., Rothenbuhler, E.W., Pooley, J.D. and Craig, R.T. (Eds). *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*, Wiley-Blackwell, Chichester, pp. 556–566.
4. Ernst & Young (2017). *The Digitisation of Everything. How Organisations Must Adapt to Changing Customer Behaviour*, Ernst & Young LLP, London, July.
5. Kagermann, H., Riemensperger, F., Hoke, D., Schuh, G., Scheer, A.-W., Spath, D., Leukert, B., Wahlster, W., Rohleder, B. and Schweer, D. (2015). "Smart service welt – recommendations for the strategic initiative web-based services for businesses", final report, long version, Smart Service Welt Working Group, Berlin, March.
6. Kiel, D., Arnold, C., Collisi, M. and Voigt, K.-I. (2016). "The impact of the industrial internet of things on established business models", *Proceedings of the International Association for Management of Technology (IAMOT)*, Orlando, FL, May 15-19, pp. 673–695.
7. Kotler Ph., Dipak J., & Maesincee S. (2009). *Marketingul in era digitala*, Ed: METEOR PRESS.
8. Lerch, C. and Gotsch, M. (2015). "Digitalized product-service systems in manufacturing firms: a case study analysis", *Research-Technology Management*, vol. 58, no. 5, pp. 45–52.
9. Matzler, K., Bailom, F., von den Eichen, S.F. and Anschöber, M. (2016). *Digital Disruption. Wie Sie Ihr Unternehmen auf das digitale Zeitalter vorbereiten*, Vahlen, München.
10. McKinsey & Company // McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com> (accessed: 12.08.2020).
11. McKinsey Global Survey (2014). "The digital tipping point: McKinsey Global Survey results", McKinsey Global Survey, NJ. Available at: www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/the-digital-tipping-point-mckinsey-global-survey-results (accessed January 6, 2018).
12. Wirtz, B.W., Schilke, O. and Ullrich, S. (2010). "Strategic development of business models: implications of the web 2.0 for creating value on the internet", *Long Range Planning*, Vol. 43, Nos 2/3, pp. 272–290.