**Анализ и систематизация практик цифровой трансформации на примере предприятия банковской сферы**

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Среди лидеров предприятий многих индустрий существует мнение, что цифровые технологии стремительно переходят из способа повышения эффективности в средство, формирующее фундаментальные инновации и революционные изменения. Предприятия банковской сферы используют цифровые технологии для преобразования различных аспектов своей деятельности. Цель цифровой трансформации — формирование принципиально нового потребительского опыта во всех предоставляемых услугах.

Введение

Среди лидеров предприятий многих индустрий существует мнение, что цифровые технологии стремительно переходят из способа повышения эффективности в средство, формирующее фундаментальные инновации и революционные изменения. Предприятия банковской сферы используют цифровые технологии для преобразования различных аспектов своей деятельности. Цель цифровой трансформации — формирование принципиально нового потребительского опыта во всех предоставляемых услугах. Однако, чтобы получить выгоды от цифровизации, компании должны придерживаться четкой стратегии, оптимизации издержек и бизнес-процессов.

В данном разделе будет определена актуальность выбранной темы, цели, задачи и практическая значимость исследования. Кроме того, будут сформулированы границы исследования и определены ключевые термины, используемые в работе. Актуальность.

Одной из основных тенденций современного мира является всеобщая цифровизация и переход к связанным с ней методам управления. Компании, которые занимаются цифровизацией своих бизнес-процессов имеют возможность существенно улучшить финансовые показатели и удовлетворенность как клиентов, так и прочих стейкхолдеров. Согласно исследованию компании Deloitte. 93% фирм в финансовом секторе утверждают, что основной целью их стратегии цифровизации является улучшение потребительского опыта.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)[Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)[Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Исследования, посвященные управлению бизнес-процессами организаций финансовой сферы с целью преобразования потребительского опыта, не проводились, а само явление цифровизации обретает четкие контуры прямо сейчас. Таким образом, исследование освящает актуальную для современной банковской сферы тенденцию. Цели и задачи.

Основной целью предлагаемой работы является анализ и систематизация практик цифровой трансформации на примере предприятия банковской сферы. Эксперты и руководители предприятий выделяют следующие основные направления деятельности, в которых ведется цифровая трансформация — потребительский опыт (customer experience), операционные процессы (operational processes) и бизнес-модели (business-models), то есть способы взаимодействия структурных единиц предприятия друг с другом, их границы и функции.

Задачи исследования:

.        Выявить причины, подталкивающие предприятия к проведению цифровой трансформации;

.        Исследовать процесс реализации цифровой трансформации;

.        Сформулировать выгоды, получаемые предприятием от проведения цифровой трансформации;

4.      Найти и проанализировать примеры успешного переустройства бизнес-процессов банка в соответствии с принципами цифровой трансформации;

5.      Сделать выводы о ключевых критериях успешного проведения цифровой трансформации.

Предлагаемая работа ограничивается рядом вопросов, прямо или косвенно следующих из заявленной темы. В первую очередь в работе будет освящен вопрос цифровой трансформации, дано ее многогранное определение, выявлены различные аспекты, в которых она проявляется. Другим аспектом, раскрываемым в работе, является методология Agile, как один из наиболее современных вариантов реорганизации рабочего процесса. Данное исследование не ставит задачей подробное описание самой методологии, внимание будет уделено лишь основным ее аспектам и применению в банковской сфере, а также эффектам, которые она позволяет достичь.

В практической части исследования будут подробно описаны случаи успешной трансформации предприятия с помощью цифровизации, теоретические результаты в области разработки управленческих рекомендаций будут подтверждены примерами из реального опыта банковского дела. Предмет и объект исследования.

Объектом исследования являются различные современные банки и финансовые учреждения. Предметом исследования является процесс цифровой трансформации, а также управление бизнес-процессами в рамках данной трансформации. Практическая значимость.

Как уже было сказано выше, постоянное поддержание бизнеса на острие технического прогресса позволяет открыть и реализовать новые способы получения прибыли и сформировать конкурентное преимущество. Таким образом, повышается стоимость компании, выплаты акционерам, что является признаком успешной деятельности высшего менеджмента. Именно поэтому можно утверждать, что практические рекомендации, разработанные в данном исследовании, могут быть применимы в реальном бизнесе, а значит и практическая значимость исследования является очевидной. Определение ключевых терминов.

Для дальнейшей работы принципиально важно четко и своевременно определить ключевые термины и понятия, используемые в исследовании. Цель данной операции — не допустить двояких трактовок и неточностей в дальнейшем развитии нарратива. Однозначность и стилистическая нейтральность — важнейшие особенности терминов в профессиональной литературе.

Цифровая трансформация (цифровизация, диджитализация, дигитализация, digitization) — использование цифровых технологий в бизнесе с целью радикального улучшения показателей деятельности предприятия. Далее в работе равнозначно будут использоваться термины цифровая трансформация и цифровизация.

Изначально термин «цифровизация» использовался для описания процесса преобразования данных в цифровой вид. Примером может служить перевод аналогового звукового сигнала в цифровой. С течением времени, этот же термин стал использоваться для трансформации деятельности, на основе цифровых технологий. И если первоначально такая трансформация была основана исключительно на повышении операционной эффективности и автоматизации некоторых процессов, то в настоящее время цифровизация подразумевает формирование ценности на основе преобразования потребительского опыта и увеличении степени вовлеченности клиентов в разработку продукта. В английском языке для более ранних процессов цифровой трансформации используется термин digitisation, а для более современных — digitalisation, хотя такое разделение и не является общепринятым.

Agile (гибкая методология) — изначально, ряд методологий и подходов к разработке программного обеспечения. Основные характеристики agile-подхода — динамическое формирование требований, пошаговая разработка продукта, максимальная автоматизация процесса внедрения. Разработка в agile-организации осуществляется рабочей группой, состоящей из специалистов из разных отраслей. Таким образом, agile-организация — это «объединение максимально самодостаточных самообразующихся кросс-функциональных команд».

Минимальный жизнеспособный продукт (Minimum valuable product, MVP) — это такой продукт, который обладает достаточным количеством функций и используется для сбора и анализа данных с целью последующего изучения вариантов для дальнейшего развития это продукта. Развитие продукта осуществляется с учетом полученной обратной связи и позволяет скорректировать план разработки.

Индустрия 4.0 (Четвертая промышленная революция) — повсеместное внедрение киберфизических систем в промышленное производство. К технологиям индустрии 4.0 относят 3D-печать, аналитику больших данных, интернет вещей, виртуальную и дополненную реальности и другие. Методы.

Исследование базируется на ряде распространённых методов разных уровней — эмпирического и теоретического. К теоретическим методам исследования, используемых в основном во второй части работы, в первую очередь, относится изучение и обобщение. С помощью этого подхода формируется глобальное понимание проблемы, сведение ее к некоторым формальным рамкам и паттернам. Структурированная проблема уже является более доступной для дальнейшего анализа и синтеза гипотез, которые вместе являются вторым ключевым теоретическим методом исследование. С помощью анализа выявляются закономерности и взаимосвязи между элементами структурированной системы, а затем синтезируются предположения, требующие дальнейшего подтверждения с помощью практических методов.

Важным методом, используемым в исследовании, является сравнение. На основе сравнения различных состояний исследуемой системы можно сделать выводы о качестве внедренных и реализованных модернизаций. Кроме того, огромную роль играет сравнение с референтными моделями, на которую следует ориентироваться при внедрении тех или иных изменений на организационном уровне. В рамках данной работы, референтными моделями будут считаться лучшие практики цифровой трансформации банковской сферы, реализованные консалтинговыми компаниями. Сравнение с референтной моделью и с лучшими практиками позволяет сформировать четкое видение цели, сформулировать индикаторы качества реализации проекта, что играет ключевую в реализации любого серьезного проекта. Результаты.

Как следует из поставленных целей, основным результатом исследовательской работы будет являться структурированный анализ практик цифровой трансформации на примере предприятия банковской сферы. Анализ рынка показал, что в целом тема является достаточно сильно обсуждаемой, однако исследователи сходятся на том, что все действия очень сильно зависят от специфики конкретной организации. В рамках данной работы будут выделены основные управленческие схемы, позволяющие глобально оценить масштаб необходим перемен, сформировать примерную последовательность действий в условиях цифровизации. Кроме того, в исследовании будут выявлены причины, влияющие на принятие тех или иных управленческих решений в рассматриваемых условиях, а также следствия реализации вышеупомянутых решений.

1. Теоретический обзор
Обзор литературы.

При проведении теоретического исследования был рассмотрен ряд литературных источников, формирующих фундаментальное понимание исследуемой темы, а также представляющий информацию о текущем положении дел в изучаемой предметной области. Весь массив использованной литературы состоит из нескольких частей. Первая часть посвящена процессу цифровой трансформации предприятий, тому как она происходит и из каких этапов состоит. Вторая — рассматривает состояние индустрии банкинга и ее реакцию на процессы цифровой трансформации. Третья изучает способы управления бизнес-процессами в банках под влиянием цифровой трансформации.

Литературные источники представлены в подавляющем большинстве аналитическими публикациями консалтинговых компаний, таких как McKinsey & Company, Deloitte, Accenture, BCG, ATKearney. Кроме того, используются публикации Deutsche Bank, World Economic Forum. Из теоретических источников используются работы, опубликованные в MITSloan Management Review (таблица 1).

Таблица 1. Обзор литературы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Search phrase | Since | Hits | Reviewed |
| 1 | Digital transformation | All time | 1200 | 15 |
| 2 | Business process management | 2013 | 1150 | 6 |
| 3 | Digital Banking overview | All time | 182 | 6 |

Структура работы раскрывается в последовательном освещении сначала процессов цифровой трансформации, описания явления как такового. Затем раскрывается влияние цифровой трансформации на индустрию банкинга и то, как банковская сфера реагирует на внешние явления. Наконец, исследуются способы реорганизации бизнес-процессов предприятия банковской сферы с акцентом на использовании методологии Agile.

На основе такого логического разделения работы кажется рациональным аналогичный подход к исследуемой литературе. С одной стороны, часть используемой литературы посвящена процессам цифровизации, их влиянию на бизнес в целом и на банковский сектор в частности, с другой же стороны, множество публикаций посвящено управлению бизнес-процессами внутри организации, их оптимизации и моделированию. Первая группа литературных источников, посвященная цифровой трансформации, состоит из отчетов и аналитических публикаций, разработанных компаниями-поставщиками бизнес-услуг, консалтинговыми компаниями. Такими организациями, чья экспертиза используется для написания работы, являются McKinsey & Company, Deloitte, Accenture и другие.

Базовые вещи о цифровизации и ее влиянии на бизнес сформулированы в отчете McKinsey. Эта работа концентрируется на том, какое влияние цифровые технологии оказывают на бизнес и в чем проявляется эффект цифровизации для предприятия. Ключевые выводы заключаются в том, что цифровые технологии открывают доступ к созданию ценности для предприятия с новых сторон. Открытость бизнеса новшествам подразумевает «переосмысление всего способа ведения бизнеса и нахождение новых горизонтов для создания ценности».

Публикация компании Accenture посвящена проведению цифровой трансформации в контексте ориентированности на потребителя. Исследователи утверждают, что в современном мире «попытки стать клиентоориентированным цифровым предприятием больше не являются желательными. Они являются обязательными». Авторы также отмечают, что в настоящее время потребители являются двигателями развития для компаний. Ожидания клиентов от взаимодействия с бизнесом становятся все более высокими, потребители хотят, чтобы все процессы работали быстро и максимально просто. В этом случае компании вынуждены ускоряться и оптимизировать свои бизнес-процессы, повсеместно внедряя информационные технологии. Эти выводы консультантов Accenture перекликаются с результатами отчета McKinsey.

Подробное описание процесса цифровой трансформации представлено в публикации. В рамках данной работы авторы предлагают собственную структуру, описывающую процесс цифровой трансформации. Авторы последовательно описывают 6 различных состояний развития организации, следуя по которым предприятие развивается от закрытого и реакционного, до открытого, проактивного и инновационного.

Исследователи также выделяют основные факторы, которые оказывают влияние на процесс цифровой трансформации, такие как важная роль лидера, клиентоориентированность, значительная роль анализа данных. Можно заметить, что выводы авторов схожи с идеями, озвученными в других публикациях.

Авторы публикации выделяют ряд критериев, которые могут свидетельствовать о том, что цифровая трансформация в предприятии прошла успешно. У эффективной цифровой организации, по мнению авторов, присутствует стремление к нестандартному мышлению и решению проблем, менеджеры такого предприятия относятся к риску как к новой возможности, рационально взвешивают риски используя инструменты аналитики данных. Важную роль играют людские ресурсы — авторы предлагают отказаться от существующих HR-моделей в пользу новых и более перспективных.

Говоря об управлении бизнес-процессами организации, можно отметить, что это тема является весьма широко освящаемой в научной и учебной литературе. Именно в связи с изобилием всевозможных материалов разных авторов и лет, было принято решение заострить внимание на признанных классиках менеджмента и оптимизации бизнес-процессов. Такие пособия позволяют сформировать комплексное понимание исследуемого явление, предоставляют весомую аргументацию, подкрепленную многолетним опытом автора. Многочисленные переиздания и дополнения таких книг являются еще одним подтверждением их авторитетности в качестве базового пособия для подготовки исследования.

К таким пособиям относятся труды А.В. Шеера по управлению бизнес-процессами и их моделированию. В этих работах рассматриваются базовые и фундаментальные принципы, которые легли в основу многочисленных методик моделирования бизнес-процессов, а также программного продукта ARIS. Кроме того, исследование предполагает формирование рекомендаций по принятия управленческих решений в области управления организационными процессами и структурой, поэтому требуется реферирование значительного труда по менеджменту. Для этих целей используется классическая работа Р. Дафта. В условиях современной динамичной реальности требуются новые методы управления. Огромную роль играет корпоративная культура, ее модернизация в соответствии с реализуемыми изменениями. Этим темам в работе Дафта посвящены отдельные значительные главы, которые и будут формировать понимание данных аспектов исследования.

Говоря об управлении бизнес-процессами, важно отметить, что основной целью работы является формирования рекомендаций по изменению этих процессов. Методы оптимизации бизнес-процессов также является достаточно хорошо изученным, данному аспекту управленческой науки посвящено большое количество публикаций. В данном исследовании в качестве референтных пособий по оптимизации и реинжинирингу бизнес-процессов используются труды Б. Андерсена, а также М. Робсона и Ф. Уллаха. В этих работах обсуждаются примеры эффективного использования инструментов совершенствования бизнес-процессов, отражаются характерные и наиболее часто встречающиеся проблемы и трудности, с которыми сталкиваются бизнес-аналитики. Совершенствование бизнес-процессов способствует увеличению благосостояния организации, улучшению финансовых показателей. Эти причины и обуславливают необходимость включения работ по реинжинирингу бизнес-процессов в исследование.

В работе будут рассмотрены различные структуры предприятия, а также они будут сравниваться с современным подходом к организации рабочего процесса, известным как Agile. Наиболее авторитетным изданием в области теории организации общепризнанно является труд Р. Дафта. Автор пособия выстраивает свою работу с уверенностью в том, что эффективность деятельности организации прямо зависит от ее структуры. Оптимальные структуры организации, в свою очередь, отличаются в зависимости от деятельности организации, ее размеров, целей и других параметров. Данная идея соответствует логике исследования, что обуславливает критическую значимость труда Дафта для данной работы.

Несмотря на неоспоримый авторитет всех вышеупомянутых изданий, их ключевую роль в формировании профессиональных управленческих компетенций фундаментального характера, все они не являются новинками, в некоторых аспектах они подвержены стремительному устареванию в связи с динамичностью бизнес-среды. Для актуализации примеров и методов оптимизации бизнес-процессов, выявления новых организационных структур и подходов к менеджменту, будут использованы работы и публикации консалтинговых компаний, опубликованные не ранее 2013 года. Основные акцент в таких работах делается на методологии Agile, так как предполагается, что именно она сможет помочь предприятиям банковской сферы успешно совершить цифровую трансформацию и существенно сократить издержки на разработку новых продуктов, а также значительно увеличить уровень удовлетворенности клиентов. Кроме того, данная методологии может помочь предприятию стать цифровым лидером на рынке. Все эти актуальные вопросы подробно освещаются в ряде отчетов и обзоров, которые будут рассмотрены ниже.

Базовое представление о методологии Agile дается в отчете Deloitte. Авторы исследуют первоначальный смысл методологии как средства разработки программного обеспечения. Agile в данном отчете сравнивается с традиционным Waterfall-методом разработки ПО. Кроме того, авторы рассматривают различные методологии в рамках Agile, такие как Scrum, Extreme Programming, DSDM и другие.

Как уже было отмечено выше, термин Agile изначально применялся к методологии разработки программного обеспечения и подходит для небольших команд и стартапов. В таком случае может возникнуть вопрос, как адаптировать и масштабировать этот метод для крупных предприятий? Данная проблема раскрывается в отчете компании Deloitte. В исследовании подчеркивается значимость долгосрочного планирования и разработки дорожных карт проекта, отсутствие которых традиционно считается слабой стороной методологии Agile. Кроме того, в работе формируется ряд советов относительно адаптации Agile к финансовым предприятиям, в том числе к банкам.

Исследование компании Accenture посвящено выявлению критериев, которые определяют соответствие предприятия ценностям и принципам Agile. В первую очередь исследователи выделяют необходимость осмысленного прогнозирования и планирования, регулярные пересмотры стратегии с учетом изменяющихся требований пользователей. Как и в отчете Deloitte, исследователи отмечают эту особенность, направленную на нейтрализацию недостатка метода, который неуместен в крупной компании. В отличии от стартапов, корпорации не могут позволить себе действовать по наитию. Другой важной особенностью Agile-компании является способность к быстрой реакции на внешние изменения, происходящие на рынке. Быстрота реакции определяется в сравнении с конкурентами. После того, как изменения на рынке обнаружены и сформулирована реакция компании, действия по реализации плана должны быть быстрыми. Таким образом характеристики Agile-компании разбиваются на две категории — планирование и реализация. Их взаимосвязь заключается в том, что принимаемые к реализации решения являются хорошо и аргументированно спланированными.

Основываясь на обзоре литературы, можно сделать ряд выводов. В первую очередь, цифровая трансформация является процессом, характерным для текущего этапа развития бизнеса и проявляется она во всех отраслях и сферах. Во-вторых, индустрия банкинга достаточно сильно заинтересована во внедрении цифровых инструментов для получения выгод, описанных в статье MITSloan Management Review. В то же время, отсутствуют работы, посвященные методам реализации цифровой стратегии для предприятий банковской сферы. Именно этот пробел и призвана восполнить данная работа. История.

Впервые цифровые технологии начали трансформировать бизнес более двадцати лет назад. С появлением веб-сайтов у компаний появился способ коммуникации и взаимодействия с потребителями. С тех пор цифровые технологии стали формироваться как вспомогательные элементы в построении взаимоотношений с клиентами. Со временем масштабы явления становились все более значительными и компаниям приходилось организовывать целые отделы, состоящие из команд, ориентированных исключительно на взаимодействие в цифровом пространстве.

Вместе с тем росли и объемы данных, генерируемых как клиентами, так и компаниями. Большие данные, вкупе с высококачественной и глубокой аналитикой предоставляют компаниям принципиально новый уровень понимания потребностей клиентов, позволяют выстроить новую структуру взаимоотношений, переводя предприятие на ценности клиентоориентированности. Кроме того, технологии Индустрии 4.0 (Четвертой промышленной революции) открывают доступ к эффективному производству в высокой степени кастомизированных продуктов, позволяют отойти от традиционной уже системы производства в больших объемах.

Цифровая революция в банковской сфере началась совсем недавно. Сейчас она находится на одном из первых своих этапов, когда большинство традиционных банков предлагают своим пользователям высококачественные мобильные приложения и веб-сервисы. Альтернативой текущему положению дел является ситуация, когда цифровые технологии становятся не дополнительными вспомогательными услугами, а якорями для создания полностью интегрированного цифрового взаимодействия. В таком случае клиенты используют свои смартфоны и планшеты для разрешения всех своих потребностей — от открытия нового счета до разрешения проблем с оплатой кредита — без необходимости посещения офиса банка.

Во всем мире все больше и больше клиентов предъявляют спрос на подобного рода услуги. Согласно исследованию McKinsey, в развитых странах Азии более 80% респондентов заявили о том, что они были бы готовы переключиться на обслуживание в банке, который предлагает исключительно цифровой формат предоставления услуг. Для развивающихся азиатских стран этот показатель превышал 50%. В наиболее развитых регионах мира, таких как Западная Европа, ожидается прирост на 40% числа вкладов, открытых по цифровым каналам.

Вместе с переходом традиционных банков на цифровые рельсы, стремительно развивается fintech-рынок. Игроки рынка финансовых технологий предлагают упрощенные банковские услуги по сниженным ценам. Кроме того, они характеризуются меньшим количеством используемых бумажных документов, бюрократии. Такие сервисы потенциально могут составить серьезную конкуренцию банкам, отстающим в цифровой гонке. Предпосылки цифровой трансформации.

Следует также достаточно подробное внимание уделить тому, зачем компаниям вообще проводить цифровую трансформацию? Что мешает успешной организации извлекать прибыль из популярного продукта из года в год?

Важнейшим фактором, не позволяющим организации стоять на месте являются постоянно меняющиеся ожидания потребителей. Эти ожидания сформированы действиями других компаний, которые стали первопроходцами в той или иной сфере. Примером в данном случае могут служить такие компании, как Apple, Amazon. То, как они продают свои товары и услуги, что вкладывают в них, изменило ожидания клиентов от целых отраслей. Потребители теперь хотят, чтобы все сервисы и услуги работали также «гладко», просто и доступно, как у лидеров соответствующих отраслей.

Очевидно, что при текущем положении дел, далеко не все компании на рынке способны удовлетворить стремительно растущие условия пользователей. Для оптимизации предложения в соответствие со спросом многим компаниям придется радикально пересмотреть свои бизнес-процессы и операционные модели.

Для формирования нового потребительского опыта, компаниям и необходимо осуществлять цифровую трансформацию. Цифровая трансформация — это не просто автоматизация тех или иных участков существующих бизнес-процессов. Она включает в себя полный реинжиниринг бизнес-процесса, включающий в себя сокращение необходимых для достижения цели шагов, уменьшение количества используемых документов, внедрение автоматизированного принятия решений, соблюдая при этом необходимые политики безопасности и требования регулирующих органов. Последний аспект оказывает существенное влияние на проведение цифровой трансформации в банковской сфере. Управление цифровой трансформацией.

Когда смысл проведения цифровой трансформации становится ясным, следует остановить внимание на том, что включает в себя процесс реализации цифровой стратегии. В каких направлениях и как должна вестись работа, в соответствии с какими ценностями и идеалами следует перестраивать бизнес-процессы компании во время цифровой трансформации?

По мнению компании Deloitte, существует ряд основных зон, в которых необходимо действовать во время цифровой трансформации. Консультанты компании утверждают, что между результатами трансформации в рамках предложенного ими фреймворка и финансовыми показателями компании существует положительная корреляция. Рассмотрим подробнее эти направления.

.        Гибкость (Agility).

Под гибкостью понимается способность компании быстро и эффективно меняться. Данная способность необходима для того, чтобы давать отпор внешней среде, оказывающей негативное влияние на деятельность компании. Влияние внешней среды проявляется в инновационных изобретениях, появлении новых цифровых стартапов и моделей, которые оказываются лучше и эффективнее существующих, а значит существующие в исследуемом предприятии модели и подходы становятся устаревшими и недостаточно продуктивными. Появляется риск потери конкурентных преимуществ, доли рынка, а как следствие — банкротства.

В частности, гибкость проявляется в стремительном изменении требуемых от работников навыков, задач, с которыми сталкиваются сотрудники и требований к этим задачам. Организации, которые сталкиваются с недостатком гибкости в своей деятельности чаще упускают возможности, предоставляемые современными цифровыми технологиями и трендами.

Для того, чтобы увеличить уровень гибкости предприятия, руководители должны прививать в своих коллективах следующие ценности и модели:

.        Стремление к регулярному обновлению и улучшению продукта на основе отзывов клиентов и аналитики данных, полученных от потребителей.

.        Предоставление клиентам возможности работать с прототипами, ранними версиями и минимальными жизнеспособными продуктами (MVP) для более быстрого обнаружения ошибок, их исправления и улучшения потребительского опыта.

.        Упрощать перемещение талантливых сотрудников и необходимой информации между различными проектами, проблемами и решениями.

.        Стремление к постоянному развитию, улучшению и обновлению путем постановки вопросов текущим моделям и способам работы. То, как и зачем работает бизнес-процесс, а также почему он не может работать по-другому регулярно ставится под сомнение. Данные вещи необходимо делать периодически, так как цифровая экосистема является очень обширной и постоянно предоставляет новые идеи и способы их реализации.

2.      Сотрудничество (Collaboration).

Под сотрудничеством в современном рабочем процессе понимается как физическое, так и виртуальное участие сотрудников в работе для достижения общей командной цели. Данное направление деятельности становится все более значимым с тем, как цифровые технологии меняют ожидания клиентов и сотрудников. К примеру, потребители услуг ожидают, что взаимодействие с поставщиком услуг с помощью цифровых каналов будет становиться все более информативным и насыщенным, а сотрудники надеются, что цифровые технологии сделают рабочий процесс более простым и понятным, а также увеличат вовлеченность сотрудников в него.

Несмотря на то, что сотрудничество кажется достаточно очевидным аспектом деятельности, формирование такой атмосферы требует регулярного сотрудничества работников из многих отделов. Тем не менее, сотрудничество является ключевым аспектом в выравнивании целей компании с учетом имеющихся технологий, людей и процессов, а также для улучшения опыта взаимодействия с клиентами и сотрудниками. Таким образом, лидеры организаций должны стремиться организовать рабочий процесс таким образом, что сотрудничество было его составной частью.

Говоря о предприятиях банковской сферы важно помнить, что существует огромное количество ограничивающих политик, законов и требований, которые оказывают существенное влияние на организацию бизнес-процессов. Несмотря на это, существует возможность сформировать атмосферу сотрудничества с помощью таких инструментов, как, например, изменяющая структура проектной команды. Следует умышленно создавать гибкие командные структуры для того, чтобы их было легко формировать, изменять или упразднять, из чего следует легкость адаптации таких команд под нужды той или иной функции предприятия.

Кроме того, следует стремиться к демократизации доступа к информационным источникам и ресурсам компании. В традиционных компаниях информация обычно предоставляется по запросу. Цифровые технологии же позволяют увеличить доступность информации различным стейкхолдерам, таким как сотрудники, клиенты, поставщики или даже конкуренты. Таким образом, предприятиям следует заботиться о предоставлении более прозрачной и доступной информации, не забывая при этом об информационной безопасности и соответствующем распределении прав доступа, чему зачастую уделяется недостаточно внимания.

3.      Распределенная организационная структура (Distributed organizational structure).

В традиционных предприятиях банковской сферы обычно существует достаточно строгая иерархическая структура управления, в рамках которой наиболее важные решения инициированы высшим менеджментом. В такой вертикально ориентированной организации зачастую уделяется мало внимания новым нетрадиционным стейкхолдерам, таким как влияние социальных медиа, а также других резидентов цифровых экосистем.

Но с тем, как организации становятся все более цифровыми, происходит сдвиг в распределении ответственности за принятие важных решений. Ценная информация, влияющая на процесс принятия решения, оказывается распределенной между все большим количеством стейкхолдеров и оказывает влияние на формирование новых процессов. В такой ситуации может быть необходимо пересмотреть распределение зон влияния и ответственностей как внутри, так и за пределами организации. В конечном итоге данный процесс может вылиться в сокращение числа уровней управления и упрощение организационной структуры.

.        Склонность к риску (Bold risk appetite).

На управление рисками в предприятиях банковского сектора существенное влияние оказал финансовый кризис 2008 года. После него способность финансовых организаций вести склонную к риску политику была существенно ограничена. Этот фактор накладывает существенный отпечаток на стремление компаний становиться цифровыми лидерами. Однако учитывая растущий уровень конкуренции со стороны небольших и гибких fintech организаций, а также со стороны нефинансовых технологических компаний, игроки рынка финансовых услуг скорее всего будут вынуждены пересмотреть свое отношение к рискам.

С другой же стороны, растущий уровень цифровизации вкупе с использованием различных мобильных электронных устройств открывает доступ к новым видам рисков, таких как киберпреступления, необходимость обеспечивать сохранность личных и конфиденциальных данных и т.д.

В данной ситуации организации должны стать более гибкими в подходах к управлению рисками и политиками безопасности. В этом направлении могут быть эффективно использованы такие инструменты, как постоянное планирование и мониторинг активностей, оказывающих влияние на деятельность организации, идентификация значительных активных рисковых банковских операций и фокусированные действия. Кроме того, существует вероятность выиграть от более эффективного сотрудничества между функциональными направлениями предприятия в результате которого появляется возможность более эффективно обнаруживать риски и недостатки систем безопасности. Факторы успешной цифровой трансформации.

Цифровая трансформация проходит в каждой компании по особенному пути. Тем не менее, консультанты в области управления выделяют несколько факторов успешной цифровой трансформации, речь о которых пойдет ниже. Данные критерии применимы не только к цифровой трансформации существующего предприятия, но также к созданию новой организации, в том числе fintech специализации. Как в случае трансформации имеющегося бизнеса, так и в случае с созданием нового — цифровая трансформация подразумевает значительной переустройство существующих бизнес-процессов, формирование новых ценностей на всех уровнях управления и многое другое.

В первую очередь, говоря о реализации стратегии цифровой трансформации, важно иметь в виду, что такое мероприятие требует абсолютной ясности в вопросах формирования ценности продукта и предприятия. Несмотря на то, что подобное утверждение кажется достаточно очевидным, эксперты утверждают, что зачастую именно этому этапу компании не уделяют должного внимания. Нередки случаи копирования успешных моделей без достаточной проработки. Примером в данном случае может служить польский банк mBank, который стал предлагать своим клиентам простые кредитные продукты. Это было связано с тем, что на рынках Восточной Европы традиционно слабы позиции кредитных карт, они не пользуются популярностью. Тем не менее, бездумная проекция подобной модели на другие рынки может не увенчаться успехом. Неуместным также является стремление применить одну модель на весь регион. Гранулярный анализ, подразумевающий более мелкое разбиение исследуемых объектов, может открыть доступ к более точной информации. Например, в рамках одного региона, такого как Юго-Восточная Азия, могут значительно разниться подходы к государственному регулированию отрасли, инфраструктурное обеспечение и потребности клиентов.

Реализация стратегии цифровой трансформации требует не только проведения традиционного маркетингового анализа потребителей, но выявления поведенческих паттернов в целом, определения аспектов, вызывающих неудовлетворение потребителей и являющихся поэтому точками роста. Для анализа динамично изменяющихся потребностей потребителей в реальном времени используются инструменты продвинутой аналитики, являющиеся одной из наиболее востребованных технологий Индустрии 4.0. Основываясь на результатах анализа, необходимо прийти к пониманию необходимости быстрой и частой разработки прототипов, известных как минимальный жизнеспособный продукт — Minimum Viable Product (MVP). Используя MVP и итеративно развивая его, компания имеет возможность собирать данные о состоянии рынка, спроса, потребностях потребителей. Разработка минимальных жизнеспособных продуктов значительно дешевле, чем подготовка конечного продукта, а также позволяет управлять рисками, связанными с разработкой и внедрением продукта. Такой подход к тестированию продукта «в реальной жизни» позволяет идентифицировать актуальные желания потребителей. Кроме того, использование итеративной разработки сокращает вероятность появления ошибок и дефектов в конечном продукте на 70%.

Например, одна компания, название которой не раскрывается из соображений конфиденциальности, разрабатывала проект создания цифровой банковской платформы, ориентированной на молодых людей на развивающихся рынках. Была выдвинута идея, что целевая аудитория будет заинтересована в интеграции социальных сетей и финансовых инструментов. Однако в ходе более детального анализа оказалось, что молодежь серьезно относится к вопросам безопасности и стремится принципиально разграничить финансы и социальные сети.

Формирование предприятия, исповедующего итеративный подход к разработке продуктов, требует изменения способов работы. Для банков подобные изменения не являются традиционными. Изменения в способах ведения операционной деятельности должны внедряться по следующим направлениям. В первую очередь, организуются кросс-функциональные проектные команды, сотрудники которой должны иметь глубокое понимание не только технологической архитектуры процессов, но также осознавать ориентиры работы банка в целом, способы получения прибыли банком, его роль на рынке и восприятие бренда. В кросс-функциональную команду включаются как штатные сотрудники, так и временные сотрудники, необходимые для каких-либо специфичных задач. Кроме того, команда может существенно расширяться в зависимости от нужд проекта. Например, португальский банк Activobank для первоначальной разработки цифровой бизнес-модели сформировал команду, состоящую из 7 человек, которая к этапу внедрения модели разрослась до 30 сотрудников.

Кроме того, серьезное влияние оказывает обстановка, в которой работает проектная команда. Для предприятий, ориентированных на гибкость, скорость и креативность рекомендуется создавать открытые рабочие пространства с достаточным количеством досок, флип-чартов, располагающих к творческому процессу. В таких местах сотрудники могут эффективно работать вместе, придумывать новые инновационные концепты. На совместных brainstorming-сессиях сотрудники из разных отделов собираются вместе для всесторонней проработки моделей. В среднем в компаниях наблюдается 27-процентный прирост эффективности.

Важную роль в процессе цифровизации банка играют координация и контроль. Зачастую процесс трансформации разбивается на множество небольших проектов. Контролирующая группа должна удостовериться в том, что все проекты исполняются своевременно, ресурсы распределяются эффективно, а инициативы приоритизируются сообразно срокам и дедлайнам. Важно уметь обнаружить узкие места, способные сорвать сроки проекта и способствовать скорейшему их разрешению. Примерами таких узких мест могут служить недобросовестные поставщики или недостаток вычислительных мощностей. Членами контролирующей команды традиционно являются опытные проектные руководители, имеющие опыт управления проектами большого масштаба.

Для внедрения вышеописанного подхода к разработке (подготовка прототипов, итеративная разработка, MVP), который является основой операционной деятельности цифрового банка, необходима серьезная модификация IT-инфраструктуры. С одной стороны, традиционно существующая в банках IT-инфраструктура, обладающая высоким уровнем безопасности, стабильности обеспечивает соответствие банковской деятельности регулирующим актам. Данные системы ориентированы в первую очередь на проведение и учет транзакций, в следствие чего она не допускает наличие ошибок и сбоев в работе. Такие системы, однако, имеют ряд недостатков, которые не позволяют использовать ее в цифровом банке. К таким недостаткам относится низкая скорость работы, длительные сроки внедрения изменения, что может оказаться критическим в динамично меняющейся среде.

Поскольку цифровой банк ориентируется на скорость и гибкость, для взаимодействия с клиентом требуется разработка отдельных информационных систем. Front-end системы должны быть просты в эксплуатации, гибкими в использовании, новые функции должны внедряться в них легко и быстро (для клиентов недопустим простой системы в течение дня, когда имплементируются изменения). Обратной стороной медали является возможное более низкое качество IT-инфраструктуры, что, однако, нивелируется в ходе пользовательских тестирований.

Таким образом, возникает необходимость во внедрении того, что называется Two-Speed IT-Architecture. Одна часть информационной инфраструктуры ориентирована на внутреннее использование и является стабильной и устойчивой, другая же часть используется для взаимодействия с клиентами и ей присуще гибкость и простота. Поскольку в большинстве современных банков уже существует внутренние IT-системы, остановимся поподробнее на front-end архитектурах.

Клиентоориентированные системы следует разрабатывать в небольших командах, используя гибкие методологии разработки. Циклы разработки продукта должны быть ориентированы на быстрое внедрение минимального жизнеспособного продукта с дальнейшей его доработкой. Кроме того, целесообразно по мере возможности использовать модели с переменными затратами, такие как, например, облачные хранилища. Такие подходы к организации IT-инфраструктуры позволяют сократить капитальные издержки на организацию центра хранения и обработки данных, а также легко масштабировать существующую системы без серьезных затрат. Результат от проведения цифровой трансформации.

Как показывает опыт McKinsey, выигрыши от успешного проведения цифровой трансформации оказываются весьма значительными. Цифровизация процессов с интенсивным использованием знаний и информации позволяет сократить расходы, связанные с деятельностью этих процессов, вплоть до 90%. Кроме того, значительно сокращается время реализации бизнес-процесса. При чем положительные эффекты от проведения цифровой трансформации наблюдаются в предприятиях из различных отраслей, в том числе банковской. К примеру, один банк, осуществивший цифровизацию процесса выдачи кредита и принятия решений по кредиту, сумел сократить издержки на данном направлении на 70%, а время реализации процесса сократилось с нескольких дней до одной минуты.

Кроме того, уход от бумажных носителей информации и ручного исполнения бизнес-процессов позволяет автоматически собирать все данные, генерируемые в результате деятельности организации, а затем анализировать их. В результате такого анализа, как показывают исследования, удается лучше понять показатели эффективности процессов, драйверы создания стоимости и издержек, а также выявить возможные источники возникновения рисков. Анализ цифровых данных с помощью инструментов Business Intelligence позволяет создавать отчеты, обновляющиеся в режиме реального времени, а также dashboard’ы, которые дают менеджменту возможность обнаруживать и устранять проблемы на ранних стадиях, до того, как они стали критическими. Примером может служить real-time анализ поведения покупателей, позволяющий идентифицировать проблемы в соответствии предложения спросу.

В результате цифровой трансформации бизнеса, предприятие получает возможность сократить сроки разработки продукта, точнее позиционировать предложение в соответствии с ожиданиями потребителей, увеличить качество предоставляемых услуг, что в конечном итоге сказывается на формировании большого пласта лояльных потребителей. Таким образом, одновременно сокращаются издержки на разработку, а также увеличивается выручка и эффективность деятельности, что позволяет утверждать о том, что предприятие начинает создавать ценность с помощью цифровых технологий.

Кроме того, предприятия с развитой цифровой культурой имеют возможность значительно сэкономить на капитальных расходах на внедрении новых информационных технологий, а также на операционных расходах и расходах на поддержку. В частности, операционные расходы на информационные технологии в цифровом банке на 40-50% ниже чем в традиционном.

Как уже было сказано ранее, успешно проведенная цифровая трансформация оказывает существенное положительное влияние на потребительский опыт клиентов, формируя значительный пласт лояльных потребителей. Экономический эффект от лояльности и клиентоориентированности является весьма весомым. Так, например, по оценкам компании Forrester, существует зависимость между удовлетворенностью потребителей и выручкой компании. Прирост объема выручки достигается в основном за счет того, что лояльные клиенты чаще приобретают товары и услуги любимой компании, а также тратят деньги на дополнительные услуги. Экономический эффект от лояльных клиентов для телекоммуникационных операторов может составлять до 1,7 млрд долларов дополнительной выручки в год, для авиакомпаний — до 1,4 млрд долларов в год, а для банков — до 200 млн долларов в год.

Кроме того, согласно исследованию Accenture, компании, являющиеся лидерами по предоставлению качественного потребительского опыта (Customer Experience, CxP), демонстрируют лучшие показатели роста акций и ценных бумаг (рис. 1). Поскольку основная задача менеджмента — увеличение стоимости компании, которая зависит от стоимости акций компании, цифровая трансформация является приемлемым инструментом для достижения таких целей.

банковский клиентоориентированность цифровой экономический

Рисунок 1. Совокупная доходность акций 2007-2012



Цифровые лидеры вынуждают компании из самых разных индустрий уделять все большее внимание потребительскому опыту и связанными с ним изменениями в структуре и ценностях организации. Несмотря на то, что цифровая трансформация требует серьезной подготовки, детального и долгосрочного стратегического планирования, выгоды, получаемые в результате реализации цифровой стратегии, оказываются весьма существенными. Преобразование потребительского опыта формирует значительное число лояльных клиентов, что в конечном итоге выливается в существенное улучшение финансовых показателей.

2. Практический анализ

В данной главе будут подробно рассмотрены конкретные примеры предприятий, реализовывавших стратегию цифровой трансформации в зависимости от уровня адаптации ценностей цифровой культуры. Кроме того, будут предложены сравнения различных аспектов цифровой трансформации и эталонная организационная модель предприятия с гибкой структурой управления.

Данная глава является результатом прохождения преддипломной практики в компании McKinsey & Company (ООО «Мак-Кинзи и Компания СиАйЭс»). В рамках прохождения практики автор работы использовал как открытые источники, так и внутренние материалы работодателя. В связи с политиками безопасности, названия и описания компаний и количественный эффект от реализации различных инициатив не будут указываться, в случае если источником являются внутренние документы компании McKinsey.

Во время прохождения преддипломной практики автор работы участвовал в проекте, посвященном разработке стратегии цифровой и культурной трансформаций для одной крупной металлургической компании в России. В рамках рабочего процесса был произведен анализ лучших практик по реализации подобных проектов в разных индустриях, в том числе в банковском секторе.

После отбора необходимых бизнес-кейсов, в каждом из них были оценены показатели предприятия по описанным в части 2 критериям (Гибкость, Сотрудничество, Организационная структура, Склонность к риску). Наконец, основываясь на этих экспертных оценках, компании были разбиты на 3 группы, сформированные по уровню цифровой зрелости: начальный уровень, средний и продвинутый. Для распределения по группам использовались инструменты кластерного анализа.

Структурирование примеров по уровню цифровой зрелости позволяет проследить динамику проведения цифровой трансформации и сформировать целостное понимание процесса реализации цифровой стратегии. Такой способ организации примеров позволяет определить уровень цифровой зрелости любого другого предприятия с помощью сравнения.

В интересах данной выпускной квалификационной работы автор выбрал из общего массива данных наиболее интересные примеры, относящиеся к банковской или финансовой сфере. Данные примеры позволяют сформировать понимание того, как реализуется цифровая трансформация на предприятиях банковской сферы. Общее состояние цифровой трансформации в финансовом секторе.

Как уже было упомянуто, цифровая трансформация ведется по четырем направлениям. Важно заметить, что компаниям, реализующим цифровую стратегию, не следует ожидать значительной отдачи от инвестирования средств и времени только в одно из направлений. Напротив, постепенное развитие всех четырех аспектов цифрового предприятия является более выгодным и приносит значительные бизнес-выгоды.

Оценка уровня зрелости проводилась по четырем критериям, каждый из которых оценивался от 1 до 5, где 1 — самое низкое значение, характеризующее самый низкий уровень цифровой зрелости. Результаты распределения представлены на графике (рис. 2).

Рисунок 2. Оценка уровня цифровой зрелости компаний финансового сектора

   Начальный уровень на примере банка ANZ.

В группу компаний с начальным уровнем цифровой зрелости входят компании, которые начали внедрять некоторые из черт, присущих цифровым компаниям. В целом по исследованной выборке в данную категорию входило 37% компаний. Организации в этой группе стремятся масштабировать использование цифровых технологий с целью расширения своих возможностей, однако одни все еще довольно часто скованы различными ограничениями, культура таких компаний не стимулирует гибкость, сама является трудной, иерархичной и осторожной.

Примером компании, которая относится к этой когорте, является австралийский банк ANZ. В этом банке цифровые технологии активно используются для организации взаимодействия с клиентами, во front-end. Кроме того, банк проводит подготовку персонала к дальнейшим изменениям корпоративной культуры в соответствии с ценностями цифрового предприятия.

В рамках реализации цифровой стратегии ANZ запустил такие мобильные приложения, как GoMoney и FastPay для того, чтобы улучшить потребительский опыт в области проведения онлайн-платежей. Кроме того, с 2012 года банк разрабатывает сервис мобильного кошелька Mobile Pay — в этом направлении ANZ является лидером австралийского рынка. Веб-сайт банка был обновлен для обеспечения взаимодействия с вышеупомянутыми мобильными платформами. Вышеперечисленные примеры демонстрируют стремление банка к созданию единой экосистемы для клиентов и формировании улучшенного потребительского опыта.

Также банк проинвестировал в ряд fintech стартапов, расширил использование технологий Индустрии 4.0 (анализ больших данных, машинное обучение) в таких направлениях, как стратегическое планирование и управление рисками. Общий объем текущих цифровых инициатив банка оценивается в 1,5 млрд долларов.

ANZ ведет работу по укреплению своих цифровых позиций, формируя основу для дальнейшего развития. Так, в компании была создана новая позиция — исполнительный директор группы по цифровому банкингу, в чьи обязанности входит продвижение и реализация стратегии цифровой трансформации. Для трансформации культуры банк нанял опытного менеджера из Google, в чьи задачи входит выравнивание и донесение культурных ценностей цифровой трансформации. Наконец, для ускорения процесса трансформации и воспитания будущих лидеров, ANZ заключил соглашение о сотрудничестве с Массачусетским Технологическим Институтом (MIT).

Сейчас ANZ находится в начале пути цифровой трансформации. Компания стремится к формированию более осознанной долгосрочной стратегии, к формированию организационной культуры, которая поощряет работу с рисками и получения максимальных возможностей от рисков. В ANZ будущего не стыдно допустить ошибку, при условии, что на ней будут учиться. Для достижения этих целей необходимо менять корпоративную культуру, так как в настоящий момент, по мнению менеджмента, она не соответствует этой стратегии. Средний уровень на примере группы AXA.

К компаниям со средним уровнем цифровой зрелости относятся предприятия, которые достигли бóльших успехов в реализации цифровой стратегии, чем компании начального уровня, но в которых цифровая трансформация все еще не завершена. В данный кластер попало 38% всех исследованных компаний.

Для компаний из данной группы характерны существенные инвестиции в инновационные технологии, с помощью которых предприятия создают новые цифровые продукты и услуги. Для сотрудников такой организации становится важным тот факт, что они работают в предприятии, которое достаточно далеко продвинулось по шкале цифровой зрелости, что свидетельствует о формировании необходимой для цифровой компании корпоративной культуры.

Компанией, которая имеет средний уровень цифровой зрелости, является, например, французская группа AXA, которая занимается страхованием и инвестиционным банкингом. Компания демонстрирует энтузиазм и значительный фокус на инновациях и работает в направлении формализации и институционализации атрибутов цифровой трансформации в рамках своей деятельности. Группа не планирует останавливаться на текущем уровне цифровой зрелости и развивает стратегию цифровой трансформации. Так, в 2014 году AXA заключила договоры о сотрудничестве с 35 фирмами, специализирующимися на различных технологических инновациях в области Индустрии 4.0. Данные компании-партнеры будут оказывать консультационную и техническую поддержку по вопросам внедрения их продуктов в цифровую канву банковской группы АХА.

Важно также отметить, чего уже добился банк на поприще цифровой трансформации. Так, например, в рамках предприятия действует Инновационная Лаборатория Данных (Data Innovation Lab), которая фокусируется на анализе больших данных и плотно взаимодействует с платформой интернет-продаж АХА Direct. Использование аналитики больших данных позволяет лучше управлять рисками и обнаруживать обманные и мошеннические действия.

Другой отдельной единицей в организационной структуре АХА является отдел Digital Agency. Этот департамент занимается разработкой новых мобильных цифровых решений, направленных на улучшение потребительского опыта и использует в своей деятельности методы бережливых стартапов (Lean Startup). Основная цель создания такого отдела — быстрое диагностирование аспектов, которыми недовольны клиенты и последующее решение этих проблем путем разработки прототипов и их развития с помощью анализа отзывов потребителей — то есть классическая Agile-разработка программных продуктов.

Для поощрения развития цифровой культуры в АХА создали специальную внутреннюю программу для сотрудников, в рамках которой они могут предложить и развить свои инновационные идеи. В начале 2013 года в данной программе поучаствовало более 23000 сотрудников АХА по всему миру и предложили более 870 различных идей. К июню 2013 четыре команды-победителя получили возможность реализовать прототипы своих проектов на базе банковской группы.

Можно увидеть, что в АХА, как в предприятии со средним уровнем цифровой зрелости, уже не только занимаются созданием цифровой front-end инфраструктуры для клиентов, но и расширяют и дополняют ее, используя средства продвинутой аналитики и гибкой разработки. Кроме того, компания активно занимается развитием и переподготовкой своих сотрудников для цифровой среды будущего, прививает необходимые ценности и формирует целевую корпоративную культуру. Все это свидетельствует о том, что компания уже прошла начальные этапы цифровой трансформации и стремительно развивается в рамках заданного вектора. Продвинутый уровень на примере банка BBVA.

Фирмы, являющиеся цифровыми лидерами в текущих условиях, формируют последнюю когорту предприятий по критерию цифровой зрелости. Предприятия, входящие в состав этой группы, успешно реализовали большинство атрибутов цифровой трансформации с помощью всестороннего, осмысленного и синхронизованного использования цифровых технологий на всем протяжении бизнеса. В состав данной группы входит примерно 25% исследованных организаций. Данные предприятия еще не являются полностью цифровыми, несмотря на то, что они достаточно близки к этому состоянию.

Примером компании, которая долго и успешно реализует цифровую стратегию, является испанский банк BBVA. Помимо того, что организация существенно изменила потребительский опыт за время проведения трансформации, вместе с тем компания уделяла большое внимание развитию всех атрибутов цифровой трансформации (Гибкость, Сотрудничество и т. д.). Для реализации цифровой стратегии BBVA даже создала специальную бизнес-единицу.

Цифровое развитие BBVA началось в 2006 году. Вплоть до 2013 года компания создавала единую цифровую платформу, на базе которой объединяла все предоставляемые продукты и услуги. На разработку платформы выделялись огромные средства — ежегодный объем инвестиции стабильно рос, начиная с 1,2 млрд евро в 2006 году до 2,4 млрд евро в 2013. Доля инвестиций в развитие бизнеса составила рекордные 40% от общих инвестиций, в то время как в среднем по банковской сфере доля подобных инвестиций редко превышает 20%.

В 2014 году BBVA создает отдельную цифровую бизнес-единицу, Digital Banking Area (DBA), которая изначально на 100% соответствовала всем ценностям цифрового предприятия. Подобная структура была создана для того, чтобы простимулировать дальнейшую цифровую трансформацию банковской группы. К 2015 году Digital Banking Area уже вела более 50 проектов, вдохновленных методологией Agile, в которых были задействованы почти 500 сотрудников.

Наконец, к 2015 году BBVA назначила новый высший менеджмент, перед которым была задача сделать цифровые взаимодействия ядром бизнеса и сформировать на их основе ключевые бизнес-процессы. В рамках реализации данного этапа цифровой стратегии предполагается повсеместное использование инструментов анализа данных и поддержки принятия решений, чтобы на их основе формировать новые предложения для пользователей. Эти инструменты позволят успешнее конкурировать как с небольшими fintech стартапами, так и с технологическими гигантами.

Для того, чтобы внедрить цифровые ценности еще глубже в структуру компании и стать поистине цифровым банком, BBVA должен стремиться быть максимально инновационным, менеджмент должен стимулировать еще больше взаимодействий между всеми отделами. Банк должен стремиться к тому, чтобы сотрудники как можно больше работали в офисе, обмениваясь своими знаниями и экспертизой друг с другом. Наконец, компании следует стремиться к созданию культуры постоянного совершенствования, прививать эту культуру своим сотрудникам, реализовывать ее путем создания эффективной глобальной платформы обучения.

Эффекты от реализации цифровой стратегии BBVA весьма заметны. Так, число клиентов, пользующихся цифровыми услугами банка увеличилось на 68% за период с 2011 по 2014 год и достигло значения в 8,4 млн человек. 3,6 млн из них были активными пользователями мобильных приложений. Кроме того, благодаря тому, что цифровые каналы продаж и взаимодействия с клиентами стали использоваться шире, банк получил возможность существенно реорганизовать сеть отделений — отделения стали меньше и их число сократилось, что в свою очередь простимулировало пользователей активнее переходить на цифровые платформы. В результате банк сумел сократить издержки на своем ключевом рынке — в Испании — на 8% в 2014 году, что составило 340 млн евро. Чистая прибыль банка в тот год увеличилась на 26% и составила 2,6 млрд евро. Продвинутый уровень. Agile-трансформация в ING Netherlands.

Отдельно хотелось бы рассмотреть пример нидерландского банка ING, который провел успешную Agile-трансформацию и за счет этого вырвался в лидеры рейтинга.

Говоря о гибкости в организационном смысле, можно отметить, что данный аспект в целом основывается на философии Agile. Что и не удивительно, ведь на английском Гибкость и будет Agility. В рамках философии Agile существует ряд методологий и моделей организации рабочего процесса.

Увеличение влияние гибких методов управления в современных компаниях позволяет лучше удовлетворять потребности клиентов. Несмотря на то, что в течение многих лет принципы Agile были применимы исключительно к разработке программного обеспечения, компании расширяют сферу влияния Agile, распространяя методологию на новые функции и отделы.

Гибкий подход фокусируется на стимулировании людей к сотрудничеству в кросс-функциональных командах, быстрому и эффективному решению возникающих проблем. С помощью множества регулярных коротких итераций разработки, команды имеют возможность быстро перестраиваться и реагировать на спонтанно возникающие угрозы и возможности. Вместе с тем, остается возможность контролировать общий прогресс благодаря тому, что результаты разработки предоставляются часто и в короткие промежутки времени. Сокращается риск отсутствия результата как такового.

Традиционно в банках переход на гибкую модель управления осуществляется в три этапа: сперва реорганизуется отдел IT, затем производится масштабирование модели на некоторые, избранные отделы и лишь в конце методология распространяется на все оставшиеся части предприятия. По мнению консультантов BCG [24, стр. 10], распространение принципов Agile за пределы IT-отдела несет в себе значительный потенциал и может быть эффективно использовано в отделах маркетинга, продакт-менеджмента, управления цифровыми каналами. Некоторые элементы гибкой системы управления, такие как маленькие кросс-дисциплинарные команды и короткие итерации разработки, могут быть успешно применены во вспомогательных функциях, таких как управление персоналом.

Наиболее интересным примером успешного внедрения ценностей Agile в предприятии банковской сферы является нидерландский банковский конгломерат ING. История цифровой трансформации ING началась в 2015 году и ключевым ее элементом был переход от традиционной организационной модели к гибкой модели. Банк вдохновлялся такими цифровыми лидерами, как Google, Netflix и Spotify.

На самом деле, нельзя сказать, что трансформация началась именно в 2015 году. Предприятие постоянно трансформировалось и переходило из одного в состояние в другое, однако в 2015 году начался переход к гибкой модели управления. В то время у банка не было финансовых проблем, которые могли бы вынудить его искать новые способы их решения. Однако мотиватором трансформации стало стремительно меняющееся поведение потребителей, которое было ответом на появление новых, цифровых каналов дистрибуции. Ожидания потребителей от взаимодействия с банком трансформировались под воздействием не только конкурентов по банковской сфере, но и под влиянием цифровых лидеров в других индустриях.

Руководители банка осознали необходимость отхода от традиционного маркетинга своих продуктов. Напротив, пришло понимание необходимости создания единого потребительского опыта, объединенного экосистемой всех каналов продаж. Было важно создать высококачественный и бесшовный сервис, в котором потребители могли бы начинать удовлетворять свои потребности с помощью одного канала продаж, а закончить — в другом. В таких условиях было необходимо перейти к гибким методам работы чтобы реализовать сформулированную стратегию.

Первый этап трансформации затронул 3500 сотрудников в головном офисе компании. В первую очередь были трансформированы такие отделы банка, как маркетинг, продакт-менеджмент и IT. Считалось, что, ориентируясь на эти отделы, в дальнейшем будет проще работать с оставшейся частью организации.

Другие, вспомогательные отделы, такие как HR, бухгалтерия и финансы, а также отделения банка и колл-центры не были переведены на гибкую модель управления, однако им все равно прививалась гибкость, но в несколько другом формате. Были созданы самостоятельно управляющиеся команды в колл-центрах. В таких командах у сотрудников было больше ответственности и они нуждались в меньшем контроле со стороны управления.

В результате проведения трансформации сформировалась новая организационная структура. Основой такой структуры является команда (squad). В первую очередь каждая команда должна понять и донести до своих членов цель, для достижения которой она работает. Кроме того, в зоне ответственности команды находится разработка и согласование метрик, которые будут использоваться для оценки результатов деятельности и того, какой эффект эта деятельность оказала на клиента. Наконец, команда сама занимается организацией своих ежедневных обязанностей.

Каждая команда обладает рядом характеристик.

·        В состав команды может входить не более 9 человек, команда является автономной и самостоятельно управляемой.

·        Представители команды являются сотрудниками из разных функций, но при этом все участники команды работают вместе, в одном помещении. Важно отметить, что функциональный состав команды может меняться в процессе реализации проекта в зависимости от текущих задач.

·        Ответственность за достижение запланированного результата полностью лежит на команде.

·        В состав каждой команды также входит владелец продукта — сотрудник, который ответственен за координацию деятельности команды, планирование и приоритизирование. При этом владелец продукта не является лидером команды.

·        Наконец, команды расформировываются, как только запланированный результат был достигнут.

Команды формируют «племена» (tribes) — несколько групп, объединенных схожей долгосрочной миссией. В состав «племени» входит обычно примерно 150 человек. «Племена» обладают дополнительными инструментами, такими как Scrum-митинги, долгосрочные планы и ежедневные статус-встречи для оценки уровня вовлеченности владельцев продукта в разработку. Кроме того, в «племенах» практикуются ежеквартальные бизнес-обзоры — встречи, на которых каждое «племя» рассказывает о том, чего оно добилось за прошедший квартал, чему научилось и какие неудачи потерпело. Также обсуждаются методы достижения цели следующего квартала. Все документы, использованные и продемонстрированные на таких встречах, становятся доступными для других команд и «племен», что поощряет обмен информацией, обмен фидбеками и создает атмосферу открытости и прозрачности.

Над «племенем» стоит лидер, который ответственен за распределение бюджетов и формирование взаимодействия с другими «племенами» для более эффективного обмена знаниями, опытом и информацией. На одном уровне с лидером «племени» стоит тренер по Agile. В его ведомстве находится работа как с отдельными сотрудниками, так и с командами с целью донесения до них ценностей гибкого подхода к управлению и формирования высокоэффективного рабочего окружения.

В гибкой организационной структуре присутствует также другая форма объединения сотрудников — экспертные группы (chapters). Сотрудники экспертной группы занимаются развитием экспертизы в определенной области и, при востребованности такого знания в деятельности проектной команды, входят в её состав.

Наконец, существуют так называемые гильдии (guild). Гильдия — это группа сотрудников, объединенных общими интересами или увлечениями.

Если собрать все вышесказанное, то получается следующая организационная структура, сформированная в ING (см. рис. 3). Данная организационная структура считается эталонной и может использоваться как референтная модель для организации бизнес-процессов на предприятии банковской сферы с гибкой системой управления.

Рисунок 3. Схема гибкой организационной модели



Для лучшего понимания явления гибкой организационной модели, следует привести примеры «племен», реализованные в рамках ING. «Племя», занимающееся формированием цельного потребительского опыта может являться таким примером. Команды в составе «племени» прорабатывают различные этапы взаимодействия потенциального и текущего клиента с банком вплоть до момента выбора конечного банковского продукта. В результате работы такого «племени» формируется кросс-канальный маркетинговый опыт, объединяющий взаимодействия банка и клиента в реальной и цифровой среде. В состав такого «племени» должны входить как представители маркетинговых направлений, так и технические специалисты, при чем, очевидно, что важнее понимать взаимодействие клиентов с бизнесом, то есть представителей «бизнес» направлений должно быть больше.

Другим примером может являться «племя» поддержки клиентов. В список его обязанностей будет входить всесторонняя поддержка потребителей, начиная с момента выбора продукта. Такими продуктами, котором требуется поддержка, могут являться, например, кредиты. При чем для каждого вида кредита (потребительский, ипотека и т.д.) будет формироваться отдельная команда в составе «племени».

Основной трудностью, с которой сталкиваются компании при внедрении гибкого подхода к управлению является необходимость создания новых ролей и позиций, которые отсутствуют в традиционной модели организационной структуры. К таким позициям относится, например, тренер по Agile и владелец продукта. Существующие позиции также подлежат существенному пересмотру. Когда ING приступал к реализации Agile-трансформации, банк был вынужден уволить всех 2500 сотрудников и провести со всеми процедуры повторного отбора с целью сформировать штат, состоящий из сотрудников, разделяющих новые ценности компании. Примерно 40% [25] сотрудников сменили свои позиции на более подходящие для новой системы ценностей. Вместе с тем огромное количество трудовых ресурсов было потеряно, однако лидеры относились к этому спокойно, поскольку в новой системе ценностей приоритет отдавался кандидатам с требуемым моральным настроем (mind-set). Сотрудники, имеющие особенные технические способности, но не имеющие должного эмоционального настроя были уволены. По мнению менеджмента, технические знания можно достаточно быстро сформировать при наличии необходимого настроя.

Топ-менеджмент ING считает, что основным риском в результате внедрения гибкой модели управления стала достаточно высокая степень независимости проектных команд. Имея доступ к отзывам и пожеланиям пользователей, вкупе с высокой степенью автономности, различные команды и «племена» могут начать двигаться в разных направлениях. Данный риск контролируется путем проведения регулярных «выравнивающих» процедур, в рамках которых командам объясняют желаемое направление движения.

В результате перехода к гибкой модели управления банк ING существенно сократил сроки вывода новых продуктов — если раньше компания делала 4-5 крупных релизов в течении года, то теперь продукты представляются раз в несколько недель. Кроме того, благодаря возросшей эффективности деятельности, банк получил возможность сократить размер штата сотрудников на 30% в таких отделах, как маркетинг и продакт-менеджмент. Наконец, амбиции банка стать цифровым лидером на рынке привлекли новых сотрудников, заинтересованных в инновационной и мотивирующей корпоративной культуре, что позволило укрепить внутренние позиции банка в наиболее значимых областях.

По мнению одного топ-менеджера, наиболее важным в проведении трансформации было формирование команды лидеров, заинтересованной в постоянном развитии предприятия на основе трендов как в индустрии банкинга, так и в других индустриях. Руководство банка пришло к пониманию, что предприятие стремится к тому, чтобы стать технологической компанией. Выводы по главе

Анализ всех вышеперечисленных примеров демонстрирует, что цифровой банк существенно отличается от традиционного во многих аспектах. Для традиционных банков характерны неспешное изменение сложившихся структур и привычек, иерархический стиль управления и осторожное отношение к рискам, которое навязано регулирующими документами. Напротив, цифровые банки готовы меняться, разрушать привычные уклады, ликвидировать лишние уровни управления и относиться к рискам как к новым возможностям. Сравнение двух моделей по основным критериям приведено в таблице 2.

Таблица 2. Сравнение традиционного и цифрового банка

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Традиционный банк | Цифровой банк |
| Отношение к изменениям | · Устойчивость по отношению к неудачам; · Стремление к эволюционному развитию; · Внедрение только проверенных технологий. | · Постоянное развитие; · Быстро учиться на ошибках; · Изменение природы работы; · Постоянное развитие экосистемы; · Динамичное формирование требований к проекту. |
| Стиль работы | · Зафиксированные группы и команды; · Наличие барьеров взаимодействия; · Четко определенные роли и требуемые для них навыки; · Зависимость от географического расположения сотрудника. | · Изменяющаяся структура команды; · Свобода распространения знаний и взаимодействия; · Динамично изменяющиеся требования к навыкам и знаниям; · Стремление к сотрудничеству; · Независимость от географического расположения сотрудника. |
| Критерий | Традиционный банк | Цифровой банк |
| Организационная структура | · Иерархическая структура управления; · Четко определенные уровни иерархии; · Принятие решений основывается на авторитете. | · Плоская структура управления; · Принятие решений основывается на анализе данных. |
| Отношение к рискам | · Осторожное, основанное на регулирующих актах. | · Исследовательское, основанное на изучении рисков. |
| Отношение к потребителю | · Использование аналитики для определения нужд потребителей; · Анализ отзывов пользователей для развития продуктов; | · Использование аналитики для определения нужд потребителей; · Анализ отзывов пользователей для развития продуктов; · Вовлечение пользователей в процесс развития продуктов. · Поддержка пользователей в реальном времени; |

Как видно из таблицы, в некоторых аспектах свойства традиционного и цифрового предприятия схожи. Например, больше всего такое сходство наблюдается в вопросах отношения к потребителю. В данном аспекте традиционным банкам можно только активнее использовать современные инструменты анализа и разработки, в остальном традиционные предприятия уже сейчас осознают важность клиентоориентированного подхода.

В других же аспектах, свойства, присущие цифровому предприятию явно противоречат таковым у традиционного. Например, отношение к рискам. В таких вопросах важно суметь соблюсти баланс, который позволит компании не потерять голову и критически подходить к рискам, при этом не упуская из виду возможности, которые они могут принести.

Заключение

В рамках данной выпускной квалификационной работы было подробно изучено явление цифровой трансформации на примере предприятий банковской сферы. Были проанализированные различные источники, предоставляющие взгляды на цифровую трансформацию с различных сторон — как с теоретической, так и с практической. В результате было структурировано само явление цифровой трансформации, сформулированы предпосылки, толкающие к реализации цифровой стратегии, подробно описан процесс проведения цифровом трансформации, а также приведены положительные эффекты от проведения подобных инициатив.

Теоретической исследование подкрепляется рядом практических примеров, структурированных по принципу глубины и зрелости реализации цифровой стратегии. Такой подход к структуре практической части исследования позволяет проследить динамику проведения цифровой трансформации, сравнить предприятия, находящиеся на различных этапах реализации цифровой стратегии.

Практическая значимость данной работы заключается в анализе реально существующих предприятий и их уровня цифровой зрелости. Работа может быть использована как менеджерами предприятий банковской сферы, желающими разобраться в актуальных явлениях, оказывающих влияние на бизнес, так и исследователями для структурирования знаний.

В дальнейшем исследование может быть дополнено анализом российских банков, который демонстрируют заинтересованность в проведении цифровой трансформации и формировании принципиально нового потребительского опыта.

Говоря о применимости выводов исследования для других индустрий и отраслей, можно отметить, что в целом процессы цифровой трансформации достаточно схожи на верхнем уровне, однако при углублении раскрываются новые детали и трудности. Таким образом, исследователи других сфер с помощью данного исследования смогут сформировать общее понимание явления и сравнить процессы, проходящие в банкинге с другими индустриями и, возможно, выявить для себя некоторые сходства и различия.

Подводя итог, в рамках данной выпускной квалификационной работы была достигнута поставленная цель исследования и реализованы все сформулированные задачи. Следствием выполнения задач является формирование целостного понимания процесса проведения цифровой трансформации.

1.      World Economic Forum White Paper Digital Transformation of Industries. — World Economic Forum, 2016.

.        Garth Andrus, Surabhi Kejriwal. — Digital transformation in financial services. — Deloitte University Press, 2016.

.        George Westerman, Didier Bonnet, Andrew McAfee. — The Nine Elements of Digital Transformation. — MITSloan Management Review, January 2014.

.        Alejandro Danylyszyn, George Collins, Roland Waz. — Don’t fear change, embrace it. Advancing the case for agile methods in system integration. — Deloitte, 2010.

5.      Karel Dörner, David Edelman. What ‘digital’ really means. — McKinsey Digital, July 2015.

6.      Baiju Shah, Anatoly Roytman, Patricio De Matteis. — Digital Transformation. Re-imagine from the outside-in. — Accenture, 2014.

.        Shahar Markovitch, Paul Willmott. Accelerating the digitization of business processes. — McKinsey Corporate Finance Practice, May 2014.

.        Brian Solis, Jaime Szymanski. — The Race Against Digital Darwinism: Six Stages of Digital Transformation. — Altimeter, 2016.

.        Tunde Olanrewaju, Kate Smaje, Paul Willmott. — The seven traits of effective digital enterprises. — McKinsey, 2014.

10.    Шеер А.В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы. — М.: Весть-МетаТехнология, 1999.

.        Шеер А.В. Моделирование бизнес-процессов. — М.: Весть-МетаТехнология, 2000.

.        Р. Дафт. — Менеджмент. — Питер, 2006.

.        Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. — М.: РИА Стандарты и качество, 2003.

.        Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: Практическое руководство. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

.        Р. Дафт. — Теория организации. — Юнити-Дана, 2009.

16.    Joseph Cody, Divakar Goswami, Rajiv Ahuja. — Scaling agile at financial institutions. Lessons from the trenches. — Deloitte, 2015.

.        Traits of Truly Agile Business. — Accenture, 2014.

18.    Angela Andal-Ancion, Phillip A. Cartwright, George S. Yip. — The Digital Transformation of Traditional Business. — MITSloan Management Review, 2003.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)[Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)[Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Начало формы