

«БИЗНЕСУ СУЖДЕНО ИЗМЕНИТЬСЯ, ВСЕ ЭТО ПОНИМАЮТ. НИКТО НЕ ХОЧЕТ СТАТЬ ЖЕРТВОЙ ПЕРЕМЕН»

ВАРТАН ДИЛАНЯН, УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР
ACCENTURE В РОССИИ, РАССКАЗАЛ
КОРРЕСПОНДЕНТУ ВG ЮЛИИ ЧАЮН О ТОМ,
ЧТО ВХОДИТ В ПОНЯТИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ,
ПОЧЕМУ DIGITAL ВАЖЕН ДЛЯ БИЗНЕСА
И В КАКИХ БИЗНЕС-СФЕРАХ ЭТОТ ВИД ТЕХНОЛОГИЙ
РАЗВИВАЕТСЯ НАИБОЛЕЕ ВЫСОКИМИ ТЕМПАМИ.



BUSINESS GUIDE: Как ваша компания определяет понятие digital — «цифровые технологии», о которых сегодня много говорят?

ВАРТАН ДИЛАНЯН: Позвольте мне использовать для этого термин digital, ставший сегодня универсальным. Прежде всего, под digital понимаются технологии и процессы, оперирующие данными в цифровом формате. Это их базовое свойство. Имеет смысл выделить ключевые технологии и решения, которые сегодня стали важнейшими (а часто — критическими) составляющими современного бизнеса. Это мобильные технологии, цифровой маркетинг, цифровые продажи и дистрибуция продукта, работа с клиентами в социальных сетях, всесторонняя аналитика цифровых данных, цифровое управление отношениями с клиентами, применение «облачных» технологий. Казалось бы, традиционные IT, тоже оперирующие цифровой информацией, существуют уже не один десяток лет и затрагивали многие из этих сфер. Что здесь особенного? Важно отметить принципиально новое качество технологий digital: они уже не только формируют и поддерживают бизнес, образно говоря, сегодня эти технологии уже сами делают бизнес. Они являются его важнейшим элементом. Реальному бизнесу в этой сфере совершенно необходимо то, что мы называем seamless integration, — то есть искусство, во-первых, собирать воедино точный набор цифровых технологий, способный принести успех именно этому бизнесу; во-вторых, бесшовно сопрягать эти современные технологии, делающие бизнес, с традиционными IT и процессами, уже имеющимися на предприятии.

BG: Почему это необходимо?

В. Д.: Это крайне важно. Попробуйте представить себе превосходный интернет-магазин или онлайн-сервис розничного банка, слабо интегрированный с его внутренними процессами и системами. И эта интеграция, мягко говоря, — непростое дело. Она требует глубокой индустриальной, технологической и цифровой экспертизы. Это надо уметь делать — ведь речь часто идет о живом, интенсивно работающем предприятии, с живыми клиентами. Например, не так давно мы обеспечили интеграцию технических систем двух

крупных российских банков, когда перекрестное подключение банкоматов и других клиентских сервисов делалось «на лету» — всего за два выходных дня, и в понедельник банк уже работал как единое целое. Поэтому мы полагаем, что уместно включить в сферу digital и умение как управлять сложными и масштабными проектами цифровой трансформации крупного предприятия, так и доводить их до конца, чтобы вся совокупность цифровых технологий заработала и начала приносить результат. И, наконец, чтобы все указанное стало возможным — надо заранее, на берегу все правильно запланировать, учесть все факторы и взаимозависимости. Как тактически, так и стратегически. Это приводит нас к необходимости разработки всесторонней и комплексной цифровой стратегии. Поскольку, как мы только что увидели, «сегодня каждый бизнес — цифровой бизнес» — без ее наличия велика вероятность недостаточной эффективности применения цифровых технологий. И, как венец творения, цифровые технологии могут породить новые бизнес-модели — или трансформировать существующие. Так, сегодня телеком-операторы или IT-компании начинают брать на себя роль платежных систем; а начинавший как торговец видео и книгами Amazon выходит на IT-рынок, конкурируя с производителями планшетов. Вот всю совокупность этих направлений (от конкретных цифровых технологий, делающих сегодняшний бизнес — до умения их собирать в уникальное клиентское решение и безболезненно сопрягать с существующими IT и процессами клиента; от создания полноценной «цифровой стратегии» и, если надо, коррекции бизнес-модели — до профессиональной реализации сложного проекта «цифровой трансформации» крупного бизнеса) мы и называем digital.

BG: Почему тема digital в последнее время так популярна?

В. Д.: На первый взгляд, ответ очевиден: бизнес сегодня остро чувствует необходимость меняться, переходя на цифровые технологии. А бизнес меняется тогда, когда радикально меняются его клиенты — их потребности, образ жизни, формирование мнений, осуществление выбора,

принятие решений. И, как правило, эти перемены происходят в результате того или иного технологического скачка, когда в обществе и бизнесе появляются новые прорывные технологии. Вспомним появление телевидения, персональных компьютеров и сетей, мобильной связи. Что происходит сегодня? Цифровые технологии кардинально меняют жизнь человека, общества — и клиента бизнеса. Клиенты во многих отраслях «оцифровались», то есть стали и получать жизненно важную информацию для своих решений, и обмениваться ею, и общаться, выражать мнения, наконец, покупать — в цифровом виде и в интернете. Задумаемся над потрясающим, по-моему, фактом: 90% всех данных в мире появилось за последние два года. Добавим сюда сильнейшее влияние мобильных технологий (избавивших клиента от привязки к рабочему месту или дому), а также социальных сетей (где можно мгновенно получить рекомендации от своего ближнего круга вместо деклараций продавца) — и перед нами совсем другой клиент. Помню, меня особенно впечатлила новость о том, что некоторые небольшие магазины в западных странах были вынуждены ввести входную плату — поскольку клиенты приходили в магазин, изучали выставленные товары и с выгодой для себя тут же заказывали их онлайн, едва выйдя из магазина. Представьте себе драму торговца, вынужденного делать столь непопулярный ход. Но этого мало — современные цифровые технологии трансформируют не только образ действий клиентов. Сегодня цифровые технологии трансформируют сознание потребителей — феномен клипированности (то есть восприятия лишь коротких форматов сообщений), преимущество видео и картинки над текстом и так далее. Любое столь кардинальное изменение общества, рынка и клиентов порождает угрозу для бизнеса. Причем угрозу двоякую: и от самих изменившихся клиентов (как мы только что видели в примере с магазином), и от конкурентов, которые могут воспользоваться переменами и отобрать у тебя долю рынка. А во-вторых, это порождает и шанс самому стать тем, кто успеет использовать новые возможности первым и победить. Таким

образом, ставка в этой игре — кто станет победителем в цифровой гонке — весьма и весьма высока. Отсюда и высочайший интерес к теме digital. Бизнесу суждено измениться, все это понимают. Никто не хочет стать жертвой перемен.

BG: И где сегодня разворачивается «главная битва»?

В. Д.: В нашем недавнем исследовании Remaking Customer Markets: Unlocking Growth with Digital, в рамках которого было опрошено 500 руководителей высшего звена из десяти стран, включая Россию, были выявлены шесть рынков с так называемой цифровой конкуренцией — где под влиянием вторжения новых игроков из других секторов, активно использующих цифровые технологии, происходит трансформация бизнеса. Это, во-первых, здравоохранение: повышение уровня доступности и эффективности расходов на медицинское обслуживание благодаря использованию больших данных и открытых технологий. Платежи: использование социальных и мобильных технологий для расширения вариантов оплаты для клиентов. Розничная торговля: настройка розничных продаж под клиента с использованием разнообразных данных о личных предпочтениях, собранных игроками рынка в различных отраслях. Обучение: массовая персонализация и демократизация образования. Производство: использование новых технологий производства для перестройки отраслевых стоимостных цепочек. Перевозки: использование данных и межмашинных коммуникаций в интеллектуальных, связанных транспортных системах и их аналогах.

BG: Какого рода компании сегодня прежде всего заинтересованы в использовании цифровых технологий?

В. Д.: Я бы не стал выделять какие-либо отрасли, тем более что они сегодня взаимопроницают друг в друга. Если принять, что концептуально каждое предприятие состоит из производства, финансов и сбыта (который также состоит из маркетинга и продаж), то совершенно очевидно, что применение цифровых технологий может создать конкурентное преимущество в каждом из этих элементов бизнеса. И эти точки роста сегодня необходимо искать всем. ■