

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра общей и экономической социологии

Заведующий кафедрой
канд. социол. наук, доцент
Е. В. Андрианова

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
магистра

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ НА РЫНКЕ УСЛУГ АВТОШКОЛ

39.04.01 Социология
Магистерская программа «Экономическая социология»

Выполнила работу
студент 2 курса
очной формы обучения

Бакланов Никита Игоревич

Научный руководитель
доктор социол. наук,
профессор

Давыденко Владимир
Александрович

Рецензент
Заместитель директора-главного врача
по развитию ООО «Доктор
Арбитайло»

Михайлевич Ирина Яновна

Тюмень
2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ К ЗАДАЧАМ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	12
1.1. ЗАДАЧА И ОБЛАСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ	13
1.2. МЕТОД СИСТЕМАТИЧЕСКОГО ОБЗОРА ЛИТЕРАТУРЫ.....	13
1.3. ЦЕЛЬ И ОБЪЕМ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	16
ГЛАВА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ: ВВЕДЕНИЯ В ТЕМУ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ.....	18
2.1. ЧТО ДЕЛАЕТ ИННОВАЦИИ ОСОБЕННЫМИ?.....	18
2.1.1. ЦИФРОВОЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЕ	18
2.1.2. ЦИФРОВЫЕ ИННОВАЦИИ.....	22
2.1.3. КОНКУРЕНЦИЯ НА ЦИФРОВОМ РЫНКЕ.....	25
2.2. ЦИФРОВОЕ РАЗРУШЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.....	26
2.3. ЭЛЕМЕНТЫ ЦИФРОВОГО ПРЕОБРАЗОВАНИЯ.....	28
2.3.1. СТРАТЕГИИ РЕШЕНИЙ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ....	30
2.3.2. ОБНОВЛЕНИЕ ЦИФРОВОЙ КОМПЕТЕНЦИЙ И КУЛЬТУРЫ..	32
2.3.3. РУКОВОДИТЕЛИ ВЕДУЩИХ ЦИФРОВЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ.....	34
2.3.4. ПЕРЕХОД К СОЗДАНИЮ СТОИМОСТИ И ЗАХВАТА СЕГМЕНТА РЫНКА.....	36
2.4. РЕЗЮМЕ И ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ.....	39
ГЛАВА 3. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ	44
3.1. УСЛОВИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	44
3.2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД.....	44
3.3. ТЕМАТИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	45
3.4. ПРОЦЕДУРА СБОРА ДАННЫХ.....	47
3.4.1. ВЫБОР ТЕМАТИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ.....	47
3.4.2. ПОДХОД К СБОРУ ДАННЫХ.....	48

3.5. ПРОГРАММА ИССЛЕДОВАНИЯ.....	49
ГЛАВА 4. ЦИФРОВЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ В ОТРАСЛИ.....	80
4.1. ПОНИМАНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ КЕЙСА.....	80
4.2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	81
ГЛАВА 5. ОБСУЖДЕНИЕ.....	85
5.1. ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	85
5.2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ И БУДУЩИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	90
5.3. ОГРАНИЧЕНИЯ.....	101
5.4. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ.....	103
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	106
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	109
ПРИЛОЖЕНИЯ	121

ВВЕДЕНИЕ

С момента появления первых коммерческих компьютеров в конце шестидесятых годов информационные технологии (ИТ) прошли огромный путь. Со временем компании приняли его для повышения производительности, гибкости и улучшения связи и обработки информации. Он также представил новые способы ведения бизнеса и представил новые рынки. Процесс и коэволюция, в которых бизнес и ИТ объединяются, называется цифровой трансформацией [Berghaus, Back p. 22-25]. Это означает, что бизнес подвергается трансформационному процессу, в ходе которого бизнес и его окружение все больше оцифровываются.

Гатнер утверждает, что: "Консультирование по вопросам цифровой трансформации особенно помогает лидерам [бизнеса] в усилиях по использованию цифровых технологий, которые позволяют внедрять инновации в их бизнесе в целом или в отдельных элементах их бизнеса и операционных моделей".

Эволюцию того, как бизнес думает об использовании ИТ для создания дополнительной стоимости, можно разделить на три волны [Bonnet, McAfee, Westerman p. 88]. Во-первых, предприятия сосредоточены на автоматизации и снижении стоимости операционных и управленческих процессов. Затем интернет открыл новые возможности для совершенно новых бизнес-моделей, новых средств коммуникации и революции в доставке электронного контента. Сегодня активы в бизнесе становятся цифровыми в компаниях по всему миру, и появляется третья волна инноваций с ИТ - поддержкой. Это продолжающееся в настоящее время развитие открывает новые возможности для компаний по расширению старых предприятий или созданию новых [Бхарадвадж].

В этой третьей волне инноваций с ИТ-поддержкой экспоненциальный рост создания данных является одним из фундаментальных факторов [Dierickx, Cool p. 1504].

За последние 20 лет появились заявления о том, что информация и технологии изменяют то, как бизнес конкурирует, но до сих пор эти прогнозы никогда полностью не сбывались. Годы обещанной технологии укоренились, и темпы ускорения технологических изменений привели к тому, что объем данных, генерируемых во всем мире, удваивается каждые 18 месяцев. Тем не менее, многие компании рассматривают его как посредника в бизнесе. Другие компании признают его движущей силой бизнеса, где технология стимулирует инновации и повышает производительность [Bonnet, McAfee, Westerman p. 88].

Новые технологии происходят из различных источников, сегодня увеличение использования мобильных устройств и смартфонов позволило новые каналы для привлечения клиентов. Масштабируемые и гибкие бизнес-модели были основаны на облачных вычислениях или обширных хранилищах данных от транзакций, взаимодействий через интернет и цифровизации процессов [Bonnet, McAfee, Westerman]. Одним из следствий новой технологии является ускоренная потребность в гибком программном обеспечении, лежащем в основе того, что делают организации, что делает основные системы и ресурсы организации доступными повсеместно [Dierickx, Cool p. 1504].

Исследование Вестермана которая фокусируется главным образом на первой точке зрения, определила, что цифровая трансформация затрагивает организацию в трех основных областях:

- потребительский опыт
- эксплуатационные процессы
- бизнес-модель

Каждый из этих трех элементов был дополнительно разделен на три под элемента. Это подразделение помогает объяснить, как происходит цифровая трансформация в различных частях организации.

Опыт работы с клиентами был разбит на три сегмента: понимание клиентов, рост верхней линии и точки соприкосновения с клиентами. Интересное представление об этом разделении состоит в том, что традиционно клиентский опыт рассматривался только с точки зрения различных точек

соприкосновения [Eisenhardt, Martin]. Добавив элементы цифровых продаж и маркетинга и оптимизируя процессы, а также новые средства понимания клиентов в цифровой области.

В то время как наиболее очевидные изменения - это новые цифровые точки контакта с клиентами, которые позволили веб-и мобильные устройства, я лично вижу лучшее понимание клиентов и даже создания ценности как чрезвычайно интересное дополнение к традиционной картине клиентского опыта, поскольку трансформация предоставляет совершенно новые инструменты для более экономичного понимания клиентов в крупном масштабе и активного развития целостного клиентского опыта на основе этих идей, в отличие от узкой оптимизации существующих точек соприкосновения.

Организации также могут использовать цифровые технологии для улучшения и автоматизации операционных процессов. Вестерман делит преобразование операционных процессов на три сегмента: оцифровка процессов, включение рабочих и управление производительностью.

Из этих трех наиболее очевидным является процесс оцифровки. В этом нет ничего нового. Однако по мере развития технологий постоянно открываются новые возможности для дальнейшего развития и автоматизации этих процессов.

После того, как процессы и все данные будут переведены в цифровой формат, это позволит организациям более точно контролировать и управлять своей деятельностью с помощью ключевых показателей эффективности, которые также могут быть более легко распределены по всей организации для повышения прозрачности и помощи в принятии решений.

Тем не менее, лично я считаю, что включение рабочих является наиболее интересным из этих трех. Во-первых, речь идет о предоставлении сотрудникам инструментов для того, чтобы они могли лучше выполнять свою работу. С точки зрения авторов, самая важная часть, однако, заключается в том, чтобы лучше обмениваться знаниями и общаться через организационные границы. Это постоянная проблема во всех крупных организациях, и она имеет решающее значение для сотрудников, чтобы иметь возможность работать в лучшем виде.

Третья область трансформации по своей природе — это бизнес-модель. В самой простой форме цифровизация может способствовать глобализации и выходу на новые рынки. На самом деле, более 600 из 1559 опрошенных руководителей в исследовании [Фитцджеральд, Боннет и Уэлч]. заявляют, что они уже расширились на новые рынки с помощью цифровых технологий. Однако на самом деле создание нового бизнеса и бизнес-моделей с помощью этой технологии представляется гораздо более редким явлением, поскольку только 7% респондентов в том же опросе заявили, что смогли создать новый бизнес.

Третья часть этой области - использование цифровых технологий для обеспечения чего-то нового для существующих предприятий, в форме предоставления дополнительных услуг или дополнения продуктов или услуг цифровыми компонентами.

В основе этих трех областей лежит блок, называемый цифровыми возможностями. Это основа для того, чтобы иметь возможность выполнить любое из вышеупомянутых преобразований на практике. Эти возможности заключаются не только в наличии правильных ИТ-систем, но и в гораздо более целостной концепции.

В совокупности модель рисует достаточно полную картину цифровой трансформации на высоком уровне с организационной точки зрения. Модель, однако, не связывает эту картину высокого уровня так хорошо в практику организации. Кроме того, следует быть осторожным, чтобы не думать об этих различных областях как об отдельных сущностях. Они очень тесно переплетены и должны рассматриваться вместе в процессе принятия решений. Изменения в одной части головоломки обязательно будут иметь последствия для других частей модели.

С более практической точки зрения, организация может использовать модель, чтобы, возможно, планировать свой подход, когда речь заходит о цифровой трансформации, например, если вы начинаете с опыта клиента, а затем позже думаете об оптимизации операционных процессов и тонкой настройке бизнес-модели или, возможно, наоборот.

Проблемы цифровой трансформации для организаций

Согласно исследованию Вестерман., ни одна из 50 компаний, большинство из которых имели оборот более \$ 1 млрд, не смогла успешно преобразовать все 9 элементов [Bonnet, McAfee, Westerman]. Таким образом, можно предположить, что компании сталкиваются с серьезными проблемами в области.

Кроме того, исследования Вестермана и Фицджеральд третье исследование, которое уже было представлено. Он был проведен Прахаладом и Кришнаном и основан на ответах около 500 руководителей высшего звена в контексте управления стратегическими преобразованиями с помощью ИТ (2002), основанная на его личном опыте наблюдения провала проектов трансформации. В статье он представляет 8-ступенчатую структуру для управления проектами трансформации с каждым конкретным шагом, отвечающим конкретным вызовам [Эйзенхардт]. Он не является специфическим для цифровой трансформации, но дает интересную ссылку на проблемы в проектах корпоративной трансформации в целом.

Одним из интересных моментов в этих выводах является тот факт, что были единственными, кто упомянул недостающие навыки как значительную проблему, но в их исследовании это была фактически самая распространенная проблема, перечисленная колоссальными 77% респондентов. Это вызывает некоторые вопросы относительно других исследований [Вестерман, Калмежан, Боннет].

Почему этот результат не был найден в других исследованиях? Возможно ли, что в этих исследованиях респонденты все еще будут бороться с некоторыми проблемами инициации и не доберутся до реальных проблем реализации? Или за этим кроется что-то еще?

Однако, проанализировав полученные результаты, мы можем увидеть, что все 3 исследования, посвященные конкретно цифровой трансформации, выявили три основные проблемы:

* Отсутствие осознанной срочности для начала трансформации

* Вопросы координации и руководства, такие как неясные или противоречивые роли, обязанности и цели.

* Неэффективность ИТ для реагирования на изменения

В дополнение к этим трем, были еще три вопроса, которые были упомянуты в трех из четырех исследований:

* Отсутствие видения или неспособность передать его

• Культурные проблемы

* Отсутствие сотрудничества и разрозненных бизнес-единиц.

Если мы посмотрим на эти вызовы один за другим, мы увидим, что все исследования упоминали отсутствие воспринимаемой срочности для начала трансформации как ключевой вызов, который не должен удивлять никого, кто работал в большой организации. Всегда есть те провидцы, которые видят необходимость перемен, и те, кто не видит причин для перемен. Если в организации слишком много людей последней категории, особенно на руководящих должностях, вполне вероятно, что у организации также есть культурные проблемы, связанные с сопротивлением изменениям, глубоко укоренившиеся в повседневной практике, а также в умах многих сотрудников.

Вторая проблема, признаваемая в каждом исследовании, связана с вопросами координации и руководства, в частности с неясными или противоречивыми ролями, обязанностями и целями. Лично я бы сказал, что это очень сильно связано с проблемой отсутствия видения или неспособности передать его. Организация прежде всего нуждается в четком видении, которое также четко объясняется и сообщается. На самом деле установить четкие и значимые цели на разных уровнях организации можно только тогда, когда руководство четко понимает видение и обоснование этого. Затем роли и обязанности могут быть скорректированы таким образом, чтобы организация могла достичь этих целей.

Это подводит нас к следующей проблеме отсутствия сотрудничества и разрозненности бизнес-единиц. Я бы сказал, что это в какой-то степени вопрос координации, в значительной степени вопрос культуры, но в большей степени

результат отсутствия четких ролей, обязанностей и целей. Если все это ясно в сознании сотрудников, им гораздо легче обратиться за помощью в отношении конкретной практической задачи, а не пытаться попросить кого-то о помощи в понимании общей картины в первую очередь.

Последней из проблем, упомянутых по меньшей мере в трех исследованиях, была неэффективность ИТ для реагирования на изменения.

Это отличается от ранее упомянутых проблем в том смысле, что это гораздо более конкретно. Согласно этим исследованиям, может быть много причин для неэффективности ИТ, но часто они являются результатом либо плохих отношений между бизнесом и ИТ, либо вытекают из того, что организация построила сложную, взаимозависимую сеть унаследованной системы после другой, что приводит к медленным [Eisenhardt, Martin].

Интересно, что подавляющее большинство проблем, по-видимому, одинаковы в трех исследованиях цифровой трансформации по сравнению с исследованиями Коттера. проблемы, не упомянутые Коттером, неэффективность ИТ, а также проблемы регулирования, неясный бизнес-кейс и отсутствующие навыки. Это вполне естественно, поскольку эти вопросы связаны с фактическим оперативным исполнением, а не с управлением изменениями как таковыми.

Таким образом, можно утверждать, что управление цифровым преобразованием по большей части похоже на любой другой процесс изменения или трансформации, и инструменты, такие как структура Коттера, могут служить ценными инструментами для этого. Эти проблемы, связанные с оперативным осуществлением преобразований, можно отнести к пятому этапу в рамках концепции Коттера: устранение препятствий для изменений. Это довольно расплывчатое определение, но автор считает, что это имеет место по какой-то причине. Задачи различаются в зависимости от рассматриваемого проекта организации и преобразования.

В то время как рамки управления изменениями, возможно, могли бы обеспечить прочную отправную точку для цифровой трансформации, они не дают ответов на конкретные проблемы оперативного осуществления

трансформации, которая имеет свои собственные проблемы наряду с более общими задачами управления изменениями.