



# Ефективната дигитализация на бизнеса и увеличаване на конкурентоспособността

Надя Миронова  
Емануел Галярски\*

Цифровата трансформация и произтичащите от нея иновации на бизнес моделите коренно променят очакванията и поведението на потребителите, оказвайки огромен натиск върху традиционните форми на фирмено управление и нарушавайки конкуренцията при различните пазари. Интересът към дигитализацията на фирмите през последните години не се отнася само до социалните медии, платформи, уебсайтове и т.н. Това е интегрирането на цифровите технологии в дейността на фирмата, чрез превръщането на аналоговата информация в цифрова форма, което включва всяка дейност и процес в организацията, влияейки значително на фирменото управление<sup>1</sup>.

Процесът на дигитална трансформация замества традиционно използваните бизнес процеси, с иновативни, продиктувани от новите изисквания на клиентите по отношение на очакванията им за онлайн пазаруване, достъп чрез мобилния си телефон по всяко време до електронни магазини и 24-часово клиентско обслужване.

Поради това **работната хипотеза** на публикацията е, че чрез ефективни стратегии за дигитализация на бизнеса, компаниите ще бъдат печеливши, ще увеличи печалбите си и ще запазят пазарните си позиции, като в същото време повишат фирмената си конкурентоспособност. Дигиталната трансформация ще позволи детайлно анализиране на нуждите на клиентите,

\* проф. д-р Надя Димитрова Миронова (УНСС, София), докторант Емануел Драгомиров Галярски (УНСС, София)

вследствие на което ще се увеличат продажбите. При оптимизиране на вътрешните процеси чрез използване на дигитализация, ще се редуцират и разходите на фирмата.

Основната **цел** на настоящата публикация е да представи и анализира значението на дигиталната трансформация за повишаване конкурентоспособността на фирмата.

За постигане на заложената цел ще се изпълнят следните **задачи**:

1. Анализиране на влиянието на дигиталната трансформация върху бизнес процесите на фирмата.

2. Представяне на примери за компании, които успешно са повишили фирмената си конкурентоспособност чрез ефективно използване на дигиталните технологии.

Цифровите технологии са променили начина, по който фирмите осъществяват дейността си на пазара, както по отношение на това, което продават, така и по отношение на начина на продажба. Дигитализацията е основна тенденция в развитието на компаниите през последните години, поради което множество маркетингови и други изследователи са посветили анализите си на нейното влияние върху фирменото управление<sup>2</sup>.

Например Дж. Рос достига до извода, че дигиталното и дигитализираното са две много различни организационни явления, при което първото се отнася до предложения за цифрови стойности на пазара, а второто се отнася до прехода от аналогови данни към цифрови данни, които рационализират съществуващите процеси в компаниите<sup>3</sup>. Според други автори термините са взаимозаменяеми.

Цифровите бизнес стратегии гарантират, че бизнесът е в крак с индустрията, но някои хора все още се съмняват в тяхната ефективност. Цифровите технологии и дигиталната стратегия превръщат концепцията на фирмата да е разположение на своите клиенти 24/7 в реалност. Тази авангардна технология направи анализа и съхранението на данните по-лесни и

<sup>1</sup> Digitalization & Corporate Strategy, <https://www.mbdconsulting.ch/publications/digitalization-corporate-strategy>

<sup>2</sup> Nadkrani, S. Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research.

<sup>3</sup> Ross, J. Don't Confuse Digital With Digitization, Mit Sloan Management Review, <https://sloanreview.mit.edu/article/dont-confuse-digital-with-digitization/>



по-достъпни за бизнеса. Правенето на покупки и използването на услуги може да се постигне лесно и удобно, онлайн само с няколко кликания.

Транзакциите с мобилни телефони вече са популярна тенденция поради удобството им. Разходите са сведени до минимум, както и шансовете за измама. Възможностите компаниите да достигнат до повече хора по-бързо във времето, без много разходи, вече не са мираж. Изкуственият интелект и автоматизацията позволяват бизнес данните да бъдат анализирани незабавно, създаващи съществена разлика в маркетинговите стратегии на фирмите с изградена ефективна дигитализация и тези без.

Стратегически подход, който всеки мениджър може да приложи, за да анализира необходимостта от дигитализация е:

- Оценяване на повтарящите се задачи, т.е. всички административни задачи, които се повтарят ежедневно, седмично и месечно в дейността на фирмата, както и проследяване на времето, прекарано от всеки служител в организацията за тези административни задачи.

- Анализиране на възможностите за събиране на данни, при които технологиите могат да помогнат.

- Проучване на възможността, които различните дигитални технологии могат да предложат за оптимизиране на процесите по събирането и обработването на данните.

Безспорно е голямото въздействие на дигиталната трансформация за ускоряване на разработването на продукти в определени сектори. Големите обеми данни, съхранявани и обработвани с помощта на дигиталните технологии, могат да бъдат основен източник за допълнителни подобрения в продуктите и услугите, които организацията предлага<sup>4</sup>.

Такива данни са изключително ценни при анализирането на процесите в организацията и вземането на важни бизнес решения. Колкото повече обработени данни има компанията, толкова по-добре може да направи анализи, ценни за фирменото управление и разработването на стратегии за развитие.

## **Как обаче фирмата следва да дигитализира дейностите си и какви са ефективните стратегии?**

Освен цифровите ресурси, необходими за постигане на цифрова трансформация, ключов въпрос, който трябва да се вземе предвид, са организационните промени<sup>5</sup>, необходими за адаптиране към новите дигитални промени, особено по отношение на организационната структура, която следва да е достатъчно гъвкава.

Важна стратегия при въвеждане на цифровизацията е тя да се прилага за отделни бизнес единици, а не в цялата компания едновременно. Експериментирането, обучението на персонала за работа с новите технологии, съпътстващите грешки в разработените системи и последващите корекции по дигитализацията, предполагат като по-уместен подход при първоначалното ѝ въвеждане тя да е частична – за отделни процеси, производства, отдели и т.н.

Използването на стандартни, по-йерархични схеми за организация, с множество управленски слоеве и силен подход отгоре надолу, може вече да не е ефективно в бързо променящите се цифрови среди, тъй като бюрокрацията и воденето на множество документи за отчитане, намалява изискваната бърза скорост на реакция на фирмата на пазарните промени и иновативността.

За да стимулират своята дигитална адаптивност, фирмите следва да изградят гъвкави организационни форми, които позволяват бързи отговори на постоянните изисквания на клиентите. Например в своята дигитална трансформация компанията ING е приела така наречения модел Spotify със самоуправляващи се екипи, които имат собствена отговорност да действат<sup>6</sup>. Този подход подчертава пъргав начин на работа, предполагащ кратки цикли за бързо потвърждаване на актуализациите на пазарните изисквания. Според компанията дигиталните технологии позволяват справянето с редица измами в интернет като проверка на клиенти и мониторинг на транзакции и продължават

<sup>5</sup> Christian M. Hess, T., Benlian A. Digital transformation strategies. [https://www.researchgate.net/publication/281965523\\_Digital\\_Transformation\\_Strategies](https://www.researchgate.net/publication/281965523_Digital_Transformation_Strategies)

<sup>6</sup> Legrand, B. ING's digital transformation: 4 lessons of culture, collaboration & competition. <https://innov8rs.co/news/ings-digital-transformation-4-lessons-on-culture-collaboration-competition/>

<sup>4</sup> Digital transformation: online guide to digital business transformation. <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/>



инициативите си за използване на нови технологии като изкуствен интелект и роботизация.<sup>7</sup>

От гледна точка на управлението на човешките ресурси, цифровата трансформация предполага привличане на служители с цифрови и аналитични умения, които могат да заменят съществуващата работна сила<sup>8</sup>. Например при маркетинга традиционните търговци на марки и продукти се заменят от експерти по онлайн и мобилен маркетинг, докато анализаторите на данни могат да поемат ролята на маркетингови изследователи.

Използването от компаниите дигитални платформи следва да позволяват ползването им от постоянно увеличаващ се брой потребители, като клиенти, доставчици и др., както и да осигуряват анализиране на най-важните за компании данни, позволяващи им да развият стратегиите си за растеж и развитие по отношение на:

- навлизането на нови пазари;
- разработването на нови продукти и приемането им от потребителите;
- постоянното развитие на пазара;
- диверсификацията.

Компаниите могат да използват своите цифрови технологии за постигане на значителен пазарен растеж чрез привличане на потребители, които никога преди не са използвани продукти, предлагани от компанията.

Пример за това е компанията Netflix, която предлага услуги по стрийминг<sup>9</sup> на филми и телевизионни предавания<sup>10</sup>. Около 30% от потребителите на компанията Netflix не гледат телевизионните канали, които тя предлага на традиционния си телевизор, а предават съдържанието на каналите чрез новите дигитални технологии на таблети, лаптопи или мобилни телефони. Възможността, която предоставят използваните цифрови технологии

<sup>7</sup> Hamers, R. Digitalisation: benefits and challenges. ING. <https://www.ing.com/Newsroom/News/Digitalisation-benefits-and-challenges.htm>

<sup>8</sup> Verhoefa, P. Broekhuizen, T. Bartb, Y. Bhattacharya, A. Dong, J. Fabian, N. Haenleinc, M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319305>

<sup>9</sup> Стрийминг произлиза от английската дума „stream“ (поток), като терминът се използва за „потокът“ от данни, който „тече“ от сървър до потребителско производство.

<sup>10</sup> Netflix. <https://www.netflix.com/bg/>

на Netflix им позволява да направят анализ на поведението на клиентите си, който анализ може да доведе до създаване на изцяло нов продукт от компанията и навлизането на нови пазари.<sup>11</sup>

Важно е, че не само фирмите във фазата на цифрова трансформация, но също така и фирмите във фазата на цифровизацията могат да възприемат тези стратегии за развитие на пазара. Например традиционните търговци на дребно, могат да създадат електронен магазин за продуктите, в който да представят техните конкурентни предимства с което да привлекат клиенти на други магазини и да увеличат пазарния си дял.

В допълнение към тези по-традиционни стратегии, фирмите използващи ефективна дигитализация могат също така да достигнат нови пазари на базата на платформа, която предлага създадените от тях продукти/услуги на нови външни пазари. Пример за това е Норвежката телекомуникационна компания Telenor разработила платформа, състояща се от мобилни, фиксирани технологии, обслужващи голяма част от пазари в Европа. По същия начин Apple разработва глобална система за своите телефони, таблети и компютри, носими устройства и телевизори.

Наблюдават се две различни стратегии:

- Първата стратегия е свързана с разработване на нови продукти, предлагани чрез новите маркетингови канали на компанията, вследствие на въведената от нея цифровизация. Компаниите, предлагащи мобилни игри, например, използват електронни платформи, за да въведат новите си продукти на пазара, което се осъществява с относително ниски разходи, насочени към реклама и промоции.

- Втората стратегия се състои в разработването на платформа за съвместно сътрудничество с външните потребители с цел създаване на добавена стойност, чрез предоставянето им на правомощия сами да извършват определени дейности на платформата.

Примери за такива успешни платформи са Booking и Amazon. Под формата на аутсорсинг и съвместно създаване на продукт, дигиталните

<sup>11</sup> Kafka, P. You can watch Netflix on any screen you want, but you're probably watching it on a TV.

<https://www.vox.com/2018/3/7/17094610/netflix-70-percent-tv-viewing-statistics>



платформи позволяват на фирмите и клиентите да участват в активно представяне на даден продукта, като в същото време клиентът има възможност да коментира удовлетвореността си от представения и използван продукт/услуга и по този начин да привлича нови клиенти.

По-развитите дигитално платформи дори позволяват на клиентите повече права, като например те имат възможност да сменят ролята си, така че клиентите да станат доставчици, както е на определени онлайн пазари (Airbnb и eBay), или да станат помощник-производители на продукта, грижейки се за съпътстващи производството дейности като сглобяване и доставка.<sup>12</sup>

Някои фирми могат да изберат да комбинират всички подходи в една стратегия, която се е диверсификация на платформата за дигитализация. Тази стратегия за растеж често се използва от големи, успешни платформи, целящи да създадат допълнителен растеж на неизследвани все още пазари чрез предлагането на нови продукти.

С появата на Световната мрежа (World Wide Web) и утвърждаването ѝ в световен мащаб, нараства броят на придружаващите я технологии (напр. смартфони, Web 2.0, SEO, облачни изчисления, разпознаване на реч, системи за онлайн разплащания и криптовалути), които увеличават развитието на електронната търговия. Въздействието на все по-увеличаващите се данни, генерирани към всяка компания от развитието на цифровите технологии се очаква да имат далечни последици върху бизнеса.

Въпреки че може би не всяка от тези технологии е толкова стратегически силна, колкото се очакваше, все по-голямото навлизане на нови цифрови технологии ясно сигнализира за необходимостта фирмите да трансформират бизнеса си чрез дигитализация. Освен това, тези нови дигитални технологии могат също да повлияят на разходите на фирмата чрез замяна на едни дейности с други – оптимизиране на разходите за логистика, намаляване броя на персонала и много други.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Cui, A. Wu, F. Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance. <https://link.springer.com>

<sup>13</sup> Hsinchun, C., Roger, C., Veda S. Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. <https://www.jstor.org/stable/41703503?seq=1>

За да бъдат фирмите конкурентоспособни и да успяват да постигнат конкурентно предимство, с помощта на цифровата трансформация и новите си създадени бизнес модели, те следва да достигнат до все повече клиенти и да осъществят интерактивна комуникация с тях; да автоматизират производството, дистрибуцията и развойната си дейност; да дигитализират събирането на данни, намирането на информация и развитие на компетентностите на персонала, което ще им подпомогне да модифицират бизнеса си.

Ако фирмите не могат да отговорят на новите очаквания на клиентите, те стават по-малко привлекателни за тях и е вероятно да бъдат заменени от фирми, които са дигитално осигурени. С помощта на дигитализацията ще се осъществи промяна в използваните информационни технологии от фирмата, ще се създадат нови онлайн или мобилни комуникационни канали, което от своя страна ще позволи на всички клиенти лесно да се свързват с фирми, променили в изградените си стратегии традиционните взаимодействия между производители и потребители.

Информационните технологии при дигитализацията са ключов фактор за използване на нови бизнес възможности чрез промяна на съществуващи бизнес процеси, като комуникация, разпространение или управление на бизнес отношения. Чрез дигитализацията фирмите прилагат цифрови технологии за оптимизиране на съществуващите бизнес процеси, които позволяват по-ефективна координация между дейностите и създават допълнителна стойност за клиентите чрез подобряване на тяхното обслужване. Следователно дигитализацията не е фокусирана само върху спестяването на разходи, но включва и подобрения на процесите, които могат да подобрят ползите на клиентите.

Фирмите непрекъснато се конкурират и могат да постигнат конкурентно предимство именно чрез своите нови бизнес модели, включващи създаването и добавянето на стойност за клиентите и преобразуване на тази стойност от получените плащания в печалби.

Цифровата трансформация въвежда нов бизнес модел чрез внедряване на различна бизнес логика за създаване и увеличаване на стойност. Промените в механизмите за вземане



на решения, обусловени от новите тенденции в търсенето на клиенти и нарастващата конкуренция, могат да бъдат основната сила на ефективната дигитализация на компанията.

В ситуации, когато дадена технология има доминираща роля, цифровизацията обикновено се случва отдолу нагоре и е фокусирана върху специфични изисквания на компанията, предопределени от промени в управлението на процесите и операциите, което води до промени в организационните структури, умения и култура, по-късно засягащи механизмите за вземане на решения. Когато влиянието на пазара е по-значително, целият процес на цифровизация започва от промени в корпоративното вземане на решения, които впоследствие се въвеждат на други етапи на производство и експлоатация<sup>14</sup>.

Ползите за фирмата от дигиталната трансформация за безспорни – предоставяне на информация за цялата продуктова гама на фирмата чрез използване на всички начини на комуникация; подобряване удовлетвореността на клиентите чрез анализиране на техните нужди и реакции от предлагането на различни продукти/услуги; провеждане на различни маркетингови кампании и анализиране на множество събрани данни; намаляване на разходите; структуриране и анализиране на големи по обем данни, свързани с продажби, доставчици, клиенти, финансови разходи, потребителско поведение при посещение на онлайн магазина на фирмата, колцентрове, оценка работата на служителите, социални мрежи и много други.<sup>15</sup>

### Заклучение

За да се реализира пълния потенциал на дигиталната трансформация, използваните технологии в компаниите следва да осигуряват възможност за измерване и анализиране на подобренията на производителността и ключовите показатели за ефективност.

Измерване на кликания върху уебсайтове, гледания на видеоклипове и мобилни изтегляния, след въвеждането на онлайн и

мобилни канали, общи показатели, свързани с резултатите като възвръщаемост на инвестициите, рентабилност и ръст на приходите, са важни показатели за всяка фирма.

Въпреки че крайната цел на новите бизнес модели, генерирани от дигитална трансформация е увеличаване на приходите, повишаване печалби и подобряване конкурентнособността на фирмата, от съществено значение е проследяване на междинните резултати, свързани с процеса, за да се оцени доколко новият цифров бизнес модел създава стойност.<sup>16</sup>

Постигането на висок растеж за фирмата е също толкова важен за дигитално трансформиращите се компании, но не с цената на рентабилността. Следователно, компаниите, които искат да се трансформират цифрово, трябва едновременно да постигнат две основни цели:

- намаляване на разходите;
- нарастващи приходи чрез подобро обслужване на клиентите.<sup>17</sup>

Предвид възможната несъвместимост на реализирането на двете цели, някои анализатори предполагат, че дигитално трансформиращите се компании трябва да разработят цифрови инициативи в нови създадени за това предприятия, които биха функционирали подобно на първоначалното създадените, за да могат да анализират най-правилно ефекта от трансформацията и ако той е успешен – да го приложат в основната компания.

### Използвана литература:

1. Christian M. Hess, T., Benlian A. Digital transformation strategies. [https://www.researchgate.net/publication/281965523\\_Digital\\_Transformation\\_Strategies](https://www.researchgate.net/publication/281965523_Digital_Transformation_Strategies)

2. Cui, A. Wu, F. Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance. <https://link.springer.com>

3. Digital transformation: learn what it is & why it is important. <https://www.mercer.com/our-thinking/what-is-digital-transformation.html>

<sup>14</sup> Kannan, P. & Li, H. Digital marketing: A framework, review and research agenda. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167811616301550>

<sup>15</sup> Lund, J. How customer experience drives digital transformation. <https://www.superoffice.com/blog/digital-transformation/>

<sup>16</sup> Digital transformation: learn what it is & why it is important. <https://www.mercer.com/our-thinking/what-is-digital-transformation.html>

<sup>17</sup> What is digital transformation? <https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation>



4. Digital transformation: online guide to digital business transformation. <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/>

5. Digitalization & Corporate Strategy, <https://www.mbdconsulting.ch/publications/digitalization-corporate-strategy>

6. Hamers, R. Digitalisation: benefits and challenges. ING. <https://www.ing.com/Newsroom/News/Digitalisation-benefits-and-challenges.htm>

7. Hsinchun, C, Roger, C., Veda S. Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact.

<https://www.jstor.org/stable/41703503?seq=1>

8. Kafka, P. You can watch Netflix on any screen you want, but you're probably watching it on a TV. <https://www.vox.com/2018/3/7/17094610/netflix-70-percent-tv-viewing-statistics>

9. Kannan, P. & Li, H. Digital marketing: A framework, review and research agenda. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167811616301550>

10. Legrand, B. ING's digital transformation: 4 lessons of culture, collaboration & competition. <https://innov8rs.co/news/ings-digital-transformation-4-lessons-on-culture-collaboration-competition/>

11. Lund, J. How customer experience drives digital transformation.

<https://www.superoffice.com/blog/digital-transformation/>

12. Ross, J. Don't Confuse Digital With Digitization, Mit sloan Management Review, <https://sloanreview.mit.edu/article/dont-confuse-digital-with-digitization/>

13. Nadkrani, S. Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-020-00185-7>

14. Netflix. <https://www.netflix.com/bg/>

15. Verhoefa, P. Broekhuizen, T. Bartb, Y. Bhattacharya, A. Dong, J. Fabian, N. Haenleinc, M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319305478>

16. What is digital transformation? <https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation>