

1/2018

KPMG Review Magazine

Трансформація бізнес-майндсету

Андрій Цвих

Фінансовий директор
МЕТРО Кеш Енд Кері
Україна

26

Генріх Даубнер

Фінансовий директор
Київстар

31

Олег Прохоренко

Голова правління
Укргазвидобування

41

ЗМІСТ

ПРО ГОЛОВНЕ

Трансформація бізнесу
в умовах економіки 4.0

21

ПОГЛЯД

Гра під назвою
«трансформація»

ДОКЛАДНО

Як реагувати на підривні
інновації?

Чи потрібно інвестувати
в «новітні» технології?

БІЗНЕС-ІНСАЙТ

Як запровадити штучний
інтелект (ШІ) та не
зруйнувати бізнес

БІЗНЕС-ІСТОРІЯ

«МЕТРО Кеш Енд Кері
Україна»: Справжня
трансформація компанії
починається з мислення
співробітників

Навіщо «Київстар»
впроваджує бізнес-
принципи Toyota

СТИСЛО

Впровадження
технологічних змін

ІНСАЙТИ УСПІШНИХ

Розумні ризики – складова
будь-якої трансформації

kpmg.ua

kpmgreviewmagazine.kpmg.ua

Пройдіть коротке опитування та виграйте
квиток на участь у платному семінарі
KPMG Insight Academy.

Ваші відповіді допоможуть нам створити
корисний та цікавий контент для вас.

Трансформація бізнесу в умовах економіки 4.0

Як українським компаніям підготуватися до трансформаційних змін

Розвиток цифрової економіки спричиняє турбулентність ринкової кон'юнктури, зростання конкуренції як на внутрішньому, так і на глобальному ринках. Це ставить компанії в умови, за яких трансформація бізнес-процесів і моделей управління стає питанням не лише підвищення конкурентоспроможності, а й виживання загалом. Саме тому темою першого номера нашого корпоративного видання ми обрали бізнес-трансформацію.

Вона передбачає не лише впровадження інновацій, а й зміну бізнес-процесів, створення сучасної IT-інфраструктури, розвиток корпоративної культури, спрямованої на заохочення участі співробітників у генеруванні нових ідей для розвитку бізнесу і підвищення рівня ефективності обслуговування клієнтів.

Важливо розуміти, що ми живемо у світі, де вже керує не капітал, а інноваційні ідеї, які дуже швидко захоплюють ринок, змінюють індустрію і навіть основних гравців. Щоб встигати за змінами, котрі відбуваються, і ефективно адаптовувати бізнес, необхідно

активно відстежувати зміни в галузі, розвиток нових технологій та обирати нові конкурентні стратегії.

Усе це змінює роль лідера бізнесу. Успішний керівник – це той, хто зміг відмовитися від шаблонів і правил, хто не боїться постійно експериментувати та вдаватися до нових рішень та підходів, змінювати усталені способи ведення бізнесу. Для цього необхідно досить добре розуміти зміни, які відбуваються в галузі на локальному та глобальному ринках, прогнозувати майбутні тенденції та скеровувати компанію в русло, що якнайкраще відповідатиме майбутнім технологічним трендам і очікуванням клієнтів.

У ході трансформації важливо бути відкритим до змін та експериментів. Наприклад, свого часу девізом компанії Amazon стало правило, що «успіх – пряма похідна кількості експериментів». Не всі ідеї та новації «вистрілюють».

Але чим вищий відсоток запропонованих і реалізованих ідей та нововведень, тим більша ймовірність, що отриманий результат рухатиме Amazon до інновацій і лідерства на ринку.

Трансформація бізнес-процесів і моделі управління стає питанням не лише підвищення конкурентної спроможності, а й виживання загалом

Бізнес-трансформація переходить у зону особистої відповідальності CEO



95%

керівників вбачають у технологічному прориві більше можливостей, ніж загроз



71%

керівників готові особисто очолити трансформацію



54%

керівників активно впроваджують проривні ініціативи у секторі, в якому вони працюють, не очікуючи, коли такі ініціативи впровадять їхні конкуренти



35%

визнають необхідність вдосконалити процеси впровадження інновацій та підвищити ефективність роботи



Для того, щоб це правило запрацювало в реальному житті, лідерів бізнесу необхідно створити такий корпоративний дух, за умов якого співробітники будуть готові висловлювати своє бачення питання, ініціювати і підтримувати зміни. Не всі ідеї можуть бути успішними, але якщо компанія спробує реалізувати два-три десятки запропонованих змін, вона обов'язково знайде серед них ті, які дадуть потрібний ефект.

У цьому номері ми будемо говорити про те, чому одні компанії в проведенні бізнес-трансформації успішні, а інші – ні? Чим відрізняються їхні підходи? Чому в одних компаніях співробітники

відкриті до нових ідей і готові пропонувати інновації, а в інших воліють зберігати статус-кво? Чи справді створення зовнішнього стартапу – оптимальний вихід у випадку трансформації бізнесу шляхом інновацій?

Простих відповідей на ці запитання немає. Але в будь-якому разі важливим є стратегічне бачення з позиції власне CEO, оскільки це дозволяє ухвалювати найбільш ефективні рішення. З огляду на це, стають зрозумілими масштаби необхідної трансформації, наскільки радикальними повинні бути зміни і чи варто ставитися до них як до інвестицій, що забезпечать повернення вкладених коштів. ■



Андрій Цимбал

Керуючий партнер
KPMG в Україні

- Здобув ступінь MBA в Waynesburg College, США у 1996 році.
- У 1999 році отримав найвищий бал у світі за курсом ACCA «Фінансовий облік» та був запрошений на урочистий захід в офіс ACCA в Лондоні.
- Став першим місцевим партнером KPMG в Україні у 2006 році, за 9 років пройшовши шлях від асистента аудитора до партнера.
- З моменту призначення на посаду керуючого партнера KPMG в Україні у 2014 році дохід компанії зріс більш ніж утричі.

[Andrey Tsymbal](#)

Гра під назвою «трансформація»

В умовах стрімких змін технологічного укладу створення лише «цифрового» досвіду роботи з клієнтами або «оцифрування» операційної моделі бізнесу вже недостатньо. Потрібно бути готовими зруйнувати усталену бізнес-модель, змінювати ринки, переосмислювати продуктові лінійки і сервісну модель



З чого почати процес трансформації?

Цифрова трансформація – це не стільки про технології, скільки про стратегію бізнесу. Цифрова трансформація – це повна зміна чинної бізнес-моделі, отже і того, які продукти, яким клієнтам, через які канали збуту і за якою ціною пропонуватиме компанія. Українським компаніям необхідно переосмислити свої підходи до того, на яких ринках вони працюють, які проблеми вирішують для своїх клієнтів, які ролі грають у ланцюжку створення вартості.

Цифрова трансформація – це не стільки про нові технології, скільки про нову стратегію бізнесу

Важливо «на березі» визначити ключові ціннісні опори майбутніх змін і відповісти на низку запитань



Яке наше корпоративне бачення і мета? Яким чином повинні розвиватися фінансова, бізнес та операційна моделі в нашій компанії?



Які цифрові засоби ми будемо використовувати? Які нові цифрові можливості можна використовувати для перезавантаження фінансової, бізнес і операційної моделей?



Як наша компанія використовує свої сильні сторони? Наприклад, великі компанії мають переваги перед стартапами завдяки їхньому доступу до ринків, ефективним технологіям і міцним балансовим звітам.



Яким чином цифровізація може допомогти в крос-функціоналі людей, операцій, систем і процесів для підвищення цінності бізнесу?



Цифрова трансформація не має кінцевого пункту призначення

При подальшому плануванні важливо, щоб майбутні зміни стали не проміжним поліпшенням, як це сьогодні відбувається в багатьох компаніях, а охоплювали весь бізнес, стали його «серцем» і «кровоносною системою». Це означає, що цифровізація – постійний процес, який повсякчас змінюватиме спосіб ведення бізнесу відповідно до ринкової кон'юнктури. А інвестиції в нові технології не дуже нагадуватимуть класичні IT-проекти, що мають «дедлайни».

Компаніям, які стали на шлях змін, важливо виходити за рамки стереотипного мислення та безупинно навчатися

Компаніям, які стали на шлях змін, також важливо виходити за рамки стереотипного мислення і безупинно навчатися. Усе це вимагає серйозних інвестицій у навички співробітників, нові проекти, інфраструктуру, а також потребує постійного аналізу змін, які відбуваються під контролем вищого керівництва компанії.

Ваша стратегія «цифровізації» також повинна бути гнучкою і враховувати можливості зміни обраного вектора. Наприклад, у ході змін можуть з'явитися більш економічно привабливі моделі реалізації ваших планів.

Процес цифрової трансформації повинен мати лідера

В європейських компаніях, які активно впроваджують «цифровізацію» бізнесу, для зазначених цілей уже давно з'явилася особлива посада – Chief Digital Officer. Завдання цієї людини – визначити нові бізнес-можливості компанії, забезпечувати вихід на нові сегменти ринку за рахунок трансформації бізнес-моделі, впровадження нових продуктів, сервісів і послуг, зміни виробничих систем, організаційної та технологічної структури компанії.

Тим часом для українських компаній така посада поки що більше виняток, ніж правило, а функції «цифровізації» частіше розосереджені між різними структурними підрозділами. Це призводить до того, що в компанії одночасно реалізується розрізнений «пакет» проектів, які

через відсутність точок інтеграції та єдиного розуміння перспектив втілення не дозволяють компанії досягти реальної трансформації бізнесу та очікуваних цілей.

На наш погляд, сьогодні українському бізнесу також уже час замислитися над впровадженням нової позиції «цифрового директора», який розроблятиме стратегію і, в безпосередньому підпорядкуванні CEO, очолюватиме весь процес трансформації бізнесу.

І наостанок: не варто вважати цифрову трансформацію чарівним секретом успіху. Ваш підхід до трансформації повинен бути зваженим: надмірний ентузіазм без урахування готовності ринку і ваших клієнтів до майбутніх змін не буде ефективним. У цьому випадку зусилля на розробку цифрових інструментів можуть спричинити погіршення фінансових показників бізнесу, а не прорив. ■



Костянтин Карпушин

Партнер, керівник напрямку інноваційного розвитку та впровадження нових технологій KPMG у СНД

- Перша робота: у 20 років працював на касі в McDonald's.
- Проїшов шлях від стажера до партнера за 3550 днів.
- Понад 1650 реалізованих проектів у СНД і Європі.
- Очолює найбільшу в Україні практику з ТЦО, яку створив самостійно.

[Konstantin Karpushin](#)



KPMG в Україні трансформує
підхід до спілкування з клієнтами

Тепер консультанти KPMG у твоєму телефоні

Завантажуйте додаток KPMG Online, щоб завжди
бути на зв'язку з нашими експертами

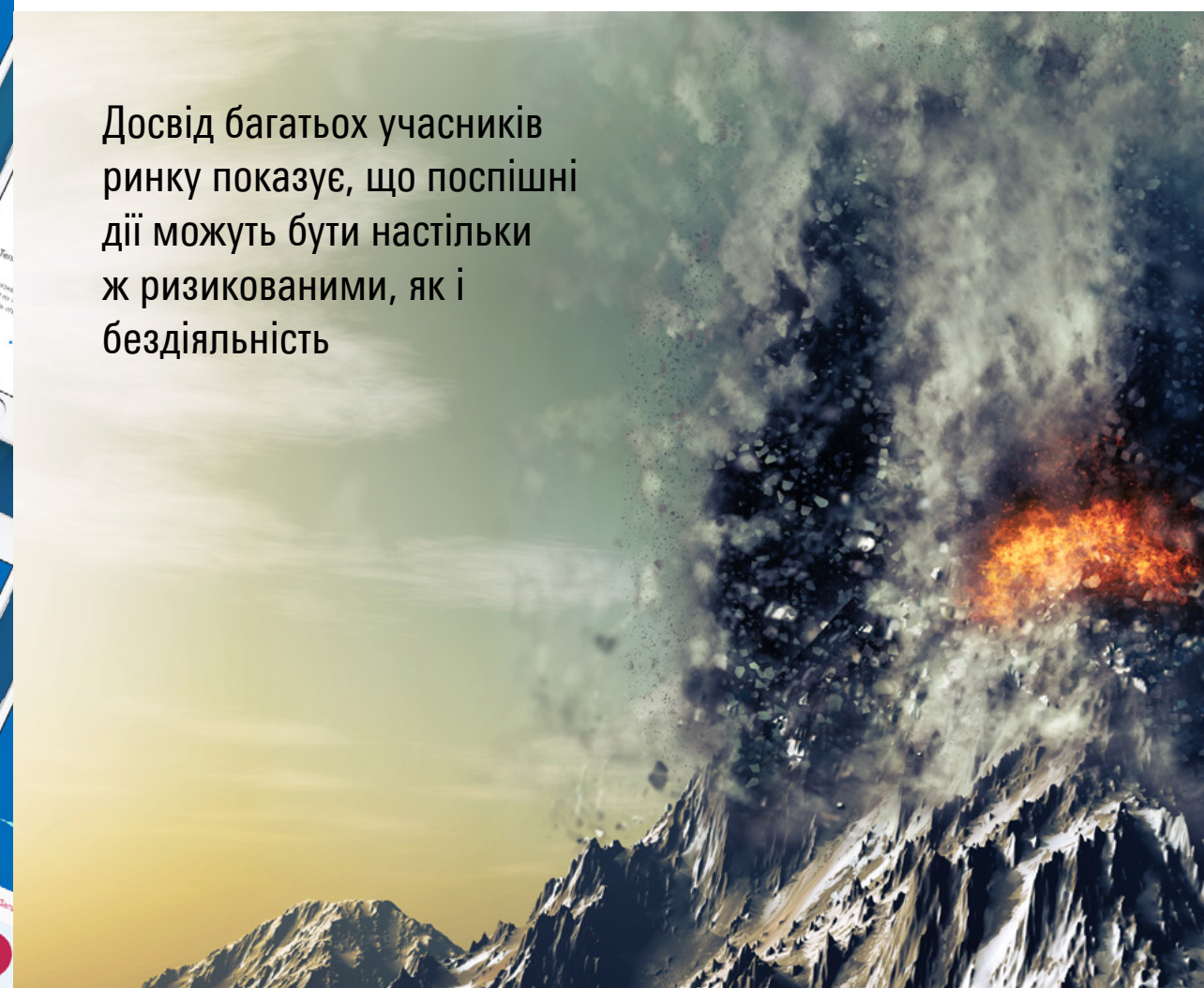
- 1 Введіть у пошуковому рядку App Store «KPMG»
або «КПМГ» та завантажте мобільний додаток
- 2 Пройдіть реєстрацію в додатку через
Facebook або LinkedIn
- 3 Надішліть текстовий або голосовий запит
компанію через додаток KPMG Online



ДОКЛАДНО

Підривні інновації: обираємо стратегію

Досвід багатьох учасників
ринку показує, що поспішні
дії можуть бути настільки
ж ризикованими, як і
бездіяльність



Як реагувати на підривні інновації?

Як компанії можуть управляти підривними змінами? Наскільки швидко потрібно реагувати, щоб не запізнитися, але й не поспішати з інвестиціями у сфери, що не забезпечать повернення вкладених коштів?



Чотириступеневий підхід до управління підривними інноваціями



Крок 1: Визначення ландшафту технологічного прориву у галузі

Відфільтруйте другорядне, щоб визначити найважливіші джерела змін.



Крок 2: Здійснення оцінки загроз

Вивчіть ймовірний вплив потенційних змін та альтернативне майбутнє галузі.



Крок 3: Визначення курсу подальшого розвитку та плану дій

Перегляньте стратегію та переплануйте поточні ініціативи.



Крок 4: Впровадження структурних змін на рівні ДНК компанії

Зробіть процес розпізнавання і впровадження підривних змін частиною культури компанії.

Яка ваша стратегія?

Кожен етап еволюції галузі визначає переможців та тих, хто зазнав поразки, але швидкість сучасного технологічного прориву застала нинішні компанії зненацька.

Досвід багатьох учасників ринку показує, що поспішні дії можуть бути настільки ж ризикованими, як і бездіяльність. Технологічний прорив – це не пасивний етап. Правила гри принципово змінилися, і компанії не можуть собі дозволити ігнорувати підривні зміни, а навпаки повинні враховувати і не відкидати їх, навіть якщо це означає руйнування історично успішних бізнес та операційних моделей. Наступні чотири кроки допоможуть організаціям краще зрозуміти конкурентне середовище, реагувати на загрози та скористатися можливостями технологічного прориву.

Процес розпізнавання і впровадження підривних інновацій повинен стати частиною культури компанії



Крок 1: Визначення ландшафту технологічного прориву у галузі

Перше завдання полягає в тому, щоб пробитися крізь «шум», що оточує технологічний прорив. Не кожне нововведення стане у подальшому великою справою, і не кожна нова технологія буде перевизначати правила гри. Підривні інновації відрізняються залежно від сектору, і, фактично, можуть ефективно спрацювати виключно для окремих підприємств.

Компанії повинні постійно сканувати горизонт на наявність потенційних геймчейнджерів, тобто подій чи змін, що докорінно змінюють ситуацію. Аби це було ефективно, ми вважаємо, що необхідно розглядати зміни у трьох аспектах.

Поточні тенденції у галузі

Вивчення тенденцій у галузі може виявити поточні інвестиції, що здійснюються конкурентами або суміжними учасниками ланцюжка створення вартості, а також загрози від конвергенції секторів. Крім того, це може допомогти прогнозувати потенційні сфери майбутніх змін у галузі. Критично розглядаючи ланцюжок створення вартості, можна визначити проблемні сфери, які ініціатор підривних інновацій може намагатися усунути, або втрати, яким можна запобігти через новий чи інший підхід. Оцінюючи зміни, можна визначити, де існують ймовірні репутаційні проблеми або потенційна втрата довіри. Саме на цьому можуть зіграти нові конкуренти, щоб отримати свою частку ринку.

Підривні технології

Новітні технології забезпечують можливості, здатні суттєво змінити бізнес-середовище. Кожна потенційно підривна технологія повинна бути вивчена на предмет її можливого застосування у секторі. Для оцінки ситуації найбільш важливо здійснити огляд діяльності стартапів у галузі. Також потрібно проаналізувати варіанти застосування визнаних підривних технологій з інших секторів та оцінити, які з цих технологій або їхніх комбінацій можуть бути ключовими у подальшому розвитку вашої діяльності.

Стратегічні технології

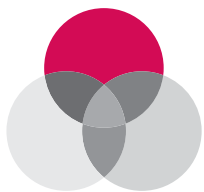
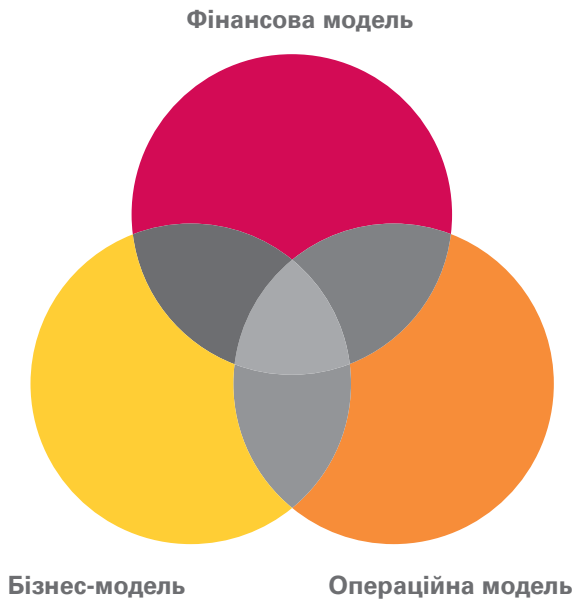
У процесі аналізу та оцінки підривних змін ми рекомендуємо звернути увагу на схему «Цінність революційних технологій» (стр.18). Вона допоможе визначити пріоритетні технології для подальшого вивчення, чітко розмежовуючи інвестиції: мінімально необхідні на сьогодні для успіху на ринку, стратегічні інвестиції, які можуть допомогти перемогти конкуренцію, а також безліч інших технологій, які слід і надалі відстежувати та контролювати перш, ніж почати інвестувати в них.



Крок 2: Здійснення оцінки загроз

Наступним кроком є оцінка впливу цих підливних змін на бізнес. Важливо розуміти, що поточні підливні інновації можуть мати різне значення для різних компаній, навіть у межах одного сектору, тобто має застосовуватися диференційний підхід. Наприклад, просування сайтів-агрегаторів для подорожей спричинило деструктивний вплив на цінові моделі авіакомпаній преміум-класу, але стало фактором розвитку для бюджетних авіаперевізників.

Щоб оцінити вплив найбільш перспективних підливних змін, ми пропонуємо поглянути на фінансову, операційну та бізнес-моделі компанії. Ці три аспекти нерозривно пов'язані. Застосування всіх трьох підходів допомагає створити цілісну картину, визначити, де вплив буде відчутний в першу чергу, які його каскадні наслідки.



Фінансова модель

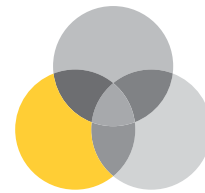
Фінансова модель охоплює доходи, витрати, прибуток, інвестиційні моделі та оподаткування. Вплив на фінансову модель може здійснюватися в кількох напрямках:

- нові моделі для отримання доходу. Наприклад, продаж послуги або знань, а не продукту, можуть порушити наявні фінансові моделі;
- прибутковість може потрапити під загрозу через зниження доходів, клієнтів, ціновий пресинг та збільшення витрат;

- загрози довгостроковій конкурентоспроможності бізнесу можуть безпосередньо вплинути на здатність залучати капітал;
- підвищення волатильності та поява нових конкурентів можуть скоротити інвестиції.

Потенційний вплив ініціаторів технологічного прориву на фінансову модель може бути оцінений шляхом розробки та запуску сценаріїв, що передбачають стрес-тестування основних припущень у моделі, перевіряючи її стійкість і визначаючи вразливі місця.

Переможцями стануть ті, хто свідомо реагує на підливні зміни, використовує нові можливості та впроваджує культуру змін на рівні ДНК у своїй компанії



Бізнес-модель

Кожен елемент бізнес-моделі повинен враховуватися для визначення потенційних слабких місць, якими може скористатися ініціатор підливних змін. Учасники ринку повинні вивчати нові можливості, що дають змогу більше адаптовувати унікальні цінні пропозиції до потреб клієнтів, зменшувати витрати та покращувати охоплення.

Нові учасники ринку можуть порушити ланцюжок створення вартості, вивести на якісно новий рівень або змінити ринки, впливаючи на галузь та кидаючи виклик фундаментальним принципам її розвитку. Наприклад, компанії-платформи можуть змінювати склад учасників ринку: вивести на ринок нових продавців, забезпечити доступ до нових груп клієнтів. Нові групи



Операційна модель

Розвиток технологій прискорює зміни операційних моделей. Наприклад, «штучний інтелект» та «машинне навчання» дозволяють розглядати певні випадки виплати страхового відшкодування за лічені секунди, що миттєво руйнує традиційну модель розгляду питання, оцінки та ухвалення рішень людиною.

Розгляд кожного потенційного ініціатора підливних інновацій крізь призму цих трьох аспектів дає поглиблене та цілісне розуміння можливого впливу. Такий підхід допомагає відокремити ініціаторів справді підливних змін, що призведуть до трансформацій на ринку, від тих компаній, які здійснюють лише поступову модернізацію. Визначення того, де вплив змін буде найвідчутнішим, — ключовий фактор для оцінки вразливості вашої компанії та планування відповідної реакції.

клієнтів з іншими соціальними цінностями, більшою відкритістю до обміну особистою інформацією, готовністю брати участь у тестуваннях продуктів та послуг також провокують зміни правил гри на ринку.

Ініціатори підливних інновацій можуть вести гру з тим, щоб позбутися послуг посередників та «заволодіти клієнтом». Наприклад, прайс-агрегатори (вебсайти порівняння) можуть знати більше про клієнта, ніж постачальники, а також адаптуватися під конкретні потреби та поєднати пропозиції, тоді як постачальники, ймовірно, це зробити не зможуть. Технологічний прорив може забезпечити доступ інших гравців до ваших клієнтів через нові канали, як це демонструють мобільні компанії, що пропонують абсолютно новий рівень якості, зручності та ціни.



Крок 3: Визначення курсу подальшого розвитку та плану дій

Масштабний технологічний прорив, ймовірно, кардинально змінить основні компоненти чинної стратегії організації і спричинить необхідність її перегляду. Важливо оцінити актуальність наявного портфеля стратегічних ініціатив. Необхідно визначити суттєві джерела вартості, узгодити

критерії оцінки, переосмислити пріоритети та перевизначити сфери інвестицій. Варто обдумати найважливіші підривні зміни та визначити, де перевагу отримає новатор, де потрібна оборонна гра, а де вигідніше швидко скопіювати нововведення інших.

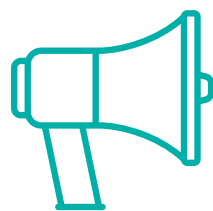
Ми вважаємо, що є чотири основні підходи, до яких можуть вдаватися організації.



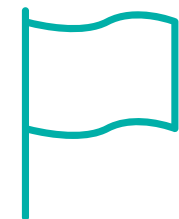
Захищатися: іноді потенційній підривній інновації можна протидіяти шляхом створення бар'єрів або інших схожих оборонних дій. Проте, з нашого досвіду, це стає, як правило, короткочасною стратегією



Прийняти: намагатися активно інтегрувати підривні технології у бізнес-модель або операційну модель компанії



Ініціювати підривні зміни: компанії можуть вирішити стати новаторами та руйнувати ринок. Такий крок неминуче спричиняє канібалізацію чинної бізнес-моделі, але також може забезпечити безцінну перевагу для новатора



Відступати: визнати поразку і спробувати отримати максимальний прибуток, зосереджуючись на розвитку інших сфер діяльності. Наприклад, компанія Fujі максимально збільшила прибуток після падіння бізнесу з продажу плівкової фототехніки, оскільки вона підготувалася до переходу на цифрову техніку, а також розробила альтернативні нові бізнес-лінії

Вступити у партнерські зв'язки або діяти самостійно?

Темпи змін, а також постійна поява нових технологій та ніш ускладнюють організаціям самостійне протистояння технологічному прориву. Останнім часом компанії реагували на технологічний прорив, вступаючи в альянси та використовуючи M&A. Співпраця швидко стає нормою: учасники ринку сьогодні визнають необхідність бути частиною ширшої екосистеми, спираючись на досягнення інших. Партнерство зі стартапами все більше розглядається як привабливий варіант, оскільки такі невеликі компанії мають маневреність рухатися динамічно, швидко адаптуються до нових тенденцій та вимог ринку. Крім залучення талантів, технологій та ідей, стартапи, як правило, вільні від інфраструктури, культури та регуляторного тягаря великих компаній. Основні причини, за яких стартап може потребувати партнерських відносин, – це отримання доступу до більш широкої клієнтської бази та вигоди від ресурсів та бренду великої корпорації. Добре спланована стратегія виходу з партнерства допомагає забезпечити максимальними вигодами обидві сторони. Стратегічні альянси з іншими великими учасниками ринку є ще однією потенційною моделлю, хоча багато компаній стикаються у зв'язку з цим із труднощами через культурні відмінності, суперечки щодо розподілу доходів та конфлікти щодо майбутнього напрямку діяльності.



Крок 4: Впровадження структурних змін на рівні ДНК компанії

Успішний вибір підходу до технологічного прориву потребує зміни культури. Працівникам доведеться бути більш відкритими до змін, а також заохочувати та стимулювати інновації, щоб зламати стереотипи. Це простіше сказати, ніж зробити, оскільки весь традиційний процес та звітний апарат заохочує «гру за правилами», забезпечуючи встановлені планові показники. Прийняття ризику, експерименти і невдачі розглядаються як негативні фактори. Зміна культури повинна починатися згори. Вище керівництво, CEO та Правління мають розглядати питання підривних інновацій як пріоритетне. Воно повинне регулярно обговорюватись і формувати основну частину поточної стратегії.

Щоб вийти за рамки модернізації і розробити справді інноваційний

підхід до підривних змін, організації повинні знайти рішення щодо інкубації інноваційних ідей і ефективні способи інтеграції інновацій зі стартапів назад у бізнес. На жаль, багато традиційних організацій не сприяють заохоченню ідей, не беруть на себе ризики, не експериментують, сприймаючи як інкубацію, так і реінтеграцію ідей як виклик. Вони несуть величезні накладні витрати з великими IT-відділами, які ускладнюють інтеграцію нових ідей і не дозволяють рухатися швидко. Класичні лінійні підходи поетапного планування і 2-3-річні програми впровадження мають бути замінені на добре апробовані адаптивні підходи і традицію постійного експериментування та швидкого ухвалення рішень, які ламають стереотипи.

Культура організацій, їхні моделі мотивації та організаційні моделі повинні заохочувати всіх співробітників бути наготові до підривних змін, відкритими до нових ідей, постійно ламати стереотипи, зустрічати перетворення та зміни з оптимізмом, одночасно збалансовано поєднуючи потреби «стартап-культури» з управлінням наявним бізнесом. Але така модель роботи можлива лише тоді, коли CEO пріоритезують питання підривних інновацій. Реальна підтримка керівництва - критично важливий чинник стимулювання інновацій як визначальної реакції на підривні зміни. Цілісний, стратегічний підхід до підривних інновацій, що починається з керівників компаній та впроваджується у культуру, – ключовий елемент довголіття у сучасному бізнес-середовищі. ■

Чи потрібно інвестувати в «новітні» технології?

Телекомунікаційні компанії здійснюють значні інвестиції у революційні підпривні технології, але чи отримують вони вигоду від своїх капіталовкладень? І чи справді їм вдається обирати релевантні технології вчасно для отримання конкурентних переваг?

На основі даних, отриманих у результаті дослідження KPMG, ми оцінили деякі революційні технології, використовуючи такі параметри: вплив на операційну діяльність, вплив на бізнес-моделі та рівень інвестицій. Ми поєднали ці три параметри у загальну схему «Цінність революційних технологій». Вона допомагає керівникам телекомунікаційних компаній ухвалювати інвестиційні рішення щодо технологій та порівнювати себе з конкурентами для визначення пріоритетності різних революційних технологій.

На основі моделі «інвестиції-вплив» проривні технології можна поділити на п'ять основних категорій.

Цінність революційних технологій

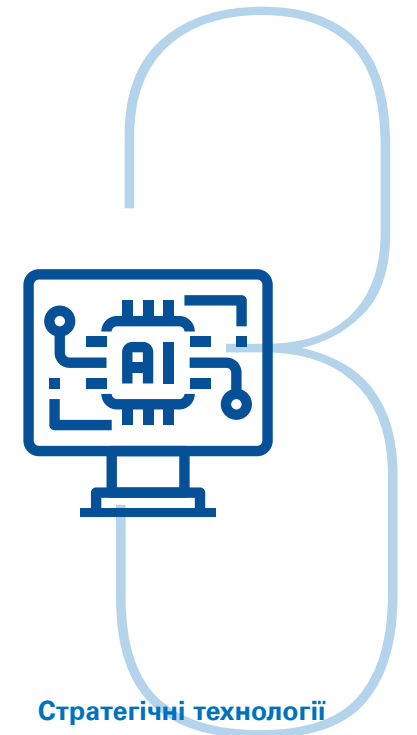


Обов'язковий мінімум

Мінімально необхідні для виходу на ринок технології є об'єктом значних інвестицій та мають великий вплив на операційну діяльність. Ці технології досягли початкової стадії бізнес-зрілості, але все ще лишаються досить інноваційними, тобто для опанування необхідні певні зусилля. У телекомунікаційній сфері мобільний зв'язок, хмарні технології, а також дані та аналітика – мінімально необхідні технології. Для багатьох телекомунікаційних компаній покриття 5G та можливість використання хмарних технологій є лінійкою продуктів майбутнього, та, мабуть, стратегічною інвестицією. Телекомунікаційні компанії перебувають на передовій процесу розробки та продажу таких технологій. Таким чином, вони приділяють особливу увагу якості та використанню даних та аналітики для подальшої монетизації своїх продуктів.

Для сектору телекомунікацій соціальні мережі досягли стадії зрілості. Це незамінний інструмент, який не вимагає великих поточних інвестицій.

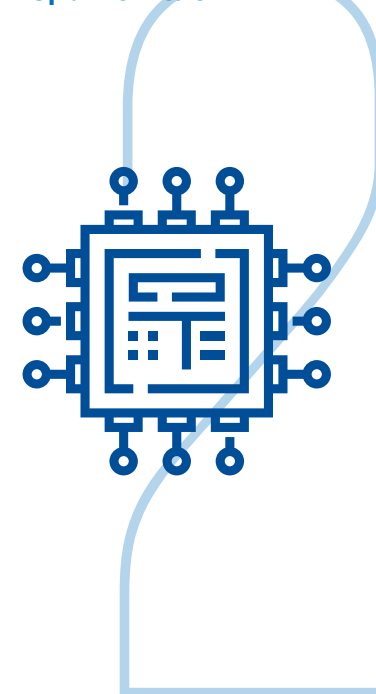
Соціальні мережі можуть інформувати власника про безліч стратегічних та оперативних рішень. Вони надають у режимі реального часу життєво важливу зворотну інформацію щодо продуктивності, взаємодії з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Відстеження та управління очікуваннями – критично важливий фактор у світі, в якому очікування клієнта постійно зростають, а репутація може зазнати шкоди навіть через один збій.



Стратегічні технології

Компанії інвестують у стратегічні технології сьогодні, щоб відчутти вплив завтра. Стратегічні технології потребують великих інвестицій і мають мінімальний та середній вплив. Маркетингові платформи швидко перетворилися на важливий інструмент для телекомунікаційних компаній, що дозволило їм дедалі точніше зосереджуватися на цільових клієнтах для перехресних продажів телекомунікаційних послуг, покращуючи показники перетікання та зменшення відтоку клієнтів. Зміщення фокусу бізнесу на контент, нові сервіси, великі дані та аналітику має допомогти телекомунікаційним компаніям отримати конкурентну перевагу.

Зрілі технології

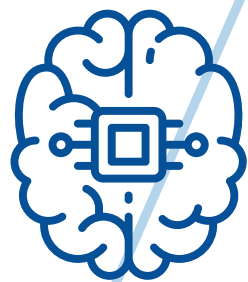




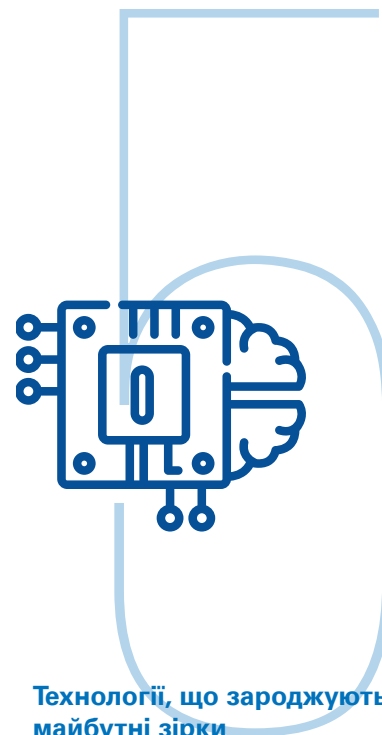
Новітні технології отримують середні обсяги цільових інвестицій та вже почали здійснювати середній за ступенем вплив на операційну діяльність. Епоха ефективності застарілих технологій добігла кінця, і обсяги інвестицій та ступінь їхнього впливу вже знижуються.

У телекомунікаційній сфері використовуються всі новітні технології: торгові платформи, інтернет речей, віртуальна та доповнена реальність. Однією з новітніх технологій, яка має позитивні перспективи для телекомунікаційних компаній, є цифрові платежі. Вони можуть бути клієнтоорієнтованими (наприклад, Samsung Pay або Apple Pay), орієнтованими на електронні гаманці (наприклад, Google Wallet) або платіжні онлайн системи.

Новітні/застарілі технології



Соціальні мережі надають життєво важливу зворотну інформацію про продуктивність, взаємодію з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами у режимі реального часу. Відстеження та управління очікуваннями — критично важливий фактор у світі, в якому очікування клієнта постійно зростають, а репутація може зазнати шкоди навіть через один збій



Технології, що зароджуються: майбутні зірки

Технології, що зароджуються, отримують менші обсяги цільових інвестицій і їм ще доведеться здійснити свій значний вплив на діяльність у майбутньому, але вони вже розглядаються як потенційні майбутні зірки. Програми-роботи, створені на основі великих даних, уже витісняють робочі місця у сфері обслуговування клієнтів та служб колективного обслуговування.

Автоматизація процесів за допомогою програмних роботів, що використовують логіку на основі правил для виконання конкретно призначених завдань, може покращити швидкість та точність прогнозування виведення обладнання з експлуатації та суттєво зменшити витрати. ■

Джерело: Powering a connected world.
KPMG International Cooperative, 2016

Як запровадити штучний інтелект (ШІ) та не зруйнувати бізнес

Ефективність штучного інтелекту беззаперечна. Перехід від процесів, орієнтованих на працівників, до процесів, орієнтованих на технології, вимагає від керівників здійснювати прориви у підходах і методах діяльності компаній в усіх секторах економіки



Нова технологія набирає обертів у всьому світі. За деякими оцінками, впровадження ШІ у 2030 році дасть 14% приросту світового ВВП (на \$15,7 трлн), що більше, ніж нинішній сумарний обсяг промислового виробництва Китаю та Індії.

Ефективність штучного інтелекту беззаперечна. Коли ви здійснюєте перехід від процесів, орієнтованих на працівників, до процесів, орієнтованих на технології, ви маєте незначні або навіть нульові додаткові витрати і можете швидко здійснювати масштабні зміни без збільшення витрат. До того ж «розумні машини», які перебувають у процесі навчання та адаптації 24/7, не лише мають 100% точність, але й постійно вдосконалюватимуться. Тоді як люди це робитимуть лише за умови постійного інвестування в набір працівників та їхнє навчання. Крім того, бізнес-процеси, які традиційно передаються на аутсорсинг, уже є ідеальними кандидатами для роботизації.

Компаніям слід відповісти на низку запитань: у яких бізнес-процесах та як правильно запроваджувати технології ШІ у бізнес. Варто відзначити, що наразі розробники певною мірою перебільшують глибину потенційних можливостей ШІ. Через це дуже важливо до переходу на використання новітньої технології здійснити тестування технології, щоб зрозуміти, які обіцянки реальні, а які перебільшені.

Тож із чого почати?

Насамперед треба провести аналіз операційних процесів, які використовує компанія, та визначити, де в бізнесі можна в найкращий спосіб використати потенціал ШІ. Найкращий шлях – зробити зовнішню неупереджену

оцінку, яка передбачає залучення зовнішніх експертів. За результатами такого аналізу також має з'явитися розуміння способів використання ШІ для трансформації бізнес-моделі вашої компанії та можливих результатів таких змін.

Дорожня карта стратегічних змін повинна враховувати, що системи ШІ навчаються в процесі використання, тож перетворення цих технологій на ефективний інструмент може потребувати певного часу. Впровадження внутрішніх змін варто розділити на два окремих напрямки. Перший – запуск покрокового проекту, який має на меті поступово змінювати бізнес зсередини, експериментуючи навколо його ядра. Другий – трансформація компанії шляхом запровадження революційних проектів, які ведуться паралельно з основним бізнесом.

Такі ініціативи, наприклад, можуть передбачати інвестування в стартапи або в самостійну розробку нових продуктів і послуг. Ці кроки є свого роду «насінням», яке потенційно може перерости в бізнес майбутнього.

Найімовірніше, на першому етапі змін компаніям потрібно буде використовувати підхід «зробити-заспати невдачі-зробити» (do-fail-do). Спробуйте щось зробити. Подивіться, що з цього вийшло і що пішло не так. Потім спробуйте знову, маючи відповідний досвід й уникаючи повторення помилок. ►

«Розумні машини», які перебувають у процесі навчання та адаптації 24/7, не лише мають 100% точність, але й постійно вдосконалюватимуться



Організаційні зміни

Для більшості компаній ключовим елементом для створення культури, готової для запровадження ШІ, є реструктуризація. Адже пропозиція насправді «оцифрованих» послуг клієнтам вимагатиме перегляду та зміни основних процесів. Це особливо складно зробити у дуже регульованих галузях, які мають структури управління, розроблені з метою максимального дотримання вимог законодавства та мінімізації ризиків. До них, наприклад, належать фармацевтика та юриспруденція.

У таких випадках впровадження ШІ може виявитися набагато складнішим. Із досвіду можу сказати, що в багатьох компаніях, де процеси «оцифровані», існує зрозуміле небажання змінюватися – як на рівні топ-менеджменту, так і працівників. Тим не менш, просто ховати голови в пісок – не дуже вдалий варіант. Ставлення до ШІ як до чогось, що допоможе лише зменшити адміністративні витрати, – це не стратегія взагалі.

Треба знайти сили та зробити виклик самим собі, перш ніж стане занадто пізно. Минуло лише 30 років від винаходу цифрової камери до кінця для Kodak. Сьогодні цей процес скорочується і може становити лише п'ять років. Кількість таких «Kodak» – лідерів галузі, які свого часу опиралися технологічним змінам, повністю знищених інноваційними конкурентами, у найближчі десять років буде величезна. Чи хочете ви, щоб ваша компанія потрапила до їхнього кола?

Проповідуйте значення, а не ефективність

Один із найпотужніших стимулів для антицифрового лобіювання всередині компанії – страх втратити роботу через зміни, викликані використанням ШІ. Навіть коли система ШІ здатна скоротити адміністративний процес із восьми тижнів до семи хвилин, комітет управлінців може блокувати її впровадження через побоювання, що остаточне рішення ухвалюватиме не людина, а робот.

Через це важливо, аби керівники компанії допомагали своїм працівникам зрозуміти, що більшу загрозу їхнім робочим місцям становлять не нові технології, а неприйняття нового. Потрібно заохочувати культуру, у центрі якої перебуватимуть цифрові рішення для вас і ваших клієнтів, проводити відповідні роз'яснювальні наради з працівниками.

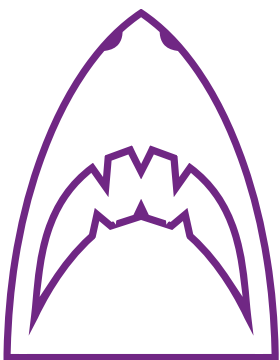
Усвідомлення важливості «розумних машин» має позначатися на зміні функціональних обов'язків керівників компаній. Відповідно до даних опитування KPMG, 68% керівників глобальних компаній у 2017 році вже вжили заходів для зміни своїх функціональних обов'язків, а в 25% організацій зараз створено посаду директора з цифрових технологій.

Темп змін надалі лише зростатиме. Нам буде потрібно вносити зміни у посади в правлінні. Якщо генеральні директори матимуть віртуального помічника, ►



який має доступ до всіх даних щодо результатів діяльності компанії, потреби в існуванні кількох ідентичних посад більше не існуватиме або їх потрібно буде замінити. Фактично підприємством керуватимуть дві групи. Перша буде зосереджена на щоденному управлінні, а друга орієнтована на трансформацію.

Це одночасно виклик для правління компанії та захоплююча можливість. Лише згадайте, що AlphaGo, вузькоспеціалізована система штучного інтелекту компанії DeepMind, уже на початку 2016 року була здатна обіграти найкращих у світі гравців Go. Вона самостійно розробила нові стратегії для перемоги, які люди розробити були не в змозі. Тепер уявіть, що ШІ здатний зробити для розвитку вашого бізнесу.



Компанії з багаторічною історією діяльності у найближчі 5-10 років будуть свідками того, як велика кількість «маленьких піраній» ставатиме великими акулами

Вибудуйте власну екосистему

Стартапи, необтяжені великими бюрократичними структурами та спадкоємністю корпоративних традицій, стають у чергу, щоб здійснювати прориви у підходах і методах діяльності компаній у всіх секторах економіки. ШІ дозволяє їм швидко збирати та аналізувати величезну кількість інформації, руйнуючи таким чином переваги гравців, які вже встигли зарекомендувати себе на ринку. У найближчі п'ять-десять років компанії з багаторічною історією діяльності будуть свідками того, як велика кількість цих маленьких піраній ставатиме великими акулами. Якщо вони не зможуть краще скористатися своїми даними, то переваги, які вони мають як давні гравці на ринку, можуть швидко зійти нанівець. Аби встигати за такими змінами, треба бути гнучкими та створювати ефективну мережу партнерів.

Куди ви прямуватимете далі? Коли ви починаєте закладати основу для роботизації бізнес-процесів, слід розглянути такі ключові сфери: зміна вашої стратегії та бізнес-моделі. Впровадження ШІ – це не лише те, що сприяє отриманню прибутку. Це ще й створює чи захищає ваші переваги.

Замість того, щоб видавлювати ще хоч п'ять центів з лінійних, орієнтованих на людину процесів, вашою основною метою має бути максимально ефективно використання нових платформ для роботизації бізнес-процесів, здійснення цифрових перетворень у бізнес-процесах, мінімізації ручної праці та підвищення ефективності витрат, продуктивності й оперативності в реагуванні на нові виклики. Для стратегічного і сталого трансформувannya застосовуйте комплексну цифрову стратегію та глибоке розуміння того, які соціальні, політичні чи регулятивні бар'єри стоять на шляху до її реалізації. ■



Шамус Рає

Партнер, керівник напряму цифрових підривних інновацій KPMG у Великобританії

- Засновник наразі одного з найбільших провайдерів аутсорсингу бізнес-процесів.
- Працював над створенням аутсорсингу бізнес-процесів для IBM.
- Останні 20 років реалізовує великі програми трансформації та впровадження ШІ.
- Керує проектами з інтелектуальної автоматизації за допомогою штучного інтелекту як у рамках трансформації послуг KPMG, так і забезпечує використання цього досвіду клієнтами.

[Shamus Rae](#)

Історії успіху компаній в Україні

Спілкуючись із бізнесом в Україні, ми спостерігаємо, як тенденція бізнес-трансформації набуває все більших обертів. Є чимало успішних історій про те, як компанії трансформуються, підвищуючи операційну ефективність та рівень задоволення споживачів, при цьому скорочуючи витрати. Наступні історії змусять вас замислитися над новими підходами до трансформації вашої компанії вже сьогодні



Справжня трансформація компанії починається з мислення співробітників, а не з бізнес-процесів



Компанія «METRO Кеш енд Кері Україна» вийшла на український ринок у 2003 році і сьогодні має 25 центрів оптової торгівлі у 17 містах. Зараз компанія обслуговує близько півтора мільйона клієнтів і знає уподобання й інтереси кожного з них. Це єдиний ритейлер в Україні, який упродовж останніх кількох років збільшував частку на ринку і прибутковість не за рахунок експансії, а завдяки бізнес-трансформації. Ми зустрілися з Андрієм Цвихом, фінансовим директором «METRO Кеш енд Кері Україна», щоб поговорити про ключові етапи цих змін.

Розмову вів Сергій Гаспарян, партнер KPMG в Україні, керівник галузевої практики споживчого сектору і сектору технологій.

Сьогодні галузь перебуває в умовах швидких змін, стрімкого зростання конкуренції, проривних технологій. Унаслідок цього компаніям стає все важче підтримувати свою конкурентоспроможність, зберігаючи прибутковість. Більшість компаній зараз приходять до розуміння, що радикальні зміни – це умова виживання бізнесу. Чи Ви погоджуєтесь?

Так, галузь ритейлу – це найбільш динамічний і складний бізнес з огляду на трансформації, що відбуваються. Наш клієнт – це кінцевий споживач, який стає все вимогливішим і очікує миттєвої реакції на зміну його смаків і вподобань, усе більше користується онлайн-послугами й очікує від брендів швидкої цифрової адаптації. Ринок змінюється у бік омніканальності: відбувається взаємна інтеграція різних каналів комунікації з клієнтом (офлайн, e-commerce, доставка тощо) в єдину систему. При цьому покупець очікує отримати високу якість товару за найнижчу ціну. А ритейл,

у свою чергу, є першою ланкою, яка отримує від споживача запит на зміни.

Відповідно, у 2015 році у групі METRO було ухвалено так звану «Нову операційну модель», яка ґрунтувалася на більшій децентралізації та розширенні повноважень ринків, на розвитку підприємницького підходу, на швидкому й більш ефективному процесі ухвалення рішень. У рамках цієї моделі кожній із країн присутності METRO було надано широкую підприємницьку свободу, більше відповідальності за операційний бізнес і певну автономію у формуванні власної стратегії в рамках так званого Value Creation Plan. Тобто, у межах загальної «рамкової стратегії» групи кожна країна сформулювала та реалізує свою локальну стратегію і стає відповідальною за рішення, пов'язані зі середньостроковою операційною діяльністю. Група ж залишила за собою, головним чином, стратегічний моніторинг та координацію.

Наш перший Value Creation Plan був розроблений на 5 років і, з огляду на успішність, був продовжений (із незначними модифікаціями) до 2023 року. У результаті реалізації цього плану ми стали єдиним на ринку України ритейлером, який упродовж останніх кількох років зростав не за рахунок експансії й інвестицій у відкриття нових торгових центрів, а завдяки продуманій маркетинговій стратегії, правильному підходу до формування бізнес-процесів і ефективній операційній моделі. Крім того, децентралізація, здійснена у сфері ухвалення рішень, значним чином розвиває і мотивує локальну команду, оскільки ми самі несемо відповідальність як за свої успіхи, так і за помилки, які теж мали місце. Наприклад, був досвід, коли ми здійснили суттєві інвестиції в ремодельовання деяких наших торгових центрів і побачили, що результат був неефективним і наші покупки не оцінили цю ініціативу. Ми визнали помилку, скоригували наші плани і перерозподілили ресурси.



Ринок змінюється у бік омніканальності: відбувається взаємна інтеграція різних каналів комунікації з клієнтом в єдину систему



Децентралізація, здійснена у сфері ухвалення рішень, значним чином розвиває і мотивує локальну команду, оскільки ми самі несемо відповідальність як за свої успіхи, так і за помилки

Чи можна детальніше розповісти про те, в чому саме полягає Value Creation Plan, впроваджений компанією METRO в Україні?

Value Creation Plan – це план стратегічного розвитку бізнесу, який ґрунтується на 4 основних принципах. Перший принцип – це цінове лідерство на ринку. Другий – ефективна операційна модель, яка дозволяє інвестувати у зниження ціни за рахунок тих ресурсів, які вивільняються в результаті підвищення рівня ефективності. Третій – акцент на розвиток бізнесу з доставки товарів і побудови довгострокових партнерських відносин з нашими HoReCa-клієнтами, оскільки глобальна мета нашого бізнесу в усіх країнах залишається спільною для всіх – бути лідером з підтримки власного бізнесу наших клієнтів. І насамкінець – діджиталізація,

тобто розвиток e-commerce, інвестиції в CRM, автоматизація процесів, їхнє цифрове наповнення. І, звичайно ж, основою всього того, що відбувається, є наші люди і їхній розвиток. Величезна увага приділяється культурній трансформації всередині організації. У нас навіть з'явилася посада Culture&Engagement менеджера – людини, яка сприяє впровадженню і прийняттю нової культури працівниками компанії.

Загалом, ідея Value Creation Plan полягає в тому, щоб зробити цей план невід'ємною частиною нашої повсякденної діяльності, уникнути ситуації, коли менеджмент приділяє один день на місяць стратегічним рішенням, а решту 29 днів займається операційними питаннями. Цей план передбачає щоденні конкретні кроки з імплементації стратегії.



►

Як організовується робота з впровадження плану і як ви вимірюєте успіх?

Команда з розробки плану в цілому складається з leadership team – Ради директорів і 25 старших менеджерів – керівників структурних підрозділів компанії. По суті, це ті люди, які займаються повсякденним бізнесом, і їхні команди. Також на глобальному рівні існує позиція Value Creation Director, який відповідає за узгодження плану між локальним менеджментом і менеджментом групи.

У рамках вищезазначених ключових принципів стратегії існує 20 основних стратегічних ініціатив, кожна з яких має «спонсора» від Ради директорів і управляється лідером проекту. Створюються проектні команди, детально опрацьовується стратегічне бачення: де ми перебуваємо зараз, де хочемо бути через три-п’ять років. На перші півроку у нас є детальний 180-денний план. Найскладніше – це закласти правильні KPI, які прописуються під кожний проект.

Крім того, компанія потребувала свіжих ідей, тому ми змінили підхід до найму працівників. На рівні групи були залучені люди, які мали досвід роботи в інвестиційних фондах і глобальних брендах інших галузей, аналогічний підхід застосовується і в Україні, в результаті чого була сформована команда з дуже багатогранним досвідом. Наприклад, Олів’є Лангле, генеральний директор «METRO Кеш енд Кері Україна», має досвід роботи на посаді CEO в найбільших світових торгових мережах, Ірина Брижак, HR-директор, прийшла в METRO після 15 років роботи в Coca-Cola, Олеся Оленицька, PR/GR директор, має 10-річний досвід роботи в Philip Morris, а я останні 16 років пропрацював на різних посадах і ринках у компанії Danone.

Великий плюс полягає також у тому, що ми маємо доступ до досвіду і кращих практик всередині групи, які ми поєднуємо з ефективними підходами, що існують на локальному ринку. Наприклад, у рамках нової операційної моделі в групі була створена практика, в

якій деякі країни відповідають також за певний операційний напрямок і підтримують інші країни в усьому, що стосується цієї функції (так звана «модель федерації», наприклад, «федерація HoReCa» або «федерація food service delivery»). Участь у таких федераціях є для нас важливим джерелом знань і досвіду та значно полегшує процес трансформації.

Будь-яка трансформація передбачає затрати як фінансові, так і нефінансові. Які ваші основні затрати у процесі реалізації цього плану?

Справжня трансформація бізнесу починається не зі зміни бізнес-процесів, а зі зміни мислення працівників. Тому головне завдання полягає у формуванні нового способу мислення. Крім того, в ритейлі історично існує дуже сильна плінність кадрів, але для того, щоб пожинати плоди від зміни бізнес-стратегії, починати зміни і завершувати їх повинна одна і та сама людина або команда. Тому велика частина витрат спрямована саме на працівників і корпоративну культуру, і від них ми очікуємо найбільшого результату. Переважно це інвестиції в навчання і розвиток персоналу, збільшення рівня його залучення. Загалом зараз у нас рівень плінності персоналу набагато нижчий за середній у галузі. Звичайно ж, під наші стратегічні проекти група виділяє значні ресурси (CAPEX або OPEX), але, повторюся, основне завдання – це сформувати правильну команду для їхнього впровадження.

З якими труднощами ви стикалися в процесі реалізації трансформації?

Найбільші труднощі криються всередині нас самих – у небажанні змінювати тип мислення. Тому в момент запуску нової операційної моделі в групі були розроблені так звані Guiding Principles (основоположні принципи роботи) – основні якості та цінності, необхідні для працівників, щоб бути

►

Найбільші труднощі криються всередині нас самих – у небажанні змінювати тип мислення

успішними під час трансформації. Важливо було розвинути підприємницький дух, лідерство, орієнтованість на клієнта. Коли ти маєш ці принципи, тоді вже простіше розуміти, в якому напрямку рухатися, відповідно, бізнес-трансформація починає відбуватися. Хоча ці принципи не нові для групи, такий акцент ставився вперше, і необхідно було донести їхню важливість до наших працівників. Також хочу підкреслити, що будь-який, навіть найгеніальніший план, розроблений досвідченою командою з 30 людей, так і лишиться красивим планом у форматі презентації, якщо не знайде підтримки з боку всієї організації. Тому каскадування плану на всі рівні організації та гарантія залучення всіх майже 3 тисяч працівників – це ще одна задача нашої команди лідерів.

Раніше ми були націлені на результат у будь-який спосіб, зараз – більше сфокусовані на процесах. Тобто результат є важливим, але ми хочемо, щоб це було зроблено ефективно. З цього року ми як організація переглядаємо всі наші процеси з використанням методології Lean/Continuous Improvement, що має на меті безупинне вдосконалення. До слова, існує хибна думка, що Lean має на меті скорочення персоналу, коли насправді задача полягає в тому, щоб зробити роботу тих самих людей більш ефективною. А на етапі аналізу бізнес-процесів навіть необхідно збільшити кількість залученого персоналу.

Ефективність змін ми вимірюємо за допомогою індексу лояльності споживача NPS (Net Promoter Score). Дослідження показують, що зростання цього індексу безпосередньо корелюється зі зростанням успішності і прибутковості компанії, і якщо NPS становить понад 50%, то це дуже хороший показник; у найуспішніших компаній (наприклад, Apple) – він вище 75%. Щоб досягти такого показника, необхідно змінити підхід до операційного управління і поставити клієнта в основу основ усіх бізнес-процесів. Як це відбувається на практиці? Ми спрощуємо процеси і зіставляємо їх з інтересами нашого клієнта, тобто, визначаємо, яким чином той чи інший процес впливає на рівень задоволеності нашого покупця. Якщо цей зв’язок є, ми розвиваємо цей бізнес-процес і надалі, якщо немає – відмовляємося від нього. Щойно ми починаємо дивитися на бізнес очима покупця, все змінюється, і зони трансформації стають очевидними. Адже у нас є 1,5 млн клієнтів, про яких ми знаємо, що вони купують і коли, і ми можемо ефективно використовувати ці дані.

Як Ви бачите розвиток галузі в найближчі три-п’ять років?

Те, у що ми інвестуємо зараз, – це наше бачення тенденцій галузі. Ми прогнозуємо, що частка онлайн каналів, а також загальна діджиталізація ринку зростатимуть. Клієнти стануть більш вимогливими, почнеться зміщення акцентів у бік преміального сегменту: покупець більше не хоче купувати щось дешеве низької якості. Йому потрібна якість за адекватною ціною. Також триватиме й консолідація гравців на ринку. Ми бачимо, що великі мережі активно розвиваються. Але омніканальність і досвід покупця стануть основним полем битви, а своєчасне усвідомлення цього і відповідна трансформація бізнесу – гарантією успіху в майбутньому. ■



Андрій Цвих
Фінансовий директор
«METRO Кеш Енд Кері Україна»

- Починав кар’єру в консалтингу в компанії Arthur Andersen.
- 22 роки професійного досвіду, 11 із яких – робота за кордоном.
- Працював у різних індустріях: молочній, аграрній, дитячому харчуванні та ритейлі.
- Реалізував проекти з M&A та інтеграції придбаних бізнесів.

[Andriy Tsvykh](#)





Запусти свій S.M.A.R.T

Трансформації в компанії за допомогою впровадження інновацій

Як система KPMG S.M.A.R.T може допомогти вашій компанії?

- » Покращення бізнес-процесів
- » Зростання бази клієнтів через змагання співробітників між собою за кращий результат
- » Зростання мотивації співробітників завдяки прозорому процесу цілепокладання та інструментам гейміфікації
- » Збільшення прибутку як наслідок більшої мотивації співробітників і переосмислення цілей

Хочете індивідуальну демонстрацію системи?
Зв'яжіться з нами

Костянтин Карпушин
Партнер
kkarpushin@kpmg.ua
+380 50 387 1710



«Київстар»: навіщо найбільша телекомунікаційна компанія впроваджує бізнес-принципи Toyota



Свою історію в Україні компанія почала ще 1994 року, сьогодні «Київстар» – найбільший оператор телекомунікацій України. Компанія безупинно трансформується, сприяє модернізації телеком галузі України та впроваджує інноваційні послуги.

Ми зустрілися з Генріхом Даубнером, фінансовим директором «Київстар», щоб поговорити про головні питання щодо трансформації.

Розмову вів Андрій Тимошенко, директор відділу управлінських консультацій KPMG в Україні.

Компанія «Київстар» наразі перебуває у процесі бізнес-трансформації. У чому вона полягає?

Ми реалізуємо програму економії та бережливості, яка ґрунтується на використанні відомої методології Lean Six Sigma. Наша мета – вдосконалення бізнес-процесів через підвищення ефективності та мінімізації часу виходу на ринок нових продуктів. Зокрема ми очікуємо, що в результаті використання цієї системи, зможемо скоротити час виводу нових продуктів на ринок більш ніж на 70%. У результаті трансформації ми також маємо намір покращити цифрові послуги для наших клієнтів та рівень задоволення клієнтів та провести відповідне скорочення витрат.

Ми організували процес, коли ініціатива йде, так би мовити, знизу догори. Ми вибудовуємо систему, яка дозволяє простим працівникам генерувати ідеї, а компанії їх використовувати

До речі, «Київстар» – перша операційна компанія групи VEON, яка стала піонером у сфері трансформацій за допомогою системи бережливого виробництва. Після двох років успішної реалізації нашої програми ми вже керуємо програмами й в інших операційних компаніях. У Києві ми створили центр передового досвіду та вивчення методології Lean Six Sigma, де вже сьогодні триває навчання наших колег з інших країн.

Яким саме чином відбувається запровадження змін у компанії?

Ми організували процес, коли ініціатива йде, так би мовити, знизу догори. Були створені «скрині ідей», до яких кожен може спрямувати свої пропозиції. Тобто ми вибудовуємо систему, яка дозволяє простим працівникам генерувати ідеї, а компанії їх використовувати: якщо ініціативи доречні, працівники реалізують їх разом із відповідними підрозділами. У «Київстар» зараз приблизно 300 осіб із різних підрозділів відповідальні за бережливе виробництво.

Які труднощі виникали в процесі трансформації?

Головна перепона – залученість людей у процеси змін. Чимало проектів із трансформації виявилися невдалими саме через недостатню залученість працівників і брак довіри з їхнього боку.



Головна перепона – незалученість людей у процеси змін. Чимало проектів із трансформації виявилися невдалими саме через недостатню залученість працівників і брак довіри з їхнього боку

Тож ми докладємо максимальних зусиль, аби не припуститися цієї помилки. Ми прагнемо, щоб процес трансформації не сприймався як програма, що реалізується невеликою групою людей. Натомість він скеровується центральною групою менеджерів: їхнє завдання полягає у представленні методології та залученні працівників до співпраці, стимулюванні ідей.

Ваше прагнення інновацій і нових підходів передбачене вашою корпоративною стратегією? Чи існує розуміння того, що зовнішня загроза і конкуренція стають більш жорсткими?

І те, й інше. Сьогодні ми маємо стабільне зростання у всьому ціннісному ланцюгу. І це одночасно загроза і можливість. Головний



виклик – зрозуміти, як відігравати більш важливу роль у всій екосистемі, як налаштовувати партнерські зв'язки, наприклад, із контент-провайдерами, аби стати основною сполучною ланкою залучення клієнтів у всьому ціннісному ланцюгу. Про що я?

Ми прагнемо бути компанією, що надає своїм абонентам не лише мобільний інтернет та голосовий зв'язок, а й фінансові послуги, можливість дивитися улюблені фільми, слухати радіо та навчатися без обмежень, а наші продукти Kyivstar Go TV, Radio Kyivstar, Київстар SMART-ГРОШІ, Smart Kyivstar та багато інших, – яскравий цьому приклад.

У рамках ухвалені стратегії ми вирішили відмовитися від понад 30-ти систем ІТ, які замінить єдине інтегроване ІТ-рішення. Це покращить якість цифрових послуг для наших клієнтів та суттєво

збільшить оперативність нашої реакції на запити клієнтів.

Це змінить і нашу бізнес-модель, адже «Київстар» буде більш зосереджений на індивідуальних пропозиціях для клієнтів. Крім того, у результаті цих змін ми прогнозуємо скорочення витрат на ІТ-інфраструктуру приблизно на 40% у порівнянні з поточним показником.

Чи вважаєте ви, що шлях трансформації потребуватиме скорочення чисельності персоналу й підвищення ефективності?

Як і будь-яка компанія, ми прагнемо постійного підвищення ефективності нашого бізнесу. Тому, безумовно, набір навичок та навантаження на наш персонал зазнають змін. Прогнозовано, що ми потребуватимемо менше ресурсів на обслуговування систем. Однак, йдеться не про скорочення

Ми маємо довести нашим клієнтам, що можемо робити більше, ніж надавати доступ до даних





чисельності персоналу, а швидше про «перевикористання ресурсу», вдаючись до термінології lean.

Ми плануємо вдосконалювати професійні навички наших працівників, необхідні для подальшої розробки процесів та аналізу потреб клієнтів. Так, наприклад, IT-кадри ми можемо використовувати у функції діджитал, що наразі стрімко розвивається.

Яких змін, на вашу думку, зазнає галузь зв'язку найближчим часом?

Телекомунікаційна галузь має визначитися, чи залишатися постачальником лише телеком-сервісу, або ж розширювати спектр своїх послуг із метою залучення більшої кількості клієнтів. Безумовно, ми обираємо другий варіант. Але маємо довести нашим клієнтам, що можемо робити більше, ніж надавати доступ до даних. І це один із викликів, що постав перед усією галуззю. Як я вже казав, ми постійно поповнюємо портфель продуктів «Київстар» та у такий спосіб прагнемо зміцнити зв'язок із нашими абонентами.

Другим напрямком, який визначатиме тенденції розвитку галузі, є кібербезпека. Це те, про що ми в «Київстар» піклуємося, адже розуміємо, що питання кібербезпеки ставатиме для наших клієнтів у майбутньому все важливішим.

У багатьох випадках ви не можете змінити ситуацію, ви повинні змінювати себе й адаптуватися до нової ситуації

Що ви порадите українським компаніям, які прагнуть досягнути успіху?

У багатьох випадках ви не можете змінити ситуацію, ви повинні змінювати себе й адаптуватися до нової ситуації. Головне – це сформулювати чітке бачення й персоналізувати це бачення через управлінську команду. Другим критичним фактором успіху, на мою думку, є залучення фахівців, відкритих для змін та спроможних залучити нові методи роботи. Третій елемент – упевненість у тому, що ваші працівники поділяють віру в успіх і згодні з баченням компанії. ■



Генріх Даубнер

Фінансовий директор «Київстар»

- Почав кар'єру в одній із компаній «Великої 4», де керував проектами у сфері аудиторських та консалтингових послуг для клієнтів телекомунікаційної галузі.
- Має понад 14-річний досвід роботи в галузі телекомунікацій, обіймав керівні посади фінансових відділів та позицію фінансового директора в компанії O2 в Чехії, Словаччині та Німеччині.
- Був відповідальним за інтеграцію одного з найбільших телекомунікаційних об'єднань у Європі між O2 та E-plus.
- Відповідав за фінансовий контроль та фінансову звітність групи VEON.

[Henrich Daubner](#)



KPMG Insight Academy

Найсучасніші навчальні програми для підвищення професійних знань та навичок

KPMG Insight Academy – це платформа передачі унікальних знань фахівців KPMG бізнесу в Україні.

Особливості навчання



Попередній аналіз ваших потреб



Проведення тренінгів в офісі KPMG або у вашому офісі



Тренери-практики, які знають специфіку вашого бізнесу



Можливість додаткової підтримки після тренінгу



Практика на реальних прикладах

Будьте готові до змін вже сьогодні!

Відвідайте [тренінги](#) провідних експертів KPMG і відкрийте нові горизонти для вас та вашого бізнесу!

academy@kpmg.ua

© 2018 ТОВ "КІПМГ-Україна", компанія, яка зареєстрована згідно із законодавством України, член мережі незалежних фірм KPMG, що входять до асоціації KPMG International Cooperative ("KPMG International"), що зареєстрована відповідно до законодавства Швейцарії. Усі права застережені.

Впровадження технологічних змін у компанії

Впровадження інновацій вимагає змін діючих форм і методів управління та побудови нових для компанії стандартних моделей менеджменту

Зростаючі очікування клієнтів



Миттєвий доступ

Миттєвий доступ до інформації та опцій



Демократизація комунікацій

Просто та зрозуміло



Влада споживача

Споживачі формують та визначають правила гри на ринку



Прискорення інновацій

Нова швидкість впровадження інновацій

Споживачі вимагають високої якості послуг – швидких, простих, зрозумілих – що завжди відповідають очікуванням, демонструють чесність та автентичність, забезпечують вирішення задач, є емпатичними та, насамперед, персоналізованими.



Зміна каналів

Перехід на мобільні та відеотехнології



Переосмислене поняття довіри

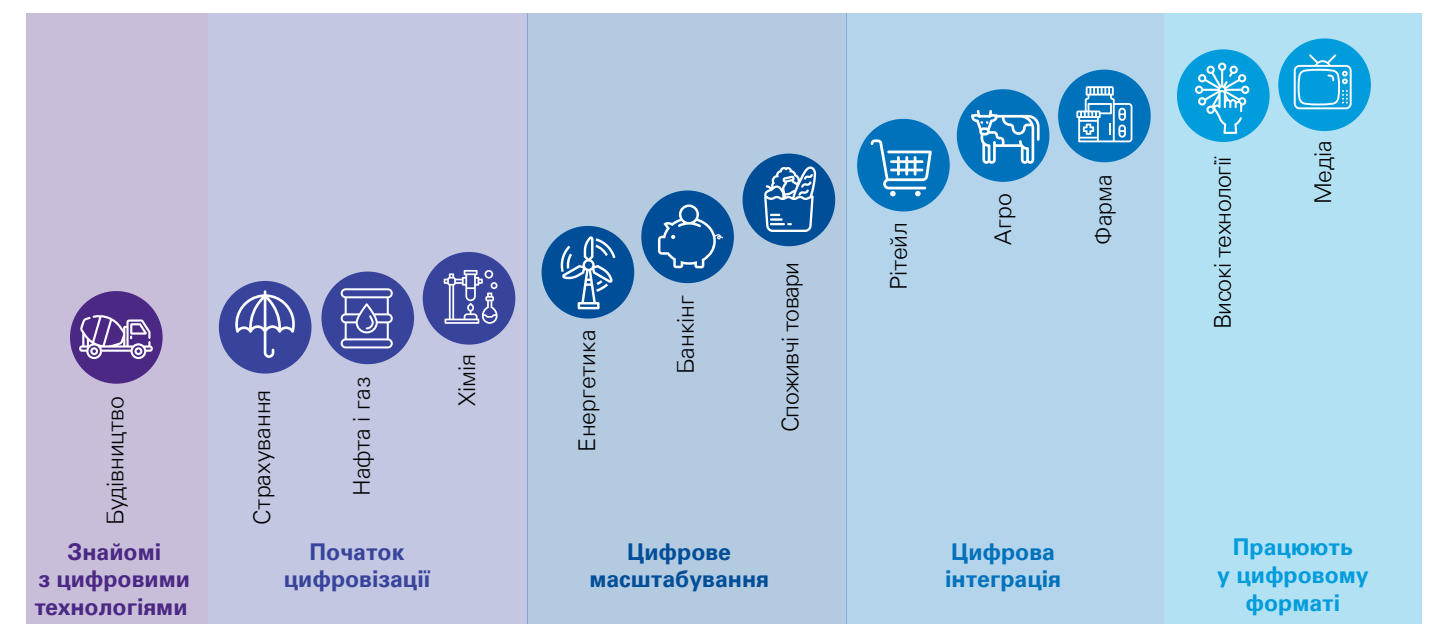
Криза довіри до інституцій та потреба у гарантії конфіденційності



Смерть складному

Простота передових продуктів та сервісів

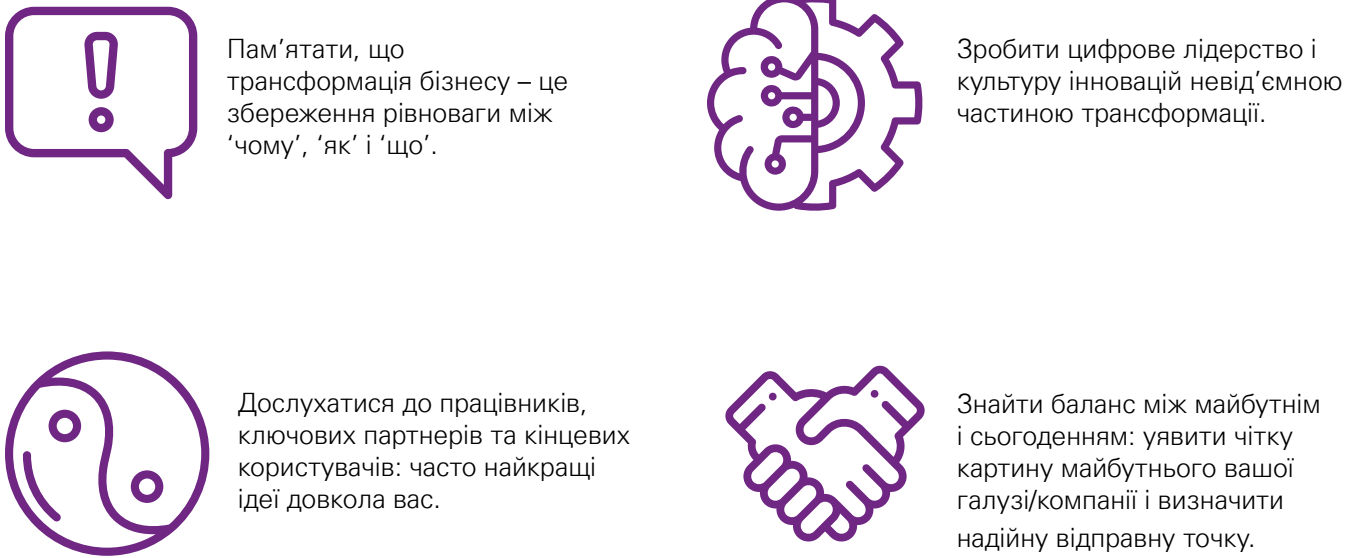
Зрілість різних галузей з позицій рівня цифровізації



Як трансформувати вашу компанію із застосуванням цифрових технологій



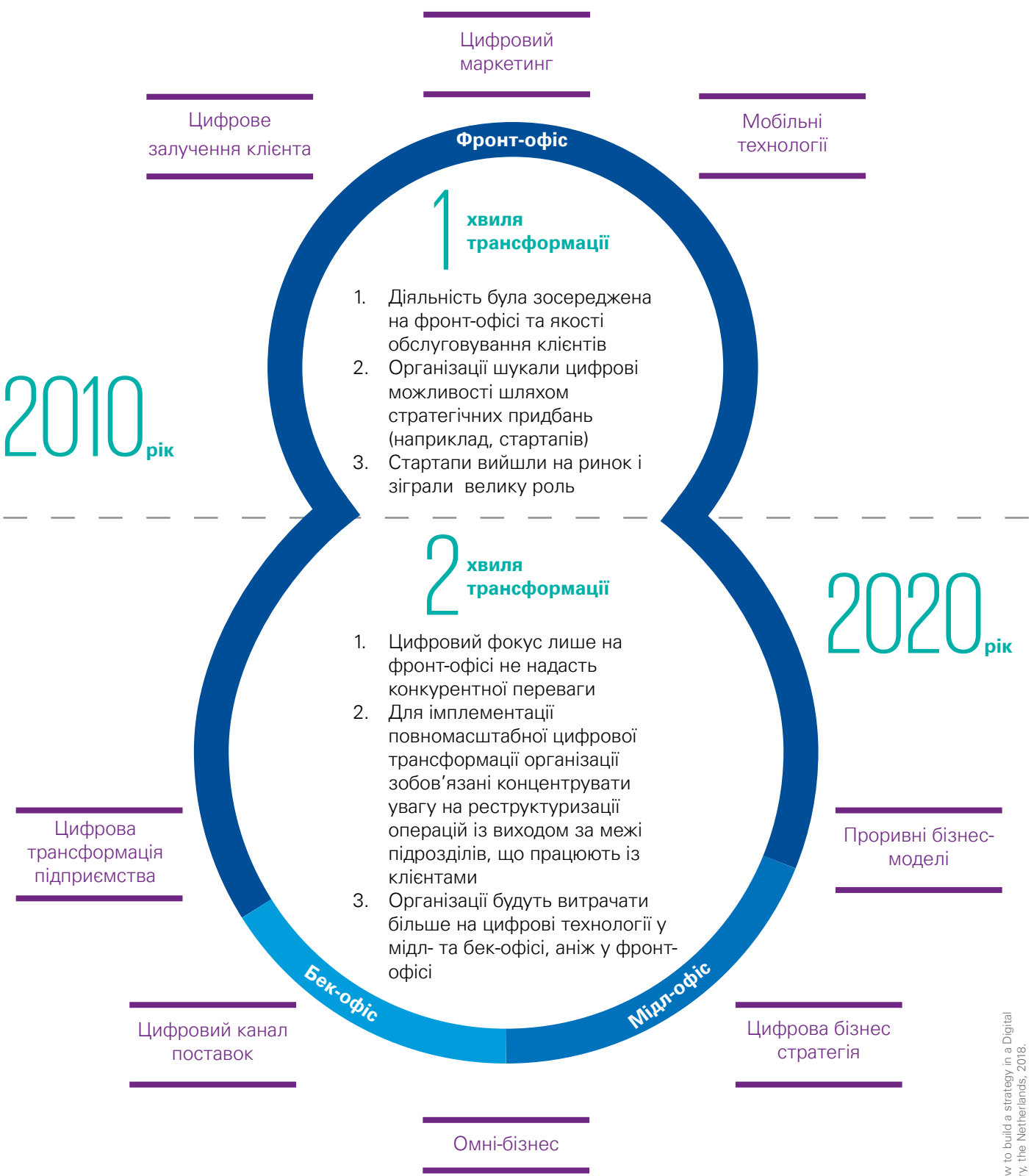
Фактори успіху для проведення успішної цифровізації



Джерело: KPMG Route to Digital, 2018.

Джерело: Compact, How to build a strategy in a Digital World, KPMG IT Advisory, the Netherlands, 2018.

Цифрові технології: етапи трансформації



Джерело: Compact, How to build a strategy in a Digital World, KPMG IT Advisory, the Netherlands, 2018.

Цифрові технології перенесли фокус із фронт-офісу на весь ланцюжок формування вартості та процеси управління.

1. Бренди врешті-решт побудують цілісні моделі послуг, які будуть виходити за межі точок контакту.

2. Цифрові підприємства прискорять роботу для розподілу своїх потужностей між цифровими та офлайн каналами обслуговування клієнтів.

3. Цифрові інновації зруйнують межі між підрозділами у компаніях і створять об'єднане підприємство.

Фронт-офіс – група підрозділів або процесів в організації, що відповідають за безпосередню роботу з клієнтами, замовниками.

Мідл-офіс – група підрозділів або процесів в компанії, яка управляє ризиками, розраховує прибуток і втрати та відповідає за інформаційні технології. Мідл-офіс залучає ресурси як фронт, так і бек-офісу.

Бек-офіс – це підрозділ організації, що займається веденням бізнес-процесів, збільшенням продуктивності за допомогою оптимізації робочих операцій, усунення ручних неефективних операцій упродовж повного життєвого циклу бізнес-процесів.

Омні-бізнес – підхід, принципами якого є цілісність і узгодженість користувацького досвіду. Головна його перевага полягає в тому, що користувачі вільно переключаються між каналами, наприклад, мобільним пристроєм, ноутбуком, соціальними мережами та офлайн магазином.

Джерело: www.investopedia.com

52% генеральних директорів узгодили процеси мідл- та бек-офісів з урахуванням більш клієнтоцентричного підходу діяльності фронт-офісу

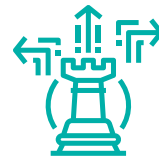
Виклики на шляху до впровадження інноваційних змін



Відсутність цілісного бачення



Недостатнє розуміння впливу технологічної інновації



Недостатнє розуміння терміновості необхідних змін



Опір усталеної культури компанії



Недостатнє фінансування



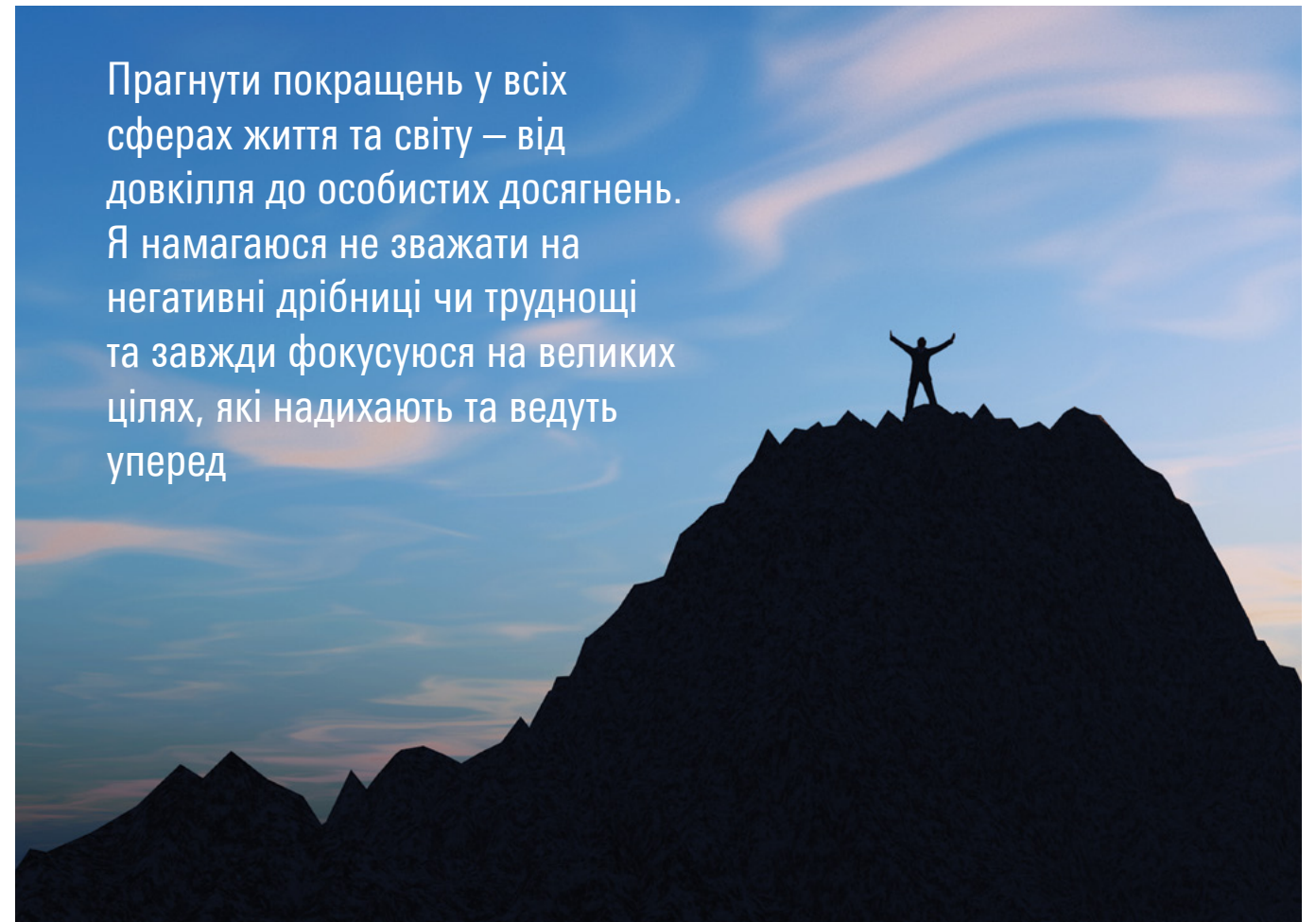
Брак необхідних навичок

Джерело: Compact, How to build a strategy in a Digital World, KPMG IT Advisory, the Netherlands, 2018.

ІНСАЙТИ УСПІШНИХ

Розумний ризик – складова будь-якої трансформації

Прагнути покращень у всіх сферах життя та світу – від довкілля до особистих досягнень. Я намагаюся не зважати на негативні дрібниці чи труднощі та завжди фокусуюся на великих цілях, які надихають та ведуть уперед





1. Чи відбулася особистісна трансформація за останні 5-10 років? У чому саме? Як Ви вважаєте, наскільки?

Після переходу з McKinsey до Укргазвидобування, де вже три роки я обіймаю посаду голови правління, відбулася потужна трансформація. Наразі успішно виконано завдання щодо зупинення падіння видобутку та створення умов для його зростання, а також отримано рекордний за 24 роки показник. Ці досягнення потребували не лише трансформації бізнес-процесів, але й серйозних особистісних змін.

Сьогодні моя робота полягає більше в ухваленні управлінських рішень, аніж в аналітиці, як це було у McKinsey. Наприклад, від початку роботи в УГВ, було зрозуміло, що компанія недостатньо вкладає в інтенсифікацію видобутку. Тому це стало одним із напрямів змін – рефокусування компанії. На додаток до нового буріння ми почали програму інтенсифікації.

2. Скільки часу потрібно людині для успішної особистісної трансформації? Чому?

Гадаю, для того, щоб вийти на новий рівень, потрібно не менше року. На початку цього шляху нова робота може бути незвичною, некомфортною, викликати професійний або особистий стрес.

3. Які навички Ви вважаєте необхідними для досягнення успіху в сучасному VUCA-світі?

Насамперед це вміння вчитися та постійно розвиватися. Уже завтра наші підходи можуть бути нерелевантними. Тож треба завжди дивитися вперед, цікавитися,



Олег Прохоренко
Голова правління
АТ «Укргазвидобування»

- Закінчив магістратуру державного управління Гарвардського університету, США.
- Кращий топ-менеджер України за версією порталу delo.ua в 2018 році.
- Під керівництвом Олега компанія Укргазвидобування в 2017 році досягла рекордного рівня видобутку за останні 24 роки.
- У 2018 році ввійшов до рейтингу топ 50 найвпливовіших людей України за версією видання «Новое Время».

 [Oleg Prokhorenko](#)

як розвивається світ, і розуміти, які тенденції є, які технології та інновації з'являються зокрема в менеджменті.

Ще одна важлива навичка – критичне (або аналітичне) мислення. Необхідно використовувати метод «problem solving», що застосовують у будь-якій індустрії та для розв'язання різноманітних питань. Обставини можуть змінюватися, але для того, щоб досягти вагомого результату, треба дотримуватися стратегічного курсу.

Компанія – це великий корабель. Під час шторму його може кидати у різні боки, але капітан повинен орієнтуватися на маяк і рухатися до нього за будь-яких умов.

4. Що чи хто Вас надихає на особисту трансформацію?

Мене надихає професійна кар'єра Нельсона Манделі, який 25 років був у в'язниці, проте спромігся керувати своїм життям як успішним проектом.

5. Як часто треба виходити із зони комфорту для переходу на новий рівень?

Аби піднятися на новий особистісний чи професійний рівень розвитку, кожні три-чотири роки необхідно виходити з зони комфорту.

6. Чи є у Вас формула життя?

Формула мого життя: прагнути покращень у всіх сферах життя та світу – від довкілля до особистих досягнень. Я намагаюся не зважати на негативні дрібниці чи труднощі та завжди фокусуюся на великих цілях, які надихають та ведуть уперед.

7. Яку б пораду Ви дали кожному українцю на шляху до досягнення успіху та процвітання країни?

По-перше, не жалітися на життя, країну чи сусідів, а більше працювати над собою та покращенням власного життя. Кожній людині на своєму місці потрібно робити більше, бути ініціатором позитивних змін. По-друге, слід вчитися ризикувати з розумом, що часто може бути необхідним етапом для подальшої позитивної трансформації. ■

Пройдіть коротке [опитування](#) та виграйте квиток на участь у платному семінарі KPMG Insight Academy.

Ваші відповіді допоможуть нам створити корисний та цікавий контент для вас.

kpmg.ua

kpmgreviewmagazine.kpmg.ua

© 2018 ТОВ "КПМГ-Україна", компанія, яка зареєстрована згідно із законодавством України, член мережі незалежних фірм KPMG, що входять до асоціації KPMG International Cooperative ("KPMG International"), що зареєстрована відповідно до законодавства Швейцарії. Усі права застережені.
Назва KPMG та логотип KPMG є зареєстрованими торговими марками або товарними марками асоціації KPMG International.
Інформація, що подана у цій публікації, носить загальний характер і не висвітлює стан справ будь-якого окремого підприємства або фізичної особи. Незважаючи на те, що ми намагаємося подавати точну і своєчасну інформацію, ми не гарантуємо, що ця інформація є правильною на дату її отримання або буде достовірною у майбутньому. Ніхто не повинен діяти і покладатися на таку інформацію без відповідної професійної консультації, наданою після детального вивчення стану справ.

KPMG в Україні



25 років
в Україні



2
офіси



>500
спеціалістів

Послуги



Зв'яжіться з нами, щоб обговорити питання аудиту, податкового, юридичного, управлінського та фінансового консультування



Київ

Бізнес-центр Senator,
17-й поверх
вул. Московська, 32/2
Київ 01010
Т: +380 44 490 5507
Е: info@kpmg.ua



Львів

Бізнес-сіті «Технопарк»
вул. Героїв УПА, 72,
корп. 40, офіс 453
Львів 79018
Т: +380 32 229 5905
Е: lviv@kpmg.ua



kpmg.ua



© 2018 ТОВ "КПМГ-Україна", компанія, яка зареєстрована згідно із законодавством України, член мережі незалежних фірм KPMG, що входять до асоціації KPMG International Cooperative ("KPMG International"), що зареєстрована відповідно до законодавства Швейцарії. Усі права застережені. Назва KPMG та логотип KPMG є зареєстрованими торговими марками або товарними марками асоціації KPMG International.