

УДК 338.3

ЭВОЛЮЦИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В B2B-ПРОИЗВОДСТВЕ

Маглинова Т.Г.*к.э.н., доцент**НАН ЧОУ ВО «Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ»**г. Краснодар, Россия****Горских Д.А.****студент,**НАН ЧОУ ВО «Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ»**г. Краснодар, Россия****Паршин Д.С.****студент,**НАН ЧОУ ВО «Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ»**г. Краснодар, Россия*

Аннотация: В традиционном секторе B2B-производства перспективы создания цифровой ценности уже более десяти лет находятся в центре внимания руководителей. Однако пути и результаты этих компаний были разными и для многих оказались несколько разочаровывающими. Так как цифровые технологии становятся всё более неотъемлемой частью основного бизнеса большинства B2B-компаний, операционная модель должна быть соответствующим образом пересмотрена, цифровая трансформация должна

осуществляться в непосредственной близости от ядра бизнеса. Для этого операционная модель приобретает решающее значение.

Ключевые слова: цифровая трансформация, B2B-производство, цифровая революция, Кремниевая долина, цифровые лидеры, модель Центра передового опыта.

THE EVOLUTION OF DIGITAL TRANSFORMATION IN B2B MANUFACTURING

Maglinova T.G.

Candidate of Economics, Associate Professor

NAN CHOU VO "Academy of Marketing and Social Information

Technologies – IMSIT"

Krasnodar, Russia

Gorskikh D.A.

student,

NAN CHOU VO "Academy of Marketing and Social Information

Technologies – IMSIT"

Krasnodar, Russia

Parshin D.S.

student,

NAN CHOU VO "Academy of Marketing and Social Information

Technologies – IMSIT"

Krasnodar, Russia

Abstract: In the traditional B2B manufacturing sector, the prospects for digital value creation have been at the forefront of executives' minds for over a decade.

However, the paths and results of these companies have varied, and for many, the results have been somewhat disappointing. As digital technologies become increasingly integral to the core business of most B2B companies, the operating model must be reimagined accordingly, with digital transformation occurring at the core of the business. To achieve this, the operating model is crucial.

Keywords: digital transformation, B2B manufacturing, digital revolution, Silicon Valley, digital leaders, Center of Excellence model.

Конечно, компаниям по-прежнему необходимо следовать основным принципам коммерческого совершенства, включая продуманную стратегию, эффективные ценностные предложения, оптимизацию для широкого спектра каналов и поддержание роста. Но чтобы оставаться на переднем крае, отделы продаж B2B могут использовать технологии для поиска нужных рынков, одновременно находя, удерживая и удовлетворяя потребности клиентов по всем каналам [1,4].

Компаниям B2B следует пересмотреть свою операционную модель с учетом следующего:

1. Поскольку цифровые технологии становятся неотъемлемой частью основного бизнеса, операционную модель необходимо пересмотреть соответствующим образом.

2. В случае успеха цифровая операционная модель влияет на операционную модель бизнеса, и границы между ними размываются. Для компаний, достигших цифровой зрелости, это различие не имеет смысла.

3. Организация реагирует на изменения подобно иммунной системе на вирус. Успешная операционная модель может действовать как вакцина.

Рассмотрим эволюцию цифровой трансформации в B2B-производстве через следующие 4 аспекта: эволюция цифровизации B2B; извлеченные

уроки; архетипы цифрового внедрения; компоненты успешных операционных моделей.

В сфере B2B-производства цифровая трансформация — сложный путь. В отличие от компаний, изначально ориентированных на цифровые технологии, или SaaS-компаний, где зародились многие передовые практики цифровой трансформации, традиционные B2B-производители имеют уникальное наследие и операционную направленность. Их доход зависит от физических продуктов, а обширные операции включают производство, цепочки поставок и складские помещения. Это влияет на организационную структуру, кадровый резерв, корпоративную культуру и отлаженные процессы. Поговорка «мы всегда так делали» диктует принципы принятия решений и подходы, основанные на глубоко укоренившихся системах, формирующих повседневную деятельность и рабочую среду [2,3].

Эти системы охватывают не только технологическую инфраструктуру, но и неформальные структуры стимулирования, определяющие корпоративную культуру. У большинства производителей в какой-то момент сформировалась предпринимательская культура. Но по мере их превращения в глобальные компании требования к качеству, соблюдению норм, масштабированию и другие вынуждали их специализироваться, практически не оставляя места для ошибок за пределами отдела исследований и разработок.

Такие технологические компании, как Apple, Amazon и новаторы из Кремниевой долины, перевернули представление о цифровых технологиях. Благодаря своим революционным инновациям они не только преобразили свои отрасли, но и повлияли на то, как компании воспринимают и реализуют цифровые изменения. Они бросили вызов устоявшемуся положению дел,

подчеркнув потенциал цифровых технологий для революционных преобразований в бизнесе [1].

Термин «цифровая революция» превратился из модного словечка в мощную силу, изменившую отрасли, ожидания клиентов и бизнес-модели. Однако многие B2B-производители некритично восприняли этот подход, стремясь к новым источникам дохода, не до конца осознавая последствия. В ответ на перемены многие B2B-производители были вынуждены адаптироваться и инициировали пилотные цифровые проекты, инновационные лаборатории или сторонние программы. Эти инициативы часто финансировались отделами маркетинга и реализовывались отдельно от основных бизнес-функций и стратегии. Чтобы привлечь новое поколение талантливых специалистов и сформировать более инновационную культуру, не выходящую за рамки «крупной корпорации», эти офисы были физически размещены вдали от штаб-квартиры.

Принятие философии Кремниевой долины «двигайся быстро и ломай всё» оказалось несоответствующим природе и принципам работы B2B-производства, основанного на материальных продуктах, сложных решениях и разветвлённых цепочках поставок. Эти усилия часто не интегрировались с существующими системами и не получали поддержки со стороны основных бизнес-подразделений, что приводило к ограниченному успеху [2].

Конфликт систем, вызванный разделением фокуса между инновационными лабораториями и основными бизнес-подразделениями, препятствовал прогрессу и созданию ценности. Неспособность интегрировать эти инициативы с основными операциями привела к отсутствию существенной окупаемости инвестиций для большинства проектов. Из-за этого расхождения в подходах и системах цифровые инновации не оправдали первоначальных ожиданий, и реальный прорыв произошёл лишь в отдельных отраслях и сферах бизнеса. В современном Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

быстро меняющемся цифровом мире ключ к успеху в B2B-сфере кроется в более прагматичном подходе: приоритете цифровой оптимизации над дестабилизацией. Цифровые лидеры в B2B-производстве переходят от разрозненных центров инноваций к кросс-функциональному сотрудничеству в масштабах всей организации. Вместо экспериментов с высоким риском и высокой отдачей цифровые лидеры укрепляют основные предложения, развивают активы для баланса и дифференцируют свои основные продукты [4].

Такое смещение акцентов отражает современную эпоху цифровизации B2B, где на первый план выходит мгновенная ценность для бизнеса, а цифровые инициативы и технологии становятся главными факторами реализации. Этот прагматичный подход связывает цифровые инициативы с долгосрочным успехом и устойчивым ростом, отходя от прежней заикленности на переменах, в значительной степени обусловленной страхом упустить что-то важное.

Цифровые лидеры бывают разных форм и размеров, но прежде всего у них есть продуманный/ осознанный подход, который был изучен как соответствующий их ситуации, рынку, уровню срочности и поддержке инвесторов/совета директоров. В цифровую эпоху инвестиции в инновационные технологии и инициативы стали нормой для компаний, стремящихся сохранить конкурентоспособность. Однако истинный успех этих инвестиций часто зависит от эффективности цифровой операционной модели [3].

Эффективная цифровая операционная модель служит связующим звеном между цифровыми устремлениями и ощутимой окупаемостью инвестиций. Для этого крайне важно, чтобы цифровая операционная модель была интегрирована с основными операциями. Совместное использование прибылей и убытков в цифровых и нецифровых каналах критически важно

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

для предотвращения нездоровой структуры стимулирования, где каждый работает на свой отдельный цифровой остров.

В модели описаны три распространённые эталонные операционные модели. Слева направо: децентрализованная операционная модель, в которой цифровые инициативы децентрализованы, например, рынок или бренд с развитыми цифровыми возможностями. Организация не смогла добиться согласованности и отдаёт приоритет финансированию и возможностям, необходимым для работы всей компании. Это наименее зрелая модель, и её обычно используют крупные игроки рынка. Некоторые могут утверждать, что в современном мире такая операционная модель неконкурентоспособна.

В центре внимания — модель Центра передового опыта, где часть организации стандартизирует лучшие практики, дизайн, знания, процессы, а иногда и технологии, чтобы обеспечить согласованный, эффективный и, в идеале, высокоэффективный подход к работе. Глобальные малые и средние предприятия/эксперты курируют экспертные знания или активы и работают в партнерстве с различными бизнес-подразделениями над внедрением этих идей или активов. Обычно это первый шаг от отсутствия цифровых практик к их внедрению [1,3].

Предположим, что цифровые лидеры, которые добились реального создания ценности, перейдя от перехода от цифровой революции к цифровой оптимизации, смогли добиться этого благодаря изменению своей цифровой операционной модели. Варианты цифровых операционных моделей существуют во всех формах и масштабах: от внутренних стартапов и венчурных компаний до проектно-платформенных подходов, бимодальных ИТ-технологий, Holacrazy и самоуправления (вспомните agile-модель Spotify). В крупных B2B-компаниях в настоящее время преобладают два варианта основных операционных моделей:

Масштабируемые Agile-программы, такие как LESS и SAFe, где внутренние и внешние команды организованы на основе ролей, процессов, церемоний и артефактов для масштабирования Agile-практик в крупных организациях. Это обеспечивает структурированную основу для работы организации в более крупных масштабах с целью достижения гибкости и согласованности действий между различными командами и отделами. Продуктоориентированные гибкие программы, в которых внутренние и внешние команды, процессы и культура структурированы вокруг продуктоцентричного подхода. Постоянное совершенствование и доработка цифровых продуктов, которые могут представлять собой что угодно, от корпоративного веб-сайта и приложений для выездного обслуживания до клиентского портала, осуществляется на основе анализа и гипотез (т.е. анализа использования продукта в режиме реального времени, данных о продажах и поведении), что приводит к запуску новых или улучшенных функций, направленных на улучшение общего клиентского опыта [2,4].

Независимо от выбора операционной модели, цифровые лидеры характеризуются поддержкой руководства на уровне совета директоров и нижестоящих инстанций, а цифровые инвестиции консолидируются в программы, что обеспечивает синергию, предотвращение дублирования, масштабирование инсорсинга, наращивание внутренних возможностей и общее снижение затрат в определенных областях, т.е. снижение накладных расходов по сравнению с проектами, работающими по принципу «стоп-старт-финиш». Но самое главное — в обеих моделях все цифровые усилия консолидируются с целью установления более четкой связи с общим процессом создания ценности, т.е. на уровне портфеля и программы в SAFe, где коммерческие цели транслируются в бэклог программы.

Однако, как внешний партнер по внедрению, также наблюдается ряд недостатков крупных цифровых программ, таких как SAFe. Один из Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

очевидных недостатков — огромные накладные расходы на реализацию крупной программы. Полдня планирования PI (инкремент программы) с участием более 50 человек обходится дорого. Также возникает вопрос, действительно ли эти программы эффективнее проектов; действительно ли выполнено обещания Agile, и какая альтернатива, если не каскадная модель разработки, существует? Двумя основными движущими силами внедрения крупномасштабных программ, по-видимому, являются инсорсинг, обусловленный признанием того, что цифровые технологии становятся частью ядра, и растущей сложностью и зависимостью цифровой экосистемы, которой больше невозможно управлять из отдельных цифровых островков и проектов [1,3,4].

Поскольку цифровые технологии всё больше интегрируются с основными операциями, руководство компаний требует более высокого уровня прозрачности в вопросах создания ценности. Для руководителей высшего звена, занимающихся цифровыми прибылями и убытками, связывающими уровни 1-3 с уровнем 4, ключевым приоритетом должно быть четкое и измеримое создание ценности. Конечно, бизнес-кейсы составляются для того, чтобы связать инвестиции с созданием ценности. Но бизнес-кейсы в значительной степени основаны на обещаниях, предположениях и ожиданиях. Следует предположить, что по мере того, как компании переходят к цифровой оптимизации и создают операционные модели, в которых цифровые технологии являются неотъемлемой частью основных операций, потребуются новые уровни прозрачности в вопросах создания ценности. Вдохновение можно черпать у игроков, занимающихся исключительно электронной коммерцией, где бизнес-решения и улучшения продуктов принимаются на основе данных в режиме реального времени, то есть данных о продажах и поведенческих данных [2].

В современном быстро меняющемся цифровом мире ключ к успеху в сфере B2B кроется в более прагматичном подходе: приоритете цифровой оптимизации над дестабилизацией (или, скорее, в тщательном осознанном подходе к работе с тем или иным). Другими словами, цифровая поддержка (оптимизация) важнее цифровых инноваций (дестабилизация).

Наблюдаются значительные изменения в развитии цифровой трансформации в сфере B2B-производства. Тема «переломных моментов» пришла и ушла, и B2B-компании сократили большинство сопутствующих цифровых проектов. Успешные цифровые проекты и продукты являются частью оптимизации основных операций, например, электронной коммерции. Поскольку цифровые технологии становятся всё более неотъемлемой частью основного бизнеса большинства B2B-компаний, операционная модель должна быть соответствующим образом пересмотрена. Создание правильной операционной модели, в которой цифровой опыт является неотъемлемой частью, а не чужеродным элементом, может стать решающим фактором, отличающим лидеров цифровой отрасли от отстающих.

Библиографический список

1. Маглинова, Т. Г. Влияние цифровых технологий на развитие экономических систем страны / Т. Г. Маглинова // Вестник ИМСИТ. – 2023. – № 1(93). – С. 14-17. – EDN VKTRIB.

2. Брежнева В.М., Петрушина В.В. Исследование стратегических направлений развития b2b-продаж в современной экономике // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2020. №1 (15). URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-strategicheskikh-napravleniy-razvitiya-b2b-prodazh-v-sovremennoy-ekonomike> (дата обращения: 21.09.2025).

3. Выборов Е.С., Макарова О.Ю. Цифровая трансформация союз в2в сектора: маркетинговый аспект // Интерактивная наука. 2020. №9 (55). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-v2v-sektora-marketingovyy-aspekt> (дата обращения: 21.09.2025).

4. Резник Г.А., Аторина О.А. Особенности применения инструментов интернет-продвижения на рынке B2B // E-Scio. 2020. №6 (45). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-primeneniya-instrumentov-internet-prodvizheniya-na-rynke-v2v> (дата обращения: 21.09.2025).

Оригинальность 77%