МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему : **Розробка стратегії трансформації аутсорсингової моделі в продуктову студію на прикладі компанії "Ubraine"**

Виконав: студент 6 курсу, групи СІП18м

спеціальність 073 « Менеджмент» Бідочко А.Р.

Керівник к.е.н. Вуйцик О.І.

Рецензент Серчинський М.Т.

Львів 2020

ЗМІСТ

ВСТУП **4**

РОЗДІЛ І. МЕТА ПРОЕКТУ **6**

РОЗДІЛ ІІ. ОПИС СТРАТЕГІЇ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ **7**

РОЗДІЛ ІІІ. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРОЕКТУ **10**

3.1 Чому традиційний аутсорсинг неефективний? 11

3.2 Long Tail паттерн 13

3.3 Open Business Models 14

3.4 Детальний опис бізнес-моделі 15

РОЗДІЛ ІV. АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ТА ОПИС СТЕЙКХОЛДЕРІВ ПРОЕКТУ **17**

4.1 Опис ринку IT послуг 17

4.2 Опис ключових стейкхолдерів проекту та їхній вплив 20

4.3 Матриця стейкхолдерів 23

4.4 Business ecosystem 24

РОЗДІЛ V. ВПРОВАДЖЕННЯ **25**

5.1 Початковий етап. Відповідність вимогам індустрії 26

5.2 Розробка операційної моделі 28

5.3 Цілі, процеси, технології та інтелектуальна перевага 32

5.4 Методи отримання можливостей 34

5.4.1 Категоризація можливостей підприємства 37

5.5 Принципи удосконалення операційної моделі 38

5.6 Компоненти екосистеми 39

5.6.1 Крок №1 “На яких компонентах фокусуємося” 44

5.6.2 Крок №2 “Оцінка: визначення розриву” 45

5.6.3 Крок № 3 “Вибір шляху для зменшення прогалин в компонентах” 46

РОЗДІЛ VI. РИЗИКИ **49**

6.1 Внутрішні 49

6.2 Зовнішні 50

РОЗДІЛ VII. ФІНАНСОВА ЧАСТИНА **51**

7.1 Витрати на трансформацію 51

7.2 Прогнозовані доходи 54

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ **55**

Додатки **56**

ВСТУП

Глобальна економіка та сфера послуг в наш час зазнає значних змін, які не були помітні ще десятиліття назад.

Першою з таких значних змін це швидка трансформація та оновлення моделей функціонування підприємства, та постійна потреба в розробці інноваційних рішень для того щоб зберігати конкуруюче положення на ринку. На світовому ринку існує множина основних хабів які спеціалізуються в сфері послуг, а саме IT сервіси, одні з таких це Індія, Китай та Україна. Історично такі хаби спеціалізувалися на наданні послуг аутсорсингу для виготовлення/розробці кінцевих продуктів та сервісів, але в наш час в даних секторах розпочався перехід від нарощування виробничого потенціалу до збільшення інноваційних можливостей/потужностей, як результат це дозволяє використовувати вже готову та недорогу інфраструктуру для створення інновацій.

Друге - це фундаментальна зміна в бізнес моделях великої кількості компаній в розвинутих країнах або OECD країнах. Раніше більшість таких фірм роблячи інновації фокусувалися на збереженні таких інновацій в середині компанії, так як це було основною перевагою на ринку та дозволяло бути конкурентно спроможними. Багато з таких компаній починає змінювати свою бізнес модель в сторону Open Business Model, базовою ідеєю яких є відкритість інновацій поза межами компанії. Як результат такі компанії починають використовувати методи аутсорсингу для виконання процесів, які раніше розроблялися в середині компанії та були спрямовані на розробку інноваційних рішень. Такі методи аутсорсингу потребують також змін зі сторони постачальників послуг, а саме орієнтація сервісів за принципом KIBS (Knowledge-intensive business services).

Дана робота має на меті пошук ефективних методів співпраці між компаніями замовниками в країнах OECD які зацікавлені адаптувати або вже адаптовують Open Business Model практики та компаніями які знаходяться в

країнах що розвиваються і в яких відбувається трансформація з аутсорсингової моделі націленої на нарощення виробничого потенціалу до бізнес моделі яка націлена на нарощення інноваційних можливостей.

РОЗДІЛ І

МЕТА ПРОЕКТУ

Метою даного проекту є описати стратегію трансформації та її імплементацію для зміни аутсорсингової бізнес моделі в продуктову студію.

Основною ціллю трансформації є можливість створення інформаційної системи, яка б дала можливість швидко конфігурувати набір компонентів цифрової бізнес екосистеми та складати їх в готове рішення для замовника (підприємства).

Під трансформацією розуміється побудова нових напрямків розвитку підприємства, які б дозволили використовувати поточні ресурси аутсорсингової компанії для створення додаткової цінності.

Пошук ефективних методів співпраці між компаніями замовниками в країнах OECD та компаніями постачальниками IT сервісів в країнах що розвиваються.

Для перших однією з основних але обов'язкових характеристик є плани по адаптації Open Business Model практики.

Для постачальників IT послуг розглядається як одна з основних цілей це трансформація аутсорсингової моделі в продуктову студію для нарощення інноваційного потенціалу.

РОЗДІЛ ІІ
ОПИС СТРАТЕГІЇ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ

Ідеї полягає в тому, щоб трансформувати аутсорсингову бізнес модель в продуктову студію.

IT індустрія в Україні має позитивну динаміку росту. Загальна кількість спеціалістів в даній індустрії перевищує 166 000, також згідно з дослідженням PwC ринок збільшився на 150% в період з 2011 по 2015, та до 2020 потенційно може зрости до $5.7 мільярда

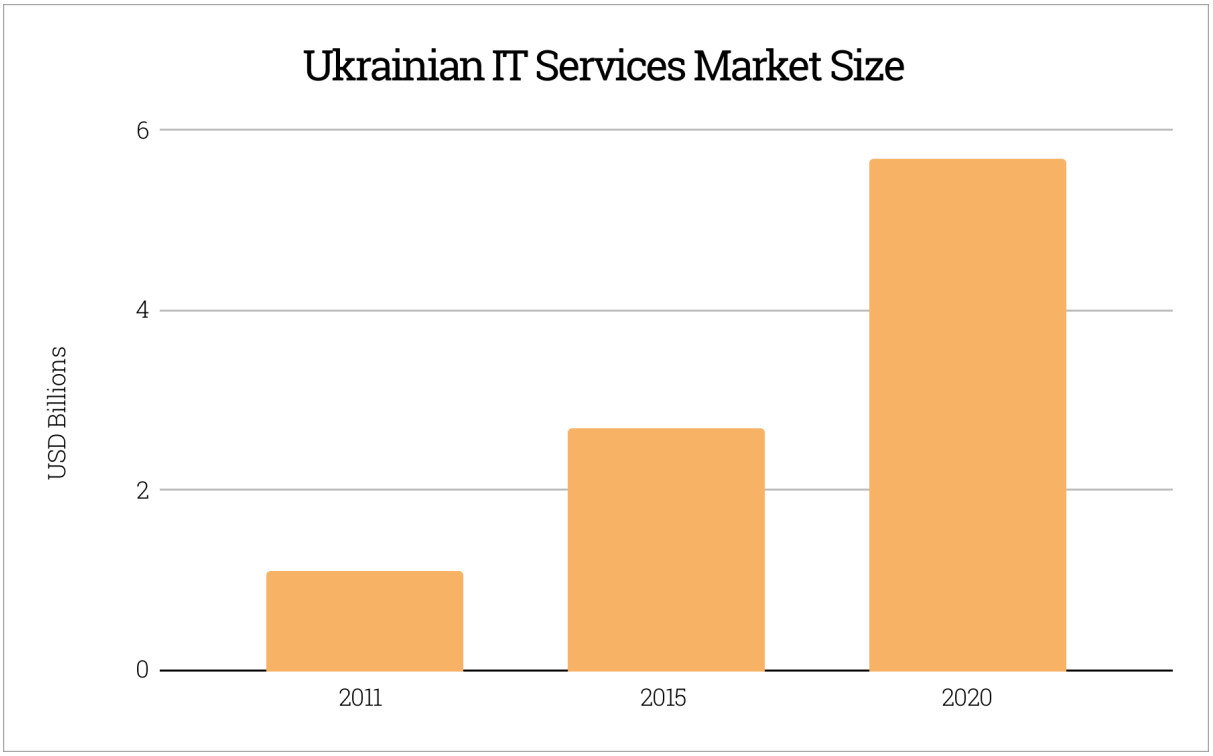


Рис. 2.1. "Український ринок IT послуг"

Глобальний ринок аутсорсингу IT послуг:

- В 2016 компанія "Deloitte" опублікувала дані про те що 72% респондентів з бізнес сектору вже використовують аутсорсинг IT послуг
- В 2018 дослідження проведене GSA, показує що 70% планують віддавати на аутсорсинг все більше послуг в майбутні роки

У зв'язку з тим що дана індустрія має такі швидкі темпи розвитку вона потребує інноваційних методів співпраці.

Історично аутсорсинг IT послуг почався з моменту коли бізнес активно почав використовувати технології, але зазвичай був перед вибором або створювати власний технологічний відділ для підтримки IT рішень або використання зовнішніх сервісних компаній для цього. Даний метод надає ряд переваг для бізнесу:

1) Скорочення витрат на розвиток власного IT відділу та його експертизи
2) Відсутність територіального обмеження при виборі підрядника, що дозволяє використовувати економічні\правові\податкові переваги інших країн.
3) Можливість швидко купити експертизу в технологічній індустрії

На даному етапі бізнес використовував IT технології тільки для підтримки основної діяльності, але з плином часу, технології починали розвиватися все більше і в результаті значення технологій в бізнесі перемістилося з другорядного на основне.

В модерному світі із швидкими темпами розвитку та зміни економічної ситуації, технології є одним із ключових елементів для успішності бізнесу, відповідно й потреба в якісних та інноваційних методах співпраці\аутсорсингу зростає.

Як результат аутсорсингові компанії перетворюються з простих виконавців послуг від замовника на технологічних партнерів, які будуть з часом виходити з тіні аутсорсингу та ставати стратегічними партнерами, відповідно й спектр послуг які необхідно надавати буде розширюватися, а ризики та відповідальність будуть ставати спільними між замовником та виконавцем (аутсорсинг компанія).

Дивлячись на IT ринок України потрібно звернути увагу на ряд обмежень які аутсорсингова бізнес модель накладає на технологічну індустрію, а саме:

1) Наявність зарубіжних компаній на локальному ринку (зменшується потреба в посередниках\аутсорсингових компаній)
2) Зарплати зростають до рівня зарубіжних (зменшення маржі)

3) Відсутність ціннісної пропозиції в аутсорсингових компаніях (аутсорсинг в основному не має як основну ціль - створення якісного продукту)
4) Низька зацікавленість виконавця в продукті\проекті замовника (вигорання працівників)

Одним з рішень вище наведених проблем є створення нової ціннісної пропозиції на сервісному ринку, з використанням вже наявних вмінь в сфері аутсорсингу, а саме розробка повноцінних продуктів під замовника, тобто створення певного типу продуктової студії\фабрики, яка б займалася повним циклом розробки продукту від ідеї до запуску на ринок та подальшого розвитку\підтримки.

В такому випадку основною ціллю\цінністю такої студії\агенції буде не продаж чим більшої кількість працівників з чим більшою маржею, а процеси та напрацювання які дозволяють створювати та розвивати успішні продукти на ринку, як для замовника так і власні.

РОЗДІЛ ІІІ

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРОЕКТУ

Бізнес модель є одним з найефективніших методів пояснення, опису та стратегічного планування будь-якого типу підприємницької діяльності, який дозволяє оцінити та зрозуміти основну ідею/цінність підприємства без поглибленого розуміння домену в якому підприємство функціонує.

Для опису даного проекту було використано бізнес модель Остервальдера, яка базується на 9 основних блоках, які описують 4 основних сфери діяльності бізнесу: клієнт, пропозиція, інфраструктура та фінанси.

Традиційно IT аутсорсинг, а саме офшорний, розглядався як метод зменшення видатків підприємства на внутрішню робочу силу, підтвердженням такої думки можуть слугувати річні заробітні плати таких країнах:

- Індія: 4.000$ - 23.000$
- Україна: 27.000$ - 47.000$
- США та Канада: 40.000$ - 100.000$

У зв'язку з такою різницею в річних заробітних платах, даний типу бізнесу не потребував на початку свого існування інноваційних бізнес моделей і мав можливість функціонувати успішно за рахунок високої маржинальності.

В результаті IT аутсорсинг почав активно розвиватися в "*країнах що розвиваються*" та створив розвинену інфраструктуру, яка може слугувати фундаментом для переходу від аутсорсингової бізнес моделі (яка слугувала як проста віддалена робоча сила) до бізнес моделей ціллю яких є створення інноваційної цінності**.**

Ще одним фактором який змушує використовувати більш інноваційні бізнес моделі в даному секторі, слугує факт того, що заробітні плати з плином часу зростають, і вже в наш час, досягти такої маржинальності як раніше стає все важче.

Існує декілька патернів бізнес моделей, які можуть дозволити трансформувати аутсорсингову бізнес модель в продуктову студію, а саме: “The Long Tail” та “Open Business Models”.

3.1 Чому традиційний аутсорсинг неефективний?

Раніше компанії були зацікавлені в тому, щоб оптимізувати своє портфоліо постачальників IT послуг та покладатися на співпрацю з кількома основними партнерами з обширною експертизою в технологіях та індустрії, лімітуючи в свою чергу кількість нішевих постачальників. Дана стратегія також потребувала методу зменшення ризиків пов'язаних із зростанням залежності підприємства від послуг постачальника, таким методом є використання короткострокових контрактів з чітко розробленими цілями та очікуваними результатами.

Як результат така стратегія створила сукупність обмеженого набору партнерів які можуть запропонувати всебічний набір можливостей, а також створена конкуренція серед партнерів мотивує їх до інвестування власних ресурсів та часу в розвиток клієнта. Централізоване управління таким портфелем постачальників дозволяє економно і ефективно співпрацювати, з надією на те що підрядники будуть використовувати ефективні та інноваційні технології та сервіси для надання послуг.

Але тільки декілька компаній задоволені рівнем інновацій, які надають постачальники. Враховуючи поточну ситуацію з швидким розвитком технології які змінюють індустрії, вже створені компанії потребують постійного доступу до свіжих ідей, технології та передової експертизи.

В IT індустрії такі можливості зазвичай можна знайти серед невеликих та гнучких команд/постачальників. Цей факт не є новиною, так як зазвичай великі компанії з добре функціонуючими та стандартизованими процесами схильні ігнорувати значні зміни в їхньому секторі, допоки нові компанії не почнуть змінювати їхні продукти та сервіси з доповненою вартістю та інноваційністю.

Відповіддю на такі потреби ринку, компанії почали вести проактивний тип аутсорсингу та не опиратися тільки на довготривалу співпрацю з основними партнерами та обмеженим набором технологій.

Такі практики породили ще одну з проблем, це унеможливлення централізованої співпраці з великою множиною малих та диверсифікованих підрядників. Тому у таких компаніях керівники бізнес-підрозділів (департаментів) прагнуть залучити послуги нішевих постачальників, які дають можливість використовувати інноваційні методи та не відставати від технологічних змін, що мають важливе значення для конкурентоспроможності їхній підрозділів.

Яку проблему ми намагаємося вирішити: складність співпраці компанії замовника з великою множиною постачальників послуг (можуть бути невеликі команди), що в свою чергу унеможливлює інтегрування локальних інноваційних продуктів які продукуються цією множиною постачальників.

Яке рішення ми пропонуємо: створення такої інфраструктури для надання IT послуг, яка б дозволила співпрацювати з множиною невеликих постачальників на ринку IT послуг з наперед розробленим фреймворком, який буде включати всі попередні напрацювання по процесу імплементації рішень в подібних доменах/індустріях.

3.2 Long Tail паттерн

Базується на тому, що потрібно продавати менше але багато різних пропозицій. Тобто фокусироваться на тому, щоб запропонувати велику кількість нішевих продуктів, кожний з яких продається відносно не часто. Агрегована кількість продаж нішевих продуктів може бути такою ж прибутковою, як і традиційна модель де мала кількість найліпших продуктів створюють найбільший заробіток. Дана бізнес модель потребує низьких витрат на зберігання продуктів та платформу, яка може забезпечити велику кількість нішевих продуктів доступними для потенційних покупців.

Даний паттерн на ринку IT послуг потрібно розглянути зі сторони клієнта/компанії яка потребує аутсорсингу. Інноватівна бізнес модель в IT аутсорсингу пов'язує декілька ключових партнерських відносин з динамічно змінюваною та необмеженою кількістю менших контрактів з іншими постачальниками для надання нішевих пропозицій, які не входять в спектр можливостей основних партнерів. За допомогою множини таких динамічних та диверсифікованих контрактів в поєднанні з стандартизованим підходом до аутсорсингу, дає можливість використання Long Tail стратегії, що сприяє постійному створенню нових пропозицій та можливостей, які дають можливість компанії успішно розвиватися турбулентному бізнес середовищі.

Така стратегія потребує створення загальних правил/методів,фреймворків та архітектурних вимог до партнерів, які в свою чергу дозволяють виділити найбільш продуктивних провайдерів, та збільшити їхню активність та зацікавленість в співпраці з замовником.

Як результат, обмежена кількість ключових партнерів допомагає клієнту в управлінні основними бізнес процесами та технологіями, а динамічно змінювана множина експериментальних рішень від постачальників, які утворюються за патерном Long Tail, дає можливість інтегрувати їх у архітектуру компанії для постійного створення та дослідження інноваційних рішень/продуктів.

3.3 Open Business Models

Відкриті бізнес моделі використовуються компаніями для створення та отримання цінності шляхом систематичної співпраці із зовнішніми партнерами. Існує два основних напрямки використання таких бізнес моделей, перший це використання зовнішніх ресурсів/ідей в межах підприємства або другий це відкриття внутрішніх ресурсів/ідей підприємства для зовнішніх компаній.

Перевагою використання такого типу бізнес моделей, у світі де знання відіграють одну з найвпливовіших ролей, є можливість створювати цінності та ліпше використовувати власні дослідження шляхом інтеграції з зовнішніми ресурсами/рішеннями/ідеями, інтелектуальною власністю та продуктами у внутрішніх інноваційних процесах.

З іншої сторони, багато компаній (здебільшого великих) протягом своєї діяльності продукують технології, знання, продукти та інтелектуальну власність, яка може бути не задіяною в основних компетенціях підприємства, відповідно не використовуватися з повним потенціалом. Такі елементи можуть монетезуватися за допомогою відкриття доступу до них для зовнішнього ринку з різними методами взаємодії.

3.4 Детальний опис бізнес-моделі

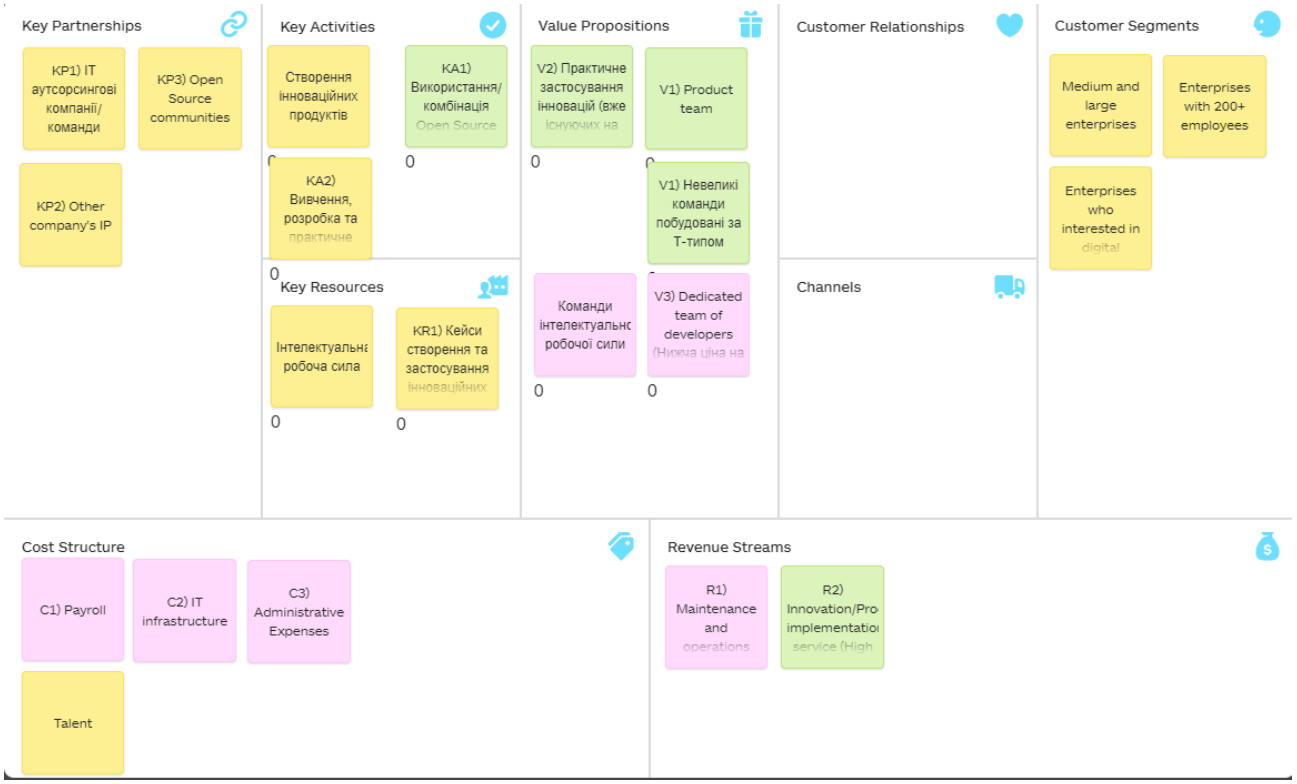


Рис. 3.1. "Діаграма бізнес моделі"

Основна ідея такої бізнес моделі, це змінити основні потоки прибутку підприємства (service provider) з традиційних, таких як маржинальність на робочій силі [**R1**] на продуктово орієнтовні [**R2**] - продаж сервісу імплементації інноваційних продуктів на підприємстві або створення та імплементація продуктів для B2B сектору.

[R1] Це в свою чергу дозволить нам створити як одну з переваг - збільшення рівня заробітної плати на ринку в країнах що розвиваються, так як підприємство не буде орієнтоване на такий вид заробітку як основний та в результаті можливість залучати висококваліфікованих експертів на ринку праці.

[V2] Та змінити/доповнити/створити вже наявну пропозицію на ринку IT аутсорсингу на пропозицію з доданою вартістю у вигляді сервісу по практичному застосуванню інноваційних технічних рішень на стороні замовника (підприємства), який може слугувати аналогом Project based price / Fixed price

[**V1**] Ще один з сервісів це створення продуктових команд, які будуть функціонувати орієнтуючись на практичному застосуванні продукту/інновації на підприємстві та досягненні поставлених цілей, а не на технічному створенні продукту, цим в свою чергу займаються інші типи команд , які можуть бути як внутрішніми командами IT сервісної компанії [**V3**] так і зовнішніми (не належать даній компанії) [**KP1**]

[**R1**] Low margin заробітку повинно вистачати на покриття витрат на [**C1-C3**] заробітну плату основної частини підприємства (80%), адміністративних витрат та підтримки внутрішньої IT інфраструктури.

[**KA1**] Для пришвидшення розробки програмних рішень, однією з основних діяльностей підприємства буде використання/комбінування Open Source проектів/програмних продуктів а також активна участь (contribution) працівників компанії в Open Source communities [**KP3**]

[**KR1**] Одним з основних ресурсів компанії є знання, які постійно накопичуються в процесі існування підприємства та виконання основних активностей [**KA2**]. Такими знаннями можуть бути кейси створення або застосування інноваційних продуктів/рішень для підприємства (B2B сектор) сформовані за таким принципом, щоб збільшити ефективність застосування кожного наступного продукту/рішення.

[**KR1**] Знання компанії можуть створюватися також за допомогою вивчення вже існуючих на ринку напрацювань інших компанії, які є у вільному доступі (Open Business Models -> External Technology Base) [**KP2**]

РОЗДІЛ IV
АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ТА ОПИС СТЕЙКХОЛДЕРІВ ПРОЕКТУ

4.1 Опис ринку IT послуг

В наш час глобалізація спричиняє значні зміни в моделях роботи компаній, що в свою чергу створює компанії які функціонують в множині країн, інтернаціоналізацію послуг та перехід до інтеграції різного типу робочої сили на світовому ринку.

Аутсорсинг, а саме його основні типи такі як віддалені команди (offshore or nearshore) є логічною відповіддю на глобалізацію послуг, в свою чергу це породжує множину методів які направлені на максимізацію ефективності комунікації та співпраці між сторонами які задіяні в аутсорсинговій співпраці.

Будь-яка сервісна технологічна компанія продукує певний тип інноваційної інтелектуальної власності, виміряти який в цифровому форматі є досить такий важко, тому як один з основних критеріїв поділу можна вважати “не інноваційні IT послуги” та “інноваційні технологічні продукти”.

В даній роботі розглядається різниця між наданням послуги розробки програмного рішення в якому сторона виконавець продукує результат, який є чітко визначеним зі сторони замовника та створенням продукту для B2B сектору з використанням інфраструктури побудованої на базі аутсорсингових послуг.

В 2018 році глобальний ринок IT послуг/аутсорсингу досягнув рівня 85.6 мільярдів доларів та прогнозований темп росту ринку становить 3.88% згідно з дослідженням “technavio”. EMEA (Europe, the Middle East and Africa) регіон в якому прогнозований ріст є найбільшим та становить 60%. Даний ринок є високо фрагментованим та з великою кількістю гравців.

Рис. 4.1. "Статистика глобального ринку аутсорсингу IT послуг"

Зростання в секторі аутсорсингу розробки та інтеграції програмних продуктів для бізнесу буде одним з критичних трендів на глобальному ринку аутсорсингу IT послуг. В основному це спричинено зростанням складності функціонування підприємств, що в свою чергу збільшує складність побудови, імплементації програмних рішень та витрат які необхідні для розвитку IT сервісів що дають можливість досягнення кінцевої цілі. Провайдер аутсорсинговых IT сервісів вже використовують множину стандартів та методів таких як постійне оновлення програмних продуктів в умовах швидкої зміни потреб бізнесу та ринку.

Гіпотеза яка висувається в даній роботі щодо ринку IT послуг, заключається в тому, що на ринку буде зростати потреба в уміннях та знаннях практичної імплементації технологічних рішень, а сам процес розробки рішень перейде на другорядний план. Що в свою чергу дає можливість здобувати перевагу на ринку IT послуг не за допомогою виробничих потужностей або кількості доступних спеціалістів компанії, а за допомогою накопичених знань в практичній імплементації рішень/продуктів для бізнесу в різних доменах.

Що до процесу розробки програмних рішень, час на розробку та потреба в наявності великої кількості технічних спеціалістів, це може бути вирішено за допомогою використання вже доступних на ринку інновацій, підтвердженням цього може бути популяризація таких патернів/моделей ведення діяльності як Open Business Models та Open Source.

Базуючись на ідеї Open Business Models компанії які використовують офшорний аутсорсинг для підтримки конкурентної здатності на ринку зацікавлені у використанні як найефективніших з доступних на ринку рішень та їх успішній імплементації, а не на процесі розробки цих рішень.

В такому випадку IT сервісна компанія може використовувати для пришвидшення розробки рішень вже доступні на ринку у відкритому доступі програмні продукти/рішення (Open Source), та більше концентруватися на досягнення кінцевої цілі та імплементації, в результаті як тільки рішення буде успішно імплементоване для клієнта N, напрацювання та інсайти, які були створені впродовж роботи, можуть бути використані для наступного (N+1) клієнта.

В кінцевому випадку постачальник IT послуг продукує не просто технічний продукт/рішення, а інноваційну цінність.

4.2 Опис ключових стейкхолдерів проекту та їхній вплив

Стейкхолдери - це фізична або юридична особа, група осіб які мають інтерес у діяльності організації та результатів її дій. Будь-яка дія зроблена організацією або певною групою буде мати вплив на стейкхолдерів проекту, а також стейкхолдери можуть впливати на діяльність організації.

Прикладом стейкхолдерів можуть бути працівники, клієнти, інвестори, постачальники, громади, держава, партнери, асоціації, контрактори. Різні стейкхолдери мають різні інтереси відносно організації. Одним з основних завдань організації є пошук такої моделі існування, яка могла б задовольняти потреби всіх причетних стейкхолдерів.

В основному стейкхолдерів можна розділити на дві групи: внутрішні та зовнішні. До внутрішніх відносяться стейкхолдери, які здійснюють економічні операції з підприємством (наприклад клієнти, постачальники, кредитори, працівники). Серед зовнішніх зацікавлених сторін організації можна зазначити таких які напряму не мають економічних відносин з організацією, наприклад: громадські організації, засоби масової інформації, групи активістів.

Аналіз стейкхолдерів - це процес який дає можливість ідентифікувати зацікавлених осіб або груп осіб які мають вплив або залежні від дій організації. Цей процес також підкреслює критичне значення взаємодії між різними типами стейкхолдерів. Основною ціллю є визначення ролей та потреб зацікавлених сторін, для того, щоб запропонувати більш ефективніші методи комунікації та детальніше зрозуміти їхні потреби.

Для початку потрібно відповісти на 3 основних питання:

- Хто потребує інформації?
- Яку саме інформацію?
- Коли інформація є необхідною та в якому форматі?

Існує множина підходів до аналізу зацікавлених сторін та середовища проекту. Для прикладу, створення карти стейкхолдерів відносно їхнього впливу

на цілі організації або вплив організації на стейкхолдерів, категоризація стейкхолдерів за їхніми ролями, для ідентифікації зацікавлених сторін та визначення необхідного рівня підтримки.

Для аналізу стейкхолдерів було використано всі 3 методи, з ціллю з'ясування інформаційних та комунікаційних потреб всіх стейкхолдерів проекту, хто потребує яку інформацію і коли, чи були задоволені їхні потреби, необхідність в консультації, а також визначення відповідних продуктів, механізмів та каналів співпраці.

Для початку наведемо списку стейкхолдерів даного проекту та розділимо його на 2 основних типи внутрішні та зовнішні.

Зовнішні:

Клієнт - фізична або в більшості випадків юридична особа, яка виступає в ролі організації з множиною внутрішніх та зовнішніх *операційних* проблем, для вирішення яких можуть слугувати сервіси запропоновані нашою організацією.

Конкурент - фізична або юридична особа, інтереси, область діяльності, запропоновані сервіси якого є схожими. Веде активну діяльність в аналогічних доменах та ринках.

Open source communities - групи осіб, які зацікавлені у розвитку проекту/продукти до якого вони роблять свій внесок, беруть активну участь в житті проекту.

Ключові особи зі сторони замовника - фізичні та юридичні особи, які діють на стороні клієнта та мають право приймати рішення про ключові аспекти проекту а також фінансові рішення.

Керівники департаментів - фізичні особи, які займають менеджерські посади в департаментах на стороні замовника які беруть участь у проекті. Дані особи також володіють експертними знаннями у доменах в яких веде діяльність їхній департамент.

Внутрішні:

Працівник - фізична особа, яка зацікавлена у виконанні роботи та досягненні поставлених цілей індивідуальних та групових, одержує оплату та прагне до постійного вдосконалення власних умінь.

Зовнішні технічні команди - групи фізичних осіб або юридична особа, яка зацікавлена в успішному виконанню поставлених цілей в рамках проекту, часто виступають в ролі підрядників та діють за умовами контракту з обумовленими часовими термінами та фінансовими обмеженнями.

Продуктові команди - групи фізичних або юридичних осіб, основною ціллю яких є досягнення максимальної результативності від впровадження продукту на стороні клієнта. Володіють доменними знаннями в сфері діяльності замовника або мають необхідні технічні знання для реалізації проекту. Отримують оплату, яка має залежність від ефективності впровадження рішення на підприємстві замовника.

4.3 Матриця стейкхолдерів

Після того, як список всіх стейкхолдерів проекту сформовано, визначимо рівень впливу та рівень зацікавленості кожного з них за допомогою матриці, це дозволить в подальшому визначитися які потреби потрібно задовольняти для кожного типу стейкхолдерів:

Таблиця 4.1. "Матриця стейкхолдерів"

	Низький рівень зацікавленості	Високий рівень зацікавленості
Низький рівень впливу	*Open source communities, Працівники, Зовнішні технічні команди*	
Високий рівень впливу	*Керівники департаментів*	*Ключові особи зі сторони замовника, клієнт/замовник, Продуктові команди*

4.4 Business ecosystem

Подібно до екосистем в навколишньому середовищі реального життя, бізнес екосистеми, що базуються на програмному забезпеченні, передбачаються складну взаємодію між різними сторонами, в якій кожен виконує певну роль, що сприяє загальному успіху системи. Цінність екосистеми полягає в тому, що вона об'єднує декілька гравців різного типу та розміру для того, щоб створювати, масштабувати та обслуговувати ринки способами, що перевищують можливості будь-якої організації.

Використання таких екосистем може бути складним через різні бізнес моделі, операційну модель які ті використовують, але у випадку успішності, це призводить до помітного покращення ефективності та результативності роботи учасників такої екосистеми.

РОЗДІЛ V. ВПРОВАДЖЕННЯ

Процес впровадження трансформації аутсорсингової бізнес моделі в продуктову студію, можна розділити на декілька етапів/розділів:

- Передумови (Початковий/підготовчий етап) - список вимог до організації, які мають бути задоволені як мінімум на 70-80%. Даний пункт дозволить зменшити ризики та вирішити проблеми на початкових етапах побудови аутсорсингової організації, яка займається розробкою програмних продуктів.
- Карта/діаграма поточних розробок/експертизи організації з категоризацією по доменах/індустріях
- Декомпозиція проектів за типами інновацій які використані.
- Створення фреймворку для генерації та збору результатів роботи над проектами/продуктами (*Основна ідея фреймворку, полягає в тому, що як вхідні дані він отримує систематизовані артефакти у відповідних форматах, які формуються в процесі розробки N проекту, а як вихідні дані ми отримуємо інформацію яка доповнює/створює базовий документ з описом процесу створення продукту для відповідної індустрії/домену, що в подальшому використовується для N+1 проекту і далі за циклом.*)
    - Практичне використання фреймворку на вже існуючих проектах та генерація як мінімум 1 базового документу на проект.
- Створення процесу використання та збору зовнішніх знань/інновацій/продуктів які знаходяться у відкритому доступі та їхні ліцензії відповідають нашим вимогам що до використання. Open source and Open Business Models.
- Розробка та введення політики побудови та розвитку команд за методом “**T-shaped”.** Відноситься до HR процесів. Можливе залучення HRBP

- Створення першого B2B продукту з використанням вже доступних аутсорсингових ресурсів на базі поточних проектів (в доменах яких експертиза є більшою ніж 1.5-2 роки)

5.1 Початковий етап. Відповідність вимогам індустрії

Прискорення процесу користувацької адаптації нових технологій та технологічного прогресу сприяють кардинальним змінам на ринку та новій хвилі проривних технологічних рішень. Як результат вектор цінності переходить від застарілих продуктів/рішень які все більше втрачають свою перевагу до даних які ці продукти генерують та можливості які дає аналіз даних. Щоб ефективно оптимізовувати виробництво та інші процеси за допомогою автоматизації, компаніям потрібно завжди намагатися використовувати технології по новому.

Цифрова трансформація яка активно розвивається та є необхідною в новому типі індустрії, а саме “Industry 4.0” пропонує широкі можливості для зростання. Але мала кількість організацій готові впроваджувати нові рішення в темпі та обсязі, який є необхідний для того щоб не втрачати свої конкурентні позиції на ринку. Як результат лідери ринку цифрової трансформації все більше покладаються на бізнес-екосистеми, щоб запропонувати та впровадити повний набір рішень. Добре структуровані та зрозумілі в управлінні бізнес-екосистеми стали джерелом конкурентної переваги для тих, хто може добре адаптувати свої бізнес моделі та процеси, оскільки клієнти вимагають цілісних, добре інтегрованих рішень, які допоможуть їм швидко отримати результат.

Прикладом цифрових рішень які демонструють перевагу екосистеми можуть слугувати системи планування ресурсів підприємства (ERP) та управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). З точки зору підприємства такі системи мають працювати у їх складних операційних реаліях які включають в себе множину різних компонентів що взаємодіють між собою. Відповідно щоб задовольнити такі вимоги підприємства, замовника з точки зору постачальника послуг, потрібно мати вже існуючі власні комплексні

рішення які будуть включати в себе велику кількість сервісів та практичних застосувань що до вимог конкретного типу підприємства.

Вже існуючі гравці на ринку постачальників такого типу систем, використовують підхід який базується на побудові широкої мережі системних інтеграторів, незалежних постачальників програмного забезпечення та торгових посередників. Як результат такий підхід дозволяє генерувати велику базу знань з практичними застосуваннями та динамічно змінювати її в процесі розвитку та співпраці з новими замовниками.

В даному розділі ми будемо розглядати як компанія постачальник послуг може використовувати підхід орієнтований на екосистеми, для створення комплексних рішень.

Одним із викликів для постачальників рішень Industry 4.0 є створення повноцінного та перспективного рішення, яке буде відповідати всім вимогам клієнта на різних етапах його трансформації. Якщо створене рішення не відповідає таким вимогам, то таку систему можна буде вважати не динамічною, тобто такою, яку клієнт в близькому майбутньому переросте.

Вимога: постачальник цифрових рішень повинен пропонувати широкий спектр сервісних компонентів, які будуть безперебійно співпрацювати між собою для досягнення цілей замовника.

Як один з базових прикладів може слугувати сервіс прогнозування майбутнього апаратного обслуговування (predictive maintenance) в якому необхідне поєднання аналітики, візуалізації, звітності та автоматизації. Окрім цього постачальник послуг має також інтегрувати або створити системи, процеси та внутрішні можливості, що дозволяють створити пропозицію у більш гнучких моделях споживання, таких як оплата за використання (pay-per-use) або на основі результатів (outcome-based billing). В загальному все це можна назвати процесом створення цифрової бізнес архітектури “digital business architecture”.

5.2 Розробка операційної моделі

В множині секторів, таких як штучний інтелект (AI), цифрові технології, інтернет речей (IoT), автоматизація процесів та інших технологічних секторах, цінність переходить від виробників та дистриб'юторів до компаній які використовують комплексні кінцеві платформи для отримання результату діяльності як сервісу (as a service).

В загальному плані, організації в яких операційна модель (те як організація створює цінність) наслідує загальну стратегію компанії, мають набагато більші шанси досягти успіху. Це в свою чергу означає, що для проведення успішної трансформації бізнесу, операційна модель є тим пунктом, якому керівні посади мають приділяти найбільшу увагу.

Нижче наведені пункти які можуть як впливають позитивно та негативно на процес трансформації.

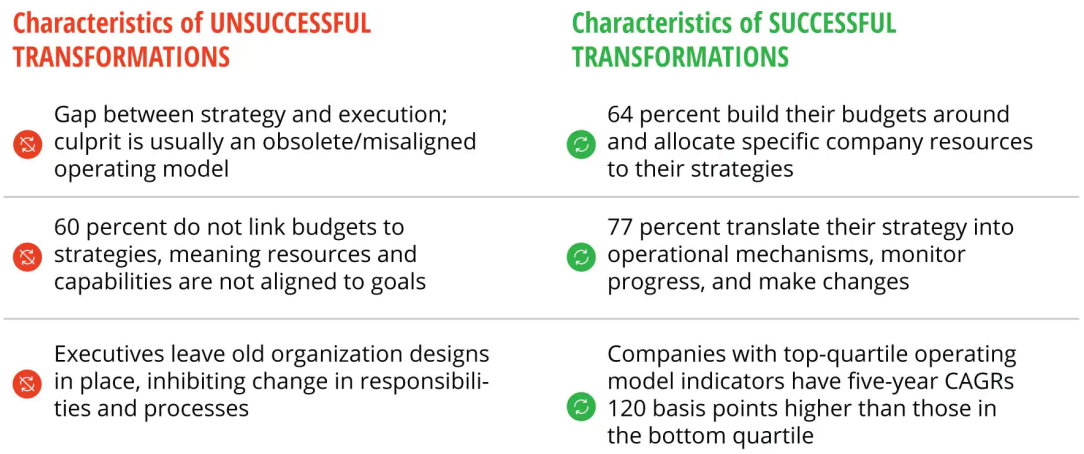


Рис. 5.1. "Що робить стратегічну трансформацію успішною"

Під час створення операційної моделі, потрібно завжди шукати баланс між швидким темпом росту та ризиками які створюються в процесі, тому для успішного балансування, організація яка змінює/створює власну операційну модель, завжди має задавати собі 6 таких запитань:

- Як ми зростаємо керуючись очікуваннями ринку та споживачів
- Чи достатньо швидко відповідаємо на прориви ринку та конкурентів

- Як ми спрощуємо внутрішні та зовнішні організаційні процеси
- Як ми максимізуємо прибуток з обмеженими фінансовими та людськими ресурсами
- Як ми створюємо та тестуємо нові продукти та технології
- Як ми орієнтуємося на конкурентоспроможні бізнес моделі

Операційна модель - це те що представляє як організація створює цінність та хто саме задіяний в цьому процесі серед організації.

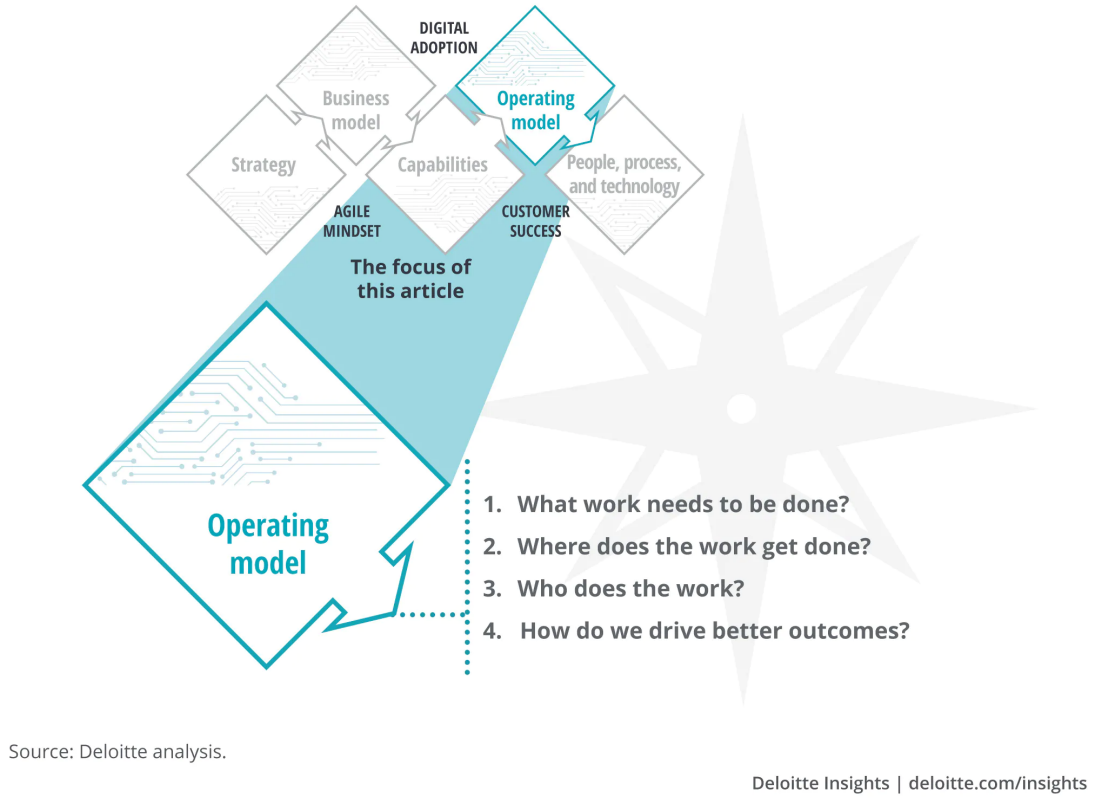


Рис. 5.2. "Операційна бізнес модель та її місце в загальній схемі"

В даному випадку потрібно створити таку операційну модель, яка б пояснювала процес створення продуктової лінійки сервісів/рішень, який буде доповнювати нашу поточну бізнес екосистему, за допомогою використання ресурсів аутсорсингу (як модифікувати/відділити компонент з загальної системи) та комбінування Open Source рішень.

Нижче наведено приклад операційної моделі, який ми будемо використовувати:

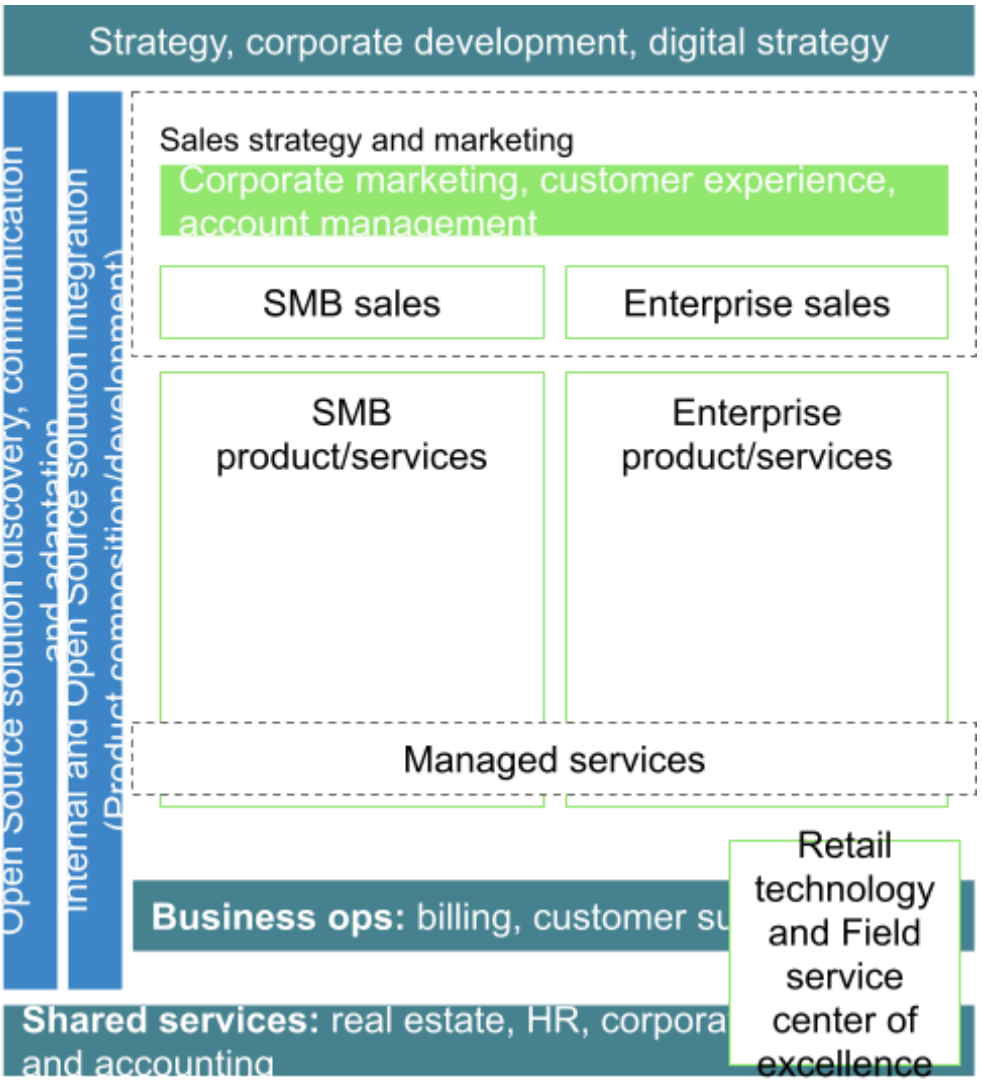


Рис. 5.3. "Операційна бізнес модель яку будемо використовувати"

Опис складових компонентів операційної моделі:

- Strategy, corporate development, digital strategy - центральне стратегічне планування, контролює чи все підприємство працює злагоджено та розуміє кінцеві цілі
- Corporate marketing, customer experience, account management - даний компонент сфокусований на взаємодію з клієнтами, їхніми рахунками, управління досвідом клієнта та корпоративний маркетинг

- SMB sales, Enterprise sales - дві незалежні частини підприємства, які відповідають за продажі рішень на ринку. *(На початковому етапі розподіл відсутній)*
- SMB/Enterprise products/services - лінійки продуктів та сервісів які компанія надає замовникам.
- Open source solution discovery, communication and adaptation - дослідження існуючих на ринку Open Source рішень та їх адаптація відносно вимог наших продуктів/сервісів
- Internal and Open Source solution integration (Product composition/development) - комбінування вже існуючих внутрішніх продуктів та Open source рішень за допомогою їх декомпозиції на автономні функціональні одиниці
- Managed services - використання зовнішніх сервісів, ресурсів з оплатою за виконану роботу
- Business ops: billing, customer support, CPQ - операційна діяльність продуктів/сервісів, клієнтська підтримка, методи оцінювання вартості
- Shared services: real estate, HR, corporate finance and accounting - сервіси в яких будемо користуватися послугами зовнішніх постачальників/партнерів
- Retail technology and Field service center of excellence - внутрішня експертиза в галузях, яка використовується як конкурентна перевага.

Найважливішим принципом якого операційна модель організації має дотримуватися це нерозривність ідеї з корпоративною стратегією, стратегіями бізнес-юнітів та іншими бізнес моделями. Операційна модель виступає в ролі якоря для підприємства і є критичним елементом ефективності та довгостроковості стратегії. Розуміння того, як організація відображає модель, є ключовим для ефективної цифрової трансформації.

Ще одним аспектом, якому треба приділяти увагу під час створення операційної моделі є розвиток чіткого розуміння своїх стратегічних амбіцій (де

ми граємо і як перемагаємо) та бізнес моделей, які будуть використані, включаючи цільові сегменти клієнтів, канали взаємодії, ціноутворення та моделі доставки, оскільки стратегія, і бізнес модель безпосередньо впливають на дизайн операційної моделі.

5.3 Цілі, процеси, технології та інтелектуальна перевага

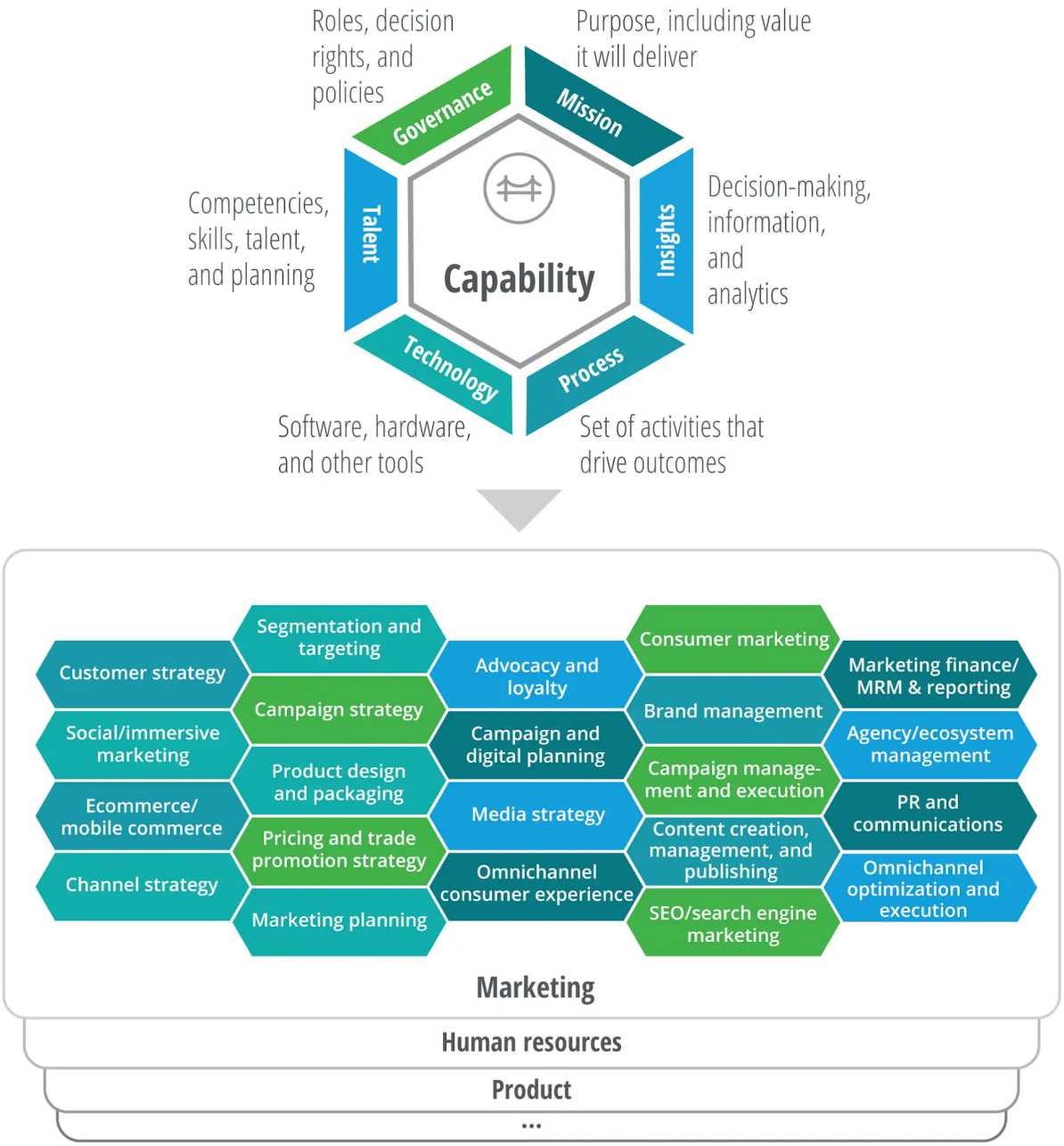
В процесі цифрової трансформації, першим кроком є визначення цілісного набору можливостей/сервісів, для задоволення стратегічних амбіцій підприємства (в даному випадку підприємства постачальника цифрових послуг та підприємства замовника). Набір можливостей повинен включати в себе як існуючі можливості підприємства так і нові, які б взаємодіяли з вже існуючими компонентами бізнес екосистеми.

Що ми розуміємо під значенням "***можливості***" - це певна множина дискретних елементів, яка складається з цілей, процесів, технологій та талантів, які в поєднанні створюють цінність для організації.

Приклад:

- "управління маркетинговими компаніями" - це можливість яка запускає, вимірює та звітує про успішність маркетингових компаній
- "продуктова стратегія" - можливість створювати карту розвитку продукту для реалізації вимог замовника.

Якщо зібрати всі такі можливості підприємства, то утвориться "***карта можливостей***", яка представляє набір необхідний для ефективної взаємодії з стратегією та бізнес моделлю.



Source: Deloitte analysis.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Рис. 5.4. "Приклад карти можливостей"

Вищенаведену карту можливостей можна інтерпретувати як фундамент для побудови майбутньої операційної моделі підприємства. Кожна з можливостей виступає в ролі будівельних блоків підприємства і використовуються для визначення вимог до навичок, набору персоналу, визначення показників ефективності (KPI), створення команд та визначення напрямку партнерства.

Використовуючи даний метод, будуємо власну карту можливостей.

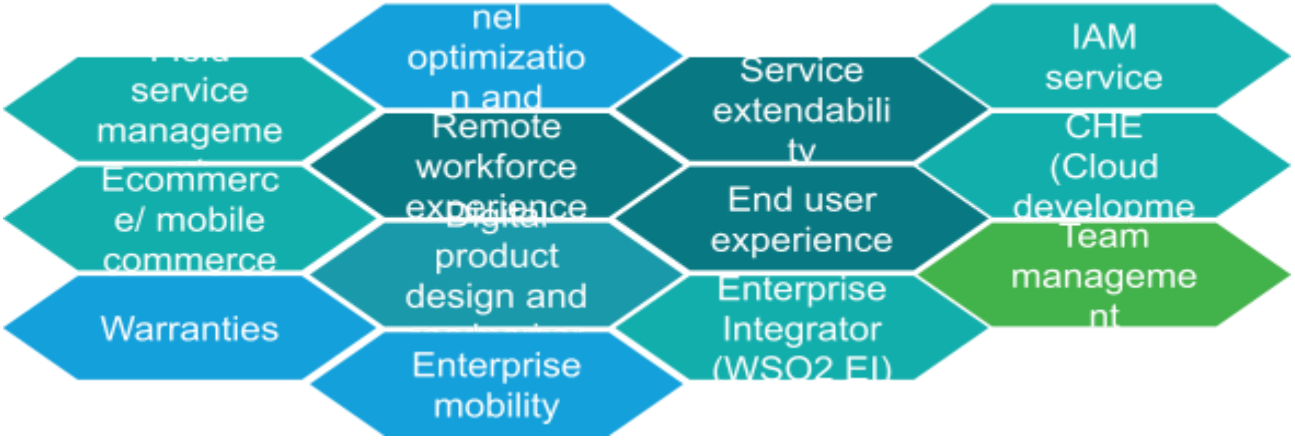


Рис. 5.5. "Карта можливостей яку будемо використовувати"

На вищенаведеній карті можливостей зображені компоненти які вже існують на підприємстві та елементи які ми плануємо створювати, за методами які описані в наступному розділі.

5.4 Методи отримання можливостей

Після того, як карта можливостей готова, потрібно визначитися з методами які допоможуть реалізувати нові можливості або удосконалити/модифікувати вже існуючі.

Базово існує 4 типи методів як це можна зробити:

- Розробка (develop) - створення таких можливостей за допомогою внутрішніх ресурсів підприємства
- Поглинання (acquire) - M&A або наймання команд в яких вже присутні необхідні можливості
- Партнерство (partner) - створення партнерства яке б дозволило доступ до необхідних можливостей
- Аутсорс (outsource) - співпраця з аутсорсинговими сервісами для отримання можливостей

Кожний з методів має свої переваги та недоліки які впливають на підприємство, тому при виборі будь якого з вищенаведених методів потрібно

пам'ятати про загальну стратегію та бізнес модель. Основні критерії оцінки методів:

- Терміновість (Speed)- наскільки терміново нам необхідна ця можливість
- Контроль (Control) - наскільки важливо мати контроль над результатами
- Специфіка(Specificity) - якою мірою нам необхідно адаптувати цю здатність до нашого бізнесу
- Конкурентна перевага (Competitive advantage) - якою мірою ця здатність забезпечує перевагу перед конкурентами
- Зобов'язання (Operational leverage) - який рівень операційних та фінансових зобов'язань ми готові взяти на себе

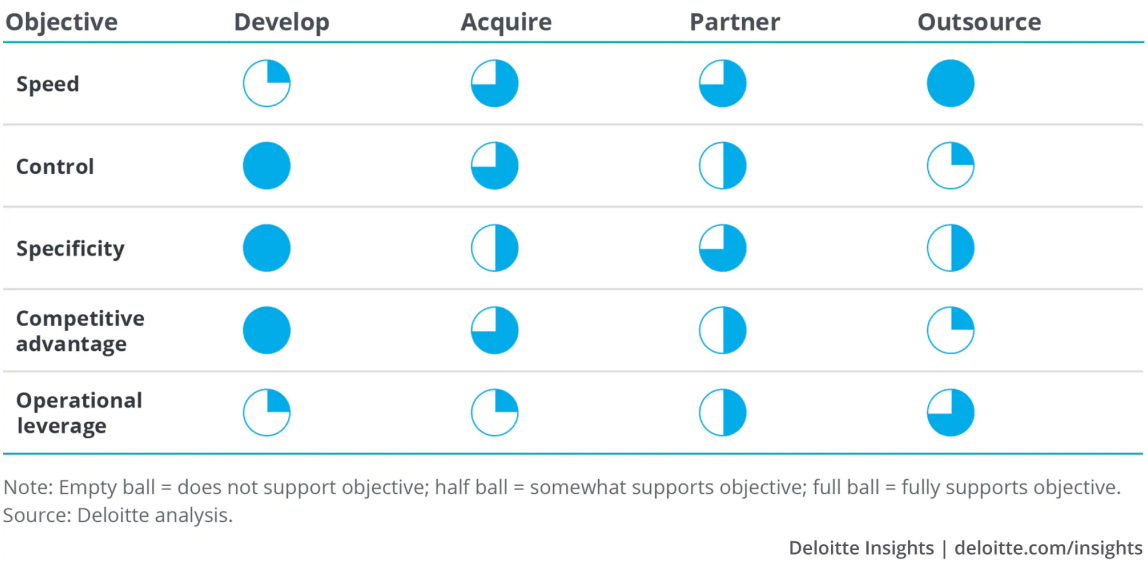


Рис. 5.6. "Шляхи набуття можливостей"

Методи отримання здатностей можна в даній роботі можна розглядати з двох сторін, перша це використання методологій для вибору напрямку розвитку власного підприємства, з другої сторони для розуміння потреб замовника та методами якими він користується для їх отримання.

В першому випадку, для використання таких методів для розвитку власної компанії, нам потрібно її дещо розширити, щоб відповідати нашим стратегічним вимогам. Для цього добавляємо ще один метод для отримання можливостей, а саме використання та адаптація Open Source рішень доступних на ринку та проведемо відповідність з критеріями оцінки методів.

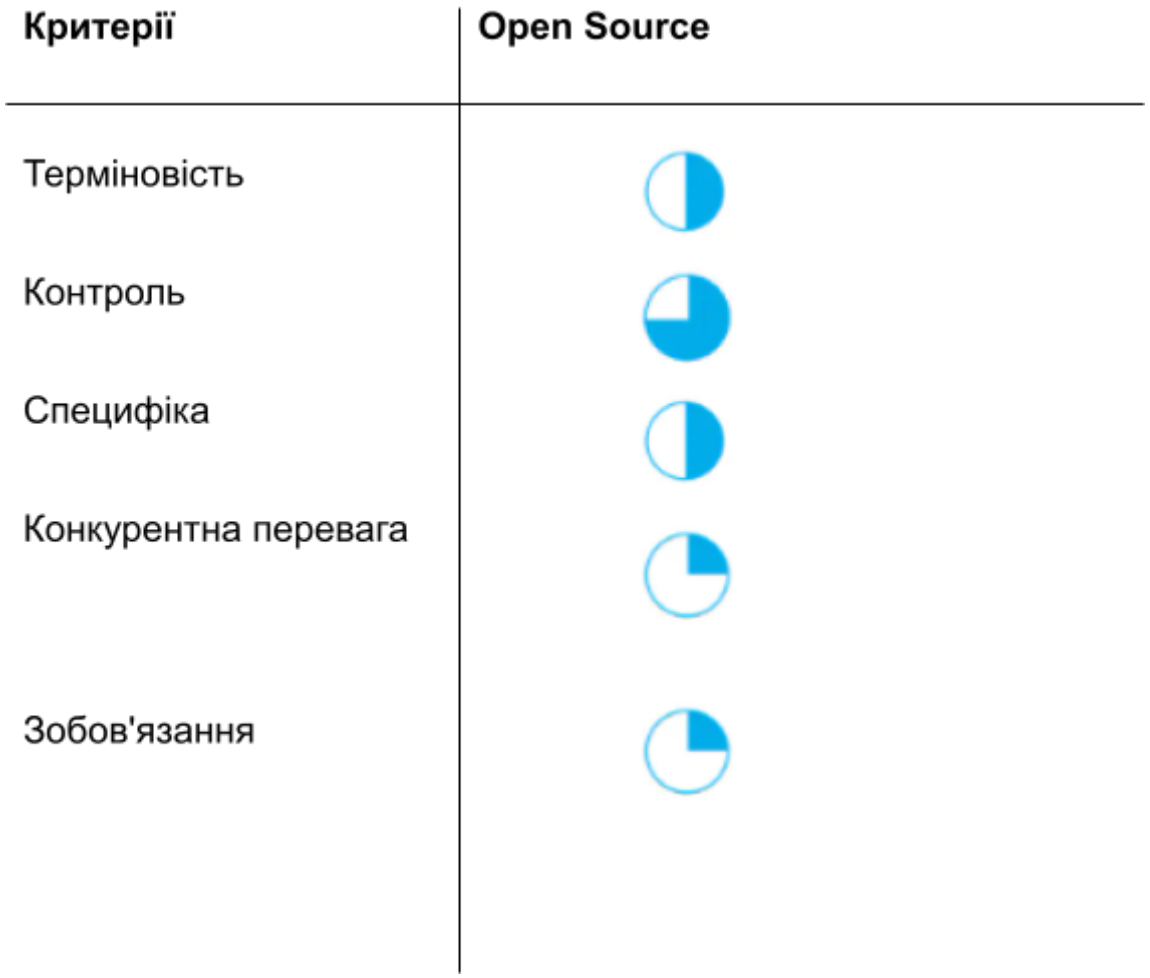


Рис. 5.7. "Додатковий шлях отримання можливості"

5.4.1 Категоризація можливостей підприємства

Зазвичай можливості створюють один із двох типів цінності/вартості: на базі *попиту* або *пропозиції*.

Сторона попиту створює переваги які сприяють підвищенню уваги до пропозиції компанії, підвищенню цін, доходів та маржі. Приклад можливостей які належать до даної категорії: продажі, розробка продуктів, підбір персоналу, брендинг та корпоративна стратегія. Характерним для такої множини можливостей є менш повторювані процеси та набори навичок та цінність таланту/вміння.

Зі сторони пропозиції перевагами є можливість компанії ефективніше працювати та отримувати максимум ресурсів. Характерною цінністю є

масштабування. Приклад можливостей: самообслуговування, ціноутворення, облік та виробництво.

Аналогічно по відношенню до бізнесу, можливості можна розділити на ті, які мають значний вплив та тісну прив'язаність до бізнесу, та такі які мають обмежене відношення до бізнесу. Значний вплив мають можливості в яких присутня експертиза, наприклад: R&D, продуктовий маркетинг, локалізація та технологічні продажі. Обмежений вплив мають такі можливості: e-commerce, supply chain management та M&A. Характеристикою останніх є те що вони покладають на загальний набір вмінь/сервісів та використовуються в загальному на цілому підприємстві.

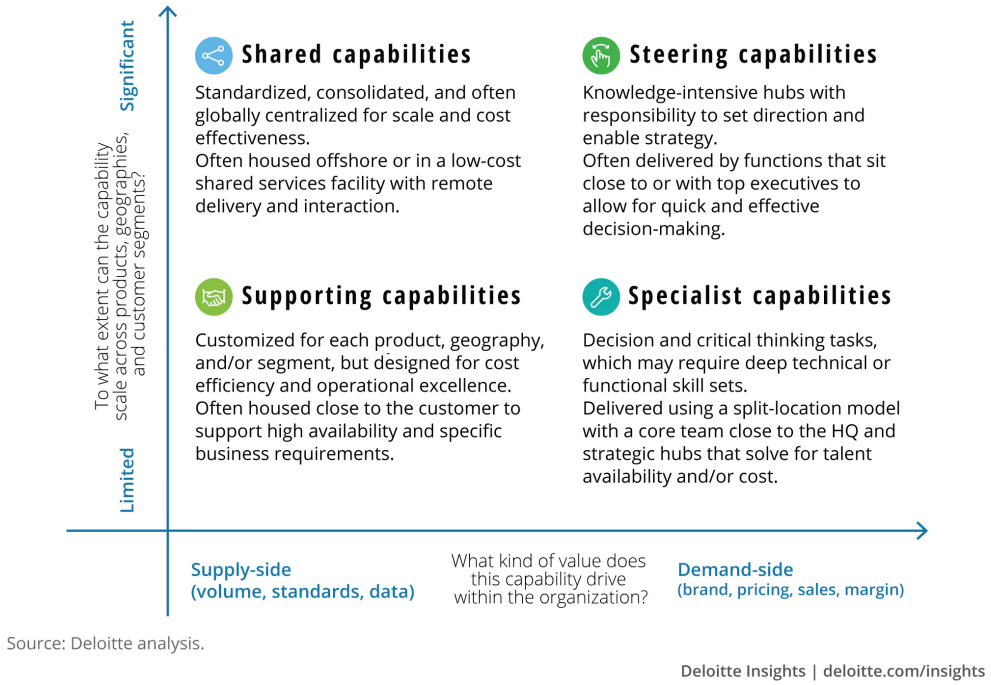


Рис. 5.8. "Категорії можливостей"

5.5 Принципи удосконалення операційної моделі

Важливо пам'ятати, що операційна модель є динамічною за своєю природою тому постійно розвивається керуючись зворотнім зв'язком / відгуками працівників та клієнтів, ефективністю бізнес процесів та конкуренцією на ринку. Хорошими практиками є використання крос-функціональних процесів,

зрозумілі всім цілі та використання найліпших систем для спрощення, чіткості та швидкості виконання процесів.

Три основних принципи якими ми керуємося під час створення операційної моделі.

Principle	Ways to execute
Democratize information across the organization	• Leverage technology designed to drive community and support communications • Collect, index, and host information on a user-friendly and widely accessible platform—a "digital library" • Host digital town halls to socialize executive and functional priorities, keep employees engaged, and solicit real feedback
Zero in on value-generating activities	• Design effective processes that drive transparency and continuous reprioritization • Factor in the role of a coordinator, manager, and customer-focused leader—a "product manager"—on all teams • Have clear and singular ownership of tasks, outcomes, and deadlines
Empower individuals and teams to own change	• Clarify decision rights at every level • Celebrate wins to build on successes, build momentum, and lift engagement • Tie incentives to expected behaviors

Рис. 5.9. "Основні принципи побудови операційної моделі"

5.6 Компоненти екосистеми

В даному розділі буде описано повний набір компонентів цифрової бізнес архітектури які необхідні для створення комплексного індустріального рішення. *Також буде наведено поточний стан вже існуючих компонентів.*

Наведений нижче рисунок висвітлює основні проблеми та компоненти рішень з якими стикаються сьогодні постачальники цифрових промислових рішень.

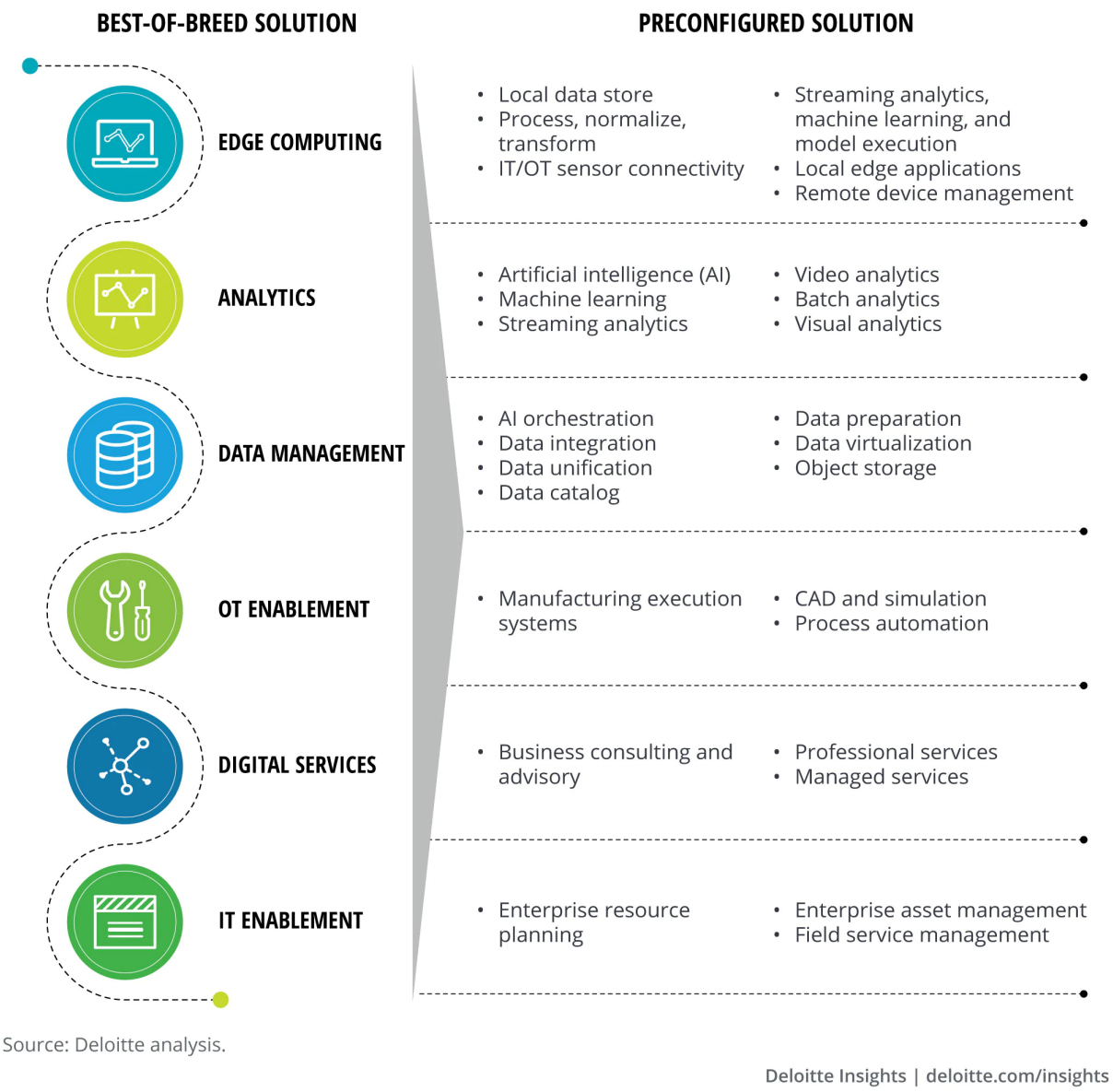


Рис. 5.10. "Необхідні компоненти бізнес екосистеми"

Більшість з наявних сьогодні постачальників цифрових рішень не можуть забезпечити повний спектр компонентів для створення повного/комплексного рішення. Результатом такої ситуації для постачальників цифрових послуг є необхідність завжди інтегруватися з вже існуючими системами на стороні замовника.

Для вирішення вище наведеної проблеми, обов'язковою вимогою до кожного з компонентів такого рішення, є обширна та гнучка можливість інтегруватися з зовнішніми системи. Тому з точки зору архітектури програмного забезпечення, система повинна базуватися на таких принципах:

- “мікросервісна архітектура”
- сервіси/компоненти системи можуть використовуватися автономно
- сервіси/компоненти системи можуть швидко та гнучко розширюватися вимогами замовника
- сервіси/компоненти системи мають вбудовано систему контролю версій (це дозволить удосконалити процес дистрибуції компонентів/системи)
- …

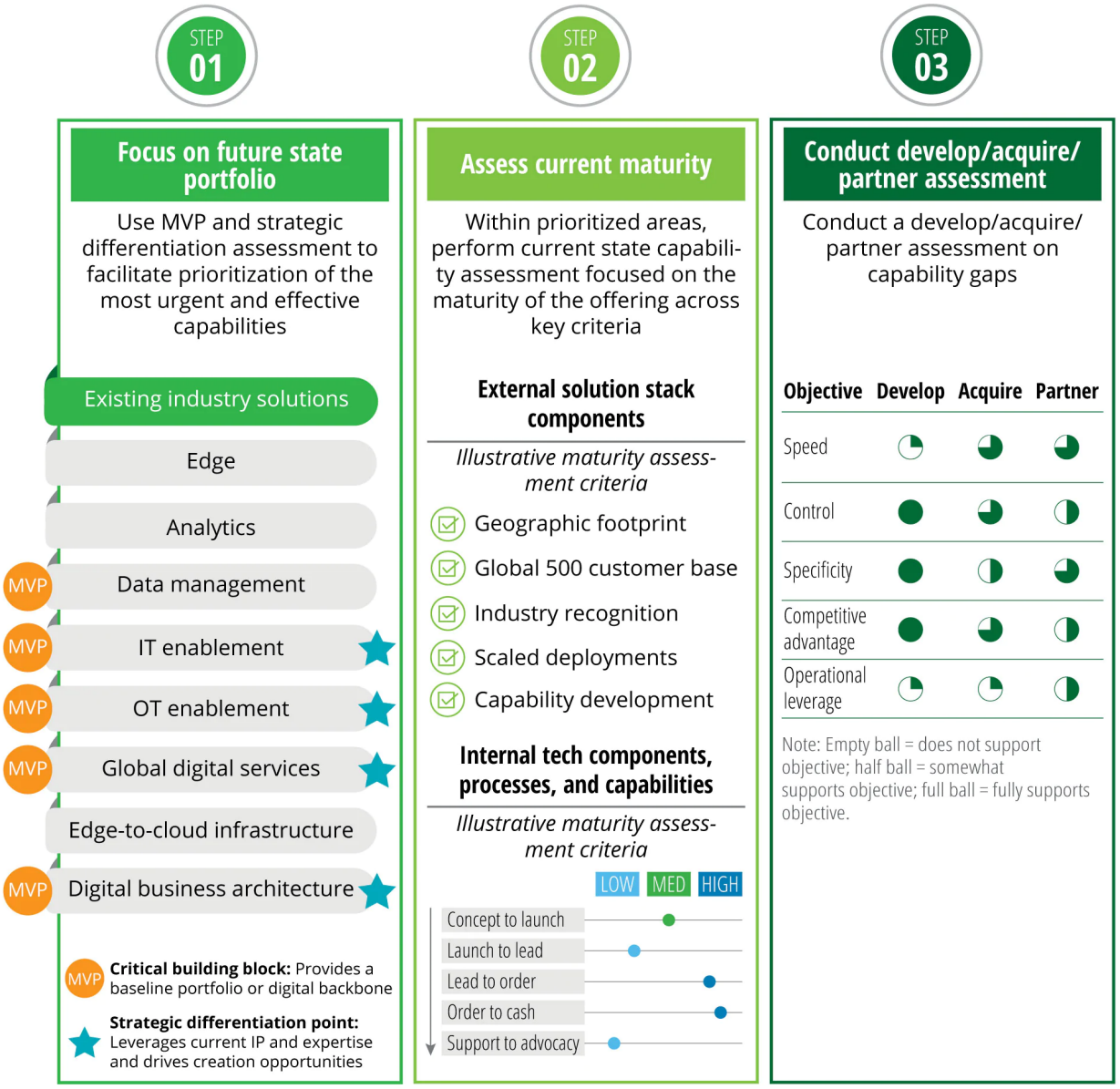
Створення такої множини рішень є складним завданням з точки зору ресурсів, інвестицій та часу. Водночас постачальникам цифрових послуг необхідно швидко розробляти та тестувати рішення на ринку, щоб кожне з запропонованих рішень могло як найліпше відповідати вимогам клієнтів. Необхідно чітко розуміти початкову точку старту, для досягнення балансу між створенням цілісного рішення та часом виходу на ринок. Очевидно що розробка цілої такої системи потребує декомпозиції на компоненти, які можуть незалежно надаватися як послуги/продукти на ринку.

В таблиці нижче наведено повний список вже існуючих компонентів нашої бізнес екосистеми.

Таблиця 5.1. "Існуючі компоненти бізнес екосистеми"

Component	Service	Details
ERP	Catalog	Enterprise products management
	Users	External workforce (installers) management
	Personal Website	Employees personal website management
	Media	Media management system (News, video, notification)
	Warranties	Product warranty activation management system
	Mobile App	Mobile App management system
	Payment	Payment, transaction management (In and out company transactions)
Workforce mobility (Mobile App)	News	News feed
	Employee profile	All information about employee, internal company balance, etc.
	Catalog	Product info database (instruction, main info, activation process, etc.)
	Warranties	Warranty activation process
	Payment	Payment, transaction management (In company transactions)
Website	Integration	Integration module for ERP and Workforce mobility
	CMS	Wordpress (free and open-source content management system)

Для подальшого аналізу та побудови бізнес екосистеми будемо використовувати триступеневий підхід, запропонований компанією “Deloitte”, який допоможе визначити точку старту. Процес який наведено нижче дає можливість сфокусуватися на критичних компонентах стеку рішень та найкращу тактику для отримання переваг в даних областях.



Sources: Deloitte analysis.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Рис. 5.11. “Ілюстрація методу пошуку точки старту процесу трансформації”

5.6.1 Крок №1 “На яких компонентах фокусуємося”

Перший етап процесу пріоритезації полягає в тому, щоб сконцентрувати увагу на найважливіших компонентах стеку рішень, який би відповідав цілі процесу трансформації та бізнес моделі.

Для цього потрібно розподілити вже наявні компоненти на 2 категорії “критичний будівельний блок” або “пункт/точка стратегічної диференціації”. Опис та критерії категорій:

- критичний будівельний блок (компонент):
    - основа цифрового продукту/сервісу для створення клієнтської пропозиції
    - є частиною основи архітектури цифрового бізнесу для створення, продажу, доставки, транзакцій та надання цифрових рішень як послуги (as a service)
- точка стратегічної диференціації:
    - дає можливість використовувати та удосконалювати поточну інтелектуальну власність (IP) та досвід організації (постачальника послуг) що забезпечує результати для бізнесу
    - створює цінність для кінцевого споживача і дозволяє отримувати цінність через монетизацію високо маржинальних цифрових продуктів та рішень

Компоненти стеку рішень які відповідають вимогам як критичні будівельні блоки або точки стратегічної диференціації, переходять до наступного кроку № 2 в процесі визначення пріоритезації. Всі інші компоненти, які не відповідають вищевказаним критеріям, слід відкласти до наступних ітерацій даного триступеневого методу створення бізнес екосистеми.

Розподіл вже існуючих компонентів за двома вищенаведеними категоріями наведено в таблиці нижче.

Таблиця 5.2. “Компоненти над якими будемо працювати”

критичні будівельні блоки	точки стратегічної диференціації
ERP/Workforce mobility -> Catalog	**ERP/Workforce mobility -> Warranties**
ERP/Workforce mobility -> Payment	
ERP/Workforce mobility -> Users	

5.6.2 Крок №2 “Оцінка: визначення розриву”

Сфокусувавшись на компонентах бізнес екосистеми, які містять або критичний будівельний блок або точку стратегічної диференціації потрібно оцінити здатність розробляти диференційовані пропозиції в кожному з цих компонентів. Оцінка зрілості таких компонентів базується на прогресі, досягнутому в процесі управління та масштабування схожих пропозицій.

Нижче наведено список критеріїв оцінки зрілості компонентів який базується на інформації від поточних гравців ринку індустріальних цифрових послуг:

1. Географія - існуючий споживач є мультинаціональною компанією чи діяльність компанії є регіонально/локально обмеженою
2. Глобальна клієнтська база - чи є користувач лідером в галузі глобально/локально
3. Галузеве визнання - чи визнають зовнішні аналітики будь-який з сервісів як найкращі у своєму класі
4. Масштабні та запущені проекти - цей продукт є нішевим чи у нього є критична маса для масштабного запуску
5. Розвиток можливостей - чи є R&D можливості для швидких інновацій та здатності створювати ринкові пропозиції

На даному кроці будемо розглядати компонент “Warranties” для оцінки відповідно до вищенаведених критеріїв:

Таблиця 5.3. “Характеристика компоненту Warranties”

Критерії	**“Warranties”**
1	Мультинаціональна компанія
2	Є лідером в галузі на ринку Ізраїлю
3	Ні
4	Є вузькоспеціалізованим рішенням
5	Можливості існують, але обмежені

5.6.3 Крок № 3 “Вибір шляху для зменшення прогалин в компонентах”

На даному етапі ми вже маємо множину компонентів нашого рішення/продукту які є не тільки найбільш життєво важливі (критичні будівельні блоки або точки стратегічної диференціації), а й компоненти в яких є найбільший розрив. Щоб визначити, як зменшити цей проміжок, ми будемо використовувати фреймворк .

Для розвитку вже існуючих та створення нових можливостей ми буде використовувати комбінацію з 3 методів: develop (розробка), partner (партнерство), open source (рішення з відкритим кодом).

Метод розробки (develop) компонентів екосистеми є найдовшим і потребує наявності інтелектуальних ресурсів компанії це як експертиза у відповідних сферах так і вміння працівників. Час в даному методі є одним із найважливіших факторів впливу, так як будь яких з компонентів який розробляється в середині компанії, буде використовувати значну кількість ресурсів компанії, тому потрібно чітко усвідомлювати ресурсні обмеження підприємства і використовувати їх тільки для створення основної цінності / конкурентної переваги бізнесу.

Нижче наведено компоненти які будуть розроблятися внутрішніми ресурсами компанії:

Рис. 5.12. "Компоненти які розробляються внутрішніми ресурсами"

Партнерство (partner) є найкоротшим шляхом для створення/отримання цінності використовуючи потужності інших бізнес екосистем. Компоненти які будуть розроблятися в партнерських відносинах:

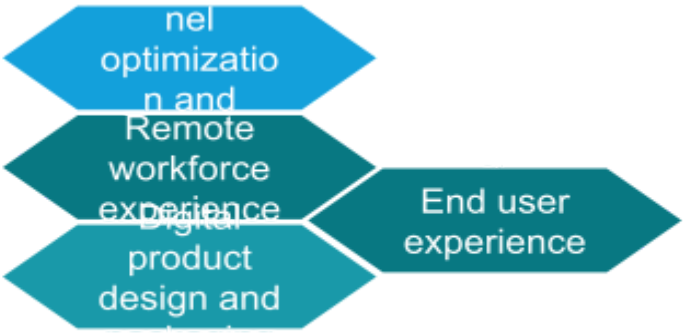


Рис. 5.12. "Компоненти які розробляються за допомогою партнерства"

Використання відкритих рішень (open source) дозволить створити базові елементи нашої бізнес екосистеми, для того щоб зменшити час виходу продукту/сервісу на ринок, збільшити його конкурентні можливості та відповідати вимогам індустрії. Даний метод буде використовуватися для компонентів які не є основними компетенціями бізнесу, але обов'язково мають бути присутні в продуктах/сервісах, такими можна вважати інфраструктурні рішення, методи та системи розробки програмного забезпечення, системи безпеки та інші. Список компонентів які будуть розвиватися цим шляхом:

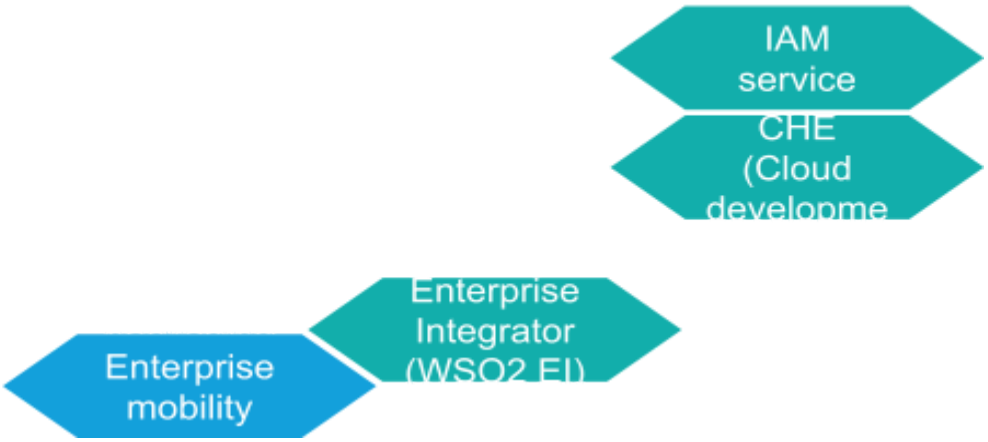


Рис. 5.13. "Компоненти які розробляються за допомогою використання Open Source"

РОЗДІЛ VI. РИЗИКИ

В результаті реалізації вищеописаної стратегії трансформації, може створитися ряд невизначеностей та ризиків. Ризики варто розділити на внутрішні, ті що можуть відбуватися в межах підприємства та зовнішні, ті які не мають безпосереднього впливу на внутрішню операційну діяльність.

6.1 Внутрішні

У зв'язку з тим що людський ресурс в даній ситуації є одним із найважливіших елементів бізнесу йому потрібно приділити найбільше уваги. До людських ризиків можна віднести втрату мотивації, яка часта трапляється на початкових етапах. Розбіжності в поглядах та нерозуміння кінцевої цілі, що в свою чергу призводить до неефективної співпраці.

Bus factor - це мінімальна кількість членів команди, які у випадку втрати своєї дієздатності призведуть до неможливості рухати спільний проект далі. Це фактор є важливим в даному кейсі, так як багато процесів покладають на інтелектуальні здібності працівників.

Через складність впровадження такої стратегії в процесі можуть утворюватися прогалини на етапах або бажання скоротити шлях переходу до нової операційної моделі, що може призвести до зменшення ефективності імплементації. Успішність імплементації такої моделі тісно пов'язана з управлінськими діями, які можуть ускладнюватися за рахунок організаційних бар'єрів, функціональних можливостей, неповнотою даних підприємства.

Фінансові ризики можуть виникати при необхідності залучення більш компетентних працівників для реалізації задуманої стратегії, що в свою чергу може значно збільшити витрати на заробітну плату.

Часові ризики найбільше зосереджені в процесах дослідження та адаптації Open Source рішень. Деякі з рішень можуть вимагати значно більшого часу для їхньої адаптації, найбільше це стосується інфраструктурних рішень. До часових також можна віднести проблеми з відсутністю розвиненої спільноти навколо рішення яке будемо використовувати.

6.2 Зовнішні

Конкурентні ризик полягають в глобалізації теперішнього ринку цифрових послуг, що заставляє постачальників послуг конкурувати з глобальними гравцями на ринку в яких може бути більше ресурсів та можливостей, що дозволить реалізувати відповідну бізнес екосистему швидше.

Вимоги кінцевого замовника та небажання використовувати Open Source у внутрішніх інформаційних системах підприємства.

Ринкові. Інформаційні технології на ринку послуг для підприємств мають дуже швидкий темп розвитку та відповідно змінну цінностей. Як показує практика програмне забезпечення може не відповідати вимогам бізнесу вже через 2-3 роки після імплементації через швидку зміну вимог бізнесу та конкурентне середовище, в якому діє бізнес замовника. Це в свою чергу змушує завжди слідкувати за трендами на ринку та створювати таку екосистему, в які буде можливість для швидких та дешевих змін задля адаптації до нових процесів та вимог.

РОЗДІЛ VII. ФІНАНСОВА ЧАСТИНА

7.1 Витрати на трансформацію

У фінансовій частині наведено інформацію про витрати на імплементацію стратегії трансформація аутсорсингової бізнес моделі в продуктову студію з використанням стратегії побудови бізнес екосистеми.

Для початку потрібно визначитися з основними напрямками нових витрат для побудови операційних юнітів з дискретними та чіткими цілями:

- дослідження та адаптація Open Source рішень доступних на ринку для побудови бізнес екосистеми
- декомпозиція та виділення функціональних компонентів з вже існуючих систем
- аналіз поточного стану підприємства замовника, пошук шляхів цифрової трансформації, стратегічне планування

Операційний юніт для дослідження та адаптації відкритих на ринку рішень передбачає створення гібридного операційного юніта, тобто більш орієнтований на використання вже наявних ресурсів підприємства через створення ініціативи використання Open Source рішень на поточних проектах для створення або модифікування поточних компонентів системи та створення автономної команди спеціалістів для аналізу, тестування рішень та координування їхньої імплементації.

Таблиця 7.1. "Бюджет для команди Open Source"

Open source budget			
Item	Price	Qty	Total
			Lawyer expenses
Open Source licence consulting	$500,00	1	$500,00
NDA document	$450,00	1	$450,00
Contract template	$400,00	1	$400,00
		Sub Total	$1 350,00
			Software/hardware expenses
Jira or other collaboration software 1y	$600,00	1	$600,00
Testing Server 1y	$400,00	1	$400,00
Production Server 1y	$700,00	1	$700,00
		Sub Total	$1 700,00
			HR expenses
Average expenses for DevOps 1Y	$21 600,00	1	$21 600,00
Average expenses for Middle Dev 1Y	$16 800,00	1	$16 800,00
Average expenses for BA 1Y	$19 200,00	1	$19 200,00
		Sub Total	$36 000,00

Шляхи інвестицій які будуть використовуватися для даного юніта передбачають використання прибутку від операційної діяльності підприємства в сфері аутсорсингу інформаційних послуг. Також для зниження ризиків а також можливого зниження необхідності витрат, будемо використовувати вже наявні партнерські домовленості.

Процес декомпозиції та виділення функціональних компонентів з вже існуючих систем передбачає створення та імплементацію нових практик розробки програмного забезпечення та архітектурних рішень. В цьому напрямку основна увага приділяється розвитку команд які займаються розробкою поточних систем (аутсорсингова бізнес модель) та залученням додатково спеціаліста в компанію, для керування та розвитком даного процесу з усіма наявними командами. У випадку збільшення кількості команд, можливі зміни в обрахунках та кількості додаткових спеціалістів в даний відділ.

Таблиця 7.2. "Бюджет для команди декомпозиції"

System decomposition process 1Y			
Item	Price	Qty	Total
			Governance and process development
Employees career development	$5 000,00	1	$5 000,00
		Sub Total	$5 000,00
			HR expenses
Average expenses for Architect	$38 400,00	1	$38 400,00
		Sub Total	$38 400,00
		TOTAL	$43 400,00

На початковому етапі для зменшення витрат, будуть використовуватися власні ресурси та знання.

Останній напрямок це створення операційного юніту для аналізу поточного стану підприємства замовника, пошуку шляхів цифрової трансформації, стратегічного планування на даному етапі повністю орієнтований на використання партнерства, так як поточна експертиза в даній сфері є недостатньо конкурентно спроможною. Для прикладу наводиться розрахунок бюджет, у випадку якщо в процесі з'явиться необхідність створення такого відділу.

Таблиця 7.3. "Бюджет для команди консалтингу"

Item	Price	Qty	Total
			Lawyer expenses
NDA document	$450,00	1	$450,00
Contract template	$400,00	1	$400,00
		Sub Total	$850,00
			Software/hardware expenses
Jira or other collaboration software 1y	$600,00	1	$600,00
Configure Price Quote Software	$900,00	1	$900,00
		Sub Total	$1 500,00
			HR expenses
Average expenses for Project Manager	$24 000,00	1	$24 000,00
Average expenses for BA 1Y	$19 200,00	1	$19 200,00
		Sub Total	$43 200,00
		TOTAL	$45 550,00

7.2 Прогнозовані доходи

Прогноз дохідності робиться базуючись на доході який отримується за надання послуг з використанням стратегії побудови продуктів/компонентів бізнес екосистеми в індустрії Retail.

Таблиця 7.4. "Прогнозування"

	0	1	2	3	4	5	Total
Дохід		$286 000,00	$334 620,00	$418 275,00	$560 488,50	$807 103,44	**$2 406 486,94**
Собівартість		$143 000,00	$200 772,00	$188 223,75	$168 146,55	$121 065,52	**$821 207,82**
Операційні витрати		$20 000,00	$20 000,00	$20 000,00	$20 000,00	$20 000,00	**$100 000,00**
EBITDA/EBT		$123 000,00	$113 848,00	$210 051,25	$372 341,95	$666 037,92	**$1 485 279,12**
Податок		$28 600,00	$33 462,00	$41 827,50	$56 048,85	$80 710,34	**$240 648,69**
Чистий прибуток		$94 400,00	$80 386,00	$168 223,75	$316 293,10	$585 327,58	**$1 244 630,43**
Грошовий потік	-$125 000,00	$94 400,00	$80 386,00	$168 223,75	$316 293,10	$585 327,58	
Інвестиція	-$125 000,00	-	-	-	-	-	
Discount rate (10%)	$0,10						
NPV	-$125 000,00	$85 818,18	$66 434,71	$126 388,99	$216 032,44	$363 442,38	**$733 116,70**
		NPV	$733 116,70				
		IRR	100,87%				

Основною ідеєю використання стратегії бізнес екосистеми є те що ця стратегія дозволяє скорочувати витрати при збільшення проектів у відповідній галузі. На відміну від аутсорсингової бізнес моделі, в які зростання витрат тісно пов'язане зі зростанням прибутку через необхідності в збільшенні персоналу (що є основною статтею витрат), в даній моделі можливе зростання витрат на початкових етапах, але в подальшому цу дозволяє помітно знизити їх за рахунок використання вже існуючої бізнес екосистеми.

Income statement з можливістю вибору кейсів для прогнозування майбутнього розвитку можна знайти в додатку 1.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Anne Kwan, Maximilian Schroeck, and Jon Kawamura, *Architecting an operating model*, Deloitte Insights, August 5, 2019
2. “Business Ecosystem Strategy | Deloitte Insights,” n.d. https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/industry-4-0/business-ecosystem-strategy.html
3. “The Future of IT Outsourcing: 6 Trends for 2019 - Devabit - Software Development Company,” n.d. https://devabit.com/blog/it-outsourcing-trends-2019/.
4. “The Challenges of Outsource Software Development - Daniel Alcanja - Medium,” n.d. https://danielalcanja/the-new-era-of-outsourcing-software-development-c5c4099342b3.
5. “KIBS - Knowledge Intensive Business Services - Role in Innovation Sys...,” n.d. https://www.slideshare.net/IanMiles/kibs-knowleedge-intensive-business-services-role-in-innoation-systems.
6. “Reinventing the Operating Model to Accelerate Digital Transformation | Deloitte Insights,”https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/industry-4-0/reinvent-operating-model-digital-transformation.html.
7. “Getting Involved in the Open Source Business Ecosystem | Opensource.Com,” n.d. https://opensource.com/article/17/6/its-ecosystem-stupid.
8. “The Long-Tail Strategy for IT Outsourcing,” n.d. https://sloanreview.mit.edu/article/the-long-tail-strategy-for-it-outsourcing/.
9. Open Business Model: How to Thrive in the New Innovation Landscape. Chesbrough, Henry. 2006.
10. “Global IT Outsourcing Market 2018-2022 | Rise in Integration of Application Outsourcing to Boost Growth | Technavio | Business Wire,” n.d. https://www.businesswire.com/news/home/20191119005828/en/.
11. “Layout 1 - CRM6_wp_pombriant.Pdf,” n.d. https://mthink.com/legacy/www.crmproject.com/content/pdf/CRM6_wp_pombriant.pdf
12. “Knowledge Intensive Business Services - Wikipedia,” n.d. https://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_intensive_business_services.
13.

Додатки

Додаток 1

Таблиця Д.1. "*Income Statement*"

January 2019 - March 2020						
	CAGR	Jan - Mar, 2019	Apr - Jun, 2019	Jul - Sep, 2019	Oct - Dec, 2019	Jan - Mar, 2020
Income						
Revenue - General		992 644,20	1 275 306,66	1 210 875,11	1 316 842,79	1 365 190,42
Sales			123 504,28	60 929,04	52 631,49	79 562,25
Total Income		**992 644,20**	**1 398 810,94**	**1 271 804,15**	**1 369 474,28**	**1 444 752,67**
Sales growth %	11,25%		40,92%	-9,08%	7,68%	5,50%
Gross Profit		**992 644,20**	**1 398 810,94**	**1 271 804,15**	**1 369 474,28**	**1 444 752,67**
Expenses (OpEx)						
Bad debts				137 273,92		379 747,52
Business Analyst		40 350,00	119 250,00	116 850,00	75 000,00	35 494,68
Commissions and fees			3 959,27			
DevOps		16 140,00	29 340,00	71 020,00	48 950,00	51 400,00
Internet Expenses				1 307,00		
Legal and professional fees						550,00
Networking			1 500,00			
Office expenses		32 765,00	91 713,85	35 765,00	37 399,00	32 000,00
Office Manager		16 000,00	14 598,34	18 000,00	30 000,00	36 000,00
Other general and administrative expenses			27 839,65			
Other selling expenses			8 828,00			
Rent or lease payments		47 697,75	71 488,02	67 478,10	65 184,18	76 771,16
Software Development		593 715,00	622 645,00	662 800,00	706 900,00	610 400,00
Supplies			2 618,06			
Travel expenses - general and admin expenses			37 866,22			26 912,18
UI/UX		16 140,00	31 940,00			
Utilities		15 359,00	14 150,77	18 883,32	5 603,35	20 407,43
Total Expenses		**778 166,75**	**1 077 737,18**	**1 129 377,34**	**969 036,53**	**1 269 682,97**
Expenses %	81,12%		77,05%	88,80%	70,76%	87,88%
Other Expenses						
Unrealised Gain or Loss		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Exchange Gain or Loss			8 539,94	8 540,46	(896,32)	(36 596,35)
Total Other Expenses		**0,00**	**8 539,94**	**8 540,46**	**(896,32)**	**(36 596,35)**
EBITDA		**214 477,45**	**312 533,82**	**133 886,35**	**401 334,07**	**211 666,05**
TAXES		44 200,00	63 954,27	37 815,00	40 510,00	49 050,00
TAXES %	3,47%		4,57%	2,97%	2,96%	3,40%
Net Earnings		170 277,45	248 579,55	96 071,35	360 824,07	162 616,05

Додаток 2

Таблиця Д.2. “Прогноз на 4 майбутніх квартали”

	Q2 2020	Q3 2020	Q4 2020	Q1 2021
Income				
Revenue - General				
Sales				
Total Income	1 607 339,95	1 699 820,53	1 933 607,75	2 465 490,69
Sales growth %	11,25%	5,75%	13,75%	27,51%
Gross Profit	1 607 339,95	1 699 820,53	1 933 607,75	2 465 490,69
Expenses (OpEx)				
Bad debts				
Business Analyst				
Commissions and fees				
DevOps				
Internet Expenses				
Legal and professional fees				
Networking				
Office expenses				
Office Manager				
Other general and administrative expenses				
Other selling expenses				
Rent or lease payments				
Software Development				
Supplies				
Travel expenses - general and admin expenses				
UI/UX				
Utilities				
Total Expenses	1 303 914,30	1 378 936,85	1 568 590,88	2 000 067,60
Expenses %				
Other Expenses				
Unrealised Gain or Loss				
Exchange Gain or Loss				
Total Other Expenses				
EBITDA	303 425,65	320 883,68	365 016,87	465 423,09
TAXES	55 849,01	59 062,37	67 185,59	85 666,52
TAXES %				
Net Earnings	247 576,64	261 821,31	297 831,27	379 756,56