

УДК 33.339.9:338.4

Гаврилюк О.В., д.е.н., професор  
 Havryliuk O. Doctor of Economic Sciences, Professor  
<https://orcid.org/0000-0001-6819-9296>

## ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ

*Університет сучасних знань*

Динаміка глобалізації постійно генерує нові проблеми та завдання, що стосуються методів та інструментів принципово якісного функціонування бізнесу, взаємодії з клієнтами в усіх сферах виробництва і надання послуг, створення “розумних” технологій. До глобальних трендів сьогодення належить диджиталізація всіх аспектів життєдіяльності, бурхливе нарощування електронної комерції. Однак традиційна пряма роздрібна торгівля на основі реальної візуалізації бізнесу не втрачає актуальності і також розвивається. Крупні фірми та бренди започаткували нові підходи, в рамках яких практикується симбіоз обох сегментів. Стратегії взаємодії зі споживачами перебувають у постійній модифікації, особливо в залежності від соціально-економічної стабільності та ринкових флуктуацій.

У статті досліджені новітні тенденції, стратегії й наслідки глобальної диджиталізації у контексті феномену «економіка вражень» і нових можливостей забезпечення ефективних взаємин зі споживачами. На конкретних прикладах висвітлені елементи економіки вражень (агротуризм, власноручне приготування їжі у рестораних закладах), а також купування емоцій з боку заможних верств населення.

Проаналізовано три новітні напрями і механізм функціонування електронної комерції: відкриття традиційних роздрібних магазинів, використання франчайзингу та створення безпілотних автоматизованих супермаркетів без персоналу. Проаналізована модифікація стратегій та їх перспективи в залежності від соціально-економічної стабільності і настроїв споживачів, зокрема, в контексті нинішньої епідемії коронавірусу. Показано, що погіршення ситуації і невпевність подальшого перебігу подій закономірно спричинює трансформацію/співвідношення стратегій у бік онлайн.

**Ключові слова:** диджиталізація, стратегії бізнесу, онлайн-та офлайн продажі, інновації, споживачі, коронавірус.

## DIGITALIZATION OF BUSINESS: TRANSFORMATION OF CUSTOMER RELATIONSHIP STRATEGIES

*University of Modern Knowledge*

The dynamic of globalization constantly generate new problems and tasks concerning the methods and tools of fundamentally quality business operation, interaction with customers in all spheres of production and provision of services, creation of «smart» technologies. Global trends of nowadays include digitization of all spheres of life and rapid growth of e-commerce. However, traditional direct retail based on real business visualization is not losing its relevance and is developing. Large companies and brands have launched new approaches that practice the symbiosis of both segments. Consumer relationship strategies are constantly being modified, especially depending on socio-economic stability and market fluctuations.

The article explores the latest trends, strategies and consequences of global digitization in the context of the phenomenon of «experience economy» and new opportunities to ensure effective relationship with customers. The examples of the experience economy (agrotourism, handmade cooking in restaurants), as well as buying emotions by the rich people are described.

Three newest trends and mechanism of functioning of e-commerce are analyzed: opening of traditional retail shops, usage of franchising and creation of unmanned automated supermarkets without personnel. Modification of strategies and their perspectives based on socio-economic stability and consumer sentiment are analyzed particularly in the context of the current coronavirus outbreak. It has been shown that the worsening of the situation and the uncertainty of further course of events naturally causes the transformation / correlation of strategies towards the online.

**Keywords:** digitalization, business strategies, online and offline sales, innovation, customers, infrastructure, coronavirus.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Динаміка глобалізації постійно актуалізує нові проблеми та завдання, що стосуються методів та інструментів принципово якісного функціонування бізнесу, взаємодії з клієнтами в усіх сферах виробництва і надання послуг, створення “розумних” технологій, забезпечення соціальної відповідальності (подеколи навіть у доволі незвичних формах). До глобальних трендів сьогодення належить диджиталізація всіх аспектів життєдіяльності на основі бурхливого розвитку інноваційної інфраструктури з не менш масштабними наслідками. Глобальний світ стає дедалі більш цифровим і технологічним. Увага світових лідерів та фахівців прикута до теми відкритого банкінгу (PSD2 і GDPR) і вільного доступу до даних клієнтів для технологічних провайдерів, що збільшує конкуренцію за споживача, надаючи останньому нові можливості у вигляді інноваційних сервісів і послуг. Використання штучного інтелекту, а також світ об'єднаних обладнань вже забезпечують якісно нове життя споживачам, які можуть одержувати будь-який продукт і послугу в зручному для них місці й у будь-який час.

В той же час акцентування уваги на необхідності диджиталізації лише онлайн-бізнесу вже не відповідає реаліям сьогодення. Крупні фірми та бренди започаткували нові підходи, в рамках яких відбувається симбіоз обох сегментів. Стратегії взаємодії зі споживачами перебувають у постійній модифікації, особливо в залежності від соціально-економічної стабільності та ринкових флуктуацій. Погіршення ситуації, як от з нинішньою епідемією коронавірусу, і непевністю подальшого перебігу подій автоматично і закономірно спричинює трансформацію/співвідношення стратегій.

Новий феномен вимагає розкриття суті, тенденцій та перспектив.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Констатується значна увага до проблеми у світовому масштабі. З'являються публікації, що присвячені вже аналізу досягнень і перспективних досліджень у даній площині на кшталт “Цифрова трансформація: огляд літератури та напрямів подальших досліджень” фахівців із Університету Авейру (Португалія) [1]. Значна кількість літератури спрямована на з'ясування трансформацій, спричинених впровадженням інноваційних технологій у бізнес-процеси; не лишилися проза увагою галузеві підходи, наприклад, у сфері охорони здоров'я [2; 3]. Проводиться велика кількість конференцій, семінарів, воркшопів та інших організаційних форм, які також публікують результати обговорень і дискусій [4].

Крім численних науково-аналітичних видань існує не менша, якщо не більша їх кількість у медійній площині. Однак постійно виникаючі нові аспекти потребують теоретичного усвідомлення для здійснення подальших досліджень та урахування в практичній діяльності. Особливу актуальність представляють дослідження оцінки стану та перспектив комунікацій з клієнтами у контексті поширення глобальної епідемії коронавірусу.

**Цілі статті.** До завдань дослідження віднесено окреслення ряду важливих глобальних трендів і наслідків диджиталізації, особливостей стратегій взаємодії зі споживачами в онлайн- та офлайн-режимах, які впливають практично на всі сфери бізнесу. Особливої уваги потребує з'ясування залежності використання обох стратегій від флуктуативності ринку і настроїв споживачів.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** До вже чітко окреслених глобальних тенденцій у розвитку менеджменту та підприємництва належить бурхливий розвиток диджиталізації бізнесу, причому кількісні аспекти супроводжуються якісною трансформацією. До причин останніх, зокрема, належать забезпечення комбінації прямої та електронної торгівлі внаслідок удосконалення інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), збільшення дозвілля (у т.ч. тривалості відпусток), доходів і потреб населення. Проявом зазначених причин є відхід від візуалізації до матеріалізації прагнень/уподобань споживачів при продажі товарів або наданні послуг.

Для успішного ведення бізнесу лише одних товарів уже недостатньо. Споживачі, що переситилися стандартизованою продукцією, прагнуть одержати товар, створений спеціально для них, та ще й таким чином, щоб кореспондував їх внутрішньому світогляду. Тому зародилася нова економіка – економіка вражень, що орієнтована на відчуття споживача. У контексті цієї економіки відбувається відмова від традиційних відносин між компанією та клієнтами; компанія стає «режисером вражень», а клієнти – «глядачами».

Термін “економіка вражень” ще в 1998 р. започаткували науковці Джозеф Б. Пайн і Джеймс Х. Гілмор (США). Вони позначили його як наступний етап розвитку світової економіки – після аграрного, індустріального та розвитку сфери послуг. Твердження “Праця – це театр, а кожний бізнес – сцена” виступає лейтмотивом праці. Автори справедливо стверджують, що створення додаткової вартості потребує не просто продажу товару, а його представлення у такий спосіб, щоб клієнт був готовий заплатити за свої позитивні емоції [5]. І цей тренд із кожним роком стає дедалі більш затребуваним, допомагаючи створювати нові професії та робочі місця. Останні дослідження авторів підтвердили справедливість сформульованих положень [6].

Рух у цьому напрямі є цілком зрозумілим. Відбувається вдосконалення техніки, звільнення робочих рук, мінімізація витрат бізнесу на виробництво. Продати товар дорого стає дедалі більш проблематичним. У той же час бурхливо розбудовується сфера послуг, займаючи в деяких країнах до 70-80% ВВП і дві третини всіх капіталовкладень. У розвинених економіках сьогодні кількість зайнятих в аграрному секторі у вісім раз менша, ніж у сфері послуг, у промисловості – вдвічі.

Перші паростки економіки вражень зародилися давно, але прорив у її розвитку відбувся в останні роки, коли підросло покоління міленіалів. У центрі їхнього світогляду перебувають емоції; вони не схильні займатися монотонною роботою заради грошей, потребують гострих вражень. В одязі перевага віддається не розкоші, а комфорту, а при виборі між кредитом на квартиру або кругосвітню подорож пріоритет, скоріше, буде віддано другій. Вони прагнуть отримати задоволення від життя й готові купувати його або продавати потенційним клієнтам. А заможних людей стає дедалі більше, а їх вік – меншим. За 2014-2018 рр. середній вік товстосума з капіталом у 25 млн. дол. знизився з 58 до 47 років.

З кожним роком емоції купуються дедалі успішніше. Згідно даних міжнародної консалтингової компанії McKinsey&Co, за 2016-2019 рр. видатки на “враження” зростали приблизно в чотири рази швидше, ніж на звичайні товари [7]. Новий тренд упевнено завойовує всі галузі економіки та сфери послуг. Аграрії давно практикують «зелений туризм», запрошуючи на ферми городян, які не тільки купують там домашні продукти, а й платять за задоволення поринути інші реалії. Кухарі у піцеріях розкатують коржі на очах у клієнтів і проводять для них майстер-класи. Адже приготування власноруч у тих умовах є напроцуд захоплюючим, а їжа – набагато смачнішою за звичайну. Викладачі навчальних закладів часто перетворюють лекції в захоплюючі інтерактивні шоу.

Успішно продаються не лише емоції, що супроводжують товар, а й враження у чистому вигляді. Щоправда, це стосується забезпечених людей, для яких створено ринок здійснення бажань. Приміром, компанія Quintessentially (м. Лондон, Велика Британія) готова організувати клієнтові вечерю на айсбергу, тиждень відпочинку (або боротьби за виживання?) на незаселеному острові, вечірку в єгипетських пірамідах, зустріч із членами королівської родини, тобто будь-яку забаганку, аби вона не суперечила законам. Членство в такому клубі обходиться у кілька десятків тисяч доларів на рік [8].

Існують дешевші варіанти: три роки членства в клубі Velocity Black коштують 2,8 тис. дол. на рік плюс стартовий внесок 900 дол. [9].

До речі, подібні компанії ретельно підходять до відбору клієнтів. Зокрема, клуб Bluefish (США), членство в якому обходиться у 5 тис. дол. на рік, приймає на місяць лише 3-4 із 10 бажаючих. Засновник компанії Стів Сімс пояснює це так: “Нам треба бути

впевненими в тому, що наші клієнти прагнуть випробувати ексклюзивні відчуття тільки для себе особисто, а не заради кар'єри". Для тих, кому виявлено довіру, компанія готова організувати вечерю у скульптури Мікеланджело «Давид» у музеї Galleria Dell'accademia (м. Флоренція, Італія), екскурсію в батискафі «Мир» до «Титаніка», що лежить на дні океану тощо [10].

Вже сьогодні слід задатися питанням, в якому напрямі спрямує економіка, подолавши стадію торгівлі враженнями. Вважається, що наступним етапом розвитку стане економіка трансформацій, головною ідеєю якої буде зміна людини на краще. Власне, це вже почалося, зачепивши такі сфери як освіта, медицина, психологія, релігія, фітнес, біотехнології. Якщо в економіці вражень виробник перетворюється на режисера, то в економіці трансформацій – на куратора змін, а гроші сплачуватимуться вже не за час та отримані емоції/враження, а за досягнутий результат. Поворот у бік реальної візуалізації констатується при посиленні комбінації прямих (офлайн) та продаж через Інтернет (онлайн). Наразі оптимальним варіантом у роздрібній торгівлі (рітейлінгу) є вміла комбінація онлайн- і офлайн сегментів.

Онлайн-продажі в 2018 р. у світі склали 2,8 трлн. дол. або 11,9% від усієї роздрібної торгівлі [11]. У 2019 р. ці показники відповідно склали вже 3,5 трлн і 14,1% з намірами доведення останнього до 22% у 2023 р. [12]. Онлайн-шопінг належить до найбільш популярних онлайн-видів діяльності в глобальному просторі, наразі до швидкозростаючих ринків онлайн-торгівлі належать Індія, Іспанія та Китай. Розвиток цифрової роздрібної торгівлі в цих країнах тісно пов'язаний з постійним удосконаленням доступу до онлайн-співтовариств, що орієнтовані на мобільні пристрої.

До світових тенденцій електронної комерції належить повернення до реальної візуалізації бізнесу за аналогією елементів економіки вражень. Поки українська електронна комерція перебуває на початковому етапі становлення, і вітчизняні магазини прагнуть зайняти свою нішу в інтернет-торгівлі, багато закордонних онлайн-компаній повертаються до практики магазинів традиційних форматів. Можна виділити три характерні стратегії переходу онлайн-магазинів в офлайн, які обрали такі лідери світової е-комерції, як Amazon (США), Jingdong Mall (JD) і Alibaba (обидві – Китай).

1. Відкриття традиційних роздрібних магазинів – найпоширеніший спосіб виходу в офлайн. Такий шлях обрала найбільша у світі компанія на ринках платформ електронної комерції й публічно-хмарних обчислень за виторгом і ринковою капіталізацією Amazon (США), що у вересні 2018 р. відкрила у Нью-Йорку перший «фізичний» магазин – Amazon 4-star. Головна ідея нового проекту полягає в демонстрації на вітрині найбільш популярних і продаваних товарів з інтернет-каталогу рітейлера [13].

Слід зазначити, що великі рітейлери нерідко водночас розбудовують кілька напрямів виходу в офлайн. Наприклад, той же Amazon відкриває «фізичні» магазини й розбудовує безпilotні супермаркети, про що мова йтиме далі.

2. Франшиза – другий спосіб – припускає наявність міцних зв'язків онлайн-рітейлера з іншими «фізичними» магазинами та мережами. Наочним прикладом виступає компанія Jingdong Mall (Китай), що займається інтернет-торгівлею та електронною комерцією, володіє 400 складами, 6000 пунктами доставки, 2500 станціями приймання замовлень по всьому Китаю й щоденно виконує приблизно 50 тис. заявок.

Успіх онлайн-супермаркету Jingdong Mall детермінований різноманітним асортиментом товарів, налагодженими зв'язками з постачальниками, швидкою доставкою та продуманою логістикою. JD.com наразі позиціонується в якості головного конкурента Alibaba і другого онлайн-рітейлера країни: за величезним асортиментом товарів обидва торговельні майданчики Китаю практично не відрізняються. На їхніх сайтах можна замовити електроніку, одяг, предмети побуту, продукти харчування та ін.

Подальша стратегія компанії на 2019-2024 рр. передбачає відкриття 1 млн магазинів по всій країні, половина з яких буде розташована в сільській місцевості. Взаємодія з власниками магазинів здійснюватиметься шляхом надання франшизи. В рамках даної концепції власник має витратити кошти на оренду й обладнання магазину,

закупівлю товарів тощо. Єдина вимога до магазину – гарантія якості продаваних товарів [14].

JD пропонує магазинам два варіанти співробітництва:

- 100% поставок зі складів Jingdong з повною відповідальністю компанії за логістику та розподіл товарів;

- часткова поставка товарів з JD у комбінації з іншими каналами поставок.

Заявниками на кооперацію здебільшого виступають трудящі-мігранти, які повернулися у свої села або невеликі міста. Важливо, що підрозділ фірми Jingdong Finance також надає їм кредити для відкриття магазинів [15].

3. Безпілотні магазини – автоматизовані супермаркети без персоналу, де за допомогою новітніх технологій клієнт самостійно здійснює та оплачує свої покупки. У цьому випадку онлайн-рітейлер повинен мати в наявності технологічні розробки (мобільні додатки, систему зберігання товарів, що не потребує персоналу, автоматизовані каси або інші апарати для безготівкової оплати), якими володіє гігант китайської е-комерції Alibaba.

Так, на початку 2018 р. у м. Ханчжоу (Китай) було відкрито футуристичний магазин-кафе без персоналу Tao Café площею 200 кв. м, що пропонує промарковані QR-кодами упаковані напої, фаст-фуд і закуски. Він одночасно спроможний обслуговувати до 50 покупців, для входу і оплати покупок яких необхідний смартфон із скачаним додатком Taobao (китайська назва Alibaba) [16].

У травні 2018 р. Alibaba започаткував безпілотний винний магазин у Гонконзі, що торгує алкогольними брендами із сайту Таобאו. Крім вітрин із пляшками вина магазин обладнаний безліччю сенсорних екранів, де можна знайти бажану марку і ознайомитися з її характеристиками та вмістом. У червні того ж року аналогічний алкогольний безпілотний магазин було відкрито в Ханчжоу. В даному випадку онлайн-рітейлер не тільки популяризує платіжну систему Alipay в якості обов'язкового способу оплати в своїх магазинах, а й практикує продаж алкогольних напоїв із свого інтернет-асортименту. В майбутньому полиці безпілотних магазинів Tao Café також будуть наповнюватися не тільки готовими стравами, а й продуктами харчування із сайту Таобאו.

Кожний із трьох шляхів має свої переваги і вимагає необхідних якостей від онлайн-рітейлерів, що дозволяє кожному магазину зайняти власну нішу на ринку роздрібної торгівлі.

Безумовний інтерес викликають перспективи онлайн-продажів у зв'язку з епідемією коронавірусу.

На поведінку споживачів впливають технологічні досягнення, а також екологічні, економічні та соціологічні фактори, усі три з яких кореспондують нинішній епідемії коронавірусу COVID-19. Поширення захворювання у світовому масштабі спричинило зміну поведінки споживачів. Власний карантин і наростання стурбованості щодо відвідування громадських місць надали істотного поштовху для розвитку е-бізнесу і звернення до цифрових опцій у якості інструмента для обходу фізичного середовища покупок.

За десятиденний період – 24 січня - 2 лютого 2020 р. – продажі продовольства на сайті на JD.com (Китай) піднялися на 215% (майже на 15 тис. тонн). Також мав місце бурхливий сплеск онлайн-продажів з боку антивірусних препаратів та імуностимуляторів. Тільки за чотири дні – 10-13 лютого 2020 р – обсяг реалізації дезінфікуючих засобів та продукції гігієни, що виробляються компанією Dettol, яка належить фірмі Reckitt Benckiser (Велика Британія), з боку приватного підприємства роздрібної торгівлі Suning Commerce Group (Китай) збільшився на 643%. Піднесення онлайн-замовлень у свою чергу посилило тиск на бізнес щодо їх виконання та створило загрозу подальшої своєчасної доставки замовлень, з чим вже стикнулася компанія Procter & Gamble (США) [17].

По мірі поширення епідемії негативний комерційний вплив на виробничі та сервісні структури може бути далекосяжним, впливаючи на прибутковість,

спричиняючи закриття магазинів та кредитні дефолти компаній, особливо тих, які в значній мірі спрямовані на великий попит ринку. Однак для деяких компаній вигоди від зрушень у поведінці споживачів, безумовно, мають сприятливі перспективи.

**Висновки.** Диджиталізація бізнесу прискорюється і диверсифікується, дедалі більше пристосовуючись до потреб споживачів. Компанії масово впроваджують цифрові інструменти. Ці сервіси стають ключовим пунктом, що відрізняють успішні бізнеси, що розбудовуються, від тих, що втрачають довіру клієнтів і присутність на ринку.

Проривом у цифрових технологіях стало те, що дорогі “монолітні” ІТ-рішення замінюються на взаємодіючі між собою хмарні сервіси та системи. По мірі свого росту компанії і надалі підключатимуться до більшої кількості таких інструментів і розширювати цей набір для спрощення та прискорення бізнес-процесів.

Також слід усвідомити, що ніколи не буде стовідсоткових онлайн- та офлайн-бізнесів, позаяк клієнти потребують їх поєднання. В той же час непередбачені ризики на кшталт епідемії коронавірусу закономірно вносять корективи у стратегії компанії та потреби споживачів стосовно радикального підвищення якості та своєчасності постачань за рахунок електронних мереж. Але стабілізація ситуації знову об’єктивізує зміни балансу співвідношень. Будь-яка стратегія потребує постійного вдосконалення з метою задоволення потреб клієнтів, урахування й передбачення їхніх потреб. Тому оптимізація взаємодії зі споживачами і подальше нарощування присутності на ринку потребує побудови екосистеми технологічних рішень навколо покупців і підприємців на стику офлайна та онлайн.

#### Список бібліографічного опису:

1. Gonçalves dos Reis J.C., Melao N., Amorim M. Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. *Trends and Advances in Information Systems and Technologies*, 2018. Volume 2. P.411-421.
2. Agarwal, R., Gao G., DesRoches C., Jha A. Research commentary – the digital transformation of healthcare: current status and the road ahead. *Information Systems Research*. 2010. № 21(4). P. 796–809.
3. The Digitization of Healthcare: New Challenges and Opportunities. / Ed.: L. Menvielle, A-F. Audrain-Pontevia, W. Menvielle. Montreal Canada, 2018. 134 p.
4. Business Information Systems Workshops : BIS 2019. Revised Papers. *International Workshops*, 2019. Seville, Spain, June 26-28.
5. Pine J., Gilmore J. The experience economy : work is theatre & every business a stage. Boston : Harvard Business School Press, 1999. 254 p.
6. Pine J., Gilmore J. The Experience Economy, With a New Preface by the Authors: Competing for Customer Time, Attention, and Money Hardcover. Harvard Business Review Press, 2019. 368 p.
7. Armstrong S., Esber D., Heller J., Timelin B. Modern marketing: What it is, what it isn't, and how to do it. March 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/modern-marketing-what-it-is-what-it-isnt-and-how-to-do-it>
8. Luxury Lifestyle Management Service. Quintessentially Group. URL: <https://www.quintessentially.com/worldwide>
9. Velocity Black. URL: <https://www.google.com/search?q=Velocity+Black&oq=Velocity+Black&aqs=chrome..69i57.4801566j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
10. The Bluefish: Homeю URL: <https://www.thebluefish.com/>
11. Global retail e-commerce sales 2014-2023ю URL: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>
12. E-commerce share of total global retail sales from 2015 to 2023. <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/>
13. Amazon just opened a new store that sells popular items from its website. URL: <https://www.cnbc.com/2018/09/27/amazon-just-opened-its-4-star-store-in-new-york-heres-a-look.html>
14. Chinese Retailer JD.com Turning Its Logistics Network Into Broader Delivery Service // The Wall Street Journal. October 17, 2018
15. Qiongwei Ye, Ma B. Internet+ and Electronic Business in China: Innovation and Applications. Emerald Publishing Limited, 2017. P 237.
16. Alibaba’s ‘Tao Cafe’ Takes the eShopping Experience Offline. URL: <http://altavia.ua/uk/alibabas-tao-cafe-takes-the-eshopping-experience-offline/>
17. As coronavirus outbreak grinds on, e-commerce operations buckle under increased pressure/ URL: <https://digiday.com/marketing/coronavirus-outbreak-grinds-e-commerce-operations-buckle-increased-pressure/>

Дата подання публікації 25.03.2020 р.