



Известия списание на Икономически университет 2 (2020)

ИЗВЕСТИЯ

списание на Икономически университет – Варна

<http://journal.ue-varna.bg>

ЕРА НА ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ И ОПТИМИЗАЦИЯ НА ПРОЦЕСИ ВЪВ ФИНАНСОВАТА СФЕРА

Емануел ГАЛЯРСКИ¹

¹ Катедра Управление, Университет за национално и световно стопанство, София, България.
E-mail: emanuel.galyarski@gmail.com

JEL M10, M15, M16 Резюме

Дигиталната трансформация променя традиционно използваните бизнес процеси, повишава фирмената конкурентоспособност, анализира нуждите на клиентите и намалява разходите. Това може да се случи чрез решение за оптимизиране на процесите в един отдел или промяна на структурната организация. Целта на тази статията е да изследва необходимостта от дигитализиране на финансовите отдели в българските компании и промяната на бизнес моделите в следствие внедряването на нови технологии. Чрез теоритичен анализ и проучване на възможностите, които предоставят информационните технологии, се представят изводи относно приложението на технологиите за повишаване на конкурентоспособността и промяна на стратегическите процеси в компаниите. На база теоритично изследване се формират обобщения относно промените, които ще предизвика дигиталната трансформация и начините за нейното планиране, внедряване и измерване на резултатите.

Ключови думи:

дигитална трансформация, иновация, дигитализация.

© 2020 Икономически университет – Варна

Цитиране: ГАЛЯРСКИ, Е. (2020) Ера на дигитална трансформация и оптимизация на процеси във финансовата сфера. *Известия. Списание на Икономически университет – Варна*. 64 (2). с. 164 - 180.

Въведение

Съвременните фирми оперират в дигитална среда с наличие на множество големи по обем данни. Все по-голяма част от фирмите отделят-значителни по обем средства за дигитална трансформация чрез навлизането на цифровите тех-

нологии. Като основен приоритет водещи компании посочват облачно базирани услуги и интерактивно анализиране на огромен набор от данни в реално време. Водещи експерти от редица ИТ компании предвиждат, че през следващите години над половината от разходите на фирмите за информационни технологии, ще бъдат именно за дигитална трансформация и иновации (Бойчева-Манолчева, 2020).

Актуалността на изследваната проблематика се определя от все по-голямото използване на цифрови технологии при ежедневно извършваните от тях дейности и увеличението на събрани данни, с които компаниите разполагат, но и все още не използват в достатъчна степен. Така пълното и правилно използване на информацията се превръща в едно от най-големите предизвикателства за дигиталната стратегия на компаниите от това десетилетие. За да е ефективно оптимизирането на процеси чрез дигитална трансформация, компаниите не се нуждаят само от подходяща технология, но и от обучени кадри в сферата на обобщение на процесите, имплементиране и поддържане на програмите. (Йорданова и Стефанова, 2019, с. 6-7)

Целта на статията е да изследва нуждата и степента от дигитална трансформация на финансови отдели в български компании в следствие на промените в потребителското поведение и възможностите за автоматизиране на бизнес процесите.

За постигане на формулираната цел е необходимо изпълнение на следните **задачи**:

- Анализиране на влиянието на дигиталната трансформация върху бизнес процесите и конкурентоспособността на фирмата.
- Формиране на изводи за необходимостта от дигитализация, нейното планиране, внедряване и измерване на резултатите.

В хода на изследването са приложени **методи** на теоретично изследване на научна литература и методи на емпирично изследване.

2. Проблематика на дигиталната трансформация

Двадесет и първи век е ерата на дигитална трансформация. Това е процесът, който заменя печата с компютъра, локалния диск с облачни услуги, а анализа на данни бива улеснен с всевъзможни интелигентни бизнес програми. Дигиталната трансформация на бизнеса се анализира от множество компании, търсещи отговори на въпросите: необходима ли е промяна в степента на дигиталност на българските компании; използват ли в достатъчна степен набора от данни, с които разполагат; в кои области е приложима дигитална трансформация, какво ще промени тя. Дигиталната трансформация е процесът, чрез който компаниите автоматизират и оптимизират своите бизнес процеси.

Проблематиката на дигиталната трансформация увеличава значението си в последните години. Промените, които ще предизвика тази трансформация в компанията, се разглеждат в три области (Славова, 2016, с. 142-149):

- потребителско поведение – дигитализация на начина на предлагане на стоките/услугите на клиентите, достигане до все повече клиенти и осъществяване на интерактивна комуникация с тях;
- бизнес процеси – интерактивен финансов контрол, интелигентно планиране и месечни отчети, автоматизация на производството; дигитализация на събирането на данни, набирането на информация;
- бизнес модели – дигитална модификация на бизнеса, структурата и организацията в ера на дигитална глобализация.



Схема 1. Промени във фирмите от въвеждане на дигитална трансформация

Източник: Славова, 2016, с. 145.

Процесът на дигитална трансформация замества традиционно използваните бизнес процеси с иновативни и продиктувани от новите изисквания на клиентите. Това се изразява в стремежа на компаниите да улесняват както клиентите, така и служителите. Примери за това са: преминаване в плоски автономни фирмени структури, които целят навременно взимане на решения, въвеждане на единна операционна система в различни офиси и локации, дигитализиране на маркетинга в онлайн форма. Много от големите компании вече търсят помощта на изкуствения интелект, чрез автоматизиране на еднотипно повтарящи се процеси. Това най-често се случва в банковия сектор и финансовите отдели, контрол или счетоводство, където оптимизацията на персонал, като основен разход на компанията, ще промени значително салдото на баланса. Изкуствения интелект ще намери още приложения във финансовата сфера и предстоящото въвеждане на умни банкомати с функция за сканиране на платежни и моменталния трансфер без нуждата от допълнителни действия на служител. Основните външни фактори, движещи нуждата от дигитална трансформация, обобщават още веднъж проблематиката и важността от разработването на този научен казус. Първа предпоставка е бързият достъп на данни. Още от създаването на световната интернет мрежа нараства броят на съпътстващи технологии, които ежедневно повишават и засилват развитието на електронната търговия, което от своя страна поражда необходимост всяка фирма да анализира големи по обем данни, за да бъде конкурентоспособна (Михайлов, 2001, с. 12-15).

На второ място, новите цифрови технологии променят конкуренцията. Конкуренцията не само стана по-глобална, но и интензивността ѝ се увеличава, тъй като големите, богати на информация фирми като Amazon, Apple и Facebook започват да доминират в много индустрии и заемат бързо новооткрити пазарни ниши (Lund, 2020). Дигитализацията не само увеличава конкуренцията, прави я по-адаптивна към бързо развиващия се свят, но и създава нови бизнес модели. Такъв е и до скоро непознатият термин „дроп шипинг“. Това е пример за създаването на нов бизнес модел изграден чрез дигитализация и автоматизиране на процеси (Ayanso, 2004). След изграждане на автоматизираната бизнес структура и архитектура на процеса, клиентът поръчва онлайн чрез посреднически сайт, като с доставката се ангажира директно производителя. Посредникът може дори да няма достъп до продуктите, но всички транзакции минават през добре автоматизираната система за плащания (Daewon, 2017).

Трето, поведението на потребителите се променя като отговор на цифровата революция. Пазарните данни показват, че потребителите пренасочват своите покупки към онлайн магазини, а с помощта на нови инструменти за търсене и

проследяване на потребителското поведение, чрез кукиз тракинг, компаниите могат да рекламират в ясно целенасочена таргет група, точно каквото и когато е нужно на потребителя. Чрез социални и комуникационни медии групите потребители са станали по-свързани, по-активни, информирани. По този начин добрите и иновативни продукти разширяват по-бързо своя пазарен дял (Блажеска и Ристовска, 2019, с. 36-39). Все по-честото използване на цифрови технологии от потребителите променя тяхното пазарно поведение вследствие на по-лесния процес на покупка, сравнение на продукти, разнообразни методи на плащане, ползване на отстъпки при онлайн пазаруване, достъп до мнения на други ползватели (Ахегукян и Кирилова, 2019, с. 61-62).

Ако фирмите не могат да се адаптират към тези промени, те стават по-малко привлекателни за клиентите и е вероятно да бъдат заменени от фирми, които използват такива технологии. Пример за по-бавно възприемане на новите технологии във финансовия бранш са банковите структури. Понеже структурната им организация често включва повече нива, взимането на стратегически решения отнема не само повече време, но и често най-лесното решение не е най-добрият отговор на проблема. Факт е, че финансово технологичните или т.н. фин тех компании заемат все по-голям пазарен дял от институционните банкови организации и групи. Те като едни гъвкави конкуренти използват пълния набор от дигитални решения, пазарни ниши и оптимизирани процеси. Така те се открояват с плоска структура и минимизирани разходи. (Vertoef & Broekhuizen, 2019, с. 3)

Дигитализацията от своя страна е глобалният процес на навлизане на нови технологии във всяка икономическа и социална сфера. Дигиталната трансформация в конкретиката на научната разработка е фирменият процес, при който се кодира аналогова информация в цифров формат, така че компютрите да могат да съхраняват, обработват и предават този формат на информация, като се променят основно вътрешни и външни процеси, но не се променят дейностите по създаване на добавена стойност на фирмата (Kannan & Li, 2017, с. 22-45).

Примерите за такава трансформация се отнасят до използването на цифрови формуляри при процесите на поръчки, използването на данните от различни цифрови проучвания или използването на цифрови приложения за обработка на вътрешни финансови документи. В практиката дигитализацията не само оптимизира специфични процеси в сферата на нейното внедряване, но и прави реакцията за отговор много по-кратка. Примери за това в сферата на услугите са автоматизираните средства за комуникация с клиенти като „чат ботове“ и роботизиран телефонен асистент. И в двата варианта клиента комуникира със софтуер от предварително генерирани отговори и по този начин се избягва директ-

на комуникацията с персонал. Роботизираната техническа архитектура може да предложи решения на най-често задаваните въпроси. Чрез роботизацията компаниите в тази сфера могат както да редуцират разходите за персонал, да намалят времето за обработка на една задача, така и да увеличат броя на доволни клиенти, като на техните въпроси са получили директен отговор и не са чакали дълго за решение на своя проблем (Anagnoste, 2018, с. 57-61).

Процесът на дигитализация е промяната в използваните информационни технологии от фирмата за промяна на съществуващите бизнес процеси. Например създаването на нови онлайн или мобилни комуникационни канали, които позволяват на всички клиенти лесно да се свързват с фирми, което от своя страна променя традиционните взаимодействия между производители и потребители.

При дигитализацията информационните технологии са ключов фактор за използване на нови бизнес възможности чрез промяна на съществуващи бизнес процеси. Чрез дигитализацията фирмите прилагат цифрови технологии за оптимизиране на съществуващите бизнес процеси, което позволява по-ефективна координация между процесите и създаване на допълнителна стойност за клиентите чрез подобряване на тяхното обслужване. Следователно дигитализацията не е фокусирана само върху спестяването на разходи, но включва и подобрения на процесите, които могат да подобрят ползите на клиентите. Ефективната свързаност между финансово-отчетните програми на една компания е от огромно значение за редуциране на разходите по консолидация на отчети, системи и прогнози. След като данните за месечните продажби автоматично стигнат до счетоводството и биват обработени, отдели като „Контролинг“ и „Финанси“ трябва да могат автоматично да получават консолидирани отчети, графики и прогнози, като оставят поле за изява на човешкия фактор в последните стъпки на анализа на данни и взимането на решения. Последното е нещо, което компютрите не могат и не трябва да правят. (Петров и др., 2020, с. 17)

Фирмите могат да постигнат конкурентно предимство именно чрез своите бизнес модели, представящи как предприятието създава и добавя стойност на клиентите, а след това преобразува ефективно получените плащания в печалби. Цифровата трансформация въвежда нов бизнес модел чрез внедряване на нова бизнес логика за увеличаване на добавената стойност (Beckers & Verhoef, 2018).

Дигитализацията не е плод на едно решение. Тя е дълъг процес, който често обхваща повече процеси или съвкупност от по-малки проекти. За един успешен проект в дигиталната трансформация са нужни специалисти, като програмисти, бизнес анализатори и опитни проект мениджъри. Това е един интердисциплинарен процес, за който са нужни знания и опит в повече сфери. Също така

подобренията се извършват постепенно като последователно решение на малки, но свързани един с друг проблеми. Дигиталната трансформация не представлява универсално решение на всички затруднения на компанията.

Дигиталната трансформация преминава през различни етапи:

- Първи етап: Избиране на процес за оптимизиране чрез въвеждане на нова система. На този етап компанията започва автоматизиране на част от вътрешните си процеси чрез внедряването на нова система, която цели решението на конкретни проблеми и подобрения в дадена област. Внедряването на повечето системи за управление на корпоративни ресурси или създаването на онлайн портал за приемане на поръчки са примери за това (Rachinger et al., 2019).

- Втори етап: Отделни функции или целият бизнес започват да използват дигиталните нововъведения, като създават по-ефективен бизнес модел. Усилията на отделните заинтересовани страни често биват ограничени от неразбираемостта между отделните нива на организацията. Ако няма цялостно изградена фирмена стратегия, движеща трансформацията, процеса на оптимизация на бизнес дейността не може да бъде максимално ефективен. Промяната е ограничена до отдели, в които лидерите са преценили, че промяна е необходима.

- Трети етап: Частично синхронизиране на два или повече дигитализирани процеса. Изпълнителният директор вече е разпознал силата и предимствата на цифровите технологии и е определил стратегия за цифрово развитие на фирмата. Компанията все още не е завършила цялостния процес по трансформация, нито новата и гъвкава иновативна култура е станала устойчива. На този етап се създава корпоративна стратегия за цялостна дигитална трансформация, която все още не е изпълнена (Madsen and Kell, 2015).

- Четвърти етап: Етапа на цялостно синхронизиране се отбелязва, когато дигиталната платформа и новият бизнес модел са се утвърдили изцяло. За да бъде успешен този етап, е нужно реструктуриране и увеличаване на цифровите умения и способности на персонала.

- Пети етап: Дигиталната трансформация от естеството на научната статия приключва като процес, когато дигитализацията устойчиво промени фирмената култура и се превърне в част от нея. Процесът на оптимизация от своя страна цели постепенно, но непрекъснато подобрение на отделните проблеми на компанията.

Процесът на вземане на решения за дигитализация е организиран в съответствие с бизнес нуждите, вътрешните възможности и външната среда на компанията. Дали една организация ще успее да използва потенциала на цифровите технологии зависи от способността да идентифицира технологичните приложе-

ния, да ги свърже с бизнес нуждите и вътрешните си възможности с оглед на възможни ефекти от външната среда (Porter and Millar, 2020).

Промените в механизмите за вземане на решения, обусловени от новите тенденции в търсенето на клиенти и нарастващата конкуренция, могат да бъдат основни причини за нуждата от дигитализация на компанията. В ситуации, когато дадена технология има основополагаща роля, цифровизацията обикновено се случва отдолу нагоре, като е фокусирана върху специфичните цели на компанията, предопределени от промени в управлението на процесите и операциите, организационните структури и механизмите за вземане на решения. Пример за това от финансовата сфера е едновременното развитие на онлайн банкирането и приложения за моментален трансфер на пари. Банките, които са се забавили със съвременното внедряване на такива платформи, губят активен пазарен дял. Внедряването на такива доминиращи по значение функции се случва отгоре надолу, тъй като забавянето или липсата им може да се окаже фатална за компаниите. Когато влиянието на пазара е по-значително, целият процес на дигитализация започва от промени и вземане на решения на корпоративно ниво, които впоследствие се придвижват по стълбицата на йерархията (Филева, 2013, с. 124-129).

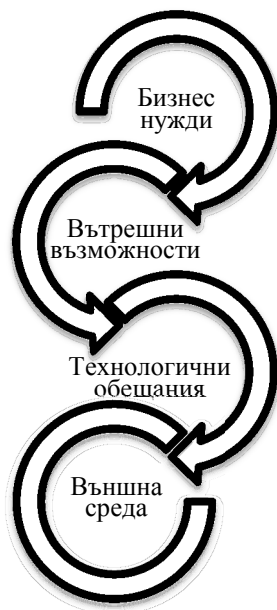


Схема 2. Опорни точки за вземане на решения за необходимост от цифровизация

Източник: Sima, 2020.

Бизнес нужди:

- увеличаване маржа на печалба чрез по-ниски разходи по услугата;
- подобрене на оперативните резултати чрез ясни и систематизирани бизнес прецеси;
- увеличаване на пазарните дялове чрез отличаване от конкурентите;
- подобряване на конкурентната сила чрез оптимални и автоматизирани процеси;

Вътрешни възможности:

- наличност на данни, които в подходяща структура чрез анализ имат добавена стойност за взимане на решения;
- достатъчно финансови ресурси;
- достъп до необходимите умения и компетенции;
- наличие на необходимата технологична инфраструктура.

Технологични обещания:

- идентифициране на нови пазарни възможности, като пазарни ниши, продукти и услуги;
- дизайн на нови бизнес модели;
- подобряване на дигиталните услуги за потребителите;
- подобряване и оптимизиране на процесите.

Външна среда:

- нормативни разпоредби относно достъпа, безопасността и използването на данни;
- конкуренция и социално-икономически тенденции;
- нужди, очаквания и предпочитания на клиентите;

3. Ползи за фирмите от дигитално трансформиране на бизнеса

До скоро основната цел на повечето компании беше чрез ефективна маркетингова стратегия да успеят да привлекат повече нови клиенти и да реализират продажба на продукт или услуга. Нуждите на клиента и обратната връзка сякаш оставаха на по-заден план (Младенова, 2011). Непрекъснатата конкуренция принуждава компаниите да обърнат внимание на нуждите на клиентите си. Изпитан метод за това е обратната връзка, но тя придобива нови измерения в ерата на дигиталната трансформация. Инструментите на дигиталните технологии позволяват на ръководството на компаниите да анализира специфичните нужди на отделните целеви групи и да подобрят своите процеси и продукти. Практически пример за това са автоматизираните запитвания или форми, изпращани на

имейл като въпросници или оценка. Често тези проучвания са насочвани към „масова“ група потребители и общият резултат систематизира възприятието на клиентите към компанията и изолира чрез статистически анализ единичните мнения. Ползите тук на дигитално трансформираните процеси е наличието на ефективна и своевременна обратна връзка с клиента. Липсата на такава може да се окаже фатална в определен момент от продуктовия и бизнес цикъл (Court et al., 2015).

Дигиталната трансформация е необходим процес за всяка компания, която иска да бъде печеливша, да увеличи възвръщаемост върху инвестиция или да запази пазарен дял. Процесът на дигитализация може да донесе както директни, така и индиректни ползи за компаниите и отделите на тяхното внедряване. Тъй като отделите могат да бъдат разгледани като конкуренция за бюджет в отделен случай на една по-голяма компания, ползите могат да бъдат разгледани на различни нива. Една от ползите на дигиталната трансформация може да бъде увеличаване на продажбите чрез разбиране на нуждите на клиентите и достигането до все повече потенциални клиенти. Оптимизирането на вътрешните процеси от друга страна, ефективното редуциране на разходите чрез намаляване на ръчната работа, заместването ѝ с автоматизирани процеси и удовлетворяване на персонала са само част от възможните резултати и позитиви от внедряването на дигитализацията като корпоративна култура (Zimmermann, 2016).

Пандемията през последните месеци принуждава все повече фирми да разчитат основно на онлайн продажби и реклама, което се постига с помощта на дигиталните инструменти, позволяващи включването на различни софтуери за анализ на реакциите на клиентите от маркетингови кампании, периоди на активност, следене на интереса и дори движението на мишката и анализ на коментари. В ерата на дигитализацията осигуряването на 24-часово обслужване е приоритет за компаниите, обмислящи дигитална трансформация. Актуален пример от пандемията Ковид-19 е преустановяването на лични срещи и преминаването им в дигитални. Този проблем се задълбочава, защото една цяла индустрия, а именно изложения, панаири, семинари дори и тиймбилдинги, е засегната от ограниченията. С умни и бързи решения, предимно с помощта на маркетингови компании, много фирми, като БМВ България, банки и компании от сектора на финансовите услуги, реорганизираха изложенията и семинарите си в изцяло дигитален формат. Така те не претърпяха възможни загуби, а доволните потенциални клиенти могат комфортно да посетят изложението и щанда онлайн в рамките на собствения си дом.

Цифровата трансформация засяга цялата компания, надхвърляйки просто промяната на организационни процеси чрез дигитализирането им. Трансформацията пренарежда процесите, за да промени бизнес логиката на дадена компания и нейния капацитет на създаване на добавена стойност. Внедряването на дигитализацията в корпоративната стратегия и култура на компанията води до фундаментални промени в съществуващите бизнес процеси, автоматизиране на рутини задачи и създаване на нови възможности. Освен това, дигиталната трансформация разполага с лесни за поддръжка и използване програми и технологии, за да даде възможност за трансгранично взаимодействие с доставчици, клиенти и конкуренти. Следователно цифровите технологии могат да помогнат за постигане на конкурентно предимство чрез трансформиране на всички стратегически процеси и дейности в организацията, за да се използват съществуващите основни компетенции или да се развият нови (Nadeem et al., 2018).

Други фирми, ефективно внедрили дигитални промени в бизнеса си, са Дженерал Електрик, интегрираща сензори в своите авиационни, транспортни, производствени, здравни и енергийни предприятия чрез създаване на софтуер за анализ на получените данни. Бизнесът на фирмата със софтуер и услуги е реализирал около 6 милиарда долара приходи през 2016 г., което е с 20% увеличение спрямо предходната година, в която дигитализацията не е толкова развита. Селскостопанският производител John Deere използва анализ на данни, за да увеличи до максимум възвращаемостта на активите си. Фирмата стартира инициативи като John Deere Operations Center, за да даде на фермерите позадълбочена представа за нужното им оборудване в управлението на ферми.

Фирмата Domino's е чудесен пример за това как потребителски ориентиран дизайн използва силата на дигиталните технологии за улеснение на клиентите си. Поръчка чрез приложение и проследяване на доставката на пица са част от дигитализацията на фирмата.

При малките и средните предприятия от нискотехнологичните индустрии цифровите технологии служат като модел за подобрене на оперативни дейности, като подобряване обслужването и рационализиране на работните процеси. Ефективността им е по-малка при създаването на иновативни продукти, услуги или нови бизнес модели, базирани на модерни технологични решения поради ограничения в бюджета. Тези фирми не са много възприемчиви към технологични промени поради динамиката на техните отрасли (Върбанов, 2010). Някои малки и средни предприятия от нискотехнологичните индустрии започват процеса на дигитализация чрез поставяне на стратегически цели и формулиране на инициативи, насочени към координиран преход на цяло предприятие към реше-

ния за автоматизация и оптимизация. Фирмите от тази група са изложени на риск да бъдат изместени от технологично високоразвити конкуренти (Matt, 2020).

От друга страна, фирмите от технологично интензивни сектори показват високи нива на използване на цифрови технологии и подходи, базирани на данни, за подобряване на производителността и оперативната ефективност. Има значителни промени в нивата на усвояване на технологиите в индустриалните сектори. Индустриите, които до момента показват доста ниски нива на усвояване на технологиите, все повече стават технологично интензивни. Финансовият сектор е водещ в приемането на усъвършенствани форми на цифрови инструменти. Примери за това са Швейцарската мултинационална инвестиционна банка и компанията за финансови услуги UBS Group, които стартират редица проекти за дигитализация, насочени към оптимизиране на работните процеси. Въпреки че цифровизацията е призната за важен фактор в корпоративната стратегия, усилията за цифровизация в UBS са базирани на поетапни проекти. Това са „пилотни“ проекти за оптимизация в един отдел, такъв проект може да бъде например конкретно подобряване на консолидиращите програми на този отдел. Така с по-малък бюджет при реализацията на успешен проект системата или процеса се въвежда с малки промени и в други подходящи отдели на компанията. Това е един успешен пример за извличане на максимален дивидент с минимален риск.

Заклучение

Типът индустрия, големината на компанията и конкретните цели, които си поставят компаниите, са основните фактори при избора на стратегия за дигитална трансформация. Наличието на корпоративна стратегия при по-големите компании също допринася за внедряването на нови системи. Дигиталната трансформация е инструмент за осигуряване на оптимален преход към иновативна корпоративна култура, оптимизация на процеси, бизнес модели, продукти и услуги. Като процес тя обединява заинтересованите страни по определени цели, насочва необходимите ресурси към приоритетни области и решава информационната асиметрия в компаниите.

В резултат на направения теоритичен анализ, описаните доводи и примери стигаме до заключението, че дигиталната трансформация, нейното планиране, внедряване и съпоставка на ефективността имат ключова роля в ерата на дигитализацията, за просперитета, а дори и оцяляването на компаниите.

Дигиталната трансформация като многофакторен процес в компаниите има следните възможности в зависимост от отдела и метода на внедряване:

- структуриране и анализиране на големи по обем данни, свързани с продажби, доставчици, финансови разходи, потребителско поведение при посещение на онлайн магазина;
- въвеждане на роботизирани софтуери за обработка на повтарящи се задачи, които нямат нужда от човешко решение;
- внедряване на нови системи, целящи оптимизирането и опростяването на бизнес процеси;
- провеждане на дигитални маркетингови кампании, семинари и изложения и анализиране на множество събрани данни;
- разкриване на нови пазарни ниши и увеличаване на конкурентоспособността.

Дигиталната трансформация е особено важна за компаниите, които искат да увеличат пазарния си дял, да оптимизират разходите си или да улеснят процесите и методите си на работа. Те обаче често са принудени да се справят с вътрешни конфликти и компромиси между съществуващите и новите бизнес процеси. Преминването към цифровизация често може да изисква значително отклонение от статуквото и може да доведе до отпадането на съществуващите бизнес модели. Преходът към по-напреднали етапи на цифровизацията се ръководи главно от организационни реформи, които разкриват пълния потенциал на цифровите технологии и ги привеждат в съответствие с бизнес нуждите, вътрешните възможности и външната среда.

Ръководителите могат да започнат с поэтапни промени и да трансформират и оптимизират постепенно цели процеси. Стратегиите за цифровизация на всяка компания са съобразени с корпоративната дейност, стратегия и визията за бъдещото ѝ развитие. За успешна дигитализация фирмите трябва да изградят силни динамични способности, за да идентифицират потенциалните възможности и заплахи, да реагират бързо и активно на технологичните тенденции и ефективно да трансформират бизнес моделите си. Организационните реформи, насочени към по-ефективна експлоатация на цифрови технологии, както и корпоративна култура, отворена към иновации, са важен фактор за постигане на пълна цифрова зрялост.

Всяка една компания следва да направи свой анализ на текущите процеси, за да открие потенциал за подобрене и оптимизация. Докато първите етапи на дигитализация са оформени от контекста, в който работят компаниите, достигането на пълноценно цифрово предприятие е дълъг процес и може да бъде пос-

тигнат само чрез инвестиции в технологичен напредък в търговска стойност. В този контекст корпоративните стратегии за цифровизация се разглеждат като основен фактор за координиран преход към модел на пълноценно цифрово предприятие. Формулирането и прилагането на стратегията за цифровизация е най-вероятно да се случи, когато пазарната конкуренция и икономическата конюнктура оказват силно влияние върху развитието на компанията.

Литература

1. Ahegukyan, M., Kirilova, M. (2019). Inovativni tendentsii v digitalnia marketing prez 2019. *Eastern Academic Journal*. [Online] 3. Available at: <https://www.e-acadjournal.org/pdf/article-19-3-6.pdf> [Accessed 15.11.2020].

2. Anagnoste, S. (2018). Robotic Automation Process – The operating system for the digital enterprise. [Online] Available at: DE Gruyter. [Accessed 26.11.2020].

3. Ayanso, A., Diaby, M., Nair, S. (2004). Inventoriz rationing via drop-shipping in Internet retailing: A sensitivity analysis. [Online] 3. Available at: *European Journal of Operational Research*. [Accessed 25.11.2020].

4. Beckers, S., Verhoef, P. (2018). Good, better, engaged? The effect of company-initiated customer engagement behavior on shareholder value. // *Journal of the Academy of Marketing Science*. [Online] 46 (3), pp. 366-383. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-017-0539-4> [Accessed 15.11.2020].

5. Blazheska, D., Ristovska, N. (2019). Ispolzovane na sotsialnite medii kato efektiven instrument za izgrazhdane na ustoychivi konkurentni predimstva. *Biznes upravlenie*. [Online] pp. 34-48. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/226107264.pdf> [Accessed 15.11.2020].

6. Boycheva-Manolcheva, M. (2020). Digitalna transformatsia v 6 vaprosa i 6 otgovora. *CIO*. [Online] 7. Available at: https://www.cio.bg/analizi/2020/08/31/4101693_digitalna_transformaciia_v_6_vuprosa_i_6_otgovora/ [Accessed 15.11.2020].

7. Daewon, S., Dennis, Y., Taesu, C. (2017). Impact of supply chain power and drop-shipping on a manufacturer's optimal distribution channel strategy. pp. 554-563 [Online] Available at: *European Journal of Operational Research*

8. Fileva, P. (2013). Medien menidzhmant. [Online] pp. 124-126. Available at: <https://www.newmedia21.eu/content/2015/09/medien-management-2013-Fileva.pdf> [Accessed 15.11.2020].

9. Kannan, P. & Li, H. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*. [Online] 34 (1), pp. 22-45. Available at: <https://www.sciencedirect.com> [Accessed 15.11.2020].

10. Jordanova, S., Stefanova, K. (2019). Osnovni tehnologii i prilozhni nasoki za digitalna transformatsia na biznesa v sreda na golemi danni. *Informatsionni i komunikatsionni tehnologii*. [Online] pp. 6-7. Available at: <https://dlib.uni-svistov.bg/handle/10610/4045> [Accessed 15.11.2020].

11. Lund, J. (2020). How customer experience drives digital transformation. *SuperOffice*. [Online] Available at: <https://www.superoffice.com/blog/digital-transformation/> [Accessed 15.11.2020].

12. Madsen, H. et al. (2015). Impact. Transforming business changing the world. *The United nations global compact*. [Online] Available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2149Impact%20Transforming%20Business.pdf> [Accessed: 15.11.2020].

13. Court, D. et al. (2015). Marketing & sales. Big data, analytics and the future of marketing sales. *McKinsey*. Available at: <https://www.mckinsey.com> [Accessed: 15.11.2020].

14. Matt, D., Rauch, E. (2020). SME 4.0: The role of small- and medium-sized enterprises in the digital transformation. *Springer link*. Available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-25425-4_1 [Accessed: 15.11.2020].

15. Mihaylov, G. (2001). *Etapi i razvitie na elektronnata targovia*. [Online] Tsentar za ikonomichesko razvitie. Available at: http://www.ced.bg/uploads/publication/E_comm_development.pdf [Accessed: 15.11.2020].

16. Mironova, N. Efektivnost na organizatsionnite komunikatsii, Avangard Prima, S. 2019 g.

17. Mladenova, G. (2011). Marketing na finansovite uslugi. [Online] Available at: http://fricking.ninja/ibsedu/MK18/IBSEDU/IV/Marketing_of_financial_services!/MarketingFinUsl_all.pdf [Accessed: 15.11.2020].

18. Nadeem, A. et al. (2018). Digital transformation & digital business strategy in electronic commerce-the role of organizational capabilities. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*. [Online] 13.2. Available at: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jtaer/v13n2/0718-1876-jtaer-13-02-00101.pdf> [Accessed 15.11.2020].

19. Petrov, P. et al. (2020). Digitalization of business progresses in constructional and logistics. 1th Ed. *Biznes i znanie*. [Online] pp. 17. Available at: http://eknigibg.net/monogr/2020.07_DIGDmonografia.pdf [Accessed 15.11.2020].

20. Porter, M., Millar, V. (2020). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard business review*. [Online] Available at: <https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage> [Accessed 15.11.2020].

21. Rachinger, M. et al. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*. [Online] Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMTM-01-2018-0020/full/html> [Accessed 15.11.2020].

22. Rayome, A. (2018). 10 companies that are spearheading digital transformation in their industry. *Tech public*. [Online] Available at: <https://www.techrepublic.com/article/10-companies-that-are-spearheading-digital-transformation-in-their-industry/>

23. Sima, V. et al. (2020). Influences of the industry 4.0 revolution on the human capital development and consumer behavior: a systematic review. *MDPI*. [Online] Available at: https://www.researchgate.net/publication/341422149_Influences_of_the_Industry_40_Revolution_on_the_Human_Capital_Development_and_Consumer_Behavior_A_Systematic_Review [Accessed 15.11.2020].

24. Slavova, M. (2016). Digitalna transformatsia na biznasa. *Economic alternatives*. [Online] 4. pp. 142-149. Available at: <https://www.unwe.bg/alternativi/bg/journalissues/article/10132> [Accessed 15.11.2020].

25. Vertoeff, P. Broekhuizen, T. (2019). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*. [Online] Available at: https://www.researchgate.net/publication/337003569_Digital_transformation_A_multidisciplinary_reflection_and_research_agenda [Accessed 15.11.2020].

26. Vurbanov, R. (2010). IT v malkite i sredni predpriyatia - sastoyanie i tendentsii. *CIO*. [Online] Available at: https://cio.bg/analizi/2010/07/12/3448178_it_v_malkite_i_sredni_predpriatiia_-_sustoyanie_i/ [Accessed 15.11.2020].

27. Zimmermann, V. (2016). SMEs and digitalization: The current position, recent developments and challenges. [Online] Available at: https://www.jb-partners.de/wp-content/uploads/2017/01/Fokus-Nr.-138-August-2016-Digitalisierung_EN_ [Accessed 21.11.2020].

ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION AND PROCESS OPTIMISATION IN FINANCE AREA

Emanuel Galyarski

Abstract

The digital transformation changes the traditionally used business processes, increases the company's competitiveness, analyzes the needs of the customers and reduces the costs. The

purpose of the article is to explore the need for digitalization of companies and the change of business models due to the introduction of new technologies. Through research and analysis of the opportunities provided by information technology, conclusions are presented regarding the application of digital strategies to increase competitiveness and change the overall development of companies. Based on the research, summaries are formed about the changes that will cause the digital transformation and the ways for its planning, implementation and measurement of the results.

Key words: *digital transformation, innovation, digitalization.*