

# СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	.....	7
ВВЕДЕНИЕ	Создание компании следующего поколения	..... 11
глава 1	Цифровые угрозы и возможности	..... 33
глава 2	Какая цифровая бизнес-модель лучше всего подойдет вам в будущем?.....	50
глава 3	В чем состоит ваше цифровое конкурентное преимущество?.....	80
глава 4	С какой целью вы собираетесь подключать мобильные технологии и интернет вещей?.....	117
глава 5	Способны ли вы преобразовать свою компанию?.....	156
глава 6	Есть ли у вас лидер, способный провести трансформацию?.....	190
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	Соберем все воедино	..... 217
ПРИМЕЧАНИЯ	.....	225
БЛАГОДАРНОСТИ	.....	249
ОБ АВТОРАХ	.....	256



## ПРЕДИСЛОВИЕ

Будучи активно практикующими стратегическими консультантами, мы часто пытаемся найти новые возможности роста для наших клиентов. Традиционно используемый консультантами анализ отрасли, включающий поиск наиболее привлекательных рыночных сегментов или новых источников прибыли в цепочке ценности, больше не работает. Сегодня мы оперируем не цепочкой ценности (Value Chain), а пространством ценности (Value Net). Иными словами, для поиска решения мы используем множество факторов и измерений, изменения в которых кардинально влияют на будущее отрасли и бизнес-модели игроков.

Статистика показывает следующее: внутри одной и той же отрасли одни компании создают существенную стоимость для акционеров, а другие за тот же временной период разрушают стоимость бизнеса. Разрушителями стоимости зачастую являются лидеры рынка, обладающие компетентным и талантливым менеджментом, отлаженными бизнес-процессами, качественными продуктами и сильными брендами. Более того, многочисленные студенты международных бизнес-школ изучают опыт этих компаний в качестве примеров лучших практик.

Наш опыт показывает: причина в том, что бизнес-модели устаревают и больше не являются источником ценности для потребителей, не позволяют компании устойчиво зарабатывать прибыль или не имеют стратегического контроля, лишая ее возможности сохранить поток прибыли даже в среднесрочной перспективе. При этом наиболее значимым источником изменений бизнес-моделей сегодня выступают новые технологии. Именно новые цифровые технологии разрушают одну отрасль за другой, меняя

потребительские предпочтения, способы приобретения, использования и утилизации продуктов и услуг, способы их производства и доставки. В результате происходят радикальные изменения бизнес-моделей, меняются и предложение ценности, и способы монетизации и стратегического контроля, и требования к критическим компетенциям и операционным моделям.

Процесс преобразования бизнес-моделей под влиянием новых технологий называют цифровой трансформацией. Однако цифровая трансформация — это не столько о технологиях, сколько о том, как при помощи новых технологий мы все будем делать свой бизнес завтра. Это о будущем, которое уже наступило и от которого никуда не уйти. За последние годы опубликовано множество замечательных книг, посвященных цифровой трансформации. Книга «Цифровая трансформация бизнеса» заметно отличается от других тем, что она отвечает на главный вопрос. Это вопрос «зачем?». Сегодня о цифровизации в нашей стране говорят все, от чиновников до предпринимателей. К сожалению, все чаще налицо признаки нашей традиционной болезни, когда даже самую замечательную инициативу мы быстро превращаем в шумную кампанию ради этой инициативы. Как следствие, тренд на цифровизацию ради цифровизации, увы, становится все более очевидным. Поэтому публикация данной книги очень актуальна. Читателю важно понять, как будет меняться его бизнес под влиянием технологий. Это позволит ему избежать множества ошибок в построении своей новой бизнес-модели, выборе цифровых технологий и последовательности их внедрения, при проведении изменений в организационной структуре, управлении талантами и процессами.

Книга хорошо структурирована, написана простым и доступным языком. Это тем более важно, что в ее основе лежит масштабное академическое исследование многочисленных реальных кейсов цифровой трансформации в различных

секторах. Предлагаемый авторами фрейм, определяющий стратегический выбор цифровой бизнес-модели, позволяет описать возможные опции или их комбинации для выбора цифровой модели: «омниканальность», «модульный производитель» или «драйвер экосистемы». При этом каждая глава книги содержит не только описание соответствующей темы, но и раздел самодиагностики, который читатель может применить для оценки собственного бизнеса. Поэтому данная книга может служить хорошим методическим пособием для менеджмента при разработке и реализации проектов в области цифровой трансформации. Она также будет полезна производителям и дистрибьюторам конкретных информационных цифровых решений, которые хотят отчетливее понимать потребности своих клиентов.

Каждый владелец или менеджер компании, задумывающийся сегодня о процветании своего бизнеса, найдет в этой книге множество кейсов и рекомендаций. Они позволят ему не просто лучше представить и понять будущее своей отрасли, но и изучить множество примеров из различных отраслей экономики, которые могут стать источником практических идей для бизнеса.

*Александр Идрисов,  
Президент  
Strategy Partners*



# Создание компании следующего поколения

Суть цифровой трансформации — не в технологиях, а в изменениях. Необходимость цифровой трансформации не вызывает сомнений, вопрос только в том, когда и как ее осуществить.

Недавно мы проводили семинар на тему цифрового переворота с советом директоров и топ-менеджментом одного успешного банка. В процессе разговора мы предложили участникам подумать о новой бизнес-модели: почему бы банку не стать для клиентов помощником на разных этапах жизни, а не просто местом совершения финансовых операций. Люди приходят в банк не для того, чтобы взять ипотеку, сказали мы им, они хотят купить дом. Этот небольшой сдвиг в мышлении приводит к глубоким сдвигам почти во всех аспектах работы бизнеса. И подобное изменение — лучший способ справиться с уже ощутимым давлением со стороны новых цифровых компаний, оказывающих финансовые услуги, которые уже начали покушаться на доходы банка.

В этот момент один из менеджеров задал серьезный вопрос: «Что если новая бизнес-модель не сработает?» Председатель совета директоров и генеральный директор ответили почти хором: «Тогда попробуем что-то другое». Генеральный директор продолжил: «Но мы точно знаем, что, если ничего не будем делать, кто-то другой встанет между нами и клиентами, применив цифровые технологии».

В цифровой экономике, уже ставшей реальностью, многие компании не смогут добиться успеха, просто корректируя методы управления, которые приводили к успеху в прошлом. Крупные компании особенно уязвимы перед цифровым переворотом из-за обширной базы клиентов, внушительной прибыли и иногда нестабильного качества обслуживания клиентов. Для процветания в цифровой вселенной компаниям всех размеров понадобится переосмыслить свой бизнес и проводить значительные изменения в своих организациях, в том числе изменять бизнес-модели, подходы к управлению персоналом, структуры, критически важные компетенции и культуру. Короче говоря, ваши отношения с клиентами зависят от создания новых цифровых способов взаимодействия с вашей компанией.

Без всяких сомнений, цифровая революция виртуально подрывает устои практически во всех отраслях. Например, в области финансовых услуг клиенты отказываются от давно сложившихся отношений с банками в пользу приложений таких компаний, как PayPal, Apple Pay, Kabbage и Venmo, которые дарят им новый клиентский опыт. Даже ретейлеры, такие как Coles, австралийская сеть супермаркетов, и Ikea, сеть магазинов товаров для дома, претендуют на долю финансовых операций своих клиентов, вторгаясь в сферу страхования, чтобы продавать страховые полисы наравне с мебелью и скоропортящимися товарами.

Цифры, связанные с цифровой трансформацией, в действительности не менее значительны, чем ее последствия. По оценкам банка Citi, глобальные частные инвестиции в финансовые технологии (так называемый финтех) возросли с \$2 млрд в 2010 г. до \$21 млрд в 2016-м<sup>1</sup>. Как следствие, приблизительно 30% работников банковской отрасли, вероятно, потеряют свою работу в течение следующих десяти лет — и правительства будут вынуждены искать способы помочь этим людям найти новую<sup>2</sup>. Кроме

того, по мере усиления конкуренции размеры прибыли будут сокращаться, а контроль возрастать. Банки, в настоящее время занимающие лидирующее положение, могут потерять все. Технологические компании, в том числе финансово-технологические, не так обременены надзором, как традиционные банки, и с помощью мобильных технологий имеют прямую связь с потребителями<sup>3</sup>. Если крупные банки не пересмотрят свои бизнес-модели и не станут гораздо привлекательнее для клиентов, то будут вовлечены в ценовую войну, и это утянет их на дно.

Цифровизация начинает претендовать и на другие отрасли. Новости пестрят примерами — от Uber (подрывающей бизнес такси) и Airbnb (подрывающей гостиничный бизнес) до Amazon (подрывающей бизнес розничных торговцев всех мастей) — и рассказами о негативных последствиях всего этого. Доля Amazon в сегменте продаж одежды растет ежедневно: в последнее время покупатели отказываются от покупок в крупных универмагах вроде Macy's (который в 2016 г. объявил о закрытии сотни магазинов) в пользу Amazon, которая, по оценкам аналитиков, к концу 2017 г. станет крупнейшим продавцом одежды в США<sup>4</sup>.

В своем исследовании мы установили, что цифровой перелом бывает трех видов:

- 1. Новые игроки.** Стартапы вроде Uber и Airbnb (а также созданные ранее цифровые компании вроде Amazon и WeChat, имеющие другую бизнес-модель и прекрасные цифровые возможности) выходят на существующий рынок (часто сложный, на котором клиентам трудно ориентироваться) и делают новое привлекательное ценностное предложение.
- 2. Новые бизнес-модели для традиционных конкурентов.** Компании, уже работающие на рынке, внедряют новую бизнес-модель, более привлекательную для

клиентов. Как, например, компания Nordstrom, пережившая сложный переход от традиционного универмага к омниканальному бизнесу, сочетая лучшее, что у нее есть в физических магазинах (клиентоориентированные осязаемые взаимодействия с потребителями, в основе которых лежит продукт) и интернет-пространстве (неосязаемые взаимодействия с клиентами, в основе которых лежит услуга, ориентированная на потребительский опыт)<sup>5</sup>. Банки, страховые, розничные и энергетические компании пытаются найти идеальное сочетание физического и виртуального пространства.

- 3. Пересечение границ отрасли.** Компании, успешные в одной отрасли (или сфере деятельности), используют цифровую тактику для выхода в другую. Мы видим эту тенденцию во многих областях, например, таких как домовладение. А банки, страховые компании, риелторы и прочие — все они соперничают за эту нишу.

Уровень смятения, вызванный цифровым переворотом во всех его разновидностях, не оставляет вам выбора. Отреагировать на него совершенно необходимо для бизнеса. Настало время оценить угрозы, осознать возможности и начать создавать новые варианты развития бизнеса.

Члены советов директоров крупных компаний согласны с этими выводами. В рамках нашего недавнего опроса, проведенного Центром исследований информационных систем Массачусетского технологического института (<http://cisr.mit.edu>), члены советов директоров из разных компаний представили данные расчетов: 32% доходов их компаний в ближайшие пять лет окажутся под угрозой из-за цифрового переворота. 60% респондентов считают, что в следующем году советам директоров следует уделить этой проблеме значительно больше времени<sup>6</sup>.

Но как именно следует компаниям подготовиться к цифровому перевороту? Каким образом они смогут пополнить ряды тех, кто воспользовался преимуществами цифровизации, в том числе в отношениях с клиентами и перекрестных продажах, наряду с прочими преимуществами? Каким образом лидеры могут создать существенные преимущества для своих компаний через пять или даже десять лет?

До сих пор план дальнейших действий не был очевиден. Даже несмотря на то, что крупные компании думают о цифровизации уже очень давно, и чуть ли ни каждый день экспериментируют с новыми идеями, они не могут предсказать, удастся ли им в итоге добиться успеха. В условиях такой неопределенности очень трудно сейчас экономически обосновать цифровую стратегию. Тем не менее без убедительного представления об успехе в цифровой экономике вашу компанию будут «по кусочкам расчленять» в ходе медленного и мучительного погружения в мир автоматизации и ценовой конкуренции, в то время как кто-то другой перехватит коммуникации с вашими клиентами.

В деловой литературе последнего времени описываются аспекты цифрового переворота и предлагаются возможные решения. Но в этих книгах было недостаточно информации, чтобы помочь лидерам создать выигрышную цифровую бизнес-модель. Кажется, мы знаем почему. В своей работе с командами топ-менеджеров и советами директоров крупных компаний по всему миру мы обнаружили удивительный феномен: у лидеров отсутствует общая терминология или концептуальная схема, которая помогла бы им оценить степень угрозы для своего бизнеса и, что более важно, выбрать нужное направление развития и понять, что именно они должны делать.

В этой книге мы представим простую, но эффективную методику создания цифровой бизнес-модели и терминологию, которая поможет руководителям разобраться

в конкурентной среде, сложившейся в цифровую эру. Методика позволит лидерам понять, на каком этапе пути к цифровизации они находятся, в каком направлении они должны идти и какие из лучших практик им следует взять на вооружение. Мы разработали методику и собрали материал для этой книги, изучая опыт компаний, добившихся лучших финансовых результатов. Основу книги составляют результаты пятилетних полевых исследований их реальной деятельности, образовательных программ для топ-менеджмента, личных встреч, проведенных семинаров и консультирования. Кроме того, мы изучили работу 50 компаний посредством личных бесед и более тысячи компаний с помощью данных, полученных в результате шести опросов<sup>7</sup>.

В итоге была создана методика, которую мы протестировали на десятках команд топ-менеджеров. Эта книга будет полезна руководителям крупных компаний, столкнувшихся как с подрывным воздействием, так и с благоприятными возможностями цифровизации. Изложенные в ней идеи также представляют ценность для стартапов, присматривающихся к лакомым кусочкам крупных компаний, членов советов директоров, ищущих ответы на множество стратегических вопросов, вызванных цифровизацией, и консалтинговых фирм, стремящихся найти жизнеспособные идеи для своих крупных клиентов. Менеджеры небольших компаний также найдут полезной нашу методику, как и лидеры, которых волнует процветание их компаний через пять и более лет в экономике, которая все в большей степени становится цифровой.

Давайте познакомимся с самой методикой, ее обоснованием и с тем, как в целом устроена книга.

## Концепция создания модели, ведущей к успеху в цифровой экономике

Сначала немного предыстории. В течение некоторого времени мы наблюдали радикальные изменения в потребностях и поведении клиентов, вызванные изменениями технологий. Как вы помните, руководители банка в нашем первом примере пришли к пониманию того, что сегодня клиенты больше заинтересованы в разрешении жизненных ситуаций, а не покупке отдельного продукта, в частности банковского. Например, беря кредит на покупку автомобиля, многие клиенты хотят обсудить сделку, получить машину и договориться о страховании и финансировании в одном месте — с мобильного устройства в десять часов вечера. Клиенты больше не хотят ходить туда-сюда из банка в страховую компанию и к дилеру для совершения сделки.

В нашем исследовании и на семинарах с участием сотен компаний мы увидели, что те, кто успешно трансформируется в соответствии с требованиями цифровой экономики, находят способы создать убедительное новое ценностное предложение, что часто ведет к прорыву в клиентском опыте. Таким образом, наша методика помогает компаниям использовать цифровые техники, которые помогут им больше узнать о своих клиентах, компаниях (B2B) или конечных пользователях (B2C) и способах удовлетворения их жизненных потребностей.

Цифровая трансформация на самом деле не сводится к цифре. Цифровые технологии — социальные, мобильные, аналитические, облачные, интернет вещей и т. д. — способны привести к масштабным изменениям, особенно потому, что, как кажется со стороны, их разрабатывают и внедряют разом, после чего они становятся доступны большинству компаний. Но технологии по-прежнему остаются всего лишь средством. Поскольку почти любая компания может использовать цифровые технологии, они

не всегда создают конкурентное преимущество. Главное — дифференцировать свой бизнес, предложив клиентам нечто новое и привлекательное, ставшее возможным благодаря цифровым технологиям, и создав цель, которую клиенты захотят достичь.

Мы называем этот процесс *созданием компании следующего поколения*. Разработанная нами методика создания цифровой бизнес-модели служит инструментом для создания такой компании. Вот как она работает. Наше исследование показывает, что цифровизация подталкивает компании к изменению их бизнес-моделей в двух плоскостях. Во-первых, они движутся от контролируемых цепочек добавленной стоимости (в духе идей Майкла Портера образца 1980-х гг.) к более сложным сетевым системам<sup>8</sup>. Во-вторых, они движутся от невысокой осведомленности о потребностях на различных этапах жизни клиентов к улучшенному, более глубокому пониманию их запросов, что ведет к лучшему контакту с потребителями. Рассматривая эти процессы в сочетании, получаем концептуальную методику 2×2 (цифровая бизнес-модель), состоящую из *четырех отдельных бизнес-моделей*, каждая из которых представляет в квадранте различные возможности и вариации усредненных финансовых показателей (рис. 1).

1. **Поставщик:** производитель, продающий свой товар через другие компании.
2. **Оmnikanальность:** интегрированная цепочка добавленной стоимости, создающая многопродуктовый, многоканальный клиентский опыт в соответствии с событиями в жизни клиента.
3. **Модульный производитель:** поставщик продуктов или услуг, готовых к использованию.
4. **Драйвер экосистемы:** организатор экосистемы — координированной сети компаний, устройств и клиентов с целью создания ценности для всех

**РИСУНОК 1**

**Концепция цифровой бизнес-модели**

<p><b>Знание конечного клиента. Помните об особенностях истории покупок у вашей и других компаний и целях клиента</b></p>	<p><b>Полная</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Оmnиканальность</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• «Присвоение» отношений с клиентом.</li> <li>• Создание многопродуктового клиентского опыта в соответствии с событиями в его жизни.</li> <li>• Клиент выбирает каналы.</li> <li>• Интегрированная цепочка добавленной стоимости.</li> </ul> <p><i>Банки, розничная торговля, энергетика.</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>Драйвер экосистемы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стать точкой назначения в своем пространстве.</li> <li>• Добавить вспомогательные и, возможно, конкурирующие продукты.</li> <li>• Обеспечить превосходный клиентский опыт.</li> <li>• Извлечь данные о клиенте из всех его взаимодействий.</li> <li>• Подобрать поставщика под потребности клиента.</li> <li>• Извлечь «ренгу».</li> </ul> <p><i>Amazon, Fidelity, WeChat.</i></p>
	<p><b>Частичная</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Поставщик</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Продажа через другие компании.</li> <li>• Потенциальная потеря влияния.</li> <li>• Основные навыки: низкая стоимость производства, постепенные инновации.</li> </ul> <p><i>Страхование через агента, приобретение телевизора через розничную торговлю, участие во взаимном фонде через брокера.</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>Модульный производитель</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Готовые к использованию продукты/услуги.</li> <li>• Способность адаптироваться к любой экосистеме.</li> <li>• Постоянные инновации продуктов/услуг.</li> </ul> <p><i>PayPal, Kabbage.</i></p>
		<p><b>Цепочка добавленной стоимости</b></p>	<p><b>Экосистема</b></p>

**Структура бизнеса**

Кто контролирует ключевые решения, касающиеся бренда, контрактов, цены, качества, участников, интеллектуальной собственности и владения данными, регулирования.

*Источник: P. Weill and S.L. Woerner, "Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem", MIT Sloan Management Review 56, no. 4 (June 16, 2015): 27–34. © 2017 MIT Sloan Center for Information Systems Research. Использовано с разрешения.*

участников, которая становится *точкой назначения* в конкретной области (например, шопинге), обеспечивая превосходное обслуживание клиентов; включает вспомогательные и иногда конкурирующие продукты.

Чтобы определить, к какому из квадрантов матрицы относится компания и куда она хочет двигаться, лидеры должны задать себе определенные вопросы и сделать выбор. Во-первых, они должны определить, до какой степени их компании являются частью цепочки создания добавленной стоимости, которую можно контролировать (и которую, по их мнению, они или кто-то другой должен контролировать), или до какой степени они являются частью более сложной цифровой экосистемы, где динамика меньше связана с командованием и контролем и больше с созданием, поддержанием и использованием сетей.

Во-вторых, руководителям необходимо оценить степень осведомленности о потребностях своих конечных клиентов и уточнить, как много они могут узнать. Определив, в какой части или частях матрицы работает компания, они могут воспользоваться нашей методикой, чтобы выяснить, следует ли их организации оставаться в своем нынешнем положении, а если нет, то что она должна сделать, чтобы перейти к другой цифровой бизнес-модели.

Делая выбор, вы многим рискуете. Быть частью цепочки добавленной стоимости — значит иметь прекрасно управляемую бизнес-модель с известными возможностями (например, по снижению затрат и использованию эффективных цепочек поставок), особенно для компаний, работающих в сфере B2B. Однако компании, действующие исключительно как поставщики, сфокусированные только на цепочке создания добавленной стоимости, могут оказаться в невыгодном положении. Напряжение растет, особенно в компаниях, где конечные клиенты привыкли

к цифровому взаимодействию и рассчитывают на получение превосходного клиентского опыта.

С другой стороны, мы обнаружили, что компании с моделью драйвера экосистемы быстрее наращивают свои доходы и маржу чистой прибыли, чем другие цифровые бизнес-модели (табл. 1). Мы считаем, что большинство существующих компаний могут полагаться на свои прочные отношения с клиентами или пользоваться преимуществами своих сетей, активов, капитала и бизнес-партнеров для развития в цифровом мире. Например, увеличивая возможности цифровых перекрестных продаж, как это сделал Австралийский банк Содружества, разработав новое мобильное приложение для оценки недвижимости, чтобы увеличить долю ипотечных кредитов (мы расскажем об этом подробнее чуть позже)<sup>9</sup>.

**ТАБЛИЦА 1**

**Драйверы экосистем превосходят все остальные бизнес-модели по четырем показателям результативности**

<b>Цифровая бизнес-модель</b>	<b>Потребительский опыт</b>	<b>Срок внедрения</b>	<b>Рост доходности</b>	<b>Маржа чистой прибыли</b>
Поставщик	65%	50%	33%	34%
Оmnikanальность	80%	75%	40%	40%
Модульный производитель	70%	63%	43%	46%
Драйвер экосистемы	80%	78%	51%	50%

*Источник:* Обзор экосистем MIT CISR2013 (101 участник) и обзор экосистем MIT CISR-Gartner 2013 (93 участника). Результаты компаний с доходностью свыше \$1 млрд. Маржа чистой прибыли, о которой сообщили сами компании, коррелирует с реальной со значением  $p < 0,05$ , а рост доходности — со значением  $p < 0,09$ . Финансовые показатели приведены по отрасли. Потребительский опыт и срок внедрения оценивались по сравнению с конкурентами. Все показатели были переведены в шкалу 0–100%. Различия между моделями для каждого показателя значительны при  $p < 0,05$ . © 2017 MIT Sloan Center for Information Systems Research. Использовано с разрешения.

Первоначальная бизнес-модель компании Walmart во многом является примером применения подхода к созданию цепочки добавленной стоимости. Walmart контролирует все, что связано с ее продуктами: цены, поставки, место расположения товара в магазине и время продажи. Однако компания не всегда знает, кто ее клиенты и почему они покупают те или иные продукты. Цифровизация позволяет потребителям и организациям знать больше и находить больше преимуществ.

Между тем модель драйвера экосистемы, примером которой является Amazon, обеспечивает клиентам более широкий выбор, предлагает наилучшую цену и способствует ускорению инноваций. Ценность для клиентов повышается за счет того, что различные поставщики продают аналогичные (или даже одинаковые) продукты часто по разным ценам или с разным уровнем обслуживания, и за счет быстрой обратной связи, которая позволяет поставщикам улучшать качество своих продуктов и услуг. Благодаря работе Amazon с поставщиками потребители получают все и сразу в одном месте, им доступен более широкий выбор и более подробная информация о ценах и качестве. Amazon видит данные обо всех действиях, происходящих в ее экосистеме, одновременно применяя тонкие настройки и выявляя новые возможности, а также получая плату с продавцов, работающих в экосистеме.

Экосистемы особенно эффективны в розничной торговле. Кроме того, в каждой из таких областей, как здравоохранение (например, Aetna), онлайн-развлечения (например, Netflix), рациональное использование энергии (например, Schneider Electric) и управление частным капиталом (например, Fidelity), есть мощный драйвер экосистем. Заглядывая вперед, можно распознать у индивидуальных предпринимателей и юридических лиц тенденцию выбирать одного-двух мощных драйверов экосистем в каждой области, что способствует значительной отраслевой

консолидации. Эта потенциальная консолидация требует от лидеров прояснения позиций и необходимости разобрататься в вариантах выбора наиболее подходящей цифровой бизнес-модели.

Соответственно, некоторые компании-старожилы начинают переосмысливать свою деятельность и рассматривают реорганизацию как длительный процесс, который будет продолжаться много лет, и они будут развиваться вместе с ним. С помощью цифровых технологий они создают вдохновляющее видение того, как будут взаимодействовать с клиентами. Рассмотрим примеры компаний, как давно зарекомендовавших себя, так и новых:

- **Aetna – создает здоровый мир.** Aetna прошла путь от медицинской страховой компании, работающей по модели B2B, до поставщика всесторонних услуг в области здравоохранения, способного удовлетворить потребности клиентов в лечении. В период с 2009 по 2014 г. ее доходы увеличились более чем в три раза по сравнению со средними показателями по отрасли<sup>10</sup>.
- **7-Eleven Japan – удовлетворяет повседневные потребности.** 7-Eleven развилась из сети, насчитывавшей приблизительно 20 000 магазинов шаговой доступности, каждый из которых предлагал разнообразный ассортимент в размере около 3000 наименований, в единую точку контакта (в магазине или онлайн), где предлагается более 3 млн наименований продуктов. На долю 7-Eleven Japan приходится 42% продаж в магазинах шаговой доступности в Японии, а ее рентабельность превышает среднюю по отрасли (3,4% против 1,8%)<sup>11</sup>.
- **Uber – координирует логистику с помощью цифровой сети, охватывающей весь город.** Uber переходит

к индивидуальной логистике, благодаря чему быстро развивается<sup>12</sup>.

- **Schneider Electric – возглавляет цифровое преобразование энергоснабжения и автоматизацию энергетики.** Schneider Electric переходит от производства и распределения тысяч электрических продуктов к полному обеспечению энергоснабжения и автоматизации энергетики. Перекрестные продажи компании повысились на 20%<sup>13</sup>.
- **Amazon – создает источник удовлетворения всех потребностей клиентов и более того.** Из продавца электронных книг Amazon превратилась в онлайн-рынок, на котором в США предлагается более 480 млн продуктов. Компания продолжает расширять ассортимент товаров и услуг для индивидуальных и корпоративных клиентов<sup>14</sup>.
- **WeBank – преобразует банковское дело.** WeBank является первопроходцем в финансировании групповых мероприятий и имеет около 800 млн активных пользователей WeChat. WeBank предоставляет банковские услуги, позволяющие пользователям WeChat обедать в ресторанах, путешествовать или арендовать квартиру. Причем компания предоставляет эти услуги в сопутствующем режиме — пользователю не нужно идти в банк или регистрироваться в банковском приложении. В организации работают в основном аналитики данных, а не банкиры, и она представляет крупную угрозу традиционным банкам<sup>15</sup>.
- **United Services Automobile Association (USAA) – помогает людям решать их житейские проблемы.** USAA переосмыслила банковские услуги, перейдя от продажи продуктов к решению житейских проблем, таких как покупка автомобиля, рождение ребенка или переезд на новое место жительства. Компания регулярно

получает высшую оценку удовлетворенности клиентов в области банковских услуг в США<sup>16</sup>.

Как и вышеперечисленные, ваша компания может переосмыслить свою деятельность и стать конкурентоспособной в цифровую эру. Работая с крупными компаниями в различных частях мира и отраслях, мы обнаружили, что методика создания цифровой бизнес-модели помогает командам управленцев справляться с угрозами и пользоваться возможностями для разработки выигрышных стратегий. Но сначала они должны задать себе несколько важных вопросов.

## Шесть вопросов и путеводитель по книге

Чтобы применить методику создания цифровой бизнес-модели для успешной трансформации, лидеры должны дать ответы на шесть ключевых вопросов:

1. **Угроза.** Насколько сильно цифровизация угрожает вашей бизнес-модели?
2. **Модель.** Какая бизнес-модель лучше всего подойдет для вашей компании в будущем?
3. **Преимущество.** Каково ваше конкурентное преимущество?
4. **Подключение.** Как вы собираетесь пользоваться мобильными технологиями и интернетом вещей для подключения потребителей и своего обучения?
5. **Способности.** Определелись ли вы со своим будущим и готовитесь ли к неотложным организационным хирургическим мерам?
6. **Лидерство.** Есть ли у вас лидеры, которые обеспечат трансформацию на всех уровнях?

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)