

СОДЕРЖАНИЕ

Об авторах	7
Соавторы	9
Предисловие	13
ЧАСТЬ I ПОЧЕМУ БИЗНЕС-МОДЕЛИ НУЖНО РАДИКАЛЬНО ИЗМЕНЯТЬ	15
<hr/>	
Примечания	18
01 Последствия цифровизации и сервисизации	19
«Фиджитал». Разрываясь между цифровой и физической ориентацией	19
«Гибриды». Разрываясь между ориентацией на услуги и продукты	27
Примечания	30
02 Оценка текущей бизнес-модели	33
Типы бизнес-моделей	33
Варианты радикальной трансформации	47
Примечания	47
03 От небольших изменений к радикальным переменам	53
Возникновение концепции бизнес-модели	55
Применение динамического подхода	61
Примечания	63
ЧАСТЬ II КАК ПРОВЕСТИ РАДИКАЛЬНУЮ СМЕНУ БИЗНЕС-МОДЕЛИ	67
<hr/>	
04 Изменение уровня охвата	71
Переход к бизнес-моделям с более высокой степенью охвата	71
Переход к более узконаправленным моделям	87
Примечания	92

05	Изменение уровня кастомизации	95
	Переход к более кастомизированным бизнес-моделям	95
	Переход к более стандартизованным бизнес-моделям	105
	Примечания	111
06	Последовательность множественных радикальных изменений	113
	Направление движения: диагональное или поэтапное	114
	Последовательность: изменения по часовой стрелке или против	116
	Заключение и наблюдения	118
<hr/>		
ЧАСТЬ III УРОКИ УСПЕШНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ		121
07	Примеры компаний, радикально сменивших уровень охвата	123
08	Примеры компаний, радикально изменивших уровень кастомизации	201
09	Примеры компаний, последовательно осуществивших множественные радикальные изменения	243
<hr/>		
ЧАСТЬ IV КАК ДВИГАТЬСЯ ВПЕРЕД		293
10	Решение проблем трансформационного лидерства	295
	Трансформация распространенным или собственным инновационным способом	295
	Сосредоточьтесь на результатах и реализации	297
	Примечания	299
11	Пособие по трансформации бизнес-модели	301
	Этап 1. Где вы находитесь сегодня?	301
	Этап 2. Где вы хотите оказаться?	302
	Этап 3. Спланируйте путь трансформации	306
	Этап 4. Спланируйте действия	306

ОБ АВТОРАХ

Карстен Линц — лидер в области предпринимательства и специалист по инновационной трансформации бизнеса. Он успешно занимался развитием нескольких компаний с рыночной капитализацией в €100 млн и руководил программами полной трансформации компаний с более чем 60 000 сотрудников. В компании SAP он возглавляет Центр цифрового лидерства — известный аналитический центр топ-менеджеров, демонстрирующий инновации и методы трансформации следующего поколения. Он — активный частный инвестор, участвует в инвестиционном комитете крупнейшего в Европе фонда финансирования на ранних стадиях и член различных консультационных советов. Линц преподает в Мангеймской школе бизнеса, Университете Санкт-Галлена, Технологическом институте Карлсруэ и Стэнфордской высшей школе бизнеса. Его выступления пользуются широкой популярностью, и он известен как советник руководителей высшего звена по всему миру. Линц ведет блог на www.carstenlinz.com.

Гюнтер Мюллер-Стивенс — профессор стратегического управления и директор Института управления в Университете Санкт-Галлена. Автор множества книг, статей и предметных исследований в научных и ориентированных на специалистов-практиков изданиях. В последнее время его исследовательские интересы включают корпоративную стратегию, а также компетенции и вклад специалистов в области стратегии в работу организаций. Занимал должность декана Школы бизнеса Университета Санкт-Галлена и научного директора нескольких программ магистратуры. Он основал журнал *M&A Review* и является членом множества редколлегий. Мюллер-Стивенс принимает участие в работе консультативных советов нескольких компаний, является консультантом и тренером в международных компаниях и приглашенным лектором на многих конференциях и встречах.

Александр Циммерман — доцент организационного и стратегического менеджмента и менеджер проектов Центра повышения эффективности организационной структуры (CORE) Университета Санкт-Галлена. Автор работ, рассчитанных на специалистов-практиков, и научных статей, тематических исследований и глав книг об устойчивом росте и организационном проектировании. Его основной исследовательский интерес заключается в поиске путей достижения компромисса компаниями при выборе между

Об авторах

изменениями и стабильным развитием, инновациями и эффективностью, хозяйственной выгодой и социальными ценностями с помощью стратегии, организационной структуры и лидерства. Он преподает на уровне магистратуры и обучения руководителей высшего звена и выступает в роли посредника и коуча, помогает компаниям в процессе стратегической и организационной трансформации.

СОАВТОРЫ

Трех авторов этой книги интересовал вопрос, как трансформировать бизнес-модель компании.

С самого начала мы четко понимали, что хотим активно обсуждать наши идеи с другими лидерами бизнеса и учеными-специалистами. На начальном этапе это были случайные личные беседы с отдельными людьми. По мере развития проекта подход стал более структурированным, в том числе было сформировано онлайн-сообщество, где мы обсуждали свои идеи.

В то же время мы начали применять нашу теоретическую базу в обучении топ-менеджеров в университетах и школах бизнеса, где работаем доцентами, — Университет Санкт-Галлена, Стэнфордская высшая школа бизнеса, Мангеймская школа бизнеса и Технологический институт Карлсруэ — и на нескольких тренингах в компаниях. Это оказалось для нас большим преимуществом. Взаимодействие с лидерами бизнеса из различных отраслей и компаний разного масштаба, часто всего несколько дней, позволило нам довольно подробно обсудить наши концепции более чем с 500 руководителями.

В это же время возникла идея развить и усовершенствовать нашу концептуальную схему путем привлечения лидеров, которые сами прошли через трансформацию бизнес-модели. Мы отобрали интересные примеры разных типов трансформации из различных отраслей и предложили руководителям написать о своем опыте. Через девять месяцев после многочисленных телеконференций мы получили 11 подробных примеров — от компании Netflix с ее экспоненциальным ростом до глобальных игроков вроде Xerox, SAP и Daimler и менее заметных героев средних размеров вроде Knorr-Bremse и Kaba-LEGIC. У всех этих компаний была общая черта: они осуществили или находились в процессе крупной трансформации бизнес-модели. Эти случаи подробно иллюстрируют, что сделали лидеры для успешного управления радикальным сдвигом.

Кейсы предоставлены следующими авторами:

Гвидо Балтез — профессор, директор Института стратегических инноваций IST Констанцского университета прикладных наук (HTWG), занимается исследованиями в области предпринимательства, в том числе корпоративного.

Маттиас Барт — директор по глобальным решениям индустрии профессиональных услуг в SAP. Ему принадлежит глобальное решение SAP Hybris Billing (SSB) и SAP Flexible Solution Billing.

Силке Бухер — старший коуч по организационному развитию в международной консалтинговой фирме в Коста-Рике.

Кристоф Фарбер — глава отдела перспективного стратегического планирования Mercedes-Benz Cars в Штутгарте. Он долгое время возглавлял финансы в car2go/Mobil и занимался коммерциализацией мобильности в Daimler.

Жаклин Фехнер — управляющий директор в Xeroх, возглавляет всю бизнес-деятельность в Германии. Она руководит операциями и продажами в области технологий крупным производственным компаниям в Германии, Австрии и Швейцарии.

Маркус Франк — исполнительный директор Школы бизнеса Университета Санкт-Галлена, возглавляет подразделение клиентских программ и представляет школу в международных образовательных сообществах.

Ульрих Фрай — исполнительный президент FUNDES International, Коста-Рика, использует весь свой опыт работы в некоммерческих организациях, чтобы раскрыть весь потенциал бизнеса и создания материальных ценностей в служении человеческому достоинству.

Рольф Хард — член правления Knorr-Bremse Systeme für Schienenfahrzeuge, отвечает за инжиниринг в различных странах Европы и по всему миру.

Урс Егер — помощник профессора и директор Латиноамериканского центра предпринимательства школы бизнеса INCAE, Коста-Рика, где уделяют особое внимание социальным предприятиям.

Клаус Клоза — член совета директоров Touchless Biometric Systems и Motcom Communication, работал управляющим директором в LEGIC Identsystems и отвечал за трансформацию бизнес-модели компании.

Берtram Ланганки — член совета директоров Knorr-Bremse PowerTech, отвечает за международные продажи трансформаторов для международных производителей подвижных составов.

Ронни Летен — президент и главный исполнительный директор Atlas Сорко, а также председатель совета директоров Electrolux.

Андреас Ломер — директор корпоративных программ Школы менеджмента, технологий и юриспруденции Университета Санкт-Галлена, автор статей о бизнес-образовании.

Иванка Виснич — доцент инноваций в школе бизнеса ESADE в Барселоне и приглашенный научный сотрудник Школы бизнеса Хааса Калифорнийского университета в Беркли, изучает, как компании-старожилы используют услуги и инновационную открытую бизнес-модель, чтобы противостоять дестабилизации.

По мере того, как книга приобретала форму и молва о ней начала распространяться через обучение и авторов кейсов, к нам стали обращаться топ-менеджеры с просьбами помочь и сориентировать их в процессе трансформации. На основе инструментов, разработанных для этих проектов, мы решили создать поэтапное пособие по трансформации бизнес-модели, которое вы найдете в главе 11 этой книги.

Наш подход предусматривает использование коллективного разума и прекрасно зарекомендовал себя. Обратная связь и вклад множества талантливых людей оказались бесценными для совершенствования нашей схемы. Они также помогли нам отделить полезное от поверхностного и, таким образом, выделить главные идеи. Многие из примеров компаний, приведенных в этой книге, были предложены нашими многочисленными соавторами и помогли проиллюстрировать ее содержание и упростить восприятие.

Большое спасибо за поддержку!

ПРЕДИСЛОВИЕ

Когда пишешь о трансформации бизнес-модели, одна из основных сложностей заключается в том, что тема находится в постоянном развитии. Ежедневно появляется новая информация: публикуются новые статьи, узнаешь о новых тенденциях и интересных случаях и так далее. Но в один прекрасный момент нужно принять решение закончить книгу, потому что в голове возникает определенная схема, в которую укладывается все, что читаешь, видишь и слышишь. Так и произошло в июне 2016 года.

Несмотря на весь интерес, который вызывают бизнес-модели, некоторые ключевые вопросы остаются без ответа. В частности, открытым остается важный вопрос о том, как систематически менять и трансформировать бизнес-модель из сегодняшней модели в завтрашнюю, чтобы добиться конкурентного преимущества или восстановить его. Большинство компаний уже действуют в рамках определенной бизнес-модели и редко могут начать с чистого листа.

В 2013 году мы поняли, что хотим больше узнать о том, как сформировавшиеся компании могут успешно и динамично менять бизнес-модели, и написать книгу о трансформации бизнес-моделей. В результате нам пришлось изучить более 380 компаний и направлений бизнеса, чтобы лучше понять, меняли ли компании бизнес-модели, какие виды моделей выбирали и как адаптировали их. Мы провели множество интервью на тему выбора компаниями бизнес-модели и процесса адаптации к меняющейся бизнес-среде. Чем глубже мы погружались в исследование, тем больше убеждались, что многие из рассмотренных нами компаний должны были овладеть чем-то большим, чем просто нарастающим процессом перемен, если они хотели опередить конкурентов — им пришлось пойти на глубокое фундаментальное обновление и осуществить радикальные перемены. Поэтому в этой книге мы решили сосредоточиться на проблемах, возникающих в процессе осуществления радикальной трансформации бизнес-модели.

Наша книга предназначена для руководителей высшего звена, а также представителей научных кругов, интересующихся данной темой. Книга дает ответы на некоторые основные вопросы, с которыми сегодня сталкиваются руководители: какие существуют бизнес-модели? Каково положение нашей фирмы? Обеспечивает ли наша текущая бизнес-модель устойчивое развитие или ее необходимо изменить? Если нам необходимо измениться, то как трансформировать нашу бизнес-модель? Какие у нас есть варианты

и какие проблемы и требования связаны с каждым из них? Какой опыт приобрели другие фирмы и руководители, вступившие на путь радикальной трансформации?

Отвечая на эти вопросы, мы обеспечили три основных преимущества. Во-первых, в книге дано систематизированное и более интегрированное понимание несколько расплывчатой темы бизнес-моделей и их трансформации. Во-вторых, в книге содержатся практические советы, рекомендации и опыт по радикальному изменению бизнес-модели. Подробное рассмотрение примеров лидеров бизнеса, которым удалось успешно провести подобную трансформацию бизнес-модели, иллюстрирует, как это делается. В-третьих, книга знакомит с устоявшейся структурой и терминологией, позволяющей обсуждать и разрабатывать трансформацию бизнес-модели.

Несколько лет увлекательной работы над этой книгой нас интеллектуально обогатили, но потребовали значительных затрат времени и энергии. Мы прежде всего хотим поблагодарить свои семьи, и особенно наших жен Ивонн, Исабель и Сину, за их безусловную поддержку.

Мы благодарим людей, внесших вклад в создание этой книги, особенно авторов кейсов. Они помогли нам разработать и усовершенствовать структуру книги и наполнить ее жизнью с помощью захватывающих примеров радикальной трансформации. Они поделились с нами богатым практическим опытом, глубокими знаниями и передовыми методами. Мы благодарим всех своих коллег, друзей и профессиональных партнеров за критику и обратную связь, размышления, комментарии и предложения по улучшению этой книги.

Мы выражаем искреннюю благодарность нашим издателям, команде из Kogan Page, за их заинтересованность и профессиональные советы, благодаря которым наша книга увидела свет.

Карстен Линц,
Гюнтер Мюллер-Стивенс,
Александр Циммерман

Часть I

Почему бизнес-модели нужно радикально изменять

Секрет процветающего бизнеса заключается в понимании необходимости фундаментальных изменений.

МАРК ДЖОНСОН, КЛЕЙТОН КРИСТЕНСЕН
и ХЕННИНГ КАГЕРМАНН¹

Большинство сформировавшихся компаний рассматривают свою бизнес-модель изнутри. Они постоянно корректируют устоявшуюся модель, чтобы соответствовать меняющейся среде, но не ставят под сомнение тип бизнес-модели. Однако сегодня случайные изменения и мегатренды, возникающие за пределами компаний, такие как цифровизация и сервисизация, начинают оказывать все большее давление на сформировавшиеся бизнес-модели. Постепенной корректировки текущей бизнес-модели недостаточно. Конкуренция в области инноваций сместила с технологий и процессов в сторону бизнес-моделей, потому что у стартапов, нишевых игроков и малых и средних компаний сегодня есть средства бросить вызов сформировавшимся игрокам со сравнительно ограниченными инвестициями. Например, сомнительно, что автопроизводители смогут выжить только за счет производства и продаж автомобилей. Некоторые из них опасаются, что превратятся в низкорентабельных жестянщиков, если не воспользуются преимуществами развлекательных услуг и электронной коммерции, которые можно предложить на экранах автомобилей будущего. Эти «дифференцированные услуги» часто очень далеки от основного предназначения продукта² и требуют идентификатора учетной записи для участия в их монетизации, что, следовательно,

будет означать радикальный сдвиг в бизнес-модели автомобильной компании, в том числе глубокие культурные изменения. Многим медиакомпаниям уже пришлось провести реформы. Доходы от печатной и онлайн-рекламы продолжают падать. Контент по-прежнему занимает главное положение, но возникают многочисленные новые форматы его подачи, а подпиской на газеты и журналы пользуется лишь ограниченное число читателей. Медиакомпаниям приходится вводить платный контент в различных форматах; технология блокчейна может привести к кардинальным переменам. Необходима радикальная трансформация, корректировки существующих бизнес-моделей недостаточно. Последнее десятилетие активно ведутся исследования бизнес-моделей³, однако большинство из них сосредоточены на ценностном предложении или структуре. Например, мы многое узнали о том, какими должны быть элементы бизнес-модели, действующие объекты и взаимодействие между ними. Конечно, эта информация полезна для стартапов, которые могут проявлять гибкость при создании бизнес-модели с нуля, или для компаний, ищущих совершенно новые бизнес-модели, но не для большинства компаний-старожилов. Во многих сформировавшихся фирмах и даже некоторых отраслях, в том числе в частных банках, на энергетических предприятиях, у поставщиков телекоммуникационных услуг, в книжных магазинах и многих других предприятиях преобладающая бизнес-модель подвергается острой критике. Они вынуждены обдумывать варианты адаптации и трансформации своих бизнес-моделей и способы управления изменениями и развитием. Менеджеры сталкиваются с рядом сложных вопросов: «Как модифицировать работу с клиентами, продукты и услуги, чтобы удовлетворить потребности наших целевых потребителей? Что должны сделать вспомогательные службы для реализации этих продуктов и услуг? Каков наилучший механизм монетизации при создании устойчивой ценности для компании и всех заинтересованных лиц?»

Для многих компаний ключевой вопрос заключается в том, могут ли они работать в долгосрочной перспективе, опираясь на текущую бизнес-модель и поддерживая ее, или им придется фундаментально изменить способ создания и присвоения ценности. Как мы заметили, все больше компаний сталкиваются с горькой правдой — для сохранения конкурентоспособности в будущем постепенной корректировки текущей бизнес-модели недостаточно. Единственное перспективное решение — это радикальные перемены.

Но переход к новой бизнес-модели часто на словах выглядит легче, чем на деле, так как во многих случаях он означает смену ДНК компании, сделавшей ее успешной. Кроме того, компании вроде Google не годятся в качестве образца для сформировавшихся компаний, так как никогда

не трансформировали бизнес-модель. Однако у компаний-старожилов есть серьезные преимущества по сравнению с новичками, потому что они знакомы с существующими на рынке продуктами и клиентами и имеют в своем распоряжении важные компетенции и ресурсы. Возможно, опыт компаний-старожилов трудно воспроизвести, и они часто контролируют доступ к таким решающим ресурсам, как данные или знания.

Задача этой книги — сориентировать руководителей сформировавшихся компаний в процессе радикальной трансформации бизнес-модели. «Радикальная» означает, что им придется сменить тип бизнес-модели, по крайней мере в основных частях компании. Одновременно часто происходит и смена миссии, а также ценностного предложения. В последнее время по ряду причин можно наблюдать рост числа случаев, когда небольшая корректировка бизнес-модели, например добавление онлайн-канала продаж, оказывалась недостаточной и требовалась фундаментальные изменения. Одна из причин может быть связана с появлением новых технологий, которые глубоко изменили стратегический контекст, или новых игроков, которые, возможно, пришли из другой области конкуренции с принципиально новой бизнес-моделью. Например, компания Google обнаружила, что производство является новым растущим сектором. Воспользовавшись данными Google Maps, она вышла на рынок автомобилей с собственным беспилотным концепт-каром и вот-вот начнет конкурировать с известными автопроизводителями. И ее попытки не стоит недооценивать, так как у Google совершенно иное представление об автомобиле. Новые стратегические альянсы BMW с китайским поисковым гигантом Baidu, производителем микросхем Intel и поставщиком систем автомобильной безопасности Mobileye служат доказательством их намерения выпустить к 2021 году полностью автономные автомобили и подготовки к трансформации своей классической бизнес-модели.

В этой книге с помощью многих практических примеров мы показываем, как фирмы действуют в аналогичных обстоятельствах, превращают свое наследие из помехи в конкурентное преимущество и переходят на абсолютно новую модель ведения бизнеса. Конечно, подобная радикальная трансформация связана со множеством трудностей и высоким риском, но зачастую у компании нет выбора, если она хочет сохранить успех в долгосрочном плане. Например, многие думают, что могут выжить, продавая решения, а не продукты, но, как мы заметили, лишь немногие способны управлять столь фундаментальной трансформацией. Asian Paints — крупнейшая индийская компания, производящая краски, была традиционным поставщиком, но превратилась в поставщика решений, «премиум-сервис по покраске», имеющего в штате более 10 000 квалифицированных маляров и дающего

годовую гарантию на их работу. Их комплексное предложение включает готовые оттенки краски, консультацию дизайнера интерьеров, услуги местных мальяров, прошедших у них обучение, приемку работ и гарантию.

В главе 1 мы объясним, почему многие существующие бизнес-модели подвергаются критике и почему радикальные перемены, хотя бы в некоторых частях бизнес-модели компании, являются единственным выходом. В главе 2 мы представим типологию бизнес-моделей, которая поможет нам продемонстрировать варианты новой бизнес-модели. В главе 3 дан краткий обзор дискуссии на тему бизнес-моделей и показаны недостатки, которым мы уделим внимание в этой книге.

Примечания

- 1.** M. W. Johnson, C. M. Christensen and H. Kagermann (2008). Reinventing your business model, Harvard Business Review, 86 (12), pp. 53–63.
- 2.** The Economist (2013). Does Deutschland do digital? Europe's biggest economy is rightly worried that digitisation is a threat to its industrial leadership, The Economist, 21 November, p. 59.
- 3.** B. W. Wirtz, A. Pistoia, S. Ullrich and V. Göttel (2016). Business models: Origin, developments and future research perspectives, Long Range Planning, 49, pp. 1–19; C. C. Markides (2015). Research on business models: Challenges and opportunities, Advances in Strategic Management, 33, pp. 133–47.

Последствия цифровизации и сервисизации

Два мегатренда — цифровизация и ориентация на сервис («сервисизация») — делают трансформацию бизнес-модели основным стратегическим приоритетом для многих лидеров. В то время как цифровизация влияет на технические возможности фирм развиваться, производить, поставлять свои предложения и управлять масштабным взаимодействием с клиентами, сервисизация представляет собой фундаментальные изменения в сфере ценностного предложения для клиентов в сторону совместного создания ценности и индивидуализации. Инновационные услуги часто возникают на основе данных, полученных из цифровой бизнес-модели. Реагировать на эти тенденции сложно, так как они по-разному влияют на бизнес-модели фирмы и высок риск удариться в крайности. Чтобы избежать этого, цифровизация требует баланса между цифровыми и физическими активами («фиджитал»), а сервисизация — между ориентацией на услуги и продукт («гибрид») (рис. 1.1). Новые улучшенные физические предложения можно разработать с помощью знаний, взятых из цифровой бизнес-модели («физикация»); инновационные стандартизованные продукты можно разработать с помощью опыта, заимствованного из крайне индивидуализированных бизнес-моделей («продуктизация»).

«Фиджитал». Разрываясь между цифровой и физической ориентацией

Цифровая революция гораздо важнее, чем изобретение письма и даже печати.

Дуглас Энгельбарт¹

За последние несколько лет благодаря экспоненциальному росту информационных технологий цифровая революция настигла почти всех в мире бизнеса. Цифровизация переписывает правила конкуренции, и компании-старожилы

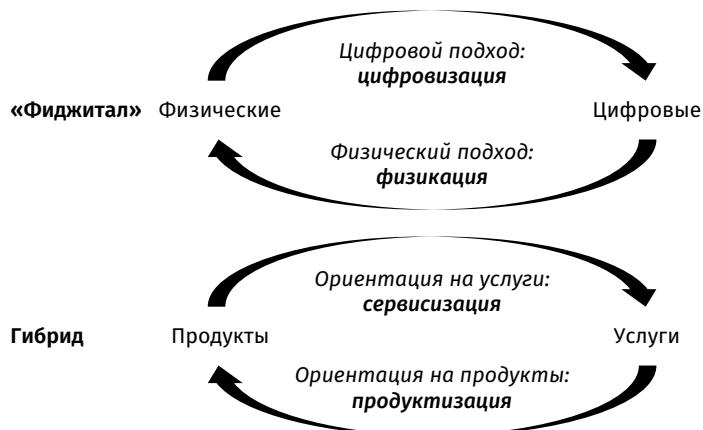


Рис. 1.1. Уравновешивание цифровых и физических активов баланс ориентации на услуги и продукты

подвергаются наибольшему риску. По всему миру с невероятной скоростью возникают новые компании, потому что цифровизация не знает границ и меняет порядок распределения прибыли. Компании, десятилетиями доминировавшие на национальном рынке, неожиданно сталкиваются с новыми конкурентами, меняющими целевые отрасли и, таким образом, ограничивающими стратегическую свободу компаний-старожилов в формировании своего будущего. Например, мы видим, как национальные провайдеры телекоммуникационных услуг сворачивают свою деятельность и становятся чистыми поставщиками инфраструктуры из-за компаний вроде Google, Netflix и Facebook. Новые лидеры возникают из ниоткуда. Tesla, Google и Apple подрывают автомобильную промышленность, по мере того как программное обеспечение в автомобилях с сетевыми возможностями и автономных автомобилях приобретает главенствующую роль по сравнению с механизмами. По прогнозам CNBC, 40% компаний, входящих в S&P 500, через 10 лет не будут существовать, если они не смогут идти в ногу с современными технологиями². В цифровой век границы между отраслями стираются.

Цифровизация не нова. Она началась еще в 1980-е годы с переходом с аналоговых на дискретные значения с целью их хранения и обработки, и первыми цифровыми продуктами были электронные часы, CD-проигрыватели и интернет-маршрутизаторы. Затем в 1990-е последовал

рост цифровых услуг, таких как поисковые порталы, сайты электронной коммерции и торговые площадки. Примерно на рубеже XX века, после того как лопнул интернет-пузырь, внимание сместились к цифровой дистрибуции и отношениям, появился Web 2.0, бизнес в социальных сетях и электронная коммерция для контента. Приблизительно в 2010 году началась эра цифрового взаимодействия, начали появляться модели «чего угодно как услуги» и продвигаться платформы со своими деловыми сетями и экосистемами. Цифровизация эволюционировала из чисто технического во всесторонний феномен и теперь влияет практически на все функции компании по мере того, как бизнес-процессы становятся все в большей степени цифровыми.

Сначала влияние тенденций к цифровизации было более заметным в мире B2C (бизнес-клиент) в компаниях вроде Amazon и eBay, которые были основаны еще до того, как в 2000 году лопнул интернет-пузырь. Затем эти тенденции достигли более физического мира B2B (бизнес-бизнес). Сегодня в заводских цехах становится реальностью интернет вещей: ранее бессловесные роботы и запчасти теперь соединены друг с другом и общаются (умное предприятие)³. Например, правительство Германии запустило инициативу под названием Industrie 4.0, чтобы ускорить переход ее промышленных компаний в цифровую эру. Цифровизация поможет производителям стать ближе к клиентам и облегчит достижение их лояльности. Например, компания Sonos производит «умные колонки», которые «слушают» помещение. Музыкальная система измеряет акустику в любой комнате, анализируя в том числе ее размер, план и расстановку мебели. Колонки, контролируемые с помощью приложения, настраиваются в соответствии с результатами измерений. Еще один пример — компания John Deere, производящая сельскохозяйственную технику вроде тракторов и комбайнов. Теперь эти машины можно соединить друг с другом по интернету и централизованно управлять ими в зависимости от прогноза погоды или состояния почвы для оптимизации посевной и сбора урожая.

Сегодня очевидно, что физический и цифровой миры сошлись в одной точке и должны работать рука об руку. Эта объединяющая концепция резко отличается от подхода «или-или», принятого во времена интернет-бума, когда электронный бизнес конкурировал с традиционным. Тогда они казались несовместимыми. Для успешного бизнеса в цифровую эру необходимо умное сочетание физических и цифровых активов, названное термином «фиджитал» (физический и «диджитал» — цифровой).

Цифровой подход: цифровой формат потребностей клиентов и виртуальная «липкость»

В цифровой экономике наблюдается фундаментальный сдвиг способов конкурентной борьбы. Основным критерием дифференциации на рынке теперь является не лучшее качество или более низкие цены, а более совершенная бизнес-модель. Это особенно осложняет ситуацию для сформировавшихся фирм, которые десятилетиями пользовались одним и тем же рецептом успеха. Согласно исследованиям, в 2013 году 90% генеральных директоров говорили, что цифровая экономика окажет важное воздействие на их отрасль, разрушив нынешние бизнес-модели⁴. Поэтому трансформация бизнес-модели становится их приоритетом номер один. Однако в действительности всего 25% генеральных директоров имеют готовый план цифровой трансформации и менее 15% из них в настоящее время финансируют и осуществляют подобный план.

Возьмем, например, компанию Sony, которая когда-то была мировым лидером в области микроэлектроники. Ее закат обусловлен не потерей фирменной способности к инновациям, а тем, что бизнес-модель перестала быть конкурентоспособной. При Стиве Джобсе конкурент Sony (компания Apple) оказывал давление на все компании одного продукта или одной услуги. С помощью интегрированного и всестороннего предложения, охватывающего аппаратную часть, программное обеспечение, контент и многостороннюю платформу, Apple навсегда завоевала своих клиентов и невероятно осложнила конкуренцию на всех этих рынках. Чтобы превосходить конкурентов, Apple не нужно продавать свои продукты дешевле или предлагать более совершенные технологии, так как благодаря выдающейся бизнес-модели ее ценностное предложение основано на платформе, гармонично сочетающей в себе все за счет прекрасных возможностей интеграции⁵. Когда компании-старожилы вроде Sony начали предпринимать ответные действия, то атаковали Apple с помощью «неправильной» бизнес-модели, воспринимая ее как компанию — производителя продукта. На тот момент догнать Apple смогла только Samsung, но при своем желании достичь того же уровня она в значительной степени зависит от партнеров, таких как Google и ее операционной системы Android.

Понятно, что средства, необходимые для успешной конкуренции в цифровом мире, меняются. Компаниям приходится переосмысливать свои основные компетенции. Если сформировавшиеся компании во время не приобретут эти средства, то вскоре их обойдут новые цифровые игроки. Инновации, относящиеся к бизнес-модели, не требуют больших бюджетов

на НИОКР, их можно набросать буквально на коленке. Сегодня стартапы с небольшим капиталом могут внедрять инновации наряду с платформами и пользоваться облачной ИТ-инфраструктурой с большим потенциалом расширения, усиливая давление на бизнес-модели компаний-старожилов. Таким образом, большинству сформировавшихся компаний приходится искать эти средства на рынке труда или приобретать вместе с компаниями, так как своих они не имеют.

Как всегда, когда новые знания начинают замещать привычные компетенции, продвижение на неизведанные территории вызывает страх и сопротивление. Могут происходить культурные столкновения. Например, компаниям придется взять на работу гораздо больше специалистов в области ИТ для управления данными, но как они впишутся в культуру, где преобладают инженеры-механики и инженеры-электрики? Многие инициативы по цифровизации сталкиваются с трудностями из-за страха, что новые цифровые направления бизнеса составят жесткую конкуренцию существующим. Или вспомните озабоченность, связанную с конфиденциальностью и кибербезопасностью. Однако игнорировать тенденцию к цифровизации — не вариант, потому что новый игрок или старый конкурент может воспользоваться новыми возможностями и подвергнуть риску всю компанию. Компаниям-старожилам, особенно в отраслях с низким порогом вхождения, следует действовать, не дожидаясь выхода на рынок новых цифровых конкурентов.

Цифровая революция может привести к появлению совершенно новых ценностных предложений клиентам, новых отношений с ними, инновационных моделей получения дохода, нового доступа к рынку, более эффективных процессов и т. д. Один из наиболее важных эффектов цифровизации заключается в том, что материальные продукты заменяются или расширяются за счет нематериальной цифровой информации, которую можно предлагать в качестве услуг и передавать бесплатно. Три примера из мира музыки, розничной торговли и индустрии развлечений иллюстрируют, как цифровизация уже изменила правила игры. Раньше звукозаписывающие компании заключали контракты с музыкантами, записывали их музыку, выпускали CD и отправляли их оптовым и розничным продавцам, которые продавали их в магазинах. Благодаря цифровизации многие из этих этапов стали ненужными, теперь музыканты могут самостоятельно записывать песни и продавать их через цифровые магазины вроде iTunes или стриминговые сервисы вроде Spotify. Однако в этом случае прибыль музыкантов невелика, и основным источником заработка для них являются концерты. В сфере розничной торговли Amazon позволяет даже нишевым продавцам — третьим сторонам продавать свои товары на Amazon Marketplace

и напрямую взаимодействовать со своими клиентами. Нажимая кнопку «купить», клиент может мгновенно заказать нематериальные товары, например, электронные книги или физические продукты, например, кофеварку, которую доставят к его порогу. Цифровизация позволяет Amazon продавать на своей платформе бесконечное число продуктов и услуг, количество которых значительно превосходит ассортимент традиционных магазинов, ограниченных вместимостью полок, инвестициями в запасы и т. д. И, наконец, в индустрии развлечений цифровые платформы выводят идею аналогового магазина или многозального кинотеатра на следующий уровень, интегрируя и представляя сопоставимый портфель предложений, который может содержать как физические, так и цифровые активы на единой платформе.

Цифровые платформы способствуют повторным транзакциям с тем же покупателем. Этот подход можно сравнить с подходом «бритва и лезвие» в мире физических продуктов, где архитектура системы обеспечивает следующую покупку. Цифровой эквивалент привязывает клиентов с помощью технических способов вроде процедуры регистрации или обеспечивает премиальные услуги, например, бесплатную доставку за ежемесячную подписку (как Amazon Prime). Цифровизация также помогает придумывать новые идеи для привлечения клиентов, облегчая двусторонние коммуникации между компаниями, их клиентами и конечными пользователями. Форумы и сообщества в качестве поддержки первого уровня обеспечивают новые уровни масштабного взаимодействия между компанией и клиентом. Следовательно, чтобы улучшить качество портфельных решений, проще познакомиться с клиентами и их конкретными потребностями, даже на глобальных рынках. Например, Netflix, ведущий поставщик фильмов и сериалов на основе потокового мультимедиа, дает точные и персонализированные рекомендации, разрабатываемые на основе ежедневного взаимодействия миллионов ее пользователей. Интересно, что компания также использует эти данные для портфельных решений, когда инвестирует в развитие собственного контента (например, новые сериалы вроде «Карточного домика»). Мы видим, что с ростом числа транзакций платформенная компания узнает о предпочтениях своих клиентов и может порекомендовать, чем дополнить покупку, оптимизировать портфель предложений и даже создать новые потоки денежных средств, продавая данные об этих транзакциях третьим сторонам. Переход к цифровой модели может создать новые возможности для бизнеса; однако не каждая цифровая инициатива равна трансформации бизнес-модели. Например, когда ARRI, крупнейший в мире производитель киноаппаратуры, перешел с аналоговых камер на цифровые, он сохранил свою бизнес-модель.

Физический подход: бизнес, опирающийся на активы и на людей, и дискретный бизнес

Несмотря на сдвиг в сторону цифровых активов, само собой разумеется, что физический мир никогда полностью не исчезнет. Например, розничные торговцы хотят предложить клиентам одинаковый опыт при покупке бренда в любой точке контакта с ними, будь то физический магазин или онлайн-канал, чтобы реализовать интегрированную или многоканальную стратегию. Мы также видим, что онлайн-ретейлеры открывают физические магазины, чтобы содействовать развитию своего бизнеса (например, Warby Parker, Bonobos, Zalando, Cyberport)⁶. То же самое относится к цифровым платформам, которые организовывают и объединяют физические активы многих поставщиков в интегрированное предложение своим клиентам. Например, Uber, крупнейшая в мире таксомоторная компания, не владеет автомобилями, но ее бизнес-модель не была бы осозаемой без физических автомобилей. Аналогично Airbnb, крупнейший в мире поставщик съемного жилья, не смог бы предложить жилье в отсутствие реальных, физических домов. Airbnb, как и многие другие интернет-платформы, действует в качестве трейдера физических активов: компания выступает посредником между спросом и предложением.

Между отраслями существует различие, так как цифровизация быстрее продвигается в насыщенных контентом сферах бизнеса с облегченными активами, таких как музыка и кино. В то же время пул прибыли перераспределяется вдоль цепочки создания ценности или сети. Основной вопрос, касающийся воздействия цифровизации на бизнес-модели, заключается в том, как цифровая и аналоговая (опирающаяся на активы и на людей) части создания ценности распределяются среди компаний и отдельных людей. Кто обеспечивает кому и какой тип предложения (аналоговые продукты, цифровые услуги, фиджитал, гибриды)? С этим вопросом связан еще один: кто из игроков самый сильный и может присвоить самую большую часть пула прибыли и какие компании станут более или менее зависимыми поставщиками? Можно ожидать, что некоторые компании сосредоточатся на физической части бизнеса, если, конечно, найдут способы поддерживать прямое взаимодействие с клиентами. Такая ситуация возможна в области проектных объектов, инфраструктуры и строительного бизнеса, а также ориентированного на продукт бизнеса, поставляющего модули или компоненты более крупных систем и платформ, от которых зависит их успех (например, высококачественные дисплеи для смартфонов или точные инструменты для промышленных роботов).

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине «Электронный универс»
[\(e-Univers.ru\)](http://e-Univers.ru)