



Питер Вайл  
Стефани Ворнер

---

# цифровая трансформация бизнеса

---

Изменение  
бизнес-модели  
для организации  
нового поколения

# Стефани Ворнер Питер Вайл Цифровая трансформация бизнеса

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=39850809](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=39850809)*

*Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения / Питер Вайл, Стефани Ворнер: Альпина Паблишер; Москва; 2019  
ISBN 978-5-9614-2250-4*

## **Аннотация**

Перед вами методика создания цифровых бизнес-моделей, которая была протестирована сотнями руководителей по всему миру. Опираясь на данные Центра исследования информационных технологий в Школе менеджмента Слоуна при Массачусетском технологическом институте, авторы пришли к выводу, что цифровизация вынуждает компании переходить от цепочек создания добавленной стоимости к экосистемам и достигать более глубокого понимания потребностей конечных потребителей.

В книге вы найдете шесть вопросов, ответив на которые, определите, где находится ваша компания в цифровом мире.

Книга поможет составить план и перейти к более прибыльной цифровой бизнес-модели.

# Содержание

Предисловие	7
Введение	11
Концепция создания модели, ведущей к успеху в цифровой экономике	23
Шесть вопросов и путеводитель по книге	35
Глава 1	44
Насколько велика угроза?	47
Конец ознакомительного фрагмента.	48

**Питер Вайл,  
Стефани Ворнер**  
**Цифровая**  
**трансформация бизнеса**  
*Изменение бизнес-  
модели для организации*  
**нового поколения**

*Издано при содействии Strategy Partners*

Переводчик *И. Окунькова*

Редактор *В. Мылов*

Руководитель проекта *М. Пикалова*

Дизайн обложки *Ю. Буга*

Корректоры *Н. Задорожная, И. Астапкина*

Компьютерная верстка *Б. Руссо*

© Peter Weill and Stephanie L. Woerner, 2018

Published by arrangement with Harvard Business Review  
Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

\* \* \*

# 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 са-

мую 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 ин-

формационных цифровых решений, которые хотят отчетливее понимать потребности своих клиентов.

Каждый владелец или менеджер компании, задумывающийся сегодня о будущем своего бизнеса, найдет в этой книге множество примеров 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 практических идей для бизнеса.

*Александр Идрисов,  
Президент  
Strategy Partners*

# **Введение**

## **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 приведет к глубоким сдвигам почти во всех аспектах работы бизнеса. И подобное изменение было лучшим способом 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 фи-

нансовых 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

---

<sup>1</sup> R. Ghose et al., “Digital Disruption – Revisited”, *Citi GPS: Global Perspectives & Solutions*, January 2017.

<sup>2</sup> R. Ghose et al., “Digital Disruption: How FinTech is Forcing Banking to a Tipping Point”, *Citi GPS: Global Perspectives & Solutions*, March 2016.

<sup>3</sup> Stephen Gandel, “Here’s How Citigroup Is Embracing the ‘Fintech’ Revolution”, *Fortune*, June 27, 2016, <http://fortune.com/citigroup-fintech>

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 переворот 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

---

<sup>4</sup> Nick Wingfield, "Amazon Finds a Fit in Apparel", *New York Times*, May 1, 2017.

бизнесу, сочетая лучшее, что у нее есть в физических магазинах (клиентоориентированные осязаемые взаимодействия с клиентами, в основе которых лежит продукт) и интернет-пространстве (неосязаемые взаимодействия с клиентами, в основе которых лежит услуга, ориентированные 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

---

<sup>5</sup> P. Weill and S. L. Woerner, "Optimizing Your Digital Business Model", *MIT Sloan Management Review* (spring 2013), reprint 54322.

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.

---

<sup>6</sup> P. Weill and S. L. Woerner, "Working with Your Board on Digital Disruption", *MIT CISR Briefing* 15, no. 4 (April 2015). Мы начали исследовать работу советов директоров в 2014 г. (здесь и далее цит. Weill and Woerner, "Boards [2014]") с беседы с девятью членами советов директоров в нескольких странах, чтобы узнать о задачах и проблемах цифровизации, с которыми они сталкиваются. Затем провели опрос, в котором приняли участие 83 члена совета директоров. Мы задавали им разнообразные вопросы, чтобы оценить, насколько эффективны методы работы, используемые советами директоров для борьбы с цифровым переворотом. Также расспрашивали их об эффективных отношениях, помогающих советам директоров понять, как успешно использовать цифровые технологии, и о степени влияния цифровизации на их компании. Мы провели три углубленных исследования, два из них совместно с Эбби Ландберг. Побеседовали с директором по информационным технологиям компании Tenet Health о его отношениях с советом директоров, а также с несколькими топ-менеджерами и по крайней мере с одним членом совета директоров компаний Emerson Electric и Principal Financial о роли совета директоров в борьбе с цифровым переворотом. И наконец, провели семинары более чем с 12 советами директоров крупных компаний.

Несмотря на то что цифровизация стала одной из серьезнейших проблем для современных крупных компаний на протяжении последнего десятилетия и они ежедневно экспериментируют с новыми идеями, они часто понятия не имеют, 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

гию, которая поможет руководителям разобраться в своей 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>.

---

<sup>7</sup> Данные научных исследований, представленные в этой главе, опираются в основном на четыре работы: **Цифровые бизнес-модели (2011–2013)** Мы начали это исследование (здесь и далее цит. Weill and Woerner, “Digital Business Models [2011–2013]”) с создания схемы на основе предыдущих исследований и множества бесед с директорами по информационным технологиям и другими топ-менеджерами о проблемах работы во все более цифровизируемом мире. Для того чтобы оценить правильность схемы, устроили опрос, в котором приняли участие 118 компаний. Мы дополнили данные опроса данными о финансовых показателях компаний, взятыми из базы данных статистического анализа Compustat. Оценили эффективность контента, клиентского опыта и платформ компаний, усреднив ответы на вопросы о различных аспектах каждого компонента (девять вопросов о контенте, девять о клиентском опыте и восемь о платформе). Также собрали подробные производные данные о компаниях, включая новости и другую информацию из открытых источников. Собирая данные для кейса о LexisNexis, провели структурированные интервью с шестью топ-менеджерами компании. Данные для кейса USAA были взяты из открытых источни-

## В итоге была создана методика, которую мы протестиро-

ков, презентаций топ-менеджмента и кейса Центр исследования информационных технологий в Школе менеджмента Слоуна при Массачусетском технологическом институте (MIT CISR) (Jeanne W. Ross and Cynthia M. Beath, “USAA: Organizing for Innovation and Superior Customer Services”, working paper 382, MIT CISR, Cambridge, MA, December 2010). Мы также составили подробный кейс Banco do Brasil и краткие кейсы на основе информации из открытых источников компаний Apple, Bloomberg, Commonwealth Bank of Australia и Netflix. И наконец, в целях уточнения своей работы поделились проведенным анализом с руководителями изученных нами компаний, а на семинарах в Бостоне, Мумбае, Париже, Сан-Паулу, Сиэтле, Сингапуре и Сиднее – с руководителями, получившими опыт успешной трансформации своих компаний в условиях цифровой среды. Авторы хотели бы признать важный вклад в данное исследование, сделанный Джин Росс, Питером Рейнольдсом, Мишель Вивона и Джоном Свиоклой. **Компания следующего поколения (2012–2016)** Мы начали это исследование (далее цит. Weill and Woerner, “Next-Generation Enterprise [2012–2016]”) в марте 2012 г. в попытках ответить на вопрос о том, как организации намерены добиться успеха в цифровой экономике, с серии виртуальных круглых столов с топ-менеджерами 13 крупных корпораций из различных отраслей. Затем провели виртуальные круглые столы с руководителями 17 компаний. Мы предлагали им: «Расскажите об организационном прорыве, ставшем возможным благодаря цифровизации, с помощью которой ваша компания значительно изменила методы работы, о чем свидетельствуют хорошие результаты даже предварительных данных». Участники описали 77 инициатив, а мы классифицировали их по типам трансформации и выяснили, что многие компании стремились к трансформации в двух направлениях: с целью больше узнать о своих конечных клиентах и с целью вести бизнес в экосистемах с растущей цифровизацией, где они становились основным источником удовлетворения личных или деловых потребностей клиентов с помощью своих продуктов и услуг, поставщиков сопутствующих услуг и иногда конкурентов. Эти два направления стали осями нашей схемы 2×2, включающей четыре цифровые бизнес-модели: поставщик, омниканальность, модульный производитель и драйвер экосистемы. Чтобы разобраться в лучших методах работы и воздействии этих бизнес-моделей на финансовые результаты, мы опросили две группы топ-менеджеров: клиентов компании Gartner Inc. (93 участни-

вали на десятках команд топ-менеджеров. Эта книга будет

---

ка) и компаний, связанных с Центром исследования информационных технологий в Школе менеджмента Слоуна при Массачусетском технологическом институте (101 участник). Мы попросили респондентов классифицировать ряд организационных методов работы и показателей производительности, а также описать значительную прорывную инициативу. Таким образом, мы получили 67 дополнительных описаний (в общей сложности 144). Для выявления ведущих компаний мы собрали данные, предоставленные нам самими компаниями, о норме чистой прибыли и росте выручки. Для проверки точности этих данных мы добавили финансовые показатели за 2013 г. из [Onesource.com](http://Onesource.com) (теперь [Avention.com](http://Avention.com)). Предоставленные данные о норме чистой прибыли и доходности в значительной степени коррелировали с реальными цифрами. Затем показатели были скорректированы по отраслям. Мы проверили ряд гипотез, чтобы выявить лучшие методы для каждого типа бизнеса. Затем определили пример для подражания в каждом квадранте (взяв P&G в качестве поставщика, Woolworths – омниканального бизнеса, PayPal – модульного производителя и Aetna – драйвера экосистемы). И наконец, мы составили ряд кейсов о компаниях Aetna, BBVA и mBank, изучив, как каждая из них передвигалась из одного квадранта в другой, и провели свыше 50 семинаров на этом материале с участием топ-менеджеров и советов директоров.

**Цифровой переворот (2014–2016)** Мы начали исследование (здесь и далее цит. Weill and Woerner, “Digital Disruption [2014–2016]”) крупных компаний, столкнувшихся с цифровым переворотом, при помощи опроса, в котором приняли участие 413 руководителей. Мы спрашивали их об уровне и движущих силах цифровой угрозы, распределении цифровых инвестиций, эффективных методах борьбы с цифровым переворотом и роли исполнительного комитета. Для компаний, назвавших себя при прохождении опроса, мы добавили финансовые данные и средние показатели по отрасли, взятые на [Onesource.com](http://Onesource.com) и [Factiva.com](http://Factiva.com). Предоставленные компаниями данные о норме чистой прибыли в значительной степени коррелировали с реальными, поэтому мы использовали предоставленные данные с поправкой на отрасль в качестве переменной величины финансовых показателей. При этом использовали ряд статистических методов – корреляции, дисперсионный и регрессивный анализ, так что полученные результаты стали статистически значимыми. Мы составили несколько кейсов по компаниям BBVA, Schneider Electric и DBS Bank, побеседовав с рядом топ-менеджеров и ис-

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

---

пользовав как предоставленные компаниями, так и общедоступные документы. Чтобы раскрыть конкретные аспекты цифрового переворота, мы запросили у руководителей компаний Microsoft, Fair-fax Media, Principal Financial и CIBC варианты действий в письменном виде. **Мобильные приложения (2013–2014)** Для того чтобы понять, как компании используют и генерируют ценность с помощью клиентских мобильных приложений, мы провели опрос и составили пять кейсов (компаний Dunkin' Donuts, iGaranti, Johnson & Johnson, Westpac и Woolworths). Для составления кейсов мы обычно беседовали с тремя-четырьмя представителями каждой компании и анализировали ее документы, мобильное приложение и показатели. В нашем опросе приняли участие 334 топ-менеджера, хорошо осведомленных о мобильной стратегии своей компании. Мы попросили респондентов отвечать на вопросы, держа в голове свое самое популярное мобильное приложение. Мы оценили распределение инвестиций в мобильные приложения, мобильную стратегию, привлеченных акционеров, эффективность, технические возможности и возможности передачи данных приложения, повторное использование кода. Кроме того, попросили респондентов сообщить информацию о финансовых показателях и деятельности компании. Для компаний, назвавших себя в опросе, мы добавили финансовые данные и средние показатели по отрасли, взятые на Onesource.com. Предоставленные компаниями данные о норме чистой прибыли в значительной степени коррелировали с реальными цифрами, поэтому мы использовали предоставленные данные с поправкой на отрасль в качестве переменной величины финансовых показателей. Предоставленные результаты статистически достоверны при регрессивном анализе.

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 вкратце 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 при- мере 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 по-

требностей.

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 глу-

---

<sup>8</sup> М. Е. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980).

бокому 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 *четырёх отдельных бизнес-моделей*, каждая из которых представляет в квадранте различные возможности и вариации усреднённых 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 участников, которая становится *точкой назначения* в конкретной области (например, шопинге), обеспечивая превосходное обслуживание клиентов; включает вспомогательные и иногда конкурирующие продукты.

Знание конечного клиента. Понимите об особенностях, истории покупок у вашей и других компаний и целях клиента	<b>Полная</b>	<p style="text-align: center;"><b>Оmnikanальность</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 «рену».</li> </ul> <p><i>Amazon, Fidelity, WeChat.</i></p>
	<b>Частичная</b>	<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>
		<b>Цепочка добавленной стоимости</b>	<b>Экосистема</b>

**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.

Чтобы определить, к какому из квадрантов матрицы относится компания и куда она хочет двигаться, лидеры должны задать себе определенные вопросы и сделать выбор. Во-пер-

вых, 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 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 взаимодей-

ствию 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>.

---

<sup>9</sup> Commonwealth Bank of Australia, “Want to Know If You Can Afford the Home You Love? We’ve Got the Key”, веб-страница, посвященная приложению по оценке недвижимости, проверена 22 октября 2017 г., [www.commbank.com.au/personal/home-loans/commbank-property-app.html](http://www.commbank.com.au/personal/home-loans/commbank-property-app.html)

ТАБЛИЦА 1

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

Цифровая бизнес-модель	Потребительский опыт	Срок внедрения	Рост доходности	Маржа чистой прибыли
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, компании, работающие в области здравоохранения (например, Aetna), онлайн-развлечений (например, Netflix), управления энергетикой (например, Schneider Electric) и управления частным капиталом (например, Fidelity), – все они обладают мощными бизнесами в виде драйверов 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 разобраться 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 гг. 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 %

---

<sup>10</sup> Aetna обнародовала эту концепцию в 2014 г. (см. Aetna Foundation, “Aetna Releases Aetna Story 2014: Building a Healthier World”, press release, April 21, 2014, <http://news.aetnafoundation.org/press-release/aetna-releases-aetna-story-2014-building-healthier-world>). Сравнение финансовых показателей взято на Onesource.com и Factiva.com.

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, самая известная в мире компания, обеспечивающая совместные поездки, 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>.

---

<sup>11</sup> Seven & i Holdings Co., Ltd., 2016 Annual Report, 31; and Onesource.com.

<sup>12</sup> A. R. Sorkin, “Why Uber Might Well Be Worth \$18 Billion”, *New York Times*, June 10, 2014, B1.

<sup>13</sup> A. Karunakaran, J. G. Mooney, and J. W. Ross, “Accelerating Digital Platform Deployment Using the Cloud: A Case Study of Schneider Electric’s ‘Bridge Front Office’ Program”, working paper 399, MIT CISR, Cambridge, MA, January 2015.

<sup>14</sup> Paul Grey, “(2015) How Many Products Does Amazon Sell?”, *ExportX*,

● **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>.

---

December 11, 2015, <https://export-x.com/2015/12/11/how-many-products-does-amazon-sell-2015>

<sup>15</sup> Connie Chan, “When One App Rules Them All: The Case of WeChat and Mobile in China”, Andreessen Horowitz web page, August 6, 2015, <http://a16z.com/2015/08/06/wechat-china-mobile-first>

<sup>16</sup> USAA, “And the Winner Is: USAA Ranks High in Customer Service, Loyalty”, USAA NewsCenter, August 8, 2016, <https://communities.usaa.com/t5/Inside-the-Mission/And-the-Winner-Is-USAA-Ranks-High-in-Customer-Service-Loyalty/ba-p/98448>

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 методiku 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.** Определились 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?

Большинству компаний с первого раза трансформация не удается, и итерация приобретает такое же значение, как видение и вдохновение. И, пожалуй, это самый важный урок. Редко когда (скажем, мы не помним таких примеров) можно увидеть компанию, которая смогла бы продумать и спланировать

нировать, а затем и осуществить трансформацию без значительных корректив в ее процессе. Компаниям необходимо ответить (и принять по этим ответам решения относительно действий) на шесть вышеперечисленных вопросов, затем выполнить итерацию, скорректировать курс, извлечь уроки из предпринятых действий и перейти к следующему этапу непрерывного преобразования. На наш взгляд, успех отличается от неудачи именно готовностью к переменам и гибкостью мышления.

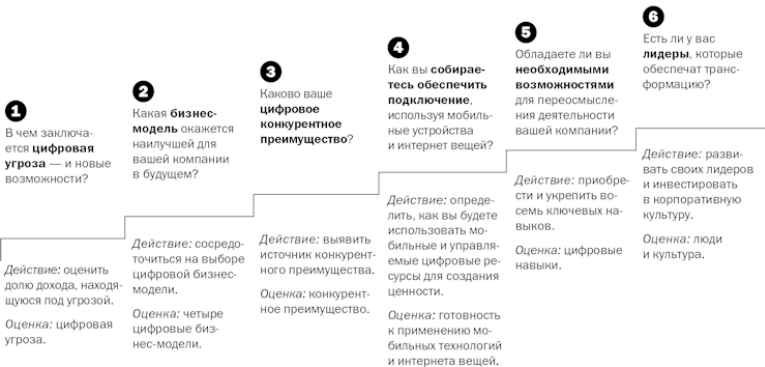
Эта книга поможет вам ответить на все шесть вопросов – по одному вопросу на главу. Каждая глава предлагает структуру, которая поможет вам ответить на вопрос, дает инструменты оценки, позволяющие определить ваше текущее положение, представляет данные о компаниях с наилучшими показателями и мотивирующие примеры организаций, добившихся успеха. По мере прочтения каждой главы вы приобретете способность решать, какое действие следует предпринять (рис. 2). Компании, упоминающиеся в примерах и кейсах в этой книге, включают Aetna, Amazon, BBVA, Австралийский банк Содружества, DBS Bank, Dunkin' Donuts, Fidelity, Garanti Bank, Johnson & Johnson, PayPal, Procter & Gamble, Schindler, Schneider Electric, 7-Eleven Japan, USAA и Woolworths.

В главе 1 будут рассмотрены различные угрозы и возможности, с которыми сталкиваются компании в условиях цифровизации. Мы проанализировали конкретные приме-

ры, чтобы вдохновить вас и поделиться тем, что сработало у других организаций, пытавшихся решить аналогичные проблемы. Главное – выявить уровень угрозы именно для вашего бизнеса сегодня. В конце главы мы даем форму самооценки, которая поможет вам в этом.

РИСУНОК 2

Шесть основных вопросов и действий с целью трансформации в условиях цифровой экономики



Глава 2 посвящена методике разработки цифровой бизнес-модели, которую мы описали в начале Введения, то есть четырем возможным в цифровой экономике бизнес-моделям: драйверу экосистемы, омниканальности, модульному производителю и поставщику.

Мы опишем ведущую компанию для каждой цифровой бизнес-модели – Aetna, PayPal, Procter & Gamble и USAA – и покажем, как они меняют модели со временем. Также про-

демонстрируем, какие из моделей обладают наивысшим потенциалом роста, маржи чистой прибыли, клиентского опыта и инноваций. В частности, мы рассмотрим два направления крупных изменений, ставших возможными благодаря цифровизации: укрепление отношений с конечными пользователями и переход от моделей поставщиков (создания цепочек добавленной стоимости, как у традиционной Walmart) к цифровым экосистемам (как, например, Amazon). Компании, укрепившие свои отношения с конечными пользователями и получающие большую часть доходов от экосистем, на данный момент превысили показатели прибыльности по сравнению со средними по отрасли более чем на 25 %. Но модель драйвера экосистемы трудно оптимизировать правильно. Другие модели могут не обеспечивать такую финансовую эффективность, какую обеспечивает сейчас драйвер экосистемы, но в краткосрочной перспективе иные показатели способны оказаться не менее важными, чем прибыльность. Да и не каждая компания сможет сразу использовать драйвер экосистемы. Для начала можно поставить перед собой промежуточные цели, например сделать компанию более открытой для партнерства и лучше узнать своих конечных клиентов. Эта глава в основном предназначена для того, чтобы помочь вам определить, какая бизнес-модель в рамках методики разработки цифровых бизнес-моделей лучше всего подходит вашей компании для создания нового привлекательного клиентского предложения. В конце главы

мы дадим упражнения на самопроверку. Первая часть поможет вам определить свое текущее положение в рамках методики разработки цифровых бизнес-моделей, а вторая заставит задуматься о том, где вы захотите оказаться в течение следующих пяти лет.

В главе 3 показано, как выявить ваши основные источники конкурентного преимущества и капитализировать их. В цифровой экономике со множеством новых конкурентов руководители высшего звена должны понимать, что выделяет их компанию на фоне других. Компании могут конкурировать с помощью одной или более из трех следующих аспектов: контента (продуктов и информации), клиентского опыта (многоканальности и множества продуктов) и цифровых платформ (внутренних и внешних). Мы рассмотрим их на примере таких цифровых лидеров, как Amazon, BBVA, Австралийский банк Содружества, LexisNexis, TripAdvisor, USAA и Wall Street Journal. Используя результаты нашего опроса эффективных организаций, мы покажем, как лучшие из них выявляют и используют свое конкурентное преимущество. Закончим же главу упражнением на самопроверку, которое поможет распознать наиболее важные источники конкурентных преимуществ для будущего успеха вашей компании, после чего обсудим следующие шаги.

В главе 4 делается акцент на важности использования сетевого взаимодействия для построения успешной компании следующего поколения. Сетевое взаимодействие явля-

ется сутью цифровизации, благодаря ему ежедневно возникают новые бизнес-модели. Мы проиллюстрируем сетевое взаимодействие с помощью интернета вещей и мобильных технологий – взаимосвязанный мир предлагает новые способы, чтобы привести клиентов в восхищение и заработать на этом. Сочетание мобильных технологий и интернета вещей изменит практически все. Оценки рынка интернета вещей достигают \$19 трлн. Подобные прогнозы породили множество высокопарных речей и стратегического позиционирования<sup>17</sup>. Однако наше исследование показывает, что, несмотря на огромные возможности, наибольшую выручку и прибыль обычно получают компании, которые готовы принимать трудные решения, необходимые для изменения своих бизнес-моделей. Мы показываем, как достичь сетевого взаимодействия, на примере таких компаний, как Dunkin' Donuts, Flex, GE, iGaranti, Johnson & Johnson и Schindler. В этой главе мы задаем следующий вопрос: как вы собираетесь использовать мобильные и управляемые с помощью цифровых технологий активы для цифрового взаимодействия и создания ценности?

В главе 5 мы доказываем, что компания не сможет добиться успеха в условиях цифровой экономики, если она лишь слегка скорректирует методы управления, которые приводили к успеху в прошлом. Чтобы достичь процветания, мно-

---

<sup>17</sup> M. Ravindranath, "Cisco CEO at CES2014: Internet of Things Is a \$19 Trillion Opportunity", *Washington Post*, January 8, 2014.

гие компании будут вынуждены инвестировать в структуры, навыки и методы работы, чтобы в значительной степени изменить свою организацию. Мы обсудим два основных действия, которые могут предпринять компании. Они могут создать цифровую культуру и структуру – общие ценности, убеждения, традиции и представления о цифровой экономике, которые будут определять их поведение. И при этом окажутся способны с одинаковым мастерством одновременно внедрять инновации и сокращать затраты. После этого мы вернемся к методике создания цифровой бизнес-модели и выявим восемь организационных навыков, необходимых компании следующего поколения:

- сбор исчерпывающей информации о клиентах (например, их целях);
- расширение влияния клиента на компанию (поставить клиента в центр всей деятельности компании);
- создание культуры принятия решений на основе доказательств (используя данные о клиентах, операционной деятельности, рынке и социальные данные);
- обеспечение интегрированного, многопродуктового, многоканального обслуживания;
- приобретение отличительных свойств и статуса места, о котором клиенты думают в первую очередь при возникновении потребности;
- выявление и развитие партнерских отношений и приобретение других компаний;

● использование сервисов, расширяющих основные возможности бизнеса (реализация бизнес-возможностей в повторно используемых модульных программных компонентах) и обеспечение их доступности с прикладного программного интерфейса (API); развитие эффективности, соблюдение нормативных требований и техники безопасности в качестве компетенций компании.

Мы расскажем о том, как несколько компаний, в том числе Aetna и BBVA, создают цифровую культуру и превращаются в компании следующего поколения, способные преуспеть в цифровой экономике. Упражнения для самопроверки, приведенные в этой главе, помогут вам определить, насколько хорошо вы владеете восемью организационными навыками и на чем вам необходимо сосредоточиться.

В главе 6, заключительной, мы обсудим ключевую роль лидеров в создании компании следующего поколения: выявление и использование их талантов в рамках всей организации для осуществления необходимых изменений. Трансформация требует лидерства на всех уровнях компании – сверху вниз и снизу вверх. Мы поговорим о ролях важных игроков: совета директоров, генерального директора, исполнительного комитета, директора по информационным технологиям и других сотрудников, включая менеджеров среднего звена и молодых работников. Мы проиллюстрируем задачи лидеров с помощью кейсов от таких компаний, как DBS Bank, Deloitte, ING и Microsoft; предоставим форму само-

оценки, которая поможет выявить пробелы в области лидерства; и дадим рекомендации о том, как начать процесс трансформации организации в компанию следующего поколения.

Сегодня быть лидером крупной организации интересно и трудно. Ставки очень высоки. Цифровая экономика уже подрывает традиционные бизнесы, и если сидеть сложа руки, то вашей компании грозит медленная и мучительная смерть. Цель этой книги – вооружить вас терминологией, полезными инструментами, мотивирующими примерами и данными о первых финансовых результатах, чтобы помочь вам в принятии трудных решений, которые обеспечат успех вашей компании в следующие десятилетия.

Давайте приступим к делу.

# Глава 1

## Цифровые угрозы и возможности

В 2013 г. Франсиско Гонсалес, председатель совета директоров международного банка BBVA со штаб-квартирой в Испании, в течение некоторого времени испытывал беспокойство. BBVA требовалось действовать все быстрее и решительнее, чтобы соответствовать меняющемуся поведению клиентов. Банковскому сектору грозил неминуемый цифровой переворот, и Гонсалес опасался, что клиенты начнут отказываться от услуг BBVA в пользу более инновационных финансовых услуг, предлагаемых интернет-стартапами и интернет-гигантами – так называемыми беспредельщиками.

Его опасения были не напрасны. Проведившийся в 2013 г. глобальный опрос банковской индустрии показал, что лояльность клиентов снизилась: они принимали решения быстрее и рассматривали финансовые предложения от компаний, не являющихся традиционными банками<sup>18</sup>. У более чем 70 % клиентов розничного банковского бизнеса, опрошенных в Северной Америке в 2014 г., отношения с банками сводились в основном к сопровождению сделок, и более 25 % ре-

---

<sup>18</sup> T. Eistert et al., “Banking in a Digital World”, A. T. Kearney and Efma research report, 2013, [www.atkearney.de/documents/856314/3998533/Banking+in+a+digital+world.pdf](http://www.atkearney.de/documents/856314/3998533/Banking+in+a+digital+world.pdf)

спондентов заявили, что еще подумают, прежде чем доверят управление своими средствами банку, не имеющему местных филиалов. Кроме того, клиенты нуждались в более инициативных советах и анализе характера своих расходов в режиме реального времени<sup>19</sup>. Как говорил нам Гонсалес в то время: «Между поведением клиентов и розничными банками быстро образуется разрыв»<sup>20</sup>.

Очевидно, что BBVA требовалось найти ответ на эти угрозы. Гонсалес знал, что правильное решение откроет огромные возможности для BBVA и его цифрового будущего. Но прежде чем разработать ответные меры, ему нужно было точно понять, насколько велика угроза. Какая часть организации и в какой степени находится под угрозой цифровизации?

Далее мы вернемся к истории BBVA и ответу его лидеров на этот вопрос. Пока же отметим, что, как и Гонсалесу, любому лидеру необходимо сначала определить уровень угрозы со стороны цифровизации. Только тогда перед ним откроются возможности.

---

<sup>19</sup> “The Digital Disruption in Banking”, 2014 *North American Consumer Digital Banking Survey*, [www.accenture.com/us-en/~/\\_media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries\\_5/Accenture-2014-NA-Consumer-Digital-Banking-Survey.pdf](http://www.accenture.com/us-en/~/_media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_5/Accenture-2014-NA-Consumer-Digital-Banking-Survey.pdf)

<sup>20</sup> Значительная часть материалов о BBVA в этой книге основана на беседах с председателем совета директоров Франсиско Гонсалесом и другими руководителями BBVA, предоставленных MIT CISR материалах и информации с веб-сайта компании. Описание трансформации BBVA было одобрено компанией и использовано с ее разрешения.

В этой главе мы предложим вам пройти самопроверку, которая поможет увидеть, насколько вашей компании угрожает цифровой переворот, и рассмотрим примеры компаний, определивших уровень угрозы для себя. И наконец, представим разнообразные возможности, реализованные в процессе цифровизации такими компаниями, как BBVA, Dunkin' Donuts и др.

## Насколько велика угроза?

Чтобы понять, насколько быстро вы должны действовать, насколько радикальным должно быть оперативное вмешательство в структуру организации и какие возможности открываются перед вами, начните с формы самопроверки, представленной в этой главе. Оцените в баллах вероятность цифровой дезорганизации ваших самых продаваемых продукта или услуги. Затем, используя эту оценку и важность данных продукта или услуги для вашего бизнеса, оцените долю доходов вашей компании, которой угрожает цифровой переворот в течение следующих пяти лет. Затем сравните ваш ответ с рис. 3, где представлены ответы 413 топ-менеджеров из нашего опроса. (Как определяется уровень угрозы бизнесу, см. во врезке «Цифровые угрозы и возможности Schneider Electric».)

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.