

Вступ

Основа для переосмислення вашого бізнесу

Зміни й перетворення завжди мають добрячий відгос — і на те є поважні причини. Цифрові технології змінили світ, зруйнували цілі галузі, а також дали таким компаніям, як *Facebook* і *Amazon*, змогу досягти прикметного успіху. Без сумніву, традиційні гравці опираються й після появи нових суперників із інноваційними бізнес-моделями. Але важливіше поговорити про інше: хоча цифрові технології й досі становлять загрозу для «старої гвардії», вони водночас створюють безліч можливостей для кожної компанії в традиційних галузях.

Прикладом цього є *The Weather Company*. Коли споживачі стали менше уваги приділяти телевізору, а більше мобільним телефонам, проводячи з ними, однак, ще недостатньо часу для генерування доходів од реклами, компанія відреагувала на це й створила послугу під назвою *WeatherFX* — завдяки її використанню роздрібним продавцям легше передбачити, як погода вплине на споживчу поведінку покупців. Інші компанії теж мають досягнення. Зіткнувшись зі скороченням кількості передплати на видання та втратою доходу від оголошень, *New York Times* створила досить успішний бізнес на цифровій

передплаті з більш як 2,5 мільйона абонентів і зараз очікує на зростання своїх цифрових доходів до 800 млн. доларів 2020 року. Автомобільні компанії, такі як *Cadillac*, експериментують із абонентським обслуговуванням, *Sephora* й інші роздрібні продавці використовують програми для розширення купівельного досвіду в магазинах, а *Goldman Sachs* створив онлайн-платформу (і попросив своїх конкурентів також приєднатися до неї).

Як підприємці, ви, безсумнівно, вже протягом певного часу думали про «цифру», й уже, напевно, почали нові ініціативи й проводите експерименти, щоб «оцифрувати» свій бізнес. Деякі з них, імовірно, були успішними. Але якщо ви такі самі керівники, як ті, з ким я співпрацюю, то точно хочете більших змін. Як їх досягти? Коли вашій компанії бракує цифрової ДНК та гнучкості стартапу, як зможете скористатися всіма тими унікальними можливостями, що їх надає цифрова ера?

Будучи професором Гарвардської бізнес-школи протягом десяти років, я вивчав цифрову стратегію й працював із багатьма компаніями на ниві їхніх цифрових перетворень. Принагідно на власні очі бачив, що працює найкраще, а що навпаки — я дізнався, що найкращих результатів досягають ті підприємці, які цілковито «оцифрують» свій бізнес. Тобто вони не ставляться до цифрової стратегії, як до однієї з багатьох. Натомість вони мислять цифровими категоріями й переконуються, що їхня цифрова стратегія стосується всіх аспектів їхніх підприємств. Цифрова трансформація вимагає одночасного зміцнення ядра та побудови майбутнього потенціалу.

Ця книга покаже на широкому спектрі прикладів, як саме це можна зробити. Вона містить тематичні дослідження й розглядає передовий досвід компаній, які заново відкрили свій бізнес, і забезпечить основу, що допоможе вам створити всеосяжну цифрову стратегію та провести власну компанію через процес трансформації.

Де компанії виходять з ладу

Щоб пом'якшити наслідки цифрових невдач, а також вивчити нові можливості, компанії, як правило, дотримуються певної комбінації з таких трьох стратегій: створення невеликих і незалежних підрозділів або стартапів у рамках більшої організації; проведення серії цифрових експериментів; і/або використання інформаційних технологій для зниження витрат і підвищення ефективності. Однак у більшості випадків ці ініціативи мають скромні успіхи.

Майже кожна велика компанія запускає незалежні цифрові підрозділи або має форпости в Кремнієвій долині, сподіваючись, що жменька молодих підприємців спричинить у компанії вибух інновацій. Наприклад, у вересні 2011 року іспанський телекомунікаційний гігант *Telefónica* запустив незалежний підрозділ *Telefónica Digital*. У той час, як материнська компанія облаштувала свою штаб-квартиру в Мадриді, новий цифровий блок розмістили в Лондоні з окремим генеральним директором і незалежним бюджетом. Як і більшість телекомунікаційних компаній, *Telefónica* нічого не виграла від мобільної революції. Тим часом нові гравці, такі як *Skype* і *WhatsApp*, почали загрожувати самій суті їхнього бізнесу. Керівництво *Telefónica* висловило сподівання, що група *Digital* придумас нові й інноваційні ідеї для продуктів і послуг, які забезпечать майбутній напрям діяльності компанії.

Маючи амбітний порядок денний, свободу самостійного функціонування та великий бюджет, команда *Telefónica Digital* взялася генерувати саме такі ідеї. Як і слід було очікувати, багато з цих ідей були абсолютно новими для тогочасних телекомунікаційних компаній. Після розробки, тестування та пілотування перспективних ідей група *Digital* надіслала їх до штаб-квартири

в Мадриді для подальшого глобального запуску. Проте *Telefonica* зіткнулася з опором керівників місцевих відділів, які їй не довіряли цим ідеям, і не мали можливостей, потрібних для їх реалізації. Після трьох років цього експерименту компанія закрила свій цифровий блок у Лондоні й перемістила всю діяльність назад у Мадрид.

Створення незалежного підрозділу подібне до запуску швидкісного катера для того, щоб розвернути великий корабель. Швидкісний катер часто й справді злітає, але мало що робить для переміщення корабля.

Також компанії намагаються проводити експерименти — це має сенс, якщо враховувати, наскільки бурхливо змінюється середовище та яким невизначеним є майбутнє. Ця стратегія часто-густо починається з кількох тактичних експериментів, як правило, у відділах маркетингу, де працівники швидко випробовують нові інструменти в соцмережах або нові мобільні платформи. У міру того, як ажіотаж навколо цифрових технологій поширюється організацією, нові ініціативи починають з'являтися по всій компанії, що призводить до розповсюдження інформаційних технологій. 2012 року Каспер Рьорстед, генеральний директор компанії *Henkel*, зрозумів це, коли попросив команду старших керівників каталогізувати всі цифрові ініціативи *Henkel*. Він був вражений тим, що знайшлося понад 150 окремих цифрових ініціатив по всій компанії — багато з них розпочалися як невеликі експерименти, спрямовані на вирішення конкретної проблеми, з якою стикався один відділ або ж країна. Незабаром по всій компанії почали з'являтися різноманітні цифрові ініціативи — «сотні квітів», як описав Рьорстед¹.

Розуміючи, що це розповсюдження саме по собі не призводить до синергії, компанії часто починають об'єднувати ці різноманітні ініціативи. Команда лідерів проводить інвентаризацію різноманітних цифрових проектів у різних функціях, брендах, бізнес-одинацях і регіонах, щоб

знайти спосіб їх раціоналізації й об'єднання. Часто створюється окремий орган управління для затвердження майбутніх цифрових проєктів. На цьому етапі проєкти, які раніше були регіональними, можуть стати глобальними, а ініціативи з одним брендом можуть розширюватися, щоб включати кілька брендів.

Кожний етап цієї подорожі може бути корисним і навіть необхідним у певний момент часу. Експерименти допомагають компанії випробувати нові ідеї та дослідити майбутні тенденції. Розповсюдження ідей у різних підрозділах є ознакою підприємництва й ентузіазму. А об'єднання — це необхідний та ефективний спосіб раціоналізації процесів і розподілу ресурсів. Проте такі експерименти без плану чи відчуття напряду можуть подарувати ілюзію успіху в короткостроковій перспективі без будь-якого впливу на ситуацію в довгостроковій, а ідеї, які поширюють без масштабування, ризикують стати марнуванням часу та ресурсів. Ще важливіше те, що така стратегія «знизу вгору» має тактичний характер і не вирішує фундаментальних стратегічних питань, які постають перед компанією.

Третя стратегія полягає у використанні технології для зниження витрат і підвищення ефективності операцій. Наприклад, банки закривають свої філії, коли споживачі переходять до онлайн- та мобільного банкінгу. Роздрібні торговельні організації зменшують площу нерухомості та закривають незначні магазини. Процеси оцифровуються та спрощуються, щоб мінімізувати збіги та підвищити власну ефективність. Багато внутрішніх завдань переробляють таким чином, щоб дати клієнтам можливість для самообслуговування і тим самим зменшити витрати на робочу силу.

Компанії повинні завжди намагатися підвищити ефективність і мінімізувати витрати. Проте, якщо ви покладатиметесь тільки на таку стратегію, це означатиме

вашу мовчазну згоду з тим, що технології не мінятимуть ваш бізнес докорінно. Фактично ви в такому разі припускаєте, що, наприклад, банки працюватимуть, як і раніше, і що компанії фінансових технологій не матимуть значного впливу на їхній бізнес. У багатьох випадках це припущення може бути помилковим. Наприклад, чотирирічний фонд *Alibaba Yu'e Bao*, створений як сховище для залишків коштів споживачів від інтернет-витрат, став найбільшим у світі фондом, отримавши під своє управління 165,6 млрд. доларів, і обігнавши водночас *JPMorgan's* із його 150 мільярдами.

По суті, за допомогою таких ініціатив менеджери намагаються заклеїти пластиром серйозні проблеми. Щоб бути успішними, ви не можете просто створити окремих цифровий пристрій, запустити експерименти чи використовувати технології для підвищення ефективності. Натомість ви повинні зробити цифрову стратегію невід'ємною частиною вашої загальної бізнес-стратегії. Тобто, замість того, щоб розглядати цифрову стратегію як окреме заняття, ви повинні вбудувати її в діяльність і в ДНК вашої організації таким чином, щоб вона охопила всі аспекти вашого бізнесу.

Створення стратегічного погляду: основа для переосмислення бізнесу

Використовуючи численні приклади в різних галузях та індустріях, ця книга дає основу для переосмислення вашого бізнесу, яка допоможе використовувати наявні активи та визначити області, де мають розроблятися нові можливості.

Ця основа має чотири ключові компоненти:

1. Переосмислення вашого бізнесу.
2. Переоцінка вашого ланцюжка створення вартості.

3. Зв'язок із клієнтами.
4. Перебудова вашої організації.

Протягом усієї книги я описуватиму подробиці всіх чотирьох частин цієї структури. Вам доведеться особисто розбиратися з кожною з них. Ви не зможете досягти успіху, якщо вирішите одне питання, а інші пропустите. Але, як ви побачите з широкого спектру тематичних досліджень, які ми вивчатимемо, варіанти для перетворення вашого бізнесу можуть бути різноманітними, гнучкими й відкритими. За умови, що жодного легкого й чарівного рішення не існує, книга натомість забезпечує системний підхід до цифрового перетворення.

Розгляньмо коротко основи, одну частину за один раз.

Переосмислення вашого бізнесу

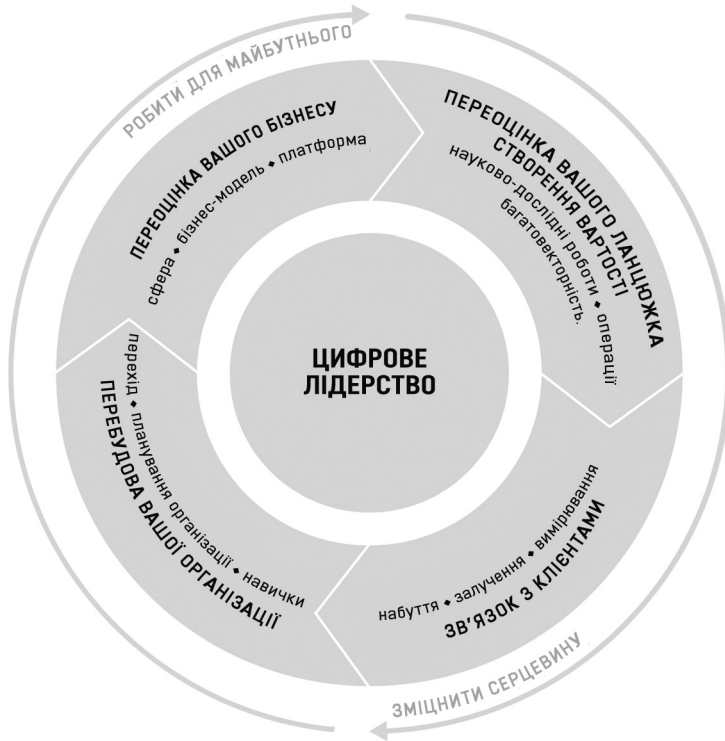
Зважаючи на те, як сильно змінили світ цифрові технології, вам спершу слід сісти й поміркувати над суттю вашого бізнесу, розглянувши три складові: сферу, бізнес-модель і екосистему.

Розглядаючи сферу свого бізнесу, ви повинні поставити собі фундаментальне запитання: «Чим же я насправді займаюся?» Подумайте про *Amazon*. Він починав із продажу книжок в інтернеті, але натомість перестав бути просто інтернет-магазином. Як очікується, 2017 року *Amazon* матиме понад 3,5 млрд. доларів прибутку лише від реклами, а його технічні пристрої, такі як *Echo*, успішно знаходять застосування в побуті. *Google* розробляє безпілотні автомобілі, а компанія *Apple*, яка багато років була перш за все компанією, що виробляє електроніку, тепер інвестує в оригінальний контент. У що ж треба інвестувати вам?

Конкуренція в епоху цифрових технологій, як правило, відчувається з боку нових гравців, і переосмислення сфери вашого бізнесу є важливим для забезпечення

МАЛЮНОК 1-1.

Основа для цифрового керівництва



майбутнього успіху. Це вимагає дотримання рівноваги між розширенням сфери вашого бізнесу й утриманням у межах своєї основної компетенції. Розділ 1 обговорює бізнес-сфери й показує, як змінюються правила конкуренції та що вам слід робити, щоб залишатися конкурентоспроможним в епоху цифрових технологій.

Технологічні зміни також вимагають переосмислення вашої бізнес-моделі створення й додавання вартості. Наприклад, коли *iTunes* розділила музичну індустрію, через що впали доходи від студійних записів, гравцям цієї галузі довелося переключити свою увагу на живі

виступи як головне джерело доходу. Після скорочення кількості оголошень, що вийшли на ринок, вся галузь видавництва та друкованих ЗМІ була змушена вирішувати, яку саме бізнес-модель має обрати в майбутньому. Розділ 2 описує інновації в бізнес-моделях і те, які уроки може винести з цих історій ваша компанія.

Оскільки бізнес-моделі змінюються і на ваш бізнес починає впливати нова конкуренція в різних галузях промисловості, ви можете зрозуміти, що не можете досягти успіху самостійно. У цьому випадку вам, можливо, треба буде перетворитися на платформу, що вимагатиме вміння керувати екосистемою гравців — як партнерів, так і конкурентів чи «заклятих друзів». Багато компаній стали успішними, створивши такі платформи й завдяки цьому переосмисливши власне розуміння конкуренції.

Коли *Goldman Sachs* запустив свою платформу продажу цінних паперів *SIMON*, він шокував світ, запропонувавши конкурентам продавати свою продукцію на ньому. Ця стратегія призвела до того, що *Goldman Sachs* лише за кілька років став другим найбільшим емітентом цінних паперів у світі. Перехід від продажу товарів до створення платформи вимагає зовсім іншого мислення й стратегії, як описано в розділі 3.

Переоцінка вашого ланцюжка створення вартості

Цифрова технологія може значно підвищити ефективність і рентабельність різних частин вашого ланцюжка створення вартості, надто коли з'являються нові моделі науково-дослідних робіт та інновацій. Такі компанії, як *GE*, *P&G* і *Siemens*, широко використовують інновації для переоцінки свого процесу досліджень і розробок. Розділ 4 описує, як і коли відкриті інновації працюють, як саме слід їх розробляти у вашій організації та що заважає організаціям бути успішними в цьому новому починанні.

Цифрова технологія також відкрила нову еру промисловості 4.0. Такі інновації, як цифрове виробництво, віртуальна та доповнена реальність, 3D-друк і цифрові ланцюги поставок, підвищують ефективність роботи. Розділ 5 описує, як фірми по всьому світу використовують ці нові технології для підвищення продуктивності, зниження частоти помилок і створення конкурентних переваг.

Нові учасники часто використовують цифрові технології, щоб зруйнувати наявний ланцюжок створення вартості, передусім дистрибуцію. У часи першої хвилі інтернету нові гравці замінили собою традиційних посередників у деяких галузях — наприклад, туристичні агенції. Цей процес тривав, і тепер під дедалі більший тиск стали потрапляти автодилери й традиційні магазини, оскільки виробники розробили власні канали електронної комерції. Завдання виробників полягає в управлінні каналом конфлікту, який неминуче з'являється в такій ситуації. Кожна компанія тепер мусить розробити свою власну стратегію, що допоможе знайти баланс між своїми онлайн- та оффлайн-проектами — ця тема обговорюється в розділі 6.

Налагодження зв'язку з клієнтами

Цифрові технології змінили способи, якими споживачі шукають інформацію чи купують товари, а технології дають компаніям можливість збирати інформацію про весь шлях до рішення про покупку, що у свою чергу дає змогу знаходити нові шляхи для привернення уваги клієнтів. Задовго до того, як споживачі купують автомобіль, вони шукають інформацію про це авто в *Google*, і завдяки цьому автовиробники можуть зрозуміти їхні пріоритети та вплинути на остаточний вибір. Сенсори в пральних машинах незабаром дадуть можливість *Whirlpool* зрозуміти поведінку споживачів і навіть надати цінну інформацію про пральний порошок для *P&G*. Оскільки споживачі дедалі частіше покладаються на онлайнві відгуки

та поради друзів, ви можете стежити за соцмережами, щоб зрозуміти, як перетворити цих друзів та авторів відгуків на захисників бренду. Розділ 7 показує, як інформаційні технології відкрили нові шляхи для пошуку клієнтів.

Незважаючи на всі розробки в сфері цифрового маркетингу, показники розміщення оголошень залишаються меншими за 1%. Кожний бренд хоче залучити споживачів, але споживачі не знаходять жодних вагомих причин для зацікавленості, скажімо, шматком мила, бляшанкою содової або пляшкою пива. Як ви можете зацікавити споживачів у настільки захаращеному середовищі? Розділ 8 показує, що відповідь лежить не лише у сфері технологій і не тільки в змісті оголошень, але — значно більшою мірою — в плані пошуку нових способів подачі інформації, щоб зацікавити споживачів чимось унікальним, як це зробили *Tesco* в Південній Кореї, *Unilever* в Індії й *Mastercard* у Сінгапурі.

Цифрові технології мали зробити рекламу зрозумілішою й контрольованішою. Проте багато проблем, таких як атрибуція, ще залишаються не вирішеними, що ускладнює визначення ефективності оголошень. Як можна виміряти й оптимізувати витрати на маркетинг? Розділ 9 описує нові дослідження, які вказують на корисні напрями, здатні допомогти компаніям у цьому важливому завданні.

Перебудова вашої організації

Управління цифровим переходом у великій організації — непросте завдання. Оскільки ви намагаєтеся зміцнити свій основний бізнес і водночас побудувати основу для майбутнього, то зіткнетесь з проблемою паралельного запуску двох організацій. Як наслідок, доходи та прибутки під час перехідного періоду часто можуть похитнути рішучість навіть щонайупевнішого генерального директора, перш ніж почнуть зростати. У розділі 10 розглядаються проблеми управління цифровим

переходом і показується, як компанії на зразок *Adobe* успішно пройшли цей шлях.

Як спроектувати організацію для інновацій? Як я вже згадував раніше, створення окремого підрозділу для впровадження цифрових інновацій у більшу компанію подібне до запуску швидкісного катера, щоб допомогти маневрувати великим кораблем. Отож, замість запускання швидкісного катера ви повинні створити «десантний корабель», до якого могли би пристиковуватися швидкісні катери нових ініціатив для використання сили материнського корабля, щоб із часом розвернути його. Ми обговоримо це в розділі 11.

Інформація, штучний інтелект і машинне навчання автоматизували багато завдань і справляють істотний вплив на створення робочих місць, змінюють те, які навички та можливості працівників знадобляться компанії в майбутньому. Технології також допомагають компаніям забезпечити належне керування даними й упровадити менш суб'єктивний підхід до управління талантами. З'являються нові й нетрадиційні способи, щоб наймати талановитих працівників і керувати ними. Розділ 12 обговорює ці теми й описує, як компанія *Knack*, що базується в Сан-Франциско, використовує мобільні ігри, щоб допомогти своїм клієнтам знайти талановитих працівників. Кожна десятихвилинна гра надає *Knack* тисячі різних даних, що стосуються таких речей, як здатність людини обробляти інформацію, вміння розв'язувати проблеми і вчитися на своїх помилках. Завдяки цьому інноваційному підходу *Knack* здобула палких шанувальників і впливових клієнтів, таких як *AXA*, *BCG*, *Nestlé* та *Citigroup*.

Інша частина книги висвітлюватиме чотири головні сфери цифрового перетворення, показані на малюнку 1-1. У кожному розділі буде детально описано три теми кожної з цих сфер, висвітлено найкращі практики та розглянуто деякі з вищезазначених питань.