

ЦИФРОВЫЕ СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ: ПОТЕНЦИАЛ РОСТА И ПРИЧИНЫ ПРОВАЛА

Принято: 08.08.2019; одобрено: 02.09.2019; опубликовано: 17.10.2019

УДК 339.138 JEL M31, M37 DOI 10.26425/2658-3445-2019-3-48-57

Бутковская Галина Вальдеровна

Канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

ORCID ID: 0000-0003-2243-7345

e-mail: gvb@mail.ru

Сумарокова Екатерина Викторовна

Канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

ORCID ID: 0000-0001-8963-6774

e-mail: sumarokova@bk.ru

АННОТАЦИЯ

Страны, отрасли промышленности и руководители компаний сталкиваются со все более сложным миром, характеризующимся распространением новых цифровых технологий, влияющих на производительность труда и вызывающих организационные сбои. Сегодня награда за успех и наказание за неудачу стали еще масштабнее, чем некоторое время назад. Большинство цифровых стратегий не отражают то, как цифровая среда меняет основы экономики, динамику индустрий и значение понятия «конкуренция». Цифровая стратегия должна серьезно отличаться от того, что мы видим обычно – иначе провал неизбежен. Почему это возможно в то время, когда почти каждая компания мира задумывается о своем цифровом будущем? Почему столько цифровых стратегий безуспешны? Ответ должен быть связан с тем, насколько масштабной и влиятельной экономической силой стала цифровая среда, а также с тем, что она становится несовместимой с традиционными экономическими, стратегическими и операционными моделями. В статье раскрыты проблемы, особенно выделяющиеся из их общего ряда, даны рекомендации руководителям крупных организаций по реализации корпоративных цифровых стратегий. Идеи в этой работе основаны на исследованиях, которые рассматривали важность более инклюзивной инфраструктуры для расширения доступа к цифровым технологиям и появления новых семейств технологий этого научного направления. Проиллюстрированы эти идеи с помощью фактических данных из проведенных в последнее время ежегодных серий исследований глобального рынка, которые изучают корпоративную практику в свете цифровизации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Цифровая стратегия компании, цифровизация, цифровая трансформация, конкуренция, цифровая среда, глобальный рынок.

ЦИТИРОВАНИЕ

Бутковская Г.В., Сумарокова Е.В. Цифровые стратегии компаний: потенциал роста и причины провала//E-Management. 2019. № 3. С. 48–57.



DIGITAL STRATEGIES AND TRANSFORMATIONS

DIGITAL STRATEGIES OF COMPANIES: GROWTH POTENTIAL AND REASONS FOR FAILURE

Received: 08.08.2019; approved: 02.09.2019; published: 17.10.2019

JEL CLASSIFICATION M31, M37 DOI 10.26425/2658-3445-2019-3-48-57

Butkovskaya Galina

Candidate of Economic Sciences, Associate professor, State University of Management, Moscow, Russia

ORCID ID: 0000-0003-2243-7345

e-mail: gvb@mail.ru

Sumarokova Ekaterina

Candidate of Economic Sciences, Associate professor, State University of Management, Moscow, Russia

ORCID ID: 0000-0001-8963-6774

e-mail: sumarokova@bk.ru

ABSTRACT

Countries, industries and business leaders face an increasingly complex world characterized by the proliferation of new digital technologies, affecting productivity and causing organizational disruptions. Today the reward for success and the penalty for failure have become even greater than some time ago. Most digital strategies do not reflect how the digital environment is changing the fundamentals of the economy, the dynamics of industries, and the meaning of competition. Digital strategy must be seriously different from what we usually see now – otherwise failure is inevitable. Why is this possible at a time when almost every company in the world is thinking about its digital future? Why are so many digital strategies unsuccessful? The answer should be related to how much large and influential economic force the digital environment has become, and how it is becoming incompatible with traditional economic, strategic and operational models. The problems, especially standing out from their General number have been revealed in the article, recommendations to the heads of large organizations on the implementation of corporate digital strategies have been given. The ideas in this work are based on research, that has considered the importance of a more inclusive infrastructure to expand access to digital technologies and the emergence of new families of technologies in this scientific field. These ideas have been illustrated with evidence from the recent annual series of global market studies, which examine corporate practices in the light of digitalization.

KEYWORDS

Company's digital strategy, digitalization, digital transformation, competition, digital environment, global market.

FOR CITATION

Butkovskaya G.V., Sumarokova E.V., Digital strategies of companies: growth potential and reasons for failure (2019) E-Management, 2 (3), pp. 48–57. doi: 10.26425/2658-3445-2019-3-48-57

© The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Мощность процессоров современных смартфонов в тысячи раз превосходит компьютеры, использовавшиеся во время высадки на Луну в 1969 г. Эти устройства связывают большинство населения Земли и им не больше десяти лет. За такой короткий период смартфоны стали вплетены в жизнь потребителя и бизнеса огромным количеством способов. Сейчас немногие из нас перемещаются, не прибегая к помощи приложений для поиска такси или навигации вроде Lyft и Waze. В отпуске новые приложения для водного транспорта помогают людям связаться с местными владельцами лодок, чтобы добраться до острова. Когда человека нет дома, он может проверить свою почту, связаться с друзьями дома, проверить выключено ли отопление, внести изменения в инвестиционный портфель и купить туристическую страховку для обратной поездки. Еще он может выйти в сеть «Интернет» (далее – Интернет), чтобы посмотреть персонализированную подборку фильмов или получить рекомендации для подарка на день рождения, который забыл купить перед отъездом. Можно создать и постоянно пополнять галерею фотографий с отпуска, даже сделать несколько старомодных телефонных звонков. Затем люди возвращаются на работу, где признание и задействование цифровых технологий далеко от совершенства.

Удивительно большое количество компаний и руководителей недооценивает растущий импульс цифровизации, поведенческие изменения и технологии, их вызывающие, а также масштаб искажений восприятия цифровой среды. Многие компании все еще находятся заложниками процесса разработки стратегий, завязанном на годовых циклах. Лишь 8 % компаний заявляют, что их текущая бизнес-модель будет экономически жизнеспособна, если цифровизация их индустрии будет сохранять нынешний курс и темп [Bughin et al., 2018].

Данная работа опирается на обширные исследования международных консалтинговых компаний и экспертов в области цифровой трансформации, а также McKinsey Global Institute (далее – MGI), которые рассматривают важность более инклюзивной инфраструктуры для расширения доступа к этим технологиям и появления новых семейств цифровых технологий, включая социальные медиа, Enterprise 2.0, большие данные и искусственный интеллект, а также то, как эти технологии распространяются и влияют на экономику, отдельные секторы и деятельность компаний. Упор делается на деловые и управленческие аспекты цифровизации, но эксперты и ученые в большинстве исследований по этой тематике ясно показывают, что цифровая трансформация оказывает более широкое воздействие, особенно на будущие научные работы и на социальное благосостояние [Bughin, 2018].

Центр цифрового бизнеса Массачусетского технологического института и Capgemini Consulting предложили определять цифровую трансформацию как использование новых цифровых технологий (социальных сетей, мобильных, аналитических или встроенных устройств) для обеспечения масштабных улучшений бизнеса по нескольким направлениям, таким как повышение качества обслуживания клиентов, оптимизация операций или создание новых бизнес-моделей [Fitzgerald et al., 2013]. Чуть позже исследователи говорят о том, что цифровая трансформация – это реорганизация или инвестиции в новые технологии, бизнес-модели и процессы для повышения ценности для клиентов и сотрудников и более эффективной конкуренции в постоянно меняющейся цифровой экономике [Solis and Szymanski, 2016].

Исследовательская проблема данной работы заключается в том, как традиционные компании наравне с цифровыми, могут использовать новые технологии в построении эффективной цифровой стратегии в динамичной конкурентной среде. Цель данного исследования – выявление и обобщение опыта цифровой трансформации бизнес-моделей и процесса управления компаниями.

Анализ количественных данных по тематике данного исследования показал следующее.

1. Технологии цифровой трансформации являются одним из основных источников общего роста производительности. По оценкам MGI, к 2030 г. мировой валовой внутренний продукт может увеличиться на 13 трлн долл. США за счет цифровизации и автоматизации, поскольку эти технологии создают новые возможности для бизнеса, а рост производительности реинвестируется в экономику. MGI провела количественную оценку темпов внедрения новых технологий в организационную практику в США, Европе и Китае и обнаружила, что все три экономики все еще далеки от цифровой границы, определяющей максимум цифровизации экономики. В среднем они составляли лишь около 20 % от общего потенциала в секторе информационно-коммуникационных технологий. Так, только 26 % объема мировых продаж осуществлялись по цифровым каналам, 31 % объема операционной деятельности компаний и 25 % взаимодействий

в цепочках поставок автоматизировались и оцифровывались [Bughin and Catlin, 2019]. Ясно, что традиционные компании не торопятся в полной мере использовать потенциал роста производительности.

2. Успех приходит не только к крупнейшим цифровым компаниям. Несомненно, компании, функционирующие на базе крупных цифровых платформ, такие как американская большая четверка Google, Amazon, Facebook и Apple, а также три цифровых гиганта Китая Alibaba, Baidu и Tencent, характеризуются высоким уровнем производительности труда по сравнению с традиционными компаниями. Их производительность и глобальный масштаб делают их частью небольшой и все более концентрированной группы фирм, создающих ценность для акционеров выше стоимости капитала. Тем не менее, в мировой экономике присутствует большое количество глобальных платформ – около 200 млн корпораций. В то время как при создании своей цифровой базы традиционные предприятия были гораздо медленнее, чем гипермасштабные цифровые предприятия, одним из важных и упущенных из виду наблюдений является то, что существует также довольно большое распределение вокруг средней цифровой зрелости действующих фирм. На одном конце спектра более 20 % действующих компаний по-прежнему имеют очень мало цифрового взаимодействия. Хотя эта доля может вырасти более 30 % в менее оцифрованных секторах, таких как автомобилестроение (32 %) и здравоохранение, в то время как доля нецифровых фирм относительно невелика в наиболее развитых в цифровом отношении секторах, таких как розничная торговля (10 %) или телекоммуникации (7 %)¹. С другой стороны, есть несколько традиционных компаний, которые уже генерируют больше цифровых, чем традиционных денежных потоков; их появление также напоминает появление фирм-суперзвезд. На самом деле, на сегодняшний день 10 % традиционных компаний с наибольшим цифровым доходом генерируют до 80 % цифрового дохода, полученного в их секторе; это 60 % в случае профессиональных услуг, но более 90 % в средствах массовой информации и телекоммуникациях.

3. Цифровые стартапы. Конкуренция возникает не только между действующими «коллегами» по отрасли – быстрыми и медленными – в отношении оцифровки. Оцифровка также породила большое количество стартапов, обычно называемых digital natives (рус. цифровые аборигены), которые в совокупности эффективно конкурируют с бизнесом действующих компаний. США опережают другие страны в объеме инвестиций в цифровые стартапы с примерно 220 долл. США на душу населения по сравнению с чуть выше 120 долл. США на душу населения в Швеции, самой высокой величиной в странах Европы. В 2018 г. стартапы – digital natives генерировали около 12 % от общего объема доходов, полученных по секторам развитых стран. Это относительно низкая доля, но эти игроки достигли переломного момента. Их цифровой доход примерно равен размеру общего цифрового дохода действующих фирм. Цифровые стартапы генерируют более половины (54 %) общего цифрового дохода своей основной отрасли, но более 70 % цифрового дохода в таких секторах, как розничная торговля и фармацевтические продукты².

4. Цифровые изменения меняют границы отрасли. Конкурентное давление, вызванное цифровизацией, также ощущается извне со стороны новых участников. Этот эффект пока встречается редко, но набирает обороты. Только около 10 % компаний используют цифровые технологии для диверсификации за пределами своей основной отрасли. Однако существуют большие вариации: доля в средствах массовой информации вдвое больше, но в розничном банкинге это вдвое меньше. При этом цифровой доход компаний, которые диверсифицируются за пределами своего сектора, на 25 % выше, чем у остальных компаний. Доход, который генерируют эти диверсифицированные фирмы, уже составляет около 10 % от общего дохода сектора (в среднем) и около 25 % от цифрового дохода того же сектора³.

5. Agile и использование глобальных цифровых платформ увеличивает прибыль традиционных компаний. Тем не менее, разработка собственной платформы является сложной задачей, потому что на большинстве рынков глобальные платформы уже процветают. По этой причине использование платформы другой компании может быть лучшим способом достижения глобального охвата. Однако эта стратегия может поставить компанию в прямую конкуренции с тысячами других, делающих тот же шаг, и увеличить

¹ OECD (2019). Productivity Growth in the Digital Age. Режим доступа: <https://www.oecd.org/internet/productivity-growth-in-the-digital-age.pdf> (дата обращения: 05.08.2019).

² McKinsey & Company (2019). Twenty-five years of digitization: Ten insights into how to play it right. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/twenty-five%20years%20of%20digitization%20ten%20insights%20into%20how%20to%20play%20it%20right/mgi-briefing-note-twenty-five-years-of-digitization-may-2019.ashx> (дата обращения: 05.08.2019).

³ Там же.

риск платформы, принимая на себя франшизу компании. Новые исследования показывают, что действующие компании, которые используют сторонние отраслевые платформы одновременно с сотрудничеством с глобальными, более горизонтальными, достигают наибольшего прироста прибыли. Конкуренция со всеми, в том числе лоб в лоб с глобальными платформами, не оптимизирует рост прибыли, но все же обеспечивает ее существенный прирост. Это не означает, что сотрудничество автоматически лучше, чем владение и конкуренция. Компании, которые стремятся конкурировать, увеличивают прибыль быстрее, но это не только из-за платформы; они могут быть цифровыми первопроходцами или просто более инновационными. В долгосрочной перспективе, вполне вероятно, что это косвенно укрепит их лидерство первоходца по сравнению с другими. Положительное влияние на производительность является кумулятивным и нарастает с течением времени, и может увеличить рост прибыли до 10 % всего за пять лет.

6. Происходит переосмысление результативности цифровых изменений. Топ-менеджеры часто осторожны при запуске программ цифровизации, потому что они знают, что большая доля дохода, полученного от цифровых технологий, может быть просто доходом, который компания произвела бы в любом случае. То есть продажи, возникающие через цифровые каналы, должны были бы осуществляться через типичные каналы. Кроме того, цифровые версии многих продуктов, могут иметь более низкие цены, а значит произойдет уменьшение прибыли, полученной от цифровых продаж. Эта «канибализация» может быть существенной в размере до 30 % их дохода в результате цифровизации.

7. Исследования показали, что 80 % роста компании обусловлено ростом рынка в тех сегментах отрасли, где она конкурирует и 20 % от выручки, полученной в результате слияний и поглощений. Точно так же цифровые слияния и поглощения могут быть способом вернуться в гонку для компаний, которые отстали в цифровизации. Однако важно не только участие в цифровых слияниях и поглощениях, но и характер стратегии слияний и поглощений компаний.

8. Эффективное управление цифровыми преобразованиями имеет жизненно важное значение. К сожалению, данные свидетельствуют о том, что неэффективность реализации цифровой стратегии прослеживается в пять раз чаще, чем успех. Неспособность удовлетворить ожидания цифровой трансформации для получения прибыли может составлять более 50 %. Превышение этих ожиданий происходит только в одной из десяти цифровых трансформаций среди действующих фирм [Bughin and Catlin, 2019].

В изученных нами работах основная исследовательская цель – понять, почему не работает цифровая стратегия в компании. Далее выделим основные проблемы и причины этого явления.

ПРОБЛЕМА 1: РАСПЛЫВЧАТЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Если спросить руководителей, что они понимают под цифровизацией, многие ответят, что видят это явление, как углубленное определение функций их IT-отделов. Другие заостряют внимание на цифровом маркетинге и продажах. Немногие руководители имеют обширное и цельное представление о реальном значении термина «цифровой». Его можно описать как мгновенную, бесплатную и беспрепятственную возможность соединения людей, устройств и объектов где угодно. К 2025 г. около 20 млрд устройств будут соединены (это почти в три раза больше населения Земли). За последние два года такие девайсы произвели 90 % информации за всю историю человечества. Наличие этой информации совершенствует возможности аналитики, которая напрямую связана с увеличивающимися уровнями автоматизации как процессов, так и решений. Все это рождает совершенно новые бизнес-модели. Например, огромные возможности больших данных в индустрии страхования. Подключенные к сети автомобили в режиме реального времени собирают информацию о поведении водителя. Полученная информация позволяет страховой компании автоматизированно и более точно оценить риски, связанные с водителем, что дает возможность предложить потребителю постоянно обновляющуюся страховку, минуя страховых агентов.

Не имея четкого понимания цифровизации, компаниям трудно связать цифровую стратегию с их бизнесом.

ПРОБЛЕМА 2: НЕПОНИМАНИЕ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Руководители компаний хорошо знают набор основных принципов экономики, опираясь на теоретические модели, и видели силу их применения некоторое время назад и в течение своей карьеры. Это выработало интуицию, которая зачастую противоречит новым реалиям экономики в условиях цифровой конкуренции. Рассмотрим основные из них.

1. Цифровизация уничтожает экономическую ренту. Одним из первых понятий, которые изучаются в микроэкономике, является «экономическая рента» – добавочный доход, получаемый сверх прибыли на затраченный капитал. Цифровизация перетасовывает даже самые лучшие планы по получению сверхприбыли путем создания, как правило, большей ценности для потребителя, нежели фирмы. Это важные факты для компаний и индустрий, надеющихся превратить цифровые возможности в экономическое преимущество. Вместо этого они получают ситуацию, в которой цифровизация разбивает прибыльный продукт или услугу на составляющие, давая потребителю свободу покупать только то, что ему нужно. Цифровизация также заставляет устаревать агентов дистрибуции, предоставляя безграничный выбор и прозрачность цен. Любое цифровое предложение может быть воссоздано почти без затрат средств и времени, с минимальными изменениями, смещая ценность в сторону гипермасштабных игроков, приводя маргинальные затраты к нулю и «сжимая» цены.

В таком виде конкуренция уже отняла у консерваторов 40 % роста выручки и 25 % EBIT (англ. earnings before interest, taxes – выручка до выплаты процентов и налогов), так как они урезают цены в попытках защитить имеющееся или удваивают инвестиции в инновации, пытаясь угнаться за рынком. Привычные метрики при этом могут оказаться миражом: компания, которая отслеживает и поддерживает свою деятельность относительно своих обычных конкурентов, может и удерживать темп, даже при том, что экономический результат ухудшается.

Существует множество примеров, где подобная динамика уже сыграла свою роль. В индустрии туризма авиакомпания и другие участники рынка раньше платили агентам для поиска клиентов. Все это изменилось с распространением Интернета, потребитель буквально находится в одном движении от получения бесплатной услуги, за которую они раньше платили турагентству, кроме того, всем теперь доступны рекомендации отелей и курортов, которые исходят от обывателей, нежели от экспертов. В области компьютерных сетей компаниям нужно было содержать серверы, хранилища информации и базы данных в физических дата-центрах. Облачные технологии, предлагаемые Amazon, Google и Microsoft, среди прочих, дали возможность избежать подобных капитальных затрат. Корпоративные покупатели, в особенности малого масштаба, выиграли за счет того, что гиганты экономят, пользуясь облачными технологиями, а значит общие затраты на закупку у них хранилищ данных и компьютерных мощностей значительно ниже стоимости содержания своего дата-центра. Конечно, некоторые производители «железа» проиграли в таких условиях.

Выходит, что потребители получили наибольшую выгоду, а компании, уловившие оставшуюся ценность, зачастую происходили из совершенно другого сектора, в отличие от того, где изначальная ценность находилась. Руководители должны быстро учиться конкурировать, создавать ценность для потребителя и сохранять немного для себя в условиях сжимающихся источников прибыли.

2. Цифровизация является драйвером экономики. Такое же влияние, как смещение источников прибыли, оказывает тот факт, что когда эффекты масштаба и сети доминируют над рынками, то экономическая ценность очень сильно увеличивается. Она уже не распределяется между привычным (большим) количеством участников рынка. Например, рыночная капитализация Amazon находится на совершенно другом уровне относительно прочих ритейлеров. Это означает, что компания, чьей стратегической целью является сохранение доли рынка относительно конкурентов, может быть обречена – кроме ситуации, когда компания является лидером рынка.

Ряд исследований McKinsey показывает, как данная динамика проявляет себя. Так, исследование распределения экономической прибыли выделяет существование кривой влияния, которая становится все круче в течение последнего десятилетия и характеризуется победителями и проигравшими в верхней и нижней части соответственно. Исследование роста выручки в компаниях при этом показывает, что этот рост для трех нижних четвертей компаний уходит в минус, увеличиваясь лишь для верхней четверти компаний. Негативное воздействие цифровой конкуренции на EBITDA (англ. earnings before interest, taxes, depreciation and amortization – прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации основных средств) в то же время для компаний из трех нижних четвертей вдвое сильнее, чем для верхней четверти компаний [Bughin et al., 2018].

Небольшое количество успешных компаний – зачастую из индустрии хай-тек или медиа – на самом деле чувствуют себя гораздо лучше в цифровую эру, чем до нее. Они располагают огромным количеством пользовательской информации, полученной благодаря масштабным и сетевым преимуществам. Это запускает благодатный механизм, в котором информация помогает определить надвигающиеся угрозы и лучших

потенциальных партнеров для защиты ценностей под давлением цифровизации. В такой среде консерваторы часто оказываются в общих ловушках. Они считают, что рынок останется стабильным, нишу можно будет легко защитить, а лидерство можно будет сохранить за счет опережения роста традиционных конкурентов, вместо фокуса на цифровых моделях, которые могут помочь увеличить долю.

Феномен таких крупных встрясок индустрий не нов. Задолго до цифрового бума, подобное наблюдалось в автоиндустрии, производстве персональных компьютеров, шин и лекарств. Число производителей достигало пика, а затем падало на 70–97 %. Сейчас же суть в том, что цифровизация ускоряет и учащает такие явления.

3. Цифровизация приносит выгоду первым инноваторам и быстрее из последователей. В прошлом, когда компании наблюдали повышенные уровни неопределенности и волатильности, рациональной стратегической реакцией было немного понаблюдать, давая конкурентам понести затраты на эксперименты, а затем делать свой ход. Такой подход отражал ставку компании на «переигрывание» соперника. Однако, в цифровых схватках, тот кто делает первый шаг и те, кто быстрее всех за ним следует, получают огромное преимущество над конкурентами. Выяснилось, что рост выручки в течение трех лет (более чем на 12 %) для самых подвижных был более чем в два раза выше, чем у тех компаний, которые действовали без риска, медленнее реагируя на цифровую конкуренцию.

Почему так происходит? Дело в том, что первые компании и быстрее из последователей получают преимущество в знаниях. Они неустанно тестируют и учатся, запускают ранние прототипы и обрабатывают результаты в реальном времени, сокращая время разработки от нескольких дней до нескольких месяцев, в зависимости от отрасли. Они масштабируют платформы и создают информационные сети на основе искусственного интеллекта, удерживая темп, позволяющий на несколько корпусов обогнать менее подвижных конкурентов. В результате, они выдают продукт версии 3.0 или 4.0 еще до того, как соперник запустит свою версию 1.0. Компании-инноваторы встраивают информацию во всю бизнес-модель, в частности в отделы разработки, маркетинга и продаж, а также во внутренние операции.

ПРОБЛЕМА 3: НЕВНИМАНИЕ К ЭКОСИСТЕМАМ

Цифровизация означает, что стратегии, созданные исключительно в контексте индустрии компании, будут подвержены серьезным испытаниям. Традиционные подходы, такие как пристальное слежение за маневрами конкурентов и использование полученных знаний для отладки общего курса или оптимизации ценностей, становятся все менее полезными.

Во-первых, индустрии скоро станут экосистемами. Платформы, позволяющие цифровым игрокам с легкостью перемещаться сквозь границы индустрий и секторов, уничтожают традиционные модели ведения бизнеса. Например, продуктовые магазины в США должны направлять свои стратегии в сторону действий Amazon из-за их приобретения сети Whole Foods, а не только конкурентов с той же улицы. Apple Pay и подобные платформы входят в конкурентную среду финансовых институтов. В Китае Tencent и Alibaba расширяют свои экосистемы. Они становятся организационными платформами, связывающими традиционные и цифровые компании (а также их поставщиков) в сферах страхования, здравоохранения, недвижимости и других. Выгода заключается в том, что они также собирают вместе миллионы потребителей из этих индустрий.

Во-вторых, экосистемы дают жизнь невероятным комбинациям атрибутов. Традиционная бизнес-модель обычно ставит выбор между дорогими продуктами с высоким качеством обслуживания и широким ассортиментом и дешевыми продуктами с низким уровнем обслуживания и низким ассортиментом. Цифровые и экосистемные экономики меняют основы спроса и предложения. В этих условиях лучшие компании располагают достаточным масштабом, чтобы получить почти неограниченный охват потребителей, использовать искусственный интеллект и другие инструменты, чтобы построить совершенный уровень обслуживания и получить выгоду от зачастую бесперебойных поставок. Невероятные бизнес-модели стали реальностью. Facebook стал одним из главных медиа-игроков, не производя собственного контента (до недавнего времени). Uber и Airbnb продают глобальную мобильность и проживание, вытесняя необходимость в прокатных автомобилях и отелях.

Исследования показывают, что растущий набор цифровых экосистем будет насчитывать 60 трлн долл. США выручки к 2025 г. или 30 % общемировой корпоративной выручки. В мире экосистем границы индустрий размываются, стратегиям необходим более широкий подход. Руководителям будет нужна широкоугольная линза

при оценке потенциальных конкурентов и партнеров. Без сомнений, в среде экосистем тот, кто сегодня является конкурентом, может легко стать партнером.

При том, что действительно не все компании могут функционировать в гладкой цифровой форме, платформы все быстрее «переплавляют» даже физические рынки, меняя то, как традиционные компании должны реагировать. Новые цифровые структуры трансформируют барьеры между индустриями, открывая пути для кросс-функциональных продуктов и услуг, и смешивая вместе ранее разделенные рынки и ценности. Семь из двенадцати компаний, лидирующих по рыночной капитализации – Alibaba, Alphabet (Google), Amazon, Apple, Facebook, Microsoft и Tencent – экосистемные игроки. Не обнадеживает то, какое расстояние нужно преодолеть традиционным компаниям: исследование показывает, что только 3 % из них перешли на «агрессивную» платформенную стратегию.

ПРОБЛЕМА 4: ИЗЛИШНЕЕ ВНИМАНИЕ К ПРИВЫЧНЫМ ИГРОКАМ

Многие компании беспокоятся об угрозах со стороны изначально цифровых компаний, чьи действия привлекают наибольшее внимание, и беспокойство это зачастую оправдывается эффективностью их стратегий. Однако излишний фокус на привычных игроках может быть вредным, так как консерваторы тоже «оцифровываются» и видоизменяют конкурентную динамику. И ориентированность многих цифровых лидеров на потребителя может легко заставить забыть о том, что растет важность цифровизации в B2B-рынках.

Так, во многих отраслях, особенно регулируемых (банки, страхование) компаниям-консерваторам только стоит по-настоящему стартовать, сразу же виден результат. Все-таки большинство ретроградов контролирует львиную долю рынков с самого начала и располагает узнаваемостью бренда и большой клиентской базой. Когда такие компании начинают движение с помощью агрессивной, инновационной стратегии – они нарушают баланс. Цифровизация превращается из вопроса роста в безудержный рывок, так как консерваторы подрывают многие аспекты цепочки ценностей. Цифровые компании, как правило, фокусируются на одном сегменте.

Исследования это подтверждают. Трансформирующиеся традиционные компании смело владеют, в среднем, 20 %-й долей оцифровывающихся рынков. Для сравнения, идущие позади цифровые компании занимают около 5 %. И зачастую именно маневры традиционных компаний ведут индустрию к точке нарушения баланса. Именно тогда медленные компании подвергаются конкуренции, угрожающей их существованию [Bughin et al., 2018].

Кроме того, растет важность цифровизации B2B и ее последствия для конкурентной среды легко упустить из вида, так как происходящие цифровые изменения обычно менее заметны, чем то, что происходит с секторами B2C и цепочками ценностей [Бутковская и др., 2019]. Несмотря на это, B2B-компании могут быть настолько же инновационными. В некоторых индустриях, B2B-компании оцифровали свои ключевые предложения и операции в течение последних трех лет в большей степени, чем B2C-игроки. Цифровые технологии в B2B компаниях помогают снизить издержки и увеличить охват и качество предложений. Интернет вещей, в комбинации с продвинутой аналитикой позволяет лидирующим производителям предсказать необходимость в поддержании ключевых товаров, увеличить срок обслуживания и создать новые пути для производственной продуктивности. Автоматизация процессов незаметно оцифровала от 50 до 80 % бэк-офис операций в некоторых индустриях [Angevine et al., 2017]. Искусственный интеллект и дополненная реальность начинают повышать производительность и качество. В то же время, цифровая верификация транзакций с помощью блокчейна обещает полностью изменить сложные, требующие бумажной документации процессы – успешные приложения уже появляются в умных сетях и финансовом трейдинге.

ПРОБЛЕМА 5: НЕПОНИМАНИЕ ДУАЛИЗМА ЦИФРОВИЗАЦИИ

Самым частым ответом на цифровые угрозы является следующий: «Если моя деятельность будет подорвана, то мне нужно создать что-то совершенно новое». Это становится главной отправной точкой для стратегии. Но для многих компаний темп изменений не является ровным, и они не могут просто уйти от имеющегося бизнес-направления. Они должны оцифровывать имеющийся бизнес и создавать инновационные модели.

При этом для тех, кто подвергается большим и молниеносным изменениям, масштабные смелые решения являются обязательным условием выживания. Ритейл и медиаиндустрии находятся как раз в такой зоне. Другие испытывают на себе вариации в скорости и масштабе изменений: для того, чтобы реагировать

на изменения бизнес-среды, эти компании должны выработать лучшее поле зрения относительно угроз и способность к гибким действиям. Необходимо помнить, что трансформация основ приводит к уменьшению издержек и большему удовлетворению потребителей от существующих продуктов и услуг (например, когда цифровые технологии сокращают сроки утверждения ипотеки с нескольких недель до нескольких дней). Но компании стоят перед еще одним набором из опций, который поначалу кажется выбором из двух. Конкурентная цена медлительности ставит в высокий приоритет организацию с агрессивной цифровой деятельностью. Но топ-менеджеры утверждают, что способность воплотить стратегию вопреки многим помехам – это то, о чем они беспокоятся в первую очередь. Стратегия и ее воплощение в наше время не могут быть рассмотрены по отдельности или распределены по этапам. Давление цифровизации означает, что нужно адаптировать и то, и другое одновременно и итеративно, чтобы добиться успеха.

Итак, главный организационный вопрос остается следующим: отделять ли усилия по цифровизации ключевых операций от более креативных сфер цифровых инноваций. Конечно, детали достижения такого баланса могут отличаться в зависимости от компании, но два главных принципа остаются неизменными:

– смелое стремление. Динамика «первого инноватора» и «победитель забирает все» требуют больших инвестиций и серьезных изменений в бизнес-модели. Так, успешные компании инвестируют гораздо больше в технологии и с большей вероятностью будут совершать относящиеся к цифровизации приобретения и гораздо агрессивнее инвестируют в инновации в области бизнес-моделей. И это становится большим дифференциатором результатов;

– высокая адаптивность. Возможности к смелым шагам чаще всего предоставляются в результате изменяющихся обстоятельств и требуют желания действовать. Миссии быстро проваливаются или обновляются еще быстрее – другими словами, компании учатся на ошибках. Адаптирующиеся компании оттачивают сырые идеи через пилотные проекты.

Таким образом, по мере того, как цифровые изменения ускоряются, у руководителей часто есть желание необходимости действовать, но нечасто это доходит до конкретики, необходимой для решения проблем, описанных выше. Лидеры скорее опишут инициативы – «переносим наш бизнес в облако» или «задействуем интернет вещей», чем будут готовы пойти навстречу новым реалиям цифровой конкуренции: «Мне нужно разработать стратегию, чтобы стать номером один и нужно добраться до цели быстро, создав большую ценность для потребителя, пересмотрев свою роль в экосистеме и предложив новую бизнес-ценность, достигая серьезных улучшений в имеющемся бизнесе». Такое осознание является первым шагом для лидера. Следующим будет цифровая стратегия, которая способна реагировать. Хотя это и тема для отдельной статьи, но из описания, почему многие цифровые стратегии сегодня не имеют успеха, должно быть ясно, что основы стратегии (где и как конкурировать) остаются краеугольным камнем цифровой эры. Конечно, это лишь стартовая точка, но она должна помочь сформировать стратегию, которая поможет бороться с проблемами, описанными в этой статье.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Бутковская Г.В., Грачева И.Д., Комлева О.А. (2018). Цифровизация маркетинговых коммуникаций на B2B рынке: реальность или необходимость//Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. Революция в управлении: новая цифровая экономика или новый мир машин: материалы II Международного научного форума. Вып. 2. Москва, 06–07 дек. 2018 г. М: Издательский дом ГУУ. С. 256–261.

Angevine, C., Plotkin, C. L., Stanley, J. (2017). When B2B buyers want to go digital – and when they don't. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/when-b2b-buyers-want-to-go-digital-and-when-they-dont> (дата обращения: 05.08.2019).

Bughin J. (2018). Marrying artificial intelligence and the sustainable development goals: The global economic impact of AI. Режим доступа: <https://news.itu.int/economic-impact-ai/> (дата обращения: 05.08.2019).

Bughin J. and Catlin T. (2019). 3 digital strategies for companies that have fallen behind. Режим доступа: <https://hbr.org/2019/02/3-digital-strategies-for-companies-that-have-fallen-behind> (дата обращения: 05.08.2019).

Bughin J., Catlin T., Hirt M. and Willmott P. (2018). Why digital strategies fail. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/why-digital-strategies-fail> (дата обращения: 05.08.2019).

Fitzgerald M., Kruschwitz N., Bonnet D. and Welch M. (2013). Embracing digital technology: A new strategic imperative//MIT Sloan Management Review. Режим доступа: <https://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/#reflinside> (дата обращения: 05.08.2019).

Solis B., Szymanski J. (2016). The 2016 State of Digital Transformation. Режим доступа: <https://insights.prophet.com/state-digital-transformation-2016> (дата обращения: 05.08.2019).

REFERENCES

Angevine, C., Plotkin, C. L., Stanley, J. (2017), When B2B buyers want to go digital – and when they don't. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/when-b2b-buyers-want-to-go-digital-and-when-they-dont> (accessed 05.08.2019).

Bughin J. (2018), Marrying artificial intelligence and the sustainable development goals: The global economic impact of AI. Available at: <https://news.itu.int/economic-impact-ai/> (accessed 05.08.2019).

Bughin J. and Catlin T. (2019), 3 digital strategies for companies that have fallen behind. Available at: <https://hbr.org/2019/02/3-digital-strategies-for-companies-that-have-fallen-behind> (accessed 05.08.2019).

Bughin J., Catlin T., Hirt M. and Willmott P. (2018), Why digital strategies fail. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/why-digital-strategies-fail> (accessed 05.08.2019).

Butkovskaya G.V., Gracheva I.D. and Komleva O.A. (2019), “Digitalization of Marketing Communications in the B2B Market: Reality or Necessity” [“Tsifrovizatsiya marketingovykh kommunikatsii na V2V rynke: real'nost' ili neobkhodimost'”], *Step into the Future: Artificial Intelligence and Digital Economy. Revolution in management: a new digital economy or a new world of machines*: Proceedings of the II International Scientific Forum. I. 2. Moscow, Russia, Dec. 06–07, 2018 [*Shag v budushchee: iskusstvennyi intellekt i tsifrovaya ekonomika. Revolyutsiya v upravlenii: novaya tsifrovaya ekonomika ili novyi mir mashin*: materialy II Mezhdunarodnogo nauchnogo foruma. Vyp. 2. Moskva, 06–07 dek. 2018 g.], Izdatel'skii dom GUU, Moscow, Russia, pp. 256–261.

Fitzgerald M., Kruschwitz N., Bonnet D. and Welch M. (2013). “Embracing digital technology: A new strategic imperative”, *MIT Sloan Management Review*. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/#reflinside> (accessed 05.08.2019).

Solis B., Szymanski J. (2016). The 2016 State of Digital Transformation. Available at: <https://insights.prophet.com/state-digital-transformation-2016> (accessed 05.08.2019).

TRANSLATION OF FRONT REFERENCES

¹ *OECD* (2019), Productivity Growth in the Digital Age. Available at: <https://www.oecd.org/internet/productivity-growth-in-the-digital-age.pdf> (accessed 05.08.2019)

² *McKinsey & Company* (2019), Twenty-five years of digitization: Ten insights into how to play it right. Available at: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/twenty-five%20years%20of%20digitization%20ten%20insights%20into%20how%20to%20play%20it%20right/mgi-briefing-note-twenty-five-years-of-digitization-may-2019.ashx> (accessed 05.08.2019).

³ Ibid.