



Дэвид Роджерс

# Цифровая трансформация

Практическое пособие

# Цифровая трансформация

Практическое пособие

---

Оригинальное название:

**The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business  
for the Digital Age**

Автор:

**David L. Rogers**

Тема:

**Обязательное чтение для образованного человека**

---



**Smart Reading**  
Ценные идеи из лучших книг

## Введение

Сегодня перед каждой компанией стоит один и тот же вопрос — как выжить и успешно развиваться в условиях новой цифровой реальности? Всемирно известный эксперт в области цифровых бизнес-стратегий Дэвид Роджерс уверен, что трансформацию надо начинать не с обновления технологий, а с изменения стратегического мышления. Вместо того чтобы разрушаться под воздействием цифровых изменений, надо адаптироваться к ним и использовать их в своих интересах. В книге автор наглядно демонстрирует, как компаниям активизировать и перестроить свои бизнес-процессы. Для этого он предоставляет практические инструменты, позволяющие менять устаревшие модели компаний разного формата и масштаба.

Книга Дэвида Роджерса «Цифровая трансформация» раскрывает все области бизнеса, в которых цифровые технологии меняют стратегические процессы:

- взаимодействие с клиентами;
- новые форматы конкуренции;
- работа с большими данными;
- внедрение инноваций;
- трансформация базовых ценностей.

Автор демонстрирует, как использовать сети клиентов, платформенные модели, большие данные и эксперименты, объясняет, как интегрировать их в уже существующую структуру и организацию компании. Он иллюстрирует эти процессы примерами реальных компаний, как традиционных, так и цифровых, от Coca-Cola, Uber и Amazon до Procter & Gamble, Facebook и Apple. Книга «Цифровая трансформация» выявляет причины дестабилизации современных компаний и отраслей, показывая, как прогнозировать угрозу разрушения и противостоять ей.

«Цифровая трансформация» — это подробная дорожная карта и сборник пошаговых инструкций, следуя которым компания сможет достичь успеха и переосмыслить свое место в новой цифровой реальности. Поймайте цифровую волну, чтобы она не снесла вас своей мощью, а подняла на самый верх!

## 1. Основные категории цифровой трансформации

Цифровая эра не должна автоматически становиться могильщиком компаний, рожденных в доцифровом веке. Наиболее адаптивные компании понимают, что новые технологии дарят новые возможности и более легкий доступ к ресурсам. Перспективы развития аналоговых компаний зависят от того, насколько они смогут адаптироваться к новым правилам игры. Это демонстрирует легендарная энциклопедия «Британника», которая после своей почти 250-летней «бумажной» истории смогла возродиться в новом формате и успешно существовать, несмотря на создание Википедии и других ресурсов. Но надо понимать, что адаптация существующей компании к цифровой реальности и создание новой компании, изначально рассчитанной на работу в цифровой эре, — разные процессы, для которых нужны разные инструменты.

**Цифровые технологии меняют все основные стратегические процессы, и компаниям надо пересмотреть свои взгляды в каждой из следующих базовых категорий: Клиенты, Конкуренция, Данные, Инновации, Ценности.**

## 2. Клиенты

Самым важным для любой компании по-прежнему остаются клиенты, потребители товаров и услуг. Цифровая эпоха изменила роль современного покупателя и каналы его взаимодействия с компаниями. Раньше на покупателя влияли при помощи массивной рекламы, и все, что мог сделать в ответ покупатель, — проголосовать своим кошельком. На смену традиционной модели пришли динамичные сетевые структуры, где эффективно работает обратная связь, люди общаются между собой и все больше ценится лояльность клиента. Сегодняшний клиент — это активный участник работы компании, формирующий ее репутацию и влияющий на рынок. Клиентские сети можно условно разделить на внутреннюю (сотрудники) и внешнюю (клиенты-потребители и клиенты-компании). Стратегии и инструменты цифровой трансформации надо применять ко всем, причем к внутренней — в первую очередь.

### Изменение маркетинговой воронки

Модель «воронки продаж» эффективно существовала многие десятилетия аналоговой эры. Она была важным инструментом массового маркетинга, прослеживая путь клиента от момента, когда он впервые узнал о продукте, до момента покупки. Воронка актуальна и сейчас, но цифровая эра трансформировала ее коренным образом.

В цифровом мире необходимо постоянно поддерживать связь с клиентами, расширяя количество и качество точек соприкосновения. Появление новых точек увеличивает и количество путей к покупке. Поэтому становится важным составление карт путей к покупке и совершенствование каждого из путей для того, чтобы понимать мотивацию клиентов, вести их к последним этапам воронки. Меняется и ценность покупателя для компании, пользовательские сети сами по себе становятся ценным активом (правда, напрямую зависящим от активности пользователей), который покупается и продается, как, например, блог-платформа Tumblr, приобретенная Yahoo за 1 млрд долларов.



## Основные модели развития клиентских сетей

**1. Стремление к быстрому и простому доступу.** Требования к скорости доступа постоянно растут. Людям уже мало делать покупки через интернет, им нужно делать это как можно удобнее и быстрее. Есть несколько новых моделей доступа.

**1.1. При помощи мобильных устройств** — QR-коды в качестве электронных билетов, открывающиеся при помощи мобильных приложений двери, реклама с возможностью моментального сканирования мобильными устройствами.

**1.2. Мультиканальный доступ,** объединяющий цифровые и традиционные подходы, в зависимости от того, что в данный момент удобнее потребителю.

**1.3. Использование облачных систем,** причем не только для потребителей, но и для компаний, перемещающих в «облака» свои рабочие процессы.

**1.4. Здесь и сейчас** — везде и в любое время становятся доступны многие услуги, для которых ранее нужно было присутствовать физически в определенном месте. Например, услуги банка, которые можно было получить только в рабочее время, теперь доступны круглосуточно с мобильных устройств.

**2. Поиск нового интерактивного контента.** Количество новых форматов медиаконтента увеличивается, люди теряют интерес к традиционным СМИ. Компаниям необходимо расширять взаимодействие с покупателями и предлагать им новый контент при помощи следующих моделей взаимодействия.

**2.1. Оригинальное представление товара.** Создание интересного контента, показывающего преимущества продукта.

**2.2. Рассказ захватывающих историй,** в которых товар не выходит на первый план, но которые увлекают покупателей.

**2.3. Полезный контент.** Предоставление клиентам действительно нужного и актуального для них контента. *Например, мобильные приложения компании Columbia Sportswear, позволяющие вести дневники экспедиций.*

**2.4. Торговая марка как СМИ.** Создание брендом веб-сайтов или выпуск журналов в формате настоящих средств массовой информации.

**3. Индивидуальный подход.** Предложения компании должны быть адаптированы под конкретного клиента. Это возможно при помощи следующих стратегий.

**3.1. Рекомендации клиенту.**

*Например, это может быть список рекомендуемых фильмов на основе ранее просмотренных пользователем.*

**3.2. Персонализация взаимодействия с клиентом,** возможность применить к конкретному пользователю предложение компании.

*Например, клиентка может посмотреть, как будет смотреться на лице декоративная косметика рекламируемой марки, закачав фотографию на сайт производителя.*

**3.3. Индивидуализация товаров и услуг.** Ярким примером такой стратегии может служить размещение маркой Coca-Cola на своих бутылках имен людей.

**3.4. Персонализация контента.** Изучение тем, интересных клиенту (на основании подписок, лайков и проч.) и предложение ему соответствующего контента.

**4. Общение.** Место современного общения и обмена информацией — соцсети. Пользователи ждут от компаний присутствия в соцсетях. Цель такой стратегии — создание ценности товара. Форматы планирования стратегии в соцсетях следующие.

**4.1. Извлечение информации из соцсетей.**

Анализ открытого общения клиентов в соцсетях как источник актуальной и важной информации.

*Например, на основе разговоров клиентов некоторые торговые марки разрабатывают свои рекламные кампании, а известные провайдеры обнаруживают проблемы в обслуживании раньше, чем об этом докладывают техслужбы.*

**4.2. Решение вопросов и поддержка клиентов в соцсетях.** Таким образом, клиентоориентированность компании сможет оценить не только один пользователь, но и его сетевой круг общения. *Например, банки и авиаперевозчики мгновенно реагируют на сообщения клиентов о возникающих проблемах и решают их практически «в прямом эфире».*

**4.3. Вовлеченность в разговоры клиентов.** Компании могут эффективно общаться в соцсетях, размещать свои фотографии или видеозаписи, делиться мнениями.

*Известный грузоперевозчик Maersk оптимизировал коммуникации в соцсетях с сотрудниками, клиентами и партнерами, активно делась видеозаписями со своих гру-*

*зовых кораблей и отвечая на комментарии к ним.*

**4.4. Сбор предложений и контента.** Пользователи готовы делиться своим контентом, чувствуя вовлеченность в успешную работу любимой компании. *Компания, производящая камеры GoPro, собирает ролики своих клиентов (с их добровольного согласия) и использует в своих рекламных кампаниях, а также для разработок новых продуктов.*

**4.5. Поддержка сетевых сообществ.** Компания может сама создавать или поддерживать сетевые платформы, привлекая на них пользователей.

*Например, компания Procter & Gamble создала довольно успешный портал для девушек BeingGirl.com, где популяризировала гигиенические товары своих марок.*

**5. Сотрудничество.** Стратегия, подразумевающая участие клиентов в развитии компании. Пример — Википедия, составляемая силами сообщества. Для успешного сотрудничества важна правильная мотивация и создание удобного интерфейса. Клиенты не должны думать, что их используют. Формы сотрудничества бывают пассивные (сбор информации с согласия клиента), активные (например, клиент предоставляет свой контент), коллективное финансирование, соревнования, создание специальных платформ для сотрудничества.

### **Инструмент для клиентских сетей: Разработчик стратегий**

При помощи этого инструмента создаются новые стратегии работы с клиентскими сетями, актуальные для цифровой реальности.

Он представляет собой 5-шаговый процесс.

**Шаг 1.** Определение задач, которые решит новая стратегия. Задач, непосредственно относящихся к конкретному проекту — например, снижение оттока клиентов, и задач глобального уровня — например, анализ поведения клиентов.

**Шаг 2.** Определение целевой аудитории, для которой предназначена стратегия. Например, выделяем группу клиентов, из которой происходит самый большой отток.

**Шаг 3.** Выбор одной из моделей развития клиентских сетей (описанных выше) в контексте задачи. Возможно использование комбинации из стратегий, но не надо использовать все, так как это затруднит формулировку концепции. Например, чтобы уменьшить отток клиентов, комбинируем стратегию индивидуального подхода и улучшения доступа.

**Шаг 4.** Формулировка концепции. Точное определение идеи продукта или услуги в связи с методом взаимодействия с клиентом. Привлеките к этому небольшую креативную команду. Каждая идея должна обладать смыслом и ценностью для клиента. Задайте себе вопрос, как концепция будет работать в каждой методике взаимодействия. Например, как она облегчит доступ или какие возможности индивидуальной настройки обеспечит.

**Шаг 5.** Определение ожидаемого результата и критериев эффективности стратегии. Например, как помогла новая модель развития улучшить доступ и индивидуализацию? Насколько уменьшился отток клиентов?

## 3. Конкуренция

### Новая конкуренция

Конкуренция сегодня приобретает другие формы. Ранее в основном конкурировали компании внутри отрасли. Сейчас, при стирании границ между отраслями, конкуренция выходит на межотраслевой уровень, а компании внутри отрасли зачастую начинают сотрудничать перед лицом внешней угрозы из других отраслей. Например, если раньше телеканалы конкурировали между собой, то теперь их конкурентами стали компании, разрабатывающие собственный медиа-контент, такие как Netflix или Amazon.

### Платформы — распространение и виды

Платформы служат основой для прямого взаимодействия между разными группами людей (обеспечивая степени свободы, но при этом регулирующие это взаимодействие). Распространение платформенных бизнес-моделей стало маркером глобальных трансформаций в сфере конкуренции. Компании, базирующиеся на основе цифровых платформ, завоевывают разные области: туризм (TripAdvisor), торговля (AliExpress), финансы (PayPal), кадры (LinkedIn) и так далее. Новые платформы можно условно разделить на **обменно-торговые** (eBay, AirBnB), **платформы для транзакций** (PayPal, Apple Pay), **медиа-платформы** (YouTube), **платформы стандартизации программного обеспечения или аппаратного обеспечения** (Xbox, iOS).

Повсеместное использование платформ меняет конкурентную модель и взаимоотношения между компаниями — линейные бизнес-модели сменяются на сетевые, по-другому воспринимаются и активы компаний (у компаний на основе платформ не-

большие размеры активов, но при этом высокая доходность). Платформы более эффективно используют ресурсы, чем традиционные модели. Тем не менее можно продуктивно сочетать платформенную и традиционную модели, как делает торговая площадка Amazon, запустившая свой Amazon Marketplace и купившая WholeFoods.

Значимость платформ растет с ростом количества пользователей — это сетевой эффект. Иногда он бывает прямой, когда ценность платформы для пользователей растет при увеличении количества пользователей. Например, так происходит на Facebook. Но бывает и косвенный, когда увеличение количества пользователей одной группы влияет на ценность платформы для другой группы. Например, количество пользователей медиа-платформы влияет на ее ценность для рекламодателей.

### Как цифровая эра трансформирует платформы

Платформы существовали и в доцифровую эру. Когда-то роль обменно-торговых платформ выполняли рынки, потом торговые центры. Но именно сейчас роль платформ значительно возросла, и они изменились. Как на них повлияли новые технологии?

- **Возможность легкого присоединения к платформам** — рекламодатели могут сами размещать рекламу в поисковиках, без переговоров и долговременных обязательств.
- **Быстрый и неограниченный рост, постоянное появление новых клиентов** — сайты знакомств не ограничены стенами, как реальные клубы для знакомств, а потенциал роста компаний, работающих с облачными платформами (таких как Uber), неограничен.

- **Доступность** — они в нашем распоряжении круглосуточно и ежедневно.
- **Необходимость доверять платформе** — но уже существуют довольно надежные системы защиты информации в сети, а отзывы о платформах позволяют сохранить доверие к ним.
- **«Остается только один»** — сложно создать платформу, аналогичную успешно существующей на рынке. Так, Google Plus не удалось составить конкуренцию Facebook. Правда, можно интерпретировать платформу в новой категории, как это сделал Instagram, сделавший упор на визуальный контент.
- **Ослабление контроля.** Компаниям приходится ослаблять контроль над частью своих ценностей из-за открытости моделей.

### Конкуренция платформ

Платформы конкурируют между собой и с традиционными моделями.

- **Активность участников.** Чем больше пользователей, чем они активнее и чем качественнее продукт они предлагают, тем более конкурентоспособна платформа.
- **Предложения платформы.** Платформа сама может предлагать конкурентоспособный контент или программные средства.
- **Упрощение взаимодействия.** Более понятные интерфейсы, легкость загрузки контента или присоединения к сети.
- **Новые возможности для общения.** Легкость регистрации, лучший поиск партнеров и упрощение общения с ними имеют ценность при выборе платформы.



## Трансформация конкуренции

Итак, конкуренция изменилась, причем это относится не только к компаниям-платформам. Еще недавно правильной стратегией конкурентной борьбы считалось желание быть первым и обойти конкурентов любым способом. В цифровой эре такая враждебная тактика не только неправильна, но вредна и опасна. Теперь продуктивным становится **сотрудничество прямых конкурентов** в некоторых областях, так называемая «кооперативная конкуренция» (термин, предложенный в своей книге А.М. Бранденбургером и Б.Дж. Нейлбаффом), предполагающая, что компаниям надо вместе увеличивать значимость отрасли. Как это совместно делают Facebook, Amazon, Apple, Google и другие лидеры рынка высоких технологий. Цифровые платформы способствуют подобному сотрудничеству.

Как уже упоминалось выше, границы отраслей размыты, и конкуренция тоже **перестает быть симметричной**. Конкурировать уже приходится не с прямыми конкурентами, а с теми, кто предоставляет аналогичные по ценности предложения. Например, таким ассиметричным конкурентом производителей автомобилей становится Uber.

**Исчезновение посредников**, во многом благодаря участию интернета, — еще одна новая примета цифровой эпохи. Так, появление рекламных порталов снимает необходи-

мость размещать рекламу в печатных СМИ.

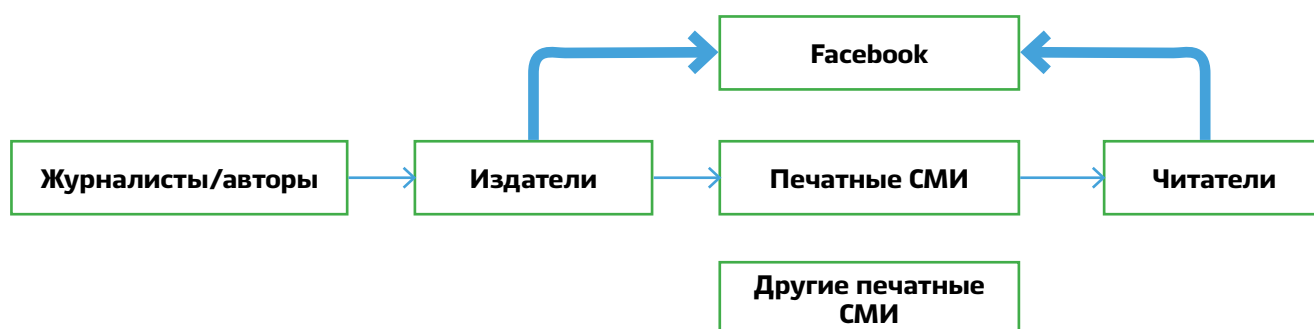
**Появление посредников нового типа** — процесс, обратный предыдущему. Такими становятся многие платформы, начиная с Facebook (посредник между читателями и новостными агентствами) и заканчивая Apple Pay (посредник между владельцами карт и платежными системами).

### Инструмент для визуализации конкурентной среды: цепочка последовательностей

Определим, какие компании являются источниками (на схеме это Журналисты/авторы), какие производителями (Издатели), какие распространителями (на схеме — печатные СМИ, Facebook), формируем из них цепочку. Прямых конкурентов располагаем под компанией, ассиметричных — над. Таким образом можно отследить и конкурентные процессы, важные для компании, например, появление посредников (Facebook).

Каждое звено последовательности должно стремиться создавать уникальные продукты, чтобы выделиться на фоне прямых и ассиметричных конкурентов.

Обратите внимание, что в последнее время все большую значимость приобретают компании, находящиеся в начале и в конце цепочки. Построение цепочки последовательностей позволяет лучше ориентироваться в конкурентной среде, понимать ее динамику.



## 4. Данные

Данные всегда существовали, но их роль и масштаб в цифровую эру выросли и изменились, на что компании должны обратить свое внимание. Данные стали важным **нематериальным активом**, они стали **генерироваться повсеместно и в больших объемах**, появилось большое количество **неструктурированных данных** (особенно много их поставляют соцсети, геолокация, сенсоры), в связи с чем **первостепенной задачей стала трансформация данных в информацию**.

Возникло понятие **«больших данных»** и **необходимость их обрабатывать и хранить**. С этими задачами эффективно справляются **облачные решения**.

Разрабатывая **стратегию использования данных**, учтите следующие моменты:

- собирайте разноцелевые типы данных;
- обязательно используйте собранные данные — они должны помогать вам принимать решения и создавать новые продукты;
- данные не должны быть изолированы в рамках направлений компании — они должны быть доступны всем отделам;
- инвестируйте в безопасность данных;
- ищите сотрудников, обладающих достаточными компетенциями для работы с данными.

### Где собирать необходимые данные

- Обмен данными при взаимодействии с клиентами (в этом направлении очень продуктивно работают программы лояльности, позволяющие накапливать данные от клиентов).
- Сотрудничество с пользователями-лидерами.
- Получение данных от партнеров компании.

- Общедоступные данные (на форумах в сети, в правительственных организациях и проч.).
- Покупка данных и обмен данными с другими участниками рынка.

### Форматы использования данных

- Анализ закономерностей поведения клиентов, чтобы влиять на пользователей и прогнозировать развитие компании.
- Определение и сужение наиболее важной для компании целевой аудитории.
- Изменение взаимодействия с клиентами в сторону персонификации, контекстности и большей продуктивности для клиентов.
- Сравнение данных о клиентах одной группы с данными другой группы.

### Инструмент для генерации новых концепций использования данных

**Шаг 1.** Определяем цели, задачи и то, какой эффект мы хотим получить от использования данных.

*Например, данные нужны, чтобы проникнуть на новый рынок, изучить его, проанализировать поведение клиентов нового рынка.*

**Шаг 2.** Определяем формат использования данных (см. выше).

*Например, для выхода на клиентов нового рынка выбираем анализ закономерностей поведения клиентов и их отношения к новому продукту.*

**Шаг 3.** На основе выбранного формата разрабатываем план, соответствующий нашим целям и ценностям. Анализируем разные бизнес-сценарии, вырабатывая конкретные идеи использования данных, наиболее подходящие компании.

Например, для удержания клиентов сценарий может предлагать усиление персонализации взаимодействия с клиентами, предложение им индивидуальных бонусов на основании данных, собранных при помощи программ лояльности.

**Шаг 4.** Анализируем, какими данными компания уже обладает, каких данных ей не хватает и из каких источников их лучше собирать.

Например, для того чтобы делать более персонализированные предложения, магазину не хватает определенной информации о клиентах, которую можно получить, несколько расширив анкету, заполняемую клиентом при получении бонусной карты магазина.

**Шаг 5.** Разрабатываем конкретную стратегию выполнения плана, включая техническую часть, планирование изменения в бизнес-процессах, тестирование новой концепции.

## 4. Инновации

Инновации — это изменения, увеличивающие ценность продукта, процесса или услуги. Именно инновации дают старт новым идеям и концепциям. В современном цифровом мире инновации рождаются на базе постоянных экспериментов. Компании, привыкшие к авторитарным или голосовательным решениям, должны это понять и изменить тактику.

**Эксперименты — виды, принципы, характеристики**

**Экспериментальный подход** (непрерывные эксперименты) позволяет определить работающие и неработающие решения, что в корне отличается от традиционного подхода, избегающего неправильных путей и предполагающего большую предварительную

аналитическую работу без обратной связи во время нее. Можно выделить эксперименты с уже запущенным в эксплуатацию продуктом с целью его корректировки и эксперименты с прототипами до финального запуска.

Также можно определить эксперименты, основанные на причинно-следственной гипотезе, аналогичные научным экспериментам, — **конвергентные**. В них обязательно должна присутствовать гипотеза, контрольные и испытательные группы, рандомный выбор участников эксперимента, достаточно большое количество участников и слепое тестирование. И **дивергентные** эксперименты, рассматривающие разные варианты, предлагающие идеи, отвергающие неправильные идеи и генерирующие новые идеи на основе предыдущих этапов. Они менее формальны, но тоже обладают некоторой структурой и требуют проработки, испытаний, сбора данных и проверки сделанных предположений на каждом этапе. Оба метода необходимы компаниям, стремящимся к инновационному развитию. И на оба эти метода повлияли цифровые технологии. Так, стоимость конвергентных экспериментов падает, а их возможности расширяются благодаря мобильным устройствам, глобальной оцифровке и прочим новым технологиям. Для дивергентных методов тоже создаются новые инструменты — 3Д-печать для прототипов, компьютерные симуляции и так далее.

**У экспериментальных процессов есть несколько ключевых принципов.**

- Начинайте экспериментировать сразу, как запланируете инновации.
- Постоянно увеличивайте скорость и количество экспериментов.
- Думайте не о самой инновации, а о проблеме, которую она решает. Это позволит генерировать больше идей.

- Получайте обратную связь от пользователей.
- Выделяйте значимые параметры и делайте акцент на их отслеживании.
- Тестируйте свои идеи и предположения.
- Воспринимайте неудачи как часть процесса и извлекайте из них информацию.

### Инструмент для конвергентных экспериментов

**Шаг 1.** Формулировка (точная) вопроса, ответ на который нужно узнать с помощью эксперимента. «Если мы сделаем X (причина), то что произойдет с Y (следствие)?» X — независимая переменная эксперимента, Y — зависимая переменная. Определяем критерии успеха.

**Шаг 2.** Определение круга участников — сотрудники компании или сторонние участники.

**Шаг 3.** Разбивка участников случайным образом на испытательную группу (получившую испытуемый продукт или услугу) и контрольную (не получившую).

**Шаг 4.** Проверка, хватает ли для эксперимента выборки. Определяем единицу анализа, например, один адрес рассылки акционного предложения. Чем больше размер выборки, тем меньше погрешность эксперимента.

**Шаг 5.** Эксперимент и анализ результатов.

**Шаг 6.** Принятие решения — успешен ли эксперимент и надо ли его продолжать.

**Шаг 7.** Использование информации, полученной из эксперимента.

### Инструмент для дивергентных экспериментов

**Шаг 1.** Формулировка проблемы, которую должен решить эксперимент. Возможно определить ее в приблизительном количественном выражении.

*Например, компания при внедрении новой технологии хочет увеличить доход на 10%.*

**Шаг 2.** Определение границ — какое время и ресурсы компания готова потратить на эксперимент, в какой момент компания готова остановить эксперимент.

**Шаг 3.** Формирование команды эксперимента, в идеале — пять человек с разными компетенциями. Состав лучше обновлять, например, на конкурентной основе. Возможно изолирование команды от взаимоотношений внутри организации, если идет поиск кардинально новых моделей и идей. Также возможно привлечение к поиску идей всех сотрудников компании в рамках некоего соревнования и в течение определенного срока.

**Шаг 4.** Сбор информации — наблюдение. Расширение поиска идей и более глубокое понимание проблемы. *Например, наблюдаем за рынком, для которого внедряется новая технология, анализируем его процессы и участников.*

**Шаг 5.** Выработка множества решений (не одного!).

**Шаг 6.** Создание упрощенных прототипов, обладающих минимальной жизнеспособностью. Не тратьте больших ресурсов на создание завершенных прототипов.

**Шаг 7.** Испытание прототипов, отслеживание обратной связи и сбор информации.

Проверяем, нужно ли это решение клиентам и какая бизнес-модель для него подойдет.

**Шаг 8.** Выбор — продолжать эксперимент, пересмотреть его (возможно, выбрать другое решение), остановить эксперимент и перейти к оценке полученной информации, признать эксперимент успешным и готовить его к запуску.

**Шаг 9.** Создание законченной версии успешного решения и запуск на рынок. Запуск может осуществляться постепенно (с ограниченного рынка), так его легче контролировать. Также запуск может быть масштабированным с сетевым эффектом — с возможностью доработки (*так Google тестирует свои бета-версии*) или без таковой. Тогда контролировать его практически не удастся.

**Шаг 10.** Использование информации, полученной из эксперимента. Даже если эксперимент не удался, важно сохранять информацию — прототипы и протестированные решения.

## 5. Ценность

Цифровая трансформация неизбежно коснулась и самих предложений, представляемых компаниями (ценность). Ранее это было нечто практически неизменное и очень стабильное. Но сегодня рынок требует большей гибкости. Яркий пример — агенты по недвижимости, которые раньше аккумулировали у себя информацию о предложениях по домам. Но теперь эту информацию легко найти в интернете, и агенты превратились в консультантов, которые могут дать общие рекомендации по району, школам, инфраструктуре.

Для реорганизации ценностного предложения необходим эффективный руководитель, не боящийся перемен, а также правильное распределение кадровых и финансовых ресурсов.

### Рынок сокращается, что делать с предложением компании?

Не следует ждать сокращения рынка, лучше двигаться с опережением, как это сделал Facebook, вовремя внедривший мобильное приложение. Расширяйте кругозор, смотрите по сторонам, ищите новые возможности и думайте о нуждах клиентов. Что можно сделать в ситуации сужения рынка.

- 1. Сохранять предложение неизменным**, но искать новых клиентов. Для этого предложение должно быть уникальным. *Бумага премиум-класса не нужна крупным компаниям, но понадобится производителям визиток или фотоальбомов.*
- 2. Предложить прежним клиентам новое решение.** *Появление формата MP3 и цифрового магазина iTunes перевернуло рынок звукозаписи, но было рассчитано на тех же самых пользователей-меломанов.*
- 3. Новое предложение и привлечение новых клиентов.** *Комиксы, перекочевавшие в киноиндустрию, нашли множество новых читателей.*

### Инструмент для планирования развития ценностного предложения

**Шаг 1.** Выделение разных стратегически важных групп клиентов. Если это затруднительно, пытаемся разобраться с мотивацией клиентов и их задачами, понимаем, что для них важно.

*Например, для образовательного учреждения важными группами могут быть студенты (образование, социальная среда, диплом в будущем), выпускники (связи и престиж), работодатели (ценные кадры).*

**Шаг 2.** Формулировка существующих ценностных предложений для выделенных групп.

**Шаг 3.** Распознавание угроз, которые появились для этих предложений (новые технологии, новые требования клиентов, новые несимметричные конкуренты). Например, для образовательных учреждений угрозой могут представлять онлайн-курсы.

**Шаг 4.** Анализ существующего предложения, сформулированного на Шаге 2. Уменьшается или увеличивается ли его ценность?

**Шаг 5.** Генерация новых предложений с учетом новых технологий, новых тенденций в бизнес-среде и запросов клиентов. Для этого надо больше общаться с клиентами и расширять кругозор.

**Шаг 6.** Формирование нового предложения в котором будут базовые элементы (основа), восстановленные слабые звенья (у которых еще есть потенциал), потерявшие свою ценность элементы (которые постепенно убираем), новые элементы (сгенерированные на Шаге 5). Например, образовательные учреждения могут предоставлять дистанционное обучение.

## 6. Бизнес-модели в процессе дестабилизации

Дестабилизация компаний происходит тогда, когда в других отраслях появляются кон-

куренты, предлагающие клиентам продукты или услуги, значительно превосходящие по разным параметрам. Прямая конкуренция в таком случае оказывается невозможной. Это может быть преимущество в предложении — цена, легкодоступность, простота, персонализация и прочее. Или преимущество в бизнес-модели — другие клиенты и поставщики, использование платформ, другие услуги, престиж марки.

*В качестве яркого примера дестабилизации можно привести появление iPhone, дестабилизировавшее рынок мобильных телефонов и выведшее из игры прежнего лидера Nokia. iPhone значительно превосходил Nokia и в предложении — дизайне, простоте эксплуатации, интеграции с другими гаджетами, наличии приложений, и в бизнес-концепции — поддержка AT&T, безлимитный трафик, привлечение сторонних разработчиков для App Store.*

Дестабилизация — это еще одна примета цифрового века, хотя инновации не всегда вызывают дестабилизацию. Дестабилизацию вызывают компании, которые начинают предлагать услуги бесплатно или принципиально дешевле (Skype дестабилизировал рынок телекоммуникаций), а также использующие новые методы и каналы удовлетворения потребностей клиентов (Airbnb).

### Инструмент распознавания угрозы дестабилизации

**Шаг 1.** Описание предполагаемого конкурента-дестабилизатора и его предложения.

**Шаг 2.** Составление списка компаний и отраслей, которые угрожают дестабилизацией вашей компании или отрасли.

**Шаг 3.** Анализ аудитории конкурента — кто его клиенты?

**Шаг 4.** Анализ предложения конкурента с точки зрения его ценности для потребителя.

**Шаг 5.** Сравнение предложений конкурента из Шага 4 с традиционными предложениями. Это позволит определить, какие его конкурентные предложения уникальны.

**Шаг 6.** Определение компонентов бизнес-модели и условий конкурента, позволяющих ему создавать эти уникальные предложения (партнеры, активы, сотрудники и прочее).

**Шаг 7.** Сравнение определенных на Шаге 6 компонентов с моделями и сетями традиционных компаний.

**Шаг 8.** Делаем вывод, несет ли конкурент угрозу. Отвечаем на вопросы — достаточно ли превосходство у нового предложения, чтобы заменить старое, и может ли компания создать предложение, аналогичное конкурентному?

### **Инструмент планирования ответных решений при дестабилизационной угрозе**

**Шаг 1.** Анализ того, как будет влиять дестабилизатор на рынок. В какой последовательности он будет захватывать клиентов — начиная со своей клиентской базы, не пересекающейся с традиционной моделью, а потом переключаясь на клиентов традиционного сегмента?

*Так часто происходит при внедрении эксклюзивных услуг, становящихся позже более доступными, в сфере финансов, образования, здравоохранения.*

Или захватывая традиционный сегмент и далее расширяя влияние на клиентов?

*Как происходило с iPhone, пользователями ко-*

*торых сразу были потребители, уже владеющие мобильными телефонами.*

Какую аудиторию он привлечет первой? За какими группами наблюдать?

**Шаг 2.** Оценка потенциальной доли рынка дестабилизатора. Здесь будет полезна сегментация аудитории, за которую идет борьба, а также анализ сетевых эффектов.

**Шаг 3.** Анализ того, как дестабилизатор влияет на другие компании.

**Шаг 4.** Принятие решения — контролировать дестабилизатора (купить его, создать аналогичную модель одним или в кооперации с другими компаниями) или смягчить потери (удерживать клиентов, увеличить ассортимент и повысить качество, уйти с рынка).

## **Заключение**

Цифровые технологии меняют главные стратегические процессы. Чтобы развиваться и преуспевать, компаниям надо трансформировать свои модели в каждой из следующих базовых сфер.

**Клиенты.** Цифровая трансформация предложила новые методы взаимодействия с потребителями. Модель «массовое производство — массовая реклама» меняется. Ей на смену приходят динамичные сетевые структуры, эффективно работает обратная связь, люди общаются между собой, все больше ценится лояльность клиента. Клиентам важен легкий и быстрый доступ, удобство использования, качество контента.

**Конкуренция.** Происходит стирание границ между отраслями, и конкуренция выходит

за их пределы. Конкуренция становится менее враждебной, конкурентам приходится сотрудничать между собой в случае использования взаимосвязанных бизнес-структур или чтобы противостоять общей угрозе. Мир завоевывают платформенные модели, составляющие серьезную конкуренцию традиционным моделям. Важно вовремя распознавать дестабилизаторов компаний или целых отраслей, для того чтобы противостоять дестабилизации при помощи ответных решений.

**Данные.** Данные сегодня — новый ключевой актив, важный для формирования добавленной стоимости. Ранее данные были труднодоступны и требовали ресурсов для хранения. Сейчас данные генерируются постоянно, и основной задачей становится их обработка и трансформация в информацию.

**Инновации.** В современном цифровом мире инновации (изменения, увеличивающие ценность продукта или услуги) рождаются на базе постоянных экспериментов. Решения принимаются уже не на основании интуиции или авторитета, а на основании тестирований, которые перестали быть сложными, трудозатратными и теперь не требуют участия экс-

пертов. Для экспериментов важна скорость, обратная связь, тестирование в реальном мире и готовность к неудачам.

**Ценности.** Если раньше ценность продукта устанавливала отрасль, то в цифровую эру ценность определяет потребитель. Ценности больше не остаются неизменными, они непрерывно преобразуются. Надо постоянно быть в авангарде, генерируя новые предложения, расширяя клиентскую аудиторию, применяя новые технологии.

Компаниям, рожденным в доцифровую эру, надо принять факт, что мир меняется каждую секунду, и чтобы остаться конкурентоспособными, им придется пересмотреть устаревшие модели и стратегии. Но надо не забывать, что цифровая трансформация несет в себе и много новых возможностей, позволяя быстро расти, расширять географию своего бизнеса, находить новых клиентов и партнеров во всем мире, упрощать процессы при помощи новых технологий. Поэтому новые компании и уже существующие смогут достичь большого успеха в новой цифровой среде, если сохранят гибкость и будут прислушиваться к происходящим изменениям.