

Зміст

ВСТУП

Основа для переосмислення вашого бізнесу.7

ЧАСТИНА ПЕРША

Переосмислення вашого бізнесу

Розділ 1

Сфера діяльності в бізнесі 21

Розділ 2

Бізнес-модель 43

Розділ 3

Платформи й екосистеми 79

ЧАСТИНА ДРУГА

Переоцініть свій ланцюжок створення вартості

Розділ 4

Переосмислення R&D й інновації 109

Розділ 5

Оперативна досконалість 127

Розділ 6

Багатовекторна стратегія 152

ЧАСТИНА ТРЕТЯ

Налагодження зв'язку з клієнтами

Розділ 7

Здобуття клієнтів 175

Розділ 8	
Залучення споживачів.....	200
Розділ 9	
Вимірювання й оптимізація маркетингових витрат.....	224

ЧАСТИНА ЧЕТВЕРТА

Перебудуйте свою організацію

Розділ 10	
Керування цифровим переходом.....	243
Розділ 11	
Проектування організації для інновацій.....	260
Розділ 12	
Навички, здібності й управління талантами.....	271

ПРИМІТКИ.....	290
---------------	-----

ПОКАЖЧИК.....	309
---------------	-----

ПОДЯКА.....	314
-------------	-----

ПРО АВТОРА.....	319
-----------------	-----

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 помиляються

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 виконавчим 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* придумав 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, головний виконавчий 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 проєктів 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 напрямку можуть подарувати ілюзію успіху в короткостроковій перспективі без будь-якого впливу на ситуацію в довгостроковій, а ідеї, які поширюють без масштабування, можуть 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 можливості 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 майбутнього успіху. Це вимагає дотримання рівноваги між розширенням сфери вашого бізнесу й утриманням у межах своєї основної компетенції. У розділі 1 йде