



Можно многому научиться у таких компаний, как Amazon или Uber, но компаниям B2B нужен свой, отдельный подход к цифровизации.

Ориэль Ланкри, Райан Морисси, Том Шэннон, Энди Бэнкерт и Люси Каммингс

Ориэль Ланкри возглавляет Стратегическую практику Bain & Company в Северной и Южной Америке, Райан Морисси возглавляет деятельность Bain по цифровизации в рамках Практики промышленных товаров и услуг, а Том Шэннон возглавляет Международную практику промышленных товаров и услуг Bain. Все трое являются партнерами Bain и базируются в Чикаго. Энди Бэнкерт в Чикаго и Люси Каммингс в Вашингтоне, округ Колумбия, являются региональными директорами Практики промышленных товаров и услуг и Стратегической практики соответственно.

Bain Digital RadarSM — это зарегистрированный знак обслуживания, принадлежащий Bain & Company, Inc.

Вполне понятно, что многие воспринимают такие компании, как Uber, Amazon и Google, в качестве примеров бизнес-моделей будущего. Они преобразили свои отрасли, радикально перестроили отношения с клиентами. Эти компании не боятся «быстро упасть», учатся на ошибках и меняются, чтобы опередить других участников рынка.

Все эти подходы, конечно же, не являются новостью для руководителей промышленных (и не только) компаний, работающих исключительно с корпоративными клиентами (B2B). Но этим руководителям очевидно и то, что методы, эффективные в потребительской сфере, не всегда могут быть прямо использованы в сфере B2B. «Быстро упасть»? В таких сферах, как химическое производство или подводное бурение, где малейшая ошибка может привести к гигантской катастрофе, — это совсем непросто. Быть оперативнее? Но ответить на любой запрос можно только после подтверждения поставщиков. Преобразить отрасль? В авиационной промышленности, например, где множество независимых участников связаны сложнейшими взаимоотношениями, это легко только на словах.

Очевидно, что сегмент B2B и компании, работающие с конечными потребителями (B2C), в цифровых стратегиях существенно отличаются друг от друга и нуждаются в разных подходах. На опыте инновационных цифровых компаний, таких как Amazon, можно многому научиться и извлечь реальную пользу. Но всегда ли разумно напрямую применять решения, эффективные для цифровых «уникумов», в условиях промышленных компаний? Результаты подобных наивных опытов порождают мнение, что цифровизация — это раздутый миф, что она не дает подлинной отдачи. Такое мнение мешает принимать здравые взвешенные решения и понять, как на самом деле цифровизация может изменить важнейшие сферы бизнеса. Более того, в конечном итоге оно не позволяет сформулировать слаженную позицию по выбору правильного курса будущего развития компании.

Реалисты vs. мечтатели

Когда дело доходит до разработки стратегии, в топ-командах, как правило, есть и «реалисты», и «мечтатели». «Реалисты» сосредоточены на том, что происходит здесь и сейчас. Они стремятся устранить от всей шумихи по поводу цифровизации и направить

энергию компании на внедрение практичных цифровых начинаний. «Мечтатели» более склонны фокусироваться на долгосрочной перспективе. Они хотят определить все возможные пути, которыми цифровизация может либо уничтожить прибыльные части бизнеса, либо, наоборот, создать новые возможности для роста и прорыва к успеху. Оба взгляда принципиально важны, потому что оба они обоснованы. Но если эти две группы будут противостоять друг другу, то растущее между ними напряжение парализует работу.

Эффективный подход — сбалансировать точки зрения «реалистов» и «мечтателей», что позволило бы устранить эти конфликты. Именно таким образом возможно выработать стратегию, в которой должны соединиться и конкретные практические высокоэффективные шаги, рассчитанные на ближайший срок, и отчетливое видение того, как в будущем цифровые технологии изменят отрасль.

Для успешной работы изначально необходимо принять несколько ключевых допущений, касающихся возможностей и ограничений, связанных с разработкой стратегии в мире B2B. Они следующие:

Нынешнее время существенно отличается от всех предыдущих эпох.

Хотя вокруг цифровых технологий существует немало мифов и преувеличений, несомненно, что совместимость умных гаджетов, энергосберегающие сети и облачные вычисления радикально изменили калькуляцию ведения бизнеса на всех уровнях. Только за последние пять лет объемы генерирования данных увеличились в 40 раз при четырехкратном увеличении числа подключенных устройств. Казавшиеся недавно несбыточными мечты, например, о машинах без водителей, внезапно начали превращаться в реальность. Граница между продуктами и услугами размывается. Клиенты привыкли к бесперебойному предоставлению онлайн-услуг в повседневной жизни. Они ожидают как минимум такого же взаимодействия в своих деловых отношениях. В этих условиях смелые мечты о будущем не роскошь, а категорическая необходимость.

Предвидеть направление развития прорывных решений возможно.

Скорость сегодняшних перемен не должна нас дезориентировать. Контуры грядущих радикальных перемен

Цифровая стратегия в мире B2B

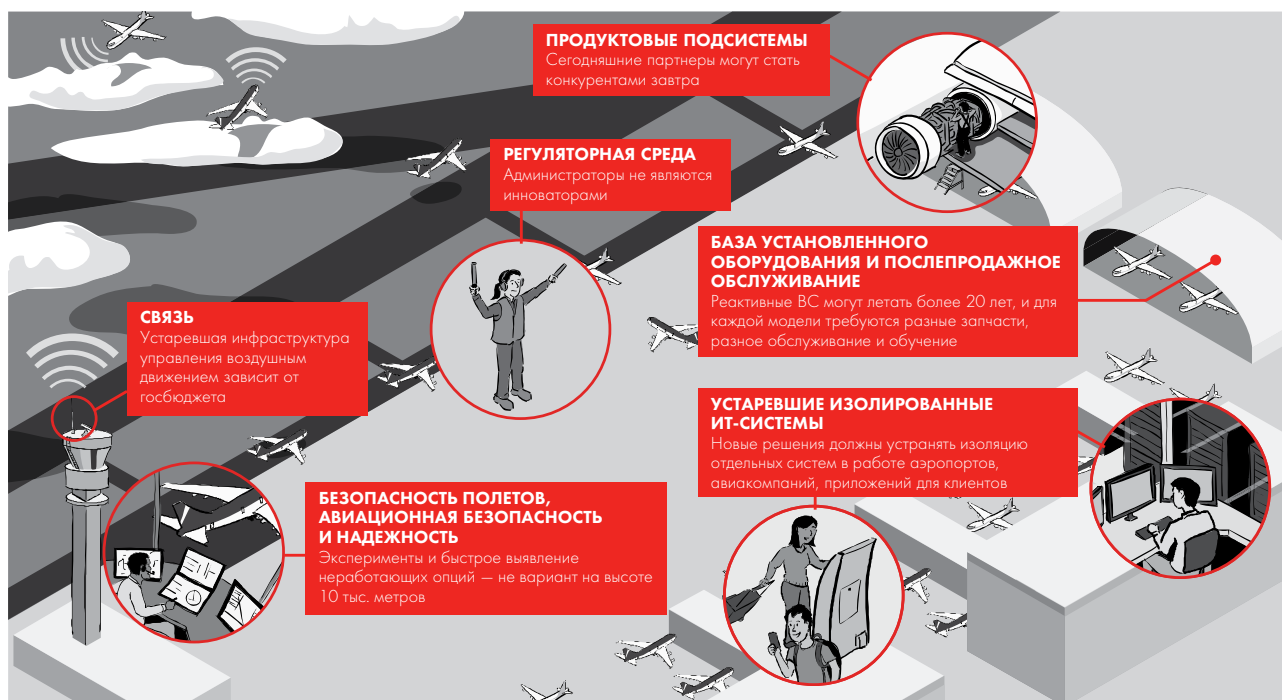
зачастую различимы задолго до их наступления. Автономные транспортные средства, «умные» здания и «подключенные фермы» — эти новации широко обсуждались за несколько десятилетий до того, как они стали претворяться в жизнь. Необходимо понимать, как подобные цифровые тенденции могут повлиять на отрасль. Руководители компаний должны использовать эти знания для формирования представления о будущем, которое может быть отражено в долгосрочной стратегии компании. Более сложная задача заключается в том, чтобы определить, как компания будет реализовывать такую стратегию или как реагировать на изменения в бизнес-среде. Но определение направлений таких революционных перемен позволяет исключить одну важную переменную из решения задачи по цифровизации.

Экосистемы играют решающую роль.

Компании B2B работают в сложных «бизнес-экосистемах». Посмотрим на авиационный сектор (см. Рис. 1). Все отраслевые игроки могут согласиться с тем, каким должно быть цифровое будущее. Отрасли надо

стать образцом экономической эффективности: передовые системы управления; современные, экономичные воздушные суда; интегрированные системы ИТ; лучший клиентский сервис. Но цифровая стратегия, игнорирующая реальность, вряд ли будет разумной. Темпы и объем инноваций ограничиваются множеством факторов. Внешнее регулирование и дорогие воздушные суда с длительными жизненными циклами — немалая проблема. Устаревшая инфраструктура и весьма значительная обеспокоенность влиянием цифровых инноваций на безопасность не исчезнут в мгновение ока. В других промышленных секторах есть те же ограничения: какие платформы станут стандартом? кто владеет базами данных? как будет осуществляться их совместное использование? Эти факторы обеспечивают определенную защиту от революционных изменений — они препятствуют выходу на рынок новых игроков. Но перед руководителями компаний стоят непростые вопросы — какой должна быть реализуемая стратегия и как добиться прогресса в столь сложных системах.

Рисунок 1. В сложной экосистеме коммерческой авиации цифровые инновации сталкиваются с препятствиями по всем направлениям



Произойдет перераспределение пулов прибыли.

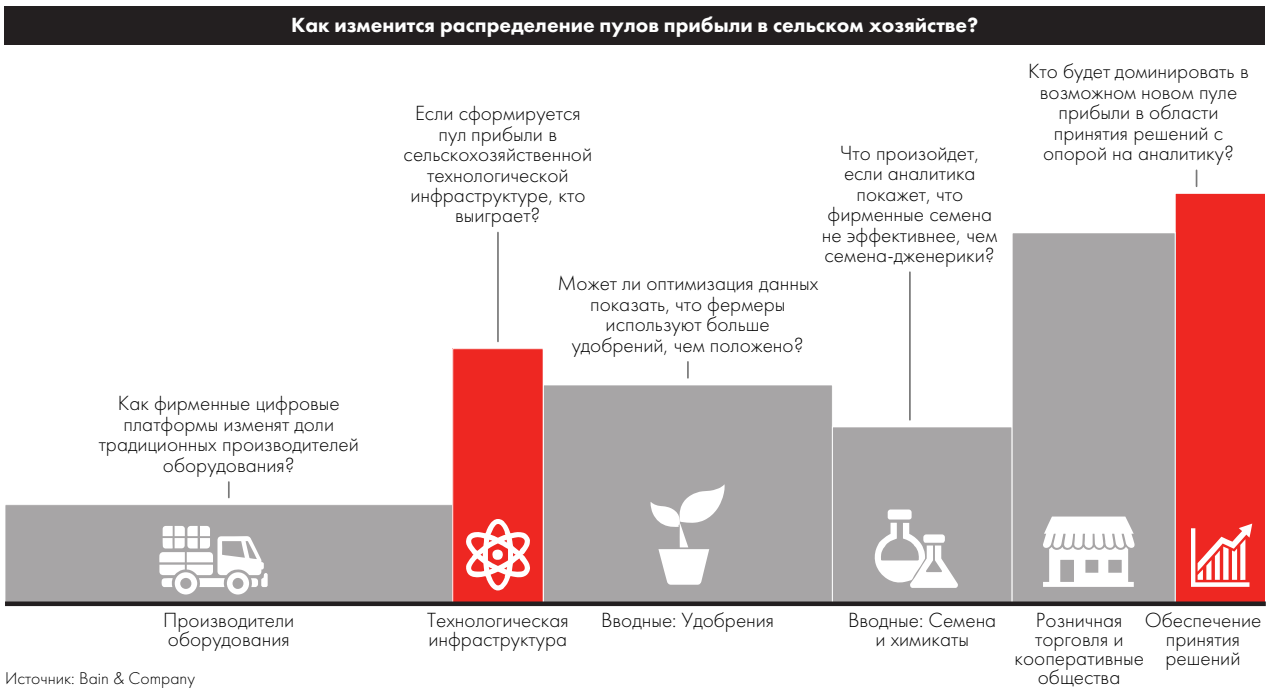
Хотя и не сразу, но цифровые инновации в итоге изменят ситуацию с тем, кто и как зарабатывает большинству прибыли в отрасли. (см. Рис. 2). Для сельскохозяйственного сектора важен вопрос: приведет ли цифровизация к перераспределению прибыли от производителей традиционного оборудования к производителям подключенной техники и поддерживающей ее облачной инфраструктуры. Еще один растущий пул прибыли — услуги по принятию решений, которые помогают фермерам анализировать базы данных и использовать эти знания для повышения урожайности. Подобные изменения также могут вызвать волновой эффект. Если фермеры найдут экономически более эффективные способы хозяйствования, то это изменит долгосрочный спрос на средства производства. Что, в свою очередь, серьезно повлияет на поставщиков семян, химических препаратов и удобрений. Подобные изменения происходят во всех отраслях. Они заставляют компании определять, каким образом могут быть использованы наиболее прибыльные сегменты, чтобы не упустить возможности.

Баланс между видением будущего и прагматизмом

В большинстве компаний столь многое происходит одновременно, что за всем уследить невозможно — возникает ощущение «1000 лучей цифрового света». Это сияние затмевает те, сравнительно немногие починны, которые стоит развивать, чтобы получить заметную отдачу. Инновации должны возникать на низовом уровне, и иногда этот процесс бывает хаотичным. Компаниям необходимо найти способ отфильтровывать эти инициативы и ранжировать в зависимости от их возможного вклада в достижение общих стратегических целей компании.

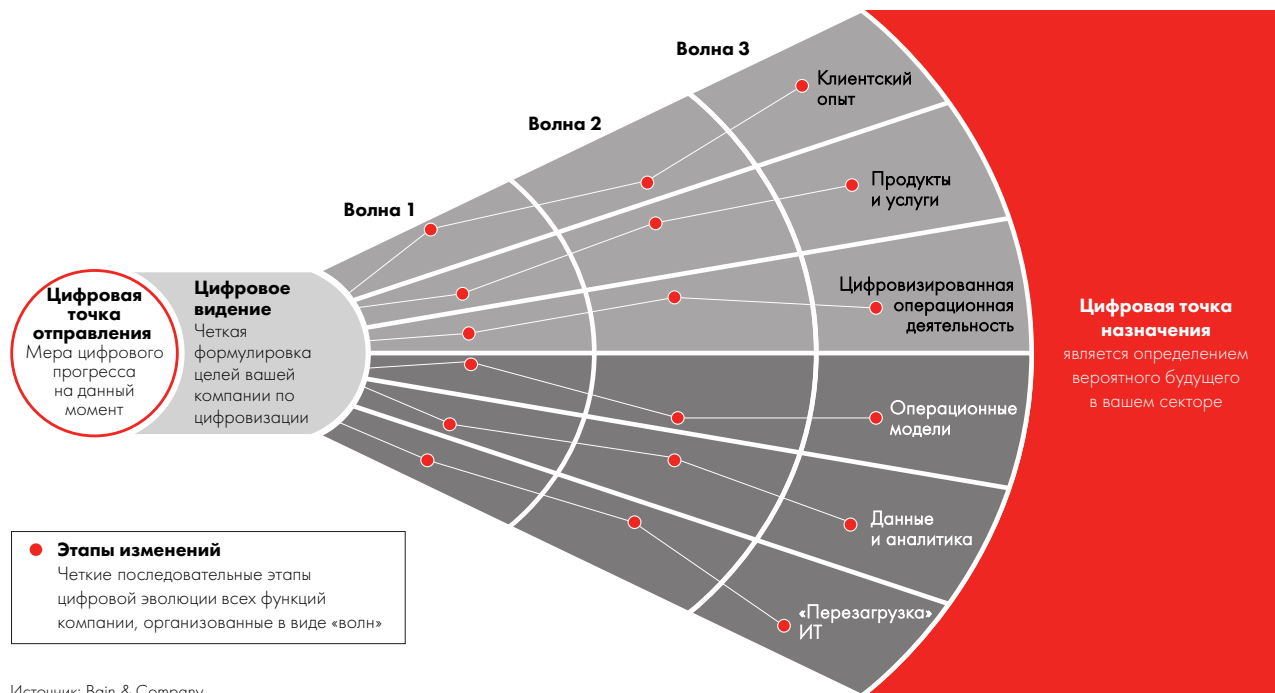
Самые сильные и наиболее устойчивые цифровые стратегии помогают компаниям сосредоточиться, создавая баланс между видением «мечтателей» и подходом «реалистов». Да, необходимо смелое, вдохновляющее видение будущего, но не менее важно определить, где и каким образом можно развиваться уже сейчас. Один из практических способов сделать это — найти баланс между тремя ключевыми принципами. Мы называем этот подход Bain Digital RadarSM (см. Рис. 3).

Рисунок 2: Пулы прибыли смещаются, что осложняет работу традиционных моделей и создает новые возможности



Цифровая стратегия в мире B2B

Рисунок 3: Bain Digital RadarSM ставит перед лидерами задачу создания сильного видения, основанного на практическом пошаговом подходе к его достижению



Источник: Bain & Company

Сузить поле зрения.

Чтобы превратить «1000 лучей цифрового света» в оптимальный набор практических инициатив по цифровизации, необходимо ясное понимание — куда движется компания и какие инвестиции ей для этого необходимы. Что означает формулирование долгосрочной цифровой цели. Для этого также необходимо определить начальную точку: что компания делает сейчас и что она должна делать, чтобы двигаться в правильном направлении. Это не такая уж «великая тайна», как может показаться. Как мы уже отмечали выше, общее направление прорывных изменений можно предвидеть. Принципиально важная работа — научиться использовать эти знания, упорядочить цифровые инвестиции компании и придать им определенную направленность, фокусируясь на том, что обеспечит наибольший эффект при масштабировании.

Пример из нашей практики: компания — производитель транспортных средств, которая решила разработать более слаженную цифровую стратегию. Было очевидно, что цифровые технологии уже широко применяются в отрасли. В частности, они используются для таких услуг, как прогностическое техническое обслуживание, мониторинг работы во-

дителей транспорта и интегрированные логистические решения. Компания разработала ряд инновационных идей своего участия в будущей цифровой экосистеме, однако было необходимо выделять приоритетные. Было рассмотрено три фактора: пожелания клиентов, финансовая отдача, сферы потенциального лидерства. В результате появилась четкая дорожная карта, а ее реализация позволила ускорить запуск серии выигрышных краткосрочных начинаний. Таких, например, как услуги по управлению автопарком, которые позволяют диспетчеру автоматически изменять маршруты водителей в режиме реального времени. Компания также использовала партнерства с поставщиками программного обеспечения и технологий, в тех областях, где у нее не хватало собственных компетенций.

Добиваться прогресса постепенно, разбивая работу на этапы.

Опыт многих ведущих цифровых B2C компаний учит, что невозможно совершить прорыв за день. Они разделяют свое «цифровое видение» на ряд этапов — более мелких начинаний, чтобы шаг за шагом приближаться к цифровому будущему. Эти этапы организованы в последовательные «волны». Таким образом, стратегия в целом эволюционирует по мере поступления новой информации. Легко забыть о

том, что Uber был запущен как приложение для заказа машин под управлением профессиональных водителей — простая идея, которая делает жизнь клиента удобнее. Следующая волна инноваций породила технологию, изменившую весь сегмент, — стало возможно привлекать водителей-«частников» и осуществлять совместные поездки с помощью услуги UberPOOL. Затем пошла волна, связанная с использованием грузовиков. Компания запустила Uber Freight, чтобы связать грузоотправителей и водителей грузовых автомобилей. Otto — дочерняя компания Uber Freight — работает над созданием самоуправляемых грузовиков. Недавно им удалось отправить беспилотную фуру по маршруту протяженностью более 190 км. по шоссе в Колорадо, доставив клиенту более 50 тыс. банок пива Budweiser. Каждая новая идея опирается на предыдущую, а совокупный эффект приводит к обширным революционным изменениям в отрасли.


У большинства промышленных компаний нет возможности или опыта для того, чтобы действовать столь же быстро, как изначально цифровые компании. Но в лучших цифровых стратегиях B2B используется аналогичный подход. Они продвигаются постепенно, шаг за шагом, ускоряя реализацию первой волны начинаний, оценивая отдачу перед запуском следующей. Каждая волна ведет к заранее определенной цели, а коррективы вносятся в соответствии с новыми условиями и открывающимися возможностями.

Организовать работу по направлениям.

Работая в десятках отраслей, мы обнаружили, что компаниям удается создать наибольший импульс для развития, сосредоточив усилия по цифровизации на немногих направлениях. Три из них затрагивают основы бизнеса: клиентский опыт, продукты и услуги и операционную деятельность. Остальные относятся к поддерживающим организационным факторам. Это — формирование кадрового потенциала, культура и операционная модель (для поддержки успешной цифровизации). Также к поддерживающим факторам относятся развитие навыков, которые позволяют использовать «большие данные» и

аналитику в принятии решений, «перезагрузка» основ ИТ, освобождающая от устаревших систем. Программы поэтапного движения по каждому из этих направлений позволяют ускорить изменения, при этом важно их синхронизировать. Лидеры в сфере цифровизации ищут взаимозависимости между такими начинаниями и структурируют связанные друг с другом этапы в отдельные волны. Тем самым они добиваются того, чтобы различные подразделения компании эффективно взаимодействовали друг с другом при осуществлении цифровой трансформации. Отсутствие координации неизбежно приводит к напрасным усилиям и инвестициям. В этом убедился ГД одной транспортной компании, когда команды, отвечающие за клиентский опыт и операционную деятельность, начали цифровизацию, используя разные протоколы. Клиентам хотелось отслеживать задержки в режиме реального времени, чтобы искать альтернативные решения. Но поскольку группы работали изолированно друг от друга, то приложение, созданное командой обслуживания клиентов, технически не могло получать данные по операционной деятельности, и решение не работало.

Конечно, у каждой компании — своя отправная точка в любом из этих направлений и всем необходимо самостоятельно определить для себя главную цель. Но в начале руководители компаний могут задать себе ряд ключевых вопросов:

- Все ли в нашей организации действуют в соответствии с четко определенным цифровым видением или же наши усилия слишком разрознены и расплывлены? Иными словами, не ослепила ли нас «тысяча лучей цифрового света»?
- Смогли ли мы согласовать точки зрения «мечтателей» и «реалистов», работающих в нашей компании, найдя оптимальный баланс между краткосрочными и долгосрочными приоритетами цифровизации?
- Правильно ли мы определили этапы, чтобы как можно быстрее добиться прогресса в цифровизации и одновременно продвинуться по пути долгосрочной трансформации? 



Более подробная информация о компании www.bain.com

Амстердам • Атланта • Бангалор • Бангкок • Бостон • Брюссель • Буэнос-Айрес • Варшава • Вашингтон • Гонконг • Даллас • Джакарта • Дубай • Дюссельдорф
Йоханнесбург • Киев • Копенгаген • Куала-Лумпур • Лагос • Лондон • Лос-Анджелес • Мадрид • Мельбурн • Мехико • Милан • Москва • Мумбай • Мюнхен
Нью-Дели • Нью-Йорк • Осло • Пало-Альто • Париж • Пекин • Перт • Рим • Рио-де-Жанейро • Сан-Паулу • Сан-Франциско • Сантьяго • Сеул • Сидней
Сингапур • Стамбул • Стокгольм • Токио • Торонто • Франкфурт • Хельсинки • Хьюстон • Цюрих • Чикаго • Шанхай