

РБК. 21.05.2018

Генералы вчерашних и завтрашних ВОЙН

Большинство российских компаний не готовы принять парадоксы новой цифровой реальности. Меньшинство захватывает рынки, которых в России еще нет.



Фото: pixabay.com

Известный афоризм Уинстона Черчилля о том, что «генералы всегда готовятся к прошлой войне», стал как никогда актуален для большей части российского бизнеса. Глобальный рынок уже стал цифровым, и тот отечественный потребитель, который на нем покупает (например, пользуется товарами и услугами с помощью международных интернет-магазинов), заставляет своих отечественных поставщиков меняться. Но очень многие компании ориентируются, прямо или косвенно, на государственного заказчика и от глобальных трендов, как им кажется, зависят мало.

Этот консерватизм идет на руку пионерам российской «цифры» — они получили несколько лет на то, чтобы без помех со стороны конкурентов адаптировать себя к новой жизни, в которой нужно работать с минимальной маржей, но можно быстро захватывать большие рынки. О том, почему в цифровую эпоху бизнес устроен иначе, чем в «ламповую», и как этими отличиями пользоваться, активные участники технологического перехода рассказали во время прошедшего в Петербурге III Digital Forum РБК.

Масштаб «бедствия»

Участники дискуссии убеждали коллег, что «цифра» — не просто новая технология. Подобно электричеству, которое в свое время стало новой энергетической средой, цифра стала новой экономической реальностью. «Зарабатывать деньги на «цифре» крайне сложно, но заработать их без «цифры» вскоре будет просто невозможно — кто не участвует в цифровом рынке, тот уходит из бизнеса; другого рынка уже нет», — уверен директор Института прикладного анализа данных компании «Делойт» Алексей Минин.

Официальная статистика этой тенденции пока не подтверждает: по данным Росстата, лишь около 2,5% российского ВВП производится компаниями цифровой экономики, а сегмент интернет-торговли составляет всего около 4% общего объема розничного товарооборота в РФ. Однако эксперты сомневаются в адекватности этих цифр, поскольку методика Росстата плохо учитывает цифровой бизнес. О реальном уровне цифровизации России лучше судить по косвенным признакам, полагают специалисты. Один из таких признаков — масштаб бедствия, охватившего сейчас самые разные рынки из-за усилий Роскомнадзора заблокировать Telegram. Возникли сбои

в сотнях сервисов — от отказов при попытке купить билеты в кино и взять в прокат велосипед в Петербурге до сбоев в работе Smart TV, измерителей давления Quardio и невозможности просканировать зубы в стоматологии. Оказалось, что наша жизнь «цифровизирована» в гораздо большем масштабе, чем многие полагают.

Это означает, что игроки, которые не торопятся реагировать на происходящие изменения, рискуют потерять свое место на рынке. Исследователи Центра цифровой трансформации бизнес-школы IMD утверждают, что в ближайшие пять лет 40% компаний, которые сейчас занимают лидирующее положение на рынке ретейла, утратят свои позиции, если не проведут цифровую трансформацию.

Игроки, которые не торопятся реагировать на происходящие изменения, рискуют потерять свое место на рынке.

Сложно, но необходимо

Однако многие предприниматели до сих пор не могут решить, какие именно внутренние процессы компании требуют цифровизации. «Роботизация годится только там, где нет необходимости общения лицом к лицу с клиентами», — полагает генеральный директор «ВестКолл СПб» Виктория Тихонова.

Руководитель аналитического направления Адвокатского бюро «Прайм Эдвайс» Татьяна Терещенко подтверждает мнение коллеги, объясняя это сохраняющейся консервативностью потребителей. «Мы пытаемся идти в ногу с бизнесом, но каждый раз, задаваясь вопросом, не стандартизировать ли свою юридическую службу, чтобы снизить стоимость для клиентов, мы сталкиваемся с тем, что для клиента юрист — это живой, серьезно выглядящий человек, сугубо привязанный к своему месту. С консервативностью связано представление о том, что конфиденциальность клиентской информации не может быть обеспечена в случае перехода на «роботизированное» обслуживание. Препятствий два: наше сознание (нежелание перемен) и страхи, основанные на незнании (представлении о личном общении как единственном условии сохранения клиентской информации). Это вопрос инфраструктуры доверия», — свидетельствует Терещенко.

В то же время участники дискуссии, чьи компании активно включились в процесс цифровизации, на своих примерах показывали, что грамотное внедрение IT-технологий в большинстве случаев быстро дает положительный эффект. «Мы осознаем, что перевод бизнеса в «цифру» — это одно из наших ключевых преимуществ, которое позволило занять достойную позицию на рынке», — заявил Фарид Мадани, генеральный директор ГК «Деловые Линии», признанной аналитиками «РБК Исследование рынков» по итогам 2017 года крупнейшей компанией России в сфере автомобильных грузоперевозок.

«Мы не просто принимаем условия новых цифровых реалий, но и участвуем в их создании. Большие изменения происходят внутри компании. «МегаФон» принял решение расширить границы понимания того, что такое оператор связи. Перемены касаются всех направлений, но в первую очередь клиентских сервисов, сети, ретейла. Мы определили для себя ключевые направления — Big Data, интернет вещей, виртуальные сервисы — и активно разрабатываем решения для цифровизации, в том числе энергетики, «умных городов», — рассказала директор по развитию бизнеса в государственном сегменте и специальным проектам СЗФ «МегаФон» Елена Полякова.

Бизнесмены, чьи компании активно включились в процесс цифровизации, убедились, что грамотное внедрение IT-технологий в большинстве случаев достаточно быстро дает положительный эффект.

Внутри и снаружи

Важным отличием цифровых технологий от традиционных участники дискуссии отметили высокую скорость изменений. Это обстоятельство требует, во-первых, высокой оперативности внедрения. «Все достаточно быстро растет: если ты что-то затеял, ты можешь с этим опоздать на момент реализации, потому что это может стать ненужным, неинтересным», — уверен Фарид Мадани. Во-вторых, по этой же причине от проектов требуются короткие сроки достижения результата. «В проекты, которые не могут выдать результат уже через три месяца, мы не верим», — заявил глава «Деловых Линий».

Необходимость быстрой адаптации компании к меняющимся внешним условиям подтверждает Алексей Минин: «Если скорость изменений внутри меньше, чем снаружи, то компания обречена».

Судя по выступлениям участников форума, все больше топ-менеджеров осознают необходимость максимальной цифровизации своих компаний. «Нам нужно менять и автоматизировать те процессы, на которые мы вначале обращали меньше внимания», — признает генеральный директор НТЦ «Эталон» (входит в Группу «Эталон») Арсентий Сидоров.

Платформа — лучший вариант

Для достижения нужного результата необходима полная цифровизация компании — согласованная трансформация всех бизнес-процессов. «Серьезного эффекта не будет, если какие-то процессы оцифровать, а другие оставить в старых технологиях. Необходимо менять саму бизнес-модель, только это даст настоящий эффект. Лучший вариант цифровизации — создавать собственную платформу, выводить на нее свои продукты и подтягивать к этой платформе партнеров», — уверена директор Фонда «Центр стратегических разработок «Северо-Запад» Марина Липецкая.

По ее данным, многие крупные компании уже пошли по этому пути. «Мы видим отчетливое движение компаний из крупных секторов экономики (таких как машиностроение, логистика, железнодорожные перевозки) в сторону создания цифровых платформ для ведения и расширения бизнеса. Речь идет об универсальных платформах, позволяющих и формировать широкую линейку конечных продуктов для потребителей, и строить внутренние бизнес-процессы», — свидетельствует эксперт.

Побочные эффекты

Платформенная модель организации бизнеса меняет стратегические приоритеты компаний. Многие из них стремятся создавать собственные платформы. Так, все четыре победителя, да и многие участники конкурса инновационных проектов «Цифровой Петербург», проходившего недавно в рамках Петербургского цифрового форума — 2018, предложили собственные платформы для своих продуктов. Некоторые платформы претендуют на глобальность. Так, компания «КАМИС», победившая в номинация «Цифровые кадры» с проектом «Город музеев — город

будущего», разработала платформу для создания общероссийской базы музейных данных. «Наш продукт — это объединенный облачный сервер музейных баз данных с защищенным их хранением, — сообщила руководитель проектов компании «КАМИС» Анна Королева. — На этом фундаменте мы можем выстраивать межмузейный портал цифровых коллекций, которые публикуются в открытом доступе, а также различные мультимедийные картографические, событийные и другие сервисы, доступные как в вэбе, так и в мобайле».

Внедрение платформенной модели бизнеса меняет привычные границы между различными отраслями. «Все, что мы могли сделать в отношении цифровизации клиентских сервисов, мы сделали в первую очередь. Потом занялись оптимизацией сети, ретейла и так далее. Теперь мы пошли к построению платформы, к ломке границ и к кооперации», — говорит Елена Полякова.

«Мы объединяем разные отрасли, — подчеркивает Полякова важность партнерства в цифровой экономике, — такие как инфраструктура связи, разработка программного обеспечения, производство и поставка нужного оборудования. Мы ориентируемся на создание комплексных отраслевых проектов, привлекая к совместной работе партнеров — по сути, создаем экосистему партнерств. Такой подход помогает оперативно выводить на рынок совершенно новые услуги и решения».

О цифровой экосистеме, формируемой с помощью партнеров, сказал и генеральный директор крупнейшей петербургской книготорговой сети «Буквоед» Денис Котов: «У нас выстроено большое пространство партнерских отношений, включая порталы, которые приводят клиентов, точки выдачи по всей стране, реализующие функцию интернет-магазина. Мы стараемся построить для наших клиентов идеальный книжный сервис — интегральную цифрофизическую экосистему, объединяющую онлайн и офлайн». «Мы разворачиваем социальную функцию на портале bukvoed, с помощью которой читатели могут сформировать свою библиотеку, наладить связи и отношения, ознакомиться с рекомендациями других читателей, участвовать в игре книжных экспертов, — описал функции «цифрофизической экосистемы» Денис Котов. — Таким образом, все читатели находятся в едином информационном пространстве, взаимодействуют друг с другом, рекомендуют друг другу книги».

В перспективе он видит эту платформу как площадку для интеграции разных элементов культурной среды Петербурга, добавил руководитель «Буквоеда».

Цифровая монополия

Таким образом, в новой реальности конкурируют не только продукты, но и платформы, причем владельцы доминирующих цифровых платформ получают новый способ монополизировать рынок, выбиться в лидеры. И такие примеры участники дискуссии приводили. В частности, Алексей Минин рассказал об одной южнокорейской компании, которая «сохранила свое монопольное положение на рынке, внедрив работу с данными».

По словам Марины Липецкой, подобный процесс идет и в России: «Рынок переделывается, идет новая монополизация уже не через физические активы, производственные или логистические мощности — а через платформу, к которой вынуждены подключаться остальные участники рынка».

Владельцы доминирующих цифровых платформ получают новый способ монополизировать рынок.

И конкуренты станут союзниками

Впрочем, одно из важных следствий выхода компаний на цифровые рынки — ломка традиционных представлений о конкуренции. В ряде случаев для быстрого вывода на рынок новых сервисов необходимо налаживать сотрудничество даже с конкурентами, подчеркивает Марина Липецкая.

«Рынок старых продуктов уже поделен, — объясняет она. — А новые продукты нуждаются в раскрутке, и тут конкуренты могут быть союзниками. Такое сотрудничество конкурентов может выражаться, например, в совместной разработке стандартов, которые защитят их новые продукты. Эти стандарты становятся доминирующими, и новички будут вынуждены по ним работать. В результате вступившие в альянс компании получают преимущество «первого закрепления». Такой прием бизнес освоил давно — например, на рынке мобильной связи европейские конкуренты совместно разрабатывали единый стандарт GSM — но в период всеобщей цифровизации он получает применение практически на всех рынках».

Идею о том, что в ряде случаев сотрудничество с конкурентами имеет смысл, разделяет генеральный директор «Смарт Телеком» Андрей Суходольский: «При продвижении новых услуг мы готовы сотрудничать и дружить, в том числе с конкурентами, обогащая друг друга не только деньгами, но и опытом, знаниями. Это лучше, чем переманивать друг у друга клиентов по таким услугам, которые еще не освоены рынком полностью».

По словам Марины Липецкой, таких консорциумов появляется все больше. «А кто в них не участвует, тот теряет скорость развития, которая в новых условиях является, по-видимому, решающим фактором не только развития, но и просто выживания, — полагает эксперт. — Это особенность нынешнего этапа перехода на «цифру», когда происходит энергичное формирование новых рынков. Когда рынки устоятся и динамика снизится, опять настанет время корпоративных стратегий — кооперация ослабеет, а конкуренция усилится».

Одно из важных следствий выхода компаний на цифровые рынки — ломка традиционных представлений о конкуренции.

Экономическая

демократия

Цифровизировавшиеся рынки становятся принципиально открытыми. Для иллюстрации этого тезиса Алексей Минин привел яркое высказывание шведского экономиста Кьелла Нордстрема: «Все, что может быть оцифровано, будет оцифровано; все что будет оцифровано — будет скопировано; все, что будет скопировано — потеряет ценность». То есть все, что переходит в цифровую реальность, становится общедоступным. «Цифровая экономика — это победившая форма демократии, — дополнил этот афоризм Алексей Минин. — Она дает всем пользователям во всех странах (если, конечно, вы не житель закрытого изнутри государства) равный доступ к товарам и услугам и радикально снижает их цену благодаря конкуренции всех со всеми».

В такой ситуации компаниям следует отказаться от традиционной закрытости, пересмотреть представления о коммерческой, технологической тайне. «Мы живем в мире патологической открытости. Мы все оставляем безумное количество цифрового следа. Мы живем в этой парадигме, и от этого бесполезно защищаться. Любой ваш сотрудник

за чашкой кофе вечером расскажет все про вашу компанию в три раза лучше, чем куча воров и шпионов. Люди делятся, и с этим ничего не поделать. Можно только работать на опережение, создавая антихрупкие системы», — уверен директор по развитию digital-департамента Банка «Санкт-Петербург» Михаил Гаврилов.

Впрочем, риски бизнеса в процессе цифровизации, конечно, возрастают. «Самый глобальный риск — многократный рост периметра потенциальных атак. Сейчас мы видим все больше устройств в Сети, и от этого никуда не деться. В дальнейшем атак на периметр будет все больше и больше. Есть два пути борьбы: первый — обеспечение безусловной компьютерной грамотности и грамотности в отношении информационной безопасности пользователей, чтобы каждый из них понимал, к каким последствиям могут привести его действия; второй — расширение доверия к тем, кто специализируется на обеспечении инфобезопасности, и аутсорсинг данной функции», — разъяснил ситуацию Алексей Нестеров, директор по работе с корпоративным и государственным сегментами макрорегионального филиала «Северо-Запад» ПАО «Ростелеком».

Новые продукты, а не новые клиенты

Наконец, цифровизация окончательно дискредитирует экстенсивный путь развития, подчеркнули участники дискуссии. Большинство из них сошлись в том, что бесполезно искать новых покупателей на старые продукты — конкурентное преимущество заключается в способности быстро формировать новое предложение для рынка.

«Новых клиентов в этой стране уже не будет. Ключевой момент нашего изменения — оптимизация внутренних процессов. Мы копаемся в себе и ищем то, что можем оптимизировать — логистику, бухгалтерию и другие внутренние бизнес-процессы. На масштабе большой компании это действительно очень серьезно работает», — уверен директор по стратегическому развитию компании «Марвел-Дистрибуция» Сергей Фомин.

Выбор есть

Однако далеко не все еще готовы признать новую реальность, да и осознают ее. Наиболее консервативен — госсектор, причем как государственные регуляторы, так и госкомпании. Алексей Минин говорит

в связи с этим: «У меня есть очень хороший кейс. На днях мы представили в Минсельхоз проект моделирования экспортных потоков продукции АПК и их оптимизации, основанной на системах искусственного интеллекта. Эта технология, по нашим оценкам, должна дать стране увеличение выручки от экспорта сельхозпродукции за рубеж более чем на 20%. Однако, когда дело дошло до реализации проекта, приходят Следственный комитет, Счетная палата, задают вопросы: «А какая рекуррентная сеть? Напишите, как она работает». И все. Начинаются проблемы. Госконтракт не может быть сдан. Это пример работы с регуляторами», — констатирует Минин.

Бесполезно искать новых покупателей на старые продукты — конкурентное преимущество заключается в способности быстро формировать новое предложение для рынка.

С одной стороны, консерватизм государства создает у бизнеса уверенность в том, что цифровая эпоха в России не наступит еще сотню лет. С другой стороны, как подчеркивают сторонники модернизации, переход к «цифре» — это не столько технологический, сколько управленческий выбор, который создает условия для быстрого захвата новых рынков. А вера в незыблемость российских бизнес-устоев может стать управленческим просчетом, заставляя компании удерживать лидерство на рынках, которые уже завтра перестанут существовать.

Перспектива — в новых продуктах

Управляющий директор Delivery Club Андрей Лукашевич утверждает, что традиционный ресторанный формат по мере удаления от центра, где есть плотный трафик и высокий спрос, при выходе в спальные районы уже не позволяет сделать модель прибыльной. «Возникло решение — уход из чистого оффлайна к формату так называемых «темных кухонь», — говорит Андрей Лукашевич. — Например, это ресторанный формат в помещении 200 квадратных метров, которые располагаются в подвале. Это не гламурное заведение, это решение чисто утилитарной, регулярной потребности — поесть. Традиционный оффлайновый ресторанный формат вы подменяете новым форматом».

Важно, что в таком формате людей кормят не только пиццей и суши, которые пользуются наибольшим спросом в «спальных» районах, а разнообразными ресторанными блюдами, причем, по ценам домашней еды, доставленной потребителю за время, сравнимое с временем приготовления

обеда на собственной кухне. Судя по всему, ключевым элементом системы становится диспетчерская служба, как у такси, которая обеспечивает быстрое предоставление услуги. Как выразилась модератор пленарного заседания Елена Кром, «возникает киберфизическая система: цифровой сервис доставки Delivery Club дополняет себя физическими ресторанами, то есть не материальный мир обзаводится виртуальным приложением, а наоборот — приложение прирастает материальной составляющей».

Новый продукт ГК «БестЪ» — «Школа Бенуа», по словам совладельца группы Андрея Лушников, также действует с активным использованием «цифры». «Все наши книги, которые мы используем для подготовки детей к школе, оцифрованы, все картинки — с дополненной реальностью. Это уже не просто книга, а мультфильм. Ребенок ее просматривает с огромным интересом. Продажи топовые. Первую книгу мы продали серьезным тиражом в 25 тысяч экземпляров. Вторую книгу нам уже легче продавать, потому что есть приложение, — объясняет Андрей Лушников. — Даже вина у нас в ресторане с дополненной реальностью. Нам необходимо было, чтобы официанты больше участвовали в процессе. Вокруг вина идет общение — вот нажимаешь кнопку, наводишь на бутылку и наш французский шеф-повар рассказывает про это вино. Ниже идет текст. И все вина так сделаны. Берут домой, могут посмотреть, как это происходит. Официанты очень гордятся, что они участвуют в процессе. Это наша площадка для экспериментов. Она может монетизироваться за счет франчайзи. Мы уже продали пять или шесть франшиз. Процесс идет очень неплохо».

Авторы: Владимир Грязневич, Елена Кром.