



Патологически открытый рынок, склонный к монополизации

Эксперты III Digital Forum RBK обозначили непреодолимые противоречия цифровой экономики, с которыми пытается справиться российский бизнес.



Внедрение цифровых технологий перестало быть для бизнеса инженерным вопросом. Поскольку технологии изменили устройство мировой экономики, то в короткий срок должно измениться и устройство самих компаний, принципы их взаимодействия с партнерами, клиентами и персоналом. Переход на «цифру» стал управленческой задачей.

Нет другой экономики

В первой части III Digital Forum РБК директор Института прикладного анализа данных компании Deloitte Алексей Минин предложил отказаться от словосочетания «цифровая экономика». Это устаревшее выражение, поскольку сегодня вся экономика стала цифровой по своему образу действию, и никакой другой экономики просто нет, пояснил эксперт. Считая цифровые технологии неким передовым сегментом рынков, компании надеются задержаться в консервативных сегментах, которые еще долго будут жить «по старинке». Но это иллюзия: «Кто не в цифре, тот уходит из бизнеса», — утверждает Алексей Минин.



Алексей Минин (Deloitte) (Фото: РБК Петербург)

В новой экономике не существует физических границ, и все рынки постепенно становятся глобальными. Поэтому российские бизнесы (в том числе и те, что созданы «для внутреннего потребления») учатся жить по правилам международной цифровой торговли. Тут они сталкиваются с трудноразрешимыми противоречиями между глобальной реальностью и российской архаикой: устаревшими законами и регламентами, образом мысли Счетной палаты и прочих проверяющих структур, а также консерватизмом бизнес-партнеров и собственных сотрудников.

Кроме того, есть объективные противоречия, заложенные в самой модели цифровой экономики — например, по выражению спикеров форума, она является «паталогически открытой» и «предельно демократичной», но одновременно способствует быстрой монополизации рынков.

Давление на топ-менеджера российской компании любого размера в связи с этим очень высоко — он вынужден отвечать на целый список сложносоставных управленческих вызовов. В ходе форума представители отечественных компаний из разных отраслей рассказали об уже накопленном опыте ответов на некоторые из этих вызовов, а также о вопросах, ответы на которые предстоит найти в ближайшем будущем.

«Цифровая экономика» — устаревшее выражение, поскольку сегодня вся экономика стала цифровой по своему образу действия. Никакой другой экономики просто нет.

По щиколотку или по горло?

Как глубоко нужно погрузить компанию в цифровой мир уже сейчас, зайти в «цифру», условно, по щиколотку или по горло — вопрос, волнующий многих предпринимателей и топ-менеджеров. Он особенно актуален в связи с тем, что провайдеры новых технологий чрезвычайно активно предлагают свои услуги и велик риск внедрить лишние опции, которые не только не помогут бизнесу, но и, наоборот, вызовут у клиентов отторжение. «Роботизация годится только там, где нет необходимости общения лицом к лицу с клиентами», — приводит пример «спорных» элементов технического прогресса генеральный директор «ВестКолл СПб» Виктория Тихонова.



Виктория Тихонова ("ВестКолл СПб") (Фото: РБК Петербург)

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 (представление о личном общении как единственном условии сохранения клиентской информации). Это вопрос инфраструктуры доверия», — свидетельствует она.



Татьяна Терещенко ("Прайм Эдвайс") (Фото: РБК Петербург)

В то же время, участники дискуссии, чьи компании давно включились в процесс цифровизации, на своих примерах показывали, что грамотное внедрение цифровых технологий способно очень быстро дать 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» крупнейшей компанией России в сфере автомобильных грузоперевозок по итогам 2017 года.

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



Арсентий Сидоров (НТЦ «Эталон») (Фото: РБК Петербург)

Важным отличием цифровых технологий от традиционных участники дискуссии называли высокую скорость их изменения. Это обстоятельство требует, во-первых, высокой оперативности внедрения. «В современном мире все быстро меняется. И если вы запускаете какой-то проект — всегда есть риск опоздать с его реализацией. К моменту релиза он попросту может оказаться невостребованным и устаревшим, — уверен Фарид Мадани. Поэтому от проектов требуются короткие сроки достижения результата. «В проекты, которые не могут выдать результат через 3 месяца, мы уже не верим», — заявил генеральный директор «Деловых Линий».



Фарид Мадани («Деловые Линии») (Фото: РБК Петербург)

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

Как глубоко нужно погрузить компанию в цифровой мир уже сейчас, — вопрос, волнующий многих предпринимателей и топ-менеджеров.

Платформа — лучший вариант

Ключевым понятием новой экономики, которого не было в экономике традиционной, является «платформа»: цифровая среда для производства товаров и услуг в той или иной сфере. Классические примеры — Android или iOS, позволяющие сотням тысяч разработчиков оцифрованных сервисов по всему миру выходить к потребителю. Аналогичные платформы создаются внутри отраслей — так, автомобилестроительные концерны создают свои среды, единые для всех поставщиков комплектующих, разработчиков инженерных решений и дополнительных сервисов к тем или иным маркам машин.

Фактически, все крупные рынки будут поделены между платформами, уверена директор Фонда «Центр стратегических разработок «Северо-

Запад» Марина Липецкая. Чтобы участвовать в этом разделе, компаниям необходима полная цифровизация своих бизнес-процессов, считает она: «Лучший вариант цифровизации бизнеса — создать собственную платформу, вывести на нее свои продукты и подтянуть на ту же платформу смежные продукты и услуги партнеров».



Марина Липецкая (ЦСР «Северо-Запад») (Фото: РБК Петербург)

По словам Липецкой, многие крупные игроки 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 как формировать широкую линейку конечных продуктов для потребителей, так и строить внутренние бизнес-процессы», — свидетельствует эксперт.

Ключевым понятием новой экономики, которого не было в экономике традиционной, является «платформа»: цифровая среда для производства товаров и услуг в той или иной сфере.

Эту тенденцию подтвердили другие участники дискуссии. «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 объединяем разные отрасли, берем на себя и развитие инфраструктуры связи, программного обеспечения, и производство, поставку нужного оборудования. Мы ориентируемся на создание комплексных отраслевых проектов, для этого привлекаем к совместной работе партнеров. По сути, создаем экосистему партнерств. Такой подход помогает оперативно выводить на рынок совершенно новые услуги и решения. 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.



Елена Полякова (СЗФ «МегаФон») (Фото: РБК Петербург)

У компаний возникает надежда, что своя платформа — это новый, цифровой, способ монополизации рынка, получения на нем преимуществ. И такие примеры участники дискуссии приводили. В частности, Алексей

Минин привел пример одной южнокорейской компании, которая «сохранила свое монопольное положение на рынке, внедрив работу с данными». По словам Марины Липецкой, подобный процесс идет и в России: «Идет новая монополизация: уже не через физические активы, производственные или логистические мощности, а через платформу, к которой вынуждены подключатся остальные участники рынка».

Экономическая демократия и цифровые следы

Однако в некотором смысле власть над рынком в цифровой экономике иллюзорна: доступ к потребителю всегда открыт, поставщики альтернативных решений могут получить его гораздо легче, чем это происходило в индустриальную эпоху. В связи с этим Алексей Минин привел слова шведского экономиста Кьелла Нордстрема, характеризующие ключевую особенность цифровой экономики: «Все, что может быть оцифровано — будет оцифровано; все что будет оцифровано — будет скопировано; все, что будет скопировано — потеряет ценность». Иными словами, все, что переходит в цифровую реальность, становится общедоступным. «Цифровая экономика — это победившая форма демократии, — дополнил афоризм Нордстрема 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». Отсюда следует логический вывод: платформенная стратегия не гарантирует долгосрочную монополизацию отраслей, к чему многие компании, конечно, стремятся. Но она меняет характер конкуренции — помимо компаний и продуктов, соперничать будут также и платформы.

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 поделаешь. Можно только работать на опережение, создавая антихрупкие системы», — уверен директор по развитию Диджитал департамента «Банка «Санкт-Петербург» Михаил Гаврилов.



Михаил Гаврилов (Банк «Санкт-Петербург») (Фото: РБК Петербург)

Впрочем, можно, оказывается, поставить цифровую открытость на службу безопасности. «Данные с носимых устройств—местоположение и даже пульс — могут использоваться для решения задач безопасности. Так что то, что плохо для приватности, может быть хорошо для защиты», — свидетельствует Рустэм Хайретдинов, генеральный директор Attack Killer, вице-президент ГК InfoWatch, специализирующейся на проблемах безопасности.



Рустэм Хайретдинов (ГК InfoWatch) (Фото: РБК Петербург)

Государство бьет по тормозам

Однако, далеко не все готовы признать новую реальность и не все ее осознают. Наиболее консервативен в этом отношении госсектор, причем не только государственные регуляторы, но и госкомпании. «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», — приводит пример Алексей Минин.

«То же самое с госкомпаниями, — продолжает Минин. — Есть компании полегче, а-ля Сбербанк, где все-таки безумное давление руководства проталкивает ситуацию. Во всех остальных компаниях, по большей части, мы по полгода-году ТЗ согласовываем. Хотя во всех отраслях скорость изменений такая, что времени всего — три месяца, правильно «Деловые

Линии» говорят. Вот дано три месяца на получение результата, а мы год ТЗ не можем согласовать».

Далеко не все готовы признать новую реальность и не все ее осознают. Наиболее консервативен в этом отношении госсектор, причем не только государственные регуляторы, но и госкомпании.

Эффективность внутри

Цифровизация окончательно дискредитирует экстенсивный путь развития. Участники дискуссии признали, что бесполезно искать новых покупателей на старые продукты — надо привлекать всех клиентов — как новых, так и старых — на новые продукты. «Новых клиентов больше не будет, все уже разобраны», — уверен Михаил Гаврилов, который считает, что усилия следует направить на модернизацию компаний.

Аналогичную идею высказал директор по стратегическому развитию компании «Марвел-Дистрибуция» Сергей Фомин. «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. В масштабе большой компании это действительно очень серьезно работает», — пояснил Фомин.

Все больше компаний идет по пути разработки и предложения клиентам новых продуктов. Так, Андрей Лукашевич, управляющий директор Delivery Club, крупнейшего в России сервиса доставки готовых ресторанных блюд, рассказал о своем проекте партнерства с традиционными ресторанными сетями. Суть проекта — своего рода «уберизация» ресторанных услуг. По словам Лукашевича, прибыльность традиционного ресторанный формата снижается по мере удаления от центра города, где есть плотный трафик и высокий спрос. «Возникло решение — переход к формату так называемых «темных кухонь», — говорит Андрей Лукашевич. — Например, это ресторанный кухня в помещении 200 квадратных метров, которая располагается в подвале и ориентирована в основном на доставку. Это не гламурное заведение, это решение чисто утилитарной, регулярной потребности — поесть. Так традиционный оффлайн-ресторанный подменяете новым форматом, работающим в тесной кооперации с оналайн-сервисами».



Андрей Лукашевич (Delivery Club) (Фото: РБК Петербург)

Цифровизация окончательно дискредитирует экстенсивный путь развития. Бесплезно искать новых покупателей на старые продукты — надо привлекать клиентов на новые продукты.

Новый проект 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 продаются с применением дополненной реальности. Вот наводишь смартфон на бутылку, и наш французский шеф-повар живо рассказывает про это вино. И все вина так сделаны». «Это наша площадка для экспериментов, в том числе цифровых», — охарактеризовал Лушников свой новый проект.



Андрей Лушников (ГК «Бестъ») (Фото: РБК Петербург)

Говоря о жизненной необходимости цифровизации, Михаил Гаврилов обратил внимание участников дискуссии на исчезновение традиционного для нынешней России источника формального роста финансовых показателей компаний: «Господа, добро пожаловать в мир, который называет миром низкой инфляции. Если раньше все наши затраты, которые росли, мы могли перекладывать на клиента, то сейчас это делать уже нельзя». «Покупательская способность не растет, больше денег не будет. И нам нужно понимать, что эффективность находится внутри нас, а не на внешнем рынке. Времена, когда можно было почти автоматически получить большой приток денег, прошли. Нам нужно постоянно активизировать процессы оптимизации. По-другому роста уже не получить», — резюмировал он.