

## Создание стоимости и корпоративное выживание в условиях цифровой революции (на примере США)

Двудеянная задача корпоративного управления в США – создание и защита стоимости для акционеров и других стейкхолдеров

Базовая конкурентная динамика в ходе всех предшествующих и возникающих фаз цифровизации усиливает *риск бизнес модели*, который директора (СД) и исполнительные служащие должны понимать как то, что цифровой прорыв (революция) кардинально меняет их отрасли и сектора.

В приведенной ниже таблице скомпонованы первые фазы цифровизации за последние два десятилетия и возникающие «волны»

Digitization Focus	Content	Services	Human Identity Management	Physical Products and Machines	Complex Analysis	Manufacturing	Biology	What's next?
PRIMARY ENABLING TECHNOLOGIES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AR and VR</li> <li>• Mobility</li> <li>• Omnichannel</li> <li>• Social Media</li> <li>• Web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eCommerce</li> <li>• Blockchain</li> <li>• Software as a Service</li> <li>• Web Services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Social Media</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet of Things</li> <li>• Platforms</li> <li>• Sensors/Auto IDs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analytics</li> <li>• Cognitive Computing</li> <li>• Artificial Intelligence/ Machine Learning</li> <li>• Quantum Computing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Robotics</li> <li>• 3D Printing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genome Editing</li> </ul>	?
PRIMARY TARGET SECTORS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Advertising</li> <li>• Media</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software</li> <li>• Travel</li> <li>• Retail</li> <li>• Banking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Advertising</li> <li>• Media</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apparel</li> <li>• Consumer Goods</li> <li>• Electronics</li> <li>• Industrials</li> <li>• Logistics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• All</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automotive</li> <li>• Industrials</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Health</li> <li>• Medicine</li> <li>• Pharma</li> </ul>	?
SIMPLE PHASE LEADERS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AOL</li> <li>• Google</li> <li>• Yahoo!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amazon</li> <li>• Dell</li> <li>• Expedia</li> <li>• SalesForce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facebook</li> <li>• Instagram</li> <li>• YouTube</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EVERYTHING</li> <li>• GE Predix</li> <li>• Thingworks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alphabet</li> <li>• Amazon</li> <li>• Facebook</li> <li>• Nvidia</li> <li>• OpenAI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amazon Robotics</li> <li>• Autonomous Solutions</li> <li>• 3D Systems</li> <li>• Stratasys</li> <li>• Tesla</li> <li>• Uber Technologies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crispr</li> <li>• 23andme</li> <li>• Kernel</li> </ul>	?

Ист.: <https://blog.nacdonline.org/2017/09/digital-past-present-future/>

В цифровых волнах возникают новые модели цифровой трансформации. Первое, по мере того, как изначально происходит цифровизация таргетируемых областей, специфических продуктов и услуг ведущие компании в рамках этих таргетируемых секторов привносят на рынок совершенно новые бизнес модели, основанные изначально на технологии данной фазы. Эти компании приносят также новое предложение стоимости (New Value Proposition) и переписывают правила конкуренции в секторе. Например, Google заново изобрел рекламу. Amazon.com – ретейл, Uber и другие транспортно-шеринговые (Sharing, т.е. коммуникативно управляемые) компании заново изобрели услуги транспорта, система Social Finance (SoFi) заново изобрела услуги по ссудам. Существующие

компании в этих таргетируемых секторах, которым не удалось развить свои бизнес модели, потеряли рынок или перестали существовать, тогда как другие доминирующие в своих фазах лидеры получили развитие.

Эта динамика прослеживалась на первых трех стадиях цифровизации, в результате чего произошел массированный технологический прорыв в таргетируемых секторах, а также перекалибровка списка наиболее крупных по рыночной стоимости компаний, несмотря на относительно небольшое количество таргетируемых секторов, изначально в него включенных. В настоящее время драйвером доминирующей фазы цифровизации является Интернет вещей (IoT) и интерактивные технологии для обучения и бизнеса с применением ко всем машинам, физическим продуктам и компаниям, которые разрабатывают, производят, продают и эксплуатируют их.

Технологии искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения (МО) – также в повестке дня, хотя и находятся на ранней стадии развертывания конкретного применения для каждого сектора экономики, включая формирование фундаментальных компонентов для устойчивого использования роботехники, цифровой биологии и химии.

Это, возможно, несколько упрощенная картина. Доминирующие технологии не развиваются в изоляции от более ранних фаз, а сами фазы не закончились. Например, все больше и больше контент (и его соответствующая фаза) цифровизируется (от газет до видео и дополненной/виртуальной реальности), при этом сфера цифровых услуг продолжает расширяться (от базовой электронной коммерции до мобильных платежей и блокчейнов), искусственный интеллект (ИИ) заново изобретает все предыдущие первичные (основные) высокоэффективные технологии. Более того, лидерство на одной стадии цифровизации не гарантирует само по себе лидерство в течении цикла. Yahoo! Был среди крупнейших победителей первоначальной фазы цифровизации контента, но не смог развить успех, тогда как Google, который появился в ходе той же фазы, постоянно рос в соответствии с развивающимися технологиями. В то же время General Electric Co. и General Motors Co. «оседлали» тенденцию устоявшихся компаний, сумевших раскручивать цифровые стартапы для обеспечения лидерства в секторе промышленного интернета вещей и автомобильных рынков.

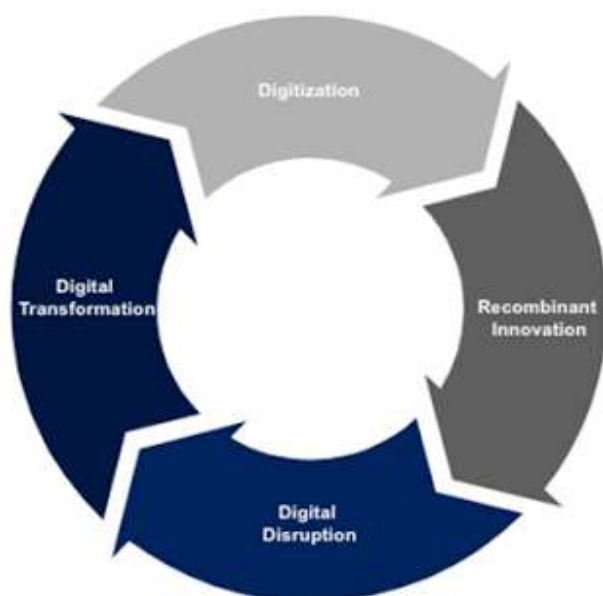
### **Что дальше?**

Важно не только понимать высокоэффективные цифровые технологии, но также полезно директорам компаний всех видов стремиться понять их специфику применения для продуктов, отраслей и бизнес моделей их компаний, а также гарантировать, что главные исполнительные лица компаний располагают здоровой стратегией, отвечающей на эти вопросы. Компании, которые не находятся в таргетируемом секторе цифровизации, могут себе позволить внедрять точечные решения, относящиеся к основным высокоэффективным технологиям каждой фазы, такие как веб-сайты, мобильные приложения, предложения электронной торговли, присутствие в социальных СМИ. Это всегда важно - придерживаться данной тактики. Однако директора и руководители важнейших функциональных направлений должны понимать, что данный подход

не достаточен, когда их компании находятся в секторах, являющихся предметом первостепенной цифровизации.

Важно не только понимать высокоэффективные цифровые технологии, но также полезно директорам компаний всех видов стремиться понять для продуктов, отраслей и бизнес моделей их компаний, а также гарантировать, что главные исполнительные лица располагают здоровой стратегией, отвечающей на эти вопросы. Компании, которые не находятся в таргетируемом секторе цифровизации, могут себе позволить внедрять точечные решения, относящиеся к основным высокоэффективным технологиям каждой фазы, такие как веб-сайты, мобильные приложения, предложения электронной торговли, присутствие в социальных СМИ. Это всегда важно придерживаться данной тактики. Однако директора и руководители важнейших функциональных направлений должны понимать, что данный подход не достаточен, когда их компании находятся в секторах, являющихся предметом первостепенной цифровизации

### Цикл цифровой трансформации и воздействия на бизнес



**Digitization** – the act of making a resource digital, i.e. raising its information component and connectivity. Following Moore's Law, it is faster, easier and cheaper than ever to make traditionally analog resources digital through sensors and other technology.

**Recombinant Innovation** – when two or more resources are digital it is possible to create new and previously impossible combinations that bring new value to market and/or create entirely new marketplaces.

**Digital Disruption** – the emergence of new value propositions or retooled traditional products and services at much lower prices, creating competitive differentiation and protection against external threats.

**Digital Transformation** – redefining business strategy and operations in order to respond to new market expectations or opportunities for creating new value through collaboration and creativity.

Ист.: <http://theventurelab.blogspot.ru/2016/07/value-creation-and-corporate-survival.html>

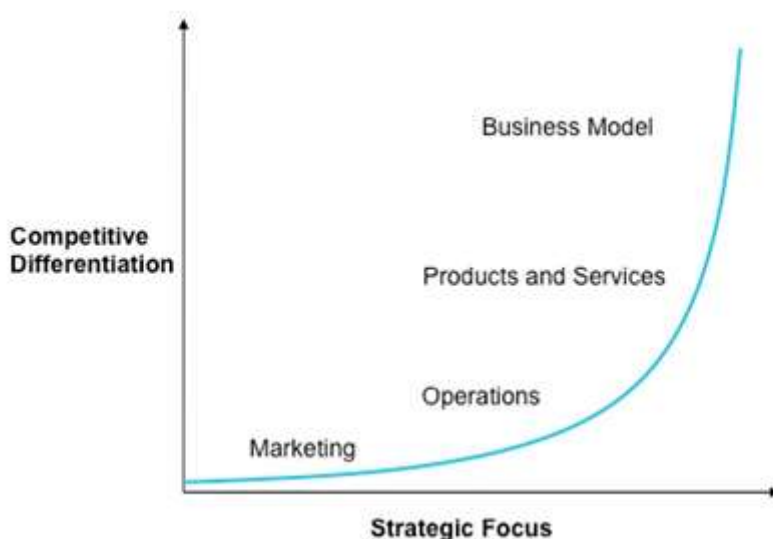
В последние годы цифровизация развивалась через конвергенцию ожиданий потребителей, сенсоров и SMACtechnologies (Social, Mobility, Analytics, Cloud). Новым в отношении цифрового предприятия является возникновение феномена, когда все технологии приходят вместе и в одно и тоже время.

## Что изменилось после краха интернетовского пузыря?

Массивный рост баз данных и мощности вычислительной техники в сочетании с цифровизацией ранее аналоговых ресурсов во всех отраслях создает экспоненциальные возможности для коммерциализации новой стоимости путем создания комбинаций. Теперь стало легче и дешевле, чем когда бы то ни было для компаний всех размеров внедрять и экспериментировать на волне стартапов и нестандартных конкурентных продуктов. Во времена интернет-пузыря компаниям надо было существенно инвестировать в свою собственную технологическую инфраструктуру, базовый код, нанимать собственные таланты и создавать предприятие. Теперь компании могут взять в аренду или приобрести только те ресурсы, которые им необходимы, в большинстве случаев экономя на издержках. Большая величина предприятия сама по себе больше не является теперь самоцелью или препятствием, если она представляет дорогую и устаревшую инфраструктуру.

Например, такие компании как Instagram, Spotify, and Netflix оперируют на основе облачной платформы третьей стороны (thirdparty). Фирмы теперь имеют доступ к скоростным качествам и масштабу деятельности, не неся значительные издержки за их собственную инфраструктуру. Они могут арендовать целый набор инфраструктурных услуг (SMA и др.) и регулировать свой масштаб деятельности, чтобы соответствовать спросу.

Так как цифровое воздействие оказывает экспоненциальное воздействие на маркетинг и операции, то успешные компании развивают **одновременно** свои бизнес и цифровые стратегии.



Type	Focus	Metric	Competitive Differentiation
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customer experience around existing products and services</li> <li>Company and product info</li> <li>Omnichannel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number of users</li> <li>Revenue by channel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Low</li> </ul>
Operations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internal IT and process</li> <li>Cybersecurity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cost efficiency</li> <li>Risk management allowing for new value creation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Low</li> <li>Medium</li> </ul>
Products and Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitizing existing products and services</li> <li>New digital products and services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revenue growth</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medium</li> </ul>
Business Model	<ul style="list-style-type: none"> <li>Traditional and nontraditional sector competition including value chain disruption</li> <li>Nontraditional ecosystem partnerships</li> <li>Data Analytics and competitive intelligence</li> <li>Digital platform rather than point solutions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Shareholder value</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>High</li> </ul>

Ист.: <http://theventurelab.blogspot.ru/2016/07/value-creation-and-corporatesurvival.html>

Эта четырехуровневая цифровая стратегия не является внутренне взаимно исключающей, т.к. продвинутые компании работают со всеми четырьмя уровнями стратегии. Более того, каждая цифровая стратегия зависит от операционной производительности, пользовательского опыта, комбинации SMAC-технологий и все больше и больше крупных баз данных, а не просто баз данных.

Большие базы данных могут рассматриваться как массивная комбинация внутренних и внешних баз данных компании, а также данных, приобретенных из других источников, структурированных так, что этот массив может быть проанализирован и переструктурирован в зависимости от задач. Базы данных должны безупречно транспортироваться как внутри, так и вне компании, включая клиентов и партнеров, а также потенциально представлять собой новые возможности для их **монетизации** посредством полностью новых потоков доходов, основанных на аналитике, или предложения аналитической информации, прилагаемой к существующим продуктам. Компании должны также планировать свою готовность адекватно встречать непрерывные и быстрые процессы развития больших баз данных, включая создание «озер данных» (datalakes), машинное обучение и другие применения искусственного интеллекта.

Фактически все больше и больше организаций к новой экосистеме партнерства и приобретений **в стремлении создать клиентскую стоимость**. Примеры возникающих цифровых моделей существуют почти в каждом секторе экономики. Они предполагают **необходимость лидеров, способных пересмотреть отношение не только к продуктам и услугам, но и в целом к стратегии их организаций** на корпоративном, деловом, культурном, рисковом, юридическом и функциональном уровнях, а также насколько их компании соответствуют быстро изменяющимся и конвергирующим цепочкам между секторами экономики.

**Успешная цифровая стратегия определяет новые возможности с целью создания новой стоимости для компаний и их клиентов. Она гармонизирует технологические, функциональные, культурные и операционные соображения в обслуживании достижения этих результатов получения новой стоимости, потенциально делая устаревшим или уменьшая стоимость того, что существовало ранее.**

## Цифровые директора

Понимание цифровизации и цифровой стратегии варьируется среди директоров (членов СД), что может привести к тупиковым ситуациям в Советах Директоров. Некоторые директора считают **инвестиции в людей, системы и культурные изменения** пустой тратой, которая не создает стоимость для акционеров. Кроме того, эти директора колеблются в экспериментировании. Другие понимают, что без трансформации организации выжить нельзя. Обычно поиски цифрового директора сводятся к поиску директоров из интернет компаний, бывших директоров, ответственных за информационные технологии или директоров с опытом цифрового маркетинга. Такие профили могут с точки зрения управленческой культуры не подходить остальному составу СД или, того хуже, даже закрепить устаревшую или исключительно тактическую цифровую перспективу.

Цифровые директора должны демонстрировать **цифровую креативность**, а **Советы Директоров должны проявлять понимание цифровой бизнес стратегии** и быть «культурно двуязычными» для того, чтобы преодолеть разрывы понимания в самом СД, одновременно выступая в роли цифрового лидера по отношению к главному исполнительному лицу компании (СЕО).

## Представляя акционеров в цифровом мире

Обычно говорят: изменения – это единственное постоянство. Теперь же постоянство стало драматическим, быстрым изменением, где цифровизация стала основной движущей силой, драйвером.

Когда цифровизация изначально касалась маркетинга и последовательного улучшения операций, она была незначительной темой в повестке СД. Когда же **кибербезопасность** стала главной рискованной темой, цифровизация превратилась в главную тему СД. В этих условиях цифрового технологического прорыва (революции) недостаток креативности и страх перед экспериментированием будет препятствовать в достижении успеха компаниями.

***Поскольку цифровизация стала главной движущей силой создания стоимости, бизнес стратегии и уникальных конкурентных преимуществ, некоторые Советы Директоров создали цифровые/технологические комитеты. Учитывая важность цифровизации для обеспечения конкурентного преимущества любой компании, а в некоторых случаях и с целью выживания, создание комитетов СД из членов, прекрасно владеющими вопросами цифровизации, является осмотрительным решением. Так как инвесторы включают важность цифровизации в оценку компании и корпоративного управления, то они будут и дальше настаивать на этом.***

По материалам NACD

<http://theventurelab.blogspot.ru/2016/07/value-creation-and-corporate-survival.html>

<https://blog.nacdonline.org/2017/09/digital-past-present-future/>