

ITIQ4YOU

Платформа «БУДУЩЕЕ»

Цифровые модели бизнеса:
магистральный тренд современного рынка



Перспектива: куда мир катится?



Экономику с давних времен описывали в образах железной дороги (экономические рельсы, локомотивные компании, магистральные направления). Сегодня к этой железнодорожной карте добавилось новое явление, которое грозит перестроить не только график движения к успеху в бизнесе, но и напроочь перекроить весь ландшафт современного рынка, каким мы его знали в доцифровую «эру 1.0». Это ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ. Они стирают границы между отраслями, формируют новые неожиданные индустриальные альянсы, да что там – новые индустрии. Они полностью меняют представление о конкуренции, вплоть до ее полного устранения. Компании, выбравшие «платформенный» формат ведения бизнеса – одни из самых быстрорастущих и капитализирующихся.

Как это ни парадоксально звучит, сегодня задача любого дальновидного предпринимателя заключается вовсе не в том, чтобы занять место в первом вагоне размеренно идущего по накатанным рабочим рельсам локомотива, а успеть запрыгнуть на ту или иную стремительно набирающую обороты платформу, а то и создать собственную.

Что же это такое - платформенная экономика и как с ней бороться, а точнее – сотрудничать, мы и постараемся разобраться в нашем новом выпуске.

***Успешного вам чтения
и интересного бизнеса!***

Андрей Селин, Директор по маркетингу группы компаний Xcom.

Цифровые Платформы: объединяй и властвуй!

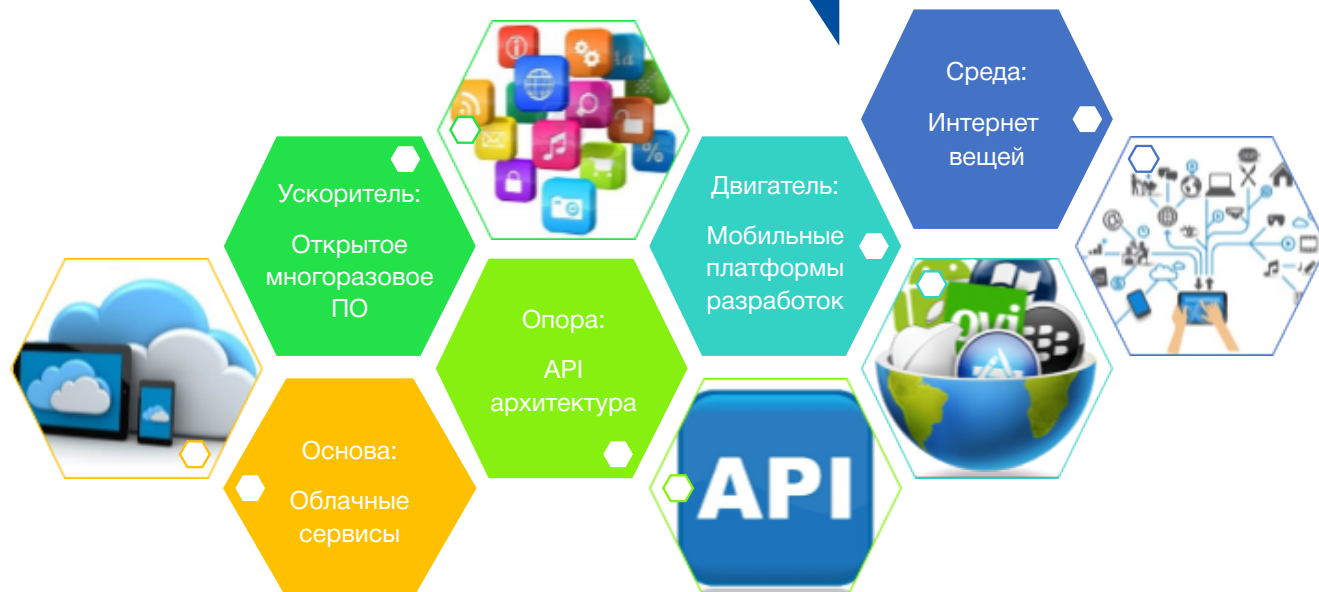
ЦИФРОВАЯ ПЛАТФОРМА - это бизнес-модель, полностью основанная на высоких технологиях, которая создает прибыль за счет обмена между двумя или более независимыми группами участников. В базовой комплектации платформы сводят напрямую производителей и конечных потребителей, которые получают возможность взаимодействия без посредников. Также они дают возможность различным компаниям делиться информацией и таким образом существенно улучшать сотрудничество и создавать инновационные продукты и решения.

Сегодня, когда сложность новейших технологий увеличивается прямо пропорционально росту их доступности, все больше и больше компаний, независимо от масштабов и направлений деятельности, встают на новый путь ведения и развития бизнеса, основанный на «облачных» приоритетах («Cloud First» – магистральный тренд ведущих экономик планеты). Два ключевых принципа платформенного бизнеса – сервисный формат продукта (*everything-as-a-service / все-как-сервис*) и гибкий формат оплаты (*pay-as-you-go / плати-по-ходу*) – обеспечивают невиданную прежде скорость вывода новинок на рынки и обещают гораздо более богатый, позитивный и продуктивный опыт для миллионов потребителей.

Возникающая в ходе такого взаимодействия среда носит название **ЭКОСИСТЕМЫ**. Прибыль возрастает пропорционально количеству участников. Количество же таковых растет параллельно: больше провайдеров различных сервисов и продуктов на базе одной платформы привлекают больше конечных пользователей, которые, в свою очередь, привлекают все более и более ценных и солидных производителей и провайдеров.

ЭКОСИСТЕМА:

Адаптивная сеть независимых участников и групп, которая развивается путем совместного создания инновационных решений и технологий.



Платформенная революция

Что представляла собой экономическая модель предыдущей индустриальной эры? Классический «рынок производителя и продавца», в котором главное было создать и монополизировать производственные мощности и процессы.

Платформенные компании основаны на принципиально иной экономической модели: рынке потребителя, всецело подчиненного спросу и потребностям потребителей. В этой новой модели компании могут пользоваться ресурсами и мощностями, которые им не нужно приобретать в качестве физических активов. Так, около 38 000 разработчиков пользуются платформой Apple iOS AppStore, для которой уже создали порядка 1,5 миллионов приложений, скачанных впечатляющие 100 миллиардов раз! Это принесло владельцу \$33 миллиарда на конец 2015 года.

Эти новые компании представляют следующее поколение лидеров рынка после супер-успешных интернет-компаний. Интернет как одно из средств и ресурсов входит в сеть платформенной инфраструктуры. Сегодня специалисты выделяют около 140 «единорогов» (так на рынке называют компании, вышедшие на уровень в \$1 миллиард привлеченных инвестиций в первые 3 года существования), которые работают преимущественно на платформенной модели.

Топ-15 «платформенных» компаний в мировой экономике уже сегодня обладают рыночной капитализацией в \$2.6 миллиарда

Рыночная капитализация: интернет-компании против платформенного бизнеса (\$ миллиарды)

Интернет-компании

Apple
Fox Comm
iLive
Istart Internet
Netscape
Wave corp.
Web.com

2015

1995

\$16.752

\$2.560.902

Платформы

Alibaba
Alphabet
Amazon.com
Apple
Facebook
Netflix
Linkedin
Salesforce
Twitter
Yahoo!

Кто последний в будущее?

Сегодня среди владельцев и операторов платформ доминируют поджарые и реактивные стартапы и инноваторы нового цифрового формата. «Бегемоты» традиционного индустриального бизнеса начинают пошевеливаться, но к середине 2016 года лишь 15% участников списка Fortune 100 обладали развитой моделью платформы.

Изначально цифровые платформы были прерогативой высокотехнологичных компаний из числа тех, что принято называть «цифровыми аборигенами» (digital natives), то есть возникших в эпоху диджитал и потому счастливо избежавших необходимости перестраиваться и адаптироваться к новому цифровому миру, формату работы и стратегии бизнеса. Таких, как Google, Amazon, Facebook, Uber.

Теперь платформы, которые стремительно становятся передовым форматом экономики и наиболее перспективной бизнес-моделью, открыты для самого широкого круга участников.

Тренд нарастает, и к 2018 году аналитики ожидают, что более 50% крупных мировых компаний создадут собственные или присоединятся к партнерским цифровым платформенным экосистемам.



Прежним лидерам рынка для достижения миллиардной капитализации требовалось в среднем 20 лет. Сегодняшние цифровые стартапы управляются всего за 3 года. И цифровые платформы играют в этом фундаментальную роль.

Philips Healthcare: здоровый подход

Лидер в разработке и производстве медицинского оборудования запустил платформу Philips HealthSuite в партнерстве с тремя весьма разными компаниями - Salesforce, Amazon AWS IoT и Alicloud (облачный сервис гиганта восточной е-коммерции Alibaba).

Беспрецедентная скорость, масштаб и глобальный охват участников платформы обеспечивают огромное разнообразие сервисов в области здравоохранения на одной площадке: от обслуживания пациентов и управления данными до домашней техники и персональных устройств потребителей. Этот совокупный сегмент рынка по самым скромным подсчетам составляет \$100 миллиардов.

3X3: Платформа с полным приводом

В основе цифровой платформенной модели бизнеса – 3 КЛЮЧЕВЫХ УСЛОВИЯ.

Сетевой эффект

Сводя вместе участников рынка, платформы способствуют постоянному циклическому наращиванию объемов: большее количество потребителей привлекает все больше продавцов и партнеров, и наоборот. Это смещает затраты и риски с самих бизнесов на сеть. По мере того, как сеть набирает обороты, оператор и владелец действует как дирижер, распределяя нагрузку между все большим количеством участников.

Согласованность технологий

Облака, автоматизация, аналитика, искусственный интеллект, интернет вещей в синергии создают принципиально новую «СЕРВИСНУЮ ЭКОНОМИКУ» (everything-as-a-service/все-как-сервис), в которой продукты и услуги поставляются на рынок быстро, динамично, по требованию, оплачиваются по реальному объему пользования и гибко масштабируются в зависимости от текущих потребностей клиента. Особое преимущество такие интегрированные «фабрики сервисных возможностей» предоставляют небольшим или начинающим предпринимателям, которым для выхода на масштабные новые рынки не нужно создавать собственную производственную инфраструктуру.

Открытость данных

Это один из ключевых аспектов: прежде тщательно хранимые в качестве коммерческой тайны, данные, получаемые от операций и транзакций на платформе, открыты и доступны не только всем участникам, но и новым претендентам. Имея доступ к огромному потоку актуальной информации о потребителях все новые и новые участники могут разрабатывать все новые и новые предложения и сервисы. А поскольку разработки изначально основаны на данных уже работающих сервисных опций, новинки бесшовно интегрируются в существующую экосистему.

Формула «Ассиметричного Роста»: освоение дополнительных рынков



3X3: Платформа с полным приводом

Со стороны участников также существует свой триумвират: **3 ОСНОВНЫХ ГРУППЫ**.

Владельцы: создают дизайн и конструируют платформы, контролируют интеллектуальную собственность и формулируют правила работы и взаимодействия в своей системе. От владельцев зависит управление отношениями с пользователями и партнерами, которые призваны создавать дополнительную ценность основному продукту или решению.

Так, немецкий Fidor Bank, известный передовым, особенно для консервативной финансовой отрасли, подходом, использует платформу для интеграции финансовых структур и простых граждан в единую систему кредитования.

Цифровые партнеры: сотрудничают с владельцами, разрабатывая и внедряя на платформе дополнительные продукты и сервисы через использование API (интерфейс программирования приложений).

К примеру, тот же Fidor Bank поддерживает партнерство с глобальным провайдером платежных услуг Currency Cloud и таким образом создает для клиентов практически неограниченные и бесшовные схемы мультивалютных операций.

API в платформенной модели бизнеса создают основной канал прибыли. Так, Salesforce сообщает о 50% общей прибыли, полученной от API, у eBay эта цифра равна 60%, а у Expedia и вовсе 90%

Производители и поставщики: выступают в качестве продавцов, напрямую предлагая товары потребителям платформ, которые используются ими как виртуальные рынки.

Так, частные лица в системе и клиентском сообществе Fidor Bank имеют возможность кредитовать своих товарищей, которые оказались в трудном финансовом положении.

Uber и Fitbit: музыка нас связала

Показательный пример платформенной интеграции - альянс двух цифровых «выскочек» новейшей истории бизнеса. Сперва стартап Fitbit, автор популярного фитнес-гаджета (умные часы-трекер), через свое облако предложил владельцам создавать плей-листы любимых песен для прослушивания во время тренировок. Потом он же интегрировал показатели датчиков состояния организма (пульс, температуру и т.п.) и характер мелодий, автоматически включая ту, что подходит для текущего самочувствия спортсмена. А потом к этой системе подключился самый большой сервис кар-шеринга и предложил автоматически загружать плей-листы с фитнес-трекера пассажира в аудиосистему наемной машины (только представьте, как обогатило бы такое новшество репертуар отечественных таксистов!)



Собственно, платформу не обязательно создавать как отдельный объект. Сегодня платформой может (точнее должен) быть настроенный на долгую и счастливую жизнь продукт или сервис. Продукт, не соединенный с интернет и с другими продуктами и услугами и не включенный в экосистему в цифровую эру обречен на вымирание.

Возьмем смартфон. Что это – телефон, платежное средство, социальный коммуникатор, навигатор, датчик здоровья, музыкальная система, видеоустройство? Ответ – все это и многое другое.

Так, крупный мировой провайдер Verizon Communications создал платформу AutoShare, изначально предназначенную для каршеринга, но сегодня позволяющую делиться любыми сервисами и вещами.

Другой пример – автопром. Сегодня каждый крупный автопроизводитель делает «соединенные» автомобили. Это и есть платформы! В результате технологи в таких машинах сами становятся топливом для густонаселенной экосистемы, являющейся не просто источником дополнительных сервисов потребителя, но хабом инноваций для производителей из самых разных сфер производства и сервиса: мобильные точки доступа, дистанционная диагностика, охрана и безопасность, развлечения, вариативное страхование, кар-шеринг и многое другое.

В свою очередь, совокупные данные с подключенных к сети автомобилей позволяют бизнесу совершенствовать логистику и сокращать издержки на доставку и обслуживание автопарков. А городские администрации получают возможность эффективно управлять транспортными потоками и лучше планировать дорожную инфраструктуру.

Поехали дальше: страховые компании на основании водительских данных, полученных с датчиков на умных авто, предоставляют новые виды страхования по модели «pay-per-mile» (плати-по-милям), пионерами в которых выступают прежде не замеченные в страховом бизнесе игроки наподобие Google.

Все это создает резонансные изменения невиданного масштаба: революция в одном секторе вскоре распространяется на смежные, и так – до бесконечности.



Amazon: опережая желания

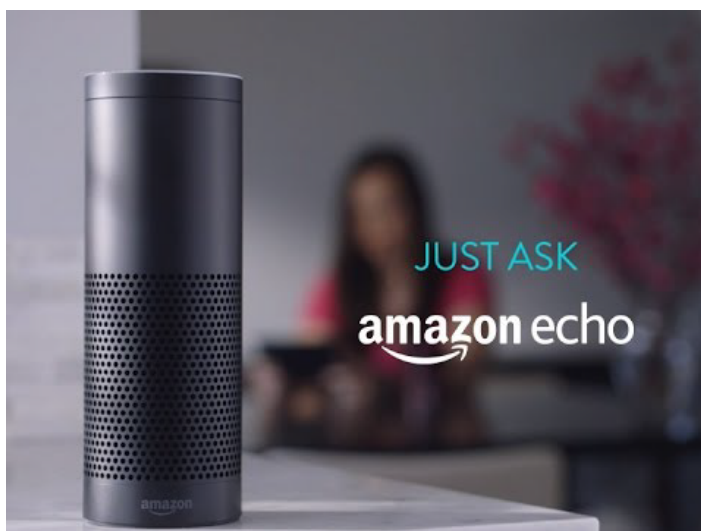
Лидер мировой е-коммерции своим ведущим положением обязан прежде всего великолепной оркестровке данных, с помощью которых он уверенно прогнозирует потребности рынка и аудиторий и оптимизирует бизнес-процессы. Предсказательная аналитика позволяет Amazon поддерживать самую точную и эффективную в индустрии систему рекомендаций и постоянно увеличивать дополнительные продажи.

Встроенные сервисы наподобие AmazonWishList позволяют покупателям создавать персональные списки покупок, что в свою очередь дает повышенную лояльность и большое количество повторных заказов.

Прогнозирование будущих покупок на основании покупательской истории позволяют добиться еще большей персонализации. запатентованный компанией алгоритм ожидаемости покупок собирает данные о текущих запросах и браузинге на платформе Amazon и интегрирует их с данными, полученными из других источников (колл-центр, служба поддержки и т.п.). В результате, покупка отправляется покупателю еще до того, как он оформил заказ.

Наконец, устройство Amazon Echo, интегрирующее голосовой контроль с искусственным интеллектом (встроенная платформа Alexa с голосовым управлением) позволяют цифровым шопоголикам делать заказы где угодно, когда угодно и даже в том случае, если руки заняты (например, уже совершенными покупками). Помимо очевидной финансовой выгоды, все вышеуказанные и многие другие облачные решения являются для владельца платформы постоянным источником новых данных о географии, демографии и психографии аудитории. Что, в свою очередь, позволяет совершенствовать инструменты персонализации. Прогресс фактически бесконечен.

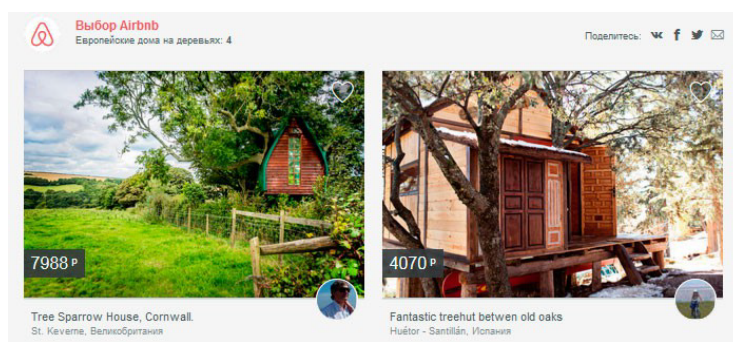
И, конечно, Amazon не был бы настоящей платформой, если бы наслаждался всем этим совершенством в одиночку. Сегодня он развивает концепцию Fulfillment By Amazon (FBA), в рамках которой дает мелким производителям и продавцам возможность доставлять свои продукты через глобальную систему поставок мирового лидера виртуального ритейла. Для этого нужно только зарегистрироваться в платформе и отправить товары на склады Amazon. Дальше, как сказано в рекламе, «вы продаете – мы доставляем!»



Любой каприз за наши деньги!

Ценообразование – одна из ключевых отличительных черт платформенной экономики от традиционной индустриальной. Если последняя основана на старой доброй модели товар-деньги-товар (aka «Днем деньги – вечером стулья»), то великие комбинаторы и интеграторы постиндустриальной эры действуют по модели Freemium (от англ. free/бесплатно и premium/плата): доступ к платформе для клиентов часто бывает бесплатным независимо от того, приняли ли они решение о покупке. Другой вариант – комбинация фиксированной цены пользования платформой по подписке и принципа Pay-as-you-go (оплата по мере необходимости). Гибкое регулирование цен позволяет максимально привязывать их к сезонному или ситуационному спросу: в «горячие» периоды цены повышаются, а во время падения спроса сокращаются.

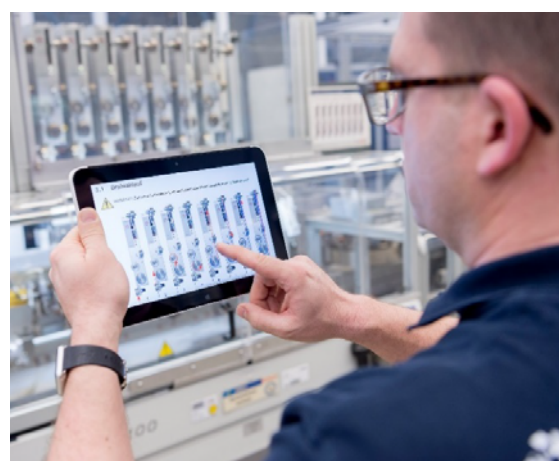
Так, Airbnb вывел на рынок «умную» систему прайсинга для всех домовладельцев-участников платформы, которая регулирует цены в зависимости от спроса в режиме реального времени.



«Облачный» атлас: новая система координат

Платформенная модель ведения бизнеса крайне гибка не только в плане размера использующих ее компаний. Она также позволяет строить архитектуру бизнес-процессов, исходя из «вертикальной» (одна индустрия) или «горизонтальной» (много связанных секторов рынка) ориентации бизнес-стратегии.

Так, Bosch предпочитает распространять свою платформу ConnectedWorld (соединенный мир) на энергетику, индустриальные транспортные перевозки и строительство. А Philips предпочитает выстраивать «вертикаль власти», помогая участникам платформы HealthcareSuite создавать интегрированные продукты и решения в сфере здравоохранения.



Монетизация данных: Alibaba и 40 партнеров

Хотя основной бенефициар огромного количества актуальных и точных данных, которые постоянно генерирует платформа – сам владелец и его партнеры, этот ресурс может стать дополнительным источником прибыли для третьих сторон. Если данные, которыми располагает платформа, уникальны и качественны, хорошая аналитика и разработанные на ее основе информационные продукты и сервисы могут стать выгодным приобретением для бизнесов, которые работают с теми же аудиториями, что и владельцы платформы.

Взять хотя бы флагмана восточной интернет-коммерции Alibaba. Более 37% сотрудников компании – научный, инженерный и технологический персонал, занятый в управлении данными, машинном обучении и работе с искусственным интеллектом. Сегодня компания по ее собственным словам обладает профилями 630 из 645 миллионов китайцев, имеющих доступ в интернет. Собираемую с них информацию она намеревается предоставлять в качестве аналитических продуктов многочисленным сторонним рекламодателям. Alimata, информационное подразделение Alibaba, запустила технологию «Super ID», способную устанавливать и привязывать различные персональные устройства к одному обладателю. На ней основана маркетинговая платформа Dharma Sword («Меч Дхармы», что символизирует индивидуальный подход и точность), участники которой за фиксированную месячную плату получают специальное программное обеспечение для работы и анализа данных компании. Что позволяет им улучшать и персонализировать предложение и доставку продукции. Анализ способен прогнозировать спрос и заранее направлять определенные товары на не менее определенные склады в точках повышения интереса.

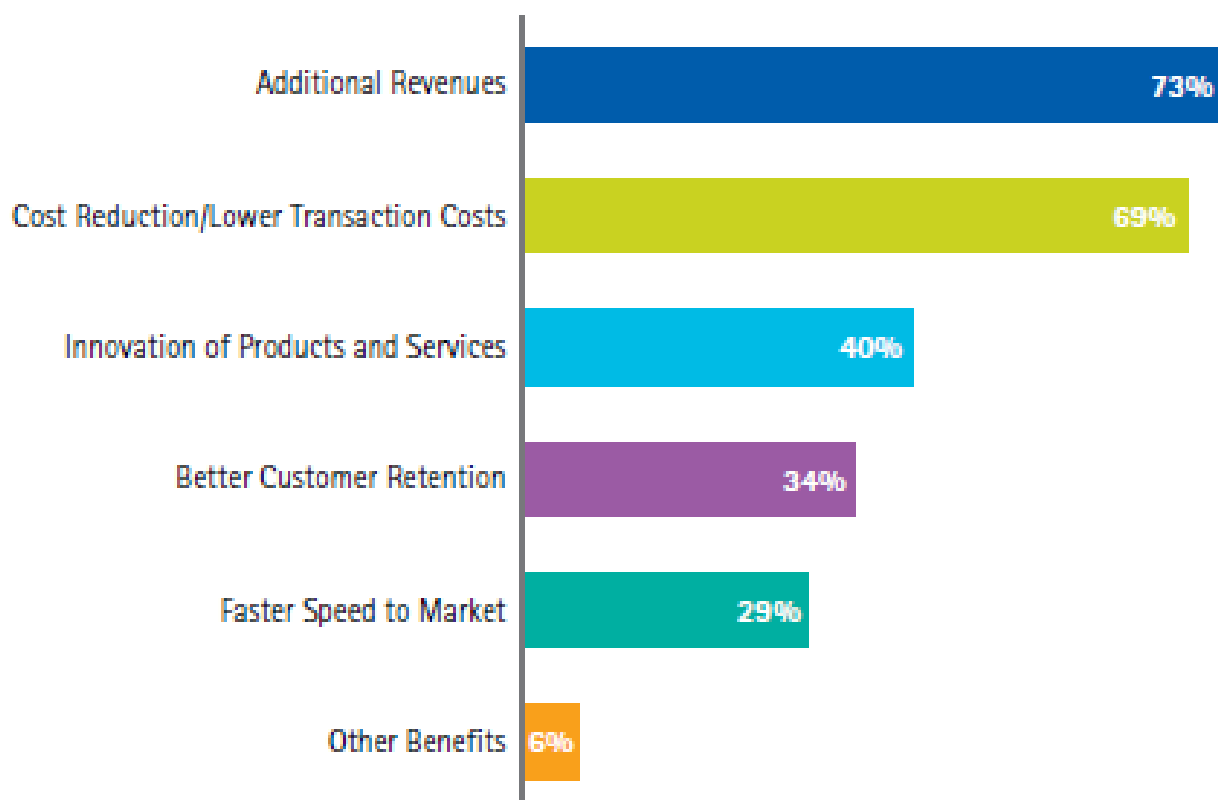
Кроме того, анализ данных платформы является неоценимым подспорьем для крупных рекламных агентств и рекламодателей. Alimata активно развивает партнерство с агентствами и даже приобрела с этой целью шанхайскую рекламную платформу AdChina. В ее ближайших планах – стать ведущим консультантом по вопросам маркетинга и брендинга.



Размер не имеет значения

Стоит отметить, что в мире платформенный бизнес привлекает прежде всего малые и средние предприятия и компании, которые наравне с гигантами индустрий могут подключаться к платформе и использовать ее в качестве готового ресурса, выполняющего значительную часть организационной и инфраструктурной работы. Так, исследование китайских бизнесменов показало, что цифровые виртуальные системы обладают множеством крайне привлекательных преимуществ и уже приносят своим первопроходцам щедрые плоды

Какие преимущества ваш бизнес получает в результате перехода на платформенную модель?



Source: Accenture Platform Survey, 2016

Цифровое партнерство: вне конкуренции

Важнейшее свойство цифровых экосистем – их открытость. В инновационных стратегиях и процессах партнерами и соавторами продуктов и решений становятся прежние конкуренты, подрядчики, поставщики и даже потребители.

К примеру, два, казалось бы, непримиримых соперника, Apple и Amazon, превращаются в «заклятых друзей» по общему цифровому полю деятельности (продолжая, впрочем, конкурировать). Amazon выпускает версию электронной книги Kindle на Apple iPad, обеспечив доступ к своей эксклюзивной цифровой библиотеке. Apple в отместку (простите, в ответ) впускает приложение Kindle в свой App Store - и это при живом-то и вполне себе неплохо здравствующем собственном сервисе iBooks!

Другой впечатляющий пример сотрудничества рыночных гигантов – история с «трансфером» одного из главных технологов Microsoft в партнерскую компанию Salesforce. Переход ключевого сотрудника был открыто оговорен между гендиректором Salesforce Марком Бениоффом и главой Microsoft Сатьей Наделлой. Наделла горячо одобрил потерю сотрудника, утверждая, что она послужит повышению «сотворчества» двух партнеров. А Бениофф добавил: «Мы теперь учимся вещам, которые можно делать с помощью систем управления документами Microsoft, и которые мы никогда бы не осилили в одиночку».



Как говорит один из виднейших деятелей цифровой эры Марк Цукерберг, сегодня шанс ценной идеи реализоваться - не в ее тщательном оберегании от посторонних глаз, а в том, чтобы КАК МОЖНО РАНЬШЕ ПОДЕЛИТЬСЯ ею с как можно большим количеством знающих людей. Только так можно понять ее реальную ценность и перспективы.

Платформа «Российская»: буранный полустанок?

Хотя платформы чаще всего являются коммерческими, сама возможность их создания и продуктивного развития во многом зависит от государства. Ведущая аналитическая и прогностическая компания Accenture выработала алгоритм оценки готовности стран к платформенной модели бизнеса и выявила 5 ключевых факторов:

Количество и «продвинутость» пользователей цифровых технологий. Преимущество – за странами с широкой цифровой пользовательской базой и однородной культурной, языковой и правовой средой.

Цифровое предпринимательство. Наличие и удельный вес научных, инженерных, математических и технологичных направлений в структуре экономики, качество их воспроизводства и роста.

Технологическая готовность. Количество инвестиций в высокотехнологичные направления – такие как индустриальный интернет вещей или искусственный интеллект.

Открытая инновационная культура. Правила и нормы работы компаний, позволяющие открытое взаимодействие с широким кругом разнообразных разработчиков и партнеров. Количество административно-правовых барьеров и преград, свобода создания инновационных хабов и стартапов.

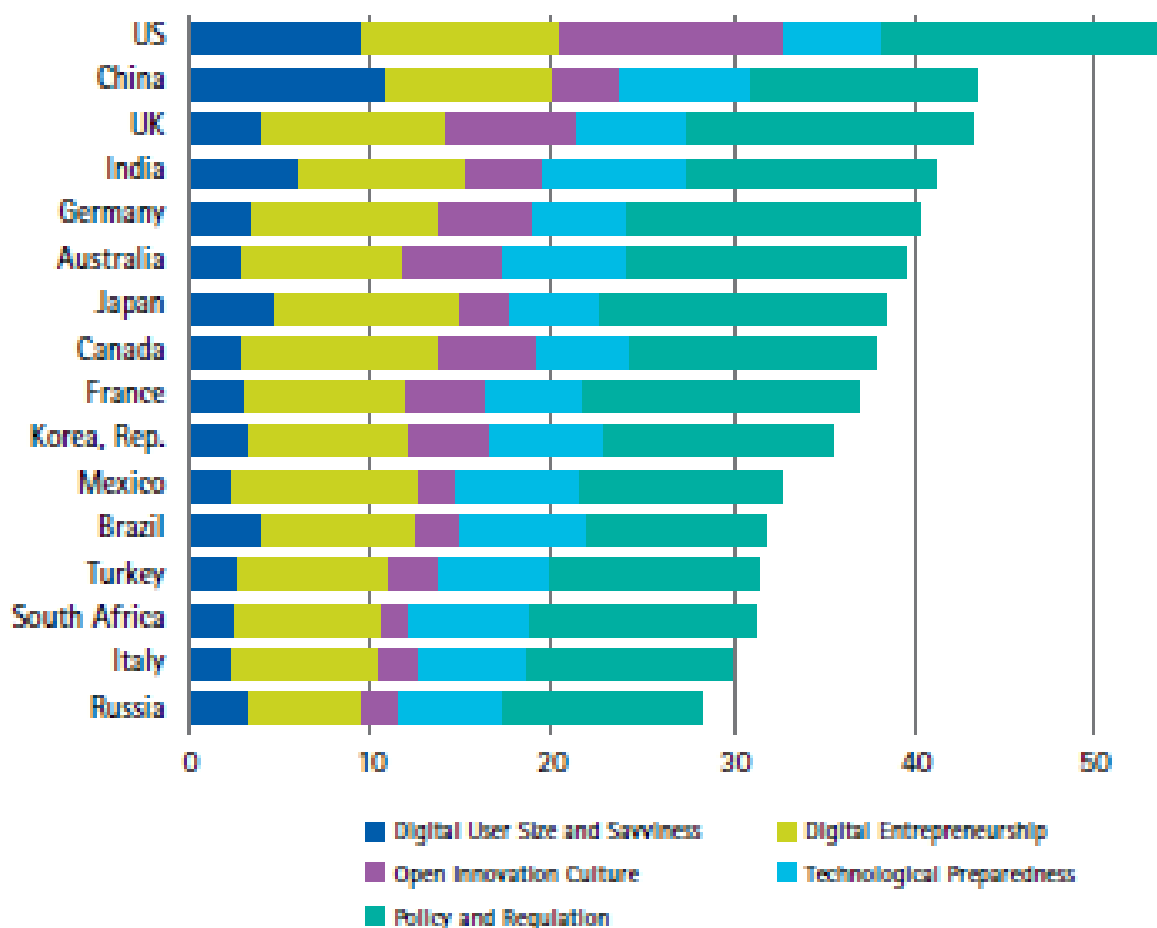
Гибкая регуляция. Участие государства в управлении процессами правового обеспечения платформенных моделей – в частности, авторские права, конфиденциальность данных и кибербезопасность.

Оценка по всем пяти параметрам позволила аналитикам Accenture создать «Индекс Платформенной Готовности», по которому наша страна, увы, занимает в двадцатке крупнейших государств G20 далеко не первое место.



Между 2010 и 2015 гг в платформы мира было инвестировано более \$20 миллиардов и зафиксировано 1.053 сделки в этой области. Максимальный рост наблюдался в 2014-15 годах. Северная Америка – лидер инвестиций, но на пятки ей наступает Азия, чья доля в мировых инвестициях с 2010 года (6%) увеличилась до 33% в 2015

Платформа «Российская»: буранный полустанок?



Source: Accenture Research

Итак, США предсказуемо лидирует, опираясь на ресурсы мирового эпицентра технологической революции, Силиконовую Долину. Китай и Индия также находятся в верхних строчках рейтинга благодаря огромному количеству и «качеству» цифровых пользователей, особенно владельцев смартфонов. К 2020 году они собираются еще больше нарастить «цифровые мышцы» за счет увеличения «населения» онлайн-среды и смягчение регулирующей политики. В числе лидеров по цифровой аудитории и куда менее населенные Великобритания и Германия, которые по роли цифры в жизни страны опережают Бразилию с ее формально большим количеством пользователей. У нас же, если с базой пользователей еще не самое бедственное положение, то в области регулирующего законодательства и цифрового предпринимательства пока что есть куда двигаться (пакета Яровой для успеха, прямо скажем, недостаточно).