

Стратегия развития бизнеса в сетевом цифровом мире: новые возможности и проблемы

Живя в быстро меняющемся VUCA-мире, компании сталкиваются с проблемами, связанными с постоянными изменениями стратегических возможностей и конъюнктурой рынка. В таких условиях сложно сохранять конкурентные преимущества, но крупнейшим компаниям так или иначе удаётся сохранить лидерство. Профессор LSE Джулиан Биркиншоу в своей статье для HBR Russia¹ приходит к поразительному выводу, что больше 39% крупнейших компаний из списка Fortune 500 за 2022 год присутствовали в рейтинге в 1995, и только 17 компаний из Fortune 500 2020 года не существовало в 1995. Было проведено авторское исследование на более свежих данных, где в ходе сравнения рейтингов Global 1000 2003 и 2023 года было выяснено, что, действительно, около трети (34.1%) крупнейших компаний смогли остаться в рейтинге.² От профессиональных консультантов мы часто слышим про поиск новых ниш на рынке, про возможности полного изменения рынка через такие концепции, как "уберизация", "стратегия голубого океана", "платформенная экономика", "рынок как цепь обменов между организационными полями"³, широкую известность получает "Теория Полей" Нила Флигстина⁴, "бирюзовая организация" Фредерика Лалу. Особую роль в изменении среды как снаружи, так и внутри фирмы, играют глобальная цифровизация и существенный рост возможности сетевых коммуникаций. Итак, каким же образом складываются стратегии развития бизнеса в такой среде?

Оскар Хартман, бизнес-ангел⁵, рассматривает мир как концепцию глобального рынка, где успешные бизнес-модели компаний универсальны. Например, онлайн-покупка одежды может одинаково успешно заменить традиционные магазины как в США, Германии, России, так и в Китае, Индии. Нужно лишь время и предпринимательский талант, чтобы все части света достигли одного уровня развития⁶. Такой взгляд сделал Оскара бизнес-ангелом номер 1 в Индии в 2013 году по версии Forbes. Стоит отметить, что также есть мнение, что различия в культуре и предпочтениях людей в разных частях света требуют от компаний применять разные стратегии в зависимости от географии и рыночной конъюнктуры. Пример - типология культурных измерений Хофстеде.

Основываясь на том, что цифровой сетевой мир распространяется с течением времени неравномерно, можно рассмотреть следующие стратегии развития фирм на глобальном сетевом цифровом рынке:

- Стратегия 'лидерства' (лидерство по инновациям). Суть такой стратегии - постоянно придумывать либо приобретать на ранних стадиях у стартапов новые бизнес-модели и новые прорывные технологии, а после тиражировать инновации на глобальный рынок, пытаясь заработать изначальный или расширить имеющийся органический трафик, сохранив за собой ключевое преимущество на рынке. Именно такие компании создают цифровой сетевой мир.
- Стратегия "догоняющего". Заключается в активном мониторинге глобального рынка с целью вовремя распознать инновацию, скопировать и получить ключевое преимущество на локальном рынке с помощью уже имеющегося органического трафика, а при отсутствии трафика – успеть его получить до того, как на рынок выйдут более крупные компании (черный лебедь⁷ в этой концепции - то, что выскользнуло из внимания крупных компаний⁸ и позволило небольшим компаниям набрать органический трафик или другое ключевое преимущество на рынке).

¹ Цифровой подрыв: опыт выживания крупных компаний. Harvard Business Review Russia URL : <https://big-i.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/tsifrovoy-podryv-opyt-vyzhivaniya-krupnykh-kompaniy/> (visited - 15.07.2023)

² Рейтинги, исследование URL : <https://github.com/dobrotvorn/Global1000Project> (visited – 24.07.2023)

³ Экономическая социология Т.11 №3 с. 13-36 URL : www.ecsoc.hse.ru (visited 10.07.2023)

⁴ Теория полей Нил Флигстин, Даг Макадам Пер. с англ. под науч. ред. Вадима Радаева URL: <https://id.hse.ru/books/724033814.html> (visited – 15.07.2023)

⁵ Оскар Хартманн | Forbes.ru URL: <https://www.forbes.ru/profile/344487-oskar-hartmann> (visited 15.07.2023)

⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=gd2hf3Syb2Y> (visited 14.06.2023)

⁷ Нассим Николас Талеб, Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости (сборник) URL: <https://www.litres.ru/book/nassim-nikolas-taleb/chernyy-lebed-pod-znakom-nepredskazuemosti-4234345/otzivi/?ysclid=lkf9dlqu2x566709102> (visited 13.04.2023)

⁸ Чёрные лебеди—2022, стратегические вызовы—2023. Профессор Г.Н. Константинов, ВШБ НИУ ВШЭ — 22.12.22 URL: <https://www.youtube.com/watch?v=AJWLHB1SZiw> (visited - 10.07.2023)

- Стратегия реагирования на непосредственные угрозы. Компанией делается ставка на привилегированное положение на рынке, обычно основанное на нерыночных способах сохранения ключевых преимуществ на рынке (например, административный ресурс). Непосредственная угроза в данном случае может носить также нерыночный характер, например угроза не получить субсидию от государства⁹.

- Стратегия игнорирования глобального прогресса. Компания видит инновации на рынке, но не видит перед собой стратегические вызовы, часто воспринимая инновацию как временную деятельность на рынке и противопоставляя её стабильности уже налаженных процессов (согласно теории эволюционной экономики¹⁰ и видению Оскара, такие компании ожидают, когда со временем их место с помощью предпринимательского таланта займут другие компании, использующие появившиеся инновации.)

Если компания большая, то в различных бизнес-юнитах она может придерживаться различных стратегий развития (например, Сбер, в котором есть инновационные SberDevices, а есть другие бизнес-юниты).

Стратегия инновационных компаний-лидеров - постоянно генерировать инновации или скупать стартапы. Основная цель - успеть трансформировать бизнес компании к новым вызовам и возможностям цифрового сетевого мира быстрее остальных и тем самым сохранить лидерство на рынке.

- Возможности – возможность создать новые конкурентные преимущества, а значит, получить или сохранить лидерство на рынке, либо создать новую нишу в пока еще голубом океане, захватить новый рынок, воспользовавшись отсутствием конкуренции. В качестве примера можно привести российскую компанию Miro¹¹, которая вовремя увидела перспективу в развитии платформ для совместной работы распределенных команд.

- Недостатки – высокая зависимость от специалистов, генерирующих инновации, риски, связанные с выходом на новый рынок, с новым продуктом (высокие затраты на маркетинг, проблема Chasm в technology adoption curve¹²)

Компании, придерживающиеся такой стратегии, обычно сталкиваются со стратегическим выбором – держать инновацию ‘внутри’ компании, не публикуя технологию, либо запатентовать инновацию, но в таком случае, технология будет доступна для конкурентов. В первом случае компания основывает свое стратегическое преимущество на обладании технологией (‘лидер среди слабых’), а во втором – на способности генерировать новые инновации, оставаясь ‘лидером среди лидеров’¹³.

Стратегия "догоняющей" компании – вовремя заметить будущее, которое только наступило в одном месте глобального мира и распространить это будущее на весь оставшийся мир. Для крупных же компаний стратегия звучит так: сохранить место на рынке, не рискуя инвестициями, направленными в исследования или покупку стартапов на ранней стадии, скопировав инновацию “лидера”, при этом учесть все ошибки первопроходцев, вступив с ними в конкуренцию по трафику (у кого больше клиентов, тот и займет большую долю рынка).

- Возможности – возможность сохранить ключевые преимущества на рынке, вовремя заметив, скопировав инновацию, а также возможность выйти на рынок, на котором еще нет цифровой сетевой инновации (по мнению Оскара, для этого достаточно, чтобы кроме предпринимателя-стартапера никто на рынке не верил, что модель, изобретенная на глобальном рынке, заработает на новом локальном). В качестве примера можно привести компанию whoosh, которая первая в России предложила сервис шеринга электросамокатов в Москве, запустив в 2019 году¹⁴. Их история заключалась в том, что основатели компании заметили развитый рынок кикшэринга в Калифорнии, США и решили рискнуть, скопировав

⁹ Президент обозначил меры поддержки отечественных разработок в области искусственного интеллекта. Кремль, новости. URL - https://t.me/news_kremlin/2111 (visited 20.07.2023)

¹⁰ Journal of Evolutionary Economics URL - <https://www.springer.com/journal/191> (visited 19.06.2023)

¹¹ История успеха Miro URL: <https://vc.ru/growth/136904-istoriya-uspeha-miro-s-chego-nachinali-kak-masshtabirovalis-i-privlekali-investicii?ysclid=lkh0pkiyaj456378546> (visited 14.06.2023)

¹² The Technology Adoption Curve Explained URL: <https://userguiding.com/blog/technology-adoption-curve/> (visited 19.06.2023)

¹³ Winning With Open Process Innovation (статья с олимпиады Высшая Лига) URL - <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/600802303> (visited 20.06.2023)

¹⁴ Forbes, whoosh. History. URL - <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/461329-kak-servis-whoosh-stal-zarabatyvat-milliardy-na-kikseringe-i-cem-emu-grozit-krizis?ysclid=lkxguvc1m688527167> (visited 23.07.2023)

инновацию в Москве. Теперь whoosh – это компания с выручкой за 2022 год в 6.4 млрд руби рентабельностью по EBITDA в 51%.¹⁵ Из крупных компаний – Яндекс, который зашел на рынок кикшеринга в Москве только после того, как whoosh доказал, что спрос на электросамокаты есть¹⁶, воспользовавшись своей стратегической способностью – органическим трафиком других сервисов Яндекса.

- Недостатки - для стартапов, копирующих бизнес-модель существует риск того, что глобальная инновация не приживется на локальном рынке, для крупных компаний - риск стать вечно догоняющей компании и желание остаться в зоне комфорта текущей деятельности, импортируя уже придуманные инновации из-за чего может потеряться такая стратегическая способность, как возможность придумать что-то новое. Если инновация зарубежная, то появляются санкционные и валютные риски, в обратном случае возникают риски, связанные с конкуренцией на рынке, ёмкостью рынка, способностью догнать лидера. Например, компания Яндекс так и не смогла конкурировать с OpenAI в области GPT моделей, презентовав лишь 3-е поколение модели, которое на порядок отстает от ChatGPT и не имеет органический трафик, способный сделать из модели – платформу, которую другие компании будут использовать для интеграции модели в свои сервисы, например, с Wolfram Alpha¹⁷. Старший аналитик нескольких бизнес-юнитов Яндекса в интервью упоминает: 'Разработка GPT моделей началась около 10 лет назад и тогда уже был выбор – стоит ли конкурировать с OpenAI. Первые версии моделей имели очень плохое качество, а на разработку требовались большие ресурсы. Было решено не включаться в гонку, а подождать, пока инновация выйдет на глобальный рынок'.

Компаний, ориентированные на работу с непосредственными угрозами, видят в цифровизации угрозу, которая способна нарушить естественный порядок процессов компании и повлиять на уже привычный способ принятия решений, корпоративную культуру. Понимая, что адаптироваться к цифровому миру всё же нужно, такие компании чаще всего воспринимают адаптацию как временный этап, который надо пройти и забыть. Часто, этап внедрения инноваций определяют как часть работы над операционной эффективностью компании. В интервью вице-президент НЛМК по цифровой трансформации отмечает: "В начале внедрения цифровых инноваций часто возникает недопонимание с теми, для кого мы это делаем, например начальники цехов хотят, чтобы можно было прийти в кабинет, попросить ИИ в цех, и чтобы все сразу же заработало, но это работает не так, по крайней мере, на текущем этапе".

Возможности – высокая управляемость, возможность быстро справляться с угрозами.

Недостатки – в таких компаниях чрезмерный уровень бюрократии, которая может сделать любое внедрение инновации не нужным. Руководитель отдела, занимающегося внедрением инноваций в объединенной авиастроительной компании (входит в состав Ростеха), в интервью охарактеризовал занятие цифровыми сетевыми инновациями в компании так: "Управление процессом внедрения инноваций больше похоже на мазохизм. Условную камеру для мониторинга движения грузов по производству можно принести на завод, но вынести ее оттуда уже не получится - секретность."

Компании, не ставящие перед собой стратегические вызовы для развития в цифровом сетевом мире не видят ни угроз, ни возможностей, связанных с цифровизацией и сетями. Такие компании существуют на рынке из-за транзакционных и логистических издержек, которые слишком повышают порог входа на локальный рынок.

Преимущества – стабильные, отлаженные с годами производство, и бизнес-модель.

Проблемы – риск потерять рынок, если изменится порог входа и другие факторы (например, по модели 5 сил Портера). В качестве примера можно привести хлебозаводы, которые частично будут вытеснены новыми игроками рынка¹⁸

¹⁵ Whoosh публикует финансовые результаты по МСФО за 2022 год URL – https://whoosh-bike.ru/whoosh_publicuet_finansovye_rezultaty_po_msfo_za_2022_god (visited 23.07.2023)

¹⁶ Яндекс вышел на рынок кикшеринга. URL - <https://ko.ru/news/yandeks-vyshel-na-rynok-kiksheringa/?ysclid=lki2bgwb3v684225039> (visited 24.07.2023)

¹⁷ Wolfram + GPT URL - <https://habr.com/ru/companies/jetinfosystems/articles/727170/> (visited 20.07.2023)

¹⁸ Почему умирают российские хлебозаводы <https://news.ru/business/pochemu-umirayut-rossijskie-hlebozavody/?ysclid=lki3n4z4mp445077832> (visited 23.07.2024)

Определив, каких стратегий развития придерживаются современные компании, давайте обозначим контекст, а именно те возможности и угрозы цифрового сетевого мира, с которыми сталкивается любая компания вне зависимости от выбранной стратегии развития

Возможности.

- 1) Глобальный рынок одновременно с фрагментацией мировой экономики¹⁹. Сетевое пространство позволяет управлять компанией по 'удалёнке'²⁰, находить покупателей в любой точке земного шара (снижает транзакционные издержки), а барьеры между фрагментами мировой экономики выводят на авангард бизнес-моделей небольшие гибкие компании, способные обходить санкционные и прочие барьеры²¹. Профессор ВШБ Константинов Геннадий Николаевич называл такие компании 'компаниями-челночниками'²². 'Возврат' промышленности в развитые страны позволит сэкономить на логистических издержках и увеличить глубину локальных рынков вместе с потенциальным ВВП.
- 2) Большие данные. Создание цифровых двойников человека, производства, природы позволит более точно моделировать и предсказывать поведение людей, события. Вместе с институционализацией доступа к данным и упрощения технологии моделирования у компаний появится все больше возможностей повышать производительность бизнес-процессов, а значит, начнет снижаться порог входа в такие отрасли, как коммерция, ретейл.
- 3) Инновационные бизнес-модели и прорывные технологии, появляющиеся в венчурной экономике и быстро масштабирующийся с помощью цифровых сетевых технологий создают потенциально бесконечный источник создания новых конкурентных преимуществ для любой компании.
- 4) Платформенная экономика – институционализация инноваций в унифицированную форму, которая позволяет быстро масштабировать инновации как внутри компании (например, у НЛМК есть 8 различных платформ – 4G, MES и т.д.), так и создавать стандарт для отрасли. Руководитель проектного офиса НЛМК в интервью говорит: 'Платформа – это огосударствление инноваций, но помимо правил и законов платформа скажет вам, на чем ездить, что делать и будет осуществлять контроль за любыми вашими действиями'

Проблемы.

1. Фрагментация мировой экономики, которая несет в себе увеличение издержек на производство различных товаров, ввиду нарушения эффективного глобального разделения труда. Также существует риск осложнения и перестройки логистических цепочек, что может оказать влияние на структуру издержек компании (например, при введении санкций на Российскую нефть, логистический маршрут российских танкеров существенно осложняется²³)
2. Прорывные технологии, эффект от которых невозможно предсказать. Например, создание цифрового рубля, который, имеет потенциал замещения всей банковской отрасли.²⁴
3. Конкуренция на платформах. Если представить, что будущее полностью за платформенной экономикой, то простота входа на платформу с равным доступом к данным делают присутствие крупных игроков на платформе невыгодным. Также увеличивается власть владельцев платформы, которые знают все и про всех.
4. Ускоренное развитие ИИ с неравенством доступа в условиях фрагментации глобальной экономики и санкционных угроз может создать конкурентные преимущества для компаний из стран-лидеров по развитию ИИ, тем самым создав дисбаланс в мировой системе безопасности²⁵, а высокая и простая доступность каждому пользователю в цифровом сетевом мире несет угрозу создания фейковой информации²⁶

Таким образом, мы определили различные стратегии развития компаний в цифровом сетевом мире, описали проблемы и возможности, с которыми сталкиваются компании.

¹⁹ Фрагментация мировой экономики, Forbes, URL: [фрагментация мировой экономики. Forbes](https://forbes.ru/ekonomika/16335997-shtetl-ekonomika) (visited 23.07.2023)

²⁰ Гибридные команды URL - <https://hbr.org/2020/10/how-to-manage-a-hybrid-team> <https://whoosh-bike.ru/whoosh-publikuet-finansovye-rezultaty-po-msfo-za-2022-god> (visited 23.07.2023)

²¹ Серый импорт автомобилей URL - <https://www.gazeta.ru/auto/2023/03/03/16335997.shtml?ysclid=iki6zuf27z360574551> (visited 23.07.2023)

²² Черные лебеди 2022. ВШБ ВШЭ URL - <https://www.youtube.com/watch?v=AJWLHB1SZiw> (visited 23.07.2023)

²³ Время доставки Российской нефти (до/после санкций) URL : https://twitter.com/ed_fin/status/1625783046472445955 (visited 23.07.2023)

²⁴ Цифровой рубль URL - <https://cbr.ru/fintech/dr/> (visited 23.07.2023)

²⁵ Санкции США URL - https://www.rbc.ru/spb_sz/01/12/2022/63885c729a7947e1f3611ef6?ysclid=iki83u4ggi768711684 (visited 23.07.2023)

²⁶ Адвокат в США и ChatGPT URL - <https://vc.ru/chatgpt/708925-advokat-iz-nyu-yorka-ispolzoval-chatgpt-dlya-podgotovki-dokumentov-po-delu-teper-ego-samogo-zhdet-sud?ysclid=iki7uxtvx92962886> (visited 23.07.2023)