

Формирование бизнес-моделей в процессе цифровой трансформации

HI-Tech

Специально для РАНХиГС



Анна Никитченко

Управляющий партнер O₂Consulting

Контактная информация:

Тел.: +7 926 810 60 23

anna@o2consulting.ru

ссылка на Telegram:

@O2Consult



– управленческие инновации для
эффективного развития регионов и бизнеса

Опыт работы в консалтинге – 12 лет.

Реализовала 250+ исследований и консалтинговых проектов для наднациональных регулирующих органов, федеральных и региональных органов власти Российской Федерации, Правительства Москвы, крупных корпораций, субъектов инновационной инфраструктуры и институтов развития

Ключевые компетенции

- Разработка стратегий
- Разработка стратегий и программ цифровизации и цифровой трансформации

Отраслевая специализация

- Государственный сектор
- Инновации
- Цифровизация

Цифровизация – не самоцель и не может выступать гарантией долгосрочного роста компании

Примеры цифровой активности



2013 – внедрение аналитической платформы OpenText для автоматизации ежемесячной отчетности и детальной аналитики поведения потребителей, аналитики Big Data на производстве, внедрение технологий IoT

2014 – создание системы 3D визуализации производственных площадок

2016 – применение технологии IBM Watson IoT

2018 – применение технологий VR для визуализации конечного продукта, создание единой платформы для клиентов



2010 – оборудование тракторов и ж/д вагонов сенсорными датчиками

2016 – начало внедрения IoT Standard Pack (комплексной системы интернета вещей), в т.ч. Kobelink – M2M облачного сервера. Разработка и внедрение роботизированных систем сварки

2018 – разработка и применение технологий машинного обучения и искусственного интеллекта для обработки данных о качестве продукции. Использование технологии распознавания изображений в роботизированной сварке



2009 – применение технологий интернета вещей в производственных процессах (аналитика, управление, интеграция внутренних ИТ систем)

2010 – внедрение системы оптимизации менеджмента и планирования

2017 – внедрение ПО SAP на основе облачных технологий



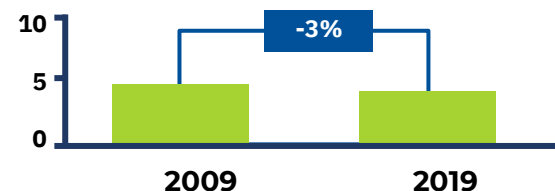
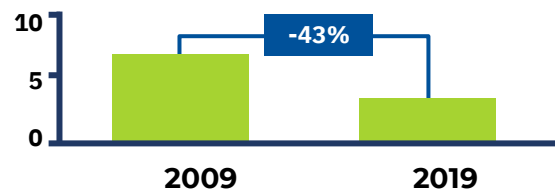
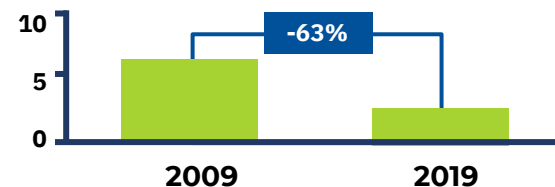
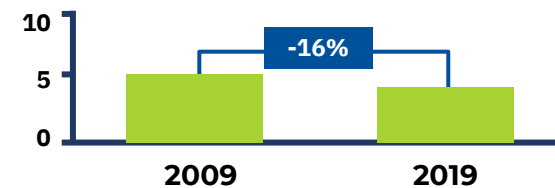
2012 – внедрение первой роботизированной производственной линии, оснащенной сенсорами

2015 – интеграция ИТ системы планирования производства и логистики с существующей системой SAP

2017 – применение цифровых систем контроля качества в плавильном производстве; автоматизация складских и сортировочных процессов с применением GPS технологий

2018 – внедрение роботизированной техники на всех производственных этапах. Использование технологии VR для дистанционного отслеживания состояния оборудования

Изменения стоимости бизнеса, млрд долл.



“

В самой технологии никакой внутренней ценности нет –
ее ценность определяется бизнес-моделью, при помощи
которой эта технология выходит на рынок

*Генри Чесбро,
профессор Калифорнийского
университета(Беркли)*



Brittle — хрупкость

В хрупком мире любые привычные нам системы, способы действий, организации могут рухнуть в любой момент. На поверхности системы могут казаться очень устойчивыми, но это до того момента, пока не возникнет какая-то новая технология

Anxious — тревожность

Тревожность вызвана непрекращающимися изменениями и часто невозможностью на них повлиять

Nonlinear — нелинейность

Нелинейный мир не позволяет установить чёткие связи между причинами и следствиями, например, между нашими действиями и их результатом. Из-за того, что связанность мира усиливается, становится всё сложнее понять последствия каждого отдельного явления

Incomprehensible — непостижимость

Переизбыток поступающей информации делает мир непознаваемым, чтобы справиться с этим вызовом, стоит стремиться к прозрачности и развивать интуицию

Понимание мегатрендов позволит снять неопределенность на уровне долгосрочной перспективы



Обострение геополитической ситуации, перестройка мирового порядка:

- СВО на Украине, альянсы, санкции, высокая волатильность национальных валют



Изменение государственной политики

- **Изменение подходов к гос. управлению:** развитие кибергосударства, управление сетями городов на базе платформенных решений, клиентоцентричность, переход к модели "умной" специализации территорий
- Регулирование: **распространение принципов ESG, стандартов умных городов** и пр.
- Глобальные и национальные проекты



Рост совокупного благосостояния и его перераспределение

- **Общий рост благосостояния в мире и противоположный тренд в некоторых странах** (в том числе в России), спрос становится глобальным и смещается в сторону развивающихся стран Ю-В Азии, рост социального расслоения
- **Концентрация мировой экономики в городах, а не странах, реализация международных проектов с инвестициями от 10 млрд долл. США**
- **Запуск цифровых валют, развитие криптовалют**



Демографические и социальные изменения

- **Рост численности населения в мире в целом (до 10 млрд к 2050 г.) /сокращение или стагнация по ряду стран (Россия)**
- **Старение населения и рост социальной нагрузки³ /Революция в медицине**
- **Рост городского населения⁴** (более половины населения живет в городских районах, и 1,5 млн чел. еженедельно добавляются к мировому городскому населению) и противоположный тренд на деурбанизацию
- **Усиливающееся влияние поколения Z и рост терпимости**



Технологический прорыв: развитие технологий и их проникновение во все сферы жизни, в том числе развитие цифровых, зеленых технологий, рост требований к кибербезопасности, переход на новый технологический уклад



Изменение климата, эпидемии, нехватка природных ресурсов

- **COVID и угрозы эпидемий** повышают требования к эпидемиологической безопасности, формируют новые предпочтения
- **Изменения климата** и климатические особенности отдельных территорий, например, прогнозируемые затопления
- **Кризис ресурсов:** к 2030 г. в мире потребуется на 30% больше продовольствия, спрос на воду увеличится на 40%, а на энергию на 50%

Выбор людей смещается в сторону «счастья», инклюзивной цифровой среды, государства как сервиса



Национальная стратегия Японии «Общество 5.0»

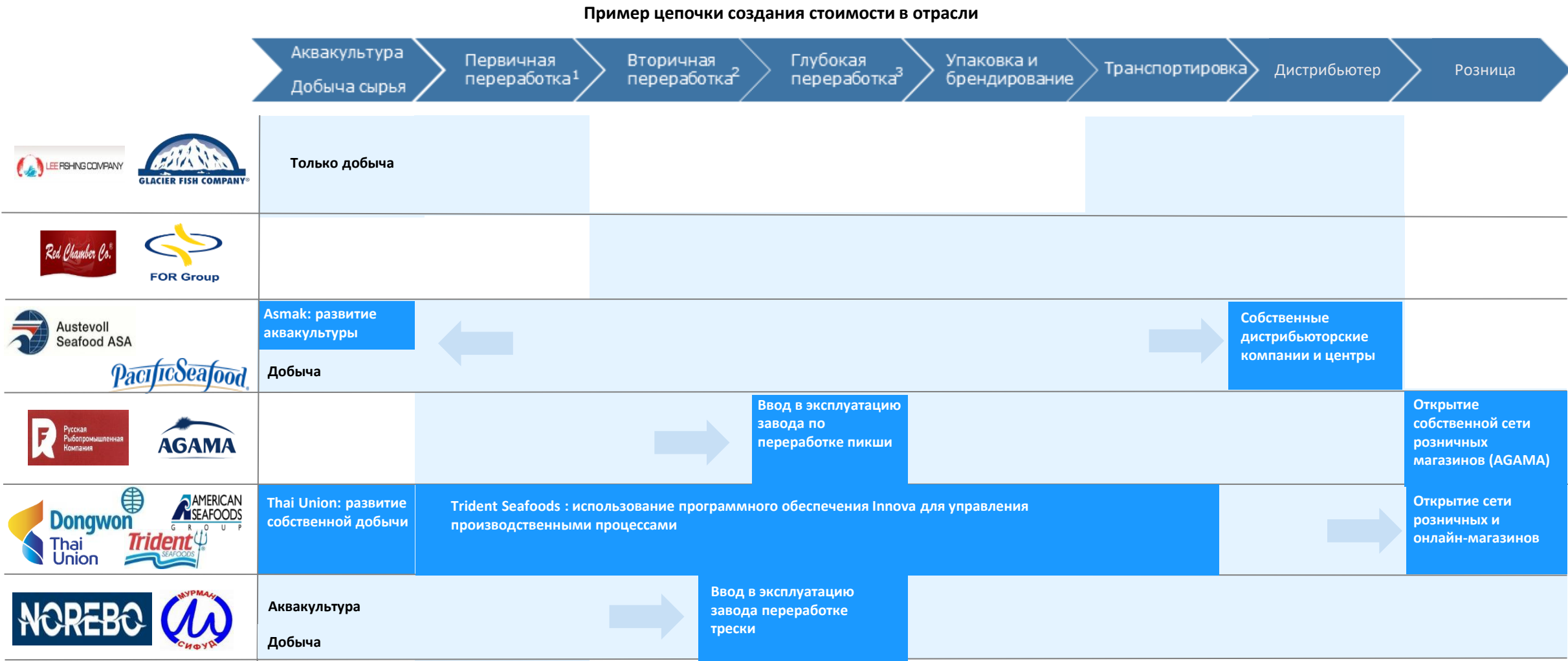
- Получение услуг высочайшего качества, возможность жить комфортной и полной жизнью в соответствии с индивидуальными особенностями, в числе которых возраст, пол, социальное положение, физическое состояние
- Создание равных возможностей для всего населения и реализации потенциала каждого человека
- Решение проблем старения населения, нехватки природных ресурсов, экологии, противодействия стихийным бедствиям
- Снятие физических, административных и социальных барьеров для самореализации человека и развития технологий



Изменения потребительских паттернов

- Люди привыкают к комфорту: быстрая доставка, быстрая подача такси, быстрые сервисы
- Для конечного пользователя нет разницы – получать частную или государственную услугу, есть единое сервисное поле
- Привязанность к удобным цифровым ресурсам соревнуется с привязанностью к городской среде
- Нет привязки к месту жительства и работы

Доход в цепочках создания стоимости отраслей смещается от добычи ресурсов к близости к конечному потребителю



Мегатренды привели к изменению понятия бизнес-модели

Бизнес-модель – это способ формирования прибыли

было

Бизнес-модель – это способ создания, доставки и реализации ценности для потребителя

стало

Более того, связанность мира растет, в глобальных экосистемах задействована экономика всего мира



Ключевые характеристики экосистемы:



Система территориально
распределена



Происходит обмен данными
между участниками
экосистемы



Ядро системы (цифровая
платформа) объединяет участников
экосистемы вне зависимости от их
территориального расположения



Цифровизация части
процессов внутри экосистемы
с целью глубокой интеграции
всех участников для их
оперативного взаимодействия

В итоге все процессы развиваются быстрее

1

Резко возрастает скорость распространения разного типа трендов, в том числе новых потребительских предпочтений, новостей/фейков, кризисов (эксперты отмечают порядка 500 разного типа мировых кризисов всего за последние 30 лет и сокращение промежутков между шоками)



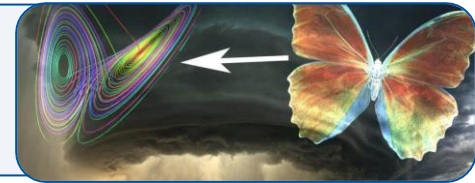
2

Интернет вещей на порядок больше нас: количество подключенных устройств (1 трлн) опережает рост численности населения

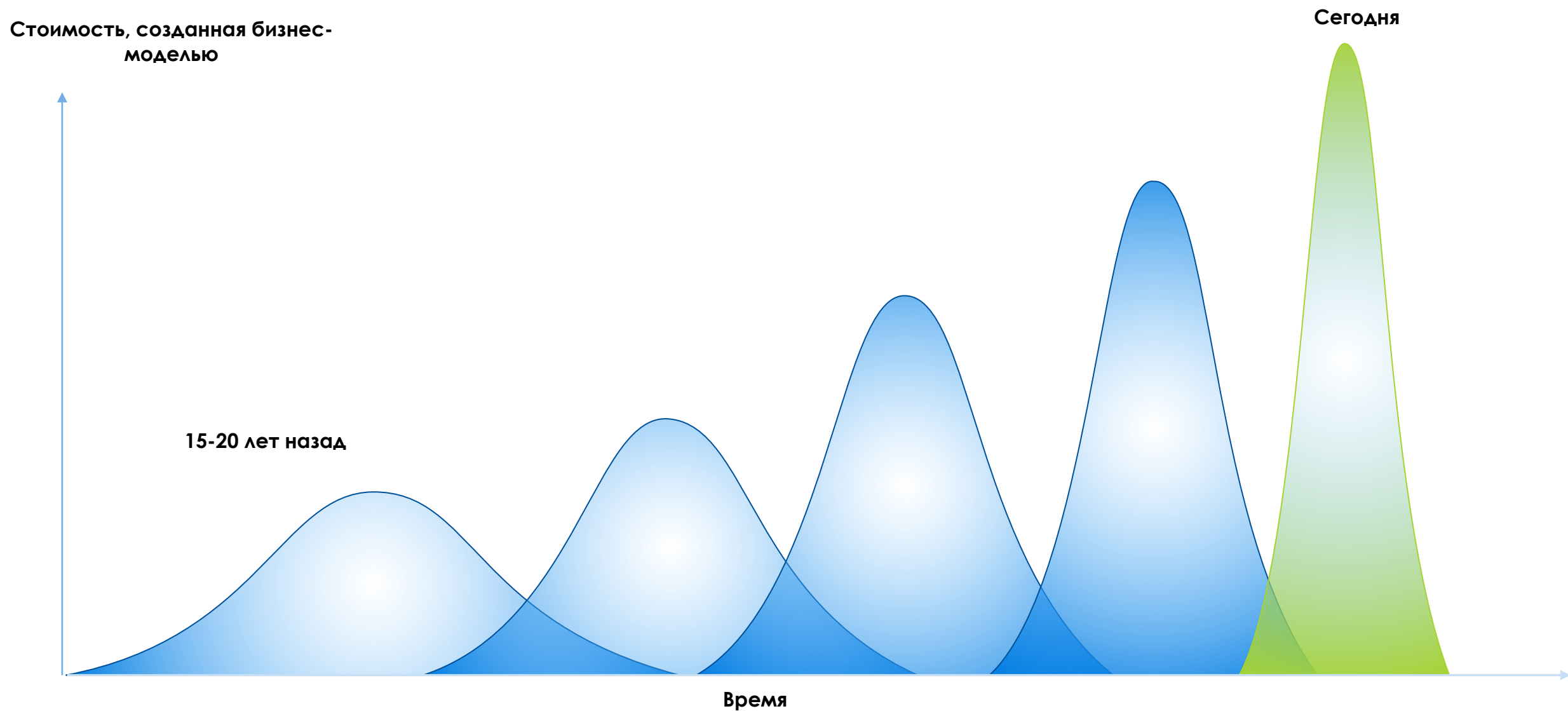


3

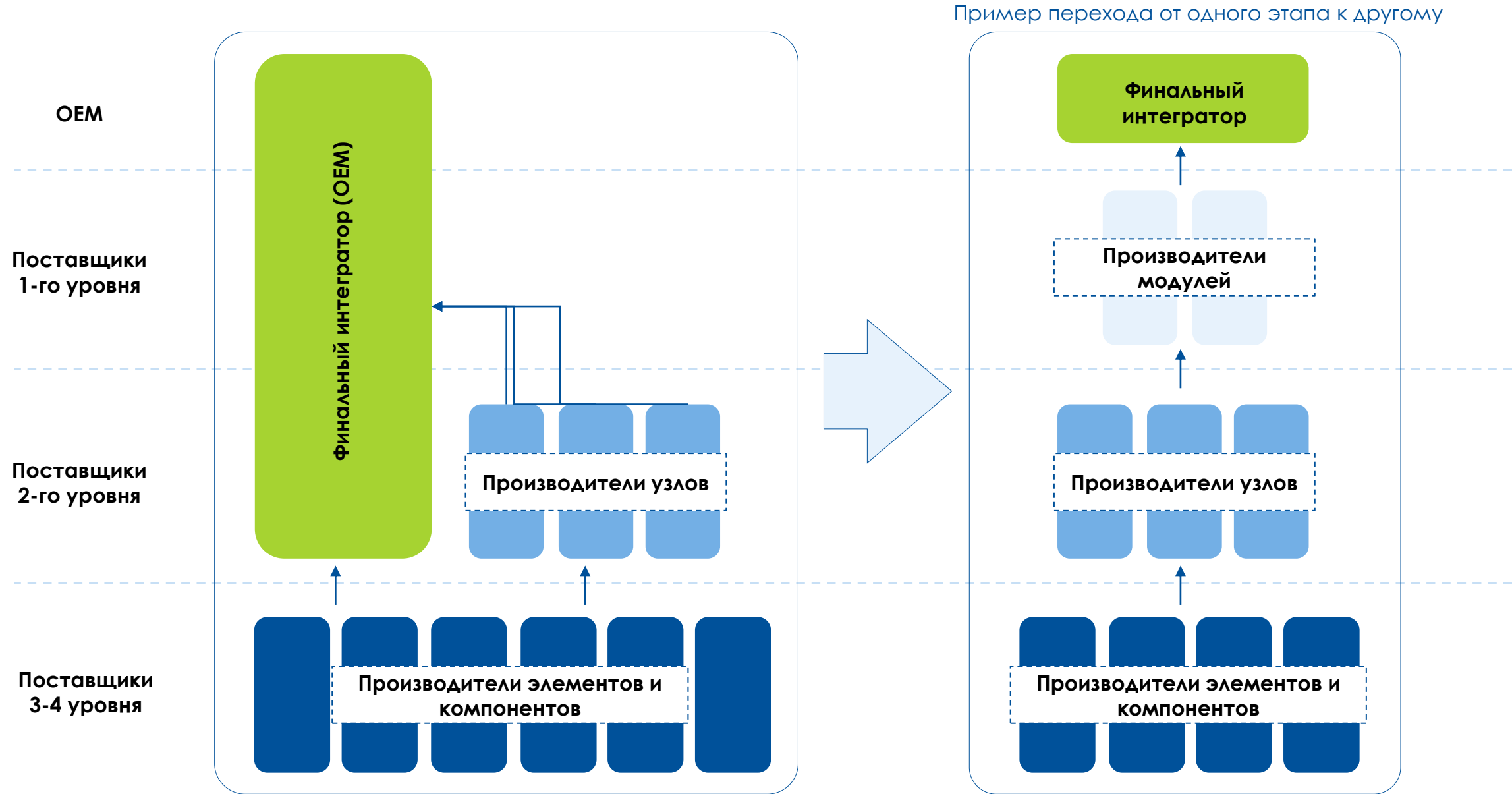
Все чаще проявляется эффект бабочки



Все чаще меняется характер конкуренции и главенствующие бизнес-модели



О отрасли быстрее проходят стадии эволюции, переходя от одной главенствующей бизнес-модели в отрасли к другой на каждом этапе



Постепенно приводя к цифровой эволюции, которая принципиально меняет облик любой отрасли и формирует новый характер конкуренции

0

Начало. Частичная цифровизация процессов

1

Перспектива 5-10 лет. Стадия становления

- Максимальная автоматизация производственных и управленческих бизнес-процессов на предприятиях

2

Перспектива нескольких десятилетий. Формирование мультикластеров

- Превращение отраслей в мультиотраслевые цифровые кластеры, объединенные на базе одной цифровой платформы или нескольких совместимых

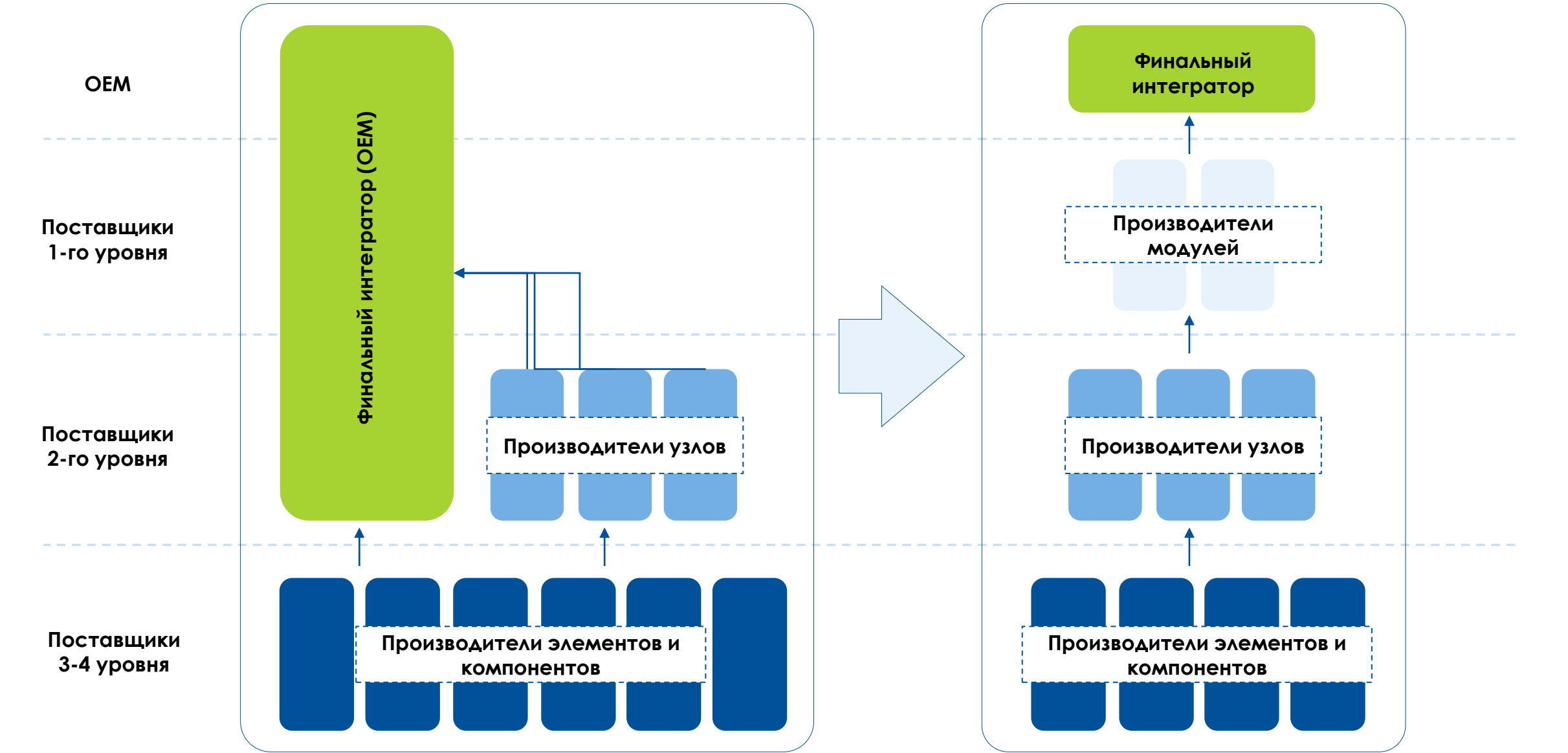
3

Перспектива к 2050-2060 гг. Единый цифровой рынок

- Единая цифровая среда, объединяющая экономику России или России и дружественных стран

О отрасли быстрее проходят стадии эволюции, переходя от одной главенствующей бизнес-модели (и типа конкуренции) в отрасли к другой на каждом этапе

Пример перехода от одного этапа к другому



Стефани Ворнер выделяет 4 бизнес-модели цифровой трансформации, совокупность которых по сути возможна на одном этапе эволюции отрасли

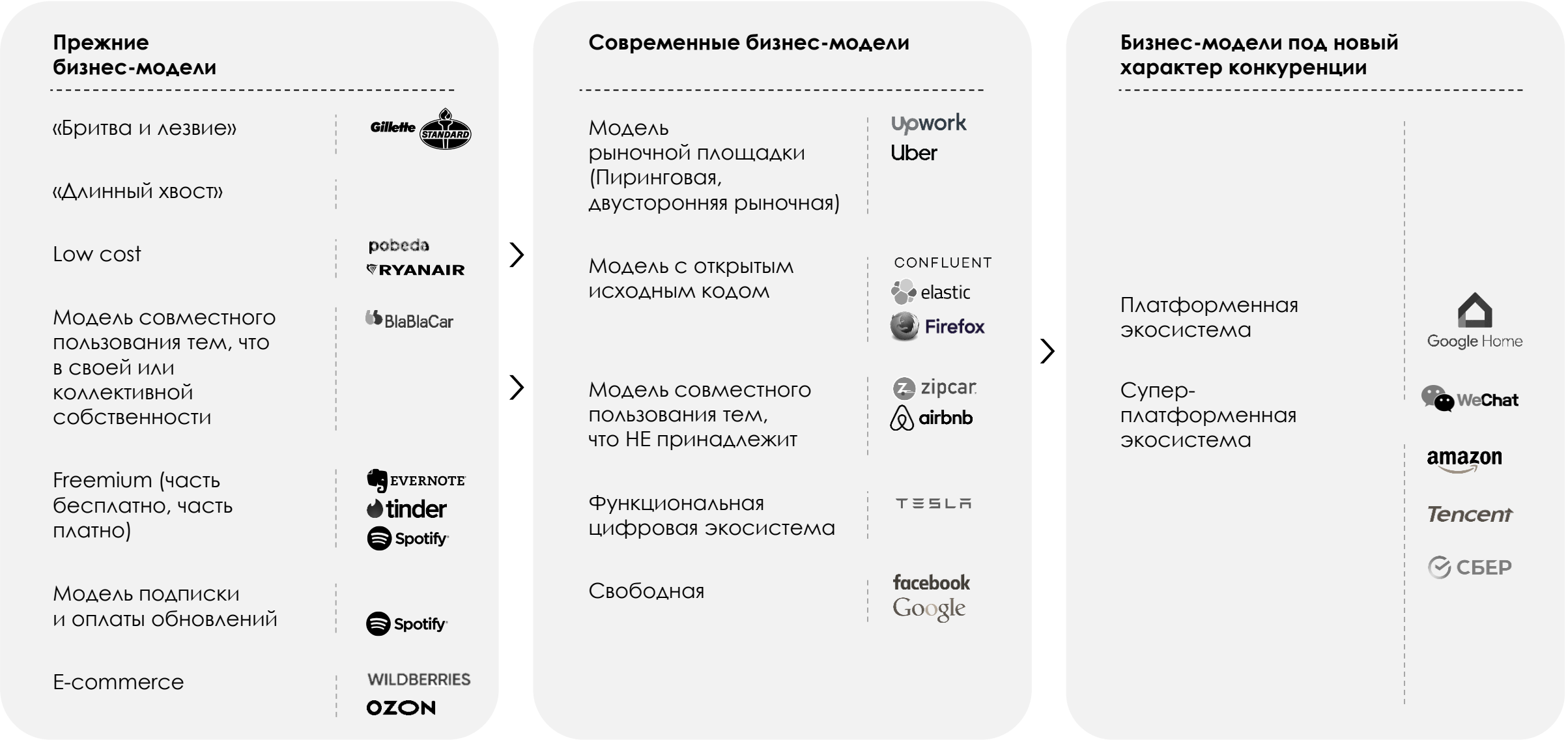
Структура бизнеса

Кто контролирует ключевые решения, касающиеся бренда, контрактов, цены, качества, участников, интеллектуальной собственности и владения данными, регулирования

Знание конечного клиента, в т.ч. цели клиента, особенности при покупке, история покупок у компании и компаний-конкурентов

	Цепочка добавленной стоимости	Экосистема
Полная	<p>Омниканальность</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ «Присвоение» отношений с клиентом ✓ Создание многопродуктового клиентского опыта в соответствии с событиями в его жизни <ul style="list-style-type: none"> ✓ Клиент выбирает каналы ✓ Интегрированная цепочка добавленной стоимости <p>Примеры: банки, розничная торговля, энергетика</p>	<p>Драйвер экосистемы</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Стать точкой назначения в своем пространстве <ul style="list-style-type: none"> ✓ Добавить вспомогательные и, возможно, конкурирующие продукты ✓ Обеспечить превосходный клиентский опыт ✓ Извлечь данные о клиенте из всех его взаимодействий <ul style="list-style-type: none"> ✓ Подобрать поставщика под потребности клиента <ul style="list-style-type: none"> ✓ Извлечь «ренгу» <p>Примеры: Amazon, Fidelity, WeChat</p>
Частичная	<p>Поставщик</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Продажа через другие компании <ul style="list-style-type: none"> ✓ Потенциально потеря влияния ✓ Основные навыки: низкая стоимость производства, постепенные инновации <p>Примеры: страхование через агента, приобретение телевизора в рознице, участие во взаимном фонде через брокера</p>	<p>Модульный производитель</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Готовые к использованию продукты / услуги ✓ Способность адаптироваться к любой экосистеме <ul style="list-style-type: none"> ✓ Постоянные инновации продуктов / услуг <p>Примеры: PayPal, Kabbage</p>

Бизнес-модели постоянно эволюционируют и лидирующую позицию на рынке все больше будут занимать платформенные и суперплатформенные экосистемы



Примеры популярных бизнес-моделей, при этом...



Крупнейший телекоммуникационный провайдер в мире, хотя и не имеет собственной сетевой инфраструктуры. Платный тариф предоставляет звонки на стационарные и мобильные телефоны



Онлайн-сервис, позволяющий быстро и без посредников арендовать жильё



Firefox Focus — это бесплатный мобильный браузер с открытым исходным кодом. Значительная часть кода написана сообществом добровольцев



Стало крупнейшим интернет-магазином в мире, не имея ни одного традиционного магазина

Примеры бизнес-моделей, которые получили и продолжают получать активное распространение:

FREEMIUM

частью функционала можно пользоваться бесплатно

P2P

Peer-to-Peer
“Ты мне - я тебе”/
Без посредников

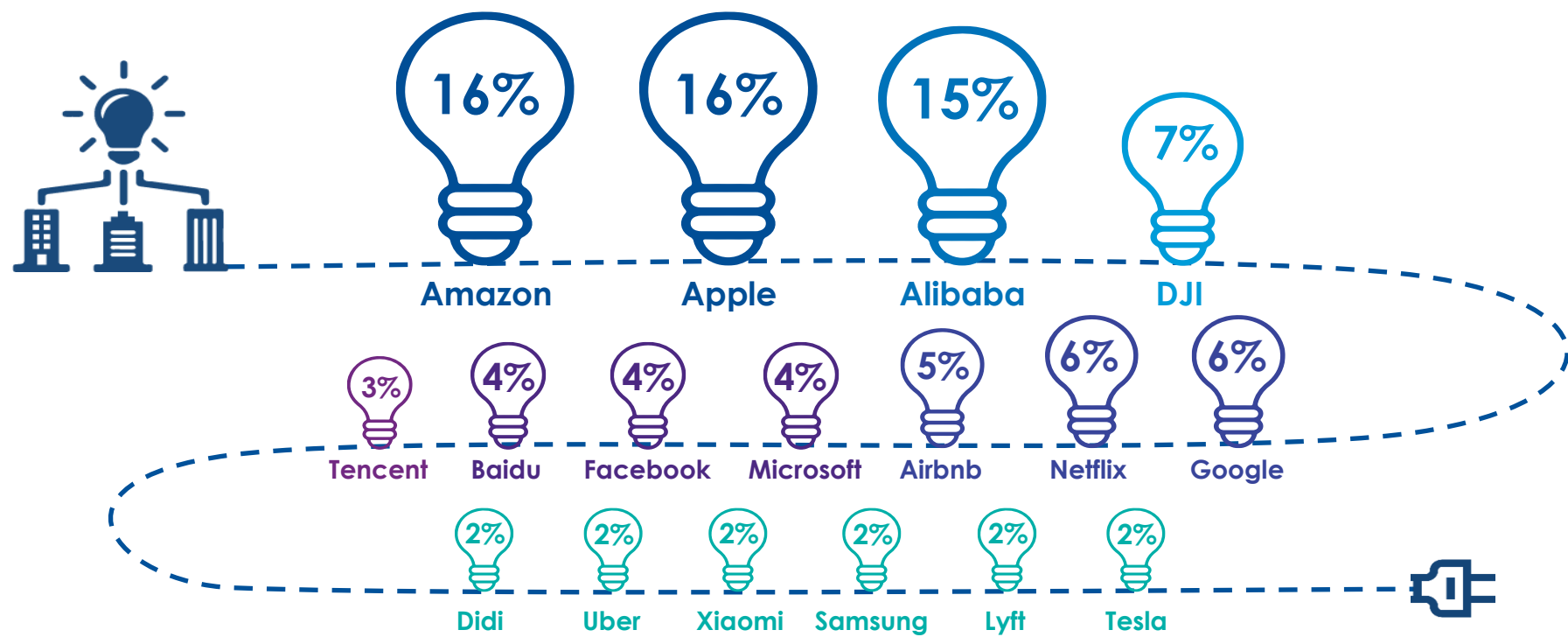
МОДЕЛЬ С ОТКРЫТЫМ ИСХОДНЫМ КОДОМ

доработка и обновление кода и мировым сообществом

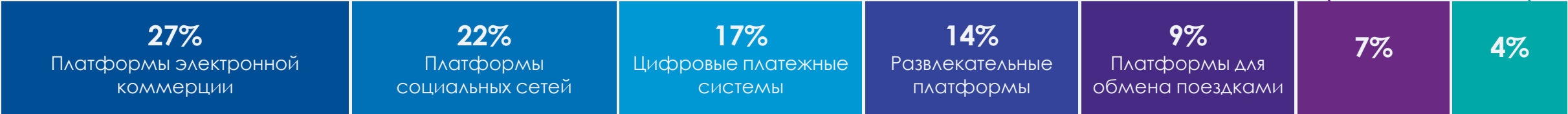
ON-DEMAND

получение индивидуального продукта по запросу

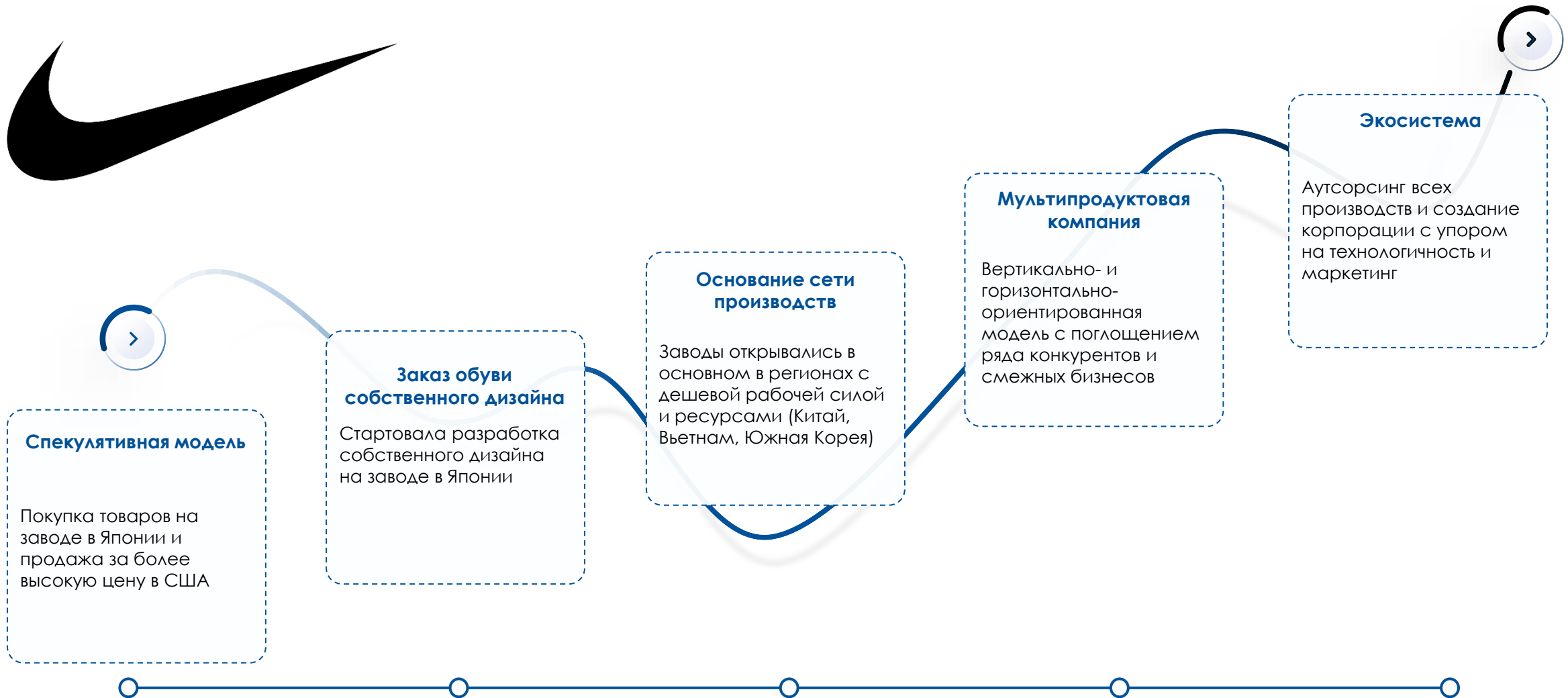
... самыми разрушительными бизнес-моделями за последние года признаны электронная коммерция и новые платформенные решения



Самые разрушительные бизнес-модели

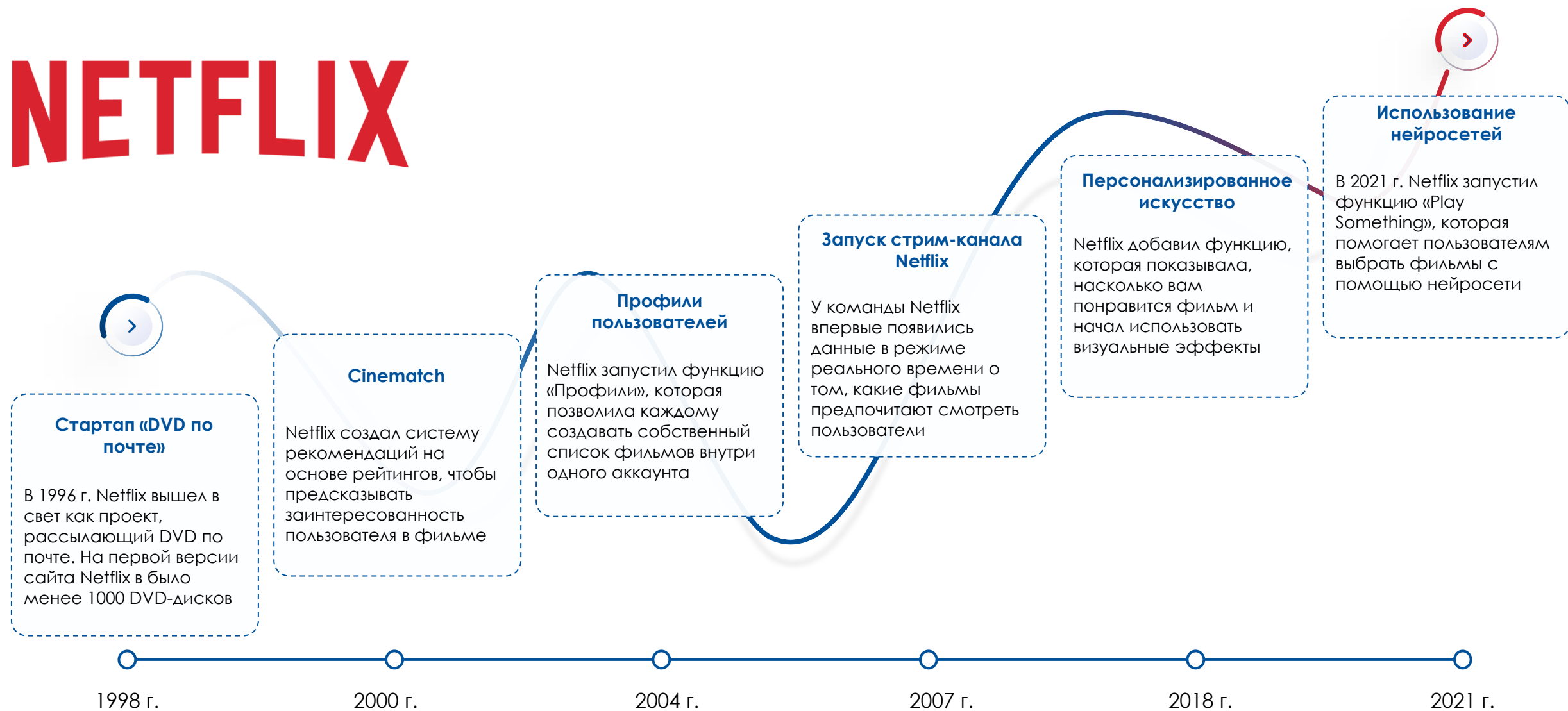


Пример. Бизнес-модели Nike эволюционировали от спекулятивной модели до экосистемы и сейчас занимает 15% мирового рынка спортивной одежды



Пример. Компании Netflix понадобились десятилетия, чтобы создать продукт мирового класса и стать лидером в своей индустрии

NETFLIX



Пример. Трансформация бизнес-моделей предоставляет бизнесу возможность отвечать современным требованиям клиентов

“

Сбер проходит успешную трансформацию бизнес-модели от банка к диверсифицированной экосистеме, предоставляющей сотни полезных повседневных сервисов в различных сферах для более чем 105 миллионов клиентов в B2C- и B2B-сегментах

Герман Греф,
президент, председатель
правления Сбербанка



Пример изменения элемента бизнес-модели: переход от B2C к B2B и наоборот

B2C ► **B2B**



С 2019 г. компания начала трансформацию и переориентировалась на рынок перевозок для бизнеса, развивая собственную software-платформу для сегмента B2B по управлению наземным транспортом. Корпоративные клиенты могут управлять поездками и выбирать поставщиков через единую платформу бронирования, которая объединяет локальные и глобальные сервисы такси, лимузинов, личных водителей и перевозок по требованию



Корпоративный мессенджер Slack первоначально представлял инструмент для обмена сообщениями внутри многопользовательской онлайн-игры Glitch. В 2012 г. Glitch закрыли из-за недостаточной популярности, однако мессенджер игры послужил прототипом будущего проекта. К 2015 г. рыночная стоимость Slack превысила 1 млрд долл. США, а в 2020 г. компанию приобрел американский разработчик программного обеспечения Salesforce за 27,7 млрд долл. США

B2B ► **B2C**



До 2021 г. Zoom представлял собой сервис, который использовался преимущественно среди представителей бизнеса. Сейчас у компании широкая целевая аудитория и маркетинговая стратегия, направленная в том числе на B2C: сервис активно используют конечные потребители по всему миру



В 1979 г. Nokia объединилась с крупным скандинавским производителем цветного телевидения Salora для создания радиотелефонной компании Mobira Oy. Первая в мире международная сотовая система Nordic Mobile Telephone связывала Швецию, Данию, Норвегию и Финляндию. Руководство компании решило продать все дочерние предприятия, чтобы сосредоточиться исключительно на телекоммуникационном бизнесе в 1992 г.

Несколько универсальных трендов в бизнес-моделях разных отраслей на текущий момент отражают возможность легкого масштабирования и независимость от человеческого фактора

1

От отдельных объектов/услуг к комплексным предложениям, обеспечивающим решение конечной проблемы с широким набором дополнительных услуг, выходящим за традиционные рамки

2

Активное развитие синхронных моделей реальных объектов и их цифровых двойников, даже без offline присутствия: метавселенные, цифровые отраслевые маркетплейсы для метавселенных

3

Компании как центры инноваций и технологий: применение цифровых и прочих технологий (новые материалы и др.), которые совместно помогают либо улучшить клиентский опыт, обеспечить вовлекающий маркетинг и создать продуктовые инновации, объекты нового типа с учетом современных потребительских предпочтений, либо сократить издержки, внедрить новые подходы производства, повысить энергоэффективность объектов, лучше управлять компаний, проектом и реализовать бережливые технологии и пр.

4

Уберизация и шеринг во многом, в том числе в инвестициях (развитие форм коллективного инвестирования), аренде оборудования, коллективном проживании (коливинги) и пр.

5

Развитие маркетплейсов полного цикла, обеспечивающих полный клиентский опыт вплоть до решения конечной проблемы

6

Вытеснение посредников по всем направлениям

7

Системы самообслуживания (Self-Service)

ЧТО НЕ ВХОДИТ В ТОП:

1

Консалтинговые услуги

Высокая зависимость качества услуг от квалификации персонала, низкая тиражируемость

2

Партнерский бизнес

Риск несовпадения интересов, несогласованность действий партнеров

3

Создание hardware решений

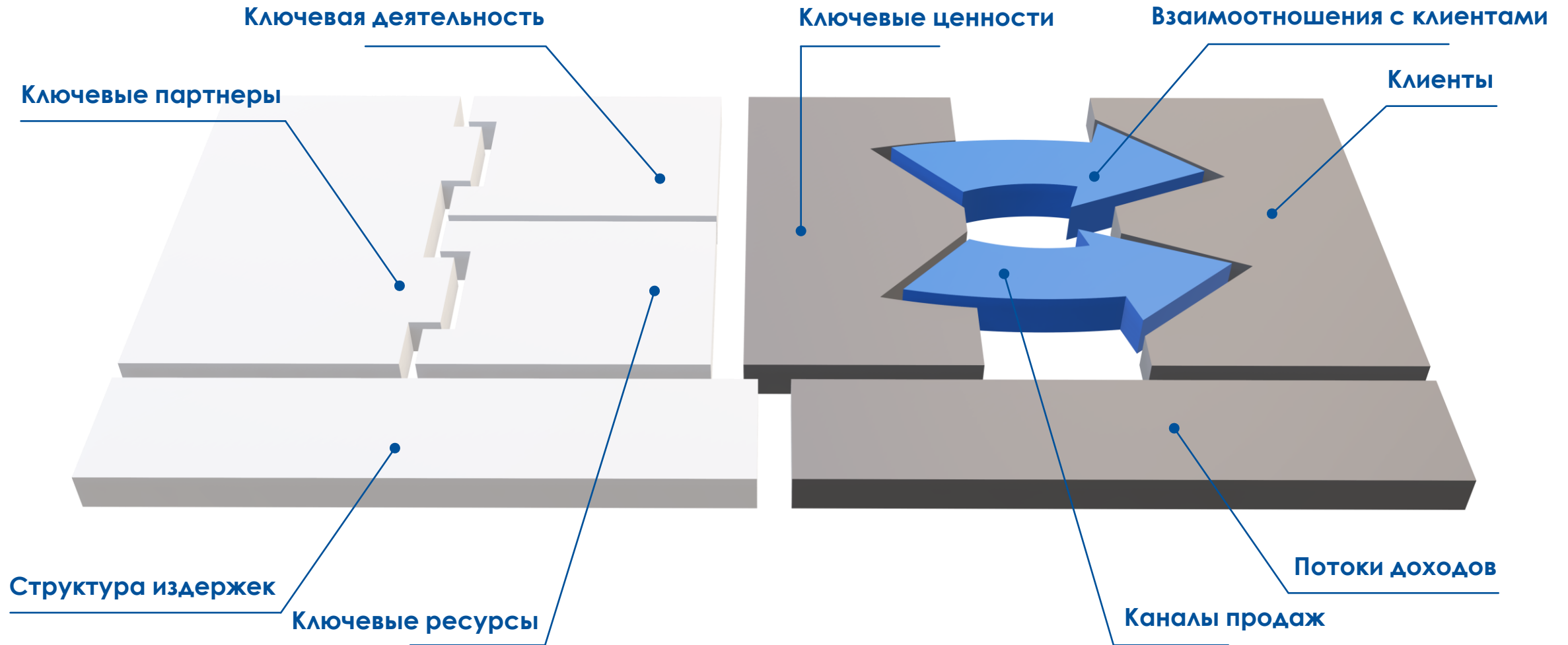
Высокие капитальные затраты, низкая прибыль

4

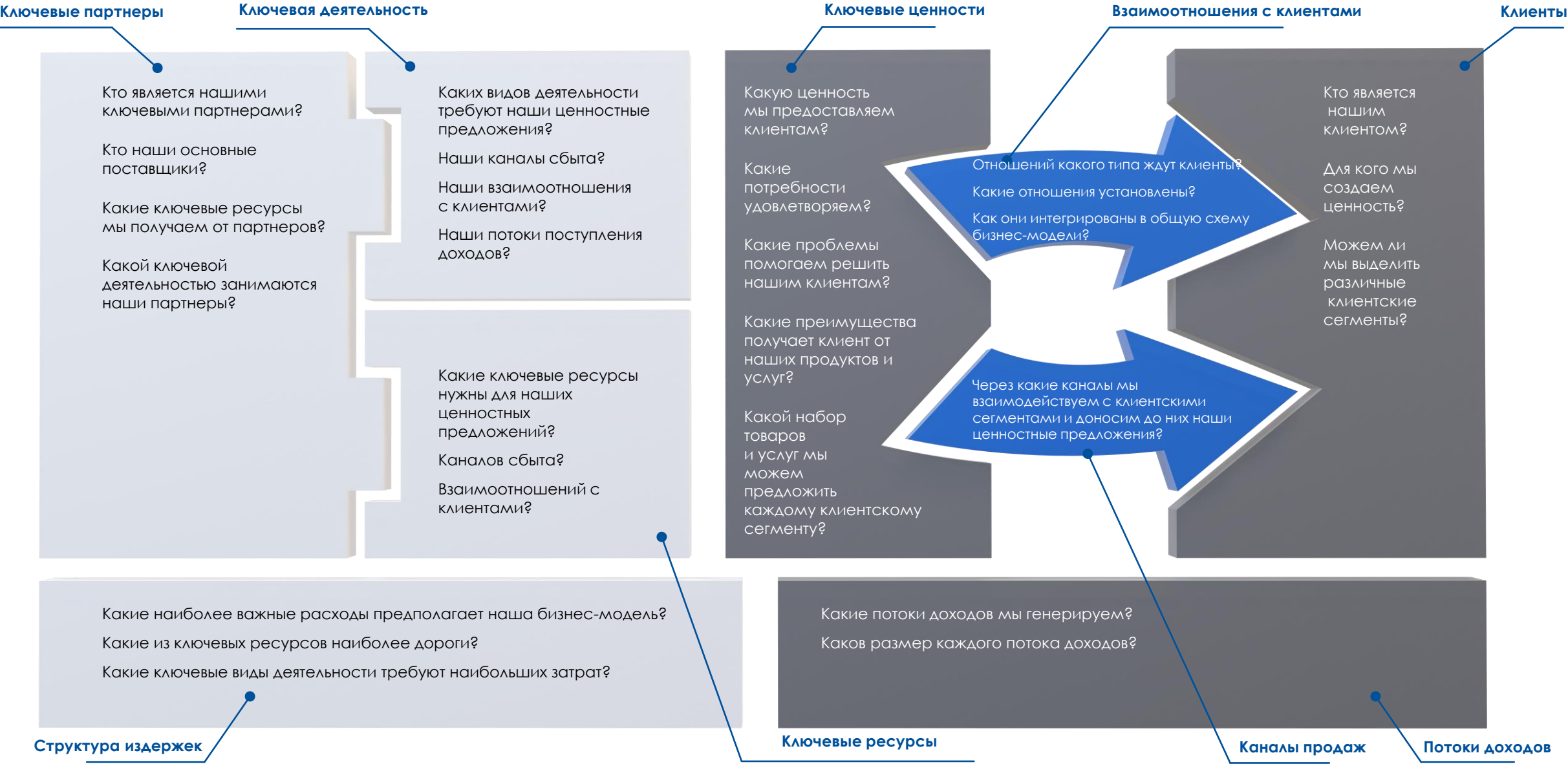
Бизнес, построенный на сторонних платформах

Слишком высокая зависимость от чужих платформ

Бизнес-модель по подходу А. Остельвальдера получила наибольшее распространение. Схема







В шаблоне А. Остельвальдера рассматриваются ключевые вопросы



Источник: O2Consulting, Бизнес-модель Остервальдера

Сравнительный анализ моделей электронного бизнеса и традиционного промышленного предприятия (разные ответы на вопросы по каждому элементу бизнес-модели)

Структурные элементы бизнес-модели	Характеристика элемента	Электронный бизнес	Традиционное промышленное предприятие
Финансы 	Способ получения доходов	Участие в платформенных отношениях и другие нематериальные блага	Реализация материальных благ
	Структура затрат	Транзакционные издержки преобладают	Транзакционные издержки преобладают
	Основной критерий эффективности	Экономические выгоды обеспечиваются благодаря положительному сетевому эффекту (рост количества участников в сети)	Экономические выгоды обеспечиваются благодаря эффекту масштаба и разнообразия
	Распределительные эффекты	Участники платформ получают гарантированный доход за счет слабой конкуренции со стороны «смежников» и обязательную выгоду для всех участников сети вне зависимости от уровня их власти	Определяются уровнем переговорной власти предприятия. Склонность к интеграции и кооперации как способа снижения отраслевых барьеров
Ценность 	Способ передачи ценности	Платформы: <ul style="list-style-type: none">Исключение посредников за исключением одного – самой платформы;Производители и потребители могут меняться местами;Пользователи сами создают и увеличивают ценность платформы (экосистемный эффект)	Линейная цепь создания стоимости – поэтапное создание и передача ценности от производителя к потребителю
	Участие контрагентов в создании ценности	Равномерное по всей сети (платформе) Взаимная зависимость контрагентов из-за вероятной фундаментальной трансформации контрактов	Неравномерное (увеличивается снизу вверх по цепи создания стоимости) Взаимная зависимость контрагентов из-за вероятной фундаментальной трансформации контрактов
	Характер передачи ценности с точки зрения учета территории	Глобальный, виртуальный	Локальный, с учетом территориального размещения рынков сырья, производства и сбыта продукции


Структурные элементы бизнес-модели	Характеристика элемента	Электронный бизнес	Традиционное промышленное предприятие
Потребители 	Сегмент рынка	P2P, P2C	B2B, B2G
	Место клиента в цеписоздания ценности	Участники платформ не рассматриваются в качестве просто конечных потребителей, а играют роль непосредственных создателей платформ	Клиенты исключены из цепи создания ценности Клиентоориентированный подход, учет потребностей клиентов
	Количество клиентов	Не ограничено	Ограничено
	Долгосрочность сотрудничества	Долгосрочное сотрудничество, регулярность сделок, взаимная активность продавца и покупателя	
Ресурсы 	Фокусирование на внешней/внутренней среде	Внешние ресурсы (ресурсы участников платформы). Взаимодействие заинтересованных сторон по изменению ресурсов и обмену результатами происходит посредством мультимедийных отношений контрактов внутри платформы	Внутренние ресурсы предприятия Взаимодействие заинтересованных сторон происходит посредством приобретения ресурсов на рынке
	Виды и специфика	<ul style="list-style-type: none">Основной ресурс платформы – сама платформа как цифровая технологическая системаОсновой устойчивого развития бизнеса является человеческий и социальный капиталыОтносительная гибкость (мобильность) ресурсов	<ul style="list-style-type: none">Доступ к природным и в первую очередь минерально-сырьевым ресурсам является основой устойчивого развития предприятияБазу конкурентных преимуществ составляют производственные активы, т.е. технологический способ производства и основные средства, требуемые для реализации этой технологииМатериальная часть портфеля ресурсов является гораздо более значимой, чем у других типов предприятийСтратегическая ригидность ресурсов
	Издержки при реализации инвестиционных проектов	Низкая ресурсоемкость проектов. Затраты на продвижение сети, но не на физические активы	Ресурсоемкость проектов с длительным сроком окупаемости и инвестиционных затрат в производственные активы
	Ресурсная зависимость	<ul style="list-style-type: none">Зависимость предприятия от количества потребителей (клиенты рассматриваются как своеобразные ресурсы)Минимальный размер бизнеса и требуемых ресурсов на старте	<ul style="list-style-type: none">Зависимость предприятия от рынка природных ресурсов, поставщиков в целом, как результат – жесткая конкуренция за сырьеВысокий порог минимального эффективного выпуска продукции

Источник: O₂Consulting, статья «Промышленные предприятия: электронная vs. традиционная бизнес-модель»


Направления цифрового развития

- Реализация стратегических целей Компании
- Цифровая трансформация ключевых сфер Компании
- Цифровая трансформация в рамках цепочки добавленной стоимости
- Базовые ресурсы цифровой трансформации
- Модель управления (Цифровой двойник)



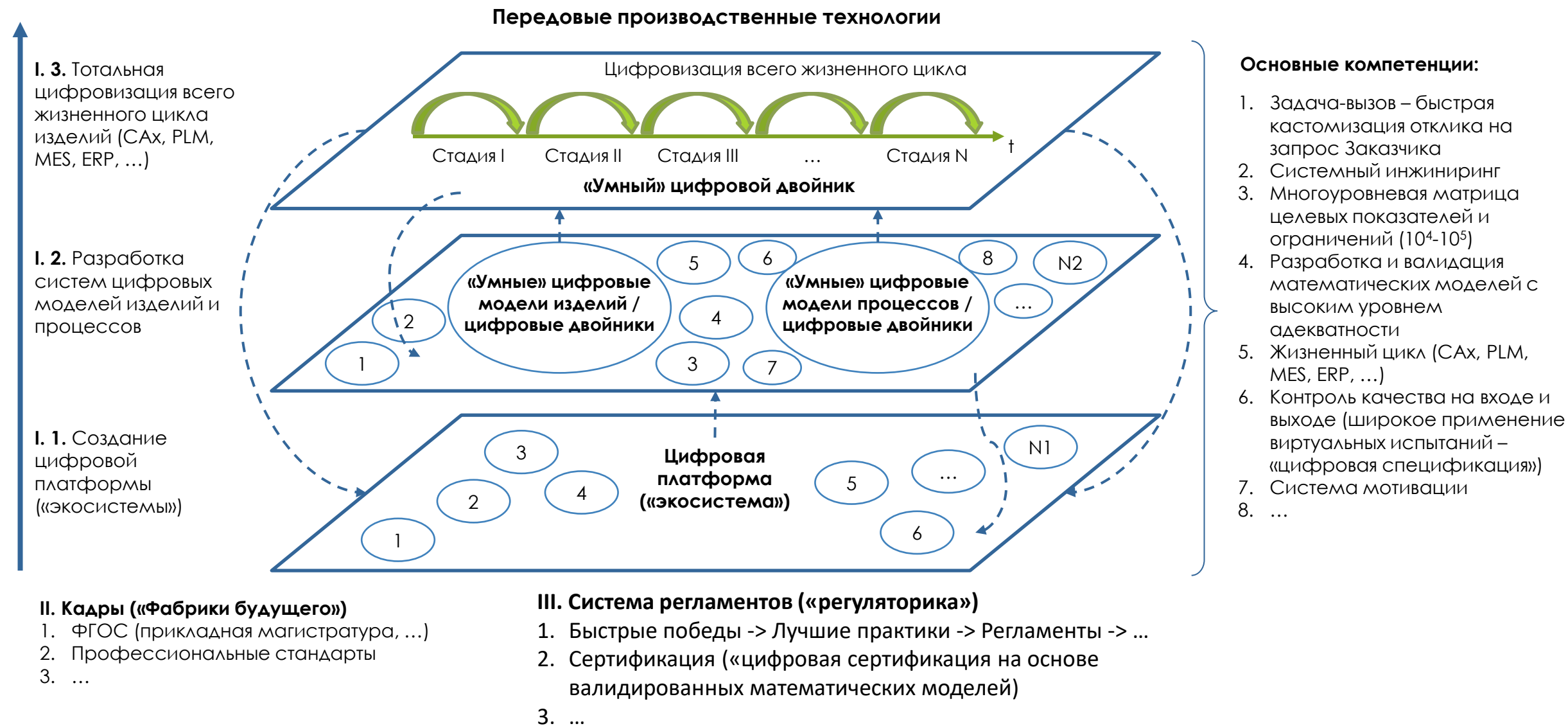
 **Цифровая трансформация**

Появление новых моделей деятельности и продуктов за счет внедрения цифровых платформ и соединения возможностей технологий и традиционной сферы

 **Цифровой двойник**

Цифровая копия реального физического изделия или процесса, в т.ч. целого бизнеса/компании

На основе ЦД возможно построение «фабрик будущего» – нового типа системы бизнес-процессов (способ комбинирования бизнес-процессов)






Кейсы в текстильной промышленности

+7 (495) 66-99-854
info@o2consulting.ru
www.o2consulting.ru

Компании текстильной отрасли наращивают усилия по внедрению цифровой трансформации по всей цепочке добавленной стоимости

Компания		Цифровое решение		Результат
Производство	 HANDU Handu	Компания внедрила системы управления заказами (OMS), управления складом (WMS) и планирования ресурсов предприятия (ERP) и теперь может собирать и анализировать данные, быстро реагируя на динамичный спрос на рынке	↑	Скорость обработки заказов достигла 15 тыс. заказов в минуту, побив рекорд во всей отрасли
	 Red factory	Red Factory разработала оптимизированную ИТ-систему для облегчения выполнения заказов/производства, чтобы удовлетворить потребность в быстром производстве большого количества мелкосерийных заказов	↑	Мерчендайзеры компании смогли обрабатывать 20-30 заказов одновременно
Логистика	 ERKE	Компания создала интеллектуальную систему логистики на основе WMS и WCS, которая позволяет компании обрабатывать и использовать в режиме реального времени данные и следить за действиями на складах и в распределительных центрах	↑	Количество подписчиков выросло на 99%, частота повторных покупок – на 58%, а средняя стоимость заказа – на 15%
	 Cainiao	Cainiao внедрила такие технологии, как IoT, инструменты Albacked и робототехнику на своих складах и в центрах внутренних поставок для отслеживания поставок и улучшения выполнения заказов	↑	Выполнено более 1 млрд заказов на Global Shopping Festival, установлен новый рекорд по объему логистики
Торговля	 JNBY JNBY	JNBY открыл официальный аккаунт в WeChat и WeChat Mini Program для взаимодействия с клиентами и продажи своей продукции. Компания значительно увеличила свои продажи с помощью усилия цифрового маркетинга	↑	Объем продаж через Интернет вырос на 45,1% по сравнению с аналогичным периодом прошлого г. а
	 Uniqlo	<ul style="list-style-type: none">Компания внедрила функцию «VR» 360 ° для просмотра продукта с технологией виртуальной реальностиUniqlo стала использовать RFID-технологий на складах	↑ ↓	<ul style="list-style-type: none">Повысился уровень клиентоориентированностиСократился период учета товара с 40 до 5 ч.
Маркетинг	 C&A	Компания стала использовать технологию Beacon и функцию встряхивания в WeChat для обнаружения маршрута покупателя внутри магазина	↑	Решение помогло бренду лучше понять портрет клиента через подключение их к CRM и POS системам с идентификатором пользователя
	 Hodo Group	Компания внедрила уникальный интерфейс с использованием различных «черных технологий», таких как умные зеркала с рекомендациями по стилю и функцией персонального гида	✓	Применение новых технологий позволило Hodo Group остаться в топ-100 лучших компаний Китая и стать примером для менее крупных предприятий

Источник: анализ O2Consulting на основе данных из открытых источников

Пример изменения элемента бизнес-модели. Текстильная отрасль.

Кейс компании ZARA

1

**Вклад в реализацию
стратегических
целей**

- ✓ Достичь нулевого уровня убытков в части утилизации продукции
- ✓ Сократить расход электроэнергии на 57%, а расход воды – на 62%
- ✓ Удвоить доход от продаж
- ✓ Ускорить инвентаризацию продукции на 80% за счет RFID-технологий

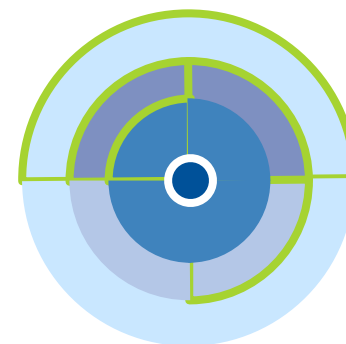
2

**Цифровая
трансформация
ключевых сфер**

- ✓ Внедрить технологию цифровой печати продукции на производстве

3

Базовые условия



Комментарии

- Передовые технологии позволяют выявить наиболее популярные продукты и бренды, наиболее привлекательные стили, цвета и текстуры, чтобы обеспечить руководство по дизайну и продаже товаров

Пример изменения элемента бизнес-модели. Текстильная отрасль.

Кейс компании Uniqlo

1

**Вклад в реализацию
стратегических
целей**

- ✓ Увеличить выручку к 2022 г. до 1 триллиона йен
- ✓ Увеличить долю онлайн-покупок до 30% от общей выручки

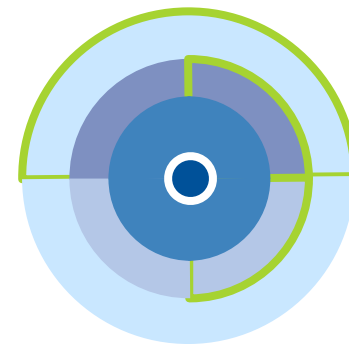
2

**Цифровая
трансформация
ключевых сфер**

- ✓ Сократить период идентификации продукции с 40 часов до 5 за счет RFID-технологий
- ✓ Использовать VR-технологии в приложениях для повышения уровня клиентоориентированности

3

Базовые условия



Комментарии

- Uniqlo приближается к полной автоматизации складов, компания уже заменила роботами 90% персонала на основном складе в Токио. Роботы способны сортировать предметы одежды по сезонам, размерам и цветам, складывать футболки, а потом укладывать их в коробки и пакеты разного размера и формы для отправки заказчикам

Пример изменения элемента бизнес-модели. Текстильная отрасль.

Кейс компании Nike

1

**Вклад в реализацию
стратегических
целей**

- ✓ Увеличить выручку на 15%
- ✓ Обеспечить рост цифровой коммерции на 60%

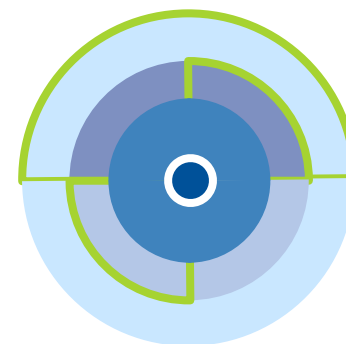
2

**Цифровая
трансформация
ключевых сфер**

- ✓ Обработать в среднем 300 транзакций в секунду с помощью цифровой экосистемы

3

Базовые условия



Комментарии

- За счет цифровизации глобальный оборот Nike достиг 8,9 млрд долларов, также показав рост на 14% при неизменном курсе валют. Лидером стал цифровой канал продаж. Ритейлер зафиксировал рост по всем географическим зонам и в Nike Direct

Пример изменения элемента бизнес-модели. Текстильная отрасль.

Кейс компании Adidas

1

Вклад в реализацию стратегических целей

- ✓ Увеличить средний темп роста цифровой коммерции до +2 млрд долларов в г.
- ✓ Увеличить долю онлайн-покупок от общего профита до 30%"

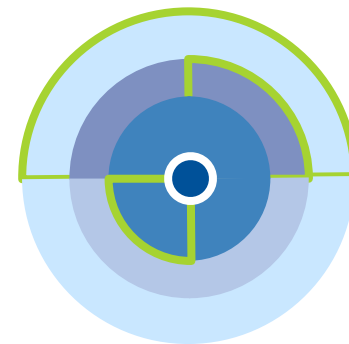
2

Цифровая трансформация ключевых сфер

- ✓ Достичь рост числа новых аккаунтов до 19%
- ✓ Увеличить коэффициент конверсии заказов на 4%

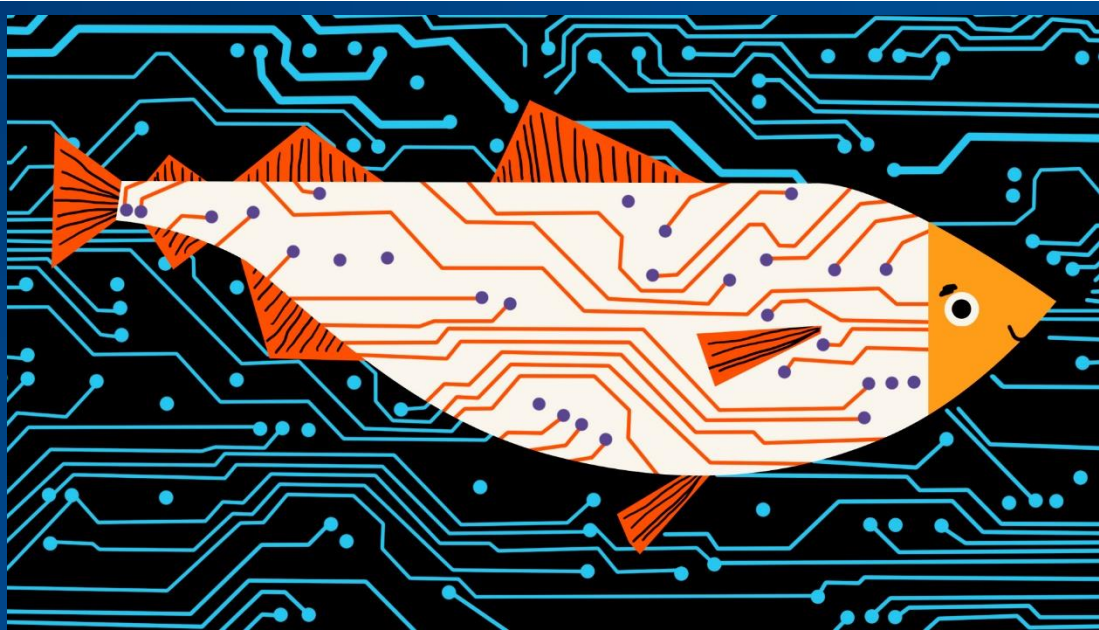
3

Базовые условия



Комментарии

- Новый подход к работе позволил увеличить на российском рынке процент выкупа товаров, заказанных в интернет-магазине, в среднем на 10%, а также разгрузить склад компании в связи с возросшей скоростью доставки заказов. В связи с тем, что заказы быстро обрабатываются и сразу после процесса обработки происходит отправка заказа в пункт назначения, на складе освобождается место для дальнейшей циркуляции товара



Кейсы в рыбной отрасли

+7 (495) 66-99-854
info@o2consulting.ru
www.o2consulting.ru

Глобальна цифровизация рыбной отрасли позволит совершить «голубую революцию», в том числе активно применяя инновации

«Повышение продуктивности за счет разработки нового генетического материала, средств и методов воспроизводства»

«Мы активно ищем компании, которые разрабатывают клеточные, растительные и ферментированные альтернативы морепродуктам, ингредиенты и передовые технологии»



Некоторые компании становятся мощными инновационными центрами, разрабатывая собственные технологии выращивания рыбы, морепродуктов полного цикла, а также создавая инновационные продукты (1/2)

Seafarms Group



- Разработали и запатентовали AqualingualR, автоматизированную систему кормления, которая позволяет выращенным на фермах рыбам кормиться по требованию
- Эта система в настоящее время используется для таких брендов лосося кижуча, как Sakaiminato Salmon и Sado Salmon

Nissui



- успешно разработали и протестировали технологии полного жизненного цикла выращиваемого осьминога
- Обнаружила водный организм, который может питать растущих осьминогов, и использует эти организмы для оттачивания своей технологии аквакультуры осьминогов

Цена акций увеличилась на 7% после объявления о внедрении

Pacific Seafood



- Инкубатории используют лучшие практики и технологии. Умелое управление циклом роста устриц, моллюсков, мидий и микижи в здоровой, контролируемой среде
- Один из крупнейших в мире инкубаториев моллюсков, способных производить более 50 миллиардов личинок устриц (диплоидных и триплоидных) в г.

Некоторые компании становятся мощными инновационными центрами, разрабатывая собственные технологии выращивания рыбы, морепродуктов полного цикла, а также создавая инновационные продукты (2/2)



**Trident
Seafoods
Corporation**



- Разработали уникальный продукт - белковую лапшу, приготовленную из минтая
- Эта лапша не содержит глютена, низкоуглеводна, содержит 10 г белка в каждой порции. Белковая лапша полностью готова к употреблению и нейтральна по вкусу

Продукт привлек множество новых покупателей TSC



**Thai Union
PLC**



- Запустил в 2015 г. Глобальный инновационный инкубатор мирового класса, первый в своем роде в Таиланде
- В 2020 г. запустит завод по производству тунцового масла и станет единственным производителем высококачественного рафинированного тунцового масла



**Русская
аквакультура**



- Крупнейший в России производитель форели и лосося «Русская аквакультура» начал проект по разведению мидий в Баренцевом море, рассматривая производство мидий как возможность при относительно низких инвестициях использовать имеющуюся инфраструктуру для создания продукта с высокой добавленной стоимостью

... В том числе компании находят применение другим видам сырья, к примеру, морским и речным водорослям



Two X Sea



- Инвестировала в биотехнологическую компанию «TerraVia», США
- разработчик инновационной технологии получения жиров Омега-3 из водорослей с применением продуктов сахарного производства



Gather Great Ocean Group



- Инвестирует в строительство заводов и разработку технологий высокоэффективной переработки австралийских водорослей
- Первоначально морские водоросли будут переработаны для использования в удобрениях для коммерческой продажи, но долгосрочный интерес GGOG заключается в добыче морского сахара



РК
«ПРОСТОР»



- В 2019 г. компания «Простор» запустила новое предприятие, которое специализируется на переработке морепродуктов и водорослей, проводит научные исследования и имеет ряд патентов на способы переработки водных биологических ресурсов и методы их применения в лечебно-профилактических целях

Комментарии

Инновации в переработке открывают широкий спектр направлений диверсификации бизнеса:

- производство сырья (сухого сырья, альгинатов, агара, прочих концентратов) с дальнейшим применением в пищевой промышленности (кондитерские изделия, паштеты, энергетики), в косметологии, производстве БАДов и функционального питания, фармацевтике;
- продукты для конечного потребителя: продукты питания (морская капуста, паштеты, нори), БАДы и функциональное питание, косметические препараты

Шаги по актуализации стратегии и корректировке бизнес-модели



ссылка на подборку книг и статей про бизнес-модели:



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!



Анна Никитченко

Управляющий партнер O₂Consulting

Контактная информация:

Тел.: +7 926 810 60 23

anna@o2consulting.ru

- более 250 реализованных проектов
- стратегии компаний
- уникальная экспертиза в вопросах цифровизации и разработки стратегий