

УДК 004.7
ББК 60.56
К90

Редакционный совет:
В.Кубаев, И. Михайлова, А. Лобачев, Р. Резанов, О. Родионова

Кулагин В., Сухаревски А., Мефферт Ю.

**Digital@Scale : Настольная книга по цифровизации бизнеса / Влади-
мир Кулагин, Александр Сухаревски, Юрген Мефферт. М. : Интеллекту-
альная Литература, 2019. — 293 с.**

ISBN 978-5-6042320-7-1

Мы живем в эпоху, когда цифровая революция вошла в свою решающую фазу — интернет использует каждый второй житель Земли. Целые отрасли претерпевают кардинальные изменения из-за появления цифровых игроков.

В эпоху цифровых технологий выживание компаний зачастую зависит от того, способны ли они пересмотреть свои отношения с клиентами, переосмыслить такие важные элементы собственной бизнес-модели, как производственный контроль и взаимодействие с поставщиками, а может, и вовсе изменить саму модель монетизации своих услуг. Отказ признавать необходимость этих изменений чреват проигрышем и уходом с рынка.

Что же конкретно нужно изменить именно в вашей компании и как это сделать? В этой книге вы найдете ответы на эти вопросы, узнаете опыт известных международных и российских компаний, что поможет вам и вашему бизнесу успешно провести цифровую трансформацию и с легкостью стать частью нового цифрового мира.

УДК 004.7
ББК 60.56

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru

- © Copyright © 2017 by McKinsey & Company, Inc. All rights reserved.
- © Перевод. ООО «Мак-Кинзи и компания СиАйЭс», 2019.
- © Издание на русском языке, оформление. ООО «Интеллектуальная Литература», 2019.

ISBN 978-5-6042320-7-1 (рус.)
ISBN ISBN 978-1-119-43374-3 (англ.)

Содержание

Предисловие. Необходимость цифрового мышления	9
1. Цифровые технологии стремительно и необратимо меняют мир	12
1.1. Что такое цифровая трансформация.....	12
1.2. Устоявшиеся представления о рынках уже неактуальны.....	19
1.3. Перемены ускоряются по экспоненте.....	25
1.4. Тот, кто игнорирует цифровые технологии, рискует проиграть и уйти с рынка.....	27
2. Цифровизация требует фундаментального обновления всей компании изнутри.....	30
2.1. Зачем что-то менять, если все и так хорошо?.....	32
2.2. Что означает цифровизация для нашей компании и что мы должны выделить в качестве приоритетов?.....	36
2.3. Как решать задачи, связанные с цифровыми преобразованиями?.....	38
2.4. Карго-культ вам не поможет.....	40
3. Зачем? Потому что время не ждет	42
3.1. Осознание необходимости срочных мер: насколько срочно нужно проводить цифровизацию?	44
3.2. Определение характера необходимых преобразований	49
3.3. Выявление ценных активов и преимуществ.....	54
3.4. Определение уровня ожиданий, связанных с трансформацией.....	57
Заключение: вперед, к новым экосистемам!.....	59
4. Что? Принятие необходимых мер	60
4.1. Всегда онлайн, часто электро и на автопилоте: автомобиль цифровой эпохи.....	64
4.2. Цифровая торговля: единого канала продаж уже недостаточно.....	72
4.3. Разве кому-то еще нужны банки? Традиционной бизнес-модели угрожают финтех-компанияи.....	80
4.4. Цифровое здравоохранение: важнейшие инновации в сфере здравоохранения, позволяющие сократить затраты в долгосрочной перспективе.....	86

4.5.	Здания с сетевыми возможностями	93
4.6.	Цифровая революция добралась и до энергетических компаний.....	104
4.7.	Телекоммуникационным гигантам сегодня нелегко: кто займет место в центре формирующихся коммуникационных экосистем?	112
4.8.	Цифровая логистика: дрон всегда звонит дважды	121
	Закключение: перспективы формирующихся экосистем	127
5.	Что? Развитие бизнес-архитектуры	128
5.1.	Оmnиканальность: бесшовный клиентский опыт при использовании различных каналов продаж и обслуживания	129
5.2.	Динамическое ценообразование: цены обновляются ежеминутно.....	135
5.3.	Цифровой маркетинг: персонализированные сообщения по всем каналам.....	141
5.4.	Разработка цифровых продуктов и открытые инновации: переосмысление подходов к разработке продуктов	147
5.5.	Дизайн и проектирование продуктов: учимся у разработчиков программного обеспечения.....	152
5.6.	Быстро, более гибко и эффективно: «цепочка поставок 4.0».....	160
5.7.	Цифровая система бережливого производства: цифровизация производственной деятельности.....	167
5.8.	Цифровизация в офисе: бал правят роботы.....	174
	Закключение: цифровизация меняет каждый аспект деятельности компаний	181
6.	Что? Укрепление фундамента	182
6.1.	Современная ИТ-архитектура: в цифровую эпоху — ускоренным темпом.....	183
6.2.	Большие массивы данных и продвинутая аналитика	187
6.3.	Кибербезопасность: искусная защита цифровой экономики.....	193
6.4.	Встроенное ПО: машины и оборудование становятся цифровыми	199
6.5.	Директор по цифровым технологиям: каждой компании — своего Стива Джобса	205
6.6.	Цифровая организационная структура: вся власть межфункциональным командам!.....	210
6.7.	Управление персоналом: как привлечь лучших представителей «цифрового поколения».....	215

6.8. Управление отношениями с партнерами: вместе мы — сила!	220
7. Как? Бескомпромиссное, комплексное и ускоренное проведение цифровой трансформации	227
7.1. Составление плана	232
7.2. Масштабное мышление: цифровизация всего предприятия в целом	233
7.3. Элемент удивления: на первом месте должен быть клиент	237
7.4. Укрепление связей между функциональными подразделениями	242
8. Как? Запуск цифровой компании	251
8.1. Переход на цифровую операционную систему	252
8.2. Закрепление изменений в корпоративной культуре	258
8.3. Управление преобразованиями	262
8.4. Поощрение лидерских качеств на всех уровнях	268
9. Как? Проведение масштабного развертывания	271
9.1. Всеобъемлющая трансформация	272
9.2. Как превратить ИТ в конкурентное преимущество	274
9.3. В тесном сотрудничестве со стартапами	277
9.4. Главный принцип — скорость	278
9.5. Быстрое развертывание: цифровизация в масштабах всего предприятия	279
Благодарности авторов российского издания	289
Об авторах	291