

Autor câștigător al Premiului pentru
Brand Leadership – World Brand Congress

DAVID L. ROGERS

Transformarea digitală



Cum să-ți
regândești afacerea
în era internetului



1.

Cele cinci sectoare ale transformării digitale: clienții, concurența, datele, inovarea, valoarea

Cred că îți amintești de *Encyclopædia Britannica*. Publicată pentru prima dată în 1768, a reprezentat sursa de referință definitorie pentru limba engleză timp de sute de ani, înainte de dezvoltarea internetului. Aceia dintre noi de o anumită vârstă își amintesc cu siguranță cum răsfoiau paginile celor 32 de volume legate în piele – dacă nu acasă, atunci la o bibliotecă școlară – când pregăteau o lucrare de cercetare. În dezbaterile inițiale despre Wikipedia și în relatările ulterioare despre dezvoltarea sa uimitoare, această enciclopedie online a erei digitale, imensă, creată cu sprijinul utilizatorilor și accesibilă tuturor, a fost întotdeauna comparată cu *Britannica*, titularul tradițional și principalul competitor.

Când, după 244 de ani, Encyclopædia Britannica, Inc., a anunțat că și-a tipărit ultima ediție, mesajul părea clar. O altă companie incapabilă de schimbare, născută înainte de sosirea internetului a fost *perturbată* – distrusă de logica de necombătut a revoluției digitale. Doar că acest lucru nu era adevărat.

În ultimii 20 de ani, Britannica trecuse printr-un proces de transformare dureros. Wikipedia nu a fost, de fapt, primul său competitor digital. În zorii erei calculatoarelor, Britannica a încercat să treacă de la edițiile tipărite la cele pe CD-ROM și, brusc, a intrat în competiție cu Microsoft, o companie dintr-un domeniu total diferit.

Enciclopedia *Encarta* de la Microsoft era în capul listei pierderilor financiare, fiind oferită gratuit în format CD-ROM la cumpărarea de software Windows, ca parte a unei strategii mai largi de a poziționa calculatoarele pe primul loc ca investiție educațională pentru familiile din clasa de mijloc. Când CD-ROM-urile au cedat locul World Wide Web-ului, Britannica s-a confruntat cu o concurență generată de explozia de surse online, inclusiv Nupedia și, mai târziu, succesorul acesteia, Wikipedia, care a crescut exponențial, datorită informațiilor puse la dispoziție de un număr foarte mare de persoane.

Britannica a înțeles că în comportamentul clienților săi s-a produs o schimbare dramatică odată cu apariția noilor tehnologii. Fără să se cramponeze de vechiul model de afaceri, liderii companiei au căutat să înțeleagă nevoile de bază ale clienților săi – utilizatorii de acasă și instituțiile de învățământ, în creștere pe piața „K-12”^{*}. Britannica a încercat mai multe variante de distribuție media, prețuri și canale de vânzare pentru produsele sale. Dar ceea ce este cel mai important este că a continuat să își urmeze misiunea de bază: calitate editorială și servicii educaționale de nivel înalt. Urmărind acest obiectiv, a reușit nu numai să treacă la un model de abonament integral online pentru enciclopedia sa, dar, de asemenea, să ofere produse conexe noi care să satisfacă necesitățile în evoluție impuse de programele școlare și de procesul de învățare.

* „K-12” se referă la grupele de vârstă dintre copiii preșcolari (K – *kindergarten*) până la cei de clasa a XII-a (12).

„La momentul la care am încetat să mai publicăm varianta tipărită, vânzările reprezentau aproximativ 1% din afacerea noastră“, a explicat președintele Britannica, Jorge Cauz, laudând această decizie. „Suntem la fel de profitabili acum pe cât am fost întotdeauna.“¹

Povestea Britannica poate părea surprinzător de clară tocmai pentru că evoluția sa a fost atât de cunoscută: noile tehnologii digitale conduc la schimbări dramatice în comportamentul clienților, influențându-le puternic. Odată începute, digitalizarea unui produs, interacțiunea sau modalitățile de comunicare devin tentante. Vechiul model de afaceri se invalidează. Inflexibil și incapabil să se adapteze, „dinozaurul“ dispare. Viitorul aparține firmelor noi în materie de digitalizare și start-upurilor.

Dar nu asta s-a întâmplat cu Britannica și nu asta trebuie să se întâmple cu afacerea ta.

Nu există absolut niciun motiv ca noile companii bazate pe digitalizare să le elimine pe cele deja înființate. Nu există niciun motiv ca noile întreprinderi să fie singurele motoare ale inovării. Companiile deja înființate, cum ar fi Britannica, pot fi deschi-zătoare de drumuri. Problema este că, în multe cazuri, managementul acestora nu are la îndemână un ghid ușor de înțeles care să le ajute să abordeze provocările competitive ale digitalizării. Cartea aceasta constituie un asemenea ghid, având scopul de a te ajuta să înțelegi, să stabilești strategiile de urmat și să concurezi pe terenul digitalizării.

Depășirea unghiurilor digitale moarte

O analogie poate fi de ajutor aici. În timpul primului val al Revoluției Industriale, fabricile erau dependente de surse fixe de energie – în primul rând, de energia dată de morile situate de-a lungul râurilor și, mai târziu, de puterea aburului de la motoarele pe cărbune. Deși aceste surse de energie au condus

la creșterea producției de masă, ele au adus, de asemenea, constrângeri importante. La început, au dictat locul în care să fie instalate fabricile, precum și nivelul de productivitate pe care îl puteau atinge. Mai mult decât atât, pentru că atât morile, cât și motoarele cu abur aveau nevoie ca toate utilajele dintr-o fabrică să fie conectate la un arbore de transmisie central – un motor lung care antrena fiecare mașinărie – aceste surse de energie au determinat designul fabricilor și modul de desfășurare a activităților de producție.

Odată cu extinderea instalațiilor electrice în fabrici, la sfârșitul secolului al XIX-lea, toate acestea s-au schimbat. Puterea electrică a eliminat toate limitările pe care le aveau fabricile până la acel moment. Utilajele puteau fi organizate ca să producă la capacitate optimă. Liniile de producție se puteau întreține reciproc, ca afluenții unui râu, în loc să fie dispuse de-a lungul unui arbore liniar. Dimensiunea fabricii nu mai era limitată de lungimea maximă a arborilor și a curelelor de transmisie. Posibilitățile de proiectare a unor tipuri de uzine noi erau uimitoare. Și totuși, proprietarii unităților industriale vechi au fost, în cele mai multe cazuri, incapabili să valorifice aceste posibilități. Erau atât de obișnuiți cu limitările și principiile vechiului design, încât, pur și simplu, nu au văzut oportunitatea de sub nasul lor.

Noilor furnizori de energie electrică – „start-upurile“ din epoca electrificării – le-a revenit rolul de a conduce procesul de inovare a producției. Aceste firme noi le-au împrumutat producătorilor motoare electrice gratuit, numai ca să încerce tehnologia nou apărută. Tot gratuit, au trimis instructori și ingineri ca să îi pregătească pe directorii și lucrătorii din uzine, astfel încât aceștia să înțeleagă cum ar putea motoarele electrice să le transforme afacerea. La început, progresele au fost lente, dar s-a dovedit că mașinăriile reușeau să învețe niște cai bătrâni în buiestru. Până în anii 1920, s-a conturat un nou ecosistem de fabrici, lucrători, ingineri, produse și afaceri bazate pe energia electrică.²

Astăzi, afacerile din era digitală (cum ar fi Google sau Amazon) sunt precum fabricile care utilizau puterea electrică în epoca electrificării timpurii. Iar companiile care au avut înțelepciunea de a se adapta la digitalizare (cum ar fi Britannica) sunt precum fabricile care au învățat să se reorienteze și să avanseze în următoarea eră industrială. Ambele tipuri de afaceri recunosc posibilitățile pe care le oferă tehnologiile digitale. Amândouă văd cum constrângerile epocii pre-digitale au dispărut, creându-se noi modele de afaceri, noi surse de venituri și noi surse de avantaje competitive, care sunt nu doar posibile, dar și mai ieftine, mai rapide și mai centrate pe client ca niciodată.

Să aruncăm o privire în profunzime asupra acestei lumi.

Cinci sectoare strategice transformate de digitalizare

Plecând de la premisa că electrificarea a generat schimbări radicale prin eliminarea principalelor constrângeri din calea producției, atunci impactul digital este chiar mai mare, deoarece le elimină practic pe cele din toate domeniile influențate de strategiile de afaceri.

Tehnologiile digitale schimbă modul în care ne conectăm și creăm valoare pentru clienții noștri. Poate că am crescut într-o lume în care companiile transmiteau mesaje la radio și televiziune și le expediau clienților produsele lor. Dar astăzi relația este profund bilaterală: mesajele și recenziile au o influență mult mai mare asupra clienților decât reclamele sau celebritățile, iar participarea lor activă a devenit un motor esențial al succesului în afaceri.

Tehnologiile digitale transformă modul în care abordăm competiția. Din ce în ce mai mult, concurăm nu doar cu firme rivale din domeniul nostru de afaceri, dar și cu cele din alte domenii, care ne fură clienții prin noile lor oferte digitale. Ne putem trezi într-o competiție înverșunată cu un rival vechi

într-un domeniu, valorificând în paralel capacitățile companiei prin activitatea prestată într-o altă zonă de interes. În mod accentuat, activele concurente s-ar putea să nu mai aparțină organizației noastre ci, mai degrabă, să se regăsească într-o rețea de parteneri față de care menținem relații de afaceri mai laxe.

Tehnologiile digitale au schimbat lumea în care trăim poate cel mai mult prin modul în care gestionăm datele. În întreprinderile tradiționale, datele pe care trebuia să le obținem erau costisitoare, dificil de stocat și de utilizat în departamentele organizaționale*. Gestionarea acestor date a necesitat achiziționarea și întreținerea unor sisteme informatice foarte mari (gândește-te la sistemele de planificare a resurselor unei întreprinderi, necesare pentru a urmări traseul de la stocurile unei fabrici din Thailanda până la produsele vândute într-un mall din Kansas City). În prezent, informațiile sunt generate într-un ritm fără precedent, nu doar de companii, ci de toată lumea. În plus, sistemele bazate pe stocarea datelor în cloud sunt din ce în ce mai ieftine, pot fi accesate instant și ușor de utilizat. Cea mai mare provocare în zilele noastre este cum să transformăm volumul enorm de date pe care le avem în informații cu adevărat valoroase.

Tehnologiile digitale transformă, de asemenea, modul în care întreprinderile vin cu ceva nou. Anterior, inovarea era un proces costisitor, foarte riscant și limitat. Testarea ideilor noi era dificilă și scumpă, astfel încât companiile s-au bazat pe intuiția directorilor de a descoperi cum să dezvolte un produs înainte să-l lanseze pe piață. În prezent, tehnologiile digitale permit testarea și experimentarea continuă, procese care erau de neconceput în trecut. Prototipurile pot fi realizate pe bani puțini și ideile sunt testate rapid prin intermediul comunităților de utilizatori.

* Departamentele organizaționale (*organizational silos*, în original) reprezintă subdiviziuni ale unei companii care operează independent și nu schimbă între ele informațiile pe care le dețin, inclusiv din motive legate de limitările de sistem.

Învățarea constantă și testarea repetată a produselor, înainte și după lansarea lor, au devenit o cutumă.

În ultimul rând, tehnologiile digitale ne obligă să percepem diferit cum înțelegem și creăm valoarea pentru clienții noștri, care își schimbă constant preferințele, în condițiile în care competitorii descoperă mereu posibilități valoroase pentru ei. Atunci când o afacere are succes pe piață, se instalează destul de des o stare periculoasă de satisfacție. Așa cum a avertizat Andy Grove în urmă cu mai mulți ani, în era digitală „supraviețuiesc doar paranoicii“. În prezent, este imperativ să ne depășim limitele și să găsim surse noi de valoare pentru clienți.

Ca să conchidem, putem vedea cum forțele digitale remodelează cinci sectoare-cheie ale strategiei de afaceri: clienții, concurența, datele, inovarea și valoarea (a se vedea Figura 1.1). Ele compun peisajul transformării digitale a afacerilor din zilele noastre. (Poți folosi un acronim ușor de memorat pentru cele cinci sectoare ca CC-DIV, pronunțat „ce-ce-div“).

Dincolo de sectoare, tehnologiile digitale redefinesc multe dintre principiile de bază ale strategiei de afaceri și modifică regulile pe care companiile trebuie să le urmeze ca să aibă succes.



Figura 1.1

Cele cinci sectoare ale transformării digitale

Multe dintre vechile constrângeri au fost eliminate și au apărut posibilități noi de dezvoltare. Companiile care au fost înființate înainte de perioada internetului trebuie să își dea seama că multe dintre principiile de bază de la care au pornit trebuie actualizate. Tabelul 1.1 prezintă acest tip de modificări pe măsură ce afacerile trec de la era analogică la cea digitală.

Hai să analizăm temeinic modul în care tehnologiile digitale antrenează principiile strategice în fiecare dintre aceste sectoare.

Clienții

Primul sector al transformării digitale este cel al clienților. În teoria tradițională, clienții erau considerați o masă de actori cărora li se adresau acțiunile de marketing pentru a fi convinși să cumpere. Modelul dominant al piețelor de masă a pus accentul pe obținerea randamentului economic prin producția de masă (realizarea unui produs care să deservească mai mulți clienți) și comunicarea în masă (utilizarea unui mesaj coerent și a unei căi de comunicare potrivite pentru ca mesajul să ajungă la cât mai mulți clienți și să-i convingă, pe cât posibil, în același timp).

În epoca digitală, ne mutăm către o lume care poate fi cel mai bine caracterizată nu prin piețele de masă, ci prin rețelele de clienți. În această paradigmă, clienții sunt conectați dinamic și interacționează în moduri care le modifică relațiile cu afacerile și pe cele dintre ei. Clienții de astăzi comunică și se influențează reciproc constant, conturând reputațiile afacerilor și ale brandurilor. Utilizarea instrumentelor digitale schimbă modul în care ei descoperă, evaluează, cumpără și utilizează produsele și cum duc mai departe informația, cum interacționează și rămân aproape de anumite branduri.

Acest lucru obligă companiile să își reevalueze canalul tradițional de marketing și să reexamineze modul în care clienții își fac cumpărăturile, de la utilizarea rețelelor de socializare, a

motoarelor de căutare, a smartphone-urilor sau a laptopurilor, până la vizitarea unui magazin sau service printr-un chat online live. În loc să-i privească doar ca pe niște ținte pentru vânzări, companiile trebuie să accepte faptul că un client activ, conectat în rețea, poate fi cel mai bun focus-grup, cea mai bună cale de dezvoltare a brandului sau cel mai bun partener pentru inovare pe care îl vor putea găsi vreodată.

Concurența

Al doilea sector al transformării digitale este concurența: modul în care o companie intră în competiție și cooperează cu alte companii.

Tabelul 1.1

Modificări ale principiilor strategice de la era analogă la cea digitală

	De la	La
Clienții (capitolul 2)	Clienții ca piață de masă Mesajele transmise clienților Firma ca influencer principal Vânzările determinate de marketing Debitul de valoare unilateral Creșterea producției cu costuri reduse (firmă)	Clienții ca rețea dinamică Mesajele bilaterale Clienții ca influenceri principali Vânzările, loialitatea și susținerea influențate de marketing Debitul de valoare reciproc Creșterea valorii cu costuri reduse (client)
Competiția (capitolul 3)	Competiția dintre domenii bine definite Diferențierea clară între parteneri și rivali Competiția ca joc de sumă nulă Activele-cheie deținute în cadrul companiei Produsele cu trăsături și beneficii unice Câțiva concurenți dominanți per categorie	Competiția dintre domenii mai abstracte Diferențierea mai puțin vizibilă între parteneri și rivali Cooperarea competitorilor în domenii esențiale Activele-cheie aflate în rețele exterioare Platformele cu parteneri care fac schimb de valoare Câștigătorul ia tot datorită efectelor de rețea

Datele (capitolul 4)	<p>Generarea costisitoare a datelor în cadrul firmei</p> <p>Problema stocării și gestionării datelor</p> <p>Folosirea datelor structurate de companii</p> <p>Gestionarea datelor în departamentele organizaționale</p> <p>Datele ca instrument de optimizare a proceselor</p>	<p>Datele generate continuu peste tot</p> <p>Problema transformării datelor în informații de valoare</p> <p>Datele nestructurate disponibile și valoroase</p> <p>Valoarea datelor rezultată din conexiunile dintre departamente</p> <p>Datele ca activ esențial intangibil pentru crearea de valoare</p>
Inovarea (capitolul 5)	<p>Deciziile luate pe baza intuiției și vechimii</p> <p>Ideile de testare scumpe, rare și dificile</p> <p>Experimentele realizate sporadic, de către experți</p> <p>Identificarea soluției potrivite ca provocare a inovării</p> <p>Evitarea eșecului indiferent de costuri</p> <p>Atenția pe produsul „finit“</p>	<p>Deciziile bazate pe testare și validare</p> <p>Ideile de testare ieftine, frecvente și facile</p> <p>Experimentele realizate în mod constant, de către oricine</p> <p>Rezolvarea problemelor reale ca problemă a inovării</p> <p>Învățarea din eșec rapidă și cu puține costuri</p> <p>Atenția acordată prototipurilor cu viabilitate redusă și procesului de testare repetată după lansare</p>
Valoarea (capitolul 6)	<p>Propunerea de valoare stabilită de industrie</p> <p>Punerea în practică a propunerii de valoare</p> <p>Optimizarea modelului de afacere cât mai mult timp</p> <p>Analizarea schimbării în funcție de impact</p> <p>Succesul de piață ca motor al satisfacției</p>	<p>Propunerea de valoare stabilită în funcție de nevoile în schimbare ale clienților</p> <p>Identificarea următoarei oportunități de valoare pentru client</p> <p>Evoluează cât mai poți, pentru a rămâne mai sus de nivelul minim al curbei</p> <p>Analizarea schimbării în funcție de cum poate da naștere unei afaceri noi</p> <p>„Numai paranoicii supraviețuiesc“</p>

În mod tradițional, concurența și cooperarea au fost văzute în opoziție una cu alta: companiile concureau cu firme rivale, ale căror afaceri erau similare cu ale lor și cooperau cu partenerii din lanțul de aprovizionare și de distribuție, care le vindeau produsele sau le furnizau inputurile necesare pentru producție.

Astăzi, ne îndreptăm către o lume a afacerilor cu granițe mișcătoare, în care cei mai mari competitori pot fi asimetrice – companii din afara industriei noastre care nu arată deloc ca noi, dar care oferă valoare concurențială clienților noștri. „Dezintermedierea”^{*} digitală schimbă radical parteneriatele și lanțurile de aprovizionare – partenerii noștri de afaceri de lungă durată pot deveni competitori acerbi atunci când ajung să deservească direct clienții.

În același timp, putem ajunge să cooperăm cu un rival direct ca urmare a modelelor de afacere interdependente sau a amenințărilor cu care ne confruntăm amândoi, provenite din afara industriei din care facem parte. Și, ce este cel mai important, tehnologiile digitale dau o forță foarte mare modelelor de tip platformă, care oferă posibilitatea ca o afacere să creeze și să atragă o valoare enormă prin facilitarea interacțiunilor cu alte afaceri sau cu clienții.

Rezultatul net al acestor schimbări este o transferare majoră a locului de desfășurare a competiției. În locul unei bătălii cu sumă nulă între rivali similari, competiția a devenit din ce în ce mai mult un loc al manevrelor pentru influență făcute de firme cu modele de afacere foarte diferite, fiecare încercând să obțină mai multe avantaje ca să ajungă în poziția de a mulțumi consumatorul final.

* În sens larg, dezintermedierea înseamnă retragerea de sume de bani din conturile care oferă un randament scăzut, deschise la intermediari financiari pentru a fi investiți în mod direct în instrumente ale pieței care oferă un randament superior (sursa: BNR). Autorul îl folosește în sensul avantajelor pentru companii oferite de digitalizare.

Datele

Următorul sector al transformării digitale este cel al datelor: modul în care companiile produc, gestionează și utilizează informațiile. Anterior, informațiile rezultau dintr-o varietate de măsurători planificate (de la sondaje în rândul clienților până la inventarierea stocurilor), efectuate în cadrul proceselor din interiorul unei companii – producție, operațiuni, vânzări, marketing. Datele rezultate au fost utilizate în principal pentru evaluări, prognoze și luarea deciziilor.

Prin contrast, astăzi ne confruntăm cu un șuvoi de informații. Cele mai multe dintre datele disponibile pentru o afacere nu sunt rezultatul unei planificări sistematice, ca de exemplu un studiu de piață, ci sunt obținute într-o cantitate fără precedent din fiecare conversație, interacțiune sau proces din interiorul sau din afara afacerii respective. Prin rețelele de socializare, dispozitive mobile și senzorii aflați pe fiecare obiect din lanțul de aprovizionare, orice companie are acum acces la un fluviu de date nestructurate care sunt generate fără planificare și care pot fi utilizate din ce în ce mai mult prin folosirea noilor instrumente analitice.

Aceste instrumente *big data* le permit firmelor să facă noi tipuri de predicții, să descopere modele neașteptate în activitatea de afaceri și să deblocheze noi surse de valoare. Ele nu mai sunt destinate exclusiv unităților de *intelligence* de afaceri, devenind sângele care dă viață fiecărui departament al unei companii și un activ strategic care trebuie dezvoltat și utilizat în timp. Datele reprezintă o parte vitală a modului de funcționare al unei companii, au un rol esențial în piață și generează valoare nouă.

Inovarea

Al patrulea domeniu al transformării digitale este inovarea: procesul prin care companiile dezvoltă, testează și introduc pe piață

idei noi. Anterior, inovarea viza exclusiv produsul finit. Deoarece testarea produselor pe piață era dificilă și costisitoare, majoritatea deciziilor privind inovațiile recente au rezultat în baza analizelor și la inițiativa managerilor. Costurile generate de eșecuri erau foarte mari, astfel încât evitarea eșecului era capitală.

Start-upurile de azi ne-au arătat că tehnologiile digitale permit o abordare foarte diferită a inovării, bazată pe studiul continuu prin experimentare rapidă. Pe măsură ce tehnologiile digitale fac mai ușoară și mai rapidă ca niciodată testarea ideilor, putem obține feedback de pe piață pe parcursul întregului proces de inovare, de la începutul lui până la lansarea produsului și chiar și după aceea.

Această abordare nouă a inovării se bazează pe experimente concepute cu mare atenție și pe prototipuri cu viabilitate redusă, care maximizează studiul și minimizează costurile. Inovațiile sunt testate în mod repetat, iar deciziile privitoare la design sunt luate pe baza validării datelor de către clienți reali. În această abordare, produsele sunt dezvoltate frecvent printr-un proces care economisește timp, reduce costul eșecurilor și îmbunătățește procesul de învățare organizațională*.

Valoarea

Ultimul sector al transformării digitale este cel legat de valoarea pe care o companie o oferă clienților săi – propunerea sa de valoare. Anterior, propunerea de valoare a unei firme era relativ constantă. Produsele puteau fi actualizate, campaniile de marketing reîmpropățate sau modul de operare îmbunătățit, dar valoarea de bază pe care o firmă o oferea clienților săi era considerată constantă și definită de afacere (de exemplu, companiile de automobile oferă

* Învățarea organizațională este procesul prin care o organizație își îmbunătățește permanent activitatea prin dobândirea de experiență și valorificarea acesteia pentru a-și crește nivelul de cunoaștere.

transport, siguranță, confort și statut, în grade diferite). O afacere de succes era cea care avea o propunere de valoare clară, care identifica un punct de diferențiere pe piață* (de exemplu, preț sau marcă) și care urmărea an de an realizarea și oferirea celei mai bune versiuni a aceleiași propuneri de valoare clienților săi.

În era digitală, să te bazezi pe o propunere de valoare care nu se modifică este ca și cum ai invita noii competitori pe piață să te depășească și, în cele din urmă, să te perturbe. Deși momentul și natura exactă a transformărilor companiilor dintr-o anumită industrie pot varia, cei care cred că vor avea loc relativ târziu vor fi, foarte probabil, depășiți de evenimente. Singurul răspuns sigur la schimbarea mediului de afaceri este adoptarea unui proces de evoluție constantă, considerând fiecare tehnologie ca o modalitate de extindere și îmbunătățire a propunerii de valoare pentru clienți. În loc să amâne adaptarea până la momentul când schimbarea devine o chestiune de viață sau de moarte, companiile ar trebui să valorifice și să profite de fiecare oportunitate care se ivește, să renunțe la sursele lor de avantaj competitiv** în declin și să se pregătească din timp să țină pasul cu schimbarea.

Un ghid pentru transformarea digitală

Confruntate cu necesitatea de a se transforma în fiecare dintre aceste cinci sectoare, afacerile de azi au nevoie în mod clar de un cadru nou de formulare a propriilor strategii, ca să se adapteze și să se dezvolte cu succes în epoca digitală.

* Punctul de diferențiere pe piață se referă la elementele produsului sau serviciului care le diferențiază de alte produse sau servicii și, în acest fel, de cele ale companiilor concurente.

** Sursele de avantaj competitiv cuprind resursele naturale, forța de muncă înalt calificată, zona geografică, costurile inițiale mari de creare a afacerii și accesul la tehnologia nouă.

Fiecare dintre sectoarele enumerate are o temă strategică de bază, care îți poate oferi un punct de plecare pentru strategia digitală. La fel ca inginerii care instruiau directorii din fabrici, aceste cinci teme te pot ghida, dezvăluindu-ți cum se schimbă constrângerile existente în strategia veche și cum se deschid noi căi ca să îți construiești afacerea pe baze noi. Eu consider acest set de teme strategice ca fiind un ghid de transformare digitală.

Figura 1.2 îți prezintă ghidul într-o singură pagină, împreună cu multe dintre conceptele-cheie pe care le vom explora în această carte pe măsură ce vom examina fiecare temă în detaliu. În acest fel, se ilustrează modul în care cuburile pentru construirea ghidului se potrivesc împreună. Să ne uităm la fiecare dintre cele cinci teme, ca să le înțelegem mai bine.






Sectoare	Teme strategice	Concepte-cheie
 Clienții	Valorificarea rețelelor de clienți	<ul style="list-style-type: none"> • Reinventarea canalului de marketing • Calea către cumpărare • Comportamentele principale ale rețelelor de clienți
 Competiția	Construirea de platforme, nu doar de produse	<ul style="list-style-type: none"> • Modelele de platforme de afaceri • Efectele (in)directe ale rețelelor • (Dez)intermedierea • Trenurile de valoare competitivă
 Datele	Transformarea datelor în active	<ul style="list-style-type: none"> • Șabloanele de valoare a datelor • Factorii de operare pentru <i>big data</i> • Procesul de luare a deciziilor pe baza datelor
 Inovarea	Inovarea prin experimentare rapidă	<ul style="list-style-type: none"> • Experimentarea divergentă • Experimentarea convergentă • Prototipul cu viabilitate redusă • Căile de creștere
 Valoarea	Adaptarea propunerii de valoare	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptele de valoare de piață • Căile de ieșire de pe o piață aflată în declin • Pașii pentru evoluția propunerii de valoare

Figura 1.2

Ghidul transformării digitale

Valorificarea rețelelor de clienți

Pe măsură ce clienții se comportă tot mai puțin ca indivizi singulari și tot mai mult ca membri ai unor rețele strâns conectate, companiile trebuie să învețe să valorifice forța și potențialul rețelelor de clienți, învățând să se implice, să îi capaciteze și să îmbunătățească produsul împreună cu ei și după momentul inițial al vânzării. Mai înseamnă și să valorifice căile prin care clienții mulțumiți pot influența alți clienți și pot crea noi posibilități de afaceri.

Valorificarea rețelelor de clienți poate să implice colaborarea directă cu clienții, cum s-a întâmplat cu fanii chipsurilor Doritos, care creează reclame pentru aceste produse și câștigă la schimb diferite premii, sau cu șoferii utilizatori de Waze, furnizori ai informațiilor care alimentează sistemul unic de cartografie al aplicației respective. Poate fi nevoie să înveți să gândești ca o companie de media, cum s-a întâmplat cu gigantul de produse cosmetice L'Oréal sau cu producătorul industrial de sticlă Corning, despre produsele cărora au vorbit pe larg clienții conectați în rețea. Alte organizații, cum ar fi Life Church și Walmart, intră în legătură cu clienții în acele momente din viața lor digitală considerate oportune pentru valoarea pe care o oferă fiecare dintre cele două organizații. Companiile cu tradiție, de la Coca-Cola la Maersk Line, poartă conversații pe rețelele de socializare cu clienți interni și externi din diverse industrii, precum cele de băuturi răcoritoare și de servicii de transport maritim în containere.

În prezent, crearea unei strategii eficiente în relația cu clienții face necesară înțelegerea unor concepte-cheie, precum cele de clienți ca active strategice, canalul de marketing reinventat, calea digitală de cumpărare și cele cinci comportamente principale ale rețelelor de clienți (accesul, implicarea, personalizarea, conectarea și colaborarea).

Construirea de platforme, nu doar de produse

Pentru subjugarea concurenței în era digitală, oamenii de afaceri trebuie să învețe să facă față competitorilor asimetrici, care re poziționează condițiile legate de concurență și cooperare. De asemenea, ei trebuie să înțeleagă importanța tot mai mare a strategiilor de construire a platformelor, nu doar pe cea a produselor.

Construirea unor modele de platforme de afaceri eficiente te poate forța să devii un intermediar de încredere care reunește companii concurente, așa cum Wink a adus laolaltă Philips, Honeywell, Lutron și Schlage. Poți fi nevoit să oferi accesul la un produs brevetat pe care să îl utilizeze și alte companii, așa cum a făcut Nike cu dispozitivele sale portabile de fitness sau Apple cu iPhone. Ori, așa cum a fost cazul cu Uber și Airbnb, prin construirea unor afaceri a căror valoare este creată în mare parte de partenerii lor, platformele fiind doar puncte esențiale de conectare. Uneori, poate însemna combinarea celor mai bune elemente ale modelelor de afacere tradițională și de platformă, așa cum au făcut Best Buy și Amazon. Companiile ar putea considera necesară realizarea de parteneriate noi ca să folosească platformele pentru distribuție, așa cum a făcut The New York Times Company cu Facebook. Unele firme ar putea avea nevoie să învețe să își renegocieze relațiile cu partenerii pe care s-au bazat mult timp, așa cum au făcut HBO și Allstate Insurance. Iar alte firme ar putea fi obligate să învețe când și unde să coopereze cu cei mai aprigi competitori ai lor, așa cum fac Samsung și Apple.

Dezvoltarea unei strategii competitive în era digitală necesită înțelegerea următoarelor concepte: modelele de platforme de afaceri, efectele directe și indirecte ale rețelei, cooperarea* dintre

* Termenul folosit de autor este cel de *co-opetition* (intraductibil în limba română), rezultat din combinarea a doi termeni din engleză (*cooperation* – cooperare și *competition* – competiție), cu sensul de întreprindere de acțiuni comune împreună cu o persoană sau companie care sunt competitori, de care

firmele concurente, dinamica intermediarii și dezintermedierii și trenurile de valoare competitivă.

Transformarea datelor în active

Într-o epocă în care datele dau constant în preaplîn și sunt adesea la liber, este imperativ pentru întreprinderi să învețe să le transforme într-un avantaj cu adevărat strategic. Sunt necesare atât asamblarea datelor corecte, cât și folosirea lor eficientă pentru generarea de valoare pe termen lung în afaceri.

Construirea unui activ de date puternic poate începe cu o colaborare eficientă cu partenerii de date, așa cum face Caterpillar cu distribuitorii produselor sale și The Weather Company cu clienții fideli. Un activ de date poate aduce valoare prin faptul că oferă perspective noi asupra pieței: conversațiile nestructurate ale clienților de autovehicule au dat curs traseului pe care l-a urmat brandul Cadillac; rețelele de socializare au indicat companiei Gaylord Hotels motivația opiniilor exprimate de clienții săi. Datele pot oferi plus valoare prin ajutorul pe care ni-l dau în identificarea clienților care au nevoie de cea mai mare atenție, așa cum au procedat InterContinental Hotels pentru oaspeții cu prioritate și Camden Coalition of Healthcare Providers pentru pacienții cu nevoi speciale. În alte cazuri, datele pot fi utilizate ca să ajute companiile să își personalizeze comunicările către clienți, fie că este vorba de Kimberly-Clark, care se adresează familiei potrivite despre produsul potrivit, sau de British Airlines, care își identifică clienții valoroși care circulă de obicei la clasa business, chiar și atunci când se află la clasa economică împreună cu familiile lor. Uneori, valoarea datelor poate fi regăsită în identificarea modelelor contextuale, precum cele în care

să beneficieze ambele părți. Pentru ușurință se va folosi în continuare, în toate situațiile, termenul de „cooperare“.

Opower le comunică clienților săi de utilități ce consum de electricitate au sau în care Navance îi ajută pe elevi să afle ce șanse de admitere au când aplică la mai multe colegii.

Pentru crearea unei strategii de date eficiente, trebuie să începi cu înțelegerea celor patru șabloane ale creării de valoare a datelor, sursele noi și capacitățile analitice pentru *big data*, rolul cauzalității în procesul de luare a deciziilor bazat pe date și riscurile legate de securitatea și confidențialitatea datelor.

Inovarea prin experimentare rapidă

Deoarece tehnologiile digitale fac ca experimentarea pentru testarea ideilor noi să fie rapidă, ușoară și ieftină, firmele de astăzi trebuie să ajungă să stăpânească această artă. Măiestria necesită o abordare radical diferită de cea a inovării, bazată pe validarea noilor idei prin învățare rapidă și repetată.

Experimentarea rapidă poate implica testarea continuă de tip A/B sau cu variabile multiple, cum ar fi testele pe care Capital One le utilizează pentru a-și îmbunătăți acțiunile de marketing și cele pe care Amazon și Google le folosesc pentru a-și perfecționa serviciile online. În cadrul altor tipuri de experimente se pot folosi prototipuri cu viabilitate minimă: compania Intuit a testat conceptul unei aplicații financiare mobile folosind un manager cu teacuri de hârtie și un telefon mobil clasic fără funcții tactile. Experimentele ar trebui să implice testarea riguroasă a propunerilor de inovații, așa cum a făcut Rent the Runway înainte de lansarea serviciului său de modă online și cum JCPenney nu a reușit să facă înainte de lansarea acțiunii sale de revitalizare a brandului. Din momentul în care o idee a fost validată prin experimente, este nevoie de desfășurarea atentă a procesului de testare-pilot și de lansare, așa cum a procedat Starbucks cu noul său model de magazin și Settlement Music House cu programele sale muzicale comunitare. Orice companie care se angajează să

efectueze experimente rapide trebuie să învețe să încurajeze în cadrul organizației procesul de a învăța din eșecuri inteligente*, așa cum a procedat compania Tata cu inițiativa sa Dare to Try.

Inovarea în era digitală necesită o înțelegere completă a ambelor tipuri de experimente, convergente (cu eșantioane valide, testare de grup și controale) și divergente (concepute pentru cercetare continuă). Ca să aduci rezultate pe piață, trebuie să înțelegi ce înseamnă atât prototipurile și produsele cu viabilitate minimă, cât și cele patru căi de dezvoltare a unei inovații.

Adaptarea propunerii de valoare

Ca să gestioneze crearea de valoare în era digitală, companiile trebuie să învețe cum să-și adapteze continuu propunerea de valoare. Aceasta înseamnă că este necesar să învețe să vadă dincolo de modelul curent de afacere și să își concentreze toată atenția asupra modului în care pot oferi cel mai bine valoare clienților lor, în condițiile în care tehnologiile noi remodelează posibilitățile și nevoile lor.

Reconfigurarea continuă a unei afaceri poate implica descoperirea de către o companie de noi clienți și de noi moduri de folosire a produselor sale, așa cum s-a întâmplat cu Mohawk Fine Papers, care a identificat noi tipare de utilizări digitale pentru produse și cu editorul publicației *The Deseret News*, care a descoperit o nouă audiență online pentru conținutul publicației, alta decât piața sa locală tradițională. Poate însemna și evoluția ofertei unei companii, atunci când modelul său vechi de afacere este amenințat grav: Encyclopædia Britannica, Inc.

* Eșecuri inteligente (*smart failures*, în original) semnifică greșeli făcute în urma unor acțiuni bine gândite și pregătite anterior sau a unor experimente din care, în cadrul organizației, se trag învățămintele necesare pentru viitor.

s-a reinventat ca resursă educațională; The New York Times Company a redescoperit ce înseamnă să fii o sursă de știri. Adaptarea poate însemna dezvoltarea agresivă a unei noi game de produse, anticipând schimbările rapide în atitudinea clienților, așa cum a făcut Facebook în perioada trecerii sale către platformele mobile. Sau poate însemna experimentarea unor noi moduri de a implica clienții într-o afacere, în timp ce ei îi sunt încă loiali, cum a procedat Metropolitan Museum of Art, prin punerea în practică a unor puncte digitale tactile pentru aprofundarea experiențelor lor culturale de către vizitatorii săi constanți, de aproape sau de departe.

Ca să-ți adaptezi proactiv propunerea de valoare, trebuie să înțelegi următoarele categorii de noțiuni: conceptul de valoare de piață în variantele sale; cele trei căi posibile de ieșire de pe o piață în declin; pașii principali de urmat pentru analiza propunerii de valoare curente, identificarea amenințărilor emergente la adresa sa și oportunitățile pe care le oferă, precum și pentru stabilirea pasului următor care să-i asigure evoluția.

Cum să-ți începi propria transformare digitală

De unde să începi transformarea digitală dacă ești o companie care funcționează deja?

Multe cărți privind inovarea și strategia digitală se concentrează în mare măsură asupra companiilor nou-înființate. Dar provocările de a lansa o firmă de la zero bazată cât mai mult pe digitalizare sunt destul de diferite de cele de adaptare cu care se confruntă o companie înființată, cu o infrastructură funcțională și canale de vânzări, cu angajați și cu o cultură organizațională aptă să le înfrunte.

Din experiență – cea de consiliere a directorilor unor multinaționale vechi de secole, a titanilor digitali de astăzi, precum

și a unor start-upuri finanțate din resurse proprii – am văzut că liderii respectivi se confruntă cu provocări foarte diferite. Le sunt aplicabile aceleași principii strategice privind clienții, competiția, datele, inovarea și valoarea. Dar calea spre *punerea lor în aplicare* este diferită în funcție de punctul de la care începe fiecare. Acesta este motivul pentru care cartea se concentrează în primul rând pe companiile care au fost înființate înainte de nașterea internetului și arată modul în care se pot transforma cu succes ca să funcționeze după normele erei digitale.

Cartea include studii de caz de la zeci de companii menite să ilustreze modul în care fiecare dintre strategiile analizate poate fi aplicată într-o varietate de industrii și contexte. Vom examina câteva exemple relevante de la titani digitali (cum ar fi Amazon, Apple și Google) și de la firme digitale de mare succes (cum ar fi Airbnb, Uber și Warby Parker). Dar ne interesează mai ales companii existente, înființate înainte de internet și cum se adaptează ele. Acestea variază ca mărime și provin dintr-o gamă diversă de industrii: auto și îmbrăcăminte, frumusețe și carte, educație și divertisment, finanțe și modă, sănătate și ospitalitate, filme și produse manufacturiere, imobiliare, vânzarea cu amănuntul și religie, printre altele.

Pe lângă moduri de organizare, analize și o cazuistică numeroasă, cartea cuprinde un set de nouă instrumente strategice de planificare:

NOUĂ INSTRUMENTE PENTRU TRANSFORMAREA DIGITALĂ

- Generatorul de strategie privind rețelele de clienți (capitolul 2)
- Harta modelului de platformă de afacere (capitolul 3)
- Trenul de valoare competitivă (capitolul 3)
- Generatorul de valoare pentru date (capitolul 4)

Rogers surprinde esența vremurilor în care trăim – revoluția digitală și peisajul economic în continuă schimbare – și te ajută să iei cele mai bune decizii în afaceri. Dacă vrei să rămâi actual.

Russell Dubner, GCO
Boston Consulting Group

Fiecare epocă a inovării tehnologice aduce beneficii. Însă impune totodată adoptarea unor strategii noi și, de cele mai multe ori, schimbări în domeniul de activitate. Mai ales când este vorba despre business. Așa cum Revoluția Industrială a urcat omenirea și în special afacerile pe o nouă treaptă evolutivă, și revoluția digitală îi împinge astăzi pe toți cei care încă nu au aderat la noile modele să... se mai gândească.

David L. Rogers îți prezintă o hartă a etapelor care trebuie parcurse în dezvoltarea oricărei afaceri care se vrea în pas cu transformarea digitală. Folosindu-și experiența universitară, dar mai ales fascinantul background de consultant al unora dintre cele mai mari companii la nivel global, autorul însoțește fiecare capitol cu exemple ilustrative și studii de caz care să te inspire și pe tine pentru marea schimbare.