

Дэвид Л. Роджерс

Цифровая трансформация

Практическое пособие



Издательская группа «Точка»
Москва, 2017

УДК 65.011
ББК 65.291
Р60

Роджерс Д. Л.
Р60 Цифровая трансформация. Практическое пособие / Дэвид Л. Роджерс :
Пер. с англ. — М. : Издательская группа «Точка», 2017. — 344 с.

ISBN 978-5-9909347-7-1

Устоявшийся, традиционный бизнес часто сдает позиции в условиях новой цифровой реальности. Многие компании просто не в состоянии понять, что их стратегии устарели, а бизнес-модели обречены. Но у них есть шанс обратить силу цифрового века себе на пользу — создавая для клиентов новую потребительскую ценность. Опираясь на многолетний опыт преподавания, исследования и консультирования, Дэвид Л. Роджерс предоставляет читателю практические инструменты, которые помогут компаниям и бизнес-лидерам любого масштаба адаптировать и внедрить инновации и побеждать в конкурентной борьбе. На основе тематических исследований «цифровых» компаний, таких как Apple и Uber, и «традиционных» General Electric и New York Times автор наглядно показывает: цифровые бизнес-модели способны не разрушать традиционный бизнес, но, напротив, делать его гораздо более конкурентоспособным.

УДК 65.011
ББК 65.291

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме, электронными или механическими средствами (включая фотокопирование, запись, хранение и извлечение информации) без разрешения правообладателя.

ISBN 978-5-9909347-7-1

© Дэвид Л. Роджерс, 2015
© Columbia University Press, 2016
© Издательская группа «Точка», 2017

ОТ ПАРТНЕРА РОССИЙСКОГО ИЗДАНИЯ

Повседневность уже перестала существовать вне цифрового пространства. Цифровизация наступает стремительно и бесповоротно. Она меняет наш образ жизни и традиционный бизнес до неузнаваемости, и только её передовики смогут выжить в новых условиях, а возможно — стать лидерами цифровой экономики.

Почти каждый корпоративный успех, каждый новый лидер обязаны своим появлением глубокому и системному погружению в этот мир. Цифровая эпоха действительно открывает большие возможности, но, вместе с тем, требует глубокого понимания того, что она собой представляет, каковы ее законы, ее созидательные и разрушительные стороны, и каким образом, используя ее возможности, можно осуществить цифровую трансформацию своего бизнеса.

«Главный аспект цифровой революции — не сами новые технологии, а изменения в способе мышления и бизнес-стратегии». Так считает Дэвид Роджерс — автор книги, которую вы держите в руках, и мы с ним полностью согласны.

Существует ли у старой экономики возможность, трансформировавшись, ответить молодым «единорогам»? Есть ли у неё реальные шансы, или всё это больше похоже на косметические операции менеджмента под взглядами инвесторов? Действительно ли «черная водолазка» помогает по-другому взглянуть на свой путь в новом цифровом мире и стать в нем лидером? Обо всем этом вы узнаете, познакомившись с практическими советами о преобразовании компаний для успеха в цифровом мире, которые предлагает Роджерс. Как выстроить бизнес-стратегию цифровой трансформации? Какими должны стать её инструменты и методы, и что вам следует делать на первом этапе? В книге найдутся ответы и на эти вопросы. В чем-то с её автором можно не соглашаться, но его готовность давать смелые и весьма конкретные рекомендации, обильно приправленные живыми примерами и реальными бизнес-моделями, точно заслуживает внимания. И даже сам подход к изложению материала практически в виде программного кода во многом отражает авторскую философию цифровой трансформации.

Задолго до наступления цифровой эпохи, во времена становления не менее революционной науки генетики, термин «трансформация» определялся как процесс поглощения клеткой молекулы ДНК, приводящей к появлению новых качественных признаков. Состояние клеток, готовых к этому процессу (далеко не всех), было названо состоянием компетентности.

Наверное, в цифровую эпоху не каждая компания будет способна к подобному преобразованию — у кого-то трансформация окажется поверхностной, не меняющей сути и не приносящей нового качества. Воплотить в практику осознанное не просто, но понимание позволяет принимать на каждом этапе верные решения. Поэтому мы надеемся, что эта книга поможет вам и вашей компании достичь необходимого состояния компетентности, и в будущем уже успешные отечественные истории станут предметом анализа подобных практических пособий и мировых бестселлеров.

Приятного и полезного чтения!

Шамиль Шакиров
Группа компаний «АйТеко»

СОДЕРЖАНИЕ

	Предисловие	VII
1	Пять сфер цифровой трансформации: Клиенты, Конкуренция, Данные, Инновации, Ценности	1
2	Использование клиентских сетей	24
3	Платформы и продукты	66
4	Превращаем данные в активы	119
5	Инновации с помощью непрерывных экспериментов	163
6	Адаптация ценностного предложения	220
7	Дестабилизация бизнес-моделей	259

Заключение	317
Самодиагностика: готова ли компания к цифровой трансформации?	323
Об авторе	327
АйТеко — технологии без пробелов	330

ПРЕДИСЛОВИЕ

Цифровая революция свершилась. То, что ее приход перевернул правила бизнеса с ног на голову, — тоже свершившийся факт. Распространение новых цифровых технологий и связанных с ними угроз радикально изменило бизнес-модели и бизнес-процессы во всех отраслях.

Я консультировал руководителей многих компаний из разных частей света. Один из насущных вопросов, который мне задают чаще всего, звучит так: «Как выживать в цифровом веке?»

Многие фундаментальные правила и допущения, которые определяли рост и развитие компаний, основанных до появления интернета, больше не действуют. Конечно, не стоит считать такие компании вымирающими динозаврами: адаптация к новым условиям вполне возможна, если приложить соответствующие усилия.

В этой книге я собираюсь исследовать явление цифровой трансформации. Моя цель — определить, чем же отличаются компании, которые успешно приспособились к условиям цифрового века, от тех, которые не смогли этого сделать.

Я искал ответ на этот вопрос достаточно долго. Мне повезло общаться с самыми разными предпринимателями и руководителями отделов компаний — в ходе консультирования, во время конференций, а также на моих лекциях по цифровому маркетингу и бизнес-стратегии в бизнес-школе Колумбийского университета Нью-Йорка (Columbia Business School), — и я смог собрать их наблюдения, мнения и вопросы о цифровой трансформации воедино. Я исследовал принципы представления маркетинговых показателей в виде больших данных, закономерности поведения пользователей интернет-магазинов, методологию интернета вещей и тенденции развития совместного использования данных. В течение девяти последних лет я проводил ежегодную конференцию BRITE и собирал вместе первых лиц глобальных брендов, медиакомпаний и технологических компаний, а также быстроразвивающихся новых компаний, чтобы обсудить с ними развитие цифровой бизнес-среды.

Основное утверждение, вокруг которого я построил эту книгу, звучит так: «Главный аспект цифровой революции — не сами новые технологии, а изменения в способе мышления и бизнес-стратегии». Ведь для того, чтобы трансформация компании была успешной, необходимо не только создать новую ИТ-инфраструктуру, но и переработать стратегические установки. Меняются роли основных технических руководителей внутри компании: должность директора по информационным технологиям обычно предполагала оптимизацию бизнес-процессов и контроль рисков с помощью ИТ, теперь же существует роль директора по цифровым технологиям, которая предполагает переосмысление и перестройку основных процессов с учетом новых технологий.

Для того чтобы провести успешную цифровую трансформацию, необходим всесторонний подход к бизнес-стратегии. В моей предыдущей книге «Ваш клиент — вся сеть» я описал, как новые технологии влияют на клиентов: как изменяется их поведение, взаимодействие и взаимоотношения с компаниями и организациями. Теперь книга охватывает все пять сфер бизнес-стратегии: клиентов, конкуренцию, данные, инновации и ценности.

Основная тема «Цифровая трансформация» — инструменты и концепции, пригодные для применения на практике. С их помощью читатели смогут принимать решения и формулировать бизнес-стратегии независимо от масштаба компании или отрасли, в которой она занята. Также я включил в книгу различные примеры из практики. Я надеюсь, что мои читатели смогут воспользоваться советами из этого руководства и открыть новый уровень роста для своих компаний.

Благодарности

Я не смог бы создать эту книгу без поддержки многих людей.

Я хочу поблагодарить всех авторов, менеджеров и предпринимателей, чьи слова я цитирую в этой книге, особенно тех, кто принимал участие в обсуждениях во время конференций и лекций, а также давал интервью.

Я хочу поблагодарить своего агента Джима Левина (Jim Levine) и издателя Майлза Томпсона (Myles Thompson) за неоценимую помощь в осуществлении этого проекта.

Мой редактор Бриджет Флэннери-Маккой (Bridget Flannery-McCoy) внесла важный вклад в создание структуры изложения. Моя коллега по бизнес-школе Колумбийского университета Нью-Йорка Рита Гюнтер Макграт (Rita Gunther McGrath) поделилась со мной многими идеями, отраженными в этой книге, а на заключительном этапе сделала важные критические замечания, которые помогли мне сохранить нужные акценты. Карен Вроцос (Karen Vrotsos) редактировала текст и следила за тем, чтобы каждая идея, изложенная в книге, была понятна с первого прочтения.

Я преподаю в бизнес-школе Колумбийского университета Нью-Йорка уже 15 лет и не могу представить более благоприятной среды для своих трудов. Майк Малефакис (Mike Malefakis) — отличный руководитель кафедры обучения руководящего состава. Бернд Шмитт (Bernd Schmitt) и Мэтью Куинт (Matthew Quint) долгие годы поддерживали мои изыскания в Центре исследования глобальных

брендов (Center on Global Brand Leadership). Советы Шмитта и Тома Нильссена (Tom Neilsen) помогли мне преодолеть стадию начального планирования книги. Алиса Ахмадян (Alisa Ahmadian) поделилась данными для предварительных исследований, а Оded Наман (Oded Naaman) разработал пять иллюстраций к книге. Стивен Уэсли (Stephen Wesley) из пресс-службы Колумбийского университета и Бен Кельстад (Ben Kolstad) из компании Sepneo ответили на множество моих вопросов и поддерживали проект от начала до конца.

И, конечно, я благодарен моей жене Карен и моему сыну Джорджу за постоянную моральную поддержку, пока я был поглощен проектом. Моя работа была бы невозможна без любви моей семьи.

*Дэвид Роджерс (David Rogers)
Монклер, Нью-Джерси, США*

1

Пять сфер цифровой трансформации: Клиенты, Конкуренция, Данные, Инновации, Ценности

«Энциклопедия Британника» (Encyclopædia Britannica)¹ когда-то была самым полным справочным ресурсом на английском языке — с момента выхода первого издания в 1768 году до широкого распространения интернета. Многие читатели наверняка помнят, как искали нужный материал, перелистывая один из 32 толстых томов в кожаном переплете, взятый из школьной библиотеки или, может быть, из домашней коллекции. Когда наступил цифровой век и энциклопедия нового формата, полностью находящаяся в онлайн, бесплатная и свободно редактируемая Википедия, начала стремительно набирать популярность, ее сравнивали именно с «Британникой» и рассматривали как нового конкурента для нее.

Почтенная энциклопедия издавалась 244 года. Когда появился анонс последнего издания «Британники», общественное мнение сошло на том, что случившееся — простая закономерность: еще одна

¹ Иначе «Британская энциклопедия». — Прим. ред.

устаревшая компания уходит со сцены под натиском неоспоримой логики цифровой революции. Но не тут-то было.

В течение двадцати лет, предшествовавших закрытию издания, «Британника» переживала тяжелый процесс трансформации. Первым конкурентом из цифрового мира была отнюдь не Википедия: еще на заре эры персональных компьютеров, когда энциклопедию начали издавать на CD-дисках, произошло столкновение «Британники» с продуктом Microsoft — энциклопедией Encarta. Диски с этой энциклопедией распространялись в качестве бесплатного приложения к Windows — это делалось, чтобы популяризировать персональный компьютер (ПК) в роли образовательного инструмента для семей среднего класса. Позже, когда началось глобальное распространение интернета, появились и новые конкуренты для «Британники»: от давно забытой Nupedia до Википедии.

Руководители Encyclopædia Britannica, Inc. понимали, что новые технологии серьезно влияют на поведение потребителей. Вместо того чтобы придерживаться устаревшей бизнес-модели, они постарались выяснить, в чем теперь состоят нужды их основных клиентов, от начальных и средних образовательных учреждений до пользователей домашних ПК. Компания некоторое время экспериментировала с различными способами доставки энциклопедии и с ценовой политикой, но при этом не теряла из виду свою основную миссию — постоянное обеспечение высокого редакционного качества и образовательной ценности материала, включенного в энциклопедию.

Теперь «Британника» распространяется по онлайн-подписке, и вместе с ней доступны различные сопутствующие продукты, призванные удовлетворить растущие потребности в образовательных материалах. Президент компании Джордж Коуз (Jorge Cauz) заявил, что к тому моменту, когда было принято решение об остановке продаж печатного издания «Британники», они приносили компании не более 1% прибыли и доходность компании совсем не пострадала от этого решения².

² Jorge Cauz, «How I Did It... Encyclopædia Britannica's President on Killing Off a 244-Year-Old Product», Harvard Business Review 91 (март 2013): 39–42.

История трансформации «Британники» может показаться удивительной, так как она идет вразрез с устоявшимся образом цифровой революции. Предполагалось, что будущее должно полностью принадлежать новым компаниям, первопроходцам цифрового века. Технологии резко меняют модели поведения потребителей, стремление к «оцифровке» продуктов и способов взаимодействия становится непреодолимым, устаревшие бизнес-модели больше не работают, и вместе с ними должны устаревать и вымирать компании-«динозавры».

Однако «Британника» жива. Я думаю, что ни одна компания не должна исчезать просто потому, что наступил новый век.

Нет такого закона, который предписывает давно существующим на рынке фирмам уступать место новичкам цифрового века. Ничто не мешает им самим становиться двигателями инновации — ведь это получилось у «Британники». Проблема в том, что руководство таких компаний зачастую просто не знает, как играть по новым правилам и как преодолеть трудности перехода в цифровой формат. Данное пособие — мой ответ на эту проблему. Оно предназначено для того, чтобы помочь читателю стать профессионалом в игре на цифровом поле.

Учимся видеть перспективы цифровых инноваций

Возьмем историческую аналогию. Фабрики времен ранней промышленной революции зависели от локальных источников энергии. Изначально это были водяные колеса, которые приводились в движение течением воды в реке, позднее — паровые двигатели, для которых был нужен уголь. Использование таких источников энергии позволяло серьезно ускорить производственные процессы, но ограничивало как производительность фабрик, так и выбор мест, где можно было размещать фабрики. Кроме того, все фабричное оборудование нужно было соединять с центральным передающим валом, из-за чего возникали ограничения в архитектуре фабрик и в организации рабочего процесса.

Ситуация изменилась в конце XIX столетия, когда на фабрики стали проводить электричество. Эта новшество позволило избавиться

от центрального вала и связанных с ним ограничений: теперь можно было расставлять станки так, как это было удобно для производства, — именно это позволило позднее создать конвейер; кроме того, размер фабрики более не был ограничен длиной вала. «Электрическая революция» открыла массу возможностей для оптимизации промышленного производства, но многие предприниматели отказывались видеть эти возможности. Они привыкли к ограничениям и допущениям, которые действовали уже сотню лет, и не хотели работать иначе.

Тогда за продвижение инновационных технологий взялись электрические компании. Многие из них предоставляли промышленные электродвигатели в бесплатное пользование на пробный период, а также присылали вместе с оборудованием своих инженеров, чтобы обучать фабричных рабочих и управляющих. Прогресс шел довольно медленно, но уже к 1920-м годам образовалась экосистема промышленных предприятий, использовавших электричество для производства новых видов продукции³.

Сегодняшние интернет-компании, такие как Google и Amazon, можно сравнить с теми электрическими компаниями, а компании, прошедшие цифровую трансформацию, такие как Encyclopædia Britannica, Inc., — с фабриками, которые перешли тогда в следующую промышленную эпоху. Они осознали, что инновационные технологии не только несут в себе новые преимущества, но и освобождают от ограничений предыдущей эпохи. Не существовавшие раньше бизнес-модели, источники доходов и конкурентных преимуществ не просто становятся доступны — доступ к ним сопряжен с меньшими расходами, кроме того, они позволяют проводить гораздо более клиентоориентированную политику.

Давайте посмотрим на мир цифровой революции поближе.

³ Хочу поблагодарить Риту Макграт за аналогию с электрификацией. Стратегическое воздействие этого процесса подробно описано в ее статье «How 3-D Printing Will Change Everything About Manufacturing» в Wall Street Journal (4 июня 2015): <http://blogs.wsj.com/experts/2015/06/04/how-3-d-printing-will-change-everything-about-manufacturing/>. Более полную историческую справку, включая историю кампании Detroit Edison Company по распространению электромоторов, можно получить из статьи Warren D. Devine Jr. «From Shafts to Wires: Historical Perspective on Electrification» в Journal of Economic History 43, no. 2 (июнь 1983): 347–72.

Цифровые технологии и пять сфер бизнес-стратегии

Электрификация изменила фундаментальные ограничения производственного процесса. В свою очередь, цифровая трансформация затрагивает фундаментальные ограничения в каждой из сфер, в которых действует бизнес-стратегия, поэтому можно сказать, что цифровая революция — это еще более значительное событие.

Цифровые технологии предлагают новые методы соединения с потребителями и новые методы создания добавочной стоимости. Раньше взаимоотношения между компанией и потребителем были односторонними: компании сообщали о товарах через рекламу в СМИ, а потом поставляли их покупателям. Теперь же появилась обратная связь, и отзывы покупателей зачастую имеют больший вес, чем реклама с поддержкой знаменитостей. Успешное динамичное взаимодействие с клиентами — один из ключевых компонентов бизнес-стратегии.

Кроме того, цифровая революция заставляет пересмотреть представления о конкурентной борьбе. Раньше она шла только между компаниями, занятыми в одной и той же отрасли, теперь же цифровые предложения от компаний из соседних отраслей также могут конкурировать. Возможны ситуации, когда между двумя компаниями одновременно идет затяжная конкурентная борьба в одном секторе деятельности и сотрудничество — в другом. Учащаются случаи, когда множество компаний строят свободную «сеть» партнерских отношений, и эта сеть становится их основным конкурентоспособным активом.

Можно сказать, что самый серьезный эффект цифровой революции — это изменение всеобщего представления о данных. Раньше данные стоили дорого и их сложно было хранить, для этого требовались мощные ИТ-системы, которые также стоили дорого и требовали обслуживания; для простого отслеживания пути товаров от фабрики в Юго-Восточной Азии до супермаркета требовалась сложная система управления ресурсами. Сегодня же не только компании, но и все пользователи интернета генерируют огромное количество данных, причем новые облачные системы хранения данных дешевы,

просты в использовании и доступны. Информационный век ставит новую задачу: обеспечить превращение гигантских массивов данных в полезную информацию.

Раньше инновации всегда были сопряжены с высокими расходами и рисками, а масштаб их внедрения был сильно ограничен. Возможности испытания новых концепций были зачастую недостаточны из-за затратности и сложности, поэтому руководителям компаний приходилось самим решать, как поступить с нововведениями в продукте перед выпуском его в продажу. Цифровые технологии нашего времени позволяют проводить непрерывные испытания и эксперименты на уровне, который раньше казался недостижимым. Создание новых прототипов практически ничего не стоит, а сообщества пользователей всегда готовы поучаствовать в испытаниях новых концепций. Версии продуктов сменяют друг друга с беспрецедентной скоростью как до, так и после выпуска, при этом постоянно идет накопление знаний.

Наконец, цифровая революция заставляет нас пересмотреть свои взгляды на то, что именно является ценным для потребителей. Нужно помнить, что вкусы потребителей изменчивы и наши конкуренты постоянно ищут новые подходы к ним. Слишком часто бывает так, что какая-нибудь компания находит «безотказный» рецепт удовлетворения запросов потребителей, после чего прекращает поиски — за что неминуемо расплачивается в будущем, когда конкуренты находят что-то новое. Как предупреждал Энди Гроув (Andy Grove), «выживают только параноики». Нельзя прекращать поиск источников ценности для потребителей.

Таким образом, цифровые технологии оказывают влияние на пять важнейших сфер бизнес-стратегии: клиентов, конкуренцию, данные, инновации и ценности (рис. 1.1). С помощью этих пяти сфер можно полностью описать бизнес-ландшафт.

Появление новых технологий изменил фундаментальные принципы, на которых построено понимание каждой из этих сфер. Как следствие, изменились и правила, которым должны следовать компании, чтобы добиться успеха: многие ограничения больше не действуют, и, наоборот, появились новые возможности. Поэтому для



Рисунок 1.1
Пять сфер цифровой трансформации

сохранения конкурентоспособности компаний, которые пришли из предыдущей эпохи, необходима их цифровая трансформация. В таблице 1.1 можно увидеть краткий список изменений в принципах бизнес-стратегии, произошедших после окончания аналоговой эпохи. Рассмотрим изменения для каждой из сфер более подробно.

Клиенты

Первая область цифровой трансформации — это клиенты. В традиционных представлениях о бизнес-стратегии они рассматриваются в виде совокупного объекта, на который необходимо влиять с помощью маркетинга. Модель массового рынка требовала больших масштабов производства (чтобы обслуживать максимальное количество потребителей с помощью одного вида товара) и рекламы (чтобы убедить наибольшее количество потребителей приобрести товар).

В цифровую эпоху появился новый важный фактор — сетевые структуры в среде потребителей. Следует уделять внимание динамическим связям, благодаря которым потребители постоянно взаимодействуют между собой, влияют друг на друга и формируют мнение

Таблица 1.1

Принципы бизнес-стратегии после перехода из аналоговой эпохи в цифровую

	До	После
Клиенты (глава 2)	Клиенты — массовый рынок	Клиенты — динамическая сеть
	Основной вид связи — реклама	Имеется обратная связь
	Компания — основной авторитет	Сообщество клиентов — основной авторитет
	Маркетинг убеждает совершить покупку	Маркетинг убеждает совершить покупку, сохранять лояльность торговой марке, оставлять отзывы
	Односторонний поток ценностей	Двусторонний поток ценностей
	Экономия за счет масштаба компании	Экономия за счет ценности клиентов
Конкуренция (глава 3)	Конкуренция только в пределах отраслей	Возможна конкуренция между отраслями
	Четкое разделение конкурентов и партнеров	Затруднено однозначное определение конкурентов и партнеров
	Убыток конкурента всегда выгоден	Конкуренты могут сотрудничать по ключевым вопросам
	Ключевые активы должны быть внутри компании	Ключевые активы могут иметь вид внешней сети партнерских отношений
	Продукты с уникальными возможностями и преимуществами	Платформы помогают партнерам обмениваться ценностью
	Несколько ключевых игроков в каждой отрасли	Сетевой эффект, «победитель получает все»
Данные (глава 4)	Генерация данных сопряжена с затратами	Повсеместная непрерывная генерация данных
	Основная задача — хранение и управление данными	Основная задача — превращение данных в информацию
	Только структурированные данные пригодны к использованию	Доступны возможности обработки неструктурированных данных
	Изолированные хранилища данных	Связь между хранилищами увеличивает ценность данных
	Данные рассматриваются как инструмент оптимизации процессов	Данные рассматриваются как ключевой нематериальный актив, необходимый для создания добавочной стоимости
Инновации (глава 5)	Принятие решений зависит от интуиции и авторитета	Принятие решений зависит от результатов тестирования
	Тестирование трудоемко, медленно и затратно	Тестирование не представляет сложности, проводится быстро и без серьезных затрат

Окончание табл. 1.1

	До	После
	Эксперименты могут проводиться только специалистами и не слишком часто	Эксперименты могут проводиться постоянно, без участия специалистов
	Задача инновации — найти нужное решение	Задача инновации — решить нужную проблему
	Неудачи недопустимы	Неудачи — это источник знаний
	Продукт должен быть полностью завершен до выпуска	Рабочие циклы продолжаются после выпуска
Ценности (глава 6)	Ценность продукта определяется отраслью	Ценность продукта определяется изменяющимися запросами потребителей
	Основная задача — выложить текущее ценностное предложение	Основная задача — открыть следующую возможность удовлетворения запросов клиента
	Следует как можно дольше оптимизировать устоявшуюся бизнес-модель	Следует перейти к более современной модели до того, как это станет необходимо
	Перемены в бизнес-среде следует оценивать исходя из того, как они влияют на текущую деятельность	Перемены в бизнес-среде следует оценивать исходя из того, как они влияют на возможности для будущей деятельности
	Достигнув успеха, можно продолжать в том же духе	«Выживают только параноики»

о производителях и торговых марках, которое со временем вызывает репутацию. Жизненный цикл произведенного продукта: его обнаружение, оценка, приобретение и использование потребителем — изменился благодаря появлению цифровых инструментов, изменились и взаимоотношения потребителя и торговой марки.

Производители вынуждены пересмотреть свои схемы маркетинговой воронки и заново исследовать пути, по которым клиенты приходят к покупкам. Потребитель может прямо из социальной сети, с поискового сайта или с мобильного устройства перейти к походу в магазин или к обращению к консультанту по сети. Потребитель цифрового века — не просто цель для маркетинга: динамическая