

Buduj przewagę dzięki zaufaniu

Przywództwo w czasach wszechobecnych
danych i sztucznej inteligencji



Niniejszy raport jest czwartym badaniem Global C-suite Study przeprowadzonym przez IBM i 20. wydaniem badania z serii IBM® CxO Study przygotowanym przez IBM Institute for Business Value (IBV). Od 2003 r. do dnia dzisiejszego zgromadzono dane i opinie od ponad 50 000 rozmówców. Obecny raport został sporządzony we współpracy z czołowymi przedstawicielami świata nauki, futurologami i wizjonerami technologii. W raporcie przedstawiamy Państwu nasze kluczowe ustalenia wynikające z opinii, doświadczeń i sentymentów menedżerów najwyższego szczebla oparte na analizie opisanej w metodologii badań na stronie 44.

Buduj przewagę dzięki zaufaniu

Przywództwo w czasach wszechobecnych danych i sztucznej inteligencji

Badanie Global C-suite Study
Wydanie 20.

Nasze najnowsze badania oparte są na odpowiedziach uzyskanych od 13 484 respondentów spośród 6 ról menedżerów najwyższego szczebla, 20 sektorów przemysłu i 98 krajów.

2131

prezesów
zarządu

2105

dyrektorów
ds.
finansowych

2118

dyrektorów
ds.
zasobów
ludzkich

2924

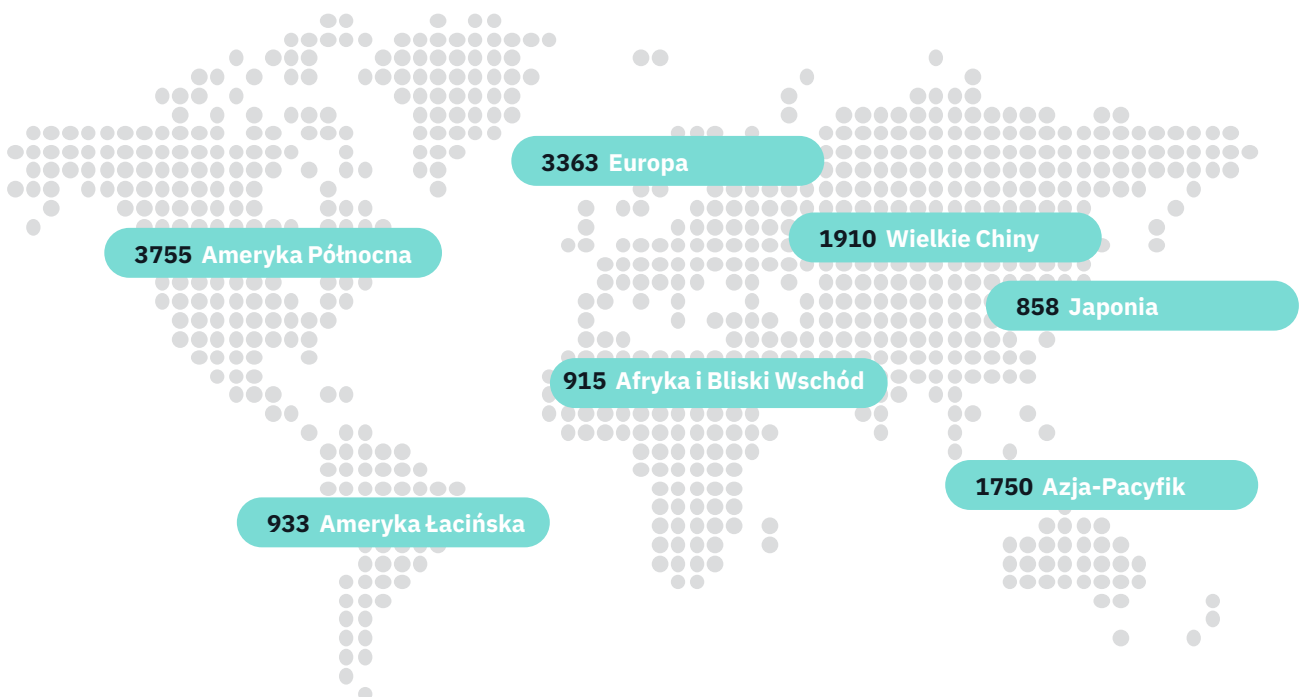
dyrektorów
ds.
informacji

2107

dyrektorów
ds.
marketingu

2099

dyrektorów
operacyjnych



Spis treści

Streszczenie dla kierownictwa	3
Wprowadzenie	4
Rozdział 1 Klienci: jak wygrać w warunkach ekonomii zaufania	8
Przewodnik po działaniach	19
Rozdział 2 Przedsiębiorstwa: jak zbudować partnerstwo człowiek-technologia	20
Przewodnik po działaniach	31
Rozdział 3 Ekosystemy: jak wymieniać się danymi w erze platform	32
Przewodnik po działaniach	41
Wnioski: Zwrot z inwestycji w zaufanie	42
Podziękowania	43
Powiązane badania IBV	43
Metodologia badań	44
Noty i źródła	45

Streszczenie dla kierownictwa

W niniejszej, 20. edycji naszego badania C-suite Study wzięło udział ponad 13 000 menedżerów najwyższego szczebla z całego świata. Zapytaliśmy menedżerów o ich plany dotyczące pozyskiwania wartości z danych i zamieniania tej wartości na korzyści wyróżniające ich spośród konkurencji, jak również o ich postępy w tych działaniach. By zidentyfikować liderów, zaklasyfikowaliśmy każdą organizację do jednej z czterech kategorii w zależności od tego, na jakim etapie się znajduje. Najbardziej zaawansowana grupa, Niosący Pochodnię, to elita, do której zalicza się 9 procent wszystkich respondentów. Niosący Pochodnię przewyższają innych pod względem wzrostu przychodów i rentowności. Przyćmiewają również innych pod względem innowacji i zarządzania zmianami.

Dowiedzieliśmy się, że przywództwo oparte na danych determinowane jest przez poziomy zaufania, jakie organizacja może stworzyć – pośród swoich klientów, osób wewnątrz organizacji oraz partnerów w swoim ekosystemie.

Klienci: ekonomia zaufania

Dla czołowych organizacji zaufanie klientów jest kwestią decydującą. Aby je pozyskać, gotowe są przekształcić swoją ofertę, a nawet przebudować modele biznesowe. Ośmiu na dziesięciu Niosących Pochodnię wskazało, że zwrócili się w stronę danych w celu wzmocnienia zaufania, jakim obdarzają ich klienci. Co więcej, Niosący Pochodnię uważają, że ich zdolność zachowywania poufności danych klientów jest kluczową przewagą konkurencyjną. Rozpoczął się wyścig zmierzający do ustalenia, w którym miejscu klienci organizacji ustanowili granicę poufności swoich danych i co pragną uzyskać w zamian za ich udostępnienie. Nagrodą dla pierwszych na mecie będą modele biznesowe zbudowane na wysokim poziomie zaufania klienta, które wyróżnią ich spośród konkurencji.

Wszystkie organizacje stoją przed wyzwaniami związanymi ze zmiennymi sentymentami klientów i nowymi regulacjami, które mogą w znaczący sposób ograniczyć dostęp do cennych danych osobowych i ich wykorzystanie. Jest to prawdą zarówno w stosunku do danych klientów, jak i danych kontrahentów firm. Czołowe organizacje rozpoznają, czego się od nich wymaga – przyjmują nowe podejście do gromadzenia i ochrony danych, ich udostępniania oraz relacji z klientami. Wykorzystywanie danych oraz kształtowanie relacji z klientami i kontrahentami wyznaczone jest przez trzy zasady: transparentność, wzajemność i autentyczność.

Przedsiębiorstwa: partnerstwo człowiek-technologia

Niosący Pochodnię osiągnęli więcej niż inni. Zaszczepili kulturę zaufania do danych. Ośmiu na dziesięciu Niosących Pochodnię twierdzi, że ich menedżerowie najwyższego szczebla mocno opierają się na danych w celu usprawnienia i przyspieszenia procesu podejmowania decyzji.

Jednocześnie są oni w pełni skupieni na upetnomocnianiu wszystkich swoich pracowników, nie tylko mistrzów danych, do pozyskiwania wiedzy, której dane są źródłem. Czołowe organizacje uwalniają swoje dane, pozwalając na ich szerokie rozpowszechnianie, bez rezygnacji z odpowiedzialności za zabezpieczenie uprawnień i ochronę danych.

Wspierani przez kulturę, w której dane są wysoko pożądanym dobrem, Niosący Pochodnię nadali sztucznej inteligencji (SI) priorytetowe znaczenie. Siedmiu na dziesięciu zamierza dokonać znaczących inwestycji w SI, w tym w uczenie maszynowe, w ciągu najbliższych kilku lat. Zamierzają wykorzystać SI do pomocy przy podejmowaniu decyzji, korzystać z inteligencji w trakcie realizacji zadań oraz humanizować doświadczenie klienta. Przenoszą SI z internetu na pierwsze linie frontu, przekazując ją w ręce pracowników, którzy utrzymują kontakty z klientami i partnerami biznesowymi. Niosący Pochodnię rozumieją, że SI przenika ich firmę, a potrzeba zaufania danym (i algorytmom) osiąga coraz wyższe poziomy. Solidne zarządzanie całą firmą przechodzi natomiast na poziom zarządu.

Ekosystemy: era platform

W przypadku większości organizacji wymiana danych poprzez sieci partnerskie – funkcja wzajemnego zaufania – nadal stanowi kluczowe wyzwanie. Jednakże wynikające z tego implikacje dla przyszłości organizacji to rzecz nowa. Dla uczestników platformowego modelu biznesowego szybkie i nieustanne uczenie się jest warunkiem przetrwania i funkcją wymiany danych. To zaufanie zdecyduje, czy nowe platformowe modele biznesowe wypłyną w morze czy roztrzaskają się na mieliznach braku zaufania.

Dane wymieniane pomiędzy organizacjami w ekosystemie już teraz tworzą nową, wykładniczą wartość. Decydowanie o tym, którymi danymi należy się wymienić, aby zyskały obie strony wymiany, a także które dane zachować dla siebie jako dane własne, by zyskać przewagę konkurencyjną, to jedna z najtrudniejszych decyzji, przed którą stoją organizacje. Niosący Pochodnię znajdują się w czołówce firm: sześciu na dziesięciu aktywnie wymienia dane w swoich sieciach partnerskich. Podobnie sześciu na dziesięciu Niosących Pochodnię poszukuje strategii monetyzacji swoich danych. Mając wypracowaną mapę drogową monetyzacji, organizacje mogą w łatwiejszy sposób ustalić, które dane udostępnić partnerom, a które zachować dla siebie.

Niosący Pochodnię wyróżniają się spośród innych poprzez zdolność do jednoczenia zaufania i danych, dzięki czemu ich cyfrowa transformacja rozwija się wyjątkowo szybko. W każdym rozdziale zawarliśmy rekomendacje oparte na analizie danych porównawczych i pogłębionych wywiadach z Niosącymi Pochodnię dotyczące sposobów, w jakie inni mogą rozwijać swoje działania.

Wprowadzenie

W celu sporządzenia niniejszego opracowania przeprowadzono rozmowy z ponad 13 000 menedżerów najwyższego szczebla na całym świecie. Zapytaliśmy ich o dane, o wartość, jaką dla nich przedstawiają oraz co jest potrzebne, by przewodzić w świecie zalewanym danymi.

Dowiedzieliśmy się, że dane są nierozdzielnie powiązane z zaufaniem. Narastająca i powszechna erozja zaufania klientów, w tym nabywców z sektora B2B, zmieniła w szczególności zasady, którymi organizacje mogą – i powinny – kierować się podczas przetwarzania danych. Erozja zaufania zmienia równanie wartości. Tam, gdzie niegdyś wyjątkowym zasobem organizacji były dane, dzisiaj trzeba uwzględnić zaufanie.

Dane mają znaczenie, lecz ich wartość określa zaufanie.

Zaufanie, jakim klienci niegdyś niemal na ślepo obdarzali marki i instytucje, dziś wymyka się z rąk. Podobnie jest z wymianą danych między organizacjami – została ona ograniczona wskutek wzajemnego braku zaufania. Brak zaufania może nawet zagrozić ogromnym przychodom, które organizacje spodziewają się uzyskać z nowych platform biznesowych. Co więcej, wyciągnięcie korzyści z zastosowania SI wymaga nowych pokładów zaufania, zarówno na poziomie samych modeli SI, jak i odkryć, których dokonuje.

A nasze obserwacje? Wymóg zaufania to trend, którego już nie da się odwrócić. Sposób, w jaki organizacje będą wykorzystywać, chronić i wymieniać dane ze swoimi klientami i partnerami, może zapewnić im wyjątkową przewagę. Dotarcie do tego punktu będzie jednak wymagało odbudowy zaufania – zaufania ze strony klientów, zaufania z wewnątrz organizacji dotyczącego jej własnych danych oraz zaufania całych ekosystemów, w których organizacje te działają.

Zdolność organizacji do uzyskania przewagi płynącej z zaufania zależy co najmniej od dwóch czynników: po pierwsze, od tego, jak dobrze udaje się jej budować zaufanie do danych, a po drugie od tego, jak dobrze buduje zaufanie *na podstawie* danych. Gdy przewaga płynąca z zaufania zostanie osiągnięta, pojawią się nowe możliwości dla innowacji i przychody.

W niniejszym opracowaniu badamy współzależności między zaufaniem a danymi w trzech obszarach:

Klienci: jak wygrać w ekonomii zaufania

Zaufanie klientów, jakim niegdyś obdarzali oni marki, jest obecnie uzależnione od danych, które stają się nowym wyznacznikiem zaufania. Czynniki takie, jak radzenie sobie przez organizacje z przejrzystą wymianą danych na temat swoich ofert, skuteczna ochrona gromadzonych danych osobowych oraz sposób ich wykorzystywania dla dobra klientów to determinanty ich pozycji rynkowej. Może się okazać, że organizacje, którym klienci nie ufają – odcięte od cennych danych osobowych – pozostaną jeszcze bardziej w tyle.

Przedsiębiorstwa: jak zbudować partnerstwo człowiek-technologia

Dane połączone z zaawansowaną analityką i SI, w tym uczeniem maszynowym, mogą wpływać na decyzje najlepszych przedsiębiorstw, a także optymalizować i automatyzować procesy – jednak tylko wtedy, gdy organizacje będą mogły swoim danym naprawdę ufać. Aby tak się stało, organizacje uczą się doskonalić jakość danych, ograniczać stronniczość algorytmów i uzupełniać odpowiedzi dowodami.

Wcześniej jednak muszą one zbudować od podstaw kulturę wiary w dane. Wymaga to zarówno zapewnienia pracownikom prostych w użyciu narzędzi, by każdy mógł dokonywać odkryć dzięki danym, jak i przesunięcia sztucznej inteligencji z zasobów online na pierwszą linię frontu celem humanizacji doświadczenia klienta.

Ekosystemy: jak wymieniać się danymi w erze platform

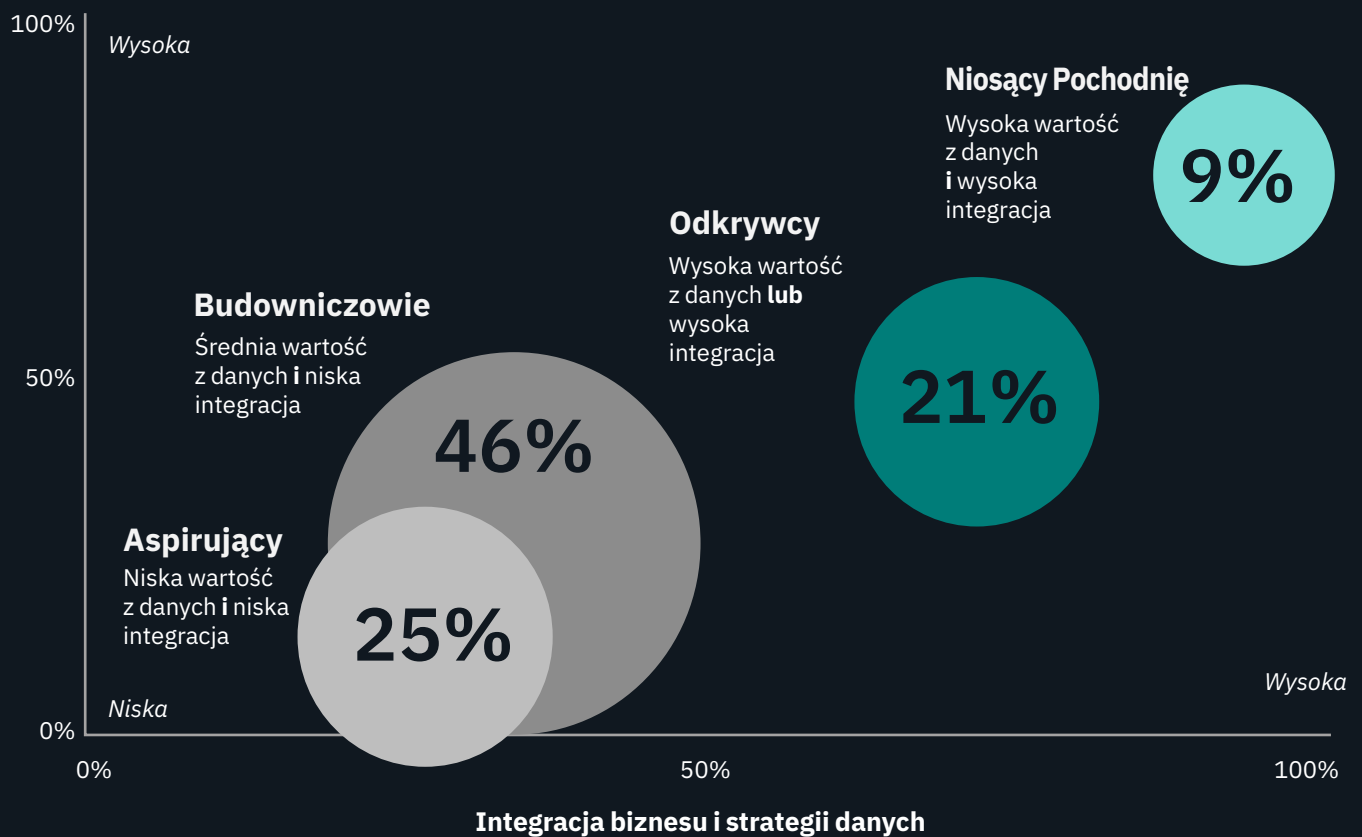
Menedżerowie przyznają, że wymiana danych z innymi organizacjami sprawia, że dane znacznie zyskują na wartości. Platformy biznesowe, w których dane swobodnie krążą pomiędzy różnymi partnerami, przynoszą ogromne zyski. Paradoksalnie jednak dane zastrzeżone również mogą przedstawiać kluczową wartość dla organizacji.

Organizacje muszą nauczyć się, kiedy i jak udostępniać dane, a kiedy zachowywać je dla siebie. W miarę rozwoju ekonomii danych może to okazać się najbardziej złożonym i skomplikowanym wyzwaniem strategicznym, przed jakim stoją liderzy biznesu.

Jak doszliśmy do takiego wniosku? Każdą firmę zaklasyfikowaliśmy do jednej z czterech kategorii w zależności od etapu na drodze do stania się liderem zarządzania danymi. Poczynając od najbardziej zaawansowanych, nazywamy ich: Niosący Pochodnię, Odkrywczy, Budowniczości i Aspirujący (zob. rys. 1).

Rysunek 1**Przewaga płynąca z danych**

Niosący Pochodnię wytyczyli nową ścieżkę ku wartości, integrując dane w swojej strategii, operacjach i kulturze

Kreowanie wartości z danych**Cztery kategorie prowadzenia pod względem danych**

Każdy uczestnik został przyporządkowany do jednej z czterech kategorii w zależności od etapu, na którym się znajduje.

Oś pozioma mierzy gotowość jakościową:

stopień w jakim dane i strategia biznesowa są zintegrowane w firmie, która ma menedżerów uznających dane za zasób strategiczny i cechuje się rozpowszechnioną kulturą danych. Oś pionowa mierzy aspekty ilościowe, w tym zdolność do: tworzenia wartości na podstawie danych; dostępu i łączenia razem danych; a także uzyskiwania wiedzy na podstawie danych (zob. opis metodologii badań na str. 44).

Niosący Pochodnię to unikalna grupa obejmująca jedynie 9 procent ankietowanych organizacji. Udało im się połączyć strategię zarządzania danymi ze strategią biznesu przy użyciu zaufania jako spoiwa. Funkcjonując w kulturze bogatej w dane, generują wzrost przychodów i rentowność wyższe niż konkurenci z branży.

Odkrywczy eksperymentują z metodami integracji strategii biznesu ze strategiami zarządzania danymi, jak również z nowymi metodami pozyskiwania wartości z danych. Nie uzyskują w sposób konsekwentny swojej maksymalnej wartości, ale uważają ekonomię zaufania za ścieżkę do osiągnięcia wyjątkowych korzyści wzajemnych.

Budowniczości dokonują postępu w dostosowywaniu swojego biznesu i strategii zarządzania danymi do rozwijającej się kultury danych. Wykorzystują dane do osiągnięcia celów, lecz nie uzyskali jeszcze spodziewanych wyników. Przyznają, że zaufanie musi być umieszczone wysoko w hierarchii zarządzania i pracują nad realizacją swoich celów.

Aspirujący rozpoczynają integrację strategii biznesu i strategii zarządzania danymi w całej firmie i nie wdrożyli jeszcze kultury danych. Odnoszą ograniczone sukcesy w pozyskiwaniu wartości z danych i budowaniu zaufania jako fundamentu zarządzania danymi.

Niosący Pochodnię to organizacje, które wyprzedzają pozostałych i udowodniły już, że dzięki danym potrafią stworzyć wyjątkową wartość, wykorzystać zaufanie na swoją korzyść i konsekwentnie przewyższać innych w wielu dziedzinach (zob. rys. 2). Niosący Pochodnię połączyli strategię zarządzania danymi ze strategią biznesową. Co więcej, umieścili zaufanie klientów w centrum uwagi.

Jak by nie patrzeć, Niosący Pochodnię uzyskali ponadprzeciętne rezultaty: siedmiu na dziesięciu Niosących Pochodnię przewyższa konkurencję pod względem wyników finansowych. Jeszcze więcej, bo

ośmiu na dziesięciu Niosących Pochodnię to firmy czołowe w swoich sektorach przemysłu pod względem innowacyjności i mające wiele sukcesów w zarządzaniu zmianą, jaka następuje wokół nich.

Nasze badania koncentrują się na wyraźnych różnicach między Niosącymi Pochodnię a Aspirującymi. Różnice te umożliwiają identyfikację wymagań potrzebnych do osiągnięcia sukcesu w świecie, gdzie pojawia się nowa przepaść cyfrowa – a jest to świat, w którym zaufanie może zdecydować o tym, po której stronie tej przepaści organizacja się znajdzie.

Rysunek 2

Nowa przepaść cyfrowa

Niosący Pochodnię osiągają wyjątkowe rezultaty, zostawiając Aspirujących, którzy dopiero się uczą, daleko w tyle



* Procent respondentów przewyższających standard.

Rozdział 1

Klienci

Jak wygrać w ekonomii zaufania

Organizacje, które są przyzwyczajone do przeszukiwania horyzontu pod kątem następnej wielkiej zmiany spodziewali się tej zmiany: zaufanie, jakie klienci niegdyś pokładali w nazwach marek i instytucji, szybko ulatuje.

Dzisiaj klienci są mniej skłonni przekazywać organizacjom prywatne informacje, a jednak oczekują, że każde przedsiębiorstwo ujawni, jakie dane na ich temat pozyskało. Innymi słowy, klienci chcą zapewnić sobie większą prywatność, jednocześnie żądając od ciebie większej przejrzystości.

Przedsiębiorstwa, które sprawnie zarządzają tymi zasobami, otrzymują dywidendę zaufania, która dodatkowo wzmacnia przewagę konkurencyjną.

Dla czołowych organizacji w każdym sektorze przemysłu zaufanie staje się centralnym punktem odniesienia bez względu na to, czy w ten sposób uzyskują dostęp do danych, rozwijają swoje modele biznesowe, wprowadzają innowacyjne oferty, czy angażują klientów.

Liderzy zidentyfikowani w naszym badaniu jako Niosący Pochodnię mają następujące cechy:

- Poszukują sposobów na zbudowanie głębokiego i zrównoważonego zaufania klientów.
- Przewyższają konkurencję w gromadzeniu i wykorzystywaniu wiarygodnych danych w celu poprawy doświadczenia klienta.
- Wykorzystują zaufanie, jakim obdarzyli ich klienci i zaufanie do swoich danych do przekształcania swoich modeli biznesowych.

Krok pierwszy: kwestie nie do końca podstawowe

Wkraczamy w nowy świat, który wytworzył dylemat związany z danymi. Organizacje są przygotowane do wykorzystywania danych do nowych celów, lecz odkrywają, że takie nowe cele często podnoszą poprzeczkę wymaganego poziomu zaufania. Wyobraźmy sobie poproszenie klienta o udostępnienie nam elektronicznego klucza od samochodu, a nawet domu, by kurier mógł zostawić tam przesyłkę. Lub pomyślmy o producencie mleka, który ma zaufać

„inteligentnym” zbiornikom, które same będą regulować temperaturę w zależności od warunków pogodowych i czasu przebywania w porcie. Tego typu innowacje powstają na podstawie dużej ilości danych i algorytmów.

Nasz świat jest obecnie w nieprawdopodobnym tempie przekształcany przez dane i algorytmy, które pozwalają organizacjom automatyzować zadania, personalizować interakcje, odkrywać nowe możliwości, uczyć się i stosować nabytą wiedzę. Nowa wartość urzeczywistnia się, lecz jedynie wtedy, gdy klienci mogą jej zaufać. Organizacje coraz powszechniej proszą klientów o obdarzenie zaufaniem botów lub algorytmów w celu podjęcia ważnych decyzji finansowych, takich jak udzielenie pożyczki lub spersonalizowanie ceny wartościowych dóbr. W przypadku wielu organizacji zaufanie do ich algorytmów musi dopiero zostać zdobyte.

Podejrzliwość dotycząca zachowania danych w poufności i możliwości nadużycia algorytmów skutecznie podminowuje zaufanie, ale nie dotyczy to wszystkich. Zaufanie, we wszystkich jego formach, stało się nierozdzielnie związane z danymi, a co za tym idzie, ze sztuczną inteligencją. Ośmiu na dziesięciu Niosących Pochodnię udaje się przełożyć mistrzowski poziom w tej relacji na wyjątkową przewagę. Zwrócili się w kierunku danych, by w znaczącym stopniu wzmocnić poziom zaufania, jakim obdarzają ich klienci. To samo może o sobie powiedzieć jedynie czterech na dziesięciu Aspirujących (zob. rys. 3).

Rysunek 3

Paradoks zaufania

Niosący Pochodnię nie podzielają obaw o dane, wzmacniając zaufanie klientów

Niosący Pochodnię Aspirujący

Wykorzystanie danych przede wszystkim do wzmacniania zaufania klientów

więcej o **91%**



„Klienci oczekują spersonalizowanej obsługi popartej danymi – okazywania za pomocą dowodów, że bank ich zna. Jednak pozostaje pytanie o to, jak dużo informacji klienci zechcą przekazać, biorąc pod uwagę erozję zaufania”.

Prezes zarządu banku, Australia

Aby zaspokoić współczesny apetyt na zaufanie, czołowe organizacje w swojej działalności stosują trzy podstawowe zasady: przejrzystość, wzajemność i rozliczalność. Realizacja każdej z tych zasad daje klientom zapewnienia, ale chodzi o coś więcej niż dobry marketing. Zasady te są rusztowaniem wspierającym nowoczesne przedsiębiorstwo, przebudowane tak, by wzmacniać zaufanie.

Przejrzystość: udowodnij ją

Organizacje zgodnie twierdzą, że przejrzystość jest pierwszym warunkiem. Klienci oczekują przejrzystości danych powiązanych z produktami i usługami, a także, w przypadku danych osobowych, zapewnienia, że są one wykorzystywane w uczciwy sposób i bezpiecznie przechowywane. Ich decyzje zakupowe są uzależnione od szczegółowych informacji na temat produktu: danych o tym, jak i w jakich warunkach produkt wytworzono, opinii innych użytkowników i influencerów, akredytacji stron trzecich, a nawet więcej.

Marki muszą udowodnić, że są wiarygodne. Niektórzy zwracają się ku sieciom blockchain, w których organizacje mogą szczegółowo udokumentować zobowiązania marki, takie jak na przykład zobowiązanie do szybkiej dostawy czy proekologicznego zaopatrzenia i produkcji. Konsumenci wskazują, że zaufanie do marki jest jednym z najważniejszych czynników, jakie biorą pod uwagę podczas dokonywania zakupów. Badanie Edelman Trust Barometer 2019 wykazało, że 81 procent konsumentów twierdzi, iż „muszą być zdolni zaufać, że marka robi to, co jest właściwe”. To samo badanie wykazało, że zaufanie do marek nadal spada, podczas gdy oczekiwania co do społecznej odpowiedzialności rosną¹.

Erozja zaufania nie dotyczy wyłącznie konsumentów. Organizacje B2B również stają się bardziej nieufne i coraz mocniej cenią przejrzystość. W ostatnio przeprowadzonej ankiecie 36 procent nabywców sektora B2B stwierdziło, że nie sądzi, by ich dostawca podczas procesu sprzedaży przekazywał im „pełen obraz sytuacji”². Zapotrzebowanie na przejrzystość ze strony sektora B2B dotyczy również procesów. Partnerzy łańcucha dostaw polegają na wymienianych danych w celu eliminacji martwych punktów i wąskich gardeł, a także zaawansowanych możliwościach, takich jak uzupełnianie w systemie just-in-time.

Przejrzystość jest dowodem tego, że organizacja i jej oferty są takie, jak organizacja twierdzi. Często się zdarza, że ten dowód przebiera formę opinii klientów lub nabywców. „Idąc dalej” – zauważa dyrektor ds. marketingu kanadyjskiej firmy detalicznej – „opinie klientów staną się siłą napędową popytu w naszej branży”. Referencje połączone ze szczegółową i widoczną informacją na temat bezpieczeństwa i jakości towarów mogą ogromnie pomóc w zdobywaniu zaufania.

Menedżerowie najwyższego szczebla, z którymi rozmawialiśmy, wypowiadali się na temat przejrzystości organizacji pracy, zaufania w automatyzacji i zaufania między partnerami. „Dane mogą pomóc podtrzymać integralność i zaufanie w łańcuchu dostaw” – zauważa dyrektor zarządzający działu HR brytyjskiego detalisty. „Radykalna przejrzystość może umożliwić pozyskanie wartościowych informacji”.

Wzajemność: zapracuj na nią

Wymaganie drugie, czyli wzajemność. Menedżerowie najwyższego szczebla rozumieją, że po to, aby uzyskać dostęp do danych, muszą zaoferować coś wartościowego w zamian. „Wchodzimy w przestrzeń naszych konsumentów” – zauważa Jacek Olczak, dyrektor operacyjny Philip Morris International w Szwajcarii. „Jeśli nie oddamy im wartości, nie udostępnią danych. Potrzebujemy każdorazowo zaoferować im wspaniałe doświadczenie”.

„Pytanie brzmi” – mówi Geoff Greenberg, dyrektor ds. finansowych firmy George & Matilda Eyecare w Australii – „jak wykorzystujesz swoje dane do zwiększenia liczby kontaktów osobistych z klientami, tak aby stały się one jednocześnie mniej inwazyjne i bardziej adekwatne?”.

A jakie jest wyzwanie? Organizacje nie wiedzą często, co klienci mogliby uważać za sprawiedliwą wymianę. Wyniki ostatniego sondażu przeprowadzonego przez Fundację Badań nad Reklamą (Advertising Research Foundation) w USA wskazują, że „mówienie ludziom, że przekazanie przez nich danych pozwoli zapewnić im bardziej spersonalizowane doświadczenie nie wywołuje większej chęci przekazania swoich danych”³. Inne badanie pozwoliło ustalić, że 75 procent konsumentów uważa, iż udostępnianie ich danych bardziej służy firmom niż konsumentom⁴.

Ponadto klienci mają mieszane uczucia co do korzyści, jakie oferuje im technologia w zamian za poświęcenie prywatności. Badanie IBV pokazuje, że tylko trzy osoby na dziesięć zdecydowanie wierzą, że nagrody są warte ponoszenia ryzyka⁵.

„Pytanie do wszystkich jest takie: jak bardzo trzeba się starać, by zapewnić ochronę i zaufanie? Organizacje powinny wyrobić sobie etyczny pogląd na to, w jaki sposób zamierzają wykorzystywać dane i dostosowywać je do obietnicy marki”.

Rima Qureshi,
dyrektor ds. strategicznych,
Verizon, USA

Rozliczalność: zademonstruj ją

Po trzecie, rozliczalność. Rozliczalność to synonim integralności marki. Obejmuje ona szeroki zakres zagadnień, od dostawy zgodnie z obietnicą daną klientowi po zobowiązanie do zabezpieczenia danych i poszanowania ich poufności.

Średni światowy koszt naruszenia poufności danych to 3,9 mln USD, a jego długofalowe koszty mogą być odczuwalne po upływie wielu lat od zdarzenia⁶. Jasnym jest, że świat kontynuuje rozwój cyfrowy i polega na wymienialnych danych, dostępnych na licznych platformach i instalowanych na stale rozwijającym się ekosystemie urządzeń.

Jeżeli menedżerowie pragną podtrzymać zaufanie, jakim ich firmy zostały obdarzone, muszą ustanawiać ład i politykę firmy w taki sposób, by przeciwdziałać atakom cyfrowym i chronić markę przed utratą zaufania klientów. Krótko mówiąc, bezpieczeństwo musi być wbudowane w każdy proces.

Jednakże następuje tu pewnego rodzaju przeciąganie liny – firmy muszą znaleźć właściwą równowagę pomiędzy potrzebą zapewnienia bezproblemowego doświadczenia klienta a potrzebą zagwarantowania silnego uwierzytelniania transakcji. Nadmierna ostrożność utrudnia prawidłowe operacje, wpływając na wynik końcowy i zaangażowanie klientów. Zbyt mała ostrożność z kolei może dużo kosztować i to nie tylko w sensie finansowym. Zaufanie klientów dotyczące tego, że organizacja będzie chronić ich dane, stało się warunkiem nie do odrzucenia. Organizacje muszą na nie odpowiednio zareagować.

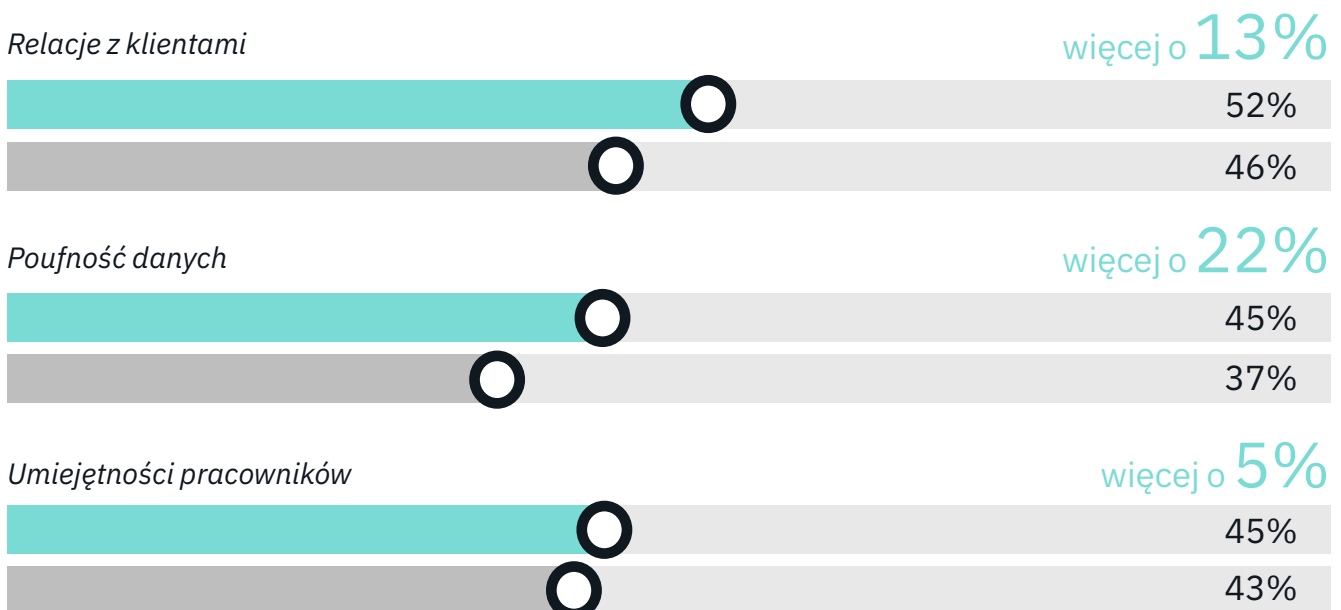
Niosący Pochodnię uznają poufność danych za jeden z głównych elementów swojej przewagi konkurencyjnej, oprócz jedynie relacji z klientami. Te dwie rzeczy są oczywiście powiązane ze sobą nawzajem. Wśród Aspirujących natomiast traktowanie poufności jako przewagi konkurencyjnej jest mniej częste (zob. rys. 4).

Rysunek 4

Słowo na „P”

Kwestia poufności danych, jako jeden z trzech najważniejszych elementów przewagi konkurencyjnej, łączy klientów i pracowników

Niosący Pochodnię Aspirujący



Co miesiąc, jeśli nie częściej, słyszymy o przypadkach naruszenia poufności danych. Korporacje obawiają się uderzenia w ich markę, a także martwią się o dostęp do danych w przyszłości. Równie alarmujące jest podejście konsumentów, którzy podejrzewają, że z powodu udostępnienia swoich danych, lub po prostu korzystania z internetu, oddają coś dla nich cennego: swoją prywatność. Menedżerowie najwyższego szczebla niepokoją się, że, jak to wyraził słowami Ian Soffe, prezes zarządu OSS Group w Nowej Zelandii, „będziemy mieć do czynienia z buntem konsumentów skierowanym przeciwko naruszaniu poufności ich danych”.

Koszt kradzieży danych jest zbyt wysoki, by można było go zignorować. Badanie przeprowadzone na grupie firm Fortune 500 pokazało, że jedynie 20 procent organizacji wprowadziło dla klientów polityki dotyczące przejrzystości danych i kontroli rezygnacji z udostępniania danych. Gdy nastąpiło naruszenie poufności danych, organizacje, które nie wdrożyły zasad przejrzystości lub kontroli danych, zanotowały 1,5-krotnie wyższy spadek cen akcji⁷.

Sztuczna inteligencja połączona z odpowiednim talentem i zarządzaniem może wesprzeć zmianę podejścia do bezpieczeństwa cyfrowego, przekształcając propozycję, która była przede wszystkim propozycją defensywną, w propozycję proaktywną. Podczas prób przeprowadzenia takiej zmiany organizacje powinny wziąć pod uwagę trzy ważne wskazówki:

- Sprawą wagi krytycznej dla platform cyfrowych będzie zaufanie do ich bezpieczeństwa i stabilności, ale firmy powinny równoważyć to bezproblemową obsługą klienta i pracownika.
- Organizacje muszą podjąć starania, by dla kluczowych procesów roboczych i źródeł danych zabezpieczyć zarówno elementy ludzkie, jak i automatyczne.
- Ekosystem platform biznesowych wymaga podejścia do bezpieczeństwa opartego na sieciach otwartych u wszystkich partnerów, umożliwiającego szybką współpracę i analizę.

„Jednym z kluczowych wyzwań jest utrzymanie zaufania klientów w świecie, w którym przez cały czas pojawiają się nowe firmy opierające swoją działalność na danych. Musimy zapewnić naszym klientom, że chronimy ich dane w sposób budzący zaufanie”.

Marcus Claesson,
dyrektor ds. informacji, Daimler
Commercial Vehicles, Niemcy

„Organizacje nie wiedzą, w jaki sposób będą się zmieniać przepisy. Dlatego powstaje pytanie: czy powinno się inwestować w gromadzenie danych, które mogą nam zostać odebrane w przyszłości? Jednak bierność to nie jest dobra strategia. Dlatego próbujemy sobie wyobrazić, jak wyglądałby świat pozbawiony plików cookie. I wówczas tworzymy plan B”.

Anna Sakowicz, główny dyrektor ds. danych i analiz,
Publicis Groupe, Polska

Krok drugi: kontroluj swój los

Organizacje korzystające z dużej ilości danych są obecnie konfrontowane z alarmującą możliwością: ich nagłym niedoborem. Niektórzy menedżerowie powiedzieli nam, że nowe regulacje i zmieniające się sentymenty konsumentów już teraz ograniczają ich dostęp i korzystanie z danych biznesowych i danych klientów.

Cyfrowe szlaki zanikają, ponieważ wymagana jest zgoda klienta na stosowanie plików cookie. Dane osobowe znajdujące się już w zasobach organizacji są usuwane na żądanie. Regulacje ograniczają wymianę danych pomiędzy partnerami biznesowymi. W niektórych przypadkach duże korporacje odkrywają, że nie mogą nawet wymieniać danych pomiędzy spółkami, jakie posiadają.

Niosący Pochodnię nie mają powodów do obaw. Zaufanie jest dla nich priorytetem i dane również są priorytetem. Siedmiu na dziesięciu Niosących Pochodnię powiedziało nam, że ich skrzynie są już pełne. Mają pod ręką skarb w postaci rzetelnych i wartościowych „360-stopniowych danych klientów”. Dla odmiany, jedynie dwóch na dziesięciu Aspirujących ma dostęp do wartościowych danych klientów, którym ufają. Jest to jedna z największych rozbieżności między tymi dwoma grupami, jaką odnotowaliśmy w naszej ankiecie (zob. rys. 5).

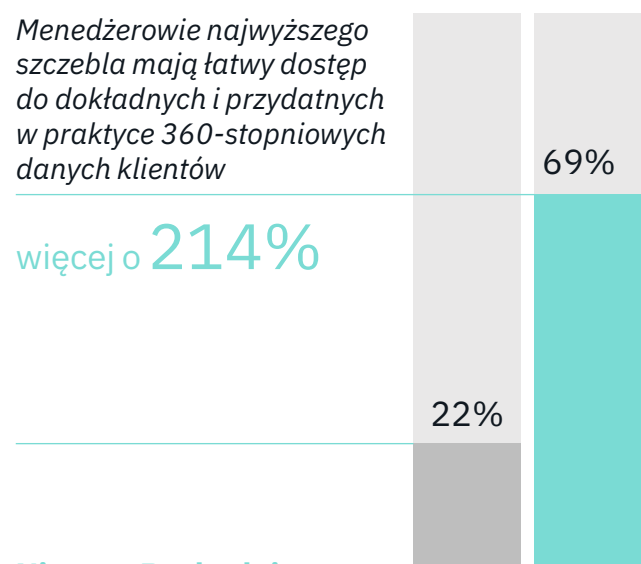
Rysunek 5

Obfitość pośród niedoboru

Niosący Pochodnię tworzą nowe źródła danych

Menedżerowie najwyższego szczebla mają łatwy dostęp do dokładnych i przydatnych w praktyce 360-stopniowych danych klientów

więcej o **214%**



Niosący Pochodnię
Aspirujący

Niosący Pochodnię nie są uodpornieni na niedobory danych w przyszłości. Jednak bardziej prawdopodobne jest, że te organizacje, które pozyskały zaufanie klientów, będą mogły zachować dane – ich klienci nie poproszą o usunięcie danych – a w przyszłości będą mogły zdobyć ich więcej.

W sektorach przemysłu uzależnionych od danych osób trzecich niektóre organizacje zaczynają wątpić w wiarygodność źródeł pozyskiwania danych. Być może też nowe regulacje ograniczą ten kanał dostępu.

Szwajcarski gigant dóbr konsumpcyjnych Nestlé odpowiedział ograniczeniem swojego korzystania z danych osób trzecich i zmniejszeniem o połowę ilości bezpośrednio gromadzonych danych użytkowników końcowych. „Po to, aby otrzymać dane z pierwszej ręki w dobie RODO, musimy z konsumentami zawrzeć układ wysokiego zaufania” – mówi Pete Blackshaw, były Dyrektor globalny ds. cyfrowych i social media w Nestlé⁸.

Nestlé, wraz francuskim detalistą Carrefour, poprowadziło program pilotażowy takiego nowego podejścia do danych na platformie IBM Food Trust™ opartej na technologii blockchain. Konsumentci za pomocą kodów QR mogą śledzić drogę produktu z fabryki do hurtowni, a następnie do sklepu. Carrefour, który korzysta z blockchain dla wielu produktów, które sprzedaje, przypisuje wzrost sprzedaży temu rozwiązaniu⁹.

Tam, gdzie trudno jest zbudować zaufanie, blockchain umożliwia przejrzystość od początku do końca. Identyfikacja blockchain może na przykład pomóc zapobiec zalaniam rynku przez podrobione półprzewodniki albo rozprzestrzenianiu się choroby z powodu zatrutej żywności. W niemal każdym sektorze przemysłu, w którym skomplikowana logistyka, łańcuch dostaw czy transakcje finansowe zależą od natychmiastowego działania – i w których bezpieczeństwo lub ochrona przed defraudacją są kluczowe – technologia blockchain tworzy łańcuch prawdy niemożliwy do przerwania.

Odkrycie: Opowieść Niosącego Pochodnię

Zaufanie i dane tworzą podwójne wiązanie korporacyjnego DNA w Discovery Holdings. Ta południowoafrykańska firma świadcząca usługi finansowe rozpoczęła działalność w 1992 roku, mając pomysł całkowicie nowy jak na tamte czasy: ubezpieczenia, które sprawią, że ludzie będą zdrowsi. Klienci, którzy zapisują się na jej program pod nazwą Vitality, wyrażają zgodę na śledzenie przez Discovery wielu aspektów ich życia, od aktywności fizycznej po odżywianie. Firma rewanżuje się, nagradzając osoby, które dokonują pozytywnych zmian w swoim stylu życia. Im więcej punktów zdobywa klient, tym więcej korzyści otrzymuje i tym niższe płaci składki.

Discovery przeczesuje dane osobowe uczestników programu, szukając wiedzy behawioralnej, którą wykorzystuje do promowania zdrowszego stylu życia. Współpracuje również z innymi organizacjami w celu zapewniania innych korzyści. Na mocy umowy z Apple i amerykańskim ubezpieczycielem John Hancock (oddział Manulife) uczestnicy programu Vitality mogą kupować zegarki Apple Watch po mocno obniżonej cenie. Płacą niewielką opłatę z góry oraz, jeżeli ćwiczą wystarczająco dużo w miesiącu, nie muszą płacić nic więcej. „Zatem Apple sprzedaje więcej zegarków, a my otrzymujemy więcej danych [z aplikacji zdrowotnych i fitness w zegarkach]” – wyjaśnia Derek Wilcocks, dyrektor ds. informacji Discovery.

Tak wygląda strona popytowa modelu biznesowego firmy. Po stronie podażowej Discovery obstruguje joint venture razem z australijskim fintechem Quantum, używając uczenia maszynowego do pozyskiwania anonimizowanych danych i pomagania podmiotom świadczącym usługi medyczne w podejmowaniu decyzji na bazie większej ilości informacji.

Podstawą działalności Discovery jest całkowicie uczciwe traktowanie klientów. „Zbieramy wysoce wrażliwe dane. Na przykład w RPA mamy około 65 000 członków poddawanych antyretrowirusowemu leczeniu HIV. To nie jest informacja, którą można ujawnić” – zauważa Derek Wilcocks. „Dlatego ustanowiliśmy solidne podstawy etyczne dla sposobu gromadzenia i wykorzystywania danych. Bardzo się staramy, by chronić prywatność naszych klientów. Zaufanie stanowi sedno tego, co robimy”.

Nowe modele udostępniania danych, takie jak na platformie Food Trust, wymagają współpracy wzdłuż całego łańcucha wartości. Klienci stają się nowym punktem ciężkości. Niosący Pochodnię są przygotowani. Siedmiu na dziesięciu Niosących Pochodnię doszło znacznie dalej niż tylko rozumienie potrzeb klienta i przebudowuje swój model pracy w taki sposób, by dostarczać wartość na każdym etapie kontaktu z klientem (zob. rys. 6).

Dyrektorzy ds. marketingu w firmach z grupy Niosących Pochodnię korzystają z przewagi, jaką dają im dane klientów przyporządkowane do inteligentnych procesów roboczych. Siedmiu na dziesięciu Niosących Pochodnię w porównaniu z jedynie czterema na dziesięciu Aspirujących powiedzieli nam, że nowe dane klientów są nieocenione przy poszukiwaniach alternatywnych modeli biznesowych.

Krok trzeci: przebudowuj z przekonaniem

Mogąc polegać na swoich danych jak na Zawiszy, siedmiu na dziesięciu Niosących Pochodnię jest przekonanych o swoich możliwościach testowania nowych modeli biznesowych i wchodzenia na nowe rynki. To samo może o sobie powiedzieć jedynie trzech na dziesięciu Aspirujących (zob. rys. 7).

Nowe modele biznesowe zaczęły zależeć od dostępu do jeszcze większej ilości, jeszcze obszerniejszych danych. Ponadto wydaje się, że innowacje umożliwiające dzięki nowym technologiom podnoszą poprzeczkę potrzebnego zaufania klientów, ale również zaspokajają tę potrzebę.

Rysunek 6

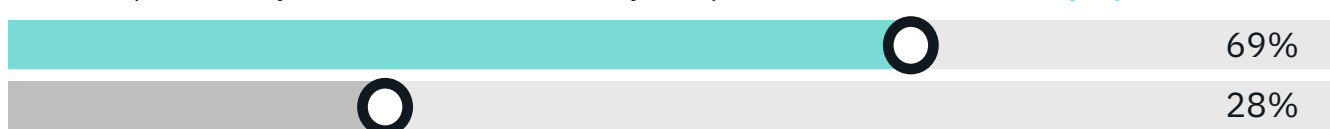
Wykorzystaj lub strać

W jaki sposób Niosący Pochodnię wywierają ogromny wpływ

Wykorzystywanie danych przede wszystkim do identyfikowania niezaspokojonych potrzeb klientów



Tworzenie procesów, by dostarczać wartość na każdym etapie kontaktu z klientem



Niosący Pochodnię
Aspirujący

Rysunek 7**Kreowanie przyszłości**

Niosący Pochodnię wykorzystują godne zaufania dane do budowania strategicznej przewagi

Niosący Pochodnię
Aspirujący

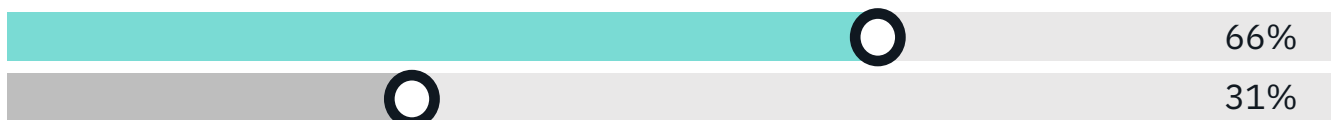
Obszerne wykorzystanie danych do budowania nowych modeli biznesu

więcej o **112%**



Obszerne wykorzystanie danych do wchodzenia na nowe rynki

więcej o **113%**



Zindywidualizowane składki ubezpieczeniowe oparte na systemie telematycznym, na przykład w przypadku samochodów, wzbudziły nowe obawy o poufność danych. Dla kontrastu model biznesowy oparty na technologii blockchain, który śledzi pochodzenie kawy – w miarę, jak kawa jest transportowana z plantacji do fabryki i do lokalnego sklepu, co udowadnia, że kawa została wyprodukowana w sposób zrównoważony – ma zaufanie wpisane w swoją istotę.

Nie należy unikać modeli biznesowych, które wymagają większego zaufania. Wręcz przeciwnie: organizacje, które już zdobyły zaufanie klientów, mogą wyróżnić się na tle innych, wdrażając modele wymagające jeszcze więcej zaufania. Dzięki budowaniu przewagi wynikającej z zaufania organizacje mogą korzystać z okazji, które dla marek o mniejszym zaufaniu są zbyt ryzykowne.

Dobry przykład: okazja na rynku globalnym dla ubezpieczeń komunikacyjnych opartych na częstotliwości użytkowania ma wzrosnąć do 107 mld USD do 2024 roku¹⁰. A w porównaniu z zaledwie 37% Aspirujących, 82% badanych przez nas Niosących Pochodnię z branży ubezpieczeń twierdzi, że mimo znanych problemów z danymi i ich poufnością z dużym

prawdopodobieństwem wprowadzi produkty ubezpieczeniowe powiązane z danymi. W przypadku zindywidualizowanych produktów ubezpieczeniowych, takich jak ubezpieczenia samochodowe oparte na częstotliwości użytkowania, ubezpieczyciele zazwyczaj rewanżują się klientom, dzieląc się z nimi informacjami, jakie zdobyli na podstawie zebranych danych, pomagając im w ten sposób unikać ryzyka.

Podobnie jak w ubezpieczeniach, każda branża może wprowadzać innowacje, by pomóc klientom w realizacji ich celów, podejmowaniu lepszych decyzji, a także w osiągnięciu lepszego i zdrowszego stylu życia. Producenci energii pomagają klientom ograniczać ilość zużywanej energii. Producenci telefonów pozwalają użytkownikom monitorować i ograniczać czas spędzany przed ekranami urządzeń. Banki proponują tańsze opcje prowadzenia rachunków. Firma Discovery Holdings z branży usług finansowych w RPA nawiązała partnerstwo z takimi ubezpieczycielami, jak amerykański John Hancock, by pomagać klientom wyrabiać zdrowe nawyki i zmieniać styl życia. (Zob. pasek boczny „Odkrycie: Opowieść Niosącego Pochodnię”).

Obserwacja: Samosuwerenna tożsamość

Klienci żądają dzisiaj przejrzystego przetwarzania ich danych osobowych; jutro ich oczekiwania mogą być znacznie większe. Wiele organizacji zakłada, że klienci będą oczekiwać pełnej kontroli i przejęcia własności swoich danych osobowych. Inne organizacje, zdeterminowane by rozwiązać problem, którego pojawienie się jest i tak nieuniknione, już teraz to umożliwiają za pomocą modeli samosuwerennej tożsamości.

Samosuwerenna tożsamość pozwala użytkownikom na udowodnienie swojej tożsamości i twierdzeń. Twierdzeniem może być coś tak prostego jak adres zamieszkania klienta czy referencje dla producenta wystawione przez wiarygodną stronę trzecią. Samosuwerenna tożsamość przenosi kontrolę nad prywatnymi danymi do rąk poszczególnych klientów i partnerów handlowych.

Pozwolenie na ich wykorzystanie może być wcześniej zaprogramowane przez klientów dla różnych podmiotów i sytuacji, obejmując przyznawanie pozwolenia na użycie danych do celów analitycznych. Te same samosuwerenne modele mogą być wykorzystywane przez partnerów w łańcuchu dostaw lub sojuszu przemysłowym w celu zachęcenia do odpowiedzialnej wymiany danych, a także przez linie lotnicze i inne podmioty współdzielące dane w sojuszach przemysłowych.

Jeśli coś się nie zmieni, „z danymi osobowymi będzie problem” – mówi Mark Lollback, prezes zarządu GroupM Australia & New Zealand. „Konsumenci wiedzą, że ich dane są wykorzystywane, ale nie zawsze wiedzą jak, gdzie i po co. Konsumenci coraz bardziej niepokoją się o dane, jakie przekazują i o to, jak te dane są śledzone. Jeśli firmy nie przedstawią wartości, jakie można otrzymać w zamian, ludzie powiedzą: „Oddajcie mi moją prywatność”.

Technologie śledzące przenoszą przejrzystość offline i do świata rzeczywistego. Szybko też stają się problematyczne. Na przykład detaliści instalują kamery, by precyzyjnie ustalać, na co patrzy klient i jak długo spojrzenie klienta spoczywa na danym towarze. W celu ochrony prywatności klientów wiele z tych technologii rozpoznawania twarzy nie przechowuje obrazów, lecz zamiast tego kompiluje na tej podstawie wnioski dotyczące tego, co tych klientów interesuje, jak również ich wieku i płci¹³.

Organizacje mogą również wykorzystywać te same technologie do wykrywania i śledzenia nastroju. Czy klienci nie uznają, że to zbyt wiele? Być może, ale nikt ich o to nie pyta¹⁴.

Zaufanie można utracić w jednej chwili, ale jego budowanie trwa długo. Historia stoi po stronie tradycyjnych firm, które od dawna specjalizują się w budzeniu zaufania.

Firmy współpracują ze sobą, by stworzyć nowy model „gospodarki obiegu zamkniętego” – inicjatywy, która była zaprezentowana przez Światowe Forum Ekonomiczne¹¹. Dzięki różnorodnym danym i nowym technologiom zwolennicy gospodarki obiegu zamkniętego znajdują nowe sposoby odnawiania zasobów w celu zachowania środowiska naturalnego. Firma AB InBev, największy na świecie producent piwa, oczekuje przykładowo, że 100 procent opakowań jej produktów będzie wykonanych z materiałów zwrotnych lub poddawanych recyklingowi¹². Blisko współpracuje ze swoimi dostawcami i klientami, by urzeczywistnić tę wizję, zdobywając po drodze zaufanie do swojej marki.

Przewaga płynąca z zaufania jest przekazywana do tradycyjnych operatorów z sektora bankowego. Spośród wszystkich branż największym zaufaniem cieszą się banki¹⁵. Uważa się, że to właśnie zaufanie, jakie zdobyły banki, było jedynym powodem, dzięki któremu były one w stanie odeprzeć technologie finansowe mające je niegdyś wyeliminować. Patrząc w przyszłość, banki spodziewają się, że zaufanie, jakie zdobyły, może zostać wykorzystane w nowej roli, na platformach biznesowych innych branż.

„Gdy połączy się zaufanie, jakim obdarzane są banki, ze znaczeniem wiedzy, jaką mają” – mówi dyrektor zarządzający banku w Irlandii – „otrzymamy bardzo ciekawą kombinację. Banki mogą wykorzystać to zaufanie i wiedzę w celu zapewnienia usług o wartości dodanej, które jeszcze bardziej wzmocnią relacje z klientami i dalej budują to zaufanie”.

Przewodnik po działaniach

Jak wygrać w ekonomii zaufania

1. Udowodnij przejrzystość

Zdobądź (na nowo) zaufanie, ucząc się, jak wykorzystywać dane w sposób, który klienci uważają za uczciwy.

- Niech informacja o twoich ofertach będzie widoczna dla klientów.
- Twórz mechanizmy pokazujące opinie, polecenia znajomych oraz inne zaufane źródła informacji.
- Projektuj procesy robocze w taki sposób, by swobodnie wymieniać cenne i dozwolone dane ze swoimi partnerami biznesowymi.

2. Zdobądź wzajemność

Przełącz swoim klientom coś wartościowego w zamian za ich dane.

- Zapytaj użytkowników i klientów twojego łańcucha wartości o to, jaką wymianę w zamian za dane mogliby uznać za sprawiedliwą i jakiej wymiany gotowi są dokonać.
- Zbadaj wykorzystanie modeli samosuverennej tożsamości, które sprawiają, że klienci i partnerzy biznesowi mogą sami kontrolować swoje dane.
- Rozwijaj zindywidualizowane usługi i doświadczenia, które pomagają odnosić sukcesy twoim partnerom biznesowym i użytkownikom końcowym.

3. Zademonstruj rozliczalność

Wzmacniaj swoje polityki i programy ochrony danych.

- Ustal, gdzie dla klientów leży granica poufności danych. Bądź gotów sprostac tym oczekiwaniom i je przewyższyc.
- Zapewnij swoim klientom wyraźną informację o tym, jak ich dane osobowe będą wykorzystywane i chronione.
- Udowodnij to: poprzyj te zapewnienia swoimi bieżącymi działaniami.

4. Kliknij dwukrotnie dane

W swojej organizacji przypisz danym pozycję aktywów o strategicznej wartości, a nie zasobu postrzeganego w kategoriach taktycznych i operacyjnych.

- Sprawdź, w jaki sposób dane mogą zapewnić przewagę konkurencyjną, stwórz nowe okazje na rynku lub ponownie odkryj, czym jest doświadczenie klienta.
- Przebuduj swój model biznesowy tak, by podtrzymywał zaufanie. Wykorzystaj zdobyte zaufanie, by wyróżnić się na tle innych.
- Przypisz swoje aktywa danych – swoje dane, ich źródła i platformy, a także umiejętności analityczne i narzędzia – do każdego z celów biznesowych i każdej z inicjatyw strategicznych.

5. Zbuduj strategię odporną na zdarzenia w przyszłości

Zaplanuj scenariusze dotyczące danych w celu zwiększenia personalizacji i zaangażowania na każdym etapie kontaktu z klientem.

- Zaproś swoich klientów, partnerów, pracowników i menedżerów najwyższego szczebla do „warsztatu” współpracy, w celu wprowadzenia innowacji do łańcucha dostaw i doświadczenia klienta.
- Stwórz mapę drogi klienta w celu identyfikacji momentów krytycznych pod względem zdobywania i utraty zaufania.
- Niech zaufanie będzie punktem wyjścia we wszystkich planowanych zadaniach.

Rekomendacje oparte są na rozbudowanej analizie danych porównawczych, jak również na licznych pogłębionych wywiadach z menedżerami najwyższego szczebla czołowych organizacji z kategorii Niosących Pochodnię z całego świata. Identyfikują oni kluczowe różnice w sposobie prowadzenia działalności przez Niosących Pochodnię w porównaniu z firmami z innych kategorii.

Rozdział 2

Przedsiębiorstwa

Jak zbudować partnerstwo człowiek-technologia

Powiązanie między człowiekiem a sztuczną inteligencją, znane również jako „wzmocniona inteligencja” zmienia sposób patrzenia organizacji na to, co potrafią dane. Organizacje, które już wcześniej skoncentrowały się na zindywidualizowanych doświadczeniach, uczą się robić coś więcej: humanizują je. Boty, oddelegowane wcześniej do świadczenia usług online dla klientów, obecnie stają się zaufanymi doradcami pracowników.

Biorąc pod uwagę coraz większą wiedzę uzyskiwaną z algorytmów wzmocnianych danymi, które wnioski są warte zaakceptowania?

A co może spowodować udzielenie fałszywych obietnic lub wywołać niezamierzone konsekwencje?

Dla wielu organizacji takie główne i krytyczne pytania to blokady przeszkadzające w rozwijaniu skutecznego partnerstwa człowiek-technologia, które wzmacnia procesy decyzyjne i organizację pracy swoją pożyteczną inteligencją. Ponieważ systemy stają się bardziej automatyczne, a nawet autonomiczne, potrzeba głębokiego zaufania danym – oraz modelom SI – osiąga nowe poziomy. Bez danych i sztucznej inteligencji, którym można zaufać, organizacje nie mogą sięgać do przypadków użycia o kluczowym znaczeniu.

Jednak dla Niosących Pochodnię ta nowa rzeczywistość stanowi bardziej okazję niż przeszkodę. Niosący Pochodnię:

- Ufają danym i podejmują na ich podstawie poważne decyzje, a także wyposażają swoich pracowników w narzędzia umożliwiające podobne działanie.
- Przyspieszają wdrażanie sztucznej inteligencji i innych technologii wykładniczych i są pewni zwrotu z inwestycji.
- Wprowadzają solidne zarządzanie w celu pogłębienia swojego zaufania – a także zaufania swoich klientów – do danych i modeli SI.

Powiązanie między człowiekiem a sztuczną inteligencją, znane również jako „wzmocniona inteligencja”, zmienia sposób patrzenia organizacji na to, co potrafią dane. Niosący Pochodnię budują kulturę wiary w dane, jednocześnie demonstrując zarówno entuzjazm dla wschodzących technologii, jak i chęć angażowania się w najtrudniejsze obszary związane z wiarygodnością danych, zarządzaniem, stronniczością i etyką.

Krok pierwszy: buduj kulturę wiary w dane

Przez całe dekady ekonomiści, socjologzy i guru zarządzania debatowali nad tym, co jest ważniejsze: intuicja czy decyzje oparte na danych. Jednymi z pierwszych osób, które poproszono o przyjęcie modelu decyzji opartych na dowodach, byli lekarze. Mieli mniej polegać na sztuce diagnostyki, a bardziej na nauce i badaniach medycznych oraz bardziej ufać w to, co podpowiadają im dane. Aż do dzisiaj nie wszyscy lekarze zaakceptowali takie podejście.

Wielu z nich wciąż uważa, że dane są zbyt otwarte, by można było polegać na nich przy podejmowaniu decyzji o poważnych konsekwencjach. Niosący Pochodnię nie podzielają tych obaw: ośmiu na dziesięciu Niosących Pochodnię twierdzi, że oni i ich koledzy menedżerowie najwyższego szczebla głęboko wierzą, że dane mogą poprawić jakość i szybkość podejmowania decyzji. Mają postawę wiary w dane: są gotowi wykorzystywać dane jako bazę podejmowania istotnych decyzji.

W przeciwieństwie do nich, tylko jedna trzecia Aspirujących mówi, że ich menedżerowie najwyższego szczebla mają postawę wiary w dane.

A wynik? Niosący Pochodnię mają przewagę, która dla innych będzie trudna do osiągnięcia (zob. rys. 8).

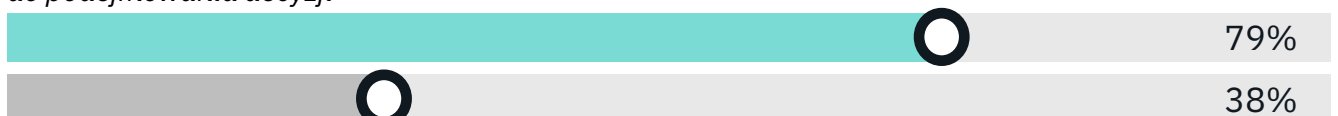
Rysunek 8

Boty to my

Menedżerowie najwyższego szczebla w firmach z kategorii Niosący Pochodnię głęboko ufają danym podczas podejmowania decyzji.

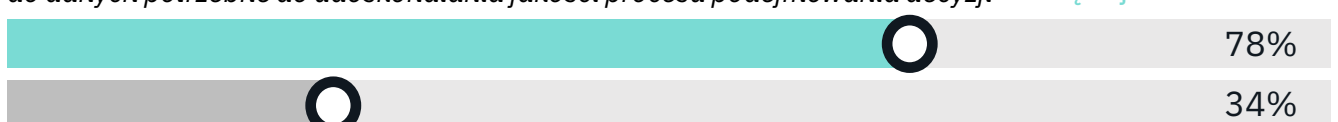
Niosący Pochodnię Aspirujący

Nasze przedsiębiorstwo gromadzi takie rodzaje danych, które są potrzebne do podejmowania decyzji



więcej o 108%

Nasz zespół menedżerów najwyższego szczebla cechuje nastawienie zaufania do danych potrzebne do udoskonalania jakości procesu podejmowania decyzji

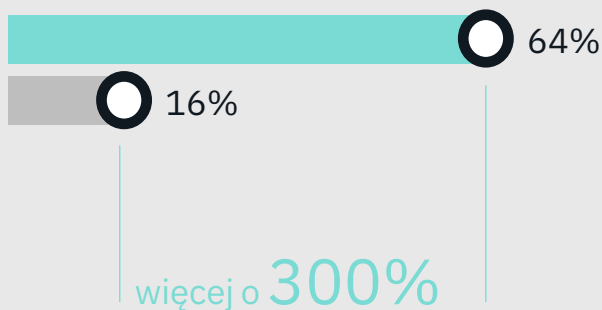


więcej o 129%

Obserwacja: Koszt silosów danych

Ku naszemu zaskoczeniu wiele organizacji wciąż ma jeszcze do wykonania fundamentalną rzecz: pełne udostępnienie danych w całej swojej firmie. Tylko 16 procent Aspirujących rozbiło swoje silosy danych w porównaniu do 64 procent Niosących Pochodnię.

Dane są swobodnie udostępniane w innych funkcjonalnych obszarach biznesowych



Niosący Pochodnię Aspirujący

Organizacje, które nie udostępniają danych nawet wewnątrz firmy, znajdują się pod silną presją klientów związaną z oczekiwaniem zapewnienia przejrzystości i zaufania. Co je powstrzymuje?

Aspirujący utknęli w kulturze, w której nie korzysta się z pełnej wartości danych. Aspirujący mogą być złapani w pułapkę myślenia mówiącą, że „wiedza to potęga” lub raczej, że „moja wiedza to potęga”. Przyznają, że ich menedżerowie najwyższego szczebla niechętnie współpracują i że nie łączą wysiłków, by stworzyć strategię przedsiębiorstwa.

Alarmujące jest to, że dyrektorzy ds. marketingu Aspirujących nie nadają jeszcze udostępnianiu danych klientów w całej firmie priorytetowego znaczenia. Poprosiliśmy respondentów o wybranie i uszeregowanie priorytetów związanych z danymi i *łatwy dostęp innych funkcji do danych marketingowych i danych klientów* zajęły przedostatnie miejsce. Co gorsza, *zapewnianie, że polityki dotyczące danych klientów są jasno komunikowane i są przestrzegane w całym przedsiębiorstwie* znalazło się na ostatnim miejscu.

Co przeszkadza niektórym organizacjom w przyjęciu postawy wiary w dane? Wielu z menedżerów najwyższego szczebla, z którymi rozmawialiśmy, uznało to za przejaw pychy. Powiedzieli nam, że ci menedżerowie najwyższego szczebla bardziej cenią sobie mądrość pochodzącą z dekad doświadczeń niż objawienia big data. „Problem jest bardzo poważny” – mówi Michelle Anderson, Dyrektor zarządzający ds. cyfrowych firmy Warehouse Group w Nowej Zelandii – „zwłaszcza, gdy wynik modeli danych pokazuje coś zaskakującego”.

Jest to kultura, z którą zgadza się większość menedżerów najwyższego szczebla.

Co więcej, nawet nasi respondenci z pokolenia milenialsów nie są skłonni zawierzyć danym przy podejmowaniu decyzji bardziej niż ich starsi koledzy. Zaufanie do danych przy formułowaniu decyzji nie wydaje się przypisane do wieku ani nawet szczebla zarządzania, chociaż dyrektorzy ds. informacji polegają na danych nieco mocniej niż inni menedżerowie.

Mentalność Niosących Pochodnię jest ugruntowana przynajmniej częściowo na doświadczeniu. Ich pewność w odniesieniu do jakości danych, po które sięgają, została przetestowana i z czasem przeważała. Są prawdziwymi wyznawcami danych.

Dla odmiany Aspirujący mają mało wiarygodnych danych klientów. A konkretnie, tylko 16 procent Aspirujących w pełni wymienia dane z ich jednostkami biznesowymi. Przeważają silosy danych. Dlatego nie dziwi, że podczas podejmowania decyzji mają mało zaufanie do danych. (Zob. pasek boczny „Koszt silosów danych”).

Jak przekonać niechętnych menedżerów? Pewien dyrektor ds. informacji z firmy telekomunikacyjnej w Turcji uważa, że najlepszym sposobem pozyskania menedżerów wyższego szczebla jest zainspirowanie ich. „Znajdź wartościowe przypadki użycia, w których predykcyjne modele danych pomagają podejmować przyszłościowe decyzje biznesowe” – zaleca.

Innymi słowy, pomóż liderom zobaczyć, co tracą. Rzucenie światła na to, co nigdy nie było możliwe, lub coś, czego nigdy nie próbowano, może pomóc przekonać niechętnych menedżerów.

Wykorzystywanie „danych dla każdego”

W kulturze wyznawców danych nie chodzi jedynie o włączanie się liderów organizacji. Niosący Pochodnię tworzą z tego propozycję od podstaw. Rzeczywiście 73 procent Niosących Pochodnię umożliwia swoim pracownikom pełne zaangażowanie w środowisko bogate w dane. W przypadku Aspirujących jest to jedynie 29 procent (zob. rys. 9).

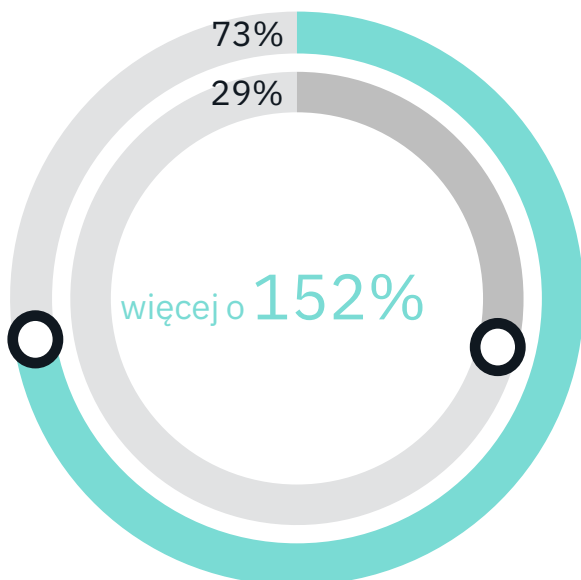
Firma Woodside Energy, pionier w branży skroplonego gazu ziemnego w Australii, uznała „dane dla każdego” za swoją misję. Firma stworzyła „platformę naukową dla obywateli”, którą wszyscy, nawet nieumiejący pisać kodów, mogą wykorzystywać do poszukiwania ropy i gazu. Pracownicy mogą używać algorytmów typu „przeciągnij i upuść” i innych opcji wizualizacji, by patrząc na dane, odkrywać nowe wzorce.

„Chcemy, by wszystkie nasze światła umysły zanurzały się w dane, ponieważ każdy patrzy na rzeczy nieco inaczej” – mówi Shelley Kalms, Główna dyrektor ds. cyfrowych firmy Woodside. „Naucz się tego”, a nie „masz wszystko wiedzieć” to mentalność, którą promujemy. Próbuje wyzwoić zbiorową inteligencję naszej organizacji, gromadząc w jednym miejscu dane, informacje i wiedzę, aby pomagały usprawniać naszą działalność i życie zawodowe naszych pracowników.

Rysunek 9

Bogaci w informacje

Niosący Pochodnię dają pracownikom prawo do przeglądania danych



Nasi menedżerowie najwyższego szczebla aktywnie działają na rzecz zapewnienia pracownikom potrzebnych umiejętności analitycznych i narzędzi

**Niosący Pochodnię
Aspirujący**

„Będziemy musieli podejmować więcej decyzji na podstawie danych. Liderzy będą musieli odpuścić i pozwolić pracownikom niższego szczebla na podejmowanie decyzji. To będzie szok kulturowy”.

Massimo Andolina,
starszy wiceprezes ds.
operacyjnych,
Philip Morris International,
Szwajcaria

„Największym wyzwaniem będzie zdolność organizacji do dostosowania się do zmian spowodowanych podejmowaniem decyzji opartych na danych”.

Suraj Chettri, regionalny dyrektor HR, Airbus Indie i Azja Południowa

Wszędzie pośród Niosących Pochodnię dane w czasie rzeczywistym i narzędzia wizualizacyjne są wykorzystywane do wyświetlania danych podczas pracy, by wiedzieć, co dzieje się wewnątrz zakładów firmy lub na powierzchni handlowej. Narzędzia działające w czasie rzeczywistym są wykorzystywane coraz częściej nawet do pokazywania tego, co dzieje się poza murami firmy. „Zainstalowaliśmy czujniki w zakładach naszych klientów, które pomagają nam zrozumieć, jak radzą sobie nasze produkty podczas ich eksploatacji” – powiedział nam dyrektor operacyjny firmy chemicznej z USA. „Nasi pracownicy mogą łatwo zrozumieć te dane i dzięki temu usprawniamy usługi, które świadczymy klientom”.

Niosący Pochodnię wierzą w coś, co wydaje się oczywiste, ale większość pozostałych jeszcze tego nie realizuje. Pracownicy nie potrzebują tylko nowych umiejętności, by móc komfortowo pracować z danymi; oni potrzebują nowych narzędzi. „Ograniczenie analityki danych tylko do danych, które mogą ci przekazać naukowcy, zaprowadzi cię tylko do tego miejsca” – mówi nam dyrektor ds. marketingu amerykańskiej firmy elektronicznej. „Najlepszym sposobem wyciągnięcia największej wartości z danych jest uwolnienie ich dla mas, zapewniając ludziom odpowiednie narzędzia”.

Firma telekomunikacyjna z Ameryki Łacińskiej jest na dobrej drodze do przyjęcia nowej kultury. Według ich dyrektora ds. marketingu „wszystkie decyzje, które można oprzeć na danych, zostały już zmigrowane do analityki”. Gdy firma decyduje o tym, gdzie umieścić anteny telefonów komórkowych, rozpoczyna kosztowną inwestycję lub buduje sklep, wówczas „ludzie nie decydują sami. Taka decyzja musi być poparta przez big data. Wszyscy menedżerowie wyższego szczebla zatrudniają w swoich zespołach specjalistów od danych, ponieważ nie mogą podejmować żadnych decyzji bez wsparcia raportem z danymi” – podsumowuje.

Organizacje pragną stać się zaufanymi doradcami swoich klientów i nawiązywać z nimi inteligentniejsze interakcje dzięki wykorzystaniu SI do analizy sentymentów i analizy predykcyjnej. Ponieważ firma migruje większą ilość swoich danych na platformy „nie jesteśmy już firmą telekomunikacyjną” – mówi dyrektor ds. marketingu. „Jesteśmy firmą doświadczenia”.

Krok drugi: odblokuj okazję wykładniczą (i zaufanie)

Dzisiejsze organizacje wiedzą więcej na temat swoich działań, swoich klientów i swoich ekosystemów niż kiedykolwiek przedtem. Urządzenia noszone na ciele, urządzenia podłączone do internetu i roboty generują nowe strumienie danych z fabryk, platform wiertniczych, placów budowy i powierzchni handlowych. Tak jak w przypadku układanki z puzzli, każdy element danych pasuje do innych i razem tworzą większy obraz. Poszukiwanie kontekstu staje się coraz bardziej fascynujące i trudniejsze wraz z każdym przełomem technologicznym.

Przykładowo, salony wystawowe mogą budować dane na podstawie gestów, wyrazów twarzy i intonacji głosu klientów oglądających towary, które zamierzają kupić. Operatorzy maszyn podczas rekonfiguracji linii produkcyjnej mogą projektować cyfrowe instrukcje obsługi i wirtualne wyświetlacze. Za pomocą technologii blockchain można śledzić źródła i pochodzenie danych. Sztuczna inteligencja potrafi zrozumieć skomplikowane wzorce danych kontekstowych i uczyć się od nich.

Technologie wykładnicze takie jak rzeczywistość wirtualna i rzeczywistość wzmocniona ukazują kontekst w dużej skali. Każda osoba i rzecz staje się „bardziej poznawalna” – nie tylko w sensie abstrakcyjnym, lecz także w danym momencie. Technologie te, podobnie jak wcześniej mikroskop czy teleskop, mogą każdego z nas zamienić w naukowca. Umożliwiają ludziom ujrzeć z bliska i z daleka nowych, świetlistych ścieżek myślenia tak zdecydowanie, jak rozświetlają nowe metody pracy i innowacje.

Jedynymi z takich nowych, fascynujących narzędzi, jakie wyłaniają się z nowych technologii – wspomaganych prawdziwie dużym strumieniem big data z podłączonych czujników – są „cyfrowe bliźniaki”: precyzyjne repliki danych inteligentnych przepływów pracy, innowacyjnych prototypów i przełomowych procesów. Cyfrowe bliźniaki oferują inżynierom i menedżerom zakładów produkcyjnych możliwość przeprowadzenia symulacji wielu różnych scenariuszy z udziałem ich fizycznych aktywów.

Cyfrowe bliźniaki odkrywają to, co dzieje się teraz, albo co może się wydarzyć w odległej przyszłości. Dane przesyłane przez czujniki podpięte do fizycznych obiektów mogą być wykorzystywane do rozwiązywania na odległość problemów z tzw. wąskim gardłem w produkcji, optymalizacji składu załogi i maszyn na placu budowy lub monitorowania bezpieczeństwa pracowników na platformie wiertniczej.

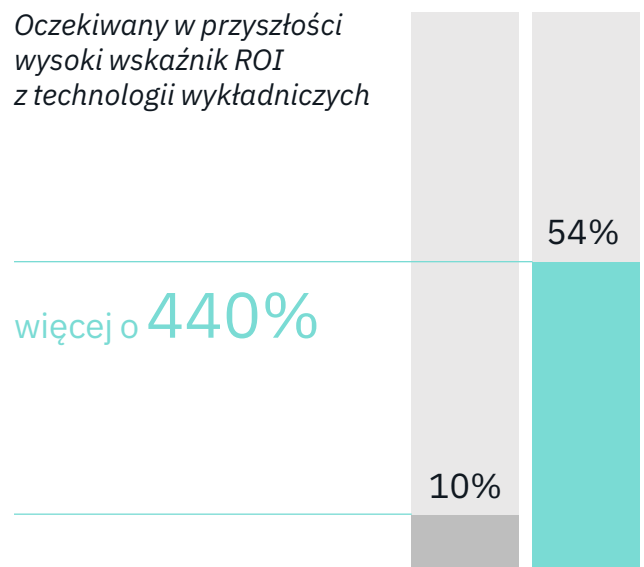
Niosący Pochodnię – po udowodnieniu, że są w stanie wygenerować solidne zyski dzięki wykorzystaniu uznanych technologii, takich jak chmura, internet rzeczy i telefonia komórkowa – są pewni, że mogą zrobić to samo z technologiami wykładniczymi (zob. rys. 10).

Rysunek 10

Przed zakretem

Niosący Pochodnię zamierzają celować w technologiach wykładniczych następnej generacji

Oczekiwany w przyszłości wysoki wskaźnik ROI z technologii wykładniczych



Niosący Pochodnię
Aspirujący

Przeprowadziliśmy analizę korelacji i stwierdziliśmy, że Niosący Pochodnię najczęściej wykorzystują technologie wykładnicze w połączeniu. Nie specjalizują się w tylko jednej technologii. Zamiast tego kreują wartość, łącząc je ze sobą. Centralnym punktem tych wysiłków jest sztuczna inteligencja. Niosący Pochodnię wyróżniają się spośród wszystkich innych tym, że wykorzystują sztuczną inteligencję, by zrozumieć dane w kontekście i oświetlić nowe ścieżki przed sobą (zob. rys. 11).

Co prowadzi nas z powrotem do zaufania. Organizacje wspierane przez sztuczną inteligencję obracają decyzje w powtarzalne innowacje i inteligentne procesy robocze. Są pierwszymi, którzy oferują klientom doświadczenia nie tylko zindywidualizowane, lecz także zhumanizowane, budując zaufanie dzięki usługom, jakie nigdy wcześniej nie były możliwe.

Rysunek 11

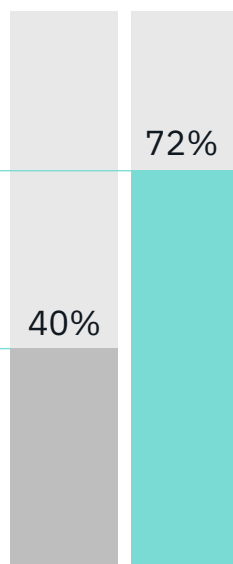
Dokonywanie inteligentnych wyborów

Niosący Pochodnię starają się zwiększyć swoją przewagę

Planowanie dużych inwestycji w SI lub uczenie maszynowe

więcej o **80%**

Niosący Pochodnię
Aspirujący



Boty w internecie są stosowane powszechnie jako aplikacje samoobsługowe. Ale ich przeznaczenie jest gdzie indziej. Mogą wszędzie pomagać ludziom w lepszym rozumieniu potrzeb klientów tak, by na liniach frontu można było podejmować bardziej empatyczne i szybkie decyzje, czy będzie to dotyczyć asystenta w sklepie, pracownika działu obsługi klienta w call center, czy też specjalisty ds. zamówień.

Celem nie jest zastąpienie człowieka, ale wzmocnienie ludzkiej inteligencji i interakcji. W firmie Club Med systemy wspomagane przez sztuczną inteligencję mogą powiadamiać pracowników w call center o kontekście rozmowy, informując ich na przykład o tym, na jakie strony internetowe patrzy klient, jak również udostępniając szczegółową historię zachowań klienta. (Zob. pasek boczny „Club Med: Opowieść Niosącego Pochodnię”).

Niosący Pochodnię są gotowi. W ciągu najbliższych kilku lat 62 procent Niosących Pochodnię zamierza w znacznym stopniu wykorzystywać sztuczną inteligencję do usprawniania interakcji między klientami lub pracownikami. Dla kontrastu, podobne plany ma tylko 8 procent Aspirujących.

Wartość danych rośnie, gdy zastosuje się kontekst. Podobnie zhumanizowane doświadczenie musi zostać dostrojone do kontekstu: określonych preferencji klienta w danym momencie. SI może pokazać, co nadaje tym momentom zhumanizowany charakter, i przy okazji budować większe zaufanie. Analizatory tonu mogą czytać maile, tweety i skrypty rozmów z call center po to, by ustalić, czy dana osoba jest sfrustrowana czy zachwycona. Organizacje mogą korzystać ze społecznych, psycholingwistycznych i innych nieustrukturyzowanych danych w celu tworzenia person, okazywania empatii, wczuwania się w czyjeś położenie oraz mapowania kroków procesu zakupowego.

Krok trzeci: konfrontuj się z trudnościami

W miarę rozwoju SI nasze procesy robocze i działania, a także usługi dla klientów, przesuwają się w stronę większej autonomii. Z czasem nie tylko samochody staną się autonomiczne. Banki już wdrażają autonomiczne portfele inwestycyjne. Autonomiczne kontenery wysyłkowe mogą samodzielnie działać w celu chronienia zawartości przesyłki przed zepsuciem w razie nieprzewidzianych opóźnień. Przede wszystkim jednak organizacje muszą opanować do perfekcji korzystanie z danych stojących za dziesiątkami, jeśli nie setkami czy tysiącami, algorytmów.

Dane „nadające się do szkolenia” wymagają ostrożnego zapewniania jakości. Muszą być czyste. Niosący Pochodnię wytrwale doskonalią jakość swoich danych (zob. rys. 12).

Niosący Pochodnię biorą również pod uwagę dryfowanie danych: tendencję danych do degradacji z upływem czasu. Sześciu na dziesięciu Niosących Pochodnię koncentruje się na wprowadzaniu bieżących danych w czasie rzeczywistym. Podobnie postępuje jedynie trzech na dziesięciu Aspirujących.

Organizacje przyznają, że wlanie wszystkich danych do jeziora danych i wystanie wszystkich na pół już nie wystarczy. Zamiast tego należy nadzorować dane w taki sposób, by zaspokajały określone potrzeby biznesowe i potrzeby procesów roboczych. Przykładowo handlowiec potrzebuje zupełnie innego spojrzenia na dane niż pracownik działu badań i rozwoju.

Do nadzorowania danych potrzebne są z kolei metadane. Metadane, informacje o informacjach, pokazują kontekst. Obrazują one relacje pomiędzy zbiorami danych, ich źródłami i ich historią. W razie braku silnych metadanych trudno jest integrować dane i pobierać je do określonych celów związanych z wdrażaniem modeli analitycznych i SI. Zarządzanie jest niezbędne do ustalania parametrów, uzgadniania etykiet i decydowania o tym, jakie metadane są wymagane. Technologie uczenia maszynowego mogą następnie być szkolone do profilowania i klasyfikowania danych, automatyzując generowanie metadanych.

Rysunek 12

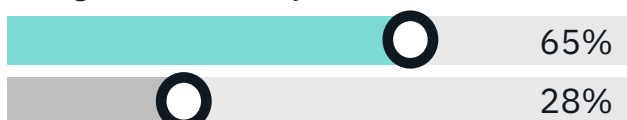
Wyczyść to

Niosący Pochodnię pracują nad poprawą jakości swoich danych

Rozległe oczyszczanie danych **więcej o 74%**



Rozległe usuwanie danych **więcej o 132%**



Niosący Pochodnię
Aspirujący

Club Med: Opowieść Niosącego Pochodnię

„Wakacje w jednym z luksusowych ośrodków Club Med to duża sprawa” – mówi Anne Browaeyns, dyrektor ds. marketingu, cyfryzacji i technologii Club Med. Ludzie potrzebują mniej więcej trzech miesięcy na podjęcie decyzji – więcej, niż zajmuje im kupienie czegokolwiek innego, oprócz domu czy samochodu. „Większość tej podróży zakupowej odbywa się online, ale 80 procent osób, które rezerwują wycieczkę przez telefon, dzwoni do call center przynajmniej raz. Dlatego uzyskanie 360-stopniowego widoku klienta jest dla nas bardzo istotne” – wyjaśnia.

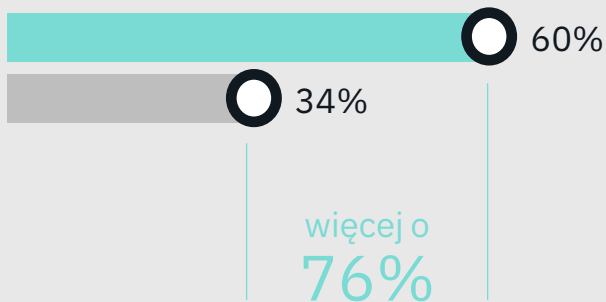
Club Med przeszedł daleką drogę, by zapewnić, że naprawdę jest w stanie obserwować swoich klientów ze wszystkich stron. Gdy klient kontaktuje się z call center, pracownicy po naciśnięciu klawisza „click-to-call” mogą natychmiast zobaczyć wszystkie istotne szczegóły, w tym historię jego rezerwacji i historię zachowania, a nawet to, na którą witrynę internetową właśnie patrzy, jeśli naciśnie przycisk click-to-call. Firma obecnie wdraża system, który wykorzystuje uczenie maszynowe do analizowania wszystkiego, od maili klientów do poziomu satysfakcji, jaki wyrażają w ankietach konsumenckich. W następnym roku będzie w stanie spersonalizować interakcje z każdym klientem w każdej przychodzącej rozmowie.

Club Med rozwinął również narzędzie analityczne, które pomaga menedżerom ds. marketingu i handlu lepiej rozumieć gromadzone dane. Zamiast polegać na zespole specjalistów, by uzyskać odpowiedzi na wszystkie zapytania, mogą po prostu zainstalować aplikację w telefonie i użyć jej do zagłębienia się w dane. „Jesteśmy przekonani, że najlepiej jest udostępnić dane osobom, które z nich korzystają. Chcemy umieścić dane na każdym poziomie biznesu, by umożliwić codzienne podejmowanie decyzji” – podsumowuje Anne Browaeyns.

Obserwacja: Brakujący składnik

Chociaż Niosący Pochodnię dalece wyprzedzają Aspirujących, wielu Niosących Pochodnię ma trudności z dostępem do i korzystaniem z nieustrukturyzowanych danych. Inteligentne procesy robocze i zhumanizowane doświadczenia, jakie organizacje pragną wprowadzić, będą wymagały znacznego przyspieszenia zdolności: umiejętności i architektury do korzystania z transmisji strumieniowej danych z urządzeń w internecie rzeczy i wymiany danych za pośrednictwem mediów społecznościowych.

Możemy używać zarówno danych ustrukturyzowanych, jak i nieustrukturyzowanych



Niosący Pochodnię
Aspirujący

Dane, które są czyste, aktualne, nadzorowane i skontekstualizowane tworzą coś głębszego: zaufanie do danych i wspieranych przez nie modeli sztucznej inteligencji.

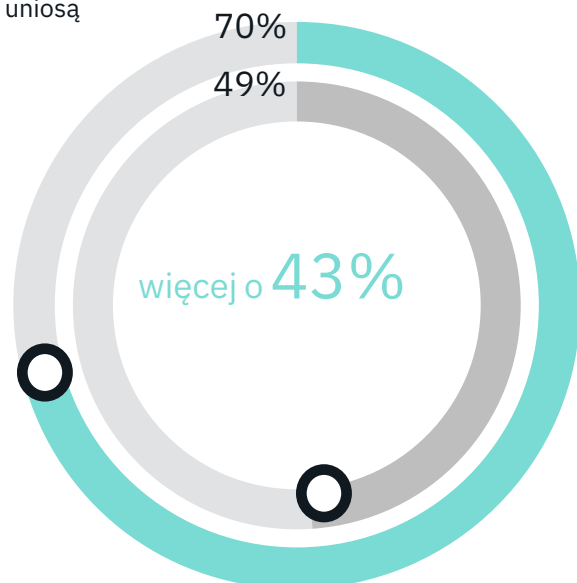
Aby osiągnąć taki stan, dane muszą oczywiście być dostępne, a nie zawsze tak się dzieje. (Zob. pasek boczny „Brakujący składnik”). Rozwiązania chmury hybrydowej pozwalają na bezproblemową współpracę chmury publicznej, chmury prywatnej oraz IT na terenie firmy, umożliwiając firmom sprawne działanie. Sprawność ta jest możliwa dzięki chmurze hybrydowej, bowiem przedsiębiorstwa mogą uruchamiać aplikacje i uzyskiwać dostęp do danych z wielu różnych platform zgodnie ze wspólnymi wymogami polityki w zakresie bezpieczeństwa, zgodności z przepisami i zarządzania. Niosący Pochodnię spodziewają się, że wdrożenie chmur hybrydowych pozwoli wyeliminować Aspirujących (zob. rys. 13).

Chmury hybrydowe to miejsce, gdzie stare systemy rozpoczynają swoją podróż ku modernizacji, osiągają skalę i rozciągają się na całe przedsiębiorstwo poprzez interfejsy programowania aplikacji (API) oraz oprogramowanie jako usługę (SaaS). Gdy to się dzieje, dane stają się łatwo dostępne, a procesy robocze bardziej inteligentne.

Rysunek 13

W górę, w górę i w dal

Niosący Pochodnię oczekują, że chmury hybrydowe ich uniosą



Niosący Pochodnię Znaczny poziom inwestycji w chmury hybrydowe planowany w ciągu najbliższych kilku lat

Zasady, stronniczość i etyka

Sztuczna inteligencja i jej zdolność do generowania bezinteresownych porad może osiągnąć wiele w kwestii odbudowy zaufania w sektorach, które dramatycznie go potrzebują. Dodatkowo, im bardziej klienci ufają oferowanej poradzie, tym więcej danych udostępnią, tworząc w ten sposób dodatnie sprzężenie zwrotne. Sprzężenie zwrotne zaufania uwypukla znaczenie zarządzania. Obejmuje to weryfikację jakości danych wykazaną przez ich pochodzenie. Zarządzanie ujawnia także błędy poznawcze, które – chociaż niezamierzone – niekiedy przedostają się do modeli i danych SI. Niosący Pochodnię mają fundament, dzięki któremu mogą tworzyć wiarygodne dane dla SI i uczenia maszynowego: 69 procent wdrożyło solidne zarządzanie w całej organizacji. Tylko 22 procent Aspirujących ustanowiło zasady gromadzenia, wykorzystania i udostępniania danych (zob. rys. 14).

Dobre zarządzanie sztuczną inteligencją wymaga przejrzystości i rozliczalności, czyli spełnienia takich samych warunków, jak budowanie zaufania klientów. Jednak przede wszystkim gwarantuje uczciwość, w tym etyczne korzystanie z danych i ostrożną eliminację stronniczości. Uczciwość staje się tematem dla zarządu.

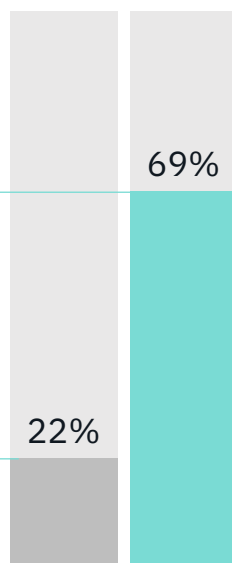
Rysunek 14

Ufamy zasadom

Niosący Pochodnię przestrzegają zasad dobrego zarządzania

Zarządzanie jasno definiuje zasady gromadzenia, wykorzystania i udostępniania danych

więcej o 214%



Niosący Pochodnię
Aspirujący

„Zarządzanie danymi i sposoby, w jakie zarządzamy modelami SI – ich walidacją i wykorzystaniem – stały się obecnie tematami na poziomie zarządu. Dotyczy to tak samo etycznego korzystania z danych”.

Dyrektor operacyjny, bankowość, Holandia

„Wykorzystanie SI na dużą skalę przychodzi wraz z potrzebą uzyskania przejrzystych, łatwych do zrozumienia i wolnych od stronniczości wyników. W przeciwnym razie będzie mieć ograniczenia. Próbujemy obecnie wprowadzić kodeks etyki i podstawowe zasady korzystania z SI w naszej firmie”.

Kazushi Ambe, wiceprezes wykonawczy odpowiedzialny za dział zasobów ludzkich i sprawy ogólne,
Sony Corporation

Ludzka stronniczość uwidacznia się w modelach SI na dwa sposoby. Po pierwsze, często jest wpisana w same dane. Na przykład klient może wystawić opinię po zakupie kserokopiarki, twierdząc, że podobała mu się jej cena, ale nie przyznaje, że czynnikiem decydującym była jej gwarancja.

Po drugie, stronniczość może zostać wprowadzona przez ludzi, którzy szkolą modele SI. Ludzie budujący takie modele mogą na przykład oczekiwać, że najlepsze dane pozwalające ocenić czyjąś zdolność kredytową to dotychczasowa historia spłat. W rzeczywistości mogą występować inne, bardziej istotne czynniki. Modele SI mogą również odzwierciedlać stronniczość historyczną, która przedostała się do dostępnych danych. Przykładowo niektóre grupy społeczne, takie jak kobiety sążone za narkotyki, prawdopodobnie nie będą reprezentowane przez dane¹⁶.

Do dzisiaj zidentyfikowano i sklasyfikowano ponad 180 rodzajów ludzkiej stronniczości, a każda z nich może wpłynąć na sposób, w jaki ludzie podejmują decyzje lub gromadzą dane¹⁷. Już sama złożoność procesu identyfikacji i eliminacji każdej potencjalnie obciążonej stronniczością informacji sprawia, że proces ten jest doskonałym kandydatem do automatyzacji. Organizacje uczą się same szkolić modele, by rozpoznawały i automatycznie eliminowały stronniczość.

Bez względu na to, jak „doskonały” jest zbiór danych i jak inteligentny jest model danych lub system uczący, błędy i tak się wkradną. W celu ograniczenia tego zjawiska ryzyko błędów w modelach danych musi być w pełni przejrzyste. Znaczenie takiego błędu będzie zależało od kontekstu. Na przykład systemy rozpoznawania twarzy generują fałszywie pozytywne wyniki. Jeśli system zostanie użyty do poszukiwania zaginionego dziecka, fałszywie pozytywny wynik może zostać uznany za akceptowalny. Jeśli natomiast poszukuje się osoby podejrzanej o przestępstwo, ryzyko takie nie jest akceptowalne.

Gdy sztuczna inteligencja pozostaje schowana w czarnej skrzynce, zwraca rezultaty, którym ludzie nie powinni zbyt łatwo ufać. Osoby, które chcą zaufać odpowiedziom pochodzącym z SI i uczenia maszynowego, potrzebują do nich dowodów.

Etyka, podobnie jak dane, wymaga stosowania reguł. Czołowe organizacje ustanawiają reguły etyczne dotyczące korzystania z danych i celów, do jakich są wykorzystywane. Niemal rok po wejściu w życie rozporządzenia RODO w 2018 roku, UE opublikowała wytyczne w zakresie etyki dotyczące godnej zaufania sztucznej inteligencji. Ogólnie rzecz biorąc, wytyczne te wskazują organizacjom na konieczność poszanowania autonomii człowieka, zapobiegania krzywdzie, uczciwego postępowania i odpowiedzialności. W wytycznych znalazła się również rekomendacja dotycząca sprawowania przez obywateli pełnej kontroli nad swoimi danymi¹⁸.

Przewodnik po działaniach

Jak zbudować partnerstwo człowiek-technologia

1. Dawaj przykład zaufania do danych

Dla menedżerów najwyższego szczebla podejmowanie decyzji na podstawie danych powinno mieć priorytetowe znaczenie.

- Wbuduj zaufanie do danych w swoje systemy zarządzania.
- Spraw, aby dane były godne zaufania i mogły wspierać procesy decyzyjne na poziomie zarządu.
- Wykorzystaj dane i analitykę predykcyjną do identyfikowania i modelowania przyszłych scenariuszy, poważnych decyzji finansowych i innych istotnych działań.

2. Stwórz pracownikom możliwość zostania naukowcami-amatorami

Uwolnij dane od podstaw.

- Daj wszystkim pracownikom dostęp do narzędzi potrzebnych, by zanurzyć się w dane – nawet jeśli nie są specjalistami od danych.
- Inwestuj w analitykę, dane i narzędzia wizualizacji i udostępnij je wszystkim pracownikom, pomóż im także rozwijać swoje umiejętności.
- Zapewnij, by zespoły badające dane uwzględniały całą działalność firmy, a w ich skład wchodziły osoby reprezentujące różne sposoby myślenia i mające szeroki zakres umiejętności.

3. Odważnie testuj nowe technologie i zastosowania danych

Poszerzaj granice tego, co możesz osiągnąć dzięki danym.

- Stosuj najnowsze technologie, w szczególności sztuczną inteligencję, które pomogą ci rozumieć dane wraz z kontekstem, automatyzuj procesy robocze i humanizuj doświadczenie klientów.
- Przenieś SI z internetu na pierwsze linie frontu, do rąk pracowników, którzy utrzymują kontakty z klientami i partnerami biznesowymi.
- Wykorzystaj cyfrowe bliźniaki do symulacji fizycznych aktywów i procesów roboczych w czasie rzeczywistym, w tym do zdalnego rozwiązywania problemów i optymalizacji logistyki.

4. Wprowadź zarządzanie danymi w całej firmie

Niech twoja analityka, modele SI i przetwarzanie danych będą przejrzyste, a zarządzanie danymi obecne w całej firmie.

- Strategiom zarządzania danymi w całej firmie przyporządkuj właścicieli, odpowiedzialność i rozliczalność.
- Ustanów konkretne zasady nabywania, przechowywania i wykorzystywania danych oraz dopilnuj, by były aktualne, czyste i nadzorowane.
- Eliminuj ze swoich danych i modeli SI stroniczość, wykorzystując do tego celu automatyzację.

5. Zwiększaj rolę chmury hybrydowej

Zapewnij dużą skalę pomnażania danych w miarę poszerzania zakresu i różnorodności źródeł danych.

- Wykorzystaj możliwości technologii takich jak chmura hybrydowa, internet rzeczy, 5G i edge computing do nabywania, przechowywania i udostępniania danych.
- Wdrażaj platformy biznesowe zawierające dane, SI i immersyjne technologie bezpieczeństwa do burzenia organizacyjnych silosów i usprawniania współpracy.
- Opracowuj inteligentne procesy robocze, które umożliwiają pozyskiwanie z danych wartości w czasie rzeczywistym i twórz możliwości dla „oprogramowania jako usługi”.

Rekomendacje oparte są na rozbudowanej analizie danych porównawczych, jak również na licznych pogłębionych wywiadach z menedżerami najwyższego szczebla czołowych organizacji z kategorii Niosących Pochodnię z całego świata. Identyfikują oni kluczowe różnice w sposobie prowadzenia działalności przez Niosących Pochodnię w porównaniu z firmami z innych kategorii.

Rozdział 3

Ekosystemy

Jak wymieniać się danymi w erze platform

Korzyści „otwartości” dokonały skoku od oprogramowania do modeli biznesowych już dawno temu. W miarę jak łańcuchy wartości przekształcały się w ekosystemy, a następnie ponownie w modele biznesowe platform, pule danych rozprzestrzeniały się w coraz szerszych kręgach poza organizację, ostatecznie rozlewając się po całych sektorach przemysłu.

Dane, które pozostaną w organizacji, raczej się przeterminują niż będą wzrastać na wartości. Dane nabierają wartości, będąc w obiegu, krążąc swobodnie między funkcjami biznesowymi i przepływając przez przedsiębiorstwa i ekosystemy.

Ale co się stanie, jeśli stracisz nad tym kontrolę?

Większość organizacji zgadza się, że nowa wartość generowana przez dane będzie pochodzić z ekosystemów partnerów, działających często w oparciu o platformy biznesowe. Ponieważ organizacje gromadzą się wokół takich modeli opartych o platformy, konieczne będzie podjęcie znaczących decyzji.

Z jednej strony dane zastrzeżone stanowią istotną przewagę. Z drugiej strony jednak dane udostępniane na platformach biznesowych są jednym z najpewniejszych sposobów budowania przyszłej przewagi, efektów sieciowych i wysokich zysków, które mogą przyjść wraz z nimi.

Niosący Pochodnię:

- Wykorzystują dane do tworzenia nowych strategii biznesowych i rozszerzania sieci swoich partnerów.
- Generują wykładniczą wartość z danych dzięki zaufaniu do partnerów i rozwijaniu systemów, a także wymianie danych w ekosystemach.
- Kierują swoim dążeniem do osiągnięcia wartości, przyjmując strategię dotyczącą danych wyraźnie określającą, w jaki sposób mogą najlepiej zaplanować monetyzację swoich danych.

Krok pierwszy: naucz się dzielić

Winstonowi Churchillowi przypisuje się taką sentencję: „Nigdy nie pozwól, aby zmarnował się dobry kryzys”. Szybki spadek zaufania klientów może okazać się jedną z takich okazji wywołanych przez kryzys. Niektóre organizacje, zamiast pozwolić ściągnąć się w dół w takim momencie, nadają temu rozpęd, by przemodelować przyszłość.

Niosący Pochodnię, w odróżnieniu od Aspirujących, uważają tworzenie strategii i wizji swojego przedsiębiorstwa za jeden z trzech najważniejszych procesów, w których mogą pozyskiwać wartość z danych (zob. rys. 15). Dla wielu z nich nowe platformy biznesowe to kolejny etap ewolucji ich strategii. Podkreśla to jeden z prezesów zarządu firmy finansowej w Chinach: „Zwycięzcami w grze o dane będą ci, którzy otworzą się na partnerów i współpracę” – mówi. Dyrektor ds. marketingu firmy z branży elektronicznej z Wielkiej Brytanii potwierdza to, dodając: „W najbliższych latach rozwój partnerstw strategicznych będzie przenikać granice sektorów przemysłu”.

Rysunek 15

Więcej kontra mniej

Niosący Pochodnię są bardziej skłonni do korzystania z danych w celu zwiększania przychodów i definiowania strategii, podczas gdy Aspirujący interesują się głównie ograniczaniem kosztów.

Trzy najważniejsze dziedziny, w których dane przynoszą generują wartość: wzrost przychodów

więcej o 22%



Trzy najważniejsze dziedziny, w których dane przynoszą generują wartość: strategia i wizja przedsiębiorstwa

więcej o 37%



Trzy najważniejsze dziedziny, w których dane przynoszą generują wartość: redukcja kosztów

więcej o 0%



Niosący Pochodnię
Aspirujący

Rzeczywiście większość organizacji, w tym 85 procent Niosących Pochodnię, zamierza dalej rozwijać swoje sieci partnerskie w ciągu najbliższych kilku lat. Nawet 60 procent Aspirujących przewiduje powiększanie swoich sieci w przyszłości (zob. rys. 16).

Jednak tylko 25 procent Aspirujących wymienia dzisiaj dane ze swoimi partnerami. Częściowo jest tak dlatego, że Aspirującym brakuje strategicznego aktywa – zaufanych, obszernych danych – które partnerzy powinni sobie nawzajem zaoferować. Istnieją też inne, szersze przyczyny. Podczas gdy dwa razy więcej, czyli 56 procent Niosących Pochodnię, wymienia dane ze swoimi partnerami, liczba ta jest relatywnie niska w świetle ich planów przyjęcia nowych modeli biznesowych (zob. rys. 17).

Co powstrzymuje tak wiele firm? Jak to wyraził dyrektor ds. informacji firmy telekomunikacyjnej z USA, firmy dopiero zaczynają uczyć się jak „prosperować dzięki przejrzystości, utrzymując jednocześnie przewagę strategiczną”. Napięcie pomiędzy przejrzystością danych a przewagą płynącą z ich zastrzeżenia ciągnie organizacje w dwóch przeciwnych kierunkach.

Każda organizacja będzie potrzebowała zdecydować, które z jej zbiorów składają się z danych niestanowiących zagrożenia dla konkurencyjności i mogą być udostępniane w celu uzyskania nowej wartości, a które powinny pozostać zastrzeżone. Najtrudniejsze w tym wszystkim jest to, że organizacje będą musiały ustalić, gdzie wartość danych tworzy bieżącą, ale przemijającą korzyść, a potem ocenić, czy udostępnienie tych danych może zapewnić większą korzyść w przyszłości.

Czołowe organizacje obsługujące platformy będą musiały mieć apetyt na szybkie zmiany cykli, nieustające uczenie się i wielokrotne wykonywanie zadań. Będą musiały stale sprawdzać, jakie nowe wartości mogą być uzyskane z ich danych.

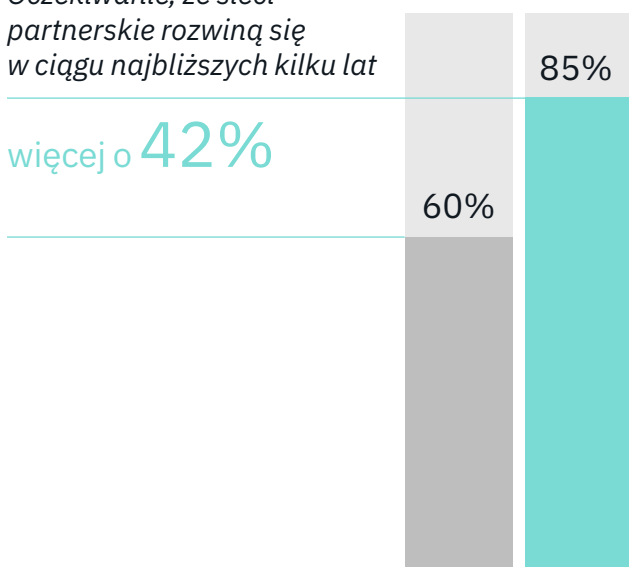
Rysunek 16

Mając nadzieję...

Większość respondentów zamierza zbudować większe sieci partnerskie w przyszłości

Oczekiwanie, że sieci partnerskie rozwiną się w ciągu najbliższych kilku lat

więcej o **42%**



Niosący Pochodnię
Aspirujący

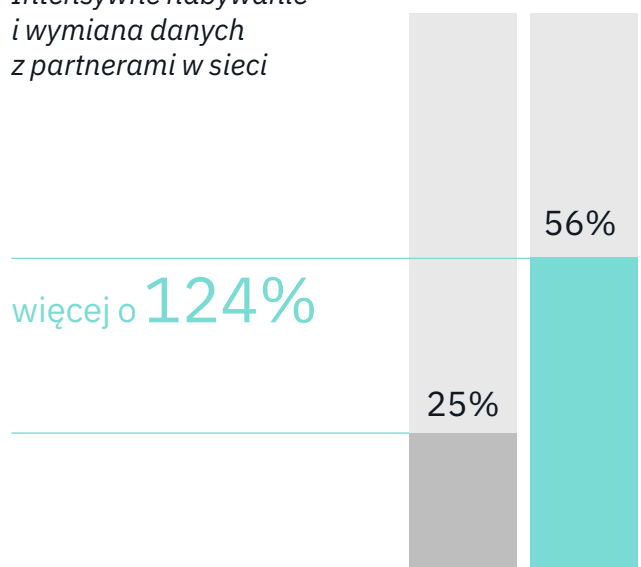
Rysunek 17

... i działając

Niosący Pochodnię wyznaczają kurs na otwarcie tych ekosystemów.

Intensywne nabywanie i wymiana danych z partnerami w sieci

więcej o **124%**



Niosący Pochodnię
Aspirujący

Krok drugi: rozwijaj strategię platform

Jedno jest pewne: pojawienie się cyfrowych platform biznesowych wymusi nowe podejście do wymiany danych. Takie platformy cyfrowe były pierwszymi, które zarzuciły dotychczasowe zasady prowadzenia działalności i przekształciły handel elektroniczny na ekosystemy. Takie platformy stały się narzędziami do godnej zaufania wymiany między wieloma producentami i konsumentami. Przychody uzyskiwano dzięki aranżowaniu połączeń między stronami i projektowaniu platform do wykorzystania efektów sieciowych.

W każdej branży operatorzy platform dodają ekonomię strony popytowej do bardziej tradycyjnej ekonomii strony podażowej, umożliwiając innym przyłączanie się do swoich platform lub w inny sposób przemodelowując zasady, jakie niegdyś determinowały tworzenie wartości. Dzisiaj rynki każdego regionu świata są zdominowane przez platformy. Niektóre z nich już teraz dzierżą palmę pierwszeństwa.

Platformy biznesowe są znane z tego, że zapewniają ekonomię skali, dzięki czemu firmy generują ogromne przychody. Ale jeśli chodzi o dane, a także o zaangażowanie klientów, to ekonomia zakresu jest tym, co często decyduje o strategii. Ekonomia zakresu to stopień w rozwoju strategii firmy, od strategii wyspecjalizowanej do ekspansywnej.

Organizacje tworzą na platformach ekonomię zakresu poprzez rozszerzanie się do sąsiadujących przestrzeni, łącząc szerokie kategorie uzupełniających się produktów i usług w sposób zapewniający klientom bardziej holistyczne doświadczenie. Na przykład platforma łącząca pośredników nieruchomości, inspektorów oceniających stan techniczny domów, ubezpieczycieli i kredytodawców hipotecznych stawia klienta w centrum bardziej bezproblemowego doświadczenia.

W każdej branży firmy zwracają się do partnerów posiadających platformy i ekosystemy w poszukiwaniu nowych i różnorodnych danych. Operatorzy telekomunikacyjni oferują strumieniową transmisję wideo, w tym także dostęp do bibliotek filmów online. Niektórzy zaczynają świadczyć usługi finansowe. Producenci elektroniki przyłączyli się do dostawców usług medycznych i ubezpieczycieli w celu poszerzenia oferty platform poświęconych tematyce zdrowia i odnowy biologicznej. Samochody podłączone współpracują z sieciami hotelowymi i biurami podróży w celu świadczenia usług concierge.

Nowa wartość tworzona jest dzięki obszerności i różnorodności interakcji zapewnianych przez właścicieli platform, wykraczających zwykle poza jedną branżę. (Zob. pasek boczny „Firma kognitywna”).

Obserwacja: Przedsiębiorstwo kognitywne

Gdy SI, automatyzacja, internet rzeczy, blockchain i 5G staną się wszechobecne, ich łączny wpływ zmieni standardową architekturę biznesową. Transformacja cyfrowa „z zewnątrz do wewnątrz” mająca miejsce w ubiegłej dekadzie ustępuje miejsca potencjałowi danych „od wewnątrz na zewnątrz”, który jest wykorzystywany wraz z tymi technologiami wykładniczymi.

Ten model biznesowy następnej generacji nazywamy przedsiębiorstwem kognitywnym¹⁹. Składa się ono z czterech podstawowych obszarów: 1) platform biznesowych tworzących rynek, 2) doświadczenia przedsiębiorstwa, 3) inteligentnych procesów roboczych oraz 4) partnerstwa człowiek-technologia.

- Platformy biznesowe tworzące rynek. Widzimy firmy stawiające na tworzenie platform biznesowych w celu umocnienia przewagi konkurencyjnej i różnicowania. Platformy te muszą być mocno połączone cyfrowo od zewnątrz i w pełni uzdolnione do procesów kognitywnych odbywających się od wewnątrz na zewnątrz. Wybór platformy zawsze stanowi poważną decyzję dla organizacji.
- Doświadczenia przedsiębiorstwa. Widzimy organizacje próbujące wyróżnić swoje platformy i procesy poprzez projektowanie i stosowanie spójnych doświadczeń, które rozciągają się po świecie klienta, pracownika, przedsiębiorstwa i ekosystemu. Centralnym punktem tych doświadczeń są godne zaufania dane.
- Inteligentne procesy robocze. Organizacje kognitywne działające na platformach biznesowych są często skoncentrowane na tym, by być najlepszymi w jednym głównym obszarze, czy jest to doświadczenie bezpośredniej obsługi klienta, czy jakiś aspekt ich łańcuchów dostaw. Ambicje te są realizowane przez stosowanie technologii wykładniczych, które pozwalają jeszcze raz przemysłać strategiczne procesy robocze, które z łatwością można rozbudować tak, by zarówno człowiek, jak i maszyny uczyli się w sposób ciągły.
- Partnerstwa człowiek-technologia. Przy całym skupieniu się na znaczeniu nowych technologii i SI najważniejszym aspektem przedsiębiorstwa kognitywnego będą nadal jego ludzie. Zapewnienie bezproblemowej pracy będzie wymagać znacznie silniejszego zestawu mechanizmów informacji zwrotnej i metod angażowania szerszej organizacji do współtworzenia przyciągających uwagę doświadczeń.

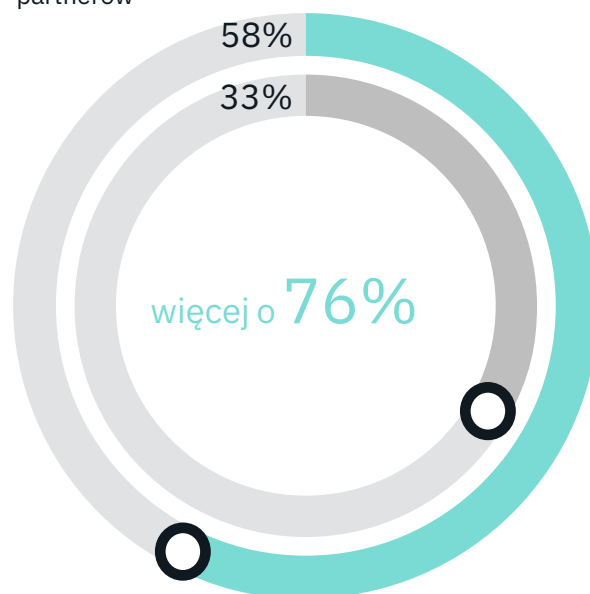
„Budując PPP, naszą platformę partnerstwa publiczno-prywatnego, wspieramy nowe podmioty wchodzące na rynek, w tym startupy i firmy zagraniczne, w wykorzystaniu otwartych i dostępnych cenowo danych w celu zajęcia czołowej pozycji w konkurencji między miastami”.

Takahiro Matsushita,
dyrektor generalny, Biuro
Polityki Strategicznej i Promocji
ICT, Tokio Metropolitan
Government, Japonia

Rysunek 18

Między przyjaciółmi

Niosący Pochodnię dyrektorzy ds. marketingu starają się o uzyskanie nowych danych od partnerów



Korzystanie z sieci partnerskiej w celu zdobycia dostępu do nowych danych jest bardzo istotne

Niosący Pochodnię Aspirujący

W szczególności dyrektorzy ds. marketingu rozumieją potrzebę dzielenia się danymi z partnerami biznesowymi (zob. rys. 18). W przeszłości byli oni zainteresowani uzyskaniem głębokiej wiedzy o całym łańcuchu wartości i rozumieniem tego, kto, kiedy i dlaczego kupuje różne produkty. Obecnie muszą pójść znacznie dalej. Bogate wzorce pokazywane przez obszerne i niejednorodne dane na platformach biznesowych prowadzą do bardziej szczegółowej personalizacji obsługi klientów i lepszego zrozumienia ich potrzeb.

W naszym poprzednim badaniu C-suite Study, zatytułowanym „Stare firmy kontratakują”, firmy o dużym stażu na rynku, z którymi rozmawialiśmy, deklarowały chęć posiadania nowych platform. Były zainteresowane organizacją nowych platform i pozyskiwaniem nowej wartości z danych. Dyskusje koncentrowały się wokół rozpoczynania działalności z platformami i zwiększania ich skali²⁰. Dwa lata później pytanie nie dotyczy już tak bardzo tego, jak rozbudowywać nowe platformy, a bardziej tego, jak kapitalizować korzyści z nich płynące.

Niedawno przeprowadzone badanie ponad 250 platform biznesowych ujawniło ich cztery najczęstsze błędy. Pierwszym z nich był brak budowania zaufania użytkowników i partnerów. Profesorowie z Harvardu, Oxfordu i Massachusetts Institute of Technology, którzy przeprowadzili to badanie, radzili: „niech zaufanie będzie pierwszą i najważniejszą sprawą. Prośzenie klientów lub dostawców o zrobienie kroku wiary, bez historii i bez wcześniejszych powiązań z drugą stroną rynku, to zazwyczaj zbyt duże wymaganie dla jakiegokolwiek platformy biznesowej”²¹.

Profesorowie zasugerowali, że do budowania zaufania potrzebna jest przejrzystość danych o działaniach członków platform. Obejmuje to mechanizmy budowania zaufania, takie jak opinie użytkowników. Operator platformy jest zatem odpowiedzialny za walidację tych opinii – identyfikację fałszywych komentarzy – i obliczanie łatwych do zrozumienia punktacji²².

Na platformach biznesowych uczenie sprzyja zaufaniu, a także jest funkcją łatwości, z jaką dane przepływają przez platformę. Na przykład chiński dostawca detaliczny, Alibaba, tchnął nowe życie w małe sklepy, które wprowadził na platformę, udostępniając je nowym klientom. Jednak to swobodnie wymieniane dane były tym, co pomogło tym sklepom zbudować bliższe więzi z klientami i poprawić wyniki. Jak zauważyli autorzy artykułu w „Harvard Business Review” z 2019 r., gdy firma Alibaba połączyła jej detalistów z platformami płatniczymi, stworzyła usługę cenioną zarówno przez nabywców, jak i sprzedawców, „budując między nimi zaufanie”²³.

Globalne marki zwróciły się do Tmall Innovation Center Alibaby w celu rozwijania i projektowania nowych produktów przystosowanych do gustów chińskiego konsumenta. Główne marki konsumenckie wykorzystywały dane o zakupach z rozległego ekosystemu Alibaby do opracowania nowych produktów dostosowanych do potrzeb rynku chińskiego, od płynów do płukania jamy ustnej, sprzętu dla dzieci, stopyczy do piwa. Należy zauważyć, że to wszystko odbywa się online. Dzięki danym od Alibaby globalne marki mogą tworzyć kampanie marketingowe i decydować, do których rejonów je kierować. W celu zapewnienia klientom możliwości wypróbowania nowych produktów i przekazania opinii w czasie rzeczywistym marki te mogą nawet korzystać z inteligentnych automatów sprzedających Alibaby²⁴.

Respondenci z praktycznie wszystkich branż przemysłu mówią nam, że platformy szybko przynoszą przetomowe zmiany. „Któregoś razu tani przewoźnicy doprowadzili do przetomu w przemyśle lotniczym. Obecnie transformacja linii lotniczych polega na przekształcaniu się na w pełni detaliczne platformy” – twierdzi jeden z dyrektorów operacyjnych z USA. „Przez cyfrowość będzie się rozumieć platformy, a nie kanaty” – mówi dyrektor ds. informacji amerykańskiego banku.

„Planujemy zapewnić klientom naszego ekosystemu pełen dostęp do danych, by mogli prowadzić działalność ze sobą nawzajem i dowiadywać się o umiejętnościach i zdolnościach innych”.

Prezes zarządu, Financial Markets, Francja

TradeLens: Opowieść Niosącego Pochodnię

TradeLens płynie na fali zmian wywołanych dzięki współpracy międzybranżowej. Ta otwarta platforma przewozowa oparta na technologii blockchain została uruchomiona, aby pomóc w modernizacji ekosystemów łańcucha dostaw na świecie. Obecnie składa się z ponad 100 różnych organizacji, które wspólnie obsługują ponad połowę światowych ładunków kontenerowych w transporcie morskim²⁵.

Platforma była rozwijana wspólnie przez Maersk oraz IBM i kładzie podwaliny pod cyfrowe łańcuchy dostaw. Umożliwia wielu partnerom handlowym współpracę – publikowanie i subskrybowanie danych dotyczących zdarzeń – poprzez utworzenie jednego wspólnego widoku transakcji bez uszczerbku dla szczegółów, prywatności czy poufności.

Wiele procesów transportu i handlu towarami jest kosztownych, częściowo wskutek stosowania systemów obsługiwanych ręcznie i na papierze. Zastępując taką wymianę informacji między użytkownikami (peer-to-peer), która często bywa zawodna, TradeLens umożliwia współpracę cyfrową między wieloma stronami zaangażowanymi w handel międzynarodowy²⁶.

Nadawcy, przewoźnicy morscy, spedytorzy, operatorzy portów i terminali, transport śródlądowy, organy celne i inne podmioty mogą skuteczniej ze sobą współpracować dzięki dostępowi w czasie rzeczywistym do danych dotyczących przewozów i dokumentów przewozowych, w tym danych dotyczących internetu rzeczy i czujników. Członkowie platformy uzyskują pełny wgląd w swoje dane i mogą współpracować w miarę przemieszczania się ładunku na całym świecie, pomagając w tworzeniu przejrzystego, bezpiecznego i niezmiennego rejestru transakcji²⁷.

Organizacje, które chciałyby przeprowadzić następnej fali zmian, rozumieją już, co jest potrzebne. „Jesteśmy siłą napędową logistyki nowej generacji” – mówi dyrektor ds. informacji z Meksyku. „Wymaga to znacznie bardziej otwartych ekosystemów, ze strategią skoncentrowaną na angażowaniu szerokiej grupy interesariuszy. Kluczem jest przejrzysta wymiana danych”.

Na razie wymiana danych ma miejsce przede wszystkim w istniejących łańcuchach wartości. Wiele rządów pragnie zachęcać do szerszej wymiany danych, aby móc zwiększać PKB, pobudzać innowacje i wносить wkład w dobro publiczne. Dlatego też niektóre regiony wprowadziły już obowiązek wymiany danych, a inne rozważają taką możliwość.

Na przykład w Unii Europejskiej od banków wymaga się tego, by udostępniały innym dane transakcyjne – za zgodą klientów. Przyczyniło się to do rozwoju „otwartej bankowości”²⁸. Wiele tradycyjnych firm nie narzeka, a wręcz przeciwnie – uważa to za pozytywną siłę napędową. Ich oczy są teraz skierowane ku przyszłości. Niektóre tworzą obecnie otwarte platformy API, by zmonetyzować swoje dane. Startupy, uważane niegdyś za konkurencję, teraz zostały ich partnerami. (Zob. pasek boczny „TradeLens: Opowieść Niosącego Pochodnię”).

„Jednym z naszych głównych priorytetów jest napędzanie wzrostu przychodów przez wprowadzanie nowych produktów i usług do naszego ekosystemu” – mówi dyrektor ds. informacji z Hongkongu. „Aby to zrobić, musimy przyspieszyć integrację z dostawcami API z różnych branż”.

„W erze platformizacji przemysłu wielką niewiadomą jest legislacja” – twierdzi inny dyrektor ds. informacji. Niepewność dotycząca regulacji ma efekt spowalniający. „Nie istnieją przepisy dotyczące API, nie widać chęci wymyślenia nowych sposobów wymiany pozyskanych danych i sposobów ich monetyzacji. Potrzeba nam zdolności do tworzenia miejsc wymiany handlowej. „Przepisy muszą być aktualizowane” – mówi dyrektor ds. informacji banku ze Zjednoczonych Emiratów Arabskich.

Wiele banków już teraz potrzebuje zaufania, by koordynować działania na platformach i pełnić funkcję zaufanych powierników dla danych użytkowników. Jak wynika z ostatnio przeprowadzonego sondażu, siedmiu na dziesięciu klientów chce wymieniać się informacjami i danymi osobowymi ze swoimi bankami lub innymi instytucjami świadczącymi usługi finansowe. Jest to najwyższy wynik spośród wszystkich badanych sektorów²⁹.

Podobnie siedmiu na dziesięciu ankietowanych menedżerów banków stwierdziło, że modele platform biznesowych mają przełomowe znaczenie dla całego sektora bankowego. Dodatkowo ankietowani z najbardziej wizjonerskich banków oczekują, że w ciągu najbliższych trzech lat średnio 58 procent ich przychodów będzie pochodzić z inicjatyw

platformowych. Jest to ponad dwukrotnie więcej niż średni odsetek przychodów oczekiwany przez respondentów z mniej wizjonerskich banków³⁰. Banki są liderami początkowego etapu uczenia się, jak jednocześnie monetizować zaufanie i dane.

Platforma we.trade będąca efektem współpracy 14 banków zbudowała sieć blockchain przeznaczoną do transgranicznego handlu produktami finansowymi. Banki tradycyjnie zajmują się ułatwianiem transakcji finansowych, pełniąc rolę pośredników i zapewniając źródło finansowania transakcji. Ale, jak twierdzi Roberto Marcone, dawny dyrektor operacyjny w we.trade, „Tradycyjny model finansowania handlu reprezentowany przez banki nie ewoluje od dekad. Banki nie były w stanie rozwinąć swoich platform tak, by udostępnić je wszystkim klientom, a firmy nie chciały być narażone na ryzyko kontrahenta”³¹.

Spółki często stwierdzają, że barierą w zawieraniu transakcji z firmami w innych krajach jest problem z egzekwowaniem realizacji warunków umowy. Platforma we.trade wbudowała funkcję inteligentnych kontraktów eliminującą ten rodzaj ryzyka kontrahenta. Inteligentne kontrakty gwarantują, że jeżeli jedna strona transakcji spełni wcześniej ustalone obowiązkowe warunki umowy, zapisane w łańcuchu blockchain, proces zapłaty zostanie zrealizowany automatycznie. Inteligentne kontrakty pomagają w zapewnieniu, że wszystkie strony otrzymają natychmiastowe sygnały informujące o tym, jak jedna strona realizuje umowę i powiadamiające drugą stronę, że nadszedł jej czas na wypełnienie zobowiązań – takich jak wystanie płatności³².

Krok trzeci: kwantyfikuj swoje zyski z danych

Dane mogą być najcenniejszym aktywem w organizacji, lecz nie są widoczne w bilansie. Są również trudne do oszacowania, zarówno pod względem kosztów, jak i bezpośrednich zysków. Trudność tego wyzwania tkwi w naturze danych: gdy są udostępniane, ich wartość może rosnąć wykładniczo.

Wartość ekonomiczna udostępniania danych jest jednak trudna do rozszyfrowania. Co więcej, organizacje obawiają się, że mogą przez pomyłkę oddać komuś klejnoty koronne. Poziom ryzyka, jaki organizacje są skłonne zaakceptować, zależy tylko od ich pewności działania.

Dzięki oszacowaniu wartości danych w przedsiębiorstwie, określeniu, jak wartość ta może wzrosnąć, gdy dane te zostaną udostępnione, a także powiązania wartości z celami przetwarzania danych, by wzmocnić zaufanie, organizacje mogą stymulować współpracę w całym swoim przedsiębiorstwie i ekosystemie partnerów.

„Największym wyzwaniem, z jakim muszą sobie poradzić organizacje, jest oparcie się na danych w procesie podejmowania decyzji. Zamiast obawiać się danych, organizacje muszą patrzeć na dane jak na swoją najlepszą broń do walki i wprowadzania zmian w świecie cyfrowym”.

Fausto Sosa, wiceprezes ds. IT, Cemex, Meksyk

„Musisz wybrać: Co jest dla ciebie największą wartością?
...Zdecydowanie popieram sukces... ale nie możemy przedkładać sukcesu nad zaufanie”.

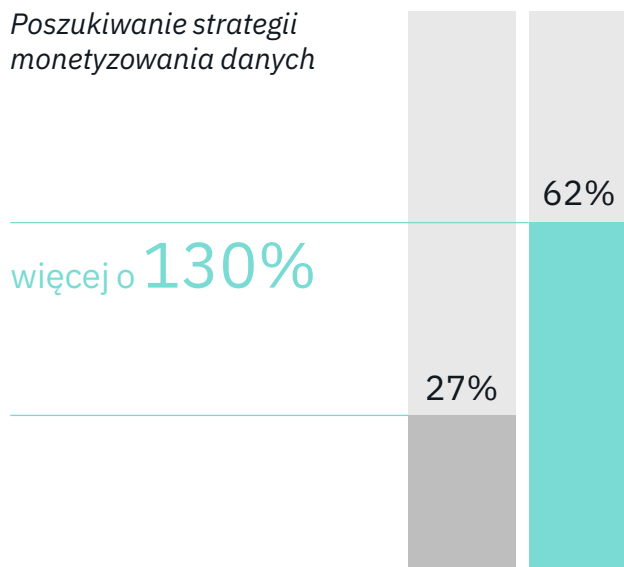
Marc Benioff, Przewodniczący,
co-Chief Executive Officer,
i założyciel Salesforce³³

Rysunek 19

Wartość netto

Niosący Pochodnię integrują nowe modele monetyzacji do swoich strategii zarządzania danymi

Poszukiwanie strategii monetyzowania danych



Niosący Pochodnię Aspirujący

Sześciu na dziesięciu Niosących Pochodnię, dwukrotnie więcej niż Aspirujących, wykonało pierwszy krok, formułując strategię monetyzowania danych przedsiębiorstwa (zob. rys. 19).

Wykorzystują oni monetyzację danych do nowych modeli biznesowych, Niektóre branże osiągnęły więcej niż inne: siedmiu na dziesięciu Niosących Pochodnię w sektorze bankowym stosuje strategię monetyzacji do tworzenia nowych modeli biznesowych. Sześciu na dziesięciu Niosących Pochodnię w sektorze motoryzacyjnym robi to samo, a w sektorze towarów konsumpcyjnych postępuje tak tylko czterech na dziesięciu Niosących Pochodnię. Obrazuje to całkowity rozwój tych sektorów w zakresie przenoszenia się na platformy biznesowe.

Odszyfrowywanie wartości ekonomicznej wymiany danych i budowanie strategii monetyzacji danych w całym przedsiębiorstwie może pomóc organizacjom zdecydować, z kim mają zawiązać partnerstwo. Następnie organizacje mogą skupić swoje wysiłki na budowaniu zaufania pomiędzy kluczowymi partnerami ekosystemu.

Jak przekonują się firmy, dane są twoją walutą. Zaufanie jest kluczem do pozyskania większej ilości danych, a także to odblokowania ich pełnej wartości.

Przewodnik po działaniach

Jak wymieniać się danymi w erze platform

1. Wykorzystuj dane do odświeżania strategii biznesowej

Nie ustawaj w wysiłkach i poszukuj większej wiedzy o klientach, rynkach i konkurencji.

- Wykorzystuj dane do budowania nowych strategii, w tym takich, które rozszerzą sieć partnerską.
- Połącz cyfrowo swoje przedsiębiorstwo od zewnątrz do wewnątrz i kognitywnie, od wewnątrz na zewnątrz, umożliw mu tworzenie kreujących rynek platform.
- Wykorzystuj interaktywne narzędzia do identyfikacji nowych wydarzeń i trendów, by nieustannie odkrywać siebie na nowo.

2. Opracuj mapę drogową wymiany danych

Zdecyduj, które dane chcesz udostępnić, a które chcesz zachować przy sobie.

- Zaprojektuj swoją organizację tak, aby była otwarta, wliczając w to korzystanie razem z partnerami z otwartych API.
- Opracuj model określający, jakie dane zastrzeżone mogą być udostępniane, jaką wartość można z tego uzyskać i w jaki sposób można tego dokonać.
- Zapewnij przejrzystość procesów roboczych, aby móc swobodnie i bezpiecznie wymieniać dane z partnerami i klientami.

3. Zapewnij bezpieczną wymianę danych

Zapewnij bezpieczeństwo, przejrzystość i odpowiedzialność za dane przekazywane za pośrednictwem platform biznesowych daleko poza granicami twojego przedsiębiorstwa.

- Niech każdy menedżer najwyższego szczebla w twojej firmie będzie odpowiedzialny za udostępnianie danych swojej organizacji w całym ekosystemie.
- Buduj stabilne platformy biznesowe umożliwiające wymianę danych w sposób zgodny z zasadami – zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy.
- Wdrażaj inteligentne kontrakty, które wymuszają bezpieczną wymianę dostosowanych do potrzeb danych z partnerami sieciowymi.

4. Buduj i podtrzymuj zaufane partnerstwa

Rozpoznaj rolę każdej ze stron i rozumiej, jakie korzyści możesz osiągnąć dzięki bliskiej współpracy.

- Precyzyjnie oszacuj wartość łączenia się w grupy i inwestowania w platformy biznesowe.
- Wyraź zgodę na wykorzystywanie sieci wzajemnych powiązań, by pozyskać nowe, potężne źródło danych.
- Identyfikuj zbiorowe luki wymagające inwestycji twojej i twoich partnerów w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej.

5. Stwórz strategię monetyzacji danych

Uznaj dane za jedno z najcenniejszych aktywów, jakie posiada twoja firma i stwórz strategię ich monetyzacji.

- Dokonaj ostrożnego oszacowania wartości danych dla wszystkich uczestników ekosystemu.
- Kształtuj i skaluj twój docelowy model rynkowy, by wykorzystać wewnętrzną wartość danych.
- Stań się powiernikiem danych – zaufanym przedsiębiorstwem, które strzeże danych klientów i partnerów, a jednocześnie pomaga im je zmonetyzować.

Rekomendacje oparte są na rozbudowanej analizie danych porównawczych, jak również na licznych pogłębionych wywiadach z menedżerami najwyższego szczebla czołowych organizacji z kategorii Niosących Pochodnię z całego świata. Identyfikują oni kluczowe różnice w sposobie prowadzenia działalności przez Niosących Pochodnię w porównaniu z firmami z innych kategorii.

Wniosek

Zwrot z inwestycji w zaufanie

Niosący Pochodnię oświetlili nową ścieżkę do wartości pochodzącej z danych. Pokazali, jak dane mogą być wykorzystywane do przebudowania zaufania klientów i partnerów biznesowych i kreowania w ten sposób nowej wartości ekonomicznej – zwrotu z inwestycji w zaufanie.

Niosący Pochodnię, którzy przewodzą swoim kolegom w innowacyjności, wydajności i doskonaleniu procesów zarządzania zmianą, wyróżniają się na tle innych w trzech obszarach:

Zaufanie ze strony klientów. Niosący Pochodnię wzmacniają swoje relacje z klientami, stając się zaufanymi powiernikami danych osobowych, wykazując się przejrzystością dzięki ujawnianiu danych o swoich ofertach i procesach roboczych, a także wykorzystują zdobytą przewagę płynącą z zaufania do tworzenia wyróżniających się modeli biznesowych.

Zaufanie do własnych danych. Niosący Pochodnię wzbudzają zaufanie do swoich danych i modeli sztucznej inteligencji w całym przedsiębiorstwie. Zaufanie to stymuluje kulturę prawdziwych wyznawców danych i decyzji opartych na danych. To z kolei umożliwia kreowanie lepszych doświadczeń dla klientów i partnerów w całym łańcuchach wartości.

Zaufanie w całych ekosystemach. Niosący Pochodnię podejmują wyzwanie, które może ukształtować ich przyszłość – ucząc się, jak wymieniać dane na platformach biznesowych bez utraty swojej przewagi konkurencyjnej. Udało im się odejść od zbierania danych na rzecz poszukiwania sposobów ich monetyzacji, w tym sposobów budowania ekosystemów, aby wykreować nową wartość wykładniczą.

Niosący Pochodnię rozumieją, że zaufanie było przez pewien czas brakującym czynnikiem w równaniu mającym obliczyć wartość pochodzącą z danych. Zdają sobie sprawę, że zaufanie może być ich zrównoważonym zasobem.

Podziękowania

W tym roku przeprowadzenie globalnego badania C-suite Study nie byłoby możliwe bez obserwacji i współpracy tysięcy pomocników. Pragniemy szczególnie podziękować:

Uczestnikom reprezentującym rady, zarządy i kierownictwo najwyższego szczebla

Ponad 13 000 menedżerów najwyższego szczebla, którzy wzięli udział w jednogodzinnych lub dłuższych wywiadach.

Ekspertom zewnętrznym

Shivvy Jervis

Futurolożce, strateg innowacyjności i nadawczyni telewizyjnej

Profesor Ricie Gunther McGrath
Columbia Business School

Profesor edukacji menedżerów oraz autorce bestsellerów poświęconych strategii

Profesor Amy Webb

NYU Stern School of Business

Futurolożce ilościowej, założycielce i prezes zarządu Instytutu Future Today

Profesorowi Robertowi Wolcott
Kellogg School of Management

Współzałożycielowi i prezesowi The World Innovation Network (TWIN Global)

Pracownikom IBM z całego świata

Ponad 4500 pracownikom IBM, którzy pomogli nam przeprowadzić wywiady z naszymi klientami, podsumowali wyniki i dostarczyli dodatkowych informacji z pracy, którą razem wykonujemy.

Powiązane badania IBV

Przedsiębiorstwo kognitywne

Odkrywanie firmy na nowo z udziałem SI

Tradycyjne firmy kontratakują Obserwacje na podstawie 19. edycji globalnego badania C-suite Study

Wyznaczanie zwrotu z platformy

Perspektywa prezesa zarządu z 19. globalnego badania C-suite Study

Przewodnik dla przedsiębiorstw na temat likwidowania luk umiejętności

Strategie budowania i utrzymywania wykwalifikowanych pracowników

Koniec początku

Uwalnianie transformacyjnej mocy RODO

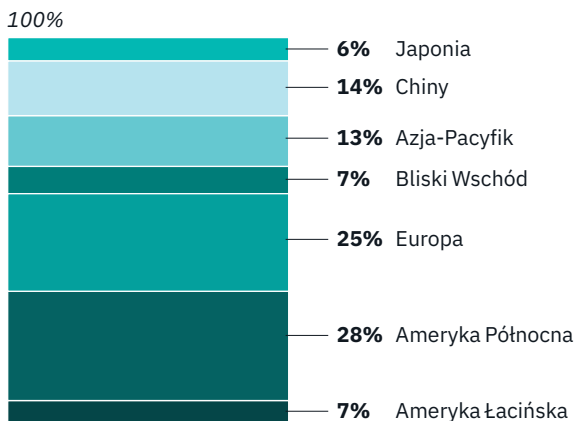
Metodologia badań

IBM Institute for Business Value, we współpracy z Oxford Economics, przeprowadził wywiady z 13 484 członkami kadry zarządzającej z 98 krajów i 20 branż przemysłu. Podczas 3819 spotkań bezpośrednich i 9665 wywiadów telefonicznych na żywo zebraliśmy zarówno ilościowe, jak i jakościowe odpowiedzi. W trakcie tych sesji wykorzystaliśmy pogłębioną ankietę pomagającą nam ustalić, w jaki sposób organizacje wydobywają wartość z danych i technologii wykładniczych w celu umożliwienia innowacyjności w biznesie, zwiększania zaangażowania i zaufania klientów oraz optymalizacji swoich ekosystemów biznesowych.

Respondenci w naszym badaniu reprezentują zrównoważoną mieszankę sześciu ról na najwyższym szczeblu zarządzania: prezesi zarządu (CEO), dyrektorzy ds. finansowych (CFO), dyrektorzy ds. zasobów ludzkich (CHRO), dyrektorzy ds. informacji (CIO), dyrektorzy ds. marketingu (CMO) i dyrektorzy operacyjni (COO). Gromadzenie danych zostało określone na poziomie krajowym i branżowym w celu pozyskania reprezentatywnej grupy globalnych respondentów.

W naszej analizie wyników ankiety zastosowaliśmy różne metody i praktyki statystyczne w celu stworzenia modeli regresji i korelacji. Do opracowania tematów odpowiedzi wykorzystaliśmy eksploracyjną analizę czynnikową. Wykorzystaliśmy również technologie IBM Watson® AI do analizy tysięcy jakościowych odpowiedzi udzielonych podczas wywiadów w celu przeprowadzenia analizy sentymentów i grupowania wyników badań w tematy narracyjne. Następnie IBM Watson Project Debater ujawnił, jakie opinie na dominujące tematy wystąpiły z uwzględnieniem wielu perspektyw.

Respondenci według regionów



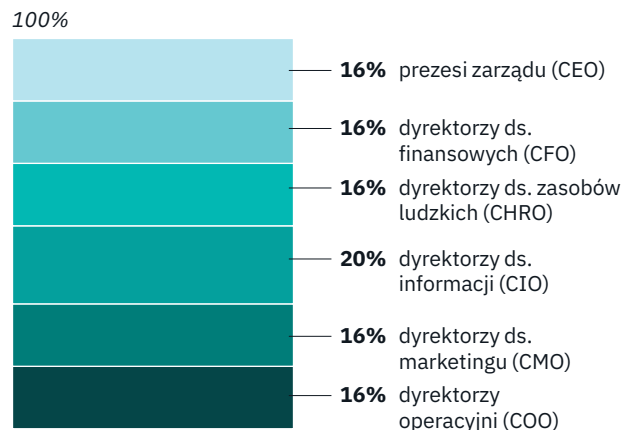
Każdy uczestnik został przyporządkowany do jednej z czterech kategorii w zależności od etapu, na którym się znajduje. Oś pozioma jest wyznaczana przez połączone odpowiedzi na trzy pytania: stopień, w jakim strategia zarządzania danymi w organizacji jest zintegrowana z jej strategią biznesową; stopień, w jakim menedżerowie najwyższego szczebla uznają wartość danych jako aktywów strategicznych; oraz stopień, w jakim przedsiębiorstwo jest świadome i rozumie strategiczną wartość danych.

Oś pionowa jest wyznaczana przez trzy dodatkowe pytania: stopień, w jakim organizacja spełnia swoje oczekiwania w zakresie budowania wartości na podstawie strategicznego wykorzystania danych; stopień, w jakim przedsiębiorstwo może uzyskać dostęp do danych, wyodrębnić je lub połączyć; oraz stopień, w jakim może pozyskać informacje na podstawie danych.

Do celów niniejszego badania poprosiliśmy respondentów o dokonanie samooceny w zakresie ponad 100 aspektów, w tym wyników finansowych na tle konkurentów z branży. Przeprowadziliśmy podwójną walidację odpowiedzi, porównując dwie obiektywne miary finansowe – wzrost przychodów i rentowność – tam, gdzie informacje były publicznie dostępne. Nasza analiza potwierdziła wysoką korelację pomiędzy wynikami na podstawie samooceny a wynikami rzeczywistymi, zmniejszając tym samym potencjał zniekształceń wynikających z systemowego „efektu halo”.

W przypadku niektórych części analizy nasi badacze uznają, że proste raportowanie absolutnego kontrastu podważa prawdziwe znaczenie różnic w wynikach. Dlatego też, aby zbadać wielkość danej różnicy wyników w takich przypadkach, zgłaszamy raczej różnice względne niż bezwzględne.

Respondenci według funkcji



Noty i źródła

- 1 Craft, Ethan Jakob. „5 Key Takeaways From The 2019 Edelman Brand Trust Survey”. *AdAge*. 18 czerwca 2019 r. <https://adage.com/article/digital/5-key-takeaways-2019-edelman-brand-trust-survey/2178646>
- 2 Ellett, John. „B2B Buyers Don't Trust Vendors – And That Is A Huge Opportunity for Marketers”. *Forbes*. 10 października 2018 r. <https://www.forbes.com/sites/johnellett/2018/10/10/b2b-buyers-dont-trust-vendors-and-that-is-a-huge-opportunity-for-marketers/#1616ea146a01>
- 3 „2nd Annual ARF Privacy Study”. Advertising Research Foundation. sierpień 2019 r. https://cdn.thearf.org/ARF_Knowledgebase/ARF%20WhitePapers/2019-Privacy-Study.pdf
- 4 Sterling, Greg. „Survey: 58% will share personal data under the right circumstances”. *Marketing Land*. 20 czerwca 2018 r. <https://marketingland.com/survey-58-will-share-personal-data-under-the-right-circumstances-242750>
- 5 Nieopublikowana ankieta konsumencka IBM Institute for Business Value. 2018.
- 6 „2019 Cost of a Data Breach Report”. IBM i Ponemon Institute. lipiec 2019 r. <https://www.ibm.com/security/data-breach>
- 7 Martine, Kelly D., Abhishek Borah, and Robert W. Palmatier. „Research: A Strong Privacy Policy Can Save Your Company Millions”. *Harvard Business Review*. 15 lutego 2018 r. <https://hbr.org/2018/02/research-a-strong-privacy-policy-can-save-your-company-millions>
- 8 Johnson, Lauren. „Why Nestlé is Doubling Down on First-Party Data and Trust to Prepare for GDPR”. *Adweek*. 13 marca 2018 r. <https://www.adweek.com/digital/why-nestle-is-doubling-down-on-first-party-data-and-trust-to-prepare-for-gdpr>
- 9 Alibasa, Benedict. „Retail Giant Carrefour Saw Sales Boost From Blockchain Tracking”. *CoinDesk*. 4 czerwca 2019 r. <https://www.coindesk.com/retail-giant-carrefour-saw-sales-boost-from-blockchain-tracking>
- 10 „Usage-based Insurance Market to hit \$107bn by 2024”. Global Market Insights. 3 grudnia 2018 r. <https://www.globenewswire.com/news-release/2018/12/03/1660531/0/en/Usage-based-Insurance-Market-to-hit-107bn-by-2024-Global-Market-Insights-Inc.html>
- 11 „Platform for Accelerating the Circular Economy”. Światowe Forum Ekonomiczne. 16 października 2019 r. <https://www.weforum.org/projects/circular-economy>
- 12 „AB InBev joins the Foundation's growing Circular Economy 100 network”. Ellen MacArthur Foundation. 6 czerwca 2018 r. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/news/ab-inbev-joins-the-foundatons-growing-circular-economy-100-network>
- 13 „Cameras that guess age and sex headed to stores”. The Associated Press: Finance & Commerce. 23 kwietnia 2019 r. <https://finance-commerce.com/2019/04/cameras-that-guess-age-and-sex-headed-to-stores>
- 14 Ibid.
- 15 Nieopublikowana ankieta konsumencka IBM Institute for Business Value. 2018.
- 16 Cave, Dr. Stephen. „The ethical and political questions raised by AI”. Ada Lovelace Institute. 28 stycznia 2019 r. <https://www.adalovelaceinstitute.org/the-ethical-and-political-questions-raised-by-ai>
- 17 Desjardins, Jeff. „Every Single Cognitive Bias in One Infographic”. *Visual Capitalist*. 25 września 2017 r. <https://www.visualcapitalist.com/every-single-cognitive-bias>
- 18 „Ethics Guidelines for Trustworthy AI”. Komisja Europejska. 8 kwietnia 2019 r. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/ethics-guidelines-trustworthy-ai>

- 19 Bellisimmo, Jay, Dr. Alessandro Curioni, Glenn Finch, Mark Foster, et al. „The Cognitive Enterprise: Reinventing your company with AI”. IBM Institute for Business Value. luty 2019 r. <https://ibm.co/cognitive-enterprise>
- 20 „Incumbents Strike Back: Insights from the Global C-suite Study”. IBM Institute for Business Value. luty 2018 r. <https://ibm.co/incumbents-strike-back>
- 21 Yoffie, David B., Annabelle Gawer, and Michael A. Cusumano. „A Study of More Than 250 Platforms Reveals Why Most Fail”. *Harvard Business Review*. 29 maja 2019 r. <https://hbr.org/2019/05/a-study-of-more-than-250-platforms-reveals-why-most-fail>
- 22 Cusumano, Michael A., Annabelle Gawer, and David B. Yoffie. *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*. lipiec 2019 r.
- 23 Zhu, Feng, and Marco Iansiti. „Why Some Platforms Thrive and Others Don’t”. *Harvard Business Review*. styczeń–luty 2019 r. <https://hbr.org/2019/01/why-some-platforms-thrive-and-others-dont>
- 24 Hsu, Jenny W. „Alibaba’s ‘Innovation Center’ Gives Brands Edge in China”. *Alizila*. 26 listopada 2018 r. <https://www.alizila.com/alibaba-innovation-center-gives-brands-an-edge-in-china>
- 25 „TradeLens adds major ocean carriers Hapag-Lloyd and Ocean Network Express”. Blog TradeLens. 2 lipca 2019 r. <https://blog.tradelens.com/news/press-releases/tradelens-continues-expansion-with-addition-of-major-ocean-carriers-hapag-lloyd-and-ocean-network-express>
- 26 Ibid.
- 27 Ibid.
- 28 „Open banking and its APIs debut in Europe and the U.K.” PR Newswire. 6 kwietnia 2018 r. <https://www.prnewswire.com/news-releases/open-banking-and-its-apis-debut-in-europe-and-the-uk-300625650.html>
- 29 Diamond, Sarah, Nick Drury, Anthony Lipp, et al. „Banking on the Platform Economy”. IBM Institute for Business Value. wrzesień 2019 r. ibm.co/platform-banking
- 30 Ibid.
- 31 „we.trade: Helping companies trade seamlessly with IBM Blockchain”. IBM. <https://www.ibm.com/case-studies/wetrade-blockchain-fintech-trade-finance>
- 32 Ibid.
- 33 Gold, Hadas. „Trust is the new buzzword in Davos. Here’s why”. *CNN Business*. 25 stycznia 2019 r. <https://edition.cnn.com/2019/01/25/business/trust-companies-davos/index.html>

© Copyright IBM Corporation 2019

IBM Polska

ul. 1 sierpnia
02-134 Warszawa

Wyprodukowano w Stanach Zjednoczonych Ameryki
Listopad 2019 r.

IBM, logo IBM, **ibm.com** i IBM Watson są znakami towarowymi International Business Machines Corp. zarejestrowanymi w wielu jurysdykcjach na całym świecie. Inne nazwy produktów i usług mogą być znakami towarowymi IBM lub innych firm. Aktualna lista znaków towarowych IBM jest dostępna w internecie: „Copyright and trademark information” pod adresem: **ibm.com/legal/copytrade.shtml**.

Niniejszy dokument jest aktualny na dzień publikacji i może zostać zmieniony przez IBM w dowolnym momencie. Nie wszystkie oferty są dostępne w każdym kraju, w którym IBM prowadzi działalność.

INFORMACJE ZAWARTE W NINIEJSZYM DOKUMENCIE SĄ DOSTARCZANE W STANIE „TAKIM, W JAKIM SĄ”, BEZ ŻADNYCH GWARANCJI, WYRAŹNYCH LUB DOROZUMIANYCH, W TYM BEZ GWARANCJI PRZYDATNOŚCI HANDLOWEJ, PRZYDATNOŚCI DO OKREŚLONEGO CELU ORAZ WSZELKICH GWARANCJI LUB WARUNKÓW NIENARUSZANIA PRAW AUTORSKICH. Produkty IBM są objęte gwarancją zgodnie z warunkami umów, na podstawie których są dostarczane.

Celem niniejszego raportu jest jedynie przedstawienie ogólnych wytycznych. Nie jest przeznaczony, by być substytutem szczegółowych badań lub profesjonalnego osądu. IBM nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek straty poniesione przez jakąkolwiek organizację lub osobę, która opiera się na niniejszej publikacji.

Dane wykorzystane w niniejszym raporcie mogą pochodzić ze źródeł zewnętrznych i IBM nie weryfikuje, nie zatwierdza ani nie przeprowadza niezależnego audytu takich danych. Wyniki wykorzystania takich danych są podawane w stanie „takim, w jakim są” i IBM nie składa żadnych oświadczeń ani zapewnień, wyraźnych lub dorozumianych.

70028970-PLPL-01

Właściwy partner w zmieniającym się świecie

W IBM współpracujemy z naszymi klientami, łączyąc wiedzę biznesową, zaawansowane badania i technologię, aby zapewnić im wyraźną przewagę w dzisiejszym szybko zmieniającym się środowisku.

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value, będący częścią IBM Services, opracowuje oparte na faktach, strategiczne spostrzeżenia dla kadry zarządzającej wyższego szczebla w kluczowych kwestiach dotyczących sektora publicznego i prywatnego.

Więcej informacji

Aby uzyskać więcej informacji na temat tego badania lub IBM Institute for Business Value, prosimy o kontakt pod adresem iibv@us.ibm.com.

Obserwuj [@IBMIBV](https://twitter.com/IBMIBV) na Twitterze, oraz, w celu uzyskania pełnego katalogu naszych badań lub zapisania się na subskrypcję naszego miesięcznego newslettera, odwiedź strony: ibm.com/ibv.

