

IBM Institute for Business Value

# Деловой подход к социальному бизнесу

*Что здесь работает и как достичь результатов?*



---

## IBM Institute for Business Value

IBM Global Business Services, консалтинговое подразделение IBM, силами института IBM Institute for Business Value, занимается разработкой стратегических идей, основанных на фактах и предназначенных для руководителей высшего звена, решающих важнейшие вопросы в государственном и частном секторах экономики. Данный отчет базируется на результатах углубленного исследования, проведенного научным коллективом упомянутого выше института в рамках целенаправленной политики IBM Global Business Services, ориентированной на предоставление аналитических данных и мнений, помогающих компаниям в реализации коммерческой ценности. Для получения более подробной информации можно обратиться к авторам или написать письмо на электронную почту [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com).

---

Авторы: Джеймс В. Кортада, Эрик Лессер и Питер Дж. Корстен

**СОЦИАЛЬНЫЙ БИЗНЕС** открывает перед организациями широчайшие возможности для преобразований. Многие компании, пережив первую волну всеобщего увлечения социальными сетевыми сервисами, сейчас начинают осознавать ценность применения социальных подходов не только вне, но и внутри предприятия. Социальный бизнес позволяет создавать ценный потребительский опыт, увеличивать производительность и эффективность труда и стимулировать инновации. Но многие компании все еще сталкиваются с организационными и культурными проблемами, возникающими в результате внедрения этих новых методов работы. В ходе нового исследования, проведенного IBM Institute for Business Value, было опрошено более 1 000 человек и проведены интервью более чем с двадцатью исполнительными руководителями крупнейших организаций. Результаты этого исследования демонстрируют, каким образом организации могут применять социальные подходы в целях создания значимой коммерческой ценности.

Сегодня вопрос о социальных сетях заключается не в том, представлена ли в них ваша организация, а в том, достаточно ли вы делаете для того, чтобы присутствие в них приносило ей пользу. Получить 100 000 «лайков» в Facebook или 200 ретвитов своего высказывания за час — это, конечно, прекрасно, но приносят ли такие достижения прибыль, привлекают ли талантливых людей в вашу компанию, помогают ли устранить недочеты в организации совместной работы между сотрудниками? Удастся ли вашей организации с помощью социальных сетей налаживать контакты с нужными вам клиентами, улучшать их онлайн-опыт и быстрее понимать их новые чаяния и идеи? Благодаря социальному подходу, могут ли представители вашей компании, непосредственно общающиеся с клиентами, осуществлять поиск новых методов работы или применять уже имеющиеся знания повсеместно?

Ответы на эти вопросы крайне важны, так как социальные подходы становятся новым стандартом работы. В настоящее время практически половина всего населения Земли активно пользуется Интернетом. Почти все эти пользователи мобильны. И они все чаще прибегают к социальным сетевым сервисам для того, чтобы делать покупки, оплачивать счета и, безусловно, делиться своими идеями. Так, например, в Facebook сейчас насчитывается более 1 миллиарда активных аккаунтов; социальной сетью LinkedIn

пользуются жители почти всех стран мира; более 100 миллионов человек регулярно публикуют свои заметки в Twitter.<sup>1</sup> Как частные фирмы, так и государственные организации видят для себя выгоду от участия в социальных сетях. По данным компании Virson-Marsteller, почти три четверти предприятий, вошедших в рейтинг Fortune Global 100, представлены либо в Facebook, либо в Twitter.<sup>2</sup> Социальные сети стали массовыми и вездесущими. Это уже далеко не «песочница» для тех, кому нет тридцати.

Тем не менее, ведущие компании стремятся к большему, а не просто расширяют свое присутствие на основных социальных платформах. Эти компании применяют инструменты внешних социальных сетей, встраивая их в основные бизнес-процессы и функции. Они распространяют социальные подходы не только на оптимизацию общения с клиентами, но и на обмен информацией с поставщиками, бизнес-партнерами и сотрудниками компании, которые, возможно, являются самым важным звеном. Короче говоря, эти компании быстро продвигаются к более существенным и значимым изменениям в методах своей работы, именуемым теперь социальным бизнесом.

Под понятием «социальный бизнес» мы подразумеваем встраивание инструментов социальных сетей, сервисов и практических методов работы в текущую деятельность

организации. Социальный бизнес дает людям возможность налаживать контакты между собой и более эффективно обмениваться информацией и идеями, как внутри организации, так и за ее пределами. Инструменты социального бизнеса позволяют обеспечить активное участие сотрудников, клиентов, партнеров по бизнесу и других заинтересованных лиц в широких дискуссиях и создают возможность обмена ресурсами, знаниями и опытом в целях повышения отдачи бизнеса.

Перед теми, кто эффективно применяет возможности социального бизнеса, открываются особые перспективы. Как показывают результаты последнего исследования, проведенного Глобальным институтом McKinsey, рост выручки компаний, активно использующих методы социального бизнеса, может составить от 3 до 11 процентов, а показатели производительности могут увеличиться на 2–12 процентов.<sup>3</sup>

Для того чтобы глубже разобраться в преимуществах, получаемых организациями благодаря внедрению социального бизнеса, институт IBM Institute for Business Value провел исследование среди более чем 1100 предприятий по всему миру и провел интервью с более чем двадцатью всемирно известными лидерами в сфере социального бизнеса (см. приложение «Сведения о методологии», стр. 14). Эти руководители сообщили, что социальный бизнес завоевывает существенную долю влияния на деятельность организаций; 46 процентов исследованных компаний в 2012 году увеличили суммы своих инвестиций в социальный бизнес, а 62 процента сообщили, что планируют увеличить такие вложения в ближайшие три года. Этот рост отразится на целом ряде функций в организации. В настоящее время большинство компаний применяет социальный бизнес в таких сферах, как маркетинг (67 процентов) и связи с общественностью (54 процента). Среди направлений деятельности, в которых ожидается наиболее стремительный рост внедрения социального бизнеса, можно назвать сервисное обслуживание клиентов (от 38 процентов компаний сегодня до 54 процентов в течение предстоящих двух лет) и продажи (от 46 процентов до 60 процентов).

Но несмотря на намерение максимально активизировать свои усилия в сфере социального бизнеса, многие компании признают, что такие преобразования несут с собой проблемы. Почти три четверти респондентов сообщили о своей недостаточной готовности к грядущим культурным изменениям.

Две трети выразили неуверенность в том, достаточно ли они понимают масштабы влияния, которое социальный бизнес окажет на организации в ближайшие три года. Руководители компаний чувствуют обеспокоенность, поскольку социальный бизнес олицетворяет собой совершенно новый тип мышления в отношении сотрудников предприятия, клиентов и способов достижения результатов работы, а также в отношении потенциальных рисков, связанных с увеличением открытости и прозрачности организации.

В ходе проведенного исследования и опросов нам удалось выделить три основные сферы, в которых организации прибегают к инвестициям в социальный бизнес:

- Создание ценного потребительского опыта
- Стимулирование производительности и эффективности труда
- Ускорение внедрения инноваций.



Источник: IBM Institute for Business Value.

Рис. 1: Применение социального бизнеса во всей организации.



## Создание ценного потребительского опыта

Поскольку современные потребители пользуются все большим разнообразием технологий, неспособность наладить контакт в предпочитаемой ими информационной среде может привести к потере лояльности, восстановить которую будет очень трудно. Руководители высшего звена понимают это: согласно результатам двух последних исследований IBM C-Suite — Глобального опроса генеральных директоров 2012 года и Глобального опроса директоров по маркетингу 2011 года — они выразили твердое стремление использовать средства социальных сетей для того, чтобы лучше понимать своих клиентов и создавать для них такой потребительский опыт, который привлекает и удерживает их.<sup>4</sup> Ведущие организации действуют в соответствии с такими намерениями, сосредоточив свое внимание и ресурсы в трех областях: слушание и привлечение к участию, создание сообществ и переключение внимания на область продаж и поддержки.

### Слушание и привлечение к участию

Компании признают ценность взаимодействия с клиентами в социальных пространствах. Из числа участников опроса, имеющих опыт применения социального бизнеса в работе с клиентами, 60 процентов используют социальные сети для ответов на запросы покупателей, а 78 процентов планируют внедрить такую практику в течение ближайших двух лет.<sup>5</sup> Больше половины респондентов — 55 процентов — продвинулись еще дальше, агитируя клиентов размещать в социальных

сетях свои отзывы и мнения о продуктах, и 79 процентов компаний планируют перенять такой опыт в ближайшие два года. Примеры того, каким образом организации применяют практические методы социального взаимодействия в целях эффективного привлечения клиентов, представлены на рисунке 2.

Например, один из крупнейших в Северной Америке банков, специализирующийся на обслуживании мелких клиентов, TD Bank, в штате которого насчитывается около 86 000 сотрудников, стремился найти способы, расширяющие комфорт и удобство банковского сервиса на социальные сети.<sup>6</sup> В то же время, клиенты все чаще и активнее стремились осуществлять банковские операции с помощью социальных сетевых приложений. В TD Bank приняли решение перенести обслуживание клиентов на социальные платформы, используя Twitter и другие социальные сети для того, чтобы получать информацию от клиентов, устанавливать контакт с ними и отвечать на их запросы в реальном времени. Сейчас группа из 25 сотрудников банка занимается мониторингом и привлечением клиентов в режиме реального времени 7 дней в неделю, 18 часов в день (с 6 утра до 11 вечера по восточному поясному времени США).

В Банке TD данная возможность была дополнительно интегрирована в функции контакт-центров и в стратегию поддержки клиентов в целом. Масштабы взаимодействия варьируются от заявок и вопросов, касающихся продуктов и услуг, до повседневных банковских операций и решения текущих проблем.

Метод вовлечения	Социальные возможности	Преимущества
Предоставление ответов	Предоставление поддержки на основе самообслуживания и агентских моделей на социальных платформах, по каналам и в момент, соответствующий предпочтениям клиента	Сокращение времени реагирования; более эффективная фиксация данных; повышение удовлетворенности клиентов
Разработка диалогов	Фиксация и анализ диалогов с целью определения отношения потребителя, его покупательских предпочтений и тенденций рынка в целом	Более эффективное распределение маркетинговых ресурсов; расширенные возможности для получения прибыли
Идеи краудсорсинга	Индивидуальный подбор продуктов и услуг с помощью онлайн-социальных инструментов и предоставление другим клиентам возможности оценивать и проверять новые модели	Выявление новых предложений и тенденций с рыночным потенциалом
Воздействие на влиятельных участников	Работа с отдельными лицами, привлекающими большую аудиторию, с целью получения уникальных идей и достижения осведомленности потребителей	Выявление новейших тенденций и развитие продаж благодаря рекламе, передаваемой потребителями «из уст в уста»

Источник: IBM Institute for Business Value.

Рис. 2: Социальный бизнес предлагает множество направлений деятельности для всех заинтересованных участников.

Хотя многие вопросы можно решить непосредственно на социальных платформах, эта группа получила полномочия по переводу обсуждений по темам, требующим более глубокого рассмотрения или информирования клиентов, в традиционные каналы, например по телефону или электронной почте. Это гарантирует клиенту полную интеграцию взаимодействия с банком. Объемы продаж растут ежеквартально, при одновременном увеличении осведомленности и вовлеченности клиентов.

### Создание сообществ

Объединение людей со схожими взглядами в группы с целью обмена мнениями, идеями и впечатлениями о продуктах и услугах компании, способствует созданию ценного потребительского опыта. С этой целью многие предприятия используют сообщества на базе социальных платформ, например, в Facebook и LinkedIn, а также хостинг частных сообществ на своих веб-сайтах — для укрепления и развития диалога как между клиентами, так и между клиентами и организацией. Такая практика наблюдается как в компаниях, работающих непосредственно с потребителями, например у автопроизводителей и в банках, так и в компаниях, оказывающих бизнес-услуги, такие как коммерческое страхование. Для многих компаний сообщества клиентов становятся неотъемлемой частью стратегии обслуживания. Такие сообщества позволяют решать вопросы, которые, как правило, отнимали бы массу времени и ресурсов традиционных колл-центров, а также помогают найти такие уникальные решения, которые в других ситуациях организацией даже не рассматривались бы.

Но только создание виртуальных пространств не гарантирует возникновения яркого и активного сообщества. Для того чтобы сообщество клиентов стало успешным, нужны четыре совершенно новых вида деятельности и функциональные возможности:

1. Процесс управления, обеспечивающий контроль над действиями сообщества
2. Набор, обучение и постоянное развитие модераторов сообщества
3. Привлечение критической массы внешних участников, оказывающих влияние на влиятельных лиц и способствующих продвижению сообщества
4. Умение быстро реагировать на возможности и возникающие проблемы, связанные с клиентами, с одновременным активным освоением новых перспектив в бизнесе.

### Переключение внимания на область продаж и поддержки

Социальный бизнес выходит за рамки обычной рекламной деятельности и охватывает весь жизненный цикл работы с клиентами — от привлечения потенциальных клиентов и до процесса продаж и послепродажного обслуживания. Данные по выбранной нами подгруппе показывают, что хотя число компаний, планирующих использовать социальный бизнес для рекламы и продвижения, возрастет незначительно (с 71 процента сейчас до 83 процентов через два года), число компаний, выявляющих с его помощью потенциальных покупателей и формирующих доход, будет расти очень быстро. Если сейчас 51 процент респондентов использует социальные подходы для привлечения потенциальных клиентов и увеличения дохода, то в течение ближайших двух лет так планируют поступить 74 процента. Послепродажная поддержка с помощью социальных технологий также будет быстро расти в ближайшие два года (с 46% до 69%).

#### Использование социального бизнеса\*



Источник: Institute for Business Value; «Деловой подход к социальному бизнесу». \*На основании ответов респондентов, обладающих личным опытом работы с направлениями социального бизнеса, касающимися работы с клиентами (n = 599).

Рис. 3: Использование социального бизнеса.

По мере расширения активности в социальных сетях растет и число точек контакта, что ведет к потребности в целостном потребительском опыте. Практики социального бизнеса необходимо как можно глубже встраивать в традиционные процессы маркетинга и сбыта. На смену гибко связанным между собой маркетинговым и рекламным кампаниям должны прийти жестко связанные процессы выявления потенциальных клиентов и продаж. Более того, в организациях, включающих социальные платформы в свои масштабные стратегии управления отношениями с клиентами, в центре внимания окажется предоставление поддержки клиентам с помощью социальных каналов.

Ключевые возможности, необходимые компаниям для создания ценного потребительского опыта, показаны на рисунке 4.

## Стимулирование производительности и эффективности труда

В то время как большинство компаний концентрирует все свое внимание на клиентах, все больше из них внедряют социальные методы в повседневную деятельность своих сотрудников. По мере глобальной экспансии организаций или включения их в глобальные цепочки поставок, информация и идеи расцениваются по всему миру. Такие знания, как способы решения проблем, управления исключениями из обычных процессов и учета условий местных рынков, зачастую находятся в удаленных и даже не связанных между собой хранилищах. Клиенты также рассчитывают, что поставщики понимают суть прежних транзакций и используют для решения проблем «коллективный разум» организации. Значение этих моментов возрастает по мере того, как компании продолжают дополнять свои традиционные продукты услугами с добавленной стоимостью.

	Начальный уровень	Ведущие компании	Будущие перспективы
<b>Сотрудничество с отдельными лицами и группами</b>	Развитие во всей организации универсального подхода к восприятию и ответу на запросы клиентов	Интеграция идей, почерпнутых из диалогов с клиентами, в данные о покупках и использовании продуктов для формирования инновационных и персонализированных предложений	Разработка для клиентов индивидуальных «витрин», собранных из предложений различных магазинов, на основании информации из социальных сетей
<b>Создание сообществ</b>	Внимание к существующим потребительским сообществам, организованным сторонними лицами	Создание, хостинг и поддержка потребительских сообществ для привлечения внимания клиентов и обучения у них	Вовлечение сообществ в основные организационные процессы, такие как сбыт, поддержка, внедрение инновационных продуктов
<b>Переключение внимания на область продаж и обслуживания</b>	Выявление в цепочке создания стоимости тех звеньев, в которых клиенты готовы к социальному взаимодействию	Разработка стратегии социальных сетей, включающей в себя актуальные компоненты маркетинга, продаж и обслуживания	Слияние внешнего бренда компании с внутренней корпоративной культурой в целях формирования единого потребительского опыта во всех точках соприкосновения

Источник: IBM Institute for Business Value.

Рис. 4: Этапы создания ценного потребительского опыта.

Применение стратегий и тактик социального бизнеса как в самой организации, так и по всей цепочке создания стоимости может сыграть важнейшую роль для:

- Повышения прозрачности и доступности знаний
- Поиска и накопления опыта
- Сотрудничества за пределами организации.

### Повышение прозрачности и доступности знаний

Из числа тех респондентов, кто использует социальные подходы для управления персоналом, почти две трети применяют их для поиска информации и повышения эффективности совместной работы, и более 80 процентов рассчитывают сделать это в течение ближайших двух лет.<sup>7</sup> На рисунке 5 представлен диапазон социальных действий, выполняемых организациями для обеспечения обмена информацией и налаживания совместной работы. Несмотря на то, что в качестве примеров указаны конкретные отрасли, эти действия можно применять практически на любых предприятиях.

### Поиск и накопление опыта

В условиях стремительно изменяющихся рынков и технологий организации осознают, что навыки персонала должны постоянно совершенствоваться. Линда Граттон, профессор Лондонской Школы Бизнеса, советует: «Не рассчитывайте на то, что полученная вами степень магистра в определенной области знаний станет гарантией вашей ценности в течение всей вашей карьеры.»<sup>8</sup> Обучение на протяжении всей жизни стало необходимостью как для наемных работников, так и для их работодателей. В поддержку этой тенденции, организации включают социальные практики в состав формального и неформального обучения, что позволяет сократить затраты времени на развитие необходимых навыков. Наше исследование показывает, что организации используют возможности социальных сетей для стимулирования обучения посредством:

- Обмена комментариями и идеями, касающимися учебных материалов
- Внедрения командной динамики в обучающие ситуации

Отрасль	Рабочий процесс	Социальные возможности	Преимущества
Ресторанная сеть	Разработка продукта	Предоставление менеджерам, непосредственно контактирующим с клиентами, возможности комментировать реакцию покупателей на новые предложения	Сокращение цикла разработки продукта и повышение уровня удовлетворенности клиентов
Услуги в сфере ИТ	Разработка программного обеспечения	Предоставление пространств для совместной работы, где сообщества, поддерживающие общие приложения, могут размещать свои вопросы, отвечать на запросы и определять экспертов	Сокращение времени реализации проектов при одновременном уменьшении числа дефектов в программном обеспечении
Нефть	Управление инженерными проектами	Предоставление доступа к внутренним социальным инструментам и к сайтам для совместной работы с партнерами за пределами компании	Стимулирование функционального превосходства, снижение эксплуатационных затрат

Источник: IBM Institute for Business Value.

Рис. 5: Примеры успешного внедрения методов социального бизнеса.



- Использование игровых техник, таких как получение оценок и баллов
- Включения современных методик ситуационного моделирования в практические задания и тестирование
- Предоставления доступа к экспертам в соответствующей области знаний
- Вовлечения все большего числа опытных сотрудников в процессы взаимного обучения
- Использования таких инструментов, как видеоматериалы и мультимедийные средства для привлечения внимания и улучшения запоминания
- Отслеживания прогресса и эффективности обучения.

В целом, все эти действия способствуют развитию знаний, накапливаемых в организации, а также обеспечивают ускоренный обмен информацией, полученной в результате обучения (см. Пример из практики «Бостонская детская больница»).

### Пример из практики: Бостонская детская больница

Бостонская детская больница, один из лидеров педиатрической интенсивной терапии и реанимации, столкнулась с необходимостью расширения возможностей для врачей, работающих в разных больницах по всему миру, и получения знаний и информации от них. Признавая возникшую потребность выйти за рамки традиционного повышения квалификации врачей и проведения конференций, в больнице обратились к практикам социального бизнеса, чтобы заново выстроить процесс обучения.

Больница основала сеть для специалистов по педиатрической интенсивной терапии, чтобы врачи могли обмениваться знаниями о передовых методах лечения и обучать студентов-медиков, врачей-стажеров и практикующих специалистов со всего мира. Для обеспечения оперативного руководства, моделирования практического опыта и совершенствования навыков персонала и студентов в больнице был создан ряд учебных модулей, моделей и инструкций по внедрению передовых методов. Кроме того, в рабочие процессы были встроены средства для проведения видеоконференций и фиксации информации, что позволило создать средства для личного взаимодействия всех участников. Сообщество экспертов ведет постоянный мониторинг этой сети, делясь своими мнениями и идеями с другими участниками и выбирая лучшие практики из предлагаемых специалистами со всего мира, что позволяет персоналу больницы постоянно держать руку на пульсе передовых практических достижений в педиатрии.<sup>9</sup>

### Сотрудничество за пределами организации

Важнейшая тенденция, выявленная нашим опросом, заключается в том, что те компании, которые применяют социальные сети в управлении трудовыми ресурсами сейчас, готовы к тому, чтобы в ближайшие два года распространить эту практику за пределы своих организаций. Они стремятся к лучшей координации отношений с клиентами, поставщиками и партнерами, а также максимальному использованию внешних талантов, например, посредством краудсорсинга (см. рис. 6). Так, например, страховые компании сотрудничают с независимыми агентами, а компании по производству потребительских товаров работают с поставщиками, согласовывая с ними свои действия в таких разнообразных направлениях, как поиск потенциальных покупателей и совершенствование производственных процессов. Несмотря на тот факт, что некоторые из рассмотренных нами компаний были сосредоточены прежде всего на «правильной внутренней кооперации», а уж потом на

### Использование социального бизнеса\*



Источник: Institute for Business Value; «Деловой подход к социальному бизнесу».

\*На основании ответов респондентов, обладающих личным опытом работы с направлениями социального бизнеса, касающимися работы с сотрудниками (n = 362).

Рис. 6: Использование методов социального взаимодействия для сотрудничества за пределами организации.

«вылазке за брендмауэр», выход за пределы организации несомненно станет одним из важнейших последующих этапов эволюционного развития социального бизнеса.

Очевидно то, что во многих компаниях социальные методы внедряются в целях совершенствования способов достижения результатов труда — повышения доступности и прозрачности знаний, получения и накопления опыта, сотрудничества за пределами организационных границ. Характеристики социального бизнеса, которые организациям стоит применять к важнейшим направлениям деятельности, представлены на Рисунке 7. На базовом уровне, руководство должно создать инфраструктуру, на основе которой сотрудники сформируют пространство партнерства. По мнению руководителей, эти системы должны быть простыми и удобными в использовании. Большинство примет на вооружение новый подход только при условии, что его освоение не потребует значительных затрат времени и усилий.

После внедрения инструменты совместной работы необходимо интегрировать в повседневную деятельность предприятия, в текущие проекты и процессы. Такой подход позволяет быстро формировать ситуационные группы для работы над конкретными проблемами и перспективами. Организация также должна развить возможности четкого определения, как и где получить выгоду от генерации данных. И наконец,

руководству следует обучить сотрудников, как эффективно работать совместно с лицами, находящимися за пределами организации, используя стратегии, практики, методы и инструменты социального бизнеса.

### Ускорение внедрения инноваций

Еще один важнейший фактор — это включение социальных технологий в процесс внедрения инноваций. Участники опроса отмечают, что социальные инструменты упрощают получение новых идей практически от любого лица, контактирующего с организацией. Руководители и сотрудники должны быть готовы использовать преимущества новых идей, независимо от источника их происхождения. Кроме того, мы обнаружили, что внутренние сообщества придают новый импульс органичным инновациям при помощи социальных инструментов. Они также прибегают к социальным методам для организации более структурированных инновационных усилий, требующих вовлечения высшего руководства в плане выделения ресурсов и отслеживания идей, вытекающих из происходящих событий.

### Получение новых идей от «людей с улицы»

Инструменты социального взаимодействия позволяют значительно легче привлечь внимание к новым идеям, независимо от их источников. Те, чей опыт обращения с продуктом или услугой максимален, — будь то клиент, партнер по

	Начальный уровень	Ведущие компании	Будущие перспективы
<b>Повышение прозрачности и скорости обмена</b>	Создание инфраструктуры, позволяющей сотрудникам сформировать пространства для совместной работы и индивидуальные профили	Интеграция инструментов совместной работы в повседневные рабочие операции, проекты и процессы	Анализ социальных взаимодействий с целью выявления наиболее влиятельных лиц и понимания будущих тенденций
<b>Поиск и накопление знаний и опыта</b>	Применение инструментов социального взаимодействия к важнейшим инициативам по обучению	Включение игровых элементов и методов моделирования в актуальные процессы работы и обучения	Передача идей, почерпнутых из данных социального взаимодействия, соответствующим участникам по мере необходимости
<b>Согласование действий независимо от границ</b>	Использование приемов социального взаимодействия в целях выявления областей для совершенствования по мнению поставщиков и посредников	Применение методик краудсорсинга для расширения и дополнения процессов и навыков, существующих в организации	Внедрение социальных данных для дополнения и расширения межорганизационных процессов и видов деятельности

Источник: IBM Institute for Business Value.

Рис. 7: Этапы применения социальных методик для стимулирования продуктивности и эффективности работы сотрудников.

бизнесу или даже сотрудник компании, — теперь приобретают возможность обмениваться мнениями и идеями и получать обратную связь от других. Опрос участников, обладающих опытом применения социальных подходов к инновациям, показал, что компании стремятся расширить возможности, позволяющие отслеживать отзывы клиентов с целью получения новых идей, предоставления им возможности предлагать планы и решения, а также способствовать максимально эффективному сотрудничеству с партнерами/поставщиками (см. Рис. 8).<sup>10</sup> Некоторые организации, например, компания LEGO Group, специализирующаяся на производстве игрушек, уже разработали инновационные платформы, позволяющие клиентам вносить предложения по новым продуктам и даже претендовать на долю в потенциальной прибыли от реализации своих идей.<sup>11</sup>

#### Использование социального бизнеса\*



Источник: Institute for Business Value; «Деловой подход к социальному бизнесу».

\*На основании ответов респондентов, обладающих личным опытом работы с направлениями социального бизнеса, касающимися внедрения инноваций (n = 446).

Рис. 8: Социальный бизнес — это настоящий кладезь возможностей для внедрения новых идей.

Аналогичным образом, компания Beiersdorf, производитель товаров для личной гигиены, разработала веб-сайт под названием «Pearlfinder» («Ловцы жемчуга»), посредством которого потенциальные поставщики могут передавать на рассмотрение свои идеи относительно новых продуктов и услуг. На этом веб-сайте также предусмотрены возможности для заключения сделок и передачи прав на интеллектуальную собственность (см. Пример из практики «Компания Beiersdorf»). В обоих случаях организациям удалось найти возможности для дальнейшего развития в области разработки более ценных новых продуктов, услуг и перспектив.

#### Пример из практики: Компания Beiersdorf

Компания Beiersdorf — всемирно известный производитель товаров личной гигиены. Эта компания стремилась к максимально эффективному использованию идей деловых партнеров для развития своих инновационных возможностей. Наряду с другими инструментами открытых инноваций, а также в дополнение к стандартным системам внедрения инноваций совместно с внешними партнерами, компанией была создана платформа под названием Pearlfinder («Ловцы жемчуга»). Поставщики, представители университетов и институтов, консультанты, изобретатели — все могут публиковать свои идеи на этой платформе и совместно с сотрудниками компании Beiersdorf работать над совершенствованием этих идей и процессов, если у обеих сторон есть интерес к их развитию. Необходимым условием вступления в сообщество Pearlfinder для внешнего партнера является заключение упрощенного контракта, дающего доступ к системе открытого обмена идеями и пожеланиями.

Компания Beiersdorf уже добилась успеха в совместной разработке новых продуктов. Например, совместно с компанией Phillips была разработана новая бритвенная система, а также внедрен в производство целый ряд новых ингредиентов для средств по уходу за волосами и телом. Число ранее не известных партнеров, заинтересованных в сотрудничестве с компанией, резко возросло. Также увеличилось и число обращений в компанию с новыми идеями. Кроме того, за свой подход к развитию инноваций, основанный на социальном бизнесе, компания Beiersdorf была отмечена несколькими наградами, что повысило ее репутацию как открытого, готового к сотрудничеству и востребованного участника рынка, при этом не переставшего разрабатывать все новые и новые продукты.<sup>12</sup>

### Использование внутренних сообществ для инноваций

Внутренние профильные сообщества, объединяющие в себе лиц со схожими взглядами и интересами, уже на протяжении нескольких лет считаются настоящими очагами возникновения инноваций.<sup>13</sup> Инструменты социального взаимодействия дополнительно усиливают потенциал таких сообществ в развитии новых и оригинальных идей, обогащают их за счет участия других лиц, обладающих специальными знаниями, и распространения таких идей по всему миру. Во многом так же, как и сообществам потребителей, внутренним профильным сообществам идет на пользу наличие квалифицированного управления, стимулирующего рост ценности сообщества, обучающего участников работе с инструментами и активами сообщества, обеспечивающего взаимодействие между участниками и закрепление преимуществ, полученных сообществом.

Сетех, международная компания по производству строительных материалов из Мексики, служит примером организации, использующей сообщества для запуска процесса инноваций. Эта компания стремилась вывести свою продукцию, готовые бетонные смеси для строительства, на новые рынки по всему миру. С помощью внутренней платформы для совместной работы, сотрудники компании сейчас могут обмениваться идеями, предложениями и рекомендациями. Для отслеживания и решения проблем, связанных с определенными регионами, рынками и компетенциями, формируются сообщества. Благодаря использованию внутреннего опыта и знаний Сетех удается сокращать циклы производства, совершенствовать процессы в реальном времени и на две трети уменьшить время вывода продукции на рынок.<sup>14</sup>

### Активизация структурированных инновационных усилий

Организации все чаще прибегают к социальным технологиям для упорядочения инновационных усилий — от «банков идей» до проведения интеллектуальных марафонов (мероприятия, именуемые Jams или Hack Days). С помощью «банков идей» в социальных сетях участники могут в любое время передавать свои идеи. Информация об этих идеях поступает людям, которые могут их по достоинству оценить и реализовать. Число лиц, задействованных в оценке и развитии идей, может колебаться от нескольких человек до нескольких тысяч.

Число участников интеллектуальных марафонов (Jams) иногда достигает десятков тысяч. Они посещают определенный социальный сетевой ресурс, как правило, в течение нескольких

дней, и обсуждают насущную проблему или вопрос, предлагают решения или выдвигают новые требования. Эти события обычно представляют собой модерлируемые онлайн-обсуждения, предусматривающие опрос или голосование, с целью разработки идей по конкретным темам или проблемам. Результаты обсуждений публикуются, передаются всем участникам и отбираются для дальнейшей работы. Hack Days — еще один из новых способов использования социальных инструментов. Это краткосрочные акции, четко сфокусированные на поиске действенного решения или прототипа в течение определенного промежутка времени. Межфункциональные команды работают над поставленной перед ними задачей, стремясь получить если не идеальный, то хотя бы пригодный для дальнейшего использования результат.

Примером структурированных действий по внедрению инноваций может служить мероприятие, проведенное подразделением Citibank по обслуживанию глобальных транзакций. Цель заключалась в том, чтобы воспользоваться коллективными знаниями специалистов в данной отрасли в целях обоснования будущей стратегии и выявления перспектив развития. Citibank организовал мероприятие для совместной работы, или Jam, открытое для участия 25 000 человек из 88 стран. Более 6 000 сотрудников зарегистрировались для участия в интеллектуальном марафоне длительностью 55 часов. В среднем, каждый участвовал в диалоге по 4 часа. После этого мероприятия организаторы с помощью средств аналитики обработали разрозненные элементы обсуждений и комментарии для достижения более полного понимания сути. Преимущество такого мероприятия состояло не только в том, чтобы узнать мнения сотрудников, непосредственно общающихся с клиентами компании, в отношении будущих направлений развития и стратегий, но и в том, чтобы предоставить сотрудникам пространство для свободного обсуждения и дать им почувствовать, что их идеи услышаны и приняты во внимание.<sup>15</sup>

Важнейший прием вовлечения участников в структурированные инновационные мероприятия — понимание потенциальной аудитории. Для того чтобы извлечь максимум пользы из таких мероприятий, компании должны:

1. Определить число участников, необходимое для разработки новых идей и мнений
2. Обеспечить достаточное разнообразие опыта и точек зрения, которое позволит избежать шаблонного группового мышления и будет стимулировать к инновациям

3. Предоставить соответствующие знания и опыт по проблемам и вопросам в данной сфере, требующим решения
4. Пригласить к участию лиц, готовых оспаривать status quo и допущения с тем, чтобы добиться принятия более глубокого и полного решения
5. Позаботиться о мотивации к участию, включая внутреннее/внешнее признание заслуг и вознаграждения.

Наряду с объединением в группы для организованного диалога, успешные мероприятия по генерированию идей предполагают обширный обмен информацией до, во время и после этого процесса. Лидеры в сфере социального бизнеса ясно и широко описывают участникам «общую картину», в частности, почему создание новых идей так важно и чего ожидают от участников мероприятия. Основой для создания доверия к предприятию является формулировка базовых правил и озвучивание ожиданий, например, полное освещение масштабов, стратегической значимости и тактических тонкостей данной проблемы, возможности или вопроса. Руководство также должно уделить особое внимание тому, чтобы не брать непосильных обязательств и не формировать несбыточных ожиданий. Уважение к идеям, поданным участниками, и к времени, затраченному ими, выражается в предоставлении четкой и своевременной обратной связи по результатам мероприятия. Это один из фундаментальных принципов культуры социального бизнеса. И наконец, необходимо действовать в соответствии с полученными перспективными идеями и обоснованными мнениями, борясь со внутренней

инертностью («нет, это слишком радикально»), публично признавать заслуги участников и сообщать о том, что было сделано в результате проведения данного мероприятия.

Для компаний, стремящихся использовать социальные техники в качестве отправной точки для мероприятий, направленных на внедрение инноваций, на рисунке 9 перечислено несколько практических приемов, возможность применения которых, безусловно, стоит рассмотреть.

#### Внедрение социальных методов в организации

Проведенное нами исследование четко показало: организации, добившиеся максимального успеха в применении методов социального бизнеса, осознают необходимость внесения фундаментальных изменений в методы работы сотрудников на предприятии в целом. Для того чтобы внедрить социальный бизнес в структуру работы компании, на организационном уровне необходимо решить три основных вопроса:

- Во-первых, необходимо понять, как включить показатели социального взаимодействия в традиционные инициативы и процессы.
- Во-вторых, следует определить риски, связанные с социальным бизнесом, и научиться управлять ими.
- В-третьих, управление изменениями остается критически важным для успешного внедрения методов социального бизнеса в организации. Не менее ясно и то, что социальный бизнес требует уникальных подходов к традиционному

	Начальный уровень	компании	Будущие перспективы
<b>Получение новых идей от сторонних лиц</b>	Выявление конкретных возможностей, благодаря которым новые идеи могут способствовать повышению стоимости для бизнеса	Разработка процессов для сбора информации о внутренних и внешних инновациях на постоянной основе	Анализ социальных взаимодействий с целью выявления будущих потребностей и тенденций, связанных с инновациями
<b>Использование внутренних сообществ для введения инноваций</b>	Создание платформы для совместной работы внутренних сообществ и обмена мнениями и идеями	Предоставление ресурсов для модерирования сообществ с максимальной стратегической ценностью	Определение потенциальной лояльности сообществ, исходя из их участия в социальных взаимодействиях
<b>Создание возможностей для структурированных мероприятий по внедрению инноваций</b>	Проведение мероприятий по генерированию идей, с участием сотрудников всех уровней предприятия	Распространение инновационных событий на более широкую аудиторию заинтересованных участников	Внедрение инновационных событий и данных социального взаимодействия в текущие процессы разработки продуктов

Источник: IBM Institute for Business Value.

Рис. 9: Использование методов социального взаимодействия для ускорения внедрения инноваций.



управлению изменениями, чтобы оказать влияние на корпоративную культуру и результаты деятельности.

### **1. Использование социальных данных для принятия решений в бизнесе**

По результатам нашего исследования, всего около 20 процентов организаций могут определить ключевые показатели производительности (KPI) и отслеживать рентабельность (ROI) социального бизнеса. Те компании, которым это не удается, испытывают трудности при наращивании темпа инициатив в сфере социального бизнеса, поскольку неуверенность в результатах порождает сомнения в инвестициях у многих влиятельных игроков. Многие из опрошенных пытались, на том или ином уровне, дать количественную оценку достигнутым результатам, но при этом признавали, что для обоснования социальных подходов только экономии затрат явно недостаточно. Напротив, они либо запускали пилотные проекты, демонстрирующие материальные и моральные выгоды социального подхода, либо сравнивали результативность действий отдельных лиц или групп, использующих социальные инструменты, с теми, кто этого не делал.

Наши респонденты также подчеркнули, что доказательство возврата на инвестиции в социальный подход — лишь один из способов использования социальных данных. Аналитика позволяет организациям объединять источники данных из социальных проектов с традиционными источниками, чтобы сделать более эффективными решения в отношении клиентов (например, о том, кто, с большей вероятностью, отреагирует на то или иное предложение) и сотрудников компании (например, о том, кто из работников, скорее всего, сможет дать качественный ответ на тот или иной запрос). Изучая данные, оставшиеся после социального взаимодействия, организациям удается достичь ранее недоступного им понимания сути происходящего.

### **2. Управление рисками, связанными с социальным бизнесом**

Использование инструментов социального бизнеса, сулящее значительные преимущества и рост, связано и с определенными рисками. Участники исследования отметили целый ряд факторов, вызывающих обеспокоенность: это и атаки на бренды, и юридические вопросы, и проблемы безопасности данных и конфиденциальности, и непреднамеренное раскрытие информации, принадлежащей компании. Хотя примерно половина компаний еще не имеет в своем распоряжении

эффективных процессов для управления такими рисками, почти четверть утверждает, что такие процессы уже внедрены, а еще треть в настоящее время работает над их внедрением. Тем не менее, многие респонденты отметили значимость четкой системы в процессе управления разнообразными социальными инициативами в организациях. Они также разработали руководящие документы для сотрудников, вовлеченных в социальный бизнес, и структуру управления и мониторинга их поведения, распространяющуюся на все предприятие.

Успешные компании выявляют потенциальные уязвимые точки, заранее привлекают к сотрудничеству экспертов и разрабатывают планы управления рисками. Они тщательно продумывают существующие проблемы, понимают, как устроено регулирование и как оно влияет на организацию, и задаются вопросами о причинах возникновения риска и способах его смягчения. Еще важнее то, что они привлекают ведущих экспертов в таких сферах, как управление персоналом, законодательство, ИТ, коммуникации, финансы и риски, еще до возникновения проблем. Они находят таких экспертов, которые готовы не просто выявлять риски, но и понимать возникающие перспективы, в зависимости от того, какие риски сочтены приемлемыми.

### **3. Максимально эффективное использование управления изменениями**

Во многих организациях существует противостояние между высшим руководством, осознающим ценность применения возможностей социального взаимодействия, и менеджерами, которым приходится осваивать эти возможности в ходе своей повседневной работы. Наше исследование показало, что хотя поддержка высшего руководства проявляется в 48 процентах организаций, лишь 22 процента считают, что рядовые менеджеры готовы к внедрению социального бизнеса в свою повседневную деятельность. Сложность вовлечения руководителей среднего и низшего звена в освоение социального бизнеса отмечается и в других исследованиях. Как отметил Эндрю МакАфи, главный научный сотрудник Центра цифрового бизнеса при Массачусетском технологическом университете (MIT Center for Digital Business), в своем интервью *Sloan Management Review*:

*Общаясь с президентами компаний, я понимаю, как отчаянно им хочется услышать голоса своих клиентов, голоса своих сотрудников... Но у меня складывается впечатление, что есть промежуточный слой, традиционный проводник сигналов как сверху вниз, так и снизу вверх, и не все*

Действия	Виды деятельности
<b>Привлечение людей к использованию инструментов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Создание доступных возможностей для использования новых инструментов социального бизнеса</li> <li>Предоставление индивидуального коучинга и двунаправленного наставничества и поощрение руководителей к моделированию желательного поведения, сигнализирующего о «согласовании» социальных моделей.</li> <li>Создание подборки «историй успеха», достигнутого благодаря применению инструментов социального взаимодействия (например, вики, блоги, видео)</li> </ul>
<b>Применение традиционного управления изменениями для поддержки переходных состояний</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стимулирование и ускорение внедрения новых методов благодаря выбору нескольких лидеров и экспертов в сфере социального бизнеса</li> <li>Организация обучения, показывающего значимость социальной трансформации и раскрывающего рекомендации по использованию социальных инструментов внутри организации и за ее пределами</li> <li>Признание желаемых способов применения и моделей поведения</li> </ul>
<b>Внедрение методов социального взаимодействия для поддержки изменений</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Составление рассказов пользователей и сценариев возможностей, которые открываются благодаря социальным подходам</li> <li>Использование методов социального нетворкинга для выявления и привлечения к участию лидеров влияния</li> <li>Предоставление поддержки сотрудникам, партнерам и клиентам</li> </ul>

Источник: IBM Institute for Business Value.

Рис. 10: Управление преобразованиями в социальном бизнесе.

*в этом слое готовы смириться с мыслью о том, что эта их роль уже устарела.<sup>16</sup>*

Как прежние преобразования, такие как реинжиниринг бизнес-процессов, развитие глобальных цепочек поставок и даже ранние проекты электронной коммерции, социальный бизнес требует сконцентрироваться на помощи людям в осознании ценности социальных технологий путем привлечения соответствующих заинтересованных участников и предоставления необходимой поддержки и мотивации. На рисунке 10 представлены некоторые из этих важнейших концепций и способы их применения в контексте социального преобразования. Это длинный, но необходимый к применению список.

## Действия на будущее

Независимо от того, далеко ли вы продвинулись или только в начале пути, переход к использованию практик социального бизнеса — это цепь перемен, сравнимая с путешествием, целью которого являются новые методы работы. Наше исследование раскрыло три важнейших действия, которые следует исполнить на предприятии в целом, от кабинетов высшего исполнительного руководства до самого дальнего уголка в компании.

Во-первых, это — разработка социальных методов и инструментов для создания устойчивого и ценного потребительского

опыта. Спросите себя: «Какие подходы мы используем для общения с клиентами и взаимодействия с ними?» Задайте себе еще один вопрос: «Каким образом наши отделы маркетинга, сбыта и обслуживания клиентов согласуют свои действия, исходя из социальных инициатив?»

Во-вторых, нужно встраивать возможности социального бизнеса, нацеленные на продуктивность и эффективность работы сотрудников. Чтобы пробудить свою мысль, продумайте, какие возможности для оптимизации совместной работы при помощи социальных инструментов существуют в вашей организации. Ответьте также на вопрос: «Как можно применить социальные подходы для налаживания контактов с ключевыми заинтересованными лицами вне организации?»

В-третьих, следует использовать социальные методы для ускорения инноваций. Подумайте: «Как усилить влияние усовершенствованного синтеза идей по всей организации?» Спросите себя: «Как добиться более эффективного привлечения сторонних лиц к участию в процессах внедрения инноваций в нашей организации?»

Причины того, почему все больше организаций занимается внедрением практических методов социального бизнеса,

кроятся в стремлении сохранить конкурентоспособность и прибыльность в таких отраслях экономики, где конкуренты, партнеры и клиенты уже берут на вооружение новые способы ведения бизнеса. От простого использования инструментов социальных сетей мы перешли в новую эру фундаментальной трансформации самих способов работы на всех уровнях предприятия и далеко за его организационными границами.

Дополнительную информацию о социальном бизнесе можно найти на веб-сайте [ibm.com/socialbusiness](http://ibm.com/socialbusiness).

Будьте одним из первых, кто получает новости об исследованиях IBM Institute for Business Value. Подпишитесь на наш ежемесячный информационный бюллетень IdeaWatch, освещающий стратегические идеи и рекомендации на основе отчетов об исследованиях IBV: [ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe](http://ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe)

Для того чтобы получить доступ к отчетам об исследованиях IBM Institute for Business Value с вашего планшета, загрузите бесплатное приложение «IBM IBV» для iPad или Android из магазина приложений.

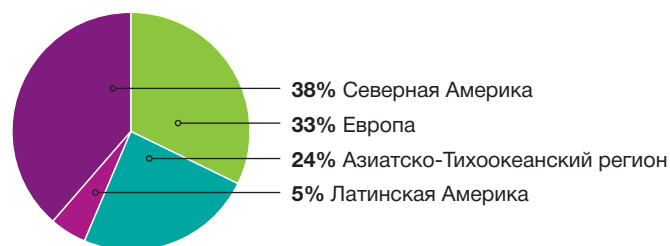
## Надежный партнер в меняющемся мире

В компании IBM мы сотрудничаем со своими клиентами, сводя воедино коммерческие идеи, передовые исследования и технологии в целях предоставления клиентам значимых преимуществ в современных стремительно изменяющихся условиях. Благодаря интегрированному подходу к разработке структуры и реализации бизнеса, мы способствуем претворению стратегий в жизнь. Обладая знаниями и опытом в 17 отраслях и глобальными возможностями, охватывающими 170 стран, мы помогаем клиентам предвидеть грядущие изменения и извлекать прибыль из открывающихся перспектив.

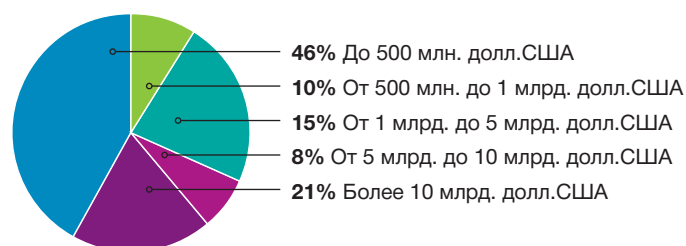
## Сведения о методологии

IBM Institute for Business Value (IBV), совместно с аналитическим подразделением Economist Intelligence Unit, провел всемирный онлайн-опрос среди компаний, представляющих двенадцать отраслей промышленности, и получил 1161 ответ на вопросы обстоятельной анкеты. В ходе исследования было изучено мнение организаций о социальном бизнесе и получена подробная информация о направлениях применения методов и инструментов социального бизнеса для работы с клиентами и сотрудниками компаний, а также для внедрения инноваций. Такая информация была предоставлена

### Регион



### Выручка компании



### Должность



Источник: IBM Institute for Business Value, «Деловой подход к социальному бизнесу», Регион, Выручка компании, Должность; Глобальный (n=1161).

Рис. 11: Демография исследования.

лицами, обладающими реальным опытом в данных областях. Институтом IBV также использовались результаты личных собеседований с несколькими тысячами руководителей компаний со всего мира, проведенных компанией IBM на протяжении предшествующих двух лет.

Кроме того, наши исследователи провели интервью с 21 руководителем компаний, являющихся признанными лидерами в сфере успешной реализации практических методов социального бизнеса в Северной Америке, Европе, Индии и Южной Корее, а также с пятью руководителями компаний, которые только начинают свой путь к постижению преимуществ социального бизнеса. Мы постарались максимально эффективно использовать данные изысканий и интервью, проведенных в рамках предыдущих исследований по социальному бизнесу в 2011 году. В целях разработки и проведения исследования институт IBV также объединил свои усилия с профессором Джоном Р. Уэллсом из Гарвардской Школы Бизнеса — всемирно признанным экспертом в области социального бизнеса. В дополнение к этому, институт IBV обратился к обширному сообществу специалистов в сфере социального бизнеса, работающих в компании IBM и занимающихся внедрением практических методов социального бизнеса, разработкой инструментов или проведением научных и технологических исследований в данном направлении.

## Авторы

Джеймс В. Коргада — сотрудник IBM Institute for Business Value. За годы своей научной деятельности он контролировал и проводил десятки исследований, касающихся деятельности правительства, отрасли здравоохранения, экономического развития и реинжиниринга процессов. Джеймс обладает 35-летним опытом работы более чем с десятью отраслями в направлении преобразования организаций и практических методов. Автор более двадцати книг, посвященных проблемам управления предприятиями и коммерческим направлениям применения информационных технологий. Связаться с ним можно по электронной почте [jwcorta@us.ibm.com](mailto:jwcorta@us.ibm.com).

Эрик Лессер — Директор по научно-исследовательским работам и Руководитель Северо-Американского подразделения IBM Institute for Business Value. Он осуществляет контроль над основанными на фактах исследованиями, которые проводит компания IBM в целях поддержки и развития своего интеллектуального лидерства. Ранее возглавлял подразделение по исследованиям управления кадровыми ресурсами в IBM Global Business Services. Его исследования и консультации освещают целый ряд различных вопросов, в частности, управление трудовыми ресурсами и кадровым потенциалом, управление знаниями, коллективная работа и создание социальных сетей, изменение роли организации, специализирующейся на подборе кадров и управлении персоналом. Связаться с ним можно по электронной почте [elesser@us.ibm.com](mailto:elesser@us.ibm.com).

Питер Дж. Корстен — Руководитель Глобального подразделения IBM Institute for Business Value. Он несет ответственность за получившую всеобщее одобрение серию исследований СхО (опросы высших руководителей компаний), в ходе которых на протяжении последних восьми лет были проведены личные интервью с более чем 15 000 генеральных директоров, финансовых директоров, ИТ-директоров, директоров по маркетингу, директоров по снабжению и логистике и дирек-

торов по управлению кадровыми ресурсами. Это очень востребованный лектор, специализирующийся на тематике современных стратегических направлений и основных тенденций развития. Связаться с ним можно по электронной почте [peter.korsten@nl.ibm.com](mailto:peter.korsten@nl.ibm.com).

## Благодарности

Нам хотелось бы поблагодарить почти сорок руководителей компаний со всего мира, с которыми мы провели интервью и которые любезно согласились уделить нам свое время и поделиться с нами своими мыслями. Также хотелось бы отметить вклад почти 100 коллег, работающих в компании IBM, которые демонстрировали глубокое понимание и оказывали поддержку данному проекту. Отдельная благодарность адресована аналитическому подразделению Economist Intelligence Unit (EIU), принимавшему участие в реализации проекта. Мы глубоко благодарны группе сотрудников, посвятивших дни, недели и месяцы тому, чтобы помочь нам.

Проектная группа IBM: Стивен Э. Баллоу (Stephen E. Ballou), Тибольт Дофин (Thibault Dauphin), Ник ДеФилиппис (Nick DeFilippis), Сачика Джайн (Suchika Jain), Кэтрин Мартин (Kathleen Martin), Дженифер А. Окимото (Jennifer A. Okimoto) и Шайлеш К. Синха (Shailesh K. Sinha). Мы также хотели бы выразить свою благодарность профессору Джону Уэллсу (John Wells) из Гарвардской Школы Бизнеса за идеи, предложенные им в ходе реализации проекта.

Кроме того, хотелось бы поблагодарить следующих лиц за комментарии и участие в проекте: Сол Берман (Saul Berman), Денис Бруссо (Denis Brousseau), Мэтт Коллинз (Matt Collins), Кевин Кастис (Kevin Custis), Айрин Грейф (Irene Greif), Дуглас Хайнтцман (Douglas Heintzman), Тушар Хосла (Tushar Khosla), Кэтрин Лорд (Catherine Lord), Скотт Ньюман (Scott Neuman), Дэвид Рэнсом (David Ransom) и Рон Шах (Rawn Shah).



## ССЫЛКИ НА ИСТОЧНИКИ

- 1 Данные, основанные на различных пресс-релизах, опубликованных во всех социальных сетях в 2011 и 2012 году.
- 2 Burson-Marsteller, «Global Social Media Checkup 2012», публикация от 15 августа 2012 г. [http://www.burson-marsteller.com/innovation\\_and\\_insights/thought\\_leadership/default\\_view](http://www.burson-marsteller.com/innovation_and_insights/thought_leadership/default_view)
- 3 «The Social Economy: Unlocking Value and Productivity Through Social Technologies.» McKinsey Global Institute, июль 2012 г.
- 4 «Лидировать, развивая отношения: результаты глобального опроса исполнительных директоров» («Leading Through Connections: Insights from the Global Chief Executive Officer Study.» IBM Institute for Business Value. Май 2012 г.; «От нарастания сложности — к новым возможностям: результаты глобального исследования с участием директоров по маркетингу» («From Stretched to Strengthened: Insights from the Global Chief Marketing Officer Study») IBM Institute for Business Value. Октябрь 2011 г.
- 5 Примечание: 52 % из всей выборки респондентов заявили, что обладают личным опытом применения социального бизнеса для решения вопросов, связанных с клиентами.
- 6 Интервью IBM Institute for Business Value; Адамс, Джон. «New Tool Helps TD Bank Speed Social Media Queries to Reps.» Журнал «American Banker». 9 сентября 2011 г. [http://www.americanbanker.com/issues/176\\_176/td-banksocial-media-twitter-1042021-1.html](http://www.americanbanker.com/issues/176_176/td-banksocial-media-twitter-1042021-1.html)
- 7 Примечание: 31 % из всей выборки респондентов заявили, что обладают личным опытом применения социального бизнеса для решения вопросов, связанных с сотрудниками.
- 8 Дьюан, Шайла (Dewan, Shaila). «To Stay Relevant in a Career, Workers Train Nonstop.» *The New York Times*, 22 сентября 2012 г.
- 9 Интервью IBM Institute for Business Value
- 10 Примечание: 38 процентов из всей выборки респондентов заявили, что обладают личным опытом применения социального бизнеса для решения вопросов, связанных с внедрением инноваций.
- 11 Юн Ми Анторини, Альберт М. Мюниз мл., Тормод Аскильдсен (Yun Mi Antorini, Albert M. Muñoz, Jr., Tormod Askildsen). «Collaborating with Customer Communities: Lessons from the LEGO Group.» *MIT Sloan Management Review*, 65, № 3. Весна 2012 г.
- 12 Интервью IBM Institute for Business Value.
- 13 Лессер, Эрик (Lesser, Eric) и Джон Сторк (John Storck). «Communities of Practice and Performance.» *Журнал IBM Systems Journal*. Зима 2001 г.
- 14 Сэнди Картер (Sandy Carter). «GET Bold: Using Social Media to Create a New Type of Social Business». Upper Saddle River, N.J.: IBM Press, 2012: стр.143.
- 15 Лессер, Эрик (Lesser, Eric), Дэвид Рэнсон (David Ranson), Рон Шах (Rawn Shah) и Боб Палвер (Bob Pulver). «Collective Intelligence: Capitalizing on the crowd.» IBM Institute for Business Value. Январь 2012 г.
- 16 Кайрон, Дэвид (Kiron, David). «What Sells CEOs on Social Networking.» *Sloan Management Review*. Февраль 2012 г.



---

© Copyright IBM Corporation 2012

IBM Global Services  
Route 100  
Somers, NY 10589  
U.S.A.

Произведено в США, ноябрь 2012 г. Все права защищены.

IBM, логотип IBM и [ibm.com](http://ibm.com) являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками International Business Machines Corporation в США и (или) других странах. Если эти и другие названия товарных знаков IBM при первом упоминании в данном документе отмечены символом товарного знака (® или ™), это означает, что на момент публикации данные наименования являются товарными знаками, права на которые принадлежат IBM в силу регистрации или в соответствии с нормами общего права в США. Такие товарные знаки также могут быть зарегистрированы или принадлежать IBM на основании общего права в других странах. Действительный в настоящее время список товарных знаков IBM приведен в разделе «Copyright and trademark information» (Информация об авторских правах и товарных знаках) по адресу: [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Другие названия компаний, продуктов или услуг могут являться товарными знаками или знаками обслуживания соответствующих компаний.

Упоминание в этой публикации продуктов и услуг IBM не означает, что IBM предполагает предоставлять их во всех странах, в которых она ведет свою деятельность.



Подлежит повторной переработке

---