



Переопределяя рынки

*Результаты исследования Global C-suite Study –
взгляд директоров по маркетингу*

Отчет основывается на результатах интервью с 5247 руководителями высшего звена, принявшими участие в новом, восемнадцатом по счету, исследовании C-suite Study, проводимом институтом IBM Institute for Business Value с 2003 года. Теперь у нас есть данные более 28000 интервью.

На этот раз мы сосредоточимся на взглядах директоров по маркетингу.

Общее количество опрошенных директоров по маркетингу	723
Северная Америка	188
Центральная и Южная Америка	77
Западная Европа	136
Центральная и Восточная Европа	82
Ближний Восток и Африка	63
Азиатско-тихоокеанский регион	98
Япония	79

В центре шторма

По мнению директоров по маркетингу, для них наступает переломный момент. Технологические достижения приводят к серьезным потрясениям: происходит конвергенция отраслей и появляются новые конкуренты – с головокружительной скоростью. Каким курсом следуют через этот шторм директора по маркетингу?

В первом отчете из серии C-suite Study мы подвели итоги интервью с 5247 руководителями высшего звена, чтобы узнать, что, по их мнению, принесет им будущее, и каким образом они хотят привести свои организации к процветанию в эпоху потрясений. В данном отчете более подробно изучаются мнения 723 директоров по маркетингу, принявших участие в нашем исследовании, а также чем выделяются действия руководителей маркетинговых подразделений в самых успешных компаниях.

Мы выделили небольшую группу организаций с репутацией активных новаторов и наилучшими финансовыми показателями. В эту группу «Факелоносцев» вошли 6% предприятий, в которых в ходе исследования были опрошены руководители маркетинговых служб. Мы также выделили группу организаций, которые отстают от остальных. Представители этой группы «Рыночных последователей» значительно менее известны на рынке, по мнению их директоров по маркетингу, и почти все они существенно менее успешны в финансовом плане. Эта группа составляет 33% выборки.

Сравнение этих двух групп открывает значимые различия в действиях директоров по маркетингу компаний-факелоносцев и рыночных последователей¹. Факелоносцы активно реализуют возможности «творческого разрушения» и совершенствуют взаимодействия с клиентами². Они также стремятся – как и другие директора по маркетингу – повысить уровень грамотности своих организации в области цифровых технологий. Но они значительно лучше подготовлены к взрывному увеличению объемов данных и растущей сложности маркетинговых задач.

«Очень непросто предсказать, когда появится революционная технология – и какое влияние она окажет».

Директор по маркетингу,
отрасль электроники, Китай

«Отраслевая конвергенция увеличивает численность хищников и добычи».

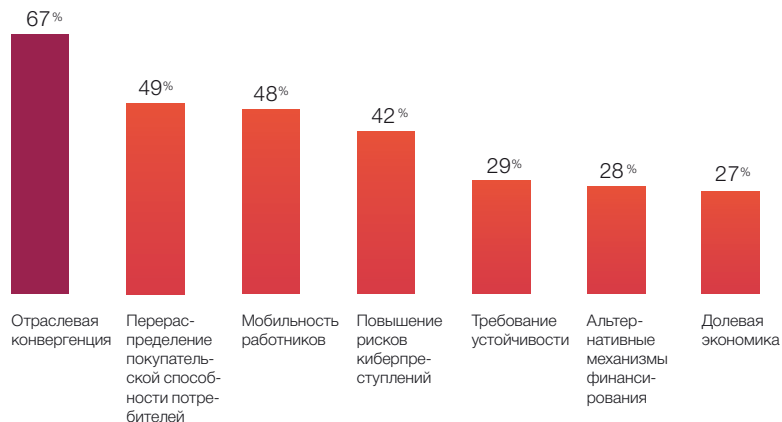
Директор по маркетингу,
банковские услуги и финансовые рынки, Италия

Конвергенция, конкуренция, крах

Директора по маркетингу по всему миру осознают, что рушатся барьеры между прежде отдельными отраслями, поскольку компании из одного сектора применяют свои знания в других секторах – создавая новые гибриды и низвергая традиционные таксономии. Это, по мнению респондентов, является самой важной тенденцией, трансформирующей сферу бизнеса (см. рисунок 1). И в этом есть как положительные, так и отрицательные стороны.

Рисунок 1

Крушение барьеров: директора по маркетингу ожидают значительного усиления отраслевой конвергенции в ближайшие годы



Отраслевая конвергенция открывает совершенно новые возможности для развития бизнеса, смещая фокус от продуктов и услуг, разработанных одним производителем, к межотраслевому обслуживанию клиентов. Однако она также усиливает конкуренцию, поскольку другие предприятия могут подорвать основной бизнес организации, расширяясь на смежные пространства. Конвергенция одной компании является угрозой для другой.

Поэтому директора по маркетингу ожидают еще большего усиления конкуренции со стороны новых соперников из смежных отраслей, чем два года назад, когда мы провели предыдущее исследование C-suite Study (см. рисунок 2). Безусловно, они понимают эту угрозу лучше, чем руководители любых других подразделений.

Рисунок 2

Враждебные силы: директоров по маркетингу беспокоят гужаки, вторгающиеся в их пространство



Что поддерживает такие изменения конкурентной среды? Директора по маркетингу, как и другие высшие руководители, указывают на разрушительное влияние новых технологий. Они полагают, что мобильные решения, Интернет вещей и облачные вычисления будут оказывать огромное влияние на их организации в ближайшие 3–5 лет. Однако они не игнорируют когнитивные вычисления и другие новые технологии, которые могут обеспечить огромные выгоды (см. рисунок 3).

Рисунок 3

Технологические трансформаторы: директора по маркетингу полагают, что три технологии будут оказывать огромное влияние на их фирмы



Что делать: использовать возможности творческого разрушения

Готовясь к будущему, директора по маркетингу начинают с общей картины: 67% намерены провести переоценку своего стратегического направления с учетом технологических достижений, разрушающих рынок. «Нам потребуется мыслить по-другому. Мы не можем быть такими монолитными, нам нужно расширять свой взгляд в будущее», – отметил директор по маркетингу из британской розничной компании. «Многие компании исчезли, поскольку не знали, как им перестроиться», – добавил директор по маркетингу из испанской страховой фирмы. И любому предприятию, стремящемуся перестроиться, необходим генеральный план.

Но есть существенные различия в маркетинговых стратегиях факелоносцев и рыночных последователей. Прежде всего, факелоносцы значительно чаще рассматривают свои методы освоения рынка. Две трети факелоносцев (и всего половина рыночных последователей) изучают новые модели доходов, такие как лицензирование и подписка.

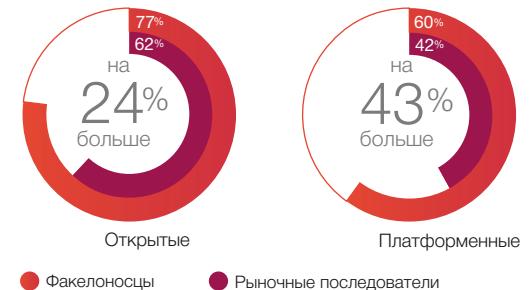
Директора факелоносцев также чаще экспериментируют с коллективными бизнес-моделями – такими как открытые и платформенные модели – или уже используют их (см. рисунок 4)³. Факелоносцы осознают, что работа в экосистеме позволяет всем участникам совместными усилиями расширять охват и добиваться большего, чем они могли бы по отдельности. «Я думаю, роль директора по маркетингу заключается в том, чтобы смотреть в будущее – в том числе присматриваться к смежным рынкам в поисках новых возможностей и бизнес-моделей», – пояснил директор по маркетингу из итальянской телекоммуникационной компании.

«Мы хотим перейти к модели регулярных доходов – продавая подписки, а не капитальное оборудование».

Директор по маркетингу,
отрасль промышленных изделий, США

Рисунок 4

Совместные действия: факелоносцы больше сосредоточиваются на коллективных бизнес-моделях

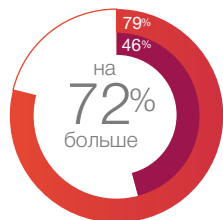


«Я хочу создать открытую корпоративную культуру, предусматривающую использование внутренних и внешних сетей».

Директор по маркетингу,
фармацевтическая отрасль, США

Рисунок 5

Ведущая роль: факелоносцы значительно более решительны в стремлении быть первыми на рынке



Стремление быть первыми на рынке

● Факелоносцы ● Рыночные последователи

Кроме того, разрабатывая новые бизнес-модели или новые предложения, директора по маркетингу факелоносцев значительно более сосредоточены на том, чтобы быть первыми на рынке (см. рисунок 5). Это непросто, как признают многие респонденты. «Мы хотим быть первыми, но нам нужно действовать более разумно. Нам бывает трудно отступить, если прототип не обеспечивает ожидаемых результатов», – отметил директор по маркетингу из польской финансовой фирмы.

Тем не менее, директора по маркетингу понимают, что есть веские причины прилагать серьезные усилия для того, чтобы быть первыми. Первенство обеспечивает определенные выгоды, такие как создаваемая первопроходцами «шумиха» и возможность устанавливать высокие цены. И задача первыми выйти на рынок теперь сложнее, чем когда-либо прежде, поскольку сосредоточение инноваций смещается из отдельных компаний в экосистемы.

Чем больше в экосистеме участников, тем больше ее охват. И более крупные экосистемы предлагают лучшие возможности для участников, поскольку приносят больше покупателей, поэтому могут постепенно вытеснять меньшие экосистемы. То есть действует принцип «победителю достается все». Рассмотрим, к примеру, Apple. Это не первая компания, выпустившая смартфон, mp3-плеер или планшет. Но она первой разработала потребительскую технологическую вселенную устройств и приложений, и в результате за последние пять лет более чем вдвое увеличила стоимость своих акций⁴.

И наконец, директора по маркетингу факелоносцев также чаще используют возможности для внутреннего разрушения и перестройки, интегрируя маркетинг, продажи и поддержку клиентов для предоставления своим клиентам согласованного, аутентичного облика компании (см. рисунок 6). Это непростая задача. Она означает «обеспечение тесной связи с каждой областью бизнеса, которая взаимодействует с клиентом», как отметил директор по маркетингу чилийской розничной компании. Руководитель маркетинговой службы должен обеспечить понимание сотрудниками всех подразделений их прямого или косвенного влияния на клиентов и создать единую среду обслуживания, соответствующую ожиданиям клиентов. Для этого требуются интегрированные, ориентированные на клиентов бизнес-процессы, а также синхронизация и совместное использование знаний о клиентах.

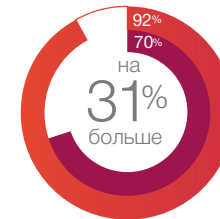
Предоставление согласованного, персонализированного обслуживания приносит огромные выгоды. Классический пример – Zappos. Некоторые другие фирмы также превращают ориентацию на потребности клиентов в неотъемлемую составляющую своих брендов, например индийский интернет-магазин одежды Jabong. Эта компания заслужила высокую репутацию, обеспечивая превосходное обслуживание клиентов⁵. Вот один из примеров того, как она этого добилась. Клиент написал твит, выразив недовольство состоянием курьерских пакетов, используемых для доставки товаров Jabong. Компания оперативно отреагировала, запустив процесс коллективного проектирования с участием дизайнеров, инженеров и экспертов по логистике для разработки улучшенного курьерского пакета и совершенствования последней мили взаимодействий с клиентом⁶.

«Директор по маркетингу должен стать инициатором создания интегрированной среды и превращения клиентов в фанатов».

Пауло А. Педо Фило,
бренд-директор, Grendene, Бразилия

Рисунок 6

Единый фронт: факелоносцы прикладывают больше усилий для представления клиенту согласованного облика компании



Сосредоточенность
на интеграции маркетинга,
продаж и поддержки клиентов

● Torchbearer CMOs ● Market Follower CMOs

Рисунок 7

Следопыты: факелonosцы более тщательно изучают маршрут клиента

**Рисунок 8**

Насыщенное сочетание: факелonosцы значительно больше нацелены на создание физических и цифровых возможностей для взаимодействий



Как это делать: обогащать среду взаимодействий

Поскольку единым, интегрированным взаимоотношениям с клиентами уделяется все большее внимание, директора по маркетингу реагируют на такие потребности. Две трети респондентов считают своим главным маркетинговым приоритетом развитие среды более глубоких и насыщенных взаимодействий с клиентами. «Директор по маркетингу должен стать хранителем среды обслуживания клиентов, а не только главой отдела «искусств и ремесел», – комментирует руководитель по маркетингу глобального поставщика услуг управления брендом.

Директора по маркетингу ожидают, что их взаимоотношения с клиентами станут еще более индивидуальными и цифровыми, в сравнении с 2013 годом. «Маркетинг – это уже не получение вознаграждений за творческие достижения. Речь идет о персональных взаимодействиях», – отметил директор по маркетингу из американской телекоммуникационной компании. Многие директора по маркетингу также осознают повышение потребности во внешних инновациях для создания среды многомерного обслуживания, которая необходима клиентам. Поэтому 69% респондентов планируют более широкое сотрудничество с партнерами.

Однако факелonosцы намного опережают рыночных последователей. Они работают более напряженно для понимания маршрута клиента по предприятию (см. рисунок 7). Составление карты всего маршрута, а также связанных технологий, специалистов и процессов позволяет маркетологам обнаруживать любые недостатки и исключать их. Но прочертить такой путь непросто, поскольку маршрут клиента теперь не линейен и значительно более сложен, чем в доцифровую эпоху.

Сосредоточенность лидеров на составлении единых, многогранных маршрутов клиентов также проявляется в их энтузиазме в отношении физических и цифровых возможностей для взаимодействий с клиентами (см. рисунок 8). Например, компания Amazon, являющаяся олицетворением электронной торговли, недавно открыла традиционный книжный магазин⁷. А британская сеть универмагов John Lewis реализует пробный проект по использованию различных приложений, призванных обогатить среду обслуживания в магазинах. Первым стало интерактивное приложение Sofa Studio, в котором клиенты

могут создавать трехмерные изображения моделей мебели с различной обивкой, чтобы лучше понять, как будет выглядеть готовое изделие⁸.

Факелonosцы также более активно используют обратную связь с клиентами, чтобы изучать новые тенденции и сотрудничать с клиентами для совместного создания новых продуктов и сервисов (см. рисунок 9). «Это работа директора по маркетингу – быть главным слушателем клиентов», – объяснил руководитель маркетинговой службы швейцарской страховой компании. Но это только первый шаг. Вторым шагом является использование полученной от клиентов информации для выполнения конкретных действий. Примером является ModCloth, производитель одежды из Сан-Франциско, для которого сотрудничество с клиентами является основой стратегии развития бизнеса. Компания провела множество конкурсов, чтобы привлечь сообщество, в том числе конкурсы по дизайну одежды и конкурсы на самые интересные названия для отдельных изделий⁹.

По сути, такие компании, как ModCloth, применяют принципы методологии Design Thinking (дизайн-мышление), которая сосредоточивается на условиях обслуживания клиентов – и в частности, их эмоциональной составляющей, – а не только на атрибутах, необходимых для создания хорошего продукта. Дизайн-мышление начинается с понимания того, что качество, эффективность и прибыльность необходимы, но не достаточны. Причем это относится не только к разработке продуктов, но и к бизнес-стратегиям, системам и организациям. Хороший дизайн призван сделать наши взаимодействия со сложными предложениями и предприятиями максимально привлекательными, ставя потребности клиентов выше эффективности внутренних операций¹⁰.

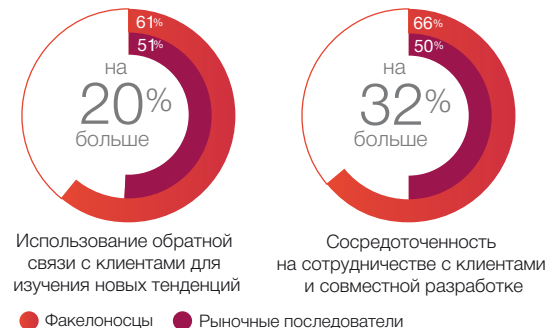
Это имеет серьезные организационные последствия. Чтобы понимать своих клиентов, совместно с ними создавать новые продукты и сервисы и участвовать в экосистемах, компания должна быть готова отказаться от определенного объема управленческого контроля. И здесь директора по маркетингу компаний-факелonosцев тоже выделяются среди остальных: 61% факелonosцев (и всего 48% рыночных последователей) ожидают в будущем большую децентрализацию принятия решений. Факелonosцы, по-видимому, значительно более спокойно относятся к стилю децентрализованного управления.

«В будущем не будет директоров по маркетингу, будут директора по взаимодействиям с клиентами, ответственные за весь маршрут клиента».

Мохамед Аль Таджер,
руководитель по маркетингу, продвижению
бренда и корпоративным коммуникациям,
Commercial Bank International, PSC, ОАЭ

Рисунок 9

Совместное предприятие: факелonosцы больше прислушиваются к клиентам и применяют полученную информацию для коллективного создания новых продуктов



«Когнитивные вычисления изменяют методы взаимодействия людей с организациями и друг с другом, а также методы совместного использования знаний».

Стивен Ингледю,
управляющий директор, Standard Life,
Великобритания

Что для этого нужно: повышать цифровую компетентность

Директора по маркетингу понимают, что создание привлекательной среды, определяемой желаниями клиентов, требует также значительной компетентности в области цифровых технологий. 60% хотят использовать знания, основывающиеся на данных, для разработки своих маркетинговых кампаний в течение ближайших 3–5 лет (в сравнении с 40% в настоящее время). «Нам нужно действовать расчетливо, а не безрассудно, и полагаться на аналитику, а не на ощущения», – отметил руководитель маркетинговой службы австралийской компании из отрасли потребительских товаров.

Фактически 69% директоров по маркетингу уже используют предиктивный анализ, и 45% используют прескриптивный анализ для изучения новых тенденций¹¹. Но лишь 13% респондентов в настоящее время применяют когнитивные вычисления, хотя возможности когнитивных систем значительно превосходят возможности обычных систем. Традиционные системы на базе алгоритмов ограничены тем, что в них запрограммировано, в то время как когнитивные системы способны обучаться и применять полученные знания к новым запросам или задачам. Они могут рассматривать контент в контексте, предоставлять ответы с учетом степени уверенности и выявлять едва заметные закономерности или знания¹².

Однако когнитивные технологии не заменяют мыслительную работу человека, а дополняют ее. Поэтому многие директора по маркетингу должны будут задействовать новых специалистов для повышения цифровой грамотности отдела маркетинга. Вопрос только как. 45% респондентов планируют нанять специалистов с требуемыми навыками (см. рисунок 10). При этом поиск нужных кадров может быть непростой задачей. «Нам нужны специалисты по цифровым технологиям, но у нас нет никакого опыта найма таких сотрудников», – отметил директор по маркетингу из японской страховой компании.

Рисунок 10

Область навыков: директора по маркетингу планируют полагаться на новых специалистов из разных источников



Три четверти респондентов также надеются благодаря сотрудничеству с внешними специалистами или другими предприятиями использовать накопленные ими знания, чтобы дополнить возможности, которые обеспечивают внутренние ресурсы. Это можно сделать при выполнении определенных условий. Работа в экосистеме требует навыков, которые отличаются от тех, которые необходимы для функционирования отдельного предприятия. Например, чрезвычайно важна способность развивать взаимоотношения и управлять ими.

Удивляет то, что относительно мало директоров по маркетингу планируют обращаться за помощью к клиентам и вознаграждать их за содействие. На самом деле клиенты могут играть ключевую роль в бизнесе некоторых компаний – как это демонстрирует британский оператор мобильной связи giffgaff. Ее компетентные клиенты оказывают услуги другим клиентам и способствуют продвижению бренда, а компания вознаграждает их за помощь с использованием баллов, которые можно превратить в наличность. Теперь компания применяет такую же модель в секторе кредитования¹³.

«Нам нужно налаживать новые партнерские отношения с организациями, которые находятся далеко за пределами нашей традиционной отрасли или модели сотрудничества».

Джеффри Эванс,
вице-президент по цифровым технологиям
в Азиатско-тихоокеанском регионе, Epsilon,
Австралия

Однако постоянная битва за таланты не остановила директоров по маркетингу на пути значительного прогресса в последние два года. Они полагают, что лучше подготовлены к тому, чтобы работать с меняющимися шаблонами поведения клиентов, к росту влияния социальных сетей и все более сложному набору маркетинговых задач. И они утверждают, что добились еще большего успеха в том, как они справляются с взрывным ростом объемов данных, хотя это по-прежнему проблема, вызывающая серьезное беспокойство (см. рисунок 11). «Объемы данных просто огромны, и они продолжают расти в геометрической прогрессии», – отметил директор по маркетингу из польской компании, предоставляющей услуги проведения платежей.

Рисунок 11

Движение вперед: директора по маркетингу полагают, что они лучше подготовлены к тому, чтобы справиться с ключевыми задачами маркетингового подразделения



И факелonosцы снова впереди. За последние два года они добились значительно больших успехов, чем рыночные последователи, в умении обрабатывать огромные объемы данных (см. рисунок 12). Они также лучше подготовлены к тому, чтобы справляться со сложностями современного маркетинга, поскольку технологии предоставляют инструменты для получения более глубоких знаний, более точного определения целевых аудиторий и более персонализированных взаимодействий с еще более компетентными клиентами (см. рисунок 13).

Рисунок 12

Эксперты по данным: Факелonosцы значительно более уверены в своей способности справляться со стремительным ростом объемов данных



Рисунок 13

Виртуозы-универсалы: Директора по маркетингу компаний-факелonosцев более уверены в своей способности справляться со все более сложными маркетинговыми задачами



«Директор по маркетингу должен уметь более умело работать с данными и более успешно общаться со специалистами других профилей для объяснения маркетинговой стратегии».

Рикке Грансое Ланге,
руководитель центрального отдела маркетинга,
DFDS, Дания

Удержать факел

Директора по маркетингу понимают, что им необходимо готовиться к работе в среде вездесущих потрясений – это то будущее, в котором технологические достижения все больше размывают границы между отраслями, появляются новые внешние конкуренты и источником выгод является совершенствование взаимодействий с клиентами. Как они могут сохранять конкурентоспособность в условиях переопределения рынков? В нашем исследовании факелоносцы предлагают советы, которыми могут воспользоваться другие директора по маркетингу.

Что делать: смотреть на все по-новому через призму опыта клиентов

Энергично бороться за своих клиентов. Переосмыслить каждый аспект стратегии, разработки и операций, чтобы улучшить взаимодействия клиентов с вашей организацией. Сосредоточиться на формировании экосистем, чтобы направлять больше энергии и ресурсов на создание уникальных, действительно более привлекательных продуктов, сервисов и методов обслуживания – и стремиться быть первыми на рынке. Способствовать исключению внутренней организационной изолированности, чтобы показывать клиенту согласованный, аутентичный облик компании.

Как это делать: использовать новых специалистов по цифровым технологиям

Вести в свою команду цифровую ДНК. Развивать компетентность в области цифровых технологий, которая чрезвычайно важна для создания особых условий обслуживания клиентов. Организовать цифровые «учебные лагеря» для обучения существующего персонала и заполнить серьезные пробелы новыми специалистами и навыками партнеров в вашей экосистеме. И не забывать обращаться к клиентам как к отличному источнику знаний. Задействовать обратную связь с клиентами и приглашать клиентов к участию в создании новых продуктов и внедрению инноваций

Что для этого нужно:**использовать данные, цифровые технологии и когнитивные вычисления**

Внедрять процессы принятия решений на основе данных для предоставления клиентам персонализированного, релевантного и своевременного обслуживания – в более широких масштабах. Эффективно использовать предиктивный и прескриптивный анализ, чтобы определять наилучший план действий для предоставления рекомендаций клиентам. Создавать инновационную, более совершенную среду обслуживания, привлекая клиентов с использованием новых цифровых интерфейсов, мобильных решений, Интернета вещей и облачных вычислений, и осваивать когнитивные технологии, которые способны трансформировать взаимодействия с клиентами.

Первый отчет по результатам нашего нового исследования IBM C-suite Study – «Раздвигая границы» («Redefining Boundaries») – можно получить по адресу ibm.com/csuitestudy или через приложения IBV для планшетных устройств под управлением iOS и Android.

Дополнительная информация

Чтобы узнать больше об этом исследовании IBM Institute for Business Value, свяжитесь с нами по электронной почте iibv@us.ibm.com. Следите за нами в Твиттере: @IBMIBV. Чтобы ознакомиться с полным каталогом наших исследований или подписаться на наш ежемесячный информационный бюллетень, посетите веб-сайт ibm.com/iibv.

Получите доступ к отчетам IBM Institute for Business Value с мобильного устройства, загрузив бесплатное приложение IBM IBV для вашего телефона или планшета из магазина приложений.

Надежный партнер в изменчивом мире

IBM использует глубокое понимание бизнес-проблематики, передовые технологии и результаты исследований, чтобы предоставлять своим клиентам значительные преимущества в современной стремительно меняющейся среде.

IBM Institute for Business Value

Институт IBM Institute for Business Value, входящий в состав службы IBM Global Business Services, предлагает руководителям компаний основанный на фактах стратегический анализ важнейших проблем, стоящих перед государственными организациями и частными компаниями.

Рисунок 14

*Распределение по отраслевым секторам:
мы опросили директоров по маркетингу из 18 отраслей*



Методы проведения исследования

В 2015 году мы провели новое, восемнадцатое по счету, исследование C-suite Study, опросив 5247 высших руководителей бизнеса из более чем 70 стран. Данный отчет сосредоточивается на мнениях 723 директоров по маркетингу, принявших участие в этом исследовании (см. рисунок 14).

Мы применили процедуру двухмерного выравнивающего взвешивания для корректировки проблем избыточности выборки, возникающих по причине различий в количестве респондентов, относящихся к конкретной роли или региону. Наше исследование также включало анализ особенностей, отличающих наиболее успешные компании. Мы попросили каждого руководителя по маркетингу оценить позицию своей организации в отрасли по двум измерениям – рыночное восприятие ее инновационности и финансовые результаты за последние три года, измеряемые ростом доходов и прибылей (или бюджета и эффективности для организаций в государственном секторе). Мы выполнили проверку полученных ответов, сравнив их с двумя объективными финансовыми показателями – среднегодовым темпом роста доходов и прибылью до налогообложения с 2009 по 2014 гг.

Примечания и источники

- 1 Для удобства чтения мы называем факелоносцами директоров по маркетингу на предприятиях, относящихся к группе факелоносцев, а рыночными последователями – директоров по маркетингу на предприятиях, относящихся к группе рыночных последователей.
- 2 Йозеф Шумпетер называл революционные инновации «постоянным штормом творческого разрушения». См. *Capitalism, Socialism and Democracy*, Routledge, London & New York, 1994 г., редакция 2003 г., стр. 83-84.
- 3 Открытые бизнес-модели подразумевают систематическое сотрудничество с внешними сторонами для реализации новых методов получения выгод. Платформенные бизнес-модели подразумевают создание форума, где покупатели и продавцы могут взаимодействовать напрямую, и взимание комиссии за каждую транзакцию.
- 4 Darcy Travlos. Importance of Being a Platform (Apple, LinkedIn, Amazon, eBay, Google, Facebook), *Forbes*, 26 февраля 2013 г.; <http://www.forbes.com/sites/darcytravlos/2013/02/26/importance-of-being-a-platform-apple-linkedin-amazon-ebay-google-facebook/>; стоимость акций Apple по состоянию на 1 декабря 2010 года составляла 45,20 долл. США. На момент закрытия торгов 1 декабря 2015 года они стоили 117,34 долл. США – рост на 160%.
- 5 Shilpa Shree. Ecommerce In India: Customers Of Flipkart, Jabong and Snapdeal Are The Most Satisfied! *DazeInfo*, 13 апреля 2013 г.; <http://www.dazeinfo.com/2013/04/13/ecommerce-in-india/>
- 6 Jabong hosts design hackathon on last mile customer experience, *BGR*, 12 мая 2014 г.; <http://www.bgr.in/news/jabong-hosts-design-hackathon-on-last-mile-customer-experience/>
- 7 Barbara Thau. Amazon Makes Brick-And-Mortar Debut Today With Seattle Bookstore, *Forbes*, 3 ноября 2015 г.; <http://www.forbes.com/sites/barbarathau/2015/11/03/amazon-makes-brick-and-mortar-debut-today-with-seattle-bookstore/>
- 8 Meg Carter. How 4 Retailers Are Using Digital And Mobile To Create A More Seamless Shopping Experience, *FastCompany*, 27 октября 2014 г.; <http://www.fastcocreate.com/3037575/how-4-retailers-are-using-digital-and-mobile-to-create-a-more-seamless-shopping-experience>
- 9 Want to See Your Sketch Produced and Sold on ModCloth? Блог ModCloth, 14 мая 2014 г.; <http://blog.modcloth.com/2014/05/14/modcloth-make-the-cut-contest/>; Name It & Win It: Day One, блог ModCloth, 11 ноября 2015 г.; <http://blog.modcloth.com/2015/11/02/name-it-win-it-day-one/>
- 10 Irving Wladawsky-Berger. The Evolution of Design Thinking, *The Wall Street Journal*, 25 сентября 2015 г.; <http://blogs.wsj.com/cio/2015/09/25/the-evolution-of-design-thinking/>
- 11 Предиктивный анализ призван прогнозировать то, что может произойти, а прескриптивный анализ призван определять лучшее направление действий в конкретной ситуации.
- 12 Jay Bellissimo, Shanker Ramamurthy, Sandipan Sarkar, Dave Zaharchuk. Your cognitive future: How next-gen computing changes the way we live and work, IBM Institute for Business Value, январь 2015 г.; <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/cognitivefuture/>
- 13 Rebecca Burn-Callander. Giffgaff, the 'bonkers' mobile network, proves that the crowd can run your business for you, *The Telegraph*, 26 мая 2015 г.; <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/mediatechnologyandtelecoms/telecoms/11630738/Giffgaff-the-bonkers-mobile-network-proves-that-the-crowd-can-run-your-business-for-you.html>

© Copyright IBM Corporation 2016
 IBM Восточная Европа/Азия
 123317, Россия, Москва
 Пресненская наб., 10
 Тел. : +7 (495) 775-8800, факс: +7 (495) 258-6468
ibm.com/ru

IBM, логотип IBM и ibm.com - товарные знаки International Business Machines Corporation, зарегистрированные во многих странах мира. Названия других продуктов и услуг могут быть товарными знаками IBM или других компаний. Действительный в настоящее время список товарных знаков IBM приведен в разделе «Copyright and trademark information» (Информация об авторских правах и товарных знаках) по адресу: www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Настоящий документ актуален по состоянию на момент публикации и может быть изменен IBM в любое время. Не все предложения могут быть доступны во всех странах, в которых IBM ведет свою деятельность.

Информация в настоящем документе предоставляется «как есть», без каких-либо гарантий и условий, как прямых, так и подразумеваемых, в том числе без каких-либо гарантий товарности, соответствия определенной цели, а также какой-либо гарантии или условия ненарушения прав. Продукты IBM предоставляются с гарантией, описанной в положениях и условиях соответствующих соглашений, на основании которых они предоставляются.

Данная публикация является лишь общим руководством. Она не служит заменой детального исследования или профессионального суждения. IBM не несет ответственности за какой-либо ущерб в связи с использованием данной публикации какой-либо организацией или частным лицом.

Сведения, использованные в данном отчете, могли быть получены из сторонних источников, и IBM не занималась независимой проверкой, подтверждением или аудитом таких данных. Результаты использования таких данных предоставляются на условиях «как есть», и IBM не делает никаких заявлений и не дает какого-либо рода гарантий, явных или подразумеваемых.

IBM[®]