

# Сделайте доверие своим преимуществом

Лидерство в эпоху повсеместного  
использования данных и ИИ



Это четвертый по счету международный опрос руководителей, проведенный IBM, и 20-й выпуск из серии исследований IBM Institute for Business Value (IBV) среди руководителей высшего звена. Собранные нами данные и ценные идеи охватывают более 50000 интервью с 2003 года. Этот отчет был подготовлен в сотрудничестве с ведущими учеными, футурологами и стратегами в сфере ИТ. В этом документе представлены основные результаты анализа идей, действий и настроений руководителей высшего звена согласно методологии исследования, описанной на странице 44.

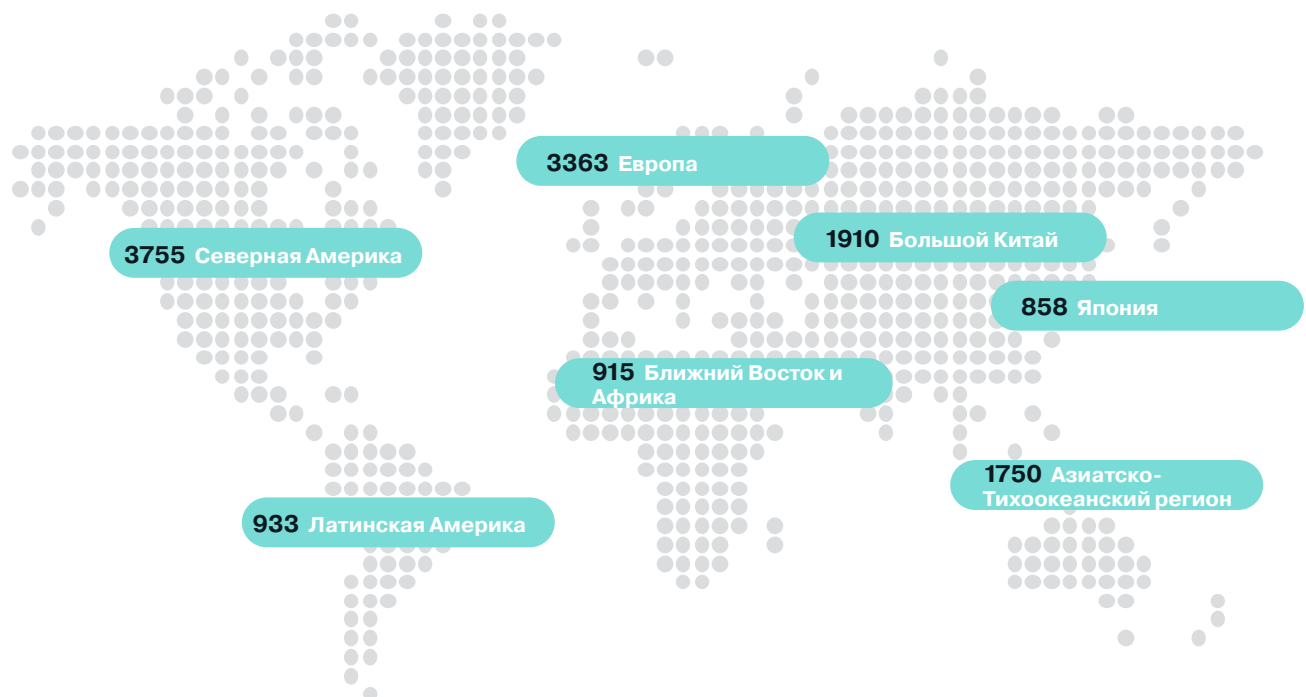
# Сделайте доверие своим преимуществом

## Лидерство в эпоху повсеместного использования данных и ИИ

Международный опрос руководителей  
20-й выпуск

В нашем последнем исследовании приняли участие 13484 руководителя, представляющие 6 должностей высшего звена, 20 отраслей и 98 стран.

2131	2105	2118	2924	2107	2099
генеральный директор	финансовых директоров	директоров по управлению персоналом	директора по ИТ	директоров по маркетингу	директоров по производству



# Оглавление

Краткая аннотация	3	
Введение	4	
Глава 1	Клиенты: как одержать победу в экономике доверия	8
	План действий	19
Глава 2	Предприятия: как организовать партнерство людей и технологий	20
	План действий	31
Глава 3	Экосистемы: как обеспечить обмен данными в эпоху платформ	32
	План действий	41
Заключение: окупаемость доверия	42	
Благодарности	43	
Связанные исследования IBV	43	
Методология исследования	44	
Примечания и источники	45	

# Краткая аннотация

В 20-м выпуске исследования приняло участие более 13000 руководителей высшего звена со всего мира. Мы попросили руководителей рассказать о своих планах и успехах в сфере извлечения ценности из данных и превращения информации в конкурентное преимущество. Для того чтобы определить лидеров, мы разделили все организации на четыре группы в зависимости от этапа работы с данными. В группу «Чемпионы» попали наиболее выдающиеся лидеры, составляющие 9 % от общего числа опрошенных. Чемпионы опережают конкурентов по росту выручки и прибыльности. Кроме того, они превосходят другие компании в сфере инноваций и управления изменениями.

Мы выяснили, что лидерство, основанное на данных, определяется уровнем доверия к организации со стороны участников экосистемы – клиентов, сотрудников и партнеров.

## Клиенты: экономика доверия

Доверие клиентов – определяющий фактор, меняющий предложения и даже бизнес-модели организаций, которые становятся лидерами. Восемь из десяти чемпионов сообщили, что использование данных помогло им укрепить доверие клиентов. Более того, ведущие организации считают уважительное отношение к конфиденциальным данным клиентов своим главным конкурентным преимуществом. Сегодня борьба ведется в направлении выстраивания границ конфиденциальности и определения компромиссов, на которые готовы пойти клиенты. Наградой в этой борьбе станут бизнес-модели с высоким уровнем доверия, которые позволят организациям выделиться на рынке.

Все организации должны быть готовы к тому, что изменение настроений клиентов и новые нормативные требования могут существенным образом ограничить возможности использования ценных персональных данных. Это справедливо как в отношении данных о клиентах, так и данных о бизнес-партнерах. Организации-лидеры осознают необходимость новых подходов к организации сбора, защиты, совместного использования данных, а также взаимодействия с клиентами. В основе процессов обработки данных, взаимодействия с клиентами и бизнес-партнерами должны лежать три принципа: прозрачность, взаимность и подлинность.

## Предприятия: партнерство людей и технологий

Чемпионы смогли достичь более выдающихся результатов, чем другие компании. Они внедрились культуру, основанную на высокой ценности данных. Восемь из десяти ведущих организаций заявляют, что их руководители в большой степени полагаются на данные для улучшения качества и скорости принятия решений. В то же время они сосредоточены на том, чтобы сделать получение ценных знаний на основе

данных доступным для всех сотрудников, а не только для узких специалистов. Ведущие организации поддерживают свободную циркуляцию данных, не снижая своей ответственности за организацию защиты данных и настройку прав доступа.

Жажда данных помогла чемпионам сделать искусственный интеллект (ИИ) главным вопросом повестки дня. Семь из десяти ведущих организаций планируют в ближайшие годы существенно увеличить объем инвестиций в ИИ, включая машинное обучение. Внедрение ИИ позволяет повысить качество принимаемых решений, применить аналитику к рабочим процессам и сделать обслуживание более человекоориентированным. Лидеры перемещают ИИ из онлайн-среды в подразделения, работающие с клиентами и покупателями. Чемпионы осознают, что проникновение ИИ во все аспекты работы многократно повышает потребность в надежных данных и алгоритмах их обработки. Возникающие при этом задачи в области корпоративного управления требуют решения на уровне совета директоров.

## Экосистемы: эпоха платформ

Для большинства организаций ключевой проблемой остается совместное использование данных на уровне партнерских сетей, которое невозможно без обоюдного доверия. Это влечет за собой новые тенденции развития организаций. Для участников платформенной бизнес-модели быстрое и непрерывное обучение является критической необходимостью и обязательным требованием в процессе совместного использования данных. Новые платформенные бизнес-модели могут обрести популярность или, наоборот, потерпеть фиаско на осколках доверия.

Общие данные внутри экосистемы уже создают новые преимущества, растущие в геометрической прогрессии. В то же время организациям нужно найти выход из противоречивой ситуации: с одной стороны, обеспечить взаимовыгодное сотрудничество за счет совместного использования данных с другими организациями; с другой стороны, сохранить конкурентные преимущества за счет секретности собственных данных. Чемпионы и здесь на шаг впереди: шесть из десяти компаний-лидеров активно обмениваются данными в партнерских сетях. Аналогичным образом, шесть из десяти ведущих компаний разрабатывают стратегию монетизации своих данных. С планом действий по монетизации организациям легче разделить данные на закрытые и общедоступные.

Успех лидеров в области цифровой трансформации определяется их способностью объединять доверие и данные. Каждый раздел этого отчета содержит рекомендации, основанные на анализе сравнительных данных и подробных опросов лидеров, которыми могут воспользоваться другие организации в своей работе.

# Введение

В рамках этого исследования мы опросили более 13000 руководителей высшего звена из разных стран мира и задали им вопросы о данных, их ценности и необходимых условиях для достижения успеха в мире, переполненном данными.

Мы выяснили, что сегодня данные неразрывно связаны с доверием. В частности, широко распространенное явление потери доверия клиентов, включая покупателей в сегменте B2B, изменило характер и способы работы с данными в организациях. Изменилось уравнение ценности. Если раньше данные считались ресурсом, который не имеет аналогов по своей ценности, сейчас необходимо учитывать еще и фактор доверия.

Роль данных неоспорима. Однако их ценность определяется уровнем доверия.

Слепое доверие клиентов к брендам и институтам постепенно остается в прошлом. Таким же образом инициативы обмена данными между организациями натолкнулись на ограничения из-за дефицита взаимного доверия. Это может даже поставить под угрозу чрезвычайно высокие доходы, которые организации могли бы получить на новых бизнес-платформах. Осложняет ситуацию то, что для получения ожидаемых преимуществ от ИИ требуется даже более глубокий уровень доверия – не только к ИИ-модели, но и к полученным результатам.

Что мы наблюдаем сейчас? Поворотный момент в сфере доверия уже наступил. Правильный подход к использованию, защите и обмену данными с клиентами и партнерами может обернуться небывалым преимуществом для организаций. Но, чтобы получить его, сначала необходимо перестроить процессы обеспечения доверия – со стороны клиентов, к собственным данным и внутри экосистем.

Способность организации сделать доверие своим преимуществом зависит как минимум от двух факторов: во-первых, насколько успешно ей удается создавать надежные данные; во-вторых, насколько эффективно сформировано доверие к результатам. Как только доверие будет обеспечено, откроются новые возможности для инноваций и повышения прибыли.

В этом исследовании мы изучаем взаимосвязь между доверием и данными в трех аспектах:

### **Клиенты: как одержать победу в экономике доверия**

Сегодня для сохранения доверия, которым их когда-то наделили клиенты, бренды должны использовать данные – новый фундамент доверительных отношений. От того, насколько прозрачно организации обмениваются информацией о своих предложениях, отвечают за собранные персональные данные и используют их во благо клиентов, зависит их позиция на рынке. Организации, лишенные преимуществ персональных данных из-за низкого уровня доверия со стороны клиентов, всё больше отстают от своих конкурентов.

### **Предприятия: как организовать партнерство людей и технологий**

Данные в сочетании с передовой аналитикой и искусственным интеллектом, включая машинное обучение, позволяют принимать великолепные решения, оптимизировать и автоматизировать процессы – при условии полного доверия организации к своим данным. Для этого организации осваивают основы обеспечения качества данных, устранения искажений в алгоритмах и поиска ответов с опорой на доказательства.

Но сначала они должны с нуля создать культуру, основанную на высоком доверии к данным. Для этого необходимо предоставить сотрудникам доступ к простым инструментам, чтобы любой специалист мог использовать данные для обнаружения ценной информации, а также необходимо переместить ИИ из онлайн-среды в подразделения, работающие с клиентами, чтобы наладить обслуживание с "человеческим лицом".

### **Экосистемы: как обеспечить обмен данными в эпоху платформ**

Руководители признают, что совместное использование данных разными организациями существенно повышает ценность данных. Бизнес-платформы, обеспечивающие свободную циркуляцию данных между участниками, генерируют очень высокую прибыль. Парадокс заключается в том, что корпоративные данные также могут быть ключевым преимуществом организации.

Организациям необходимо продумать, в каких случаях и каким образом обеспечить широкое совместное использование данных, а в каких случаях – ограничить к ним доступ. Пожалуй, это самая сложная стратегическая задача, которую предстоит решить руководителям компаний в условиях развития экономики данных.

Как мы пришли к этому выводу? Мы разделили все компании на четыре группы в зависимости от этапа работы с данными. Эти группы получили следующие названия (в порядке убывания по уровню лидерства): Чемпионы, Исследователи, Разработчики и Начинаящие (см. рис. 1).

Рис. 1

## Преимущество данных

Чемпионы создали новую стратегию извлечения ценности из данных за счет их интеграции в стратегию, операционную деятельность и культуру

### Раскрытие ценности данных



### Интеграция бизнес-стратегии и стратегии работы с данными

#### Четыре уровня лидерства в области данных

Мы разделили всех участников на четыре группы. На горизонтальной оси отображаются качественные показатели готовности: степень интеграции стратегии данных и бизнес-стратегии, роль данных как стратегического ресурса и развитие корпоративной культуры данных. На вертикальной оси отображаются количественные показатели готовности, включая способность к: раскрытию ценности данных; извлечению и связыванию данных; созданию ценной информации на основе данных (более подробная информация о методологии исследования приведена на странице 44).

**Чемпионы** представляют собой уникальную группу, в которую входит лишь 9% опрошенных организаций. Они объединили стратегию данных с бизнес-стратегией на фундаменте доверия. Благодаря развитой культуре работы с большими объемами данных эти компании опережают конкурентов по росту выручки и прибыльности.

**Исследователи** экспериментируют с новыми способами интеграции бизнес-стратегии и стратегии работы с данными, а также ищут новые подходы к извлечению ценности из данных. Этим компаниям еще предстоит обеспечить стабильно высокую ценность данных, однако они рассматривают экономику доверия как способ достижения взаимной выгоды.

**Разработчики** предпринимают шаги для развития культуры данных и согласования бизнес-стратегии со стратегией работы с данными. Они применяют данные для решения задач, но еще не достигли ожидаемых результатов. Они осознают важность доверия на повестке дня для руководителей высшего звена и работают в направлении своих целей.

**Начинающие** приступают к интеграции бизнес-стратегии и стратегии работы с данными в масштабе предприятия и еще не сформировали культуру, ориентированную на данные. Их инициативы по извлечению пользы из данных и формированию платформы доверия пока приносят скромные результаты.



Чемпионы продвинулись значительно вперед по сравнению с другими представителями отрасли, демонстрируя чрезвычайно высокую эффективность использования данных и уровень доверия как конкурентного преимущества, а также стабильные результаты по многим показателям (см. Рис. 2). Чемпионы добились объединения стратегии работы с данными с бизнес-стратегией. Более того, они выдвинули на первый план доверие клиентов.

Какой бы метод оценки ни был использован, чемпионы демонстрируют великолепные результаты: семь из десяти лидеров превосходят коллег по

финансовым показателям. Более того, восемь из десяти лидеров являются новаторами в своей отрасли и имеют успешный опыт в сфере управления изменениями.

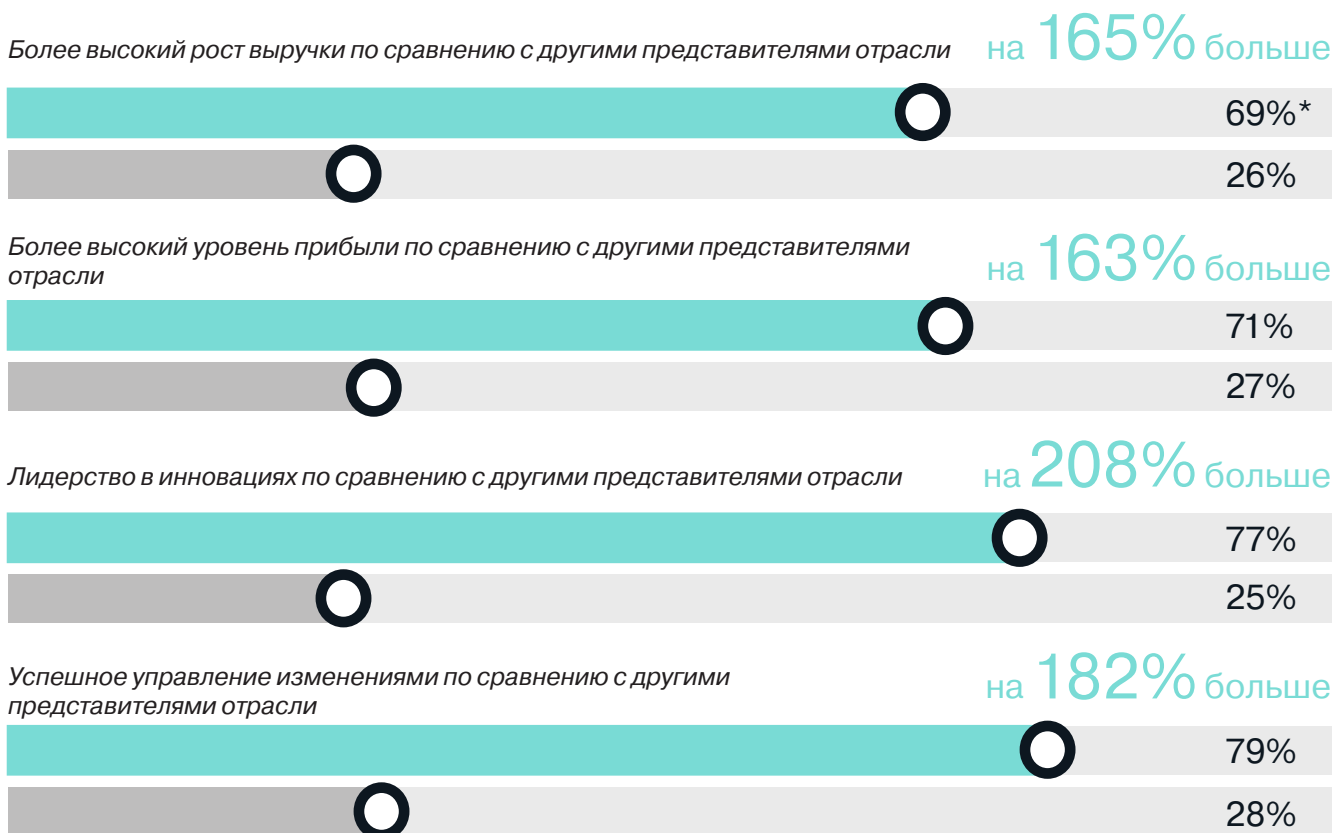
Проанализировав ярко выраженные отличия между чемпионами и начинающими, мы выяснили, что нужно для достижения успеха в условиях зарождающегося цифрового неравенства. В новом мире именно доверие определит, на какой стороне цифровой пропасти окажется ваша организация.

Рис. 2

## Новое цифровое неравенство

Чемпионы обеспечивают исключительно высокие результаты, значительно опережая группу начинающих

**Чемпионы**  
**Начинающие**



\*Процент респондентов, которые достигли стандартных показателей или превысили их.

## Глава 1

# Заказчики

## Как одержать победу в экономике доверия

Организации, которые привыкли к прощупыванию почвы в ожидании следующей революции, предвидели быстрое снижение степени доверия клиентов к брендам и институтам.

Сегодня клиенты менее охотно передают свои конфиденциальные данные организациям, но при этом ожидают от каждой организации раскрытия подробной информации о собранных личных данных. Другими словами, клиенты требуют большей конфиденциальности для себя и большей прозрачности от вас. Те предприятия, которые легко управляют этими запросами, получают огромные дивиденды в виде доверия, повышающего конкурентоспособность.

Доверие стало ключевой задачей проектирования для ведущих организаций в любой отрасли, включая способы доступа к данным, развития бизнес-моделей, внедрения инноваций и привлечения клиентов.

Лидеры, обозначенные в нашем исследовании как чемпионы, выделяются тем, что:

- Прикладывают усилия для формирования глубокого и устойчивого доверия клиентов;
- Опережают коллег в области сбора и использования надежных данных для изменения механизмов взаимодействия с клиентами;
- Получают максимальную отдачу от завоеванного доверия клиентов и надежных данных для трансформации бизнес-моделей.

## Шаг 1: не всё так просто

Мы вступаем в новый мир, в котором существует дилемма данных. Организации, готовые начать использовать данные для достижения новых целей, сталкиваются с более высокими требованиями к уровню доверия. Представьте себе ситуацию, когда клиент передает электронные ключи от своей машины или даже дома курьеру из службы доставки. Или, предположим, производитель молочной продукции должен положиться на “разумный” контейнер, который в автономном режиме

регулирует температуру в зависимости от условий окружающей среды и времени нахождения в терминале. Такие инновационные технологии зарождаются благодаря большим объемам данных и алгоритмам.

С поразительной скоростью данные и алгоритмы перекраивают наш мир, обеспечивая автоматизацию рабочих процессов, персонализацию взаимодействий, обнаружение новых возможностей, обучение и применение знаний. Новые преимущества становятся реальностью – но при условии доверия со стороны клиентов. Использование чат-ботов или алгоритмов для принятия важных решений, например о выдаче кредита или предоставлении персонализированной скидки на дорогостоящий товар, постепенно превращается в банальность. Однако многим организациям еще предстоит научиться доверять своим алгоритмам.

Потенциальные атаки на конфиденциальные данные и алгоритмы существенно снижают степень доверия для многих предприятий, но не для всех. Доверие во всех своих формах стало неразрывно связано с данными, а следовательно и с ИИ. Восемь из десяти чемпионов превращают свой опыт и результаты в исключительное преимущество. С помощью данных им удалось существенно укрепить доверие клиентов. Только четыре из десяти начинающих организаций могут похвастаться этим (см. Рис. 3).

Рис. 3

### Парадокс доверия

Чемпионы завоевывают всё большее доверие клиентов, не обращая внимания на страхи, связанные с данными

### Чемпионы Начинающие

Расширение использования данных для повышения доверия клиентов **на 91% больше**



“Клиенты рассчитывают на персонализацию, основанную на данных, ожидая, что банк будет сразу узнавать их. Однако остается открытым вопрос, каким объемом информации клиенты готовы делиться, учитывая потерю доверия”.

Генеральный директор австралийского банка

Для завоевания доверия ведущие организации следуют трем принципам: прозрачность, взаимность и ответственность. Это вселяет определенное доверие в клиентов, и это больше, чем хороший маркетинг. Эти принципы обеспечивают поддержку современного предприятия и повышают доверие к нему.

#### **Прозрачность требует доказательств**

Прозрачность – первый принцип, которому должны следовать организации. Клиенты требуют прозрачности данных о продуктах и услугах, а в части персональных данных – гарантии того, что они будут использоваться добросовестно и храниться в безопасности. Их решения о покупках зависят от детальной информации о продуктах, в числе которой: данные о том, как и в каких условиях продукты произведены, отзывы пользователей и авторитетных экспертов, сторонние сертификаты качества и т. д.

Бренды должны укреплять свою репутацию. Некоторые из них выбирают блокчейн-сети, позволяющие подробно документировать гарантии бренда, будь то скорость доставки или экологическая безопасность производства и сырья. Потребители называют доверие к бренду одним из важнейших факторов при принятии решений о покупке. По данным исследования Edelman Trust Barometer в 2019 году, 81 % потребителей считает “необходимой веру в то, что бренд будет поступать правильно”. В ходе того же исследования выяснилось, что доверие к брендам продолжало уменьшаться, тогда как ожидания в сфере социальной ответственности продолжали расти.<sup>1</sup>

Потеря доверия происходит не только в среде потребителей. Организации из сегмента B2B также сталкиваются с проблемой доверия и всё больше ценят прозрачность. Согласно недавнему исследованию, 36 % покупателей в сегменте B2B полагают, что “не получили полной картины” от поставщика в процессе продажи.<sup>2</sup> Спрос на прозрачность в сегменте B2B затрагивает и процессы. Партнеры по цепочке поставок полагаются на обмен данными для устранения слепых зон и узких мест, а также для реализации передовых возможностей, например пополнения запасов в режиме реального времени.

Прозрачность позволяет удостовериться в том, что предложения организации соответствуют ее заявлениям. Часто таким подтверждением выступают опросы клиентов или отзывы покупателей. “В будущем, – отмечает директор по маркетингу одного из розничных магазинов Канады, – мнение клиентов станет движущей силой спроса в нашей отрасли”. Одобрительные отзывы в сочетании с подробной и наглядной информацией о безопасности и качестве товаров играют очень важную роль в установлении доверия.

Опрошенные руководители высшего звена поделились своим мнением о прозрачности рабочих процессов, надежности автоматизации и доверия между партнерами. “Данные могут помочь сохранить целостность и доверие в цепочке поставок, – отмечает директор по персоналу розничного магазина из Великобритании. – Радикальная прозрачность помогает получить применимые на практике рекомендации”.

### **Взаимность нужно заработать**

Второй принцип – взаимность. Руководители высшего звена понимают, что для получения доступа к данным клиентов они должны отдать что-то существенное взамен. “Мы попадаем в личное пространство клиентов, – подтверждает Яцек Ольчак (Jacek Olczak), исполнительный директор Philip Morris International в Швейцарии. – Если клиент ничего не получает взамен, он не будет делиться своими данными. Каждое взаимодействие с клиентом должно оставлять прекрасное впечатление”.

Джефф Гринберг (Geoff Greenberg), финансовый директор George & Matilda EyeCare из Австралии, считает, что “вопрос заключается в том, как с помощью данных улучшить личное взаимодействие с клиентами, сделав его менее навязчивым и более релевантным”.

В чем сложность? В том, что порой неясно, что клиенты будут считать справедливым обменом. Недавний опрос, проведенный Advertising Research Foundation в США, продемонстрировал, что “стимулирование пользователей к обмену данными получением более персонализированного обслуживания не повышает их стремление делиться данными”.<sup>3</sup> Другое исследование показало, что 75 процентов потребителей полагают, что предоставление доступа к личным данным дает больше преимуществ крупным компаниям, нежели потребителям.<sup>4</sup>

Кроме того, клиенты демонстрируют неоднозначное отношение к преимуществам технологического прогресса, за которые нужно платить конфиденциальностью. В исследовании IBV отмечается, что только трое из десяти человек убеждены, что награда оправдывает риски.<sup>5</sup>

“Каждый должен ответить на следующий вопрос: “Насколько далеко вам придется зайти, чтобы обеспечить конфиденциальность и доверие?” Организации должны создать этическое представление о способах использования данных в соответствии с заявлениями бренда”.

Рима Куреши (Rima Qureshi), директор по вопросам стратегического развития, Verizon, США

### Продемонстрируйте ответственность

Третий принцип – ответственность – синонимичен порядочности бренда. Сюда входит широкий спектр вопросов – от выполнения обязательств перед клиентами до обеспечения безопасности данных и уважения к их конфиденциальности.

Средний мировой ущерб от утечки данных составляет 3,9 млн долларов США, а финансовые последствия могут ощущаться еще долгие годы после инцидента.<sup>6</sup> Очевиден тот факт, что в мире продолжается цифровая революция и растет потребность в обмене данными, поддержке различных платформ доступа и новых устройств для развертывания.

Для успешного сохранения доверия клиентов при расширении бизнеса или выходе на новые рынки руководителям необходимо наладить процессы корпоративного управления и политики в области противодействия киберугрозам и защиты репутации бренда. Другими словами, безопасность должна стать частью всех процессов.

При этом защита превратилась в своего рода перетягивание каната – постоянную борьбу между созданием максимально удобных клиентских интерфейсов и обеспечением строгой идентификации транзакций. С одной стороны, чрезмерная осторожность ограничивает правомерные действия, снижая прибыль и интерес клиентов. С другой стороны, излишняя беззаботность обходится очень дорого, и не только в финансовом плане. Надежда клиентов на защиту личных данных превратилась в обязательное условие. От организаций требуется адекватная реакция.

Конфиденциальность данных является одним из главных конкурентных преимуществ организаций-чемпионов, занимая второе место в списке приоритетов после взаимодействия с клиентами. Несомненно, эти два фактора взаимосвязаны. В группе начинающих компаний конфиденциальность реже рассматривается как конкурентное преимущество (см. Рис. 4).

Рис. 4

## Конфиденциальность

Конфиденциальность данных входит в тройку главных конкурентных преимуществ наряду с отношениями с клиентами и квалификацией сотрудников

Отношения с клиентами



на 13% больше

Конфиденциальность данных



на 22% больше

Квалификация сотрудников



на 5% больше

Чемпионы  
Начинающие

Инциденты, связанные с утечкой данных, ежемесячно, если не еженедельно, попадают на первые полосы газет. Корпорации обеспокоены возможным уроном для репутации бренда и возможностям доступа к данным в будущем. Настораживает отношение клиентов, которые считают, что, предоставляя доступ к своим данным или просто посещая веб-сайты, они лишаются чего-то очень важного: конфиденциальности. Руководители высшего звена обеспокоены «ростом сопротивления клиентов посягательству на конфиденциальные данные», как отметил Ян Зоффе (Ian Soffe), генеральный директор OSS Group в Новой Зеландии.

Стоимость утечки данных настолько высока, что ее нельзя игнорировать. Исследование, проведенное среди компаний из списка Fortune 500, показало, что лишь 20 процентов организаций имели работающие политики в области прозрачности данных и передачи контроля над данными клиентам. Если в момент утечки данных организация не могла обеспечить прозрачность или контроль, стоимость ее акций на бирже падала в 1,5 раза.<sup>7</sup>

Технологии ИИ в сочетании с правильным подбором кадров и политик управления ускоряют кардинальные изменения в сфере кибербезопасности, заключающиеся в переходе от обороны к наступлению. При осуществлении такого перехода компании должны учесть три важные вещи:

- Безопасность бизнес-платформ определяет степень доверия и их долговечность, однако она не должна сильно сказываться на работе сотрудников и клиентов.
- Необходимо позаботиться о безопасности как машин, так и людей, а также ключевых рабочих процессов и источников данных.
- В экосистеме бизнес-платформ безопасность должна строиться на принципе открытой сети, объединяющей всех участников и обеспечивающей быстрое взаимодействие и обмен информацией.

“В мире, где постоянно рождаются новые компании, основанные на использовании данных, одной из основных трудностей является сохранение доверия клиентов. Нам необходимо убедиться в том, что наши клиенты знают, насколько ответственно мы обращаемся с их данными”.

Маркус Клессон (Marcus Claesson), ИТ-директор, Daimler Commercial Vehicles, Германия

“Организации не знают, как изменится законодательство. Поэтому возникает вопрос о целесообразности инвестиций в сбор данных, которые могут оказаться под запретом в будущем. Тем не менее выжидание – не лучшая стратегия. Поэтому мы начинаем размышлять о том, каким станет мир без cookie. И разрабатываем план Б”.

Анна Сакович (Anna Sakowicz), главный директор по обработке и анализу данных, Publicis Groupe, Польша

## Шаг 2: управляйте своей судьбой

Внезапная скудность данных – та потенциальная опасность, с которой сейчас столкнулись организации, полагающиеся в своей работе на огромные объемы данных. Некоторые руководители сообщили нам, что новые нормативные акты и изменения в потребительских настроениях уже привели к ограничению доступа к бизнес-данным и данным о клиентах.

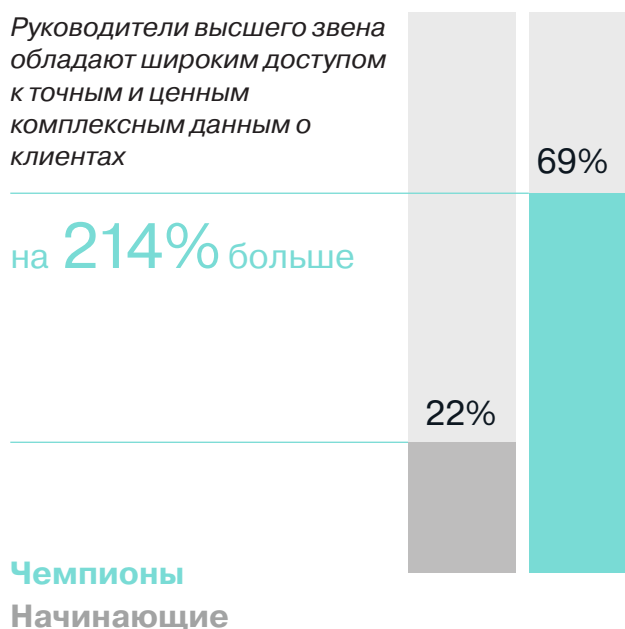
Цифровые следы начинают исчезать из-за того, что требуется получать у клиентов разрешение на файлы cookie. Персональные данные, имеющиеся в распоряжении организаций, подлежат уничтожению по требованию. Законодательство ограничивает возможность обмена данными между бизнес-партнерами. В некоторых ситуациях корпорации могут столкнуться даже с запретом обмениваться данными между собственными компаниями.

Но чемпионов не запугать. Они придают большое значение доверию и данным. Семь из десяти ведущих организаций сообщают, что их фонды данных уже заполнены. В их распоряжении – кладь точных и ценных “комплексных данных о клиентах”. В отличие от лидеров, только две из десяти начинающих компаний имеют доступ к ценным и достоверным данным о клиентах. Это один из самых серьезных разрывов между двумя группами в рамках данного опроса (см. Рис. 5).

Рис. 5

### Между изобилием и нехваткой

Чемпионы создают новые источники данных





Ни один чемпион не защищен от риска нехватки данных в будущем. Однако у организаций, пользующихся доверием клиентов, больше шансов сохранить имеющиеся данные, поскольку клиенты не будут требовать их уничтожения, и собрать больше таких данных в будущем.

В отраслях, где активно используются сторонние источники данных, некоторые организации всё больше обеспокоены надежностью такой информации. Вероятно, новые законы могут ограничить доступ к таким каналам данных.

Компания Nestlé, крупнейший швейцарский концерн, реализующий продукты питания, отреагировала на это, сократив использование сторонних данных и увеличив в два раза сбор данных о конечных пользователях напрямую. “Для того чтобы получить данные из первых рук в эпоху GDPR, мы должны заключить с клиентами сделку, основанную на доверии”, – считает Пит Блэкшоу (Pete Blackshaw), бывший международный директор по цифровым и социальным медиа компании Nestlé.<sup>8</sup>

Nestlé вместе с французской сетью супермаркетов Carrefour реализовала этот новый подход к данным на основе блокчейн-платформы IBM Food Trust™. Используя QR-коды, клиенты могут отслеживать продукцию от завода до склада и магазина. Компания Carrefour, использующая блокчейн для отдельных товаров, отмечает рост продаж благодаря этому пилотному проекту.<sup>9</sup>

Блокчейн может помочь обеспечить комплексную прозрачность и доверие даже в особенно сложных ситуациях. Например, блокчейн можно использовать для борьбы с контрафактными материалами на рынке или вспышками заболеваний из-за загрязненных продуктов питания. Блокчейн может создать нерушимые цепочки доверия для отраслей со сложной логистикой или финансовых транзакций, требующих мгновенной реакции, где безопасность является архиважной задачей.

## Discovery: история чемпиона

Доверие и данные – две нити, составляющие ДНК компании Discovery Holdings. Южноафриканская фирма по оказанию финансовых услуг начала свою деятельность в 1992 году с совершенно новой на тот момент идеей: страхование здоровья может способствовать оздоровлению населения. Клиенты-участники программы “Vitality” разрешили Discovery отслеживать данные об их образе жизни, начиная от физической активности и заканчивая питанием. В ответ те, кто менял свои привычки в более здоровую сторону, получали вознаграждение от компании. Чем больше очков они зарабатывали, тем выше было вознаграждение и ниже страховые взносы.

По собранным данным о клиентах Discovery делает выводы об их поведении и на основе этих выводов предоставляет рекомендации для более здорового образа жизни. При разработке поощрительных программ компания сотрудничает с другими организациями. К примеру, по условиям одного из таких соглашений с компанией Apple и американской страховой компанией John Hancock (подразделение Manulife) участники программы Vitality могут приобретать часы Apple Watches со значительной скидкой. Они вносят небольшой задаток, а остальную сумму ежемесячно “выплачивают” определенным количеством активных тренировок. “В результате и Apple продает больше часов, и мы получаем больше данных [из приложений для здоровья и фитнеса, встроенных в часы]”, – поясняет ИТ-директор Discovery Дерек Уилкоккс (Derek Wilcocks).

Это составляющая бизнес-модели компании, отвечающая за спрос. Если же говорить о предложении, то Discovery участвует в совместном предприятии с австралийской финансово-технологической компанией Quantium. Это позволяет извлекать данные, полученные в результате двойных слепых клинических исследований, и помогает медицинским учреждениям принимать более обоснованные решения.

Взаимодействие Discovery с клиентами строится на абсолютной честности. “Мы собираем строго конфиденциальные данные. К примеру, в Южной Африке у нас порядка 65000 участников являются ВИЧ-положительными. Это не та информация, которой люди готовы делиться, – отмечает Дерек Уилкоккс (Derek Wilcocks). – Поэтому при сборе и обработке таких данных мы руководствуемся строжайшими этическими нормами. Мы делаем всё возможное, чтобы защитить конфиденциальность наших клиентов. Всё, что мы делаем, основано на глубоком доверии”.

Новые модели совместного использования данных (например, основанные на платформе Food Trust) требуют налаживания сотрудничества в пределах цепочки поставок. Центром притяжения становятся клиенты. Чемпионы готовы к этому. Семь из десяти лидеров шагнули далеко за пределы понимания потребностей клиентов и перешли к трансформации процессов, чтобы повысить эффективность взаимодействия в каждой точке соприкосновения с клиентами (см. Рис. 6).

Директора по маркетингу ведущих компаний реализуют возможности, основанные на использовании данных о клиентах в сочетании с интеллектуальными процессами. Семь из десяти директоров по маркетингу ведущих компаний (по сравнению с четырьмя из десяти в начинающих компаниях) сообщили, что новые данные о клиентах бесценны с точки зрения изучения альтернативных бизнес-моделей.

## Шаг 3: трансформация с уверенностью

Семь из десяти чемпионов, которые поставили себе цель обеспечить доверие к данным, уверенно тестируют новые бизнес-модели и рынки. Только три из десяти начинающих компаний могут похвастаться таким результатом (см. Рис. 7).

Новые бизнес-модели должны иметь доступ к постоянно растущему объему данных. В перспективе инновации, которые стали возможными благодаря новым технологиям, могут с тем же успехом как усложнить задачу обеспечения доверия клиентов, так и решить ее.

Рис. 6

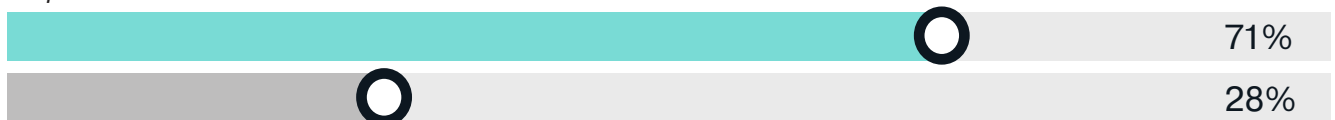
### Используй или потеряешь

Как чемпионы достигают невероятных результатов

**Чемпионы**  
**Начинающие**

Расширение использования данных для выявления неудовлетворенных потребностей клиентов

на **154%** больше



Разработка процессов для повышения качества обслуживания в каждой точке соприкосновения с клиентом

на **146%** больше

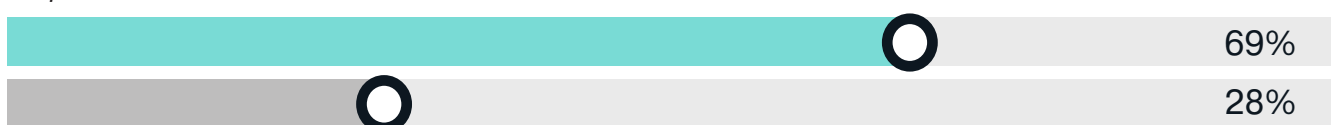


Рис. 7

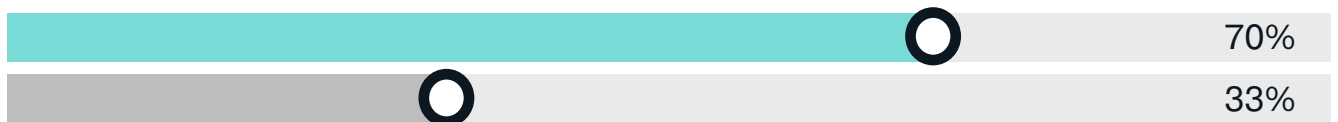
## Формирование будущего

Чемпионы используют надежные данные для получения стратегических преимуществ

**Чемпионы**  
**Начинающие**

Активное использование данных для разработки новых бизнес-моделей

на **112%** больше



Активное использование данных для выхода на новые рынки

на **113%** больше



Например, персонализированные страховые взносы, основанные на данных телематики в автомобилях, выдвигают новые требования к конфиденциальности. В противоположность этому бизнес-модель на основе блокчейна, обеспечивающая контроль происхождения кофе и проверку заявлений об ответственном производстве по мере его перемещения с плантации на фабрику, помогает формировать доверие в силу самой своей природы.

Не стоит избегать бизнес-моделей, в которые заложен более высокий уровень доверия. Как раз напротив, организации, пользующиеся доверием клиентов, могут официально заявить о своих уникальных преимуществах, которые обеспечиваются такими бизнес-моделями. Сделав доверие своим преимуществом, ведущие организации могут реализовать возможности, которые другие бренды воспринимают как слишком рискованные.

Яркий тому пример: к 2024 году ожидается рост глобального рынка “умного” автомобильного страхования до 107 млрд долларов США.<sup>10</sup> 82 процента лидеров в сфере страхования (по сравнению с 37 процентами начинающих компаний) считают, что, несмотря на известные проблемы в области данных и

конфиденциальности, они с большой вероятностью будут внедрять страховые продукты, связанные с данными. В случае персонализированных страховых продуктов, в частности “умного” автомобильного страхования, страховые компании обычно предоставляют клиентам результаты анализа собранных данных, которые могут помочь избежать рисков.

Любая отрасль, включая страхование, может использовать инновации для помощи клиентам в достижении целей, улучшения принимаемых решений и повышения качества жизни. Энергетические компании помогают своим клиентам сократить потребление электроэнергии. Производители телефонов предоставляют пользователям возможность отслеживать и ограничивать время работы с устройством. Банки предлагают акционные пакеты обслуживания счетов. Discovery Holdings, южноафриканская фирма по оказанию финансовых услуг, начала сотрудничать со страховыми компаниями, в частности американской фирмой John Hancock, чтобы помочь своим клиентам приобрести полезные привычки и изменить образ жизни. (См. врезку “Discovery: история чемпиона”.)

## Аналитический обзор: суверенная идентичность

Сегодня клиенты требуют прозрачности в части своей персональной информации; не исключено, что завтра их ожидания вырастут. Многие организации выдвигают предположение, что клиенты захотят полностью контролировать свои личные данные и владеть ими. Некоторые организации, твердо настроенные опередить неизбежные события, уже разрабатывают модели суверенной идентичности.

Суверенная идентичность позволяет пользователям подтвердить свою идентичность и заявления. В роли заявления могут выступать как простые вещи, например домашний адрес клиента, так и более сложные, например сертификат качества продукции от сторонней организации. Суверенная идентичность передает контроль над конфиденциальными данными в руки клиентов и торговых партнеров.

Клиенты могут заранее запрограммировать разрешения на использование данных для различных субъектов и ситуаций, включая разрешение использовать данные для аналитических задач. Партнеры могут использовать аналогичные модели суверенной идентичности в цепочке поставок или отраслевых альянсах для стимулирования прозрачного обмена данными (например, авиакомпании или другие организации, обменивающиеся данными в рамках отраслевых партнерств).

Если ничего не изменится, «использование личных данных будет поставлено под угрозу, – считает генеральный директор GroupM в Австралии и Новой Зеландии Марк Лоллбек (Mark Lollback). – Клиенты знают, что их данные используются, но им не всегда понятно, как, где и в каких целях они используются. Клиенты становятся всё более осторожными в вопросах предоставления и отслеживания личной информации. Если компания не может продемонстрировать клиентам выгоду от предоставления личных данных, клиенты захотят отозвать свои разрешения на использование данных».

Технологии отслеживания переносят прозрачность в реальный мир. Это еще один животрепещущий вопрос. Например, розничные магазины устанавливают камеры, чтобы узнать, куда именно смотрят клиенты и как долго их взгляд задерживается на определенном товаре. В целях защиты конфиденциальных данных клиентов многие технологии распознавания лиц не хранят изображения, а вместо этого компилируют выводы о поведении клиентов, например область их интересов, возраст и пол.<sup>13</sup>

Организации могут также использовать эти технологии для выявления и мониторинга настроений. Как к этому отнесутся клиенты? Возможно, как к нарушению допустимых границ. Однако компании редко задают этот вопрос своим клиентам.<sup>14</sup>

Доверие можно потерять в одно мгновение, а для восстановления утраченного доверия могут потребоваться годы. Преимущества на стороне организаций, которые длительное время прилагали усилия для формирования доверия.

Компании объединяются для создания новой модели «циркулярной экономики» – инициативы, представленной на Всемирном экономическом форуме.<sup>11</sup> Благодаря гетерогенным данным и новым технологиям сторонники циркулярной экономики могут найти новые способы возобновления ресурсов для заботы об окружающей среде. Например, компания AB InBev, крупнейший в мире производитель пива, планирует полностью перейти на многоразовые или переработанные материалы для упаковки продукции.<sup>12</sup> Эта компания тесно сотрудничает с поставщиками и клиентами для реализации своих планов, повышая при этом доверие к бренду.

Идею доверия как преимущества подхватила и банковская отрасль. Из всех отраслей клиенты больше всего доверяют именно банкам.<sup>15</sup> Считается, что именно доверие к банкам стало причиной, по которой им удалось преодолеть угрозу оттока средств в финансово-технологические учреждения. Банки ожидают, что в будущем они смогут использовать доверие как преимущество для новой роли на бизнес-платформах в других отраслях.

«Доверие к банкам и релевантность имеющейся у них аналитической информации создают очень интересную комбинацию, – считает управляющий директор ирландского банка. – Банки могут использовать доверие и аналитику для предоставления дополнительных услуг, чтобы укрепить отношения с клиентами и извлечь еще большую пользу».

# План действий

## Как одержать победу в экономике доверия

### 1. Подтвердите прозрачность

Заслужите (или верните) доверие, обеспечив оправданное по мнению клиентов использование данных.

- Предоставьте клиентам наглядную информацию о предложениях.
- Создайте механизмы доступа к обзорам, рекомендациям пользователей и другим надежным источникам информации.
- Разработайте процессы для свободного совместного использования ценных данных, которыми вы вправе делиться с бизнес-партнерами.

### 2. Заработайте взаимность

Предоставьте своим клиентам нечто ценное взамен личных данных.

- Спросите у пользователей и клиентов в цепочке создания ценности, что они считают справедливым обменом для данных и на какие компромиссы они готовы пойти.
- Изучите возможности моделей суверенной идентичности, которые передают контроль над данными клиентам и бизнес-партнерам.
- Разработайте персонализированные услуги и интерфейсы взаимодействия, с помощью которых бизнес-партнеры и конечные пользователи смогут достигнуть процветания.

### 3. Продемонстрируйте ответственность

Усовершенствуйте политики и программы защиты конфиденциальной информации.

- Определите границы конфиденциальности, за которые нельзя переходить. Обеспечьте готовность к выполнению ожиданий клиентов.
- Предоставьте клиентам четкую информацию о способах использования и защиты личных данных.
- Предоставьте доказательства: подтвердите свои заявления реальными действиями.

### 4. Используйте данные по максимуму

Превратите данные из тактического ресурса организации в стратегический.

- Определите, какие данные могут составить конкурентное преимущество, создать новые рыночные возможности или помочь найти новые подходы к взаимодействию с клиентами.
- Трансформируйте бизнес-модель для завоевания доверия. Используйте доверие, чтобы заявить о своих уникальных преимуществах.
- Сопоставьте ресурсы данных – данные, источники данных и платформы, а также аналитические навыки и инструменты – с бизнес-целями и стратегическими инициативами.

### 5. Разработайте эффективную стратегию

Создайте сценарии, основанные на данных, для повышения персонализации и вовлеченности в каждой точке соприкосновения с клиентами.

- Объедините клиентов, партнеров, сотрудников и руководителей высшего звена в рамках среды совместной работы для внедрения инноваций в цепочке поставок и механизмах взаимодействия с конечными пользователями.
- Определите цикл взаимодействия с клиентами, чтобы выявить критические моменты потери доверия.
- Разрабатывайте все сценарии взаимодействия с учетом доверия.

---

*Рекомендации основаны на обширном анализе сравнительных данных, а также многочисленных подробных интервью руководителей высшего звена ведущих организаций из разных стран мира. Они определяют основные отличия между лидерами и начинающими компаниями в подходах к развитию бизнеса.*

## Глава 2

# Предприятия

## Как организовать партнерство людей и технологий

Взаимодействие между людьми и искусственным интеллектом открывает перед организациями возможности, о которых раньше не приходилось даже мечтать. Если раньше организации были сосредоточены на персонализации взаимодействия, то теперь они могут замахнуться на большее: сделать это взаимодействие очеловеченным. Боты, которые когда-то были созданы для обслуживания клиентов в Интернете, ныне становятся доверенными советниками сотрудников.

С ростом объема аналитической информации, получаемой с помощью алгоритмов обработки данных, возникает вопрос: какие выводы заслуживают доверия? Что, если эти результаты не оправдают ожидания или приведут к неожиданным последствиям?

Для многих организаций эти серьезные вопросы становятся препятствием для разработки эффективных механизмов взаимодействия людей и технологий, которые помогают принимать решения и оптимизируют процессы за счет ценной аналитической информации. С ростом автоматизации и даже автономизации систем глубокое доверие к данным и моделям ИИ приобретает новый смысл. Отсутствие надежных данных и моделей ИИ делает невозможным реализацию важных сценариев использования в масштабе организации.

Однако для чемпионов новая реальность является скорее возможностью, чем преградой. Чемпионы:

- Принимают важные решения, опираясь на данные, и предоставляют своим сотрудникам необходимые для этого инструменты
- Быстро ускоряют развертывание ИИ и других стремительно развивающихся технологий, будучи уверенными в возврате инвестиций
- Внедряют обширные механизмы контроля для повышения степени доверия к данным и моделям ИИ как внутри организации, так и со стороны клиентов.

Взаимодействие между людьми и искусственным интеллектом открывает перед организациями возможности, о которых раньше не приходилось даже мечтать. Они создают культуру, основанную на высоком доверии к данным, демонстрируют истинный интерес к новым технологиям и готовность встать на извилистый путь обеспечения надежности данных, контроля, объективности и этичности.

## Шаг 1: создание культуры, основанной на доверии к данным

Экономисты, социологи и эксперты по вопросам управления ведут многолетние споры о верховенстве интуиции или научно обоснованных решений. Медицина стала одной из первых отраслей, с которых началась практика принятия решений на основе достоверных фактов с целью уменьшения зависимости от искусства диагностики и расширения использования научных медицинских исследований для повышения уровня доверия к данным. И по сей день это по душе не всем врачам.

Многие организации по-прежнему считают данные слишком открытыми для эффективной интерпретации в целях принятия важных решений. Чемпионы не разделяют эти страхи: восемь из десяти лидеров считают, что их организации и коллеги обладают глубоким доверием к данным, что позволяет повышать скорость принятия решений и их качество. Образ мышления с ориентацией на данные делает эти компании предрасположенными к использованию данных как основы для принятия важных решений.

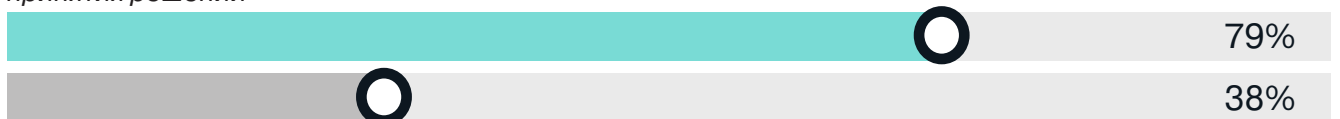
Напротив, только треть начинающих компаний считает, что их руководители разделяют ориентацию на данные. Что в результате? Лидеры обладают преимуществом, которое будет трудно получить остальным компаниям (см. Рис. 8).

Рис. 8

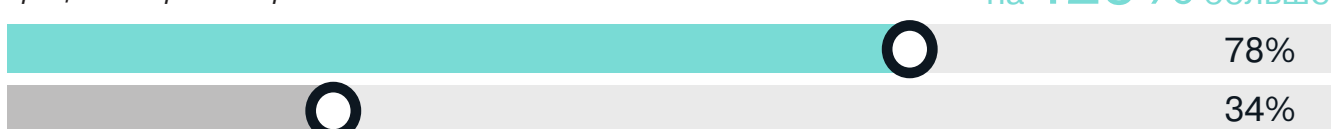
### Боты – это мы

Руководители ведущих компаний имеют высокую степень доверия к данным, на которые они опираются, принимая важные решения

*Наше предприятие собирает данные тех типов, которые необходимы для принятия решений*



*Руководители нашей компании настроены на повышение качества процессов принятия решений*



### Чемпионы Начинающие

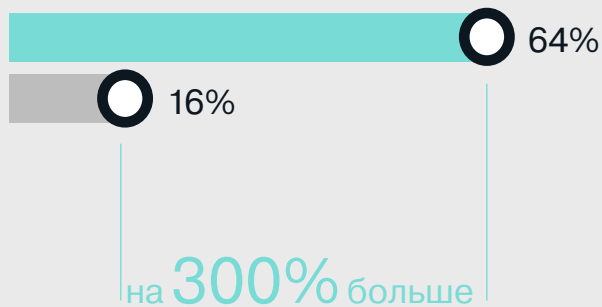
на **108%** больше

на **129%** больше

## Аналитический обзор: последствия разобщенности данных

К нашему удивлению, многим организациям еще предстоит решить фундаментальную задачу: обеспечить полноценный обмен данными внутри своей организации. Лишь 16 процентов начинающих компаний справились с разобщенностью данных, в то время как у лидеров этот показатель составляет 64 процента.

### Свободный обмен данными между различными бизнес-подразделениями



### Чемпионы Начинающие

Организациям будет нелегко удовлетворить ожидания клиентов относительно прозрачности и доверия, если у них еще не налажен внутренний процесс обмена данными. Что же мешает им идти в ногу со временем?

Начинающие организации не могут избавиться от мышления, которое не позволяет раскрыть весь потенциал данных. Возможно, начинающие компании попали в ловушку идеи “знания – сила” или, если говорить точнее, “мои знания – моя сила”. Они признают, что руководство демонстрирует недостаточно высокий уровень совместной работы и уделяет мало внимания командной разработке корпоративной стратегии.

Вызывает опасения тот факт, что для директоров по маркетингу в начинающих компаниях доступ к данным о клиентах в масштабе предприятия до сих пор не является первоочередной задачей. Мы попросили участников назвать приоритетные задачи, связанные с данными, и оказалось, что *удобный доступ к маркетинговым данным и данным о клиентах из других подразделений* занял предпоследнее место в списке приоритетов. Еще хуже то, что *обеспечение взаимодействия и соблюдения политик в области данных о клиентах* заняло последнее место.

Что мешает некоторым организациям принять мышление, ориентированное на данные? Многие опрошенные руководители высшего звена считают, что это высокомерие. Они отмечают, что руководители ценят мудрость и многолетний опыт выше знаний, которые дают большие данные. Эта проблема встает особенно остро, “когда модели данных дают неожиданные ответы”, как считает Мишель Андерсон, директор по цифровым технологиям The Warehouse Group из Новой Зеландии.

Большинство руководителей высшего звена согласны с тем, что проблема существует на уровне мышления. Более того, представители поколения двухтысячных, принявшие участие в опросе, ничем не отличаются от предыдущих поколений в вопросах доверия к данным как основе для принятия решений. Судя по всему, культура принятия решений с опорой на данные не зависит от возраста или даже должности, хотя ИТ-директора в несколько большей степени полагаются на данные по сравнению с руководителями других подразделений.

Философия чемпионов базируется отчасти на опыте. Их уверенность в качестве используемых данных подкреплена многолетним опытом. Они по-настоящему исповедуют философию высокой ценности данных.

Начинающие компании, напротив, испытывают нехватку надежных данных о клиентах. Об этом свидетельствует тот факт, что лишь 16 процентов начинающих компаний полноценно обмениваются данными между своими бизнес-подразделениями. Для этих организаций больше характерна разобщенность данных. В такой ситуации низкая степень доверия к данным неудивительна. (См. врезку “Последствия разобщенности данных”.)

Что делать с сопротивлением на уровне совета директоров? ИТ-директор турецкой телекоммуникационной компании подтверждает, что лучший способ заручиться поддержкой высшего руководства – вдохновить их. “Найдите убедительные примеры использования прогнозных моделей данных для принятия фантастических бизнес-решений”, – рекомендует этот ИТ-директор.

Другими словами, продемонстрируйте лидерам, от каких преимуществ они отказываются. Акцентируя внимание на недоступных ранее преимуществах, вы сможете сломить сопротивление руководства.

### Обеспечение общедоступности данных

Для реализации мышления, основанного на данных, недостаточно поддержки только со стороны руководителей организации. Чемпионы создают такую культуру с нуля. На самом деле 73 процента ведущих компаний предоставляют своим сотрудникам полноценный доступ к среде данных, тогда как среди начинающих компаний этот показатель составляет всего 29 процентов (см. Рис. 9).



Компания Woodside Energy, один из первых производителей сжиженного природного газа в Австралии, сделала общедоступность данных частью своей стратегической задачи. Компания создала “гражданскую научную платформу”, которой каждый (включая тех, кто не умеет программировать) может пользоваться для разведки нефти и газа. Сотрудники могут пользоваться визуальными алгоритмами и другими механизмами визуализации для поиска новых закономерностей при работе с данными.

“Все наши великие умы должны заниматься данными, потому что каждый человек видит по-своему, – говорит директор по цифровым технологиям Woodside Шелли Комз. – Мы хотим мыслить в парадигме “мы это изучим” вместо “мы всё знаем”. Мы пытаемся раскрыть коллективный интеллект нашей организации путем объединения данных, информации и идей для повышения эффективности деятельности и улучшения условий работы”.

Рис. 9

## Кладезь информации

Чемпионы предоставляют сотрудникам возможность изучать данные



Наши руководители активно занимаются повышением квалификации сотрудников и предоставлением доступа к аналитическим инструментам

**Чемпионы**  
**Начинающие**

“Нам потребуется принимать больше решений на основе данных. Лидеры должны отойти немного в сторону и разрешить своим подчиненным активнее принимать решения. Это чревато культурным шоком”.

Массимо Андолина (Massimo Andolina), исполнительный директор по производству, Philip Morris International, Швейцария

“Самая важная задача – обеспечить адаптацию организации к изменениям, связанным с процессом принятия решений на основе данных”.

Сураж Четтри (Suraj Chettri), региональный директор по управлению персоналом, Airbus в Индии и Южной Азии

Компании-лидеры используют данные и инструменты визуализации для демонстрации в режиме реального времени текущих процессов внутри организации, например на заводе или в розничных магазинах. Всё чаще лидеры применяют инструменты для получения оперативной информации о процессах, происходящих за пределами своей организации. “Мы установили датчики в помещениях наших клиентов, чтобы понять, насколько эффективно наша продукция выполняет свои задачи, – рассказывает исполнительный директор американского предприятия химической отрасли. – Наши сотрудники могут с легкостью проанализировать эти данные, чтобы повысить качество обслуживания клиентов”.

Чемпионы реализуют очевидные на первый взгляд идеи, которые большинство других компаний пока обходят стороной. Для комфортной работы с данными сотрудникам нужны не только новые навыки, но и новые инструменты. “Ограничивая доступ к аналитике, вы не добьетесь прогресса, – считает директор по маркетингу американского производителя электроники. – Единственным способом извлечь максимальную ценность из данных является предоставление подходящих инструментов для массового использования”.

Телекоммуникационная компания из Латинской Америки уверенно движется навстречу новой культуре. Директор по маркетингу из этой компании подтверждает, что “все решения, где могут применяться данные, уже трансформированы с помощью аналитики”. Если компании необходимо принять решение о размещении антенн сотовой связи, инвестировании крупных сумм или открытии магазина, “люди принимают решения не в одиночку. Такие решения основываются на больших данных. Все руководители высшего звена сотрудничают с экспертами в области данных, которые занимаются подготовкой аналитических отчетов, – и это неотъемлемая часть процесса принятия решений”, – добавляет он.

Организации стремятся стать доверенными советниками для своих клиентов за счет создания более интеллектуальных механизмов взаимодействия с помощью ИИ-технологий анализа настроений и прогнозирования. Говоря о результатах переноса всё больших объемов данных на платформы, директор по маркетингу отмечает: “из телекоммуникационной компании мы постепенно превратились в компанию впечатлений”.

## Шаг 2: создание экспоненциальных возможностей (и завоевание доверия)

Сегодня организации знают намного больше о своих операциях, клиентах и экосистемах, чем когда-либо раньше. Носимые устройства, устройства с подключением к Интернету и роботизированные приборы генерируют новые потоки данных с заводов, нефтяных вышек, строительных площадок и магазинов. Как элементы пазла, отдельные фрагменты данных объединяются в целостную картину. С каждым технологическим прорывом поиск контекстной информации становится всё интереснее и сложнее одновременно.

Например, демонстрационные залы могут сохранять данные о жестах, выражениях лица и интонациях голоса клиентов во время взаимодействия с продуктами, которые они хотят купить. Инженеры могут создавать цифровые руководства и виртуальные стенды после перестройки производственной линии. Блокчейн-сети могут отслеживать источники происхождения данных. ИИ может анализировать сложные закономерности в контекстных данных и учиться на них.

Стремительно развивающиеся технологии, такие как виртуальная и дополненная реальность, раскрывают контекст в любом масштабе. Каждый человек и каждый предмет становятся более понятными, не только в абстрактном мире, но и в реальности. Эти технологии, так же как микроскоп и телескоп в свое время, могут превратить любого из нас в исследователя-любителя. Это расширяет горизонты нашего видения, стимулируя появление новых способов мышления, организации работы и внедрения инноваций.

К числу наиболее интересных инструментов, возникших на основе новых технологий и по-настоящему больших объемов данных, поступающих от взаимосвязанных датчиков, относятся «цифровые близнецы»: точные копии данных интеллектуальных процессов, инновационных прототипов и передовых процессов. Эта технология предоставляет инженерам и руководителям предприятий возможность имитировать множество сценариев, используя имеющиеся физические ресурсы.

Цифровые близнецы помогают обнаружить, что происходит в данный момент и что может произойти в далеком будущем. Данные с датчиков, подключенных к физическим объектам, могут использоваться для дистанционного устранения узких мест в производственных процессах, оптимизации работы команды и оборудования на строительных площадках и мониторинга безопасности рабочих на нефтяных вышках.

Чемпионы, доказавшие возможность получения устойчивой прибыли с помощью хорошо отработанных технологий (включая облачные вычисления, Интернет вещей и мобильность), уверены в том, что смогут справиться и со стремительно развивающимися технологиями (см. Рис. 10).

Рис. 10

### Блестящие перспективы

Чемпионы ожидают большого успеха в применении передовых технологий

*По прогнозам, передовые технологии обеспечат высокую рентабельность*



**Чемпионы**  
**Начинающие**

Корреляционный анализ показал, что чемпионы чаще всего используют передовые технологии в комплексе. Они не заикливаются на какой-то одной из них. Наоборот, они делают ставку именно на сочетание. Сердцем этой стратегии является ИИ. Чемпионы используют ИИ для контекстного анализа данных и поиска новых путей развития, что заметно выделяет их среди прочих компаний (см. Рис. 11).

И мы снова возвращаемся к вопросу доверия. ИИ помогает организациям воплотить принятые решения в постоянные инновации и интеллектуальные процессы. Они пользуются заслуженным доверием клиентов, так как ориентированы не просто на индивидуальный подход, но на обслуживание с человеческим лицом, что раньше казалось абсолютно невозможным.

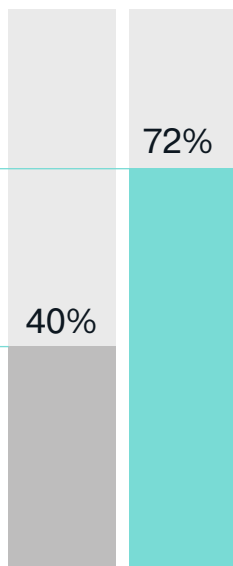
Рис. 11

## Принятие разумных решений

Чемпионы стремятся увеличить свои преимущества

Планирование крупных инвестиций в ИИ или машинное обучение

на 80% больше



Чемпионы  
Начинающие

Боты получили широкое распространение в Интернете как приложения самообслуживания. Возможно, им суждено выйти за рамки онлайн-среды. Помогая людям точнее понять потребности клиентов, роботы способствуют принятию более человеческих решений на местах. Это работает для любой сферы, будь то продавец в магазине, сотрудник службы поддержки в контактном центре или специалист-снабженец.

Цель использования ботов – не заменить людей, а дополнить возможности человеческого разума и человеческого общения. В Club Med системы с функциями ИИ сообщали сотрудникам контактных центров обстоятельства обращения (к примеру, какие страницы сайта просматривали клиенты) и предоставляли подробные сведения о поведении клиента. (См. врезку “Club Med: история чемпиона”).

Чемпионы готовы к этому. В ближайшие несколько лет 62 процента чемпионов намерены расширить использование ИИ для упрощения взаимодействия между клиентами или сотрудниками (в отличие от 8 процентов начинающих компаний).

Учет контекста повышает ценность данных. Аналогичным образом, обслуживание с человеческим лицом должно приспосабливаться к контексту: текущим предпочтениям конкретного клиента. ИИ помогает лучше понять характер таких взаимодействий и, параллельно с этим, повысить степень доверия. Анализатор интонаций может по электронному письму, твиту или диалогу с контактным центром понять, в каком эмоциональном состоянии находится автор: расстроен или взволнован. Организации могут использовать социальные, психолингвистические и другие неструктурированные данные для создания вымышленного образа покупателя, проявления эмпатии и формирования цикла взаимодействия с клиентом.

## Шаг 3: борьба с трудностями

Развитие искусственного интеллекта стимулирует автономизацию процессов, операций и обслуживания клиентов. Со временем функции автопилота появятся не только в автомобилях. Банки уже предлагают портфели инвестиций с автоматическим управлением. Автоматизированные транспортные контейнеры могут самостоятельно обеспечивать защиту товара от порчи в случае непредвиденных простоев. Однако сначала организации должны освоить данные, скрывающиеся за десятками, если не сотнями или тысячами, алгоритмов.

Данные, “подходящие для обучения”, требуют тщательного контроля качества. Они нуждаются в предварительной очистке. Чемпионы усердно повышают качество данных (см. Рис. 12).

Чемпионы также обеспокоены тенденцией “смещения данных”, которая заключается в постепенном снижении точности данных. Шесть из десяти ведущих компаний нацелены на использование текущих данных в режиме реального времени. И только три из десяти начинающих компаний согласны с этим.

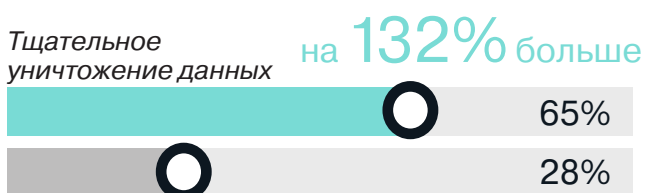
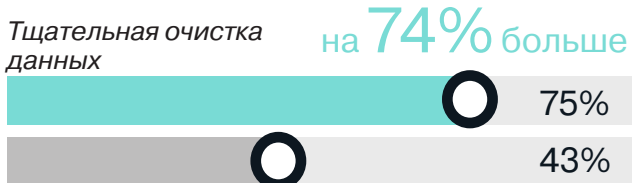
Руководители организаций видят, что одной лишь загрузки всех имеющихся данных в озеро с надеждой на то, что каждый сотрудник самостоятельно выловит нужную информацию, уже недостаточно. Вместо этого необходимо курировать данные в соответствии с конкретными бизнес-потребностями и интеллектуальными процессами. Например, требования маркетолога к представлению данных сильно отличаются от требований сотрудников в отделе исследований и разработки.

В свою очередь, для курирования нужны метаданные. Информация об информации (или метаданные) раскрывает контекст. Метаданные отражают взаимосвязи между наборами данных, их источниками и хронологией. Отсутствие надежных метаданных усложняет интеграцию и извлечение данных для конкретных целей в процессе развертывания аналитики и моделей ИИ. Необходимы процедуры контроля, чтобы задать параметры, согласовать метки и определить требуемые метаданные. Затем можно приступить к машинному обучению, профилированию и классификации данных, чтобы автоматизировать создание метаданных.

**Рис. 12**

## До блеска!

Чемпионы работают над повышением качества данных



**Чемпионы**  
Начинающие

## Club Med: история чемпиона

“Стоимость отдыха на одном из элитных курортов Club Med очень высокая”, – говорит Энн Броуис (Anne Browaeys), директор по маркетингу, технологиям и цифровым взаимодействиям, Club Med. Чтобы принять решение о такой покупке, люди обычно тратят три месяца – больше, чем на другие покупки, за исключением дома или автомобиля. “Большая часть процесса бронирования происходит онлайн, однако 80 процентов клиентов как минимум один раз обращаются в наш контактный центр по телефону. Поэтому комплексная информация о каждом клиенте очень важна для нас”, – поясняет она.

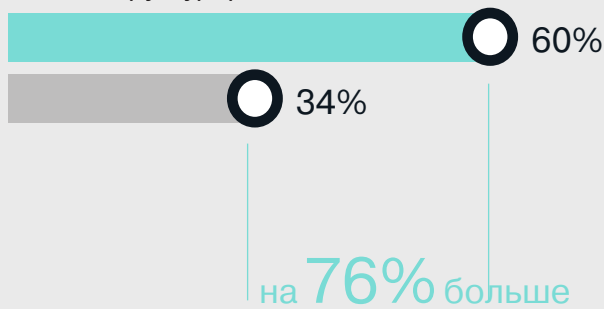
Компания Club Med делает все возможное, чтобы получить полную картину о своих клиентах. Когда клиент обращается в контактный центр, наши сотрудники могут мгновенно увидеть все подробности, включая историю заказов, действия и даже страницу веб-сайта, на которой клиент находился в момент звонка. Сейчас компания внедряет систему, использующую машинное обучение для анализа всех данных о клиентах, начиная с электронных писем и заканчивая ожидаемой ими степенью удовлетворенности. В следующем году планируется персонализация взаимодействия с каждым клиентом при каждом входящем звонке.

Кроме того, компания Club Med разработала специальную программу, которая помогает менеджерам и маркетологам анализировать собранные данные. Вместо того чтобы обращаться к команде специалистов в поиске ответов на свои вопросы, им достаточно запустить приложение на своем телефоне и приступить к изучению данных. “Мы верим в правильность размещения данных ближе к специалистам, которым они действительно нужны. Мы хотим сделать данные доступными на всех уровнях бизнеса для принятия ежедневных решений”, – делает вывод Энн Броуис (Anne Browaeys).

## Аналитический обзор: Недостающий ингредиент

Несмотря на то что чемпионы значительно опережают начинающие компании, многие лидеры испытывают трудности с получением доступа к неструктурированным данным и их использованием. Интеллектуальные рабочие процессы и механизмы взаимодействия с человеческим лицом, к которым стремятся организации, нуждаются в новых навыках и архитектуре для данных, передаваемых в потоковом режиме с устройств IoT и публикуемых в социальных сетях.

*Мы можем использовать как структурированные, так и неструктурированные данные*



**Чемпионы**  
**Начинающие**

Очищенные, актуальные, курируемые и контекстные данные дают невероятный результат: уверенность в данных и моделях ИИ.

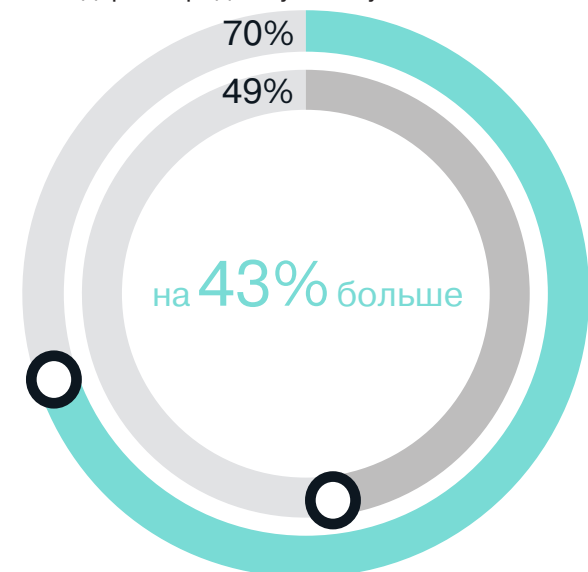
Чтобы добиться этого, необходимо, чтобы данные были доступны, но зачастую это не обеспечивается. (См. врезку “Недостающий ингредиент”). Решения для гибридного облака поддерживают слаженную работу общедоступных, частных облачных сред и локальных ИТ-систем, повышая гибкость бизнес-процессов. При этом организации получают возможность запуска приложений и доступа к данным с разных платформ, установив единые требования в сферах безопасности, нормативного соответствия и управления. Чемпионы опережают начинающие компании по показателям внедрения гибридных облачных сред (см. Рис. 13).

Гибридные облачные среды помогают пользоваться старыми системами для ускорения модернизации, масштабирования и расширения на уровне всего предприятия с помощью API и программного обеспечения как услуги. В результате данные становятся более доступными, а процессы – более интеллектуальными.

**Рис. 13**

## Все выше, выше и выше!

Чемпионы ожидают появления новых возможностей благодаря гибриднему облаку



**Чемпионы**  
**Начинающие**

*На ближайшие несколько лет запланированы крупные инвестиции в гибридные облачные среды*

**Принципы, искажения и этичность**

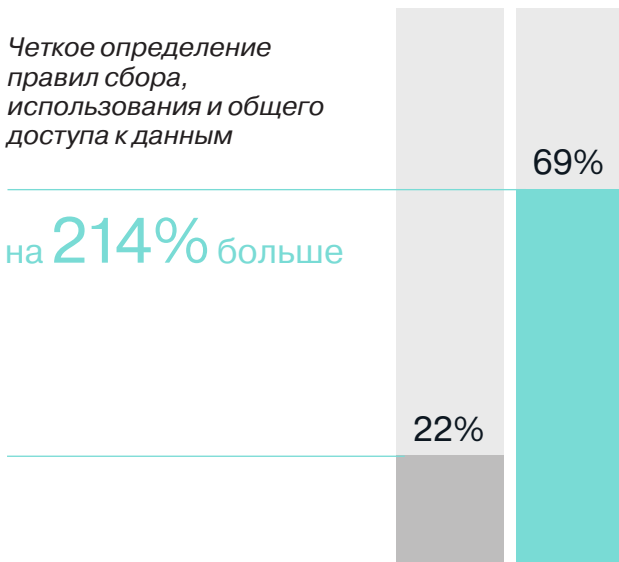
Искусственный интеллект и его способность без предубеждений генерировать рекомендации помогли бы восстановить доверие в отраслях, которые остро нуждаются в этом. Кроме того, чем выше степень доверия клиентов к советам, тем большим объемом данных они будут готовы поделиться, создав цепь положительной обратной связи. Такая цепь подчеркивает важность управления. Сюда входит оценка качества данных, включая отслеживание их происхождения. Кроме того, управление обнаруживает когнитивные искажения, которые невольно могут попасть в ИИ-модели и данные. В распоряжении чемпионов имеется платформа создания надежных данных для ИИ и машинного обучения: 69 процентов из них уже развернули корпоративные процедуры управления. Лишь 22 процента начинающих компаний применяют правила сбора, использования и обмена данными (см. Рис. 14).

Правильные принципы управления ИИ включают прозрачность и ответственность, что абсолютно необходимо также для завоевания доверия клиентов. Но прежде всего должна быть обеспечена объективность, а именно этические нормы использования данных и тщательное устранение искажений. Задача обеспечения объективности может быть решена только на уровне совета директоров.

**Рис. 14**

**Вся надежда на правила**

Чемпионы придерживаются правильных принципов управления



**Чемпионы**  
Начинающие

“Сегодня управление данными и моделями ИИ, в том числе их проверкой и использованием, – это вопрос уровня топ-менеджмента. К ним также относятся вопросы этического использования данных”.

Исполнительный директор одного из банков Нидерландов

“Расширение использования ИИ связано с потребностью в прозрачных, аргументированных и объективных результатах. В противном случае ИИ будет иметь ограничения. Сегодня мы пытаемся разработать кодекс этических норм и базовых принципов для применения ИИ в нашей компании”.

Кузуши Амбе (Kazushi Ambe), исполнительный вице-президент, и. о. директора по управлению делами и персоналом, Sony Corporation

Существует два пути проявления предвзятого отношения людей в ИИ-моделях. Во-первых, искажения часто содержатся в самих данных. Например, в опросе после покупки ксерокса клиент указал, что его привлекла цена, хотя на самом деле определяющим фактором стала гарантия на товар.

Во-вторых, субъективные оценки человека могут закрасться в ИИ-модели на этапе обучения. Например, автор моделей полагает, что для определения платежеспособности заемщика лучше всего воспользоваться данными прошлых лет, однако в действительности другие факторы могут иметь решающее значение. Кроме того, ИИ-модели могут отражать исторические искажения, которые повлияли на доступные данные. Например, в данных об испытаниях лекарственных препаратов могут быть не представлены некоторые группы людей, в частности женщины.<sup>16</sup>

На сегодняшний день классификация когнитивных искажений включает более 180 видов предубеждений, которые могут повлиять на процесс принятия решений или сбора данных.<sup>17</sup> Одна лишь сложность идентификации и устранения всех потенциально искаженных данных делает данный процесс отличным кандидатом на автоматизацию. Организации пытаются обучать модели самостоятельно распознавать и подавлять искаженные данные.

Ошибки будут неминуемо проскальзывать даже в самых “идеальных” наборах данных и “разумных” моделях или системах обучения. Для их устранения модели данных должны предоставлять абсолютно прозрачную информацию о возможных ошибках. Степень влияния ошибки зависит от контекста. Например, в системах распознавания лиц случаются ложноположительные результаты. Если такая система применяется для поиска пропавших детей, ложноположительные результаты могут считаться приемлемыми. Если же задача – найти человека, виновного в преступлении, такой риск неприемлем.

Если алгоритм ИИ работает по принципу “черного ящика”, людям не так легко поверить результатам его работы. Для того чтобы человек мог доверять ответам, полученным с помощью ИИ и машинного обучения, выводы должны сопровождаться доказательствами.

Данные нуждаются в правилах и этике. Ведущие организации устанавливают этические принципы определения предназначения данных. В 2018 году, почти год спустя вступления в силу GDPR, в ЕС были приняты Указания по этике для заслуживающего доверия ИИ. В самых общих чертах они содержат рекомендации о том, что организации должны принимать во внимание уважение к независимости человека, предотвращать причинение вреда и руководствоваться принципами объективности и ответственности. Они также содержат рекомендации по предоставлению гражданам полного контроля над данными о себе.<sup>18</sup>



## План действий

### Как организовать партнерство людей и технологий

#### 1. Развивайте культуру доверия к данным с уровня топ-менеджмента

Принятие решений на основе данных должно стать главным вопросом в повестке дня высшего руководства.

- Внедряйте мышление, ориентированное на данные, в системы управления.
- Обеспечьте достоверность данных для принятия решений на уровне руководства.
- Используйте данные и прогнозную аналитику для определения и моделирования будущих сценариев, решений с далеко идущими последствиями и стратегии дальнейших действий.

#### 2. Предоставьте сотрудникам возможность стать исследователями-любителями

Освободите свои данные целиком и полностью.

- Предоставьте всем сотрудникам доступ к необходимым инструментам для изучения данных, даже если они не специалисты по данным.
- Инвестируйте в аналитику, данные и инструменты визуализации, а также повышение квалификации всех сотрудников.
- Убедитесь, что команды, работающие с данными, включают специалистов с разными навыками и специализацией.

---

*Рекомендации основаны на обширном анализе сравнительных данных, а также многочисленных подробных интервью руководителей высшего звена ведущих организаций из разных стран мира. Они определяют основные отличия между лидерами и начинающими компаниями в подходах к развитию бизнеса.*

#### 3. Расширяйте границы возможного с помощью данных и технологий

Расширяйте возможности использования данных.

- Применяйте передовые технологии, в частности ИИ, для контекстного анализа данных, автоматизации процессов и обслуживания с “человеческим лицом”.
- Переместите ИИ из онлайн-среды в подразделения, работающие непосредственно с бизнес-партнерами и клиентами.
- Используйте технологию “цифровых близнецов” для имитации процессов и физических ресурсов в режиме реального времени, включая задачи удаленного устранения неполадок и оптимизации логистики.

#### 4. Обеспечьте управление данными в масштабе предприятия

Сделайте открытыми аналитику, ИИ-модели и процессы обработки данных и разверните процедуры управления данными в масштабе всего предприятия.

- Распределите права, обязанности и ответственность в отношении корпоративной стратегии данных.
- Установите строгие правила относительно получения, хранения и использования данных; обеспечьте актуальность, проверку и контроль данных.
- Избегайтесь от субъективных оценок в данных и моделях ИИ с помощью автоматизации.

#### 5. Используйте преимущества гибридного облака

Обеспечьте широкое применение данных по мере увеличения количества и разнообразия источников данных.

- Используйте возможности передовых технологий, включая гибридное облако, Интернет вещей, 5G и периферийные вычисления, для получения, хранения и совместного использования данных.
- Разверните корпоративные платформы, объединяющие данные, искусственный интеллект и комплексные средства обеспечения безопасности, чтобы устранить разобщенность и стимулировать сотрудничество в организации.
- Создавайте интеллектуальные процессы для извлечения максимальной пользы из данных в режиме реального времени и поддержки модели доставки “как услуги”.

## Глава 3

# Экосистемы

## Как обеспечить обмен данными в эпоху платформ

Преимущества “открытых” подходов давно перешли от программного обеспечения к бизнес-моделям. В результате трансформации цепочек создания ценности в экосистемы, а затем и в платформенные бизнес-модели, пулы данных выплеснулись за пределы организации, докатившись в итоге до других отраслей.

Данные, замкнутые внутри одной организации, с большей вероятностью устареют, нежели увеличат свою ценность. Для обеспечения жизнеспособности данные должны свободно циркулировать между бизнес-подразделениями, предприятиями и экосистемами.

Но что, если потерять контроль?

Большинство организаций признают, что новые преимущества данных будут создаваться экосистемами партнеров, которые зачастую работают на общей бизнес-платформе. В связи с массовым переходом организаций на платформенные модели необходимо будет принимать решения с “высокими ставками”.

С одной стороны, корпоративные данные традиционно считаются важным конкурентным преимуществом. С другой стороны, данные, доступные на бизнес-платформах, являются одним из самых надежных способов заложить основу для успеха в будущем, создать сетевой эффект и сгенерировать очень высокую прибыль.

Чемпионы:

- Используют данные для создания новых бизнес-стратегий и расширения партнерских сетей
- Создают новые преимущества за счет формирования доверительных отношений с партнерами, развития систем и обмена данными между экосистемами
- Разрабатывают стратегию данных, которая устанавливает правила и способы монетизации данных.

## Шаг 1: учитесь делитьсяся

Как однажды иронично заметил Уинстон Черчилль, “никогда не упускайте возможностей, которые открывает полноценный кризис”. Кризис, связанный с быстрым снижением доверия клиентов, может стать такой возможностью. Вместо того чтобы позволить кризису ослабить свой бизнес, некоторые организации используют этот шанс для создания нового будущего.

Для чемпионов, в отличие от начинающих компаний, корпоративная стратегия и концепция долгосрочного развития входят в список трех главных задач, обеспечивающих получение отдачи от данных (см. Рис. 15). Для многих компаний новые бизнес-платформы являются следующим этапом развития стратегии. Как отмечает генеральный директор одной из китайских компаний в сфере финансовых услуг, “выйти победителями из этой игры смогут компании, открытые для партнерства и сотрудничества”. Директор по маркетингу английского производителя электроники добавил: “В ближайшие годы рост стратегического партнерства выйдет за пределы одной отрасли”.

Рис. 15

### Больше или меньше

Чемпионы больше предрасположены к использованию данных для повышения прибыли и определения стратегии, в то время как для начинающих компаний главным приоритетом остается снижение затрат

Три главные задачи, обеспечивающие получение отдачи от данных: рост прибыли



Три главные задачи, обеспечивающие получение отдачи от данных: корпоративная стратегия и концепция развития



Три главные задачи, обеспечивающие получение отдачи от данных: сокращение затрат



Чемпионы  
Начинающие

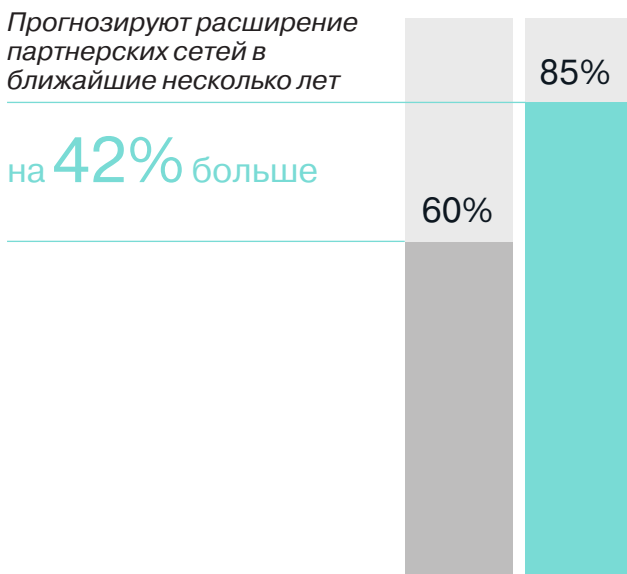
На самом деле, большинство организаций, включая 85 % чемпионов, прогнозируют расширение своих партнерских сетей в ближайшие несколько лет. Даже 60 % начинающих компаний задумываются о расширении сетей в будущем (см. Рис. 16).

Однако лишь 25 % начинающих компаний сегодня обмениваются данными с партнерами. Отчасти это объясняется тем, что начинающим компаниям не хватает стратегического ресурса – надежных, обширных данных – для равноценного обмена с партнерами. Но есть и более глубокие причины. Несмотря на то что среди ведущих компаний вдвое больше организаций (56 процентов) обмениваются данными с партнерами, этот показатель считается относительно низким, учитывая их планы по внедрению новых бизнес-моделей (см. Рис. 17).

**Рис. 16**

### Надежды...

Большинство опрошенных прогнозируют расширение партнерских сетей в будущем



**Чемпионы**  
Начинающие

Что же сдерживает так много организаций? ИТ-директор одного из операторов связи в США отметил, что компании только начинают учиться “процветать в условиях прозрачности, сохраняя стратегические преимущества”. Противоречия между прозрачностью данных и конкурентными преимуществами за счет секретности собственных данных толкают организации в два противоположных направления.

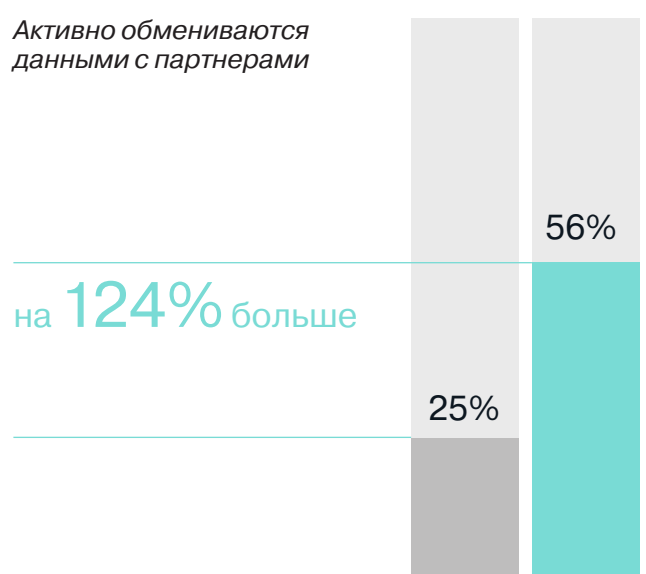
Каждой организации потребуется решить, какие из ее наборов данных нейтральны и ими выгодно поделиться для получения дополнительной пользы, а какие должны остаться коммерческой тайной. Что самое сложное, организациям потребуется определить, в каких случаях данные дают быстрые, но в то же время недолговечные преимущества, и понять, можно ли получить больше плюсов от раскрытия этих данных.

Ведущие организации, эксплуатирующие платформы, должны обладать жаждой постоянных действий, упорного обучения и быстрых изменений. Они должны вести непрерывный поиск новых преимуществ, которые можно извлечь из данных.

**Рис. 17**

### ...и действия

Чемпионы выбирают курс на открытые экосистемы



**Чемпионы**  
Начинающие

## Шаг 2: разработайте стратегию платформы

Несомненно одно: появление цифровых бизнес-платформ создает потребность в новых подходах к совместному использованию данных. Эти цифровые платформы первыми отвергли старые правила ведения бизнеса и переосмыслили роль экосистем в сфере электронной коммерции. Эти платформы обеспечили надежный обмен данными между производителями и потребителями. Они начали генерировать доход за счет координации соединений между участниками и использования сетевого эффекта.

В каждой отрасли сторонники платформ добавляют экономическую модель с приоритетом спроса к более традиционной модели с приоритетом предложения, открывая доступ к платформам для других компаний и таким образом меняя правила создания ценности. Сегодня платформы завоевывают рынки во всех регионах. Некоторые платформы уже добились статуса однозначных лидеров рынка.

Известно, что бизнес-платформы отличаются выгодными условиями масштабирования, что позволяет генерировать очень высокую прибыль. Но когда речь заходит о данных и привлечении клиентов, именно экономия, обусловленная расширением сфер деятельности, часто формирует стратегию. Этот вид экономии представляет собой переход компании от специализации к экспансии.

Создание “экономии от расширения” на базе платформ предполагает распространение на смежные сферы и подключение различных категорий вспомогательных продуктов и услуг, благодаря которым клиентский опыт становится более всесторонним. Например, платформа, связывающая риелторские агентства, жилищную инспекцию, страховые компании и ипотечные банки, позволяет клиенту получить все необходимые услуги в одном месте.

Во всех отраслях компании выбирают платформы и партнеров по экосистеме в погоне за новыми разнородными данными. Телекоммуникационные компании предлагают услуги потокового видео, включая доступ к онлайн-библиотекам фильмов. Некоторые компании становятся поставщиками финансовых услуг. Производители электроники объединяются с поставщиками медицинских услуг и страховыми компаниями для масштабирования платформ в сфере обеспечения здоровья и благополучия. Подключенные к сети автомобили связываются с гостиничными сетями и туристическими компаниями для предоставления консердж-услуг.

Обширность и разнообразие способов взаимодействия, организуемых владельцем платформы (как правило, с выходом за пределы отрасли), представляет особую ценность. (См. врезку “Когнитивное предприятие.”)

## Аналитический обзор: когнитивное предприятие

Технологии искусственного интеллекта (ИИ), автоматизации, Интернета вещей (IoT), блокчейна и 5G получили самое широкое распространение и оказывают настолько масштабное влияние, что приведут в конечном итоге к кардинальному изменению традиционных бизнес-архитектур. Происходившая в последнее десятилетие цифровая трансформация по принципу “снаружи внутрь” дает возможность получить отдачу “изнутри наружу” от данных, используемых в этих быстро развивающихся технологиях.

Мы называем эту бизнес-модель нового поколения когнитивным предприятием.<sup>19</sup> Она состоит из четырех базовых компонентов: 1) Формирующие рынок бизнес-платформы, 2) Корпоративный опыт, 3) Интеллектуальные процессы и 4) Партнерство людей и технологий.

- *Формирующие рынок бизнес-платформы.* По нашим наблюдениям, компании делают ставку на бизнес-платформы, чтобы укрепить свои конкурентные преимущества и дифференцировать свои продукты. Эти платформы должны поддерживать массовые цифровые подключения снаружи внутрь и полный спектр когнитивных технологий, работающих изнутри наружу. Выбор платформы – очень важное решение для организации.
- *Корпоративный опыт.* По нашим наблюдениям, организации стремятся повысить конкурентоспособность своих платформ и процессов за счет создания и внедрения последовательных механизмов взаимодействия, охватывающих клиентов, сотрудников, предприятие и экосистему. Ключевую роль в этом играют надежные данные.
- *Интеллектуальные процессы.* Когнитивные предприятия, использующие бизнес-платформы, часто концентрируют усилия на том, чтобы стать лучшими в чем-то одном – каком-то аспекте обслуживания клиентов или цепочки поставок. Эта цель достигается за счет реорганизации стратегически важных рабочих процессов с помощью передовых технологий, поддерживающих простое масштабирование для непрерывного обучения людей и машин.
- *Партнерство людей и технологий.* Хотя всё внимание сосредоточено на влиянии новых технологий и ИИ, самым важным элементом когнитивного предприятия по-прежнему остаются люди. Для их слаженного взаимодействия потребуются более надежные механизмы непрерывной обратной связи и методы привлечения более широкого круга сотрудников в процесс совместной работы над перспективными интерфейсами взаимодействия.

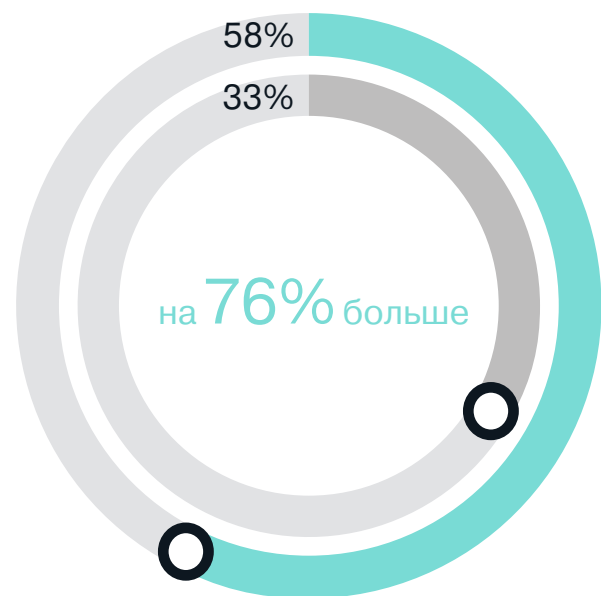
“Разрабатывая платформу общественно-государственного партнерства (Public Private Partnership, PPP), мы стимулируем новых участников, включая стартапы и иностранные компании, использовать открытые и доступные данные, чтобы занять лидирующие позиции в соревновании между городами”.

Такахиро Мацушита (Takahiro Matsushita), генеральный директор, управление стратегической политикой и продвижением ICT, Токийское столичное правительство, Япония

Рис. 18

### В кругу друзей

Директора по маркетингу ведущих компаний заинтересованы в новых данных от партнеров



*Поощрение партнерской сети использовать новые данные играет очень важную роль*

**Чемпионы**  
**Начинающие**

Директора по маркетингу особенно остро осознают потребность в обмене данными между партнерами (см. Рис. 18). Исторически так сложилось, что они очень заинтересованы в глубоком понимании всех процессов в цепочках создания ценности. Теперь они могут более тщательно разобраться в том, кто является их покупателем, что востребовано на рынке, почему и когда клиенты совершают покупки. Богатые полезной информацией шаблоны, возникшие благодаря многочисленным разнородным данным на бизнес-платформах, позволяют улучшить персонализацию взаимодействия с клиентами и понимание их потребностей.

В предыдущем исследовании “Действующие игроки наносят ответный удар” мы провели опрос среди старожилов рынка, которые выразили заинтересованность во владении новыми платформами. Они продемонстрировали стремление координировать платформы и извлекать новую ценность из данных. Тогда обсуждение велось в основном вокруг вопросов, связанных со стартом и масштабированием.<sup>20</sup> Два года спустя проблемы масштабирования новых платформ сменились на поиск выгодных способов использования преимуществ.

Недавнее исследование, охватившее более 250 бизнес-платформ, показало, что у них есть четыре общие ошибки. Одна из них – неспособность завоевать доверие у пользователей и партнеров. Проводившие исследование профессора из Гарварда, Оксфорда и MIT посоветовали “...сделать доверие основным приоритетом. Нельзя просить клиентов и поставщиков, чтобы они поверили вам вслепую при отсутствии налаженных связей и опыта предыдущих взаимоотношений – практически никакой бизнес на основе платформы не может на это рассчитывать”.<sup>21</sup>

Для того чтобы приумножить доверие, они рекомендуют сделать открытыми данные об эффективности работы участников платформы. Среди прочего можно использовать такой способ сформировать доверительное отношение, как отзывы пользователей. Оператор платформы отвечает за проверку отзывов для выявления фальшивок и за вычисление итогового рейтинга.<sup>22</sup>

На бизнес-платформах обучение культивирует доверие и зависит от эффективности потоков данных через платформу. Например, китайская розничная сеть Alibaba вдохнула новую жизнь в мелкие магазины, соединив их с новыми клиентами на своей платформе. Кроме того, в Alibaba был обеспечен свободный обмен данными, что позволило магазинам наладить более тесные связи с клиентами и повысить эффективность работы. Как отметили авторы статьи в *Harvard Business Review* за 2019 год, в результате объединения розничной сети и платежных платформ компания Alibaba создала обоюдовыгодную услугу, “посредством развития доверительных отношений между покупателями и продавцами”.<sup>23</sup>

Мировые бренды обращаются в центр инноваций Tmall Innovation Center компании Alibaba с целью разработки новых продуктов, учитывающих особенности китайских потребителей. Крупнейшие бренды потребительских товаров используют коммерческие данные растущей экосистемы Alibaba в целях разработки новых продуктов для китайского рынка – от ополаскивателей для рта и детских товаров до конфет и пива. При этом преимущества не ограничиваются Интернетом. Данные Alibaba помогают мировым брендам разрабатывать уникальные маркетинговые кампании и выбирать целевые рынки. Более того, разумные торговые автоматы Alibaba предоставляют клиентам возможность принять участие в тестировании новых продуктов и отправить отзывы в режиме реального времени.<sup>24</sup>

Как сообщают участники опроса практически в каждой отрасли, платформы быстро становятся революционной технологией. “В свое время бюджетные авиакомпании совершили революцию в авиационной отрасли. Сегодня авиалинии превращаются в полноценные розничные платформы”, – считает исполнительный директор одной из американских компаний. “Цифровое пространство будет рассматриваться как платформа, а не как канал”, – отмечает ИТ-директор американского банка.

“Мы планируем предоставить клиентам нашей экосистемы полный доступ к данным, чтобы обеспечить возможность взаимодействия и изучения навыков и способностей друг друга”.

Генеральный директор французской компании в сфере финансовых услуг

## TradeLens: история чемпиона

Волна перемен, вызванная TradeLens, стала возможной только благодаря межотраслевому сотрудничеству. Эта открытая платформа для грузоперевозок, в основе которой лежит блокчейн, была создана для модернизации экосистем цепочек поставок по всему миру. Сегодня к ней присоединились более 100 разных организаций, и платформа уже обрабатывает более половины всего объема морских контейнерных перевозок в мире.<sup>25</sup>

Это совместная разработка Maersk и IBM, которая уже стала стандартом цифровых цепочек поставок. Множество торговых партнеров могут использовать это решение для сотрудничества, публикации и подписки на обширные данные о событиях цепочки поставок и для общего управления транзакциями без какого-либо ущерба для точности и конфиденциальности.

Высокая стоимость процессов транспортировки и торговли товарами объясняется отчасти использованием неавтоматизированных систем с бумажным документооборотом. TradeLens позволяет заменить эти P2P-каналы обмена информацией, не отличающиеся высокой надежностью, на цифровые механизмы взаимодействия между различными участниками международной торговли.<sup>26</sup>

Отправители грузов, морские перевозчики, экспедиторы, операторы портов и терминалов, сухопутные перевозчики, таможенные органы и прочие участники могут взаимодействовать между собой более эффективно благодаря доступу в режиме реального времени к транспортным данным и документам, включая данные датчиков и IoT. Участники платформы получают комплексное представление о своих данных и могут сотрудничать в процессе перемещения грузов по всему миру, что способствует созданию прозрачной, защищенной и неизменной системы учета транзакций.<sup>27</sup>

Организации, которые хотят стать лидерами новой волны изменений, хорошо понимают потребности. “Мы – катализатор логистики нового поколения”, – отмечает ИТ-директор мексиканской компании в сфере здравоохранения. – Для этого требуются намного более открытые экосистемы, ориентированные на поддержку широкого спектра заинтересованных лиц. Секрет заключается в прозрачном обмене данными”.

На сегодняшний день для обмена данными используются в основном существующие цепочки создания ценности. Многие правительства очень заинтересованы в поощрении обмена данными, поскольку это помогает наращивать национальный ВВП, ускорять инновации и повышать благосостояние общества. Поэтому в некоторых странах уже существует обязательное требование обмена данными.

Например, в ЕС банки обязаны передавать определенную информацию о транзакциях другим организациям – с разрешения клиентов. Это ускорило создание “открытой банковской отрасли”.<sup>28</sup> Многие участники рынка не выражают недовольства – напротив, они считают это позитивной тенденцией. Они сосредоточены на формировании нового будущего. Некоторые организации создают платформы открытых API для модернизации имеющихся данных. Стартапы, которые в прошлом рассматривались в качестве конкурентов, сегодня становятся их лучшими партнерами. (См. врезку “TradeLens: история чемпиона”).

“Одним из наших главных приоритетов является стимулирование роста доходов за счет добавления новых продуктов и услуг в нашу экосистему, – заявляет ИТ-директор одного из банков Гонконга. – Для этого мы планируем ускорить интеграцию с поставщиками API в разных отраслях”.

“В процессе платформификации отрасли “темной лошадкой” становится законодательство”, – отмечает ИТ-директор одной из компаний. Отсутствие четкой нормативно-правовой базы оказывает сдерживающее влияние. “На сегодняшний день нет законов, регулирующих использование открытых API, и предпосылок разрешить совместное использование производных данных и их монетизацию. Нам нужны законные способы создавать торговые площадки. Законодательство нуждается в обновлении”, – считает ИТ-директор одного из банков ОАЭ.

Многие банки уже завоевали доверие, необходимое для координации действий на платформах, и становятся доверенными хранителями данных пользователей. В последнем исследовании семь из десяти клиентов отметили, что охотно делятся персональной информацией и данными с банками или другими поставщиками финансовых услуг – это самый высокий процент среди всех отраслей.<sup>29</sup>

Аналогично семь из десяти опрошенных руководителей банков указали, что платформенные бизнес-модели совершают революцию в банковской отрасли в целом.



Кроме того, участники опроса, работающие в самых прогрессивных банках, предполагают, что в ближайшие три года выручка от платформенных инициатив составит в среднем 58 процентов. Это в более чем два раза выше среднего процента в менее прогрессивных банках.<sup>30</sup> Банки одними из первых обнаружили преимущества одновременной монетизации доверия и данных.

Платформа совместной работы we.trade, объединяющая 14 банков, разработала блокчейн-сеть для международных торговых сделок. Банки традиционно выступают в качестве координаторов финансовых сделок, выполняя роль посредников и поставщиков, обеспечивающих финансирование транзакций. Роберто Манкони (Roberto Mancone), бывший операционный директор we.trade, рассказывает: «Традиционная модель торгового финансирования, применяемая банками, не менялась в течение десятилетий. Банки были не в состоянии адаптировать свои платформы под нужды всех клиентов, а компании не хотели подвергать себя риску контрагентов».<sup>31</sup>

Многие компании отказываются от торговли с партнерами из других стран из-за отсутствия возможности гарантировать исполнение контрактов. Встроенные в платформу we.trade смарт-контракты исключают риски, связанные с контрагентами. Смарт-контракты гарантируют, что после выполнения одной из сторон транзакции требований, оговоренных и записанных в блокчейне, процесс оплаты выполняется автоматически. Все участники смарт-контрактов могут отслеживать выполнение условий соглашения и получают уведомления о необходимости выполнения своей части сделки, такой как отправка платежа.<sup>32</sup>

### **Шаг 3: посчитайте дивиденды от данных**

Данные могут быть самым ценным активом, но их не запишешь на баланс компании, ведь их трудно посчитать, как в расходной, так и доходной части. Ситуация усложняется еще тем, что при совместном использовании ценность данных может расти в геометрической прогрессии.

Однако экономическую ценность совместного использования данных трудно расшифровать. Более того, организации обеспокоены тем, что по ошибке могут лишиться самых ценных материалов. Степень риска, которую готовы принять организации, зависит целиком и полностью от их уверенности в исполнении.

Количественный подсчет ценности корпоративных данных, оценка изменения их стоимости при совместном использовании и привязка к целям по укреплению доверия будут способствовать развитию сотрудничества в масштабе предприятия и всей экосистемы партнеров.

“Основная проблема, которую необходимо решить организациям, заключается в обеспечении принятия решений на основе данных. Вместо того чтобы испытывать страх перед данными, организации должны рассматривать данные как самое серьезное оружие в эпоху цифровой революции”.

Фаусто Соса (Fausto Sosa),  
вице-президент по ИТ,  
Semex, Мексика

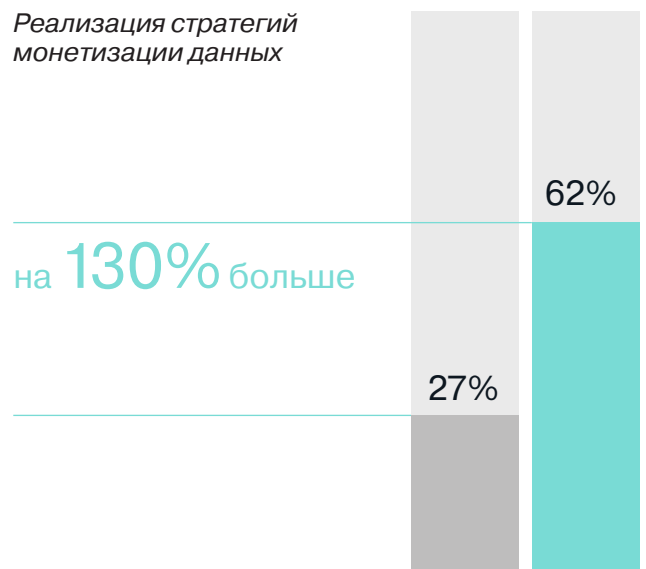
“Вы должны определиться, что является самой большой ценностью для вас... Для меня это успех, но успех не может быть дороже доверия”.

Марк Бениофф (Marc Benioff), председатель совета директоров, один из сооснователей и генеральный директор Salesforce<sup>33</sup>

Рис. 19

## Чистая стоимость активов

Чемпионы интегрируют новые способы монетизации в свои стратегии данных



### Чемпионы Начинающие

Шесть из десяти чемпионов (что вдвое больше показателя для начинающих компаний) уже сформулировали стратегию, сделав первый шаг на пути к монетизации корпоративных данных (см. Рис. 19).

Они применяют монетизацию данных к новым бизнес-моделям. Есть отрасли-лидеры: семь из десяти ведущих организаций в банковской сфере имеют стратегию монетизации, и семь из десяти применяют эту стратегию монетизации для внедрения новых бизнес-моделей. Об этом также заявили шесть из десяти ведущих организаций из автомобильной отрасли и лишь четверо из десяти производителей потребительских товаров. Эти цифры отражают общий прогресс указанных отраслей в области перехода на бизнес-платформы.

Расшифровка экономической ценности совместного использования данных и разработка корпоративной стратегии монетизации данных, как минимум, могут помочь организациям с выбором партнеров. Затем организации могут сосредоточиться на формировании доверительных отношений между ключевыми партнерами экосистемы.

Организации начинают понимать, что данные – это новая валюта, а доверие – ключ к их получению и раскрытию их полного потенциала.

# План действий

## Как обеспечить обмен данными в эпоху платформ

### 1. Используйте данные для обновления бизнес-стратегии

Используйте любую возможность для получения более точной информации о клиентах, рынках и конкурентах.

- Используйте данные для поиска новых стратегий, в том числе стратегий расширения партнерской сети.
- Обеспечьте поддержку цифровых подключений снаружи внутрь и когнитивных технологий, работающих изнутри наружу, для создания формирующих рынок платформ.
- Используйте интерактивные инструменты для выявления новых событий и тенденций, чтобы постоянно адаптироваться к новым условиям.

### 2. Разработайте план действий для обмена данными

Решите, какими данными вы готовы поделиться, а какие данные слишком дороги для вас.

- Спроектируйте открытую организацию, в том числе с помощью открытых API совместно с партнерами.
- Создайте сценарий совместного использования определенных корпоративных данных, определите преимущества такого решения и способы извлечения выгоды.
- Разработайте прозрачные рабочие процессы для свободного и безопасного обмена данными с партнерами и клиентами.

### 3. Обеспечьте защищенный обмен данными

Обеспечьте безопасность, прозрачность и учет данных, циркулирующих на бизнес-платформах, в том числе за пределами вашего предприятия.

- Повысьте ответственность каждого руководителя высшего звена за общий доступ к корпоративным данным в пределах экосистемы.
- Разработайте надежные бизнес-платформы, реализующие строгие принципы обмена данными как внутри, так и за пределами организации.
- Внедрите смарт-контракты, иницирующие безопасный обмен данными с сетевыми партнерами в соответствии с назначением.

### 4. Формируйте и поддерживайте отношения с надежными партнерами

Проанализируйте роль каждого участника и оцените выгоду от тесного сотрудничества.

- Четко определите ценность коллективной работы и инвестиций в бизнес-платформы.
- Разрешите использовать сеть сетей друг друга для доступа к новым полезным источникам данных.
- Определите общие проблемы, которые вам с партнерами необходимо преодолеть для получения конкурентных преимуществ.

### 5. Создайте стратегию монетизации данных

Осознайте важность данных как одного из самых ценных активов компании и разработайте стратегию монетизации.

- Тщательно проанализируйте ценность данных для всех участников экосистемы.
- Откорректируйте модель выхода на рынок для реализации внутренней ценности данных.
- Станьте хранителем данных – надежным предприятием, которое обеспечивает защиту данных партнеров и клиентов и при этом помогает монетизировать ценность данных.

---

*Рекомендации основаны на обширном анализе сравнительных данных, а также многочисленных подробных интервью руководителей высшего звена ведущих организаций из разных стран мира. Они определяют основные отличия между лидерами и начинающими компаниями в подходах к развитию бизнеса.*

## Заключение

# Окупаемость доверия

Чемпионы показали новый путь к извлечению пользы из данных. Они продемонстрировали, как с помощью данных восстановить утраченное доверие клиентов и бизнес-партнеров и при этом создать новую экономическую ценность – окупаемость доверия.

Чемпионы, которые ведут за собой коллег к инновациям, повышению эффективности и управлению изменениями, выделяются по трем параметрам:

**Доверие со стороны клиентов.** Ведущие организации укрепляют свои взаимосвязи с клиентами, становясь доверенными хранителями персональных данных и демонстрируя полную прозрачность путем раскрытия дополнительных сведений о своих предложениях и процессах, а также используя завоеванное доверие как преимущество для создания уникальных бизнес-моделей.

**Доверие к собственным данным.** Чемпионы транслируют уверенность в своих данных и моделях ИИ в масштабе всей организации. Такая уверенность формирует мышление, основанное на доверии к данным. В свою очередь, это повышает качество взаимодействия с клиентами и партнерами в цепочках создания ценности.

**Доверие внутри экосистем.** Чемпионы отвечают на вызов, который может повлиять на их будущее: они ищут баланс между обменом данными на бизнес-платформах и сохранением корпоративных данных, представляющих конкурентное преимущество. Они прошли этап накопления данных и приступили к поиску возможностей монетизации данных, включая разработку экосистем для создания новых преимуществ.

По мнению чемпионов, доверие долгое время было недостающим параметром в уравнении ценности данных. Они осознают, что доверие может стать их устойчивым преимуществом.

## Благодарности

В этом году международный опрос руководителей не состоялся бы без поддержки и участия тысяч соавторов. Мы выражаем особую благодарность следующим участникам:

### Члены советов директоров и руководители высшего звена

Более 13000 руководителей высшего звена, которые согласились пройти интервью длительностью в шестьдесят и более минут.

### Внешние эксперты

Шивви Джервис (Shivvy Jervis)  
Футуролог, специалист по инновационным стратегиям и лектор

Профессор Рита Гюнтер Макграт (Rita Gunther McGrath)

Бизнес-школа Колумбийского университета  
Профессор в области обучения руководящих работников и автор бестселлера о стратегии

Профессор Эми Вебб (Amy Webb)  
Бизнес-школа Нью-Йоркского университета имени Стерна  
Футуролог, основатель и генеральный директор Future Today Institute

Профессор Роберт Уолкотт (Robert Wolcott)  
Школа менеджмента им. Келлога  
Сооснователь и председатель совета директоров The World Innovation Network (TWIN Global)

### Сотрудники IBM со всего мира

Более 4500 сотрудников IBM, которые принимали участие в проведении интервью, подготовке результатов и накоплении дополнительной информации о наших клиентах.

## Связанные исследования IBV

### Когнитивное предприятие

Реорганизация вашей компании с помощью ИИ

### Действующие игроки наносят ответный удар

Результаты 19-го международного опроса руководителей

### Получение отдачи от платформ

Мнение генеральных директоров по результатам 19-го международного опроса руководителей

### Руководство для предприятий по устранению дефицита специалистов

Стратегии создания и удержания квалифицированных специалистов

### Начало новой эры

Использование преобразующей силы GDPR

## Методика исследований

IBM Institute for Business Value в сотрудничестве с Oxford Economics провел опрос 13484 руководителей из 98 стран и 20 отраслей. Мы провели 3819 личных встреч и 9665 телефонных интервью, чтобы собрать количественные и качественные ответы. Мы разработали подробный опрос, чтобы узнать, каким образом организации извлекают пользу из данных и стремятся развивающихся технологий для поддержки бизнес-инноваций, повышения доверия клиентов и расширения взаимодействия с ними, а также оптимизации бизнес-экосистем.

В этом отчете сбалансированно представлено мнение руководителей, занимающих 6 должностей высшего звена, в частности генеральных директоров, финансовых директоров, директоров по персоналу, ИТ, маркетингу и производству. Сбор данных производился на уровне стран и отраслей для получения репрезентативных глобальных результатов.

Для анализа результатов опроса были использованы различные статистические методы и подходы, позволяющие создать регрессионные и корреляционные модели. Для разработки тем ответов мы применили эксплораторный факторный анализ. С помощью ИИ-технологий IBM Watson мы проанализировали настроения для нескольких тысяч полученных ответов и классифицировали выводы исследования по темам. Затем с помощью IBM Watson Project Debater мы определили разные точки зрения на преобладающие темы.

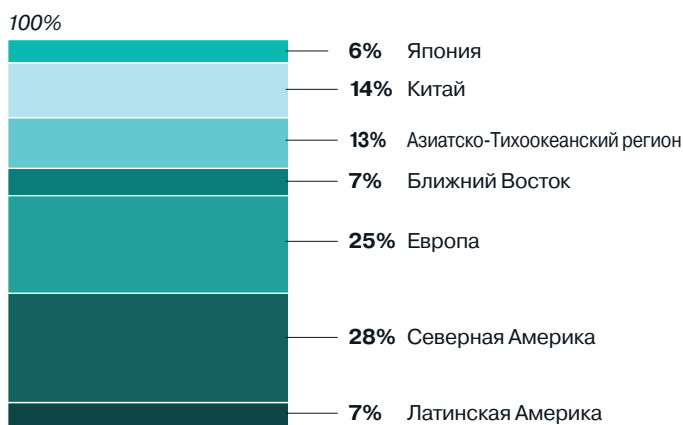
Все участники были разделены на четыре группы. Горизонтальная ось отражает комбинированные ответы по трем вопросам: степень интеграции стратегии данных и бизнес-стратегии; роль данных как стратегического ресурса для руководителей; понимание стратегической ценности данных в масштабе предприятия.

Вертикальная ось отражает результаты по трем дополнительным показателям: степень реализации ожиданий организации с точки зрения извлечения выгоды из стратегического использования данных; возможность получения доступа, извлечения или связывания данных; способность к созданию ценной информации на основе данных.

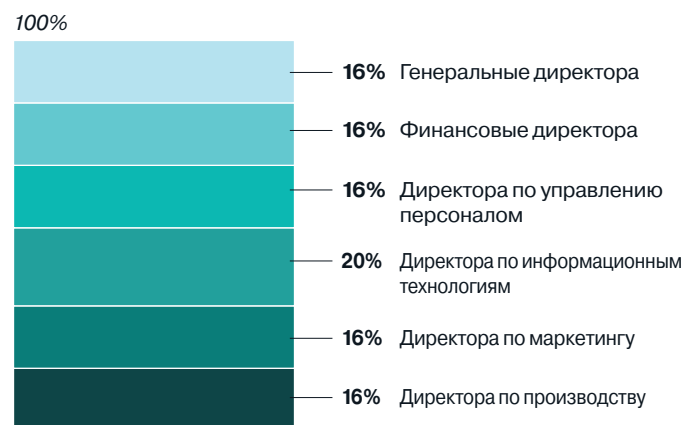
При проведении этого исследования мы попросили участников заполнить анкету самооценки, содержащую более 100 пунктов, включая финансовые показатели, для сравнения с другими представителями отрасли. Мы провели перекрестную проверку ответов, сравнив два объективных финансовых показателя, находящихся в открытом доступе: рост выручки и прибыльность. Анализ подтвердил высокую корреляцию между данными самооценки и фактическими результатами, тем самым уменьшив вероятность искажения результатов из-за системного гало-эффекта.

В некоторых разделах анализа наши исследователи признают, что простое приведение абсолютных цифр дало бы неверное представление об истинной важности разницы в результатах. Поэтому в некоторых случаях мы публикуем данные об относительной, а не абсолютной разнице, тем самым подчеркивая степень различий в результатах.

### Распределение участников по регионам



### Распределение участников по должностям



## Примечания и источники

- 1 Этан Якоб Крафт (Ethan Jakob Craft). “5 основных выводов из исследования Edelman, посвященного уровню доверия к брендам”. *AdAge*. 18 июня 2019 г. <https://adage.com/article/digital/5-key-takeaways-2019-edelman-brand-trust-survey/2178646>
- 2 Джон Эллетт (John Ellett). “Покупатели в сегменте B2B не доверяют поставщикам – и это огромная возможность для маркетологов”. *Forbes*. 10 октября 2018 г. <https://www.forbes.com/sites/johnellett/2018/10/10/b2b-buyers-dont-trust-vendors-and-that-is-a-huge-opportunity-for-marketers/#1616ea146a01>
- 3 “Второе ежегодное исследование ARF в области конфиденциальности”. Advertising Research Foundation. Август 2019 г. [https://cdn.thearf.org/ARF\\_Knowledgebase/ARF%20WhitePapers/2019-Privacy-Study.pdf](https://cdn.thearf.org/ARF_Knowledgebase/ARF%20WhitePapers/2019-Privacy-Study.pdf)
- 4 Грег Стерлинг (Greg Sterling). “Опрос: 58 % потребителей готовы делиться личными данными при соответствующих обстоятельствах”. *Marketing Land*. 20 июня 2018 г. <https://marketingland.com/survey-58-will-share-personal-data-under-the-right-circumstances-242750>
- 5 Неопубликованный опрос клиентов, проведенный IBM Institute for Business Value. 2018 г.
- 6 “Отчет по стоимости утечки данных в 2019 году”. IBM и Ponemon Institute. Июль 2019 г. <https://www.ibm.com/security/data-breach>
- 7 Келли Мартин (Kelly D. Martine), Абхишек Бора (Abhishek Borah) и Роберт Палматье (Robert W. Palmatier). “Исследование: Строгая политика конфиденциальности может сэкономить компании миллионы”. *Harvard Business Review*. 15 февраля 2018 г. <https://hbr.org/2018/02/research-a-strong-privacy-policy-can-save-your-company-millions>
- 8 Лаурен Джонсон (Lauren Johnson). “Почему Nestlé вдвое увеличивает сбор данных напрямую и повышает доверие в целях подготовки к GDPR”. *Adweek*. 13 марта 2018 г. <https://www.adweek.com/digital/why-nestle-is-doubling-down-on-first-party-data-and-trust-to-prepare-for-gdpr>
- 9 Бенедикт Алибаса (Benedict Alibasa). “Розничный гигант Carrefour резко увеличил продажи благодаря отслеживанию в сети блокчейна”. *CoinDesk*. 4 июня 2019 г. <https://www.coindesk.com/retail-giant-carrefour-saw-sales-boost-from-blockchain-tracking>
- 10 “К 2024 году рынок умных страховых услуг вырастет до 107 млрд долларов США”. Global Market Insights. 3 декабря 2018 г. <https://www.globenewswire.com/news-release/2018/12/03/1660531/0/en/Usage-based-Insurance-Market-to-hit-107bn-by-2024-Global-Market-Insights-Inc.html>
- 11 “Платформа для ускорения циркулярной экономики”. World Economic Forum. 16 октября 2019 г. <https://www.weforum.org/projects/circular-economy>
- 12 “AB InBev присоединяется к растущей сети Circular Economy 100”. Ellen Macarthur Foundation. 6 июня 2018 г. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/news/ab-inbev-joins-the-foundations-growing-circular-economy-100-network>
- 13 “В магазинах появились камеры, определяющие возраст и пол покупателей”. The Associated Press: Finance & Commerce. 23 апреля 2019 г. <https://finance-commerce.com/2019/04/cameras-that-guess-age-and-sex-headed-to-stores>
- 14 Тот же источник.
- 15 Неопубликованный опрос клиентов, проведенный IBM Institute for Business Value. 2018 г.
- 16 Стивен Кейв (Dr. Stephen Cave). “Этические и политические вопросы, связанные с ИИ”. Ada Lovelace Institute. 28 января 2019 г. <https://www.adalovelaceinstitute.org/the-ethical-and-political-questions-raised-by-ai>
- 17 Джефф Дежарден (Jeff Desjardins). “Все когнитивные искажения в одной инфографике”. *Visual Capitalist*. 25 сентября 2017 г. <https://www.visualcapitalist.com/every-single-cognitive-bias>
- 18 “Этические принципы для доверенного ИИ”. Европейская комиссия. 8 апреля 2019 г. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/ethics-guidelines-trustworthy-ai>

- 19 Джей Беллисимо (Jay Bellisimo), Алессандро Куриони (Dr. Alessandro Curioni), Гленн Финч (Glenn Finch), Марк Фостер (Mark Foster) и др. “Когнитивное предприятие: реорганизация вашей компании с помощью ИИ”. IBM Institute for Business Value. Февраль 2019 г. <https://ibm.co/cognitive-enterprise>
- 20 “Действующие игроки наносят ответный удар: результаты международного опроса руководителей”. IBM Institute for Business Value. Февраль 2018 г. <https://ibm.co/incumbents-strike-back>
- 21 Дэвид Б. Йоффи (David B. Yoffie), Аннабель Гавер (Annabelle Gawer) и Майкл А. Кусумано (Michael A. Cusumano). “Исследование более 250 платформ выявило, почему большинство из них терпят неудачу”. *Harvard Business Review*. 29 мая 2019 г. <https://hbr.org/2019/05/a-study-of-more-than-250-platforms-reveals-why-most-fail>
- 22 Майкл А. Кусумано (Michael A. Cusumano), Аннабель Гавер (Annabelle Gawer) и Дэвид Б. Йоффи (David B. Yoffie). *Бизнес в сфере платформ: стратегия в эпоху цифровой конкуренции, инноваций и широких возможностей*. Июль 2019 г.
- 23 Фенг Жу (Feng Zhu) и Марко Янсита (Marco Iansiti). “Почему одни платформы выживают, а другие нет”. *Harvard Business Review*. Январь-февраль 2019 г. <https://hbr.org/2019/01/why-some-platforms-thrive-and-others-dont>
- 24 Дженни Хсу (Jenny W Hsu). “Центр инноваций Alibaba помогает брендам добиться успеха в Китае”. *Alizila*. 26 ноября 2018 г. <https://www.alizila.com/alibaba-innovation-center-gives-brands-an-edge-in-china>
- 25 “Крупнейшие морские перевозчики Hapag-Lloyd и Ocean Network Express присоединяются к TradeLens”. Блог TradeLens. 2 июля 2019 г. <https://blog.tradelens.com/news/press-releases/tradelens-continues-expansion-with-addition-of-major-ocean-carriers-hapag-lloyd-and-ocean-network-express>
- 26 Тот же источник.
- 27 Тот же источник.
- 28 “В Европе и Великобритании появляются открытые банковские платформы и API”. PR Newswire. 6 апреля 2018 г. <https://www.prnewswire.com/news-releases/open-banking-and-its-apis-debut-in-europe-and-the-uk-300625650.html>
- 29 Сара Даймонд (Sarah Diamond), Ник Друри (Nick Drury), Энтони Липп (Anthony Lipp) и др. “Банковские услуги в условиях платформенной экономики”. IBM Institute for Business Value. Сентябрь 2019 г. [ibm.co/platform-banking](https://ibm.co/platform-banking)
- 30 Тот же источник.
- 31 “we.trade: обеспечение беспрепятственной торговли между компаниями с помощью IBM Blockchain”. IBM. <https://www.ibm.com/case-studies/wetrade-blockchain-fintech-trade-finance>
- 32 Тот же источник.
- 33 Хадас Голд (Hadas Gold). “Почему доверие стало новым модным словом в Давосе”. *CNN Business*. 25 января 2019 г. <https://edition.cnn.com/2019/01/25/business/trust-companies-davos/index.html>



© Copyright IBM Corporation 2020

**IBM Восточная Европа/Азия**

123112 Москва

Пресненская наб., 10

Веб-сайт IBM:

**ibm.com**

IBM, логотип IBM, ibm.com и Watson – товарные знаки International Business Machines Corp., зарегистрированные во многих странах. Названия других продуктов и услуг могут быть товарными знаками IBM или других компаний. Актуальный список товарных знаков IBM можно найти на веб-странице “Copyright and trademark information (Информация об авторских правах и товарных знаках)” по адресу: **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, ЯВНЫХ ИЛИ ПОДРАЗУМЕВАЕМЫХ, ВКЛЮЧАЯ ЛЮБЫЕ ГАРАНТИИ ТОВАРОПРИГОДНОСТИ, СООТВЕТСТВИЯ ОПРЕДЕЛЕННОЙ ЦЕЛИ И ЛЮБЫЕ ГАРАНТИИ ИЛИ УСЛОВИЯ НАРУШЕНИЯ ПРАВ. В отношении продуктов IBM действуют гарантии на основании положений и условий соглашений, в соответствии с которыми эти продукты предоставляются.

Данный отчет содержит только общие рекомендации. Он не заменяет подробные исследования и профессиональную оценку. IBM не несет ответственности за ущерб, понесенный организациями или физическими лицами, которые полагались на данную публикацию.

Данные, использованные в этом отчете, могли быть получены из сторонних источников, и IBM не проводила независимую проверку таких данных. Результаты использования таких данных предоставляются “как есть”, а IBM не делает заявлений и не предоставляет гарантий, явных или подразумеваемых.

70028970RURU-00

## Надежный партнер в меняющемся мире

Компания IBM старается обеспечить своим клиентам важные преимущества в современном стремительно меняющемся мире, предоставляя им аналитическую информацию, результаты передовых исследований и технологии.

## IBM Institute for Business Value

Подразделение IBM Institute for Business Value (IBV), входящее в состав IBM Services, занимается разработкой стратегических аналитических материалов для высшего руководства по важнейшим проблемам государственного и частного секторов.

## Дополнительная информация

За более подробной информацией о данном исследовании или IBM Institute for Business Value обращайтесь по адресу [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com). Следите за @IBMIBV в Twitter. Чтобы получить полный каталог исследований или подписаться на наш ежемесячный информационный бюллетень, посетите сайт: **ibm.com/ibv**.

