

Побеждать или сойти с дистанции

К 2020 году к Интернету будет подключено 50 миллиардов устройств, что сформирует экономическую ценность в размере 19 трлн долл. США. В этом мире, где новички, пришедшие на волне цифровых технологий, побеждают отраслевых гигантов, настало время меняться.

Amazon навсегда изменил розничную торговлю. Uber изменил такси. Airbnb изменил рынок аренды жилья. Стратегия везде одинакова: цифровая платформа полностью меняет подход и представление о масштабе и сложности. И эта стратегия позволяет выиграть.

Нет никакого волшебного программного кода, с помощью которого ИТ-директор может сделать бизнес компании цифровым. Но есть четыре качества, которыми обладают все добившиеся успеха в цифровизации. Все они перешли на цифровые технологии, сумев сохранить и развить свой бизнес. Они более адаптивны, чем конкуренты. Они активно используют данные. И они со всей серьезностью к безопасности.

Содержание



Пример

Развитие бизнеса

К 2020 году около 75 % организаций по всему миру либо перейдут на цифровой бизнес, либо будут находиться в процессе перехода. Чтобы переход успешно состоялся, необходимо сделать три вещи.



1. Включить все аспекты бизнеса в план цифровизации

Лучший способ – использовать ИТ, чтобы повлиять на людей. Именно так Йенс Майер, главный исполнительный директор и председатель правления Гамбургского портового управления, начал привлекать внимание людей.

«У нас в порту есть большой мост, Кельбранд, на котором всегда было оживленное движение, – рассказывает Майер. – Грузовики обгоняли друг друга и задерживали тех, кто ехал за ними. Но когда мы рассказали об этом людям, никто не отреагировал. Поэтому мы задействовали ИТ-систему, чтобы получить точные статистические данные о том, что мы уже знали, – и люди прислушались. Нам разрешили поставить знак, запрещающий грузовикам обгонять друг друга, и пробки исчезли».



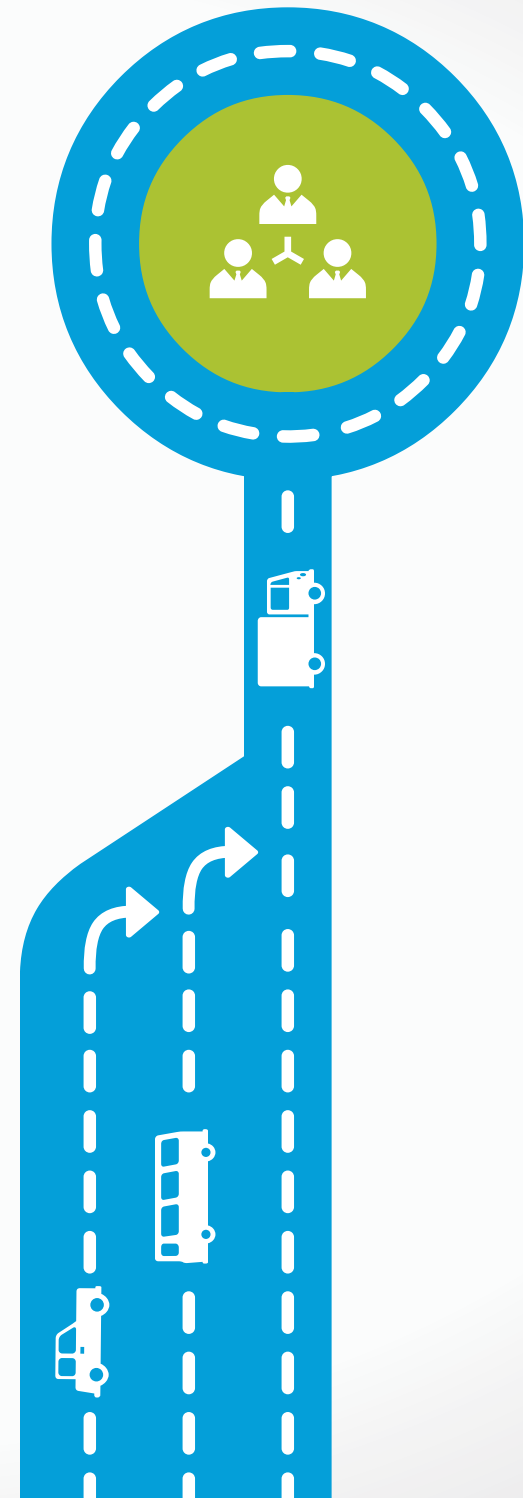
2. Обратиться к специалистам

ИТ требуют соответствующих специалистов — в основном по безопасности, аналитике данных и общим вычислениям. Но кто лучше всех готов к переходу? «Сетевые инженеры, — считает Сони Джиандани, старший вице-президент Cisco по маркетингу. — ИТ-отделу Cisco понадобилось всего четыре дня, чтобы научить наших сетевых инженеров работе с языком Python. К концу недели мы уже работали над автоматизацией выполнения повторяющихся задач».



3. Укрепить отношения со всеми контрагентами

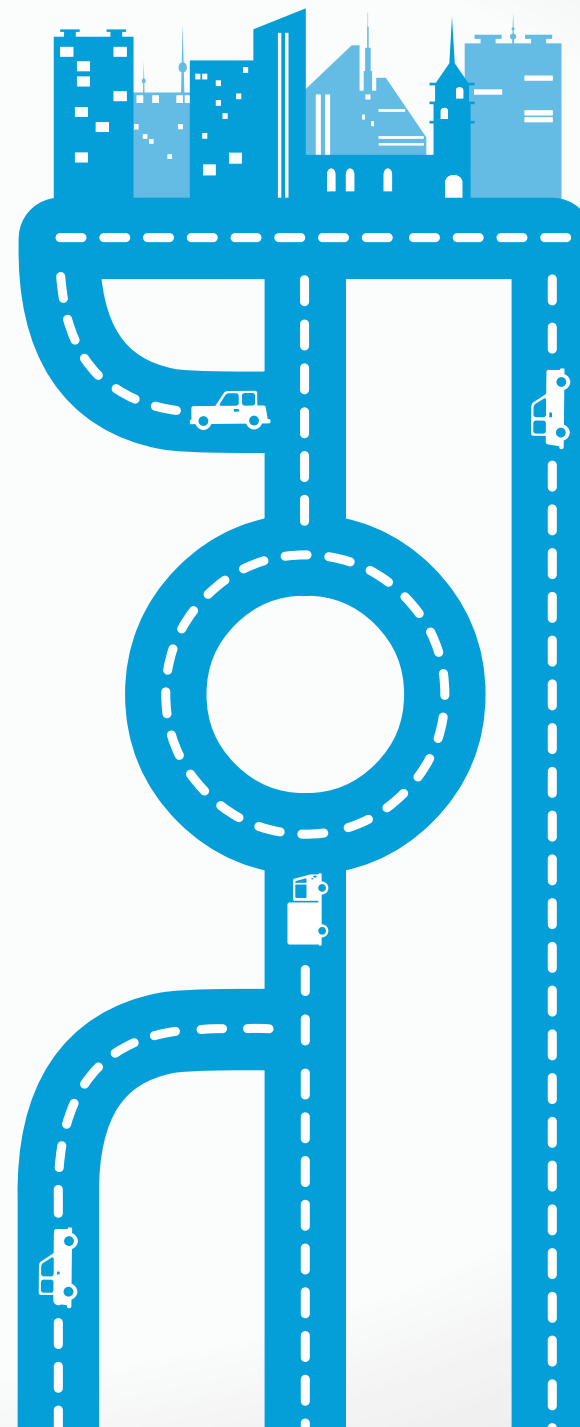
Каждый поставщик, партнер или заказчик должен быть частью единой команды с общими целями. Выстраивание отношений со всеми тремя категориями контрагентов – сложный процесс, и ИТ-директор не должен заниматься этим в одиночку. Cisco придерживается модели «создавать, покупать и быть партнером». Это означает, что мы не только создаем технологии, но и покупаем их у других компаний, и сотрудничаем с ними, постоянно перенимая новый опыт. В компании Gartner назвали такую модель "techquisition" («приобретение технологий»).



Адаптация к изменениям

С расширением и ростом организации ей становится труднее адаптироваться к изменениям и конкурировать с более молодыми и динамично развивающимися компаниями. Но и для крупных корпораций есть способы стать более адаптивными.

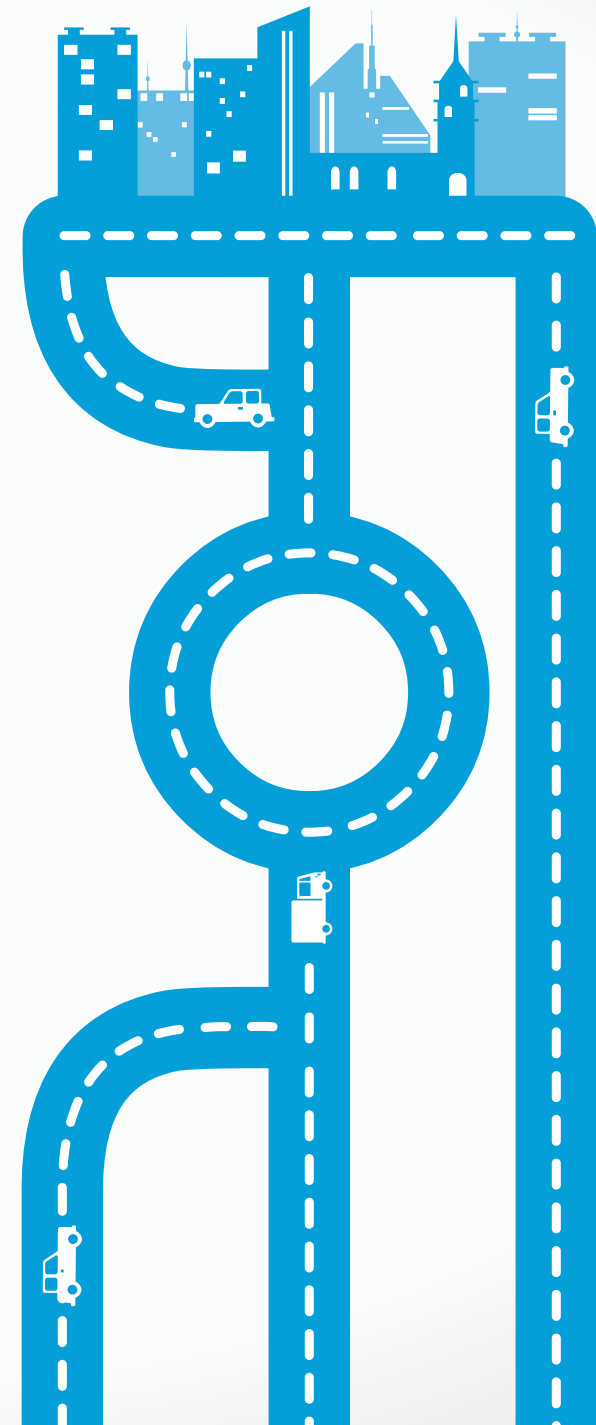
«У нас есть трехполосная дорога для инвестиций, — рассказывает Пол Коби, ИТ-директор John Lewis, компании с 91 000 сотрудников и 80-летней историей. — Внутренняя полоса — для крупных инвестиций. Эти деньги мы вкладываем в технологии, преобразующие всю нашу бизнес-модель и создающие многоканальную сеть розничной продажи. Средняя полоса — для значимых проектов, на которые уходит львиная доля инвестиций, например myJohnLewis, публикации каждые 4 недели на веб-сайтах, наши новые подарочные карты и т. д. А самая быстрая полоса предназначена для инноваций. В прошлом году мы реализовали вторую программу бизнес-инкубатора JLAB 2015 с пятью компаниями-финалистами и призом 100 000 фунтов стерлингов. Мы инвестировали в несколько очень интересных компаний, включая компанию Localz, разрабатывающую решения для торговых точек, и компанию Peeples, выпускающую устройства для «умных домов». Мы используем решения Localz в наших торговых точках и планируем продавать приложения Peeples для удаленного мониторинга дверного глазка».



Адаптация к изменениям

Но инновации не могут существовать в вакууме. Если вы хотите получить прибыль от инвестиций быстрой полосы, вам нужно создать правильную среду. В компании John Lewis этой средой является Комната Y – комната за мусорными баками на втором этаже главного офиса компании в Лондоне. Она напичкана компьютерами iMac, лазерными резаками и 3D-принтерами и служит для единственной цели – быстрого внедрения инноваций.

Если вы были в магазине John Lewis на Оксфорд-стрит в прошлом октябре, вы могли увидеть стенд с миниатюрными моделями диванов, снабженных радиометками. Посетители могли взять любую понравившуюся им модель и образец ткани, положить их на «умный» стол, и на экране появлялось изображение этого дивана с обивкой из выбранной ткани. Как сама идея, так и механизм ее реализации родились в Комнате Y.

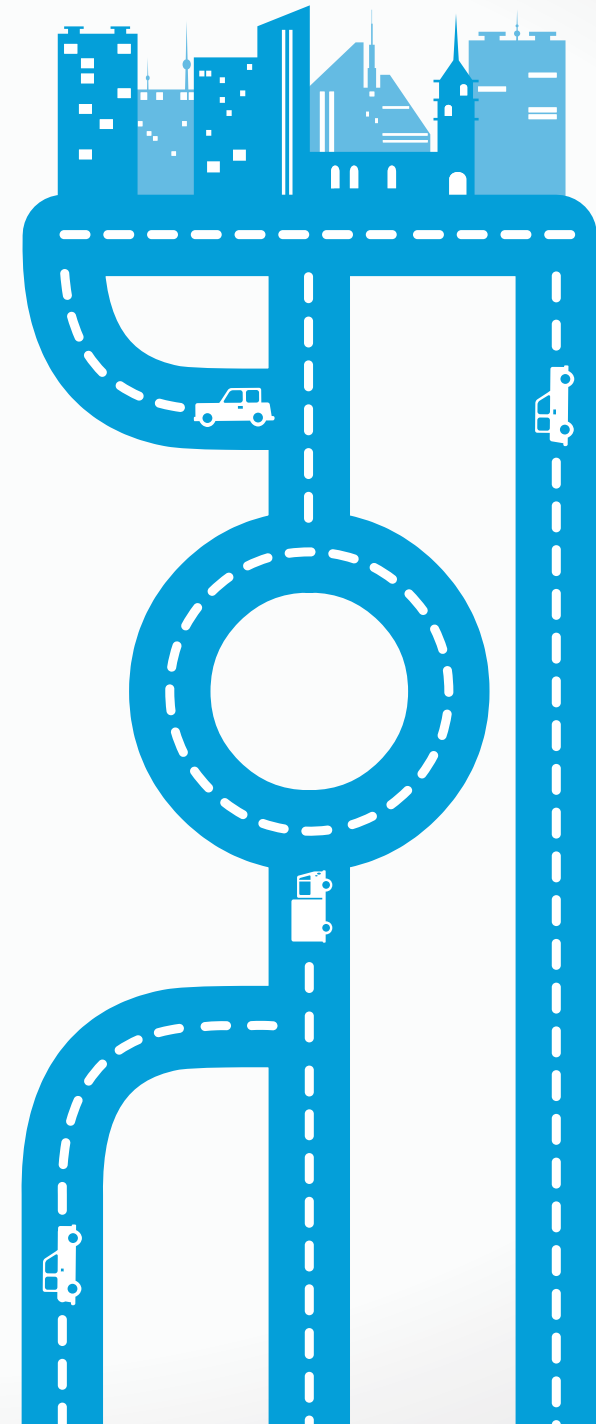


Адаптация к изменениям

Но для модернизации гигантской компании нужно нечто большее, чем продуманная модель инвестирования. В компании Cisco группа разработки технологий совместной работы Collaboration Technology Group во главе с Роуэном Троллопом получила задание сделать компанию более адаптивной.

Он считает, что для этого компания должна упростить иерархию, контролировать общую линию развития, а не каждый шаг, а также быть готовой к изменениям в любой момент и перестать полагаться на планы.

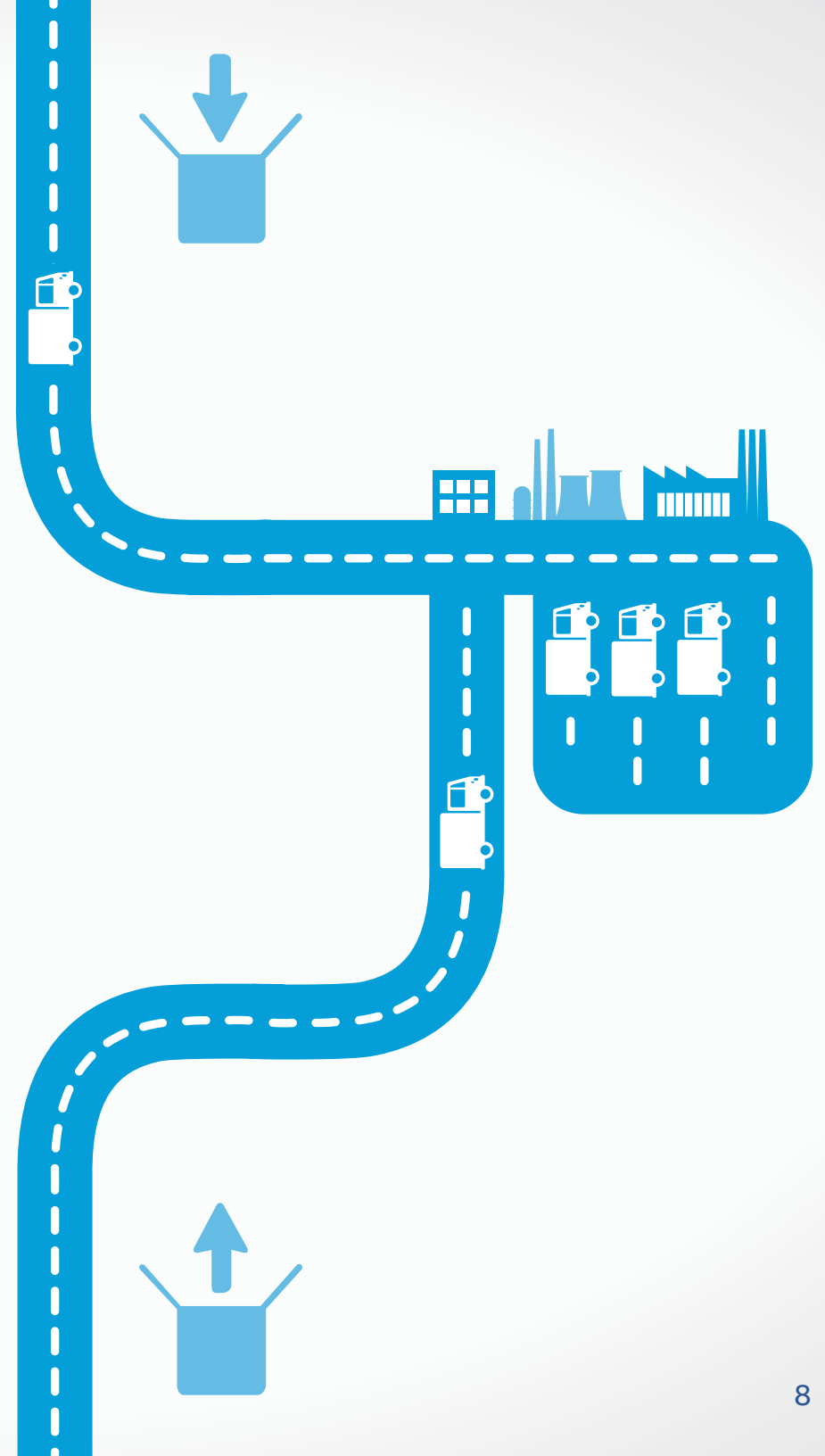
«Когда вы работаете в предсказуемом мире, планирование имеет смысл, — говорит Троллоп. — Но когда мир непредсказуем, смысла в этом немного. А мир становится все более непредсказуемым».



Активное использование данных

Ребекка Якоби, старший вице-президент Cisco по операциям, считает данные «священным Граалем цифровизации». В передовых организациях понимают, что данные — это их главный стратегический ресурс, поэтому они рады предложить пользователям бесплатные устройства и ПО.

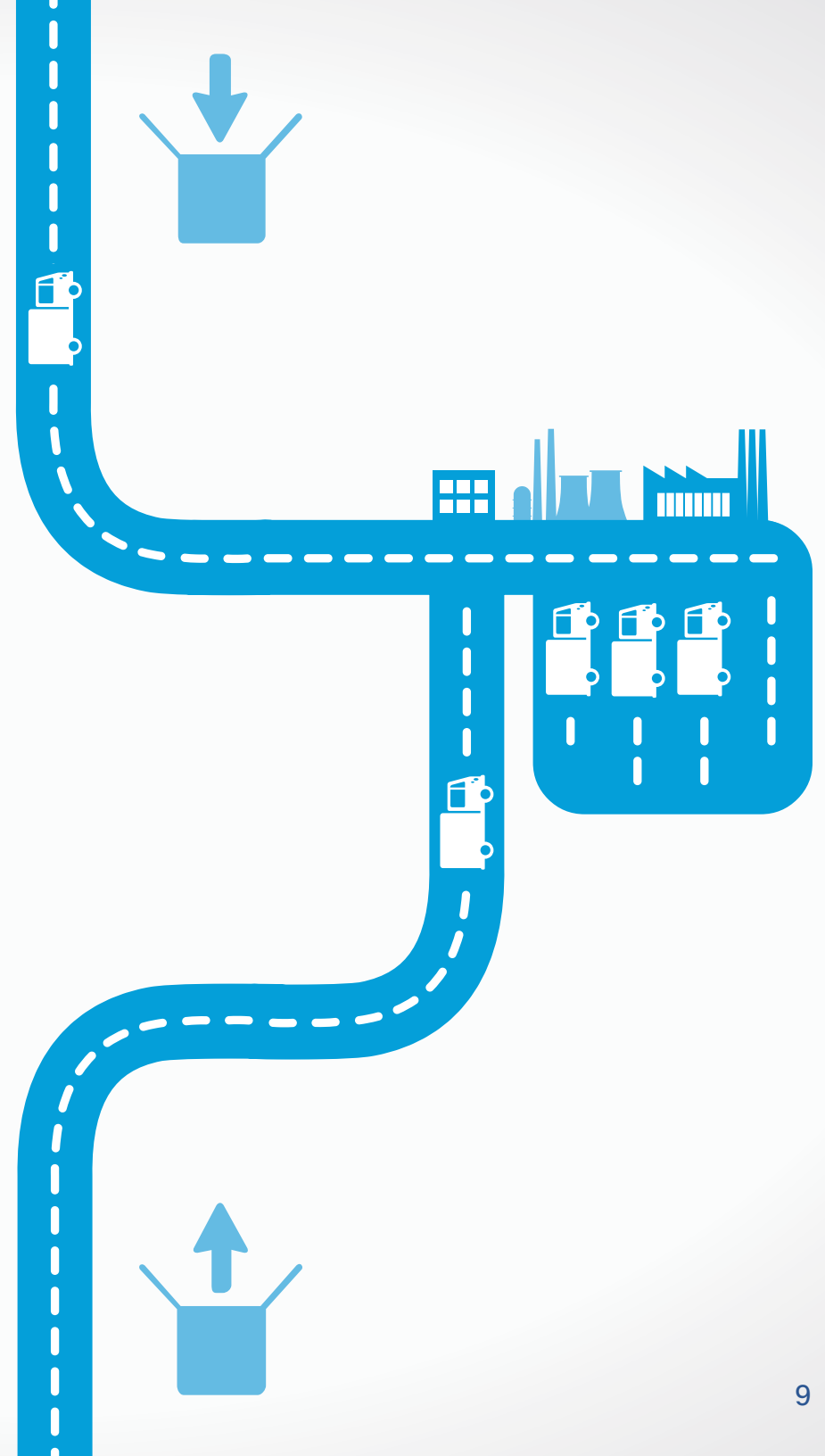
Например, сервис Google Flu Trends предсказывает распространение гриппа точнее, чем центры по контролю заболеваний, и при этом является бесплатным. Сама поисковая система Google также бесплатна. По состоянию на второй квартал 2015 года в социальной сети Facebook было зарегистрировано 1,49 млрд постоянных пользователей. Это больше, чем население Африки и Южной Америки вместе взятых. Если бы Марк Цукерберг установил плату в 20 долларов в год за пользование Facebook, то с начала существования этой сети он бы заработал более 140 млрд долларов США. Но вместо этого ему нужны ваши данные. Для Facebook они бесценны.



Активное использование данных

Даже небольшой элемент технологий, использующих данные, дает компании неоспоримое преимущество над конкурентами. Например, Amazon. Они знают не только, какие товары вы купили, но и какие товары вы просматривали. Так они могут определить, какие товары пользуются популярностью, и поддерживать нужный запас этих товаров. Эту уловку их конкуренты, использующие аналогичную логистическую цепочку поставок и продающие аналогичные товары, пока не смогли освоить.

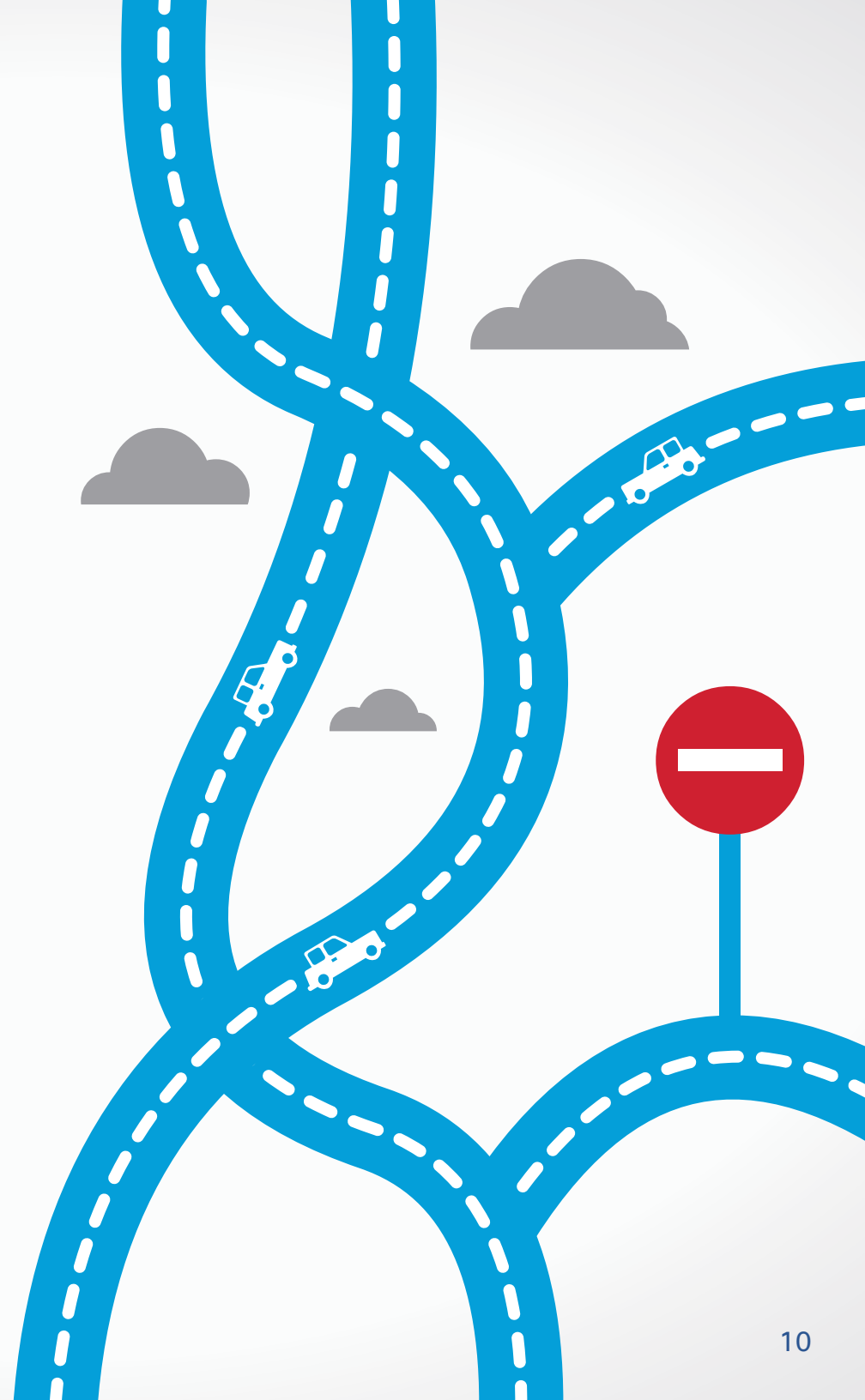
Но данные – это благо, которое может быстро стать проклятием. В среднем 70 % данных оседает в хранилищах и никак не используется, потому что данных слишком много, чтобы обработать их полностью. Однако есть и хорошие новости: некоторые компании создают инструменты, помогающие организациям справиться с наплывом данных. Один из примеров – проект Hadoop от Apache, предлагающий организациям способ хранить их данные и одновременно использовать их для аналитики.



Обеспечение безопасности

Последний элемент мозаики – безопасность. Облачные системы, мобильные технологии, данные и связь предлагают важнейшее конкурентное преимущество. Но когда у всего есть IP-адрес, как защититься от атак? Сегодня 60 % данных крадут за несколько часов, но 54 % нарушений безопасности обнаруживают только спустя месяцы.

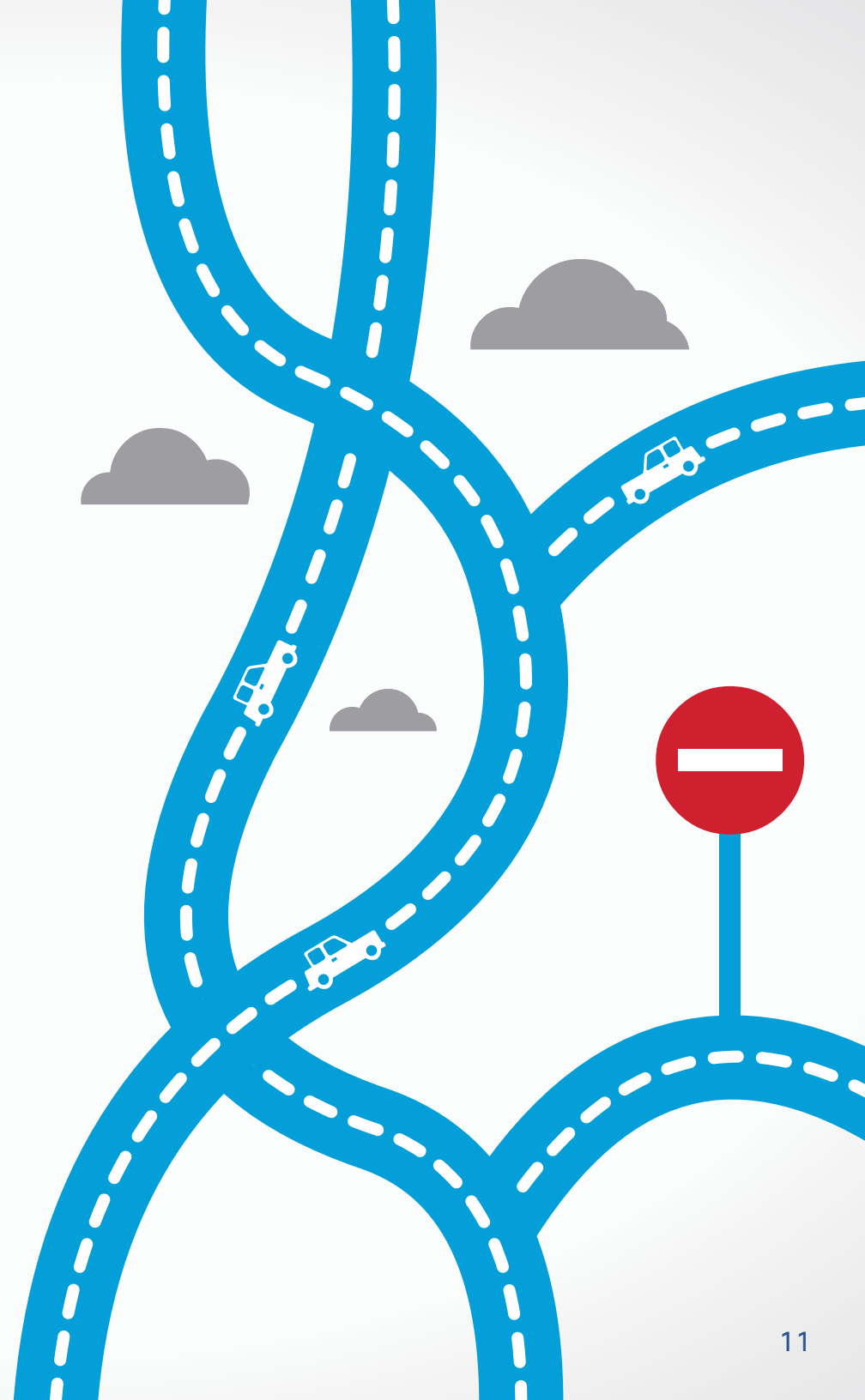
Однако, несмотря на эту постоянную опасность, многие организации настолько наивны, что защищают все свои базы данных с помощью одного имени пользователя и одного пароля. Это просто находка для хакера, с помощью которой он может нанести непоправимый ущерб репутации компании.



Обеспечение безопасности

По словам Найла Мерфи, основателя и главного исполнительного директора компании EVRYTHING, нам стоит начать серьезнее относиться к данным. «Обмен данными — основная задача в мире Интернета вещей, где мы живем. Поэтому вам нужно задумываться о контроле и разрешениях вплоть до уровня атрибутов личных данных. Вам нужно структурировать методы управления объектными данными в ваших системах».

Традиционные методы обеспечения безопасности уже не работают в современном цифровом мире. Систем безопасности, которые просыпаются при обнаружении угрозы и засыпают, когда она миновала, уже недостаточно.



Обеспечение безопасности

«Безопасность должна быть повсеместной. От сети в целом до отдельных мобильных пользователей. От облака до каждого уголка инфраструктуры. Независимо от того, где находятся сотрудники и данные, – говорит Дэвид Геклер, старший вице-президент Cisco Security Business Group. – Если все сделать правильно, безопасная сеть поможет реализовать новые бизнес-модели, например внедрить мобильные или облачные технологии. Снижайте риски, блокируя больше угроз, и повышайте продуктивность ИТ-специалистов. Это позволит вашей компании уделять больше внимания своей основной деятельности». Сотрудники Cisco Security Business Group знают характер новых угроз лучше, чем многие другие. Геклер и его команда постоянно работают над обновлением своих инструментов, поскольку атаки становятся все более изощренными.

«Мы наблюдаем все большее усложнение, – говорит он. – Злоумышленники выясняют принципы работы систем защиты и придумывают способы обойти их. За последний год количество спама возросло на 250 %, и он стал намного более целенаправленным».

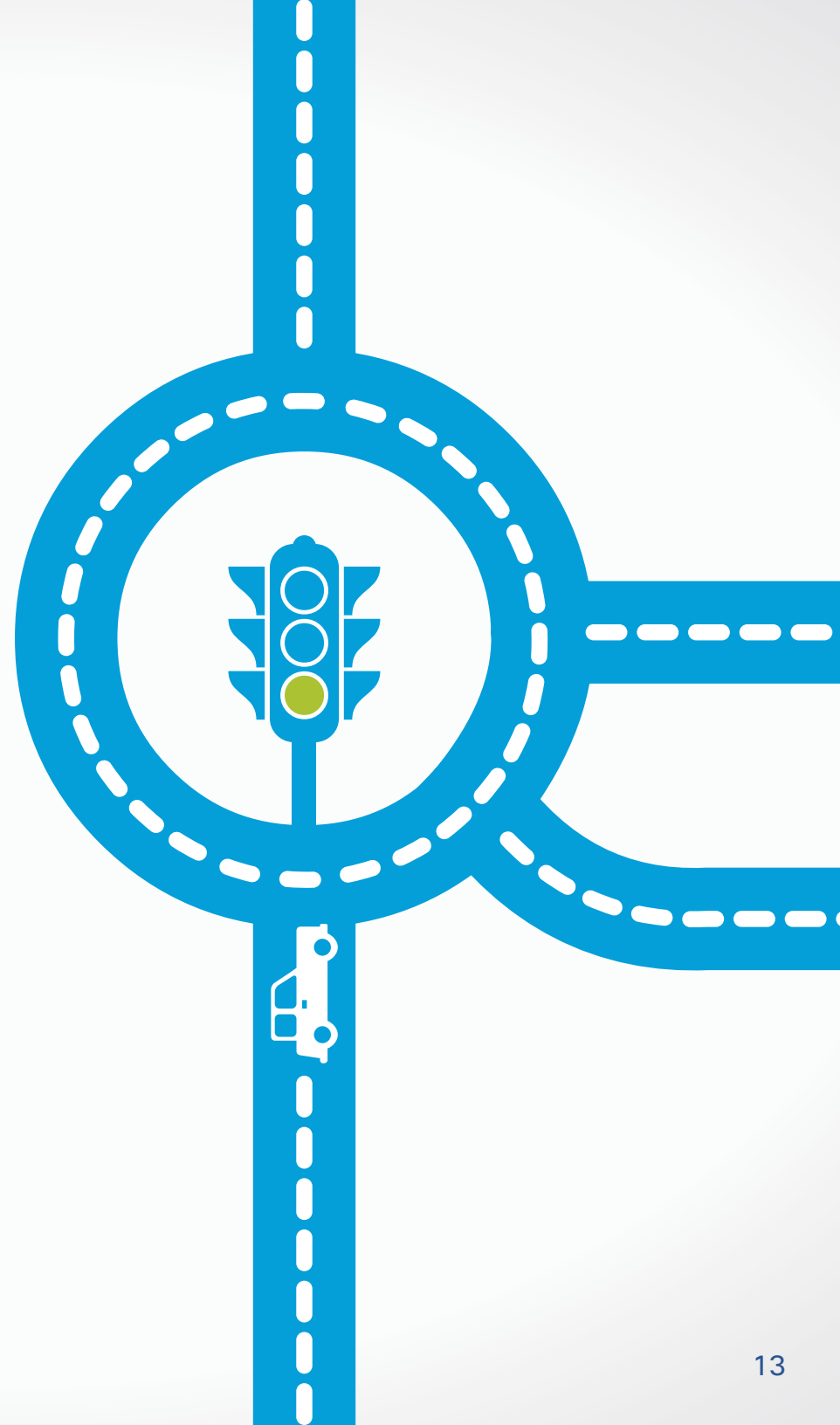


Куда двигаться дальше?

В мире цифровых технологий будущего размер и возраст организации ничего не значат. Чтобы победить, компаниям придется преобразовать себя и найти способ повести за собой своих сотрудников.

Это преобразование должно начинаться с малого, с лабораторий инноваций, подобных Комнате У в компании John Lewis, и правильного распределения инвестиций по принципу трехполосной дороги. И поскольку ИТ становятся все более централизованными, ИТ-директорам придется обращаться за помощью к другим новаторам: университетам, исследователям и городам.

Традиции погибнут. Лидеры сойдут с дистанции. И выживут только самые смелые. Отнеситесь к переменам серьезно, и вы окажетесь в числе победителей.



Живые продукты

Каждый год в мире производят и продают около 3,5 триллионов единиц товаров для потребителей. Банки колы. Коробки стирального порошка. Бутылки шампуня. До недавнего времени все эти товары были аналоговыми, но теперь они стали живыми устройствами для сбора данных. Или, по словам основателя и директора компании EVERYTHING Найла Мерфи, «сервисными узлами в сети».

Теперь, высыпав последнюю ложку порошка в стиральную машину, вы можете использовать пустую упаковку для заказа новой. По сути дела, вы принесли домой устройство, посредством которого такие компании, как Unilever или P&G, могут общаться с вами.

Мерфи считает, что изменения помогут компаниям оставаться в форме. «Если вы производите лампочки, то, когда человек включает в комнате свет, для вас лучше, чтобы лампочка загорелась. Если она не загорится, вы сразу же узнаете об этом, и тогда было бы лучше, если бы вы могли что-то с этим сделать».

