



568

20 110 86

intel

209 568

30 2

Оправданные технологии

Диана Фаррелл, Терра Тервиллигер, Аллен Вебб

За пять лет технологического бума, с 1995 по 2000 г., только американские компании потратили на информационные технологии (ИТ) свыше 1,2 трлн долл. — чуть меньше годового ВВП Франции. Значительная часть этой колоссальной суммы пошла на увеличение производительности. Но большинство компаний так и не добились роста производительности, сопоставимого с затратами. И все же даже в разгар бума некоторые компании, умело применив ИТ, создали устойчивые конкурентные преимущества и увеличили производительность. Сегодня, когда большинство компаний вынуждены исправлять свои ошибки и извлекать стоимость из уже сделанных вложений в ИТ, опыт лидеров оказывается особенно востребованным.

Почему лишь немногие компании смогли эффективно

использовать информационные технологии? Неудачи объясняют множеством причин. Компании закупают комплексные электронные системы, обновляли стремительно дешевеющее оборудование, много сил и средств тратили на то, чтобы объединить разнообразные системы, технологии, задействовать возможности интернета, не пасть жертвами «проблемы 2000» и т.д. Но одни теряли интерес к новым системам, едва возникали проблемы с их внедрением или оказывалось, что издержки на внедрение превысят экономический эффект от их использования. Другие, автоматизируя лишь часть своих бизнес-процессов, обнаруживали, что из-за невозможности провести полную автоматизацию доходность вложения существенно снижается. Третьи — не могли сконцентрировать свои инвестиции в сферах,

Диана Фаррелл (Diana Farrell) — директор McKinsey Global Institute

Терра Тервиллигер (Terra Terwilliger) — бывший сотрудник McKinsey, Силиконовая долина

Аллен Вебб (Allen P. Webb) — консультант McKinsey, Сигет

где новые технологии принесли бы наибольший эффект. Наконец, еще одна группа компаний не справилась с реорганизацией бизнес-процессов и потому не воспользовалась в полной мере преимуществами новых дорогостоящих ИТ-систем. Это был весьма серьезный просчет, ведь только кардинально изменив бизнес-процессы, компании могут полностью реализовать стоимость таких систем, как ERP¹ или SCM².

Неудивительно, что теперь, когда технологический бум прошел, большинство компаний сомневаются в способности новых технологий вообще оказывать какое-либо положительное воздействие на производительность. Маятник качнулся в другую сторону: если пять лет назад ИТ считали панацеей, то теперь их дружно предают анафеме.

В то же время компании, вложившие немалые средства в новые технологии, сегодня просто вынуждены извлекать из них стоимость.

А для этого надо понимать, при каких условиях инвестиции в ИТ действительно оказывают влияние на производительность. И здесь нельзя обойтись без опыта тех немногих компаний, которые даже в атмосфере всеобщей эйфории взвешенно и грамотно применяли технологические нововведения в своем бизнесе.



McKinsey Global Institute (MGI) проанализировал связь между ИТ и производительностью в трех отраслях — розничной торговле, производстве полупроводников и банковском бизнесе — и выявил ряд условий, при которых инвестиции в новые технологии приносят успех. Наше исследование укрепило нас

во мнении, что грамотное использование новых технологий может обеспечить ощутимый рост производительности и изменить расклад сил в отрасли.

Какими же принципами руководствоваться, инвестируя в ИТ, чтобы не выбросить деньги на ветер? Анализ показал, что самые успешные компании соблюдали несколько условий.

Во-первых, они развивали технологические и управленческие инновации в tandem. Сами по себе технологии не увеличивают

¹ ERP (enterprise resource planning) — электронные системы планирования ресурсов предприятия.

² SCM (supply chain management) — электронные системы управления цепочкой поставок.

производительность, она растет благодаря управленческим инновациям, иными словами — изменениям в бизнес-процессах. Технологические нововведения, не подкрепленные управленческими инновациями, чаще всего бесполезны. Ведущие компании с помощью ИТ создали особые бизнес-модели, достигли новых высот в производительности и добились устойчивых конкурентных преимуществ, благодаря которым они легче своих соперников преодолевают экономические невзгоды последних лет.

Во-вторых, компании, с успехом использовавшие новые технологии, четко понимали, в каких сферах деятельности им нужно повышать производительность, чтобы заметнее всего вырваться вперед в конкурентной борьбе, и потому они делали сфокусированные ИТ-инвестиции именно в этих сферах. В розничной торговле, например, огромное влияние на производительность могут оказать технологии управления торговыми складами. Лидеры не старались оптимизировать все подряд, считая, что надежнее ставить перед собой несколько конкретных целей и добиваться их.

В-третьих, они преобразовали бизнес-процессы и реформировали свои компании так, чтобы эффективно использовать возможности ИТ. Увы, многие компании, изрядно потратившись на новые технологии, не обрели ожидаемых преимуществ по той простой причине, что сделали ставку на направления, на которых нельзя совершить прорыв, или потому, что часто использовали новые технологии для уже устаревших бизнес-процессов.

В-четвертых, компании-лидеры скрупулезно рассчитывали, в какое время и в какой последовательности надо вкладывать в ИТ. Многие преимущества, основанные на технологиях, особенно те, что не требуют фундаментальных преобразований в бизнесе, недолговечны: как только новшества появляются на рынке, их внедряют все компании отрасли. Следовательно, инвестиции в ИТ приносят отдачу, лишь если сделаны вовремя. Компании, осознающие важность временного фактора, пристально следят за тем, как развивают ИТ их конкуренты, и вкладывают в ИТ первыми только в трех случаях: если технологии сложно воспроизвести, если они будут приносить пользу, даже когда их возьмут на вооружение другие компании, или довольно быстро обеспечат значительные преимущества. При этом самые успешные компании строго соблюдали последовательность инвестиций, чтобы в полной мере реализовать потенциал технологических инноваций.

И наконец, *в-пятых*, свои инвестиции в технологии они сосредоточили на тех позициях, где можно было сократить издержки

на взаимодействие, ведь в большинстве компаний взаимодействие «съедает» от 40 до 60% рабочего времени сотрудников.

Многочисленные координаторы, экспедиторы, клерки, секретари, представители клиентских служб — связующее звено между системами в самой компании и между системами компании и ее контрагентов. Именно из-за этих видов работ в основном происходят задержки, ошибки, издержки — то есть все то, что вредит производительности.

Компаниям, которые хотят грамотно управлять информационными технологиями, следует учесть опыт лидеров. Ниже мы более подробно рассмотрим основные из вышеназванных принципов, но прежде отметим, что ответственность за их соблюдение при инвестировании в ИТ лежит как на руководителях ИТ-департаментов, так и на исполнительных директорах. Технологам, безусловно, нужна поддержка от руководителей бизнеса — они должны ясно понимать, где скрыты источники преимуществ компании в производительности. Таким образом, при взвешенном подходе к ИТ, когда учитывается важная роль инноваций, производительности и особенностей компании, все самые важные решения об ИТ-проектах принимаются с обязательным участием топ-менеджеров, которые и отвечают за их дальнейшую судьбу.

Инновации и распространение технологий

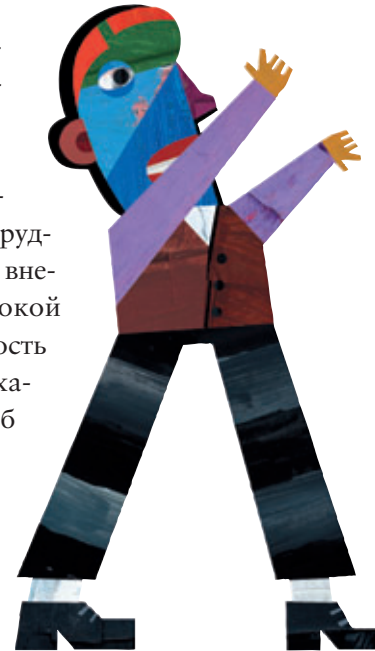
Мы изучали механизм взаимосвязи между инвестициями в ИТ и ростом производительности на основе материалов исследования MGI, посвященного причинам небывалого роста производительности труда в США в конце 90-х годов XX в. Согласно этому исследованию, самая благодатная среда для роста производительности труда — жесткая конкуренция. Это она заставляет менеджеров изыскивать всевозможные пути рационализации, а конкурирующие компании — немедленно внедрять появляющиеся на рынке инновации. Так, бурный рост производительности в оптовой торговле лекарствами начался тогда, когда оптовикам из-за сильнейшего давления консолидировавшихся розничных торговцев пришлось искать способы повышения эффективности. Выход они нашли в автоматизации складов, за счет чего и получили внушительный прирост производительности.

Быстрое распространение новых технологий, положительно воздействуя на экономику в целом, для отдельных компаний может означать быструю потерю преимуществ. Как только основная масса компаний отрасли внедряет некий стандартный набор приложений, ИТ превращаются просто в очередную статью расходов, но не в источник конкурентного преимущества. Вполне естественно, что быстрее

и охотнее всего конкуренты внедряют самые простые ИТ-решения, те, что требуют минимума предварительной работы.

В розничной торговле, например, большинство крупных компаний инвестируют в системы централизованной поддержки, управления и автоматизации складов и в модернизацию торговых точек. Но, повышая общий уровень производительности отрасли, эти технологии не дают отдельным компаниям отличительных конкурентных преимуществ. Скорее, преимущества достаются потребителям — они проявляются в низких ценах и качественном сервисе. Иногда, правда довольно редко, распространение отдельных технологий напоминает легкое помешательство: конкуренты «не глядя» внедряют появившиеся на рынке решения. Так происходило в конце 90-х годов с системами ERP и CRM³.

Однако благодаря некоторым технологическим нововведениям действительно создаются новые продукты, процессы и услуги или компании существенно укрепляют уже имеющиеся у них преимущества. При этом самые успешные компании стараются защитить свои решения и делают так, чтобы их было трудно скопировать. Самый очевидный случай — когда внедрение ИТ-систем происходит в рамках широкой реорганизации бизнес-процессов. Иногда уникальность обеспечивается тем, что ИТ-система «завязана» на характерные особенности компании, например масштаб или ее значительный интеллектуальный капитал. Разумеется, компаниям, стремящимся использовать новые технологии, которые повышают производительность и которые в то же время можно сохранить в тайне от конкурентов, приходится искать ответы на непростые вопросы. Как найти объекты для инвестиций, чтобы компания вырвалась вперед? Как планировать объем и время инвестиций, чтобы в условиях жесткой конкурентной борьбы приобрести нечто, имеющее подлинную долговременную стоимость?



Инвестиции во имя отличия

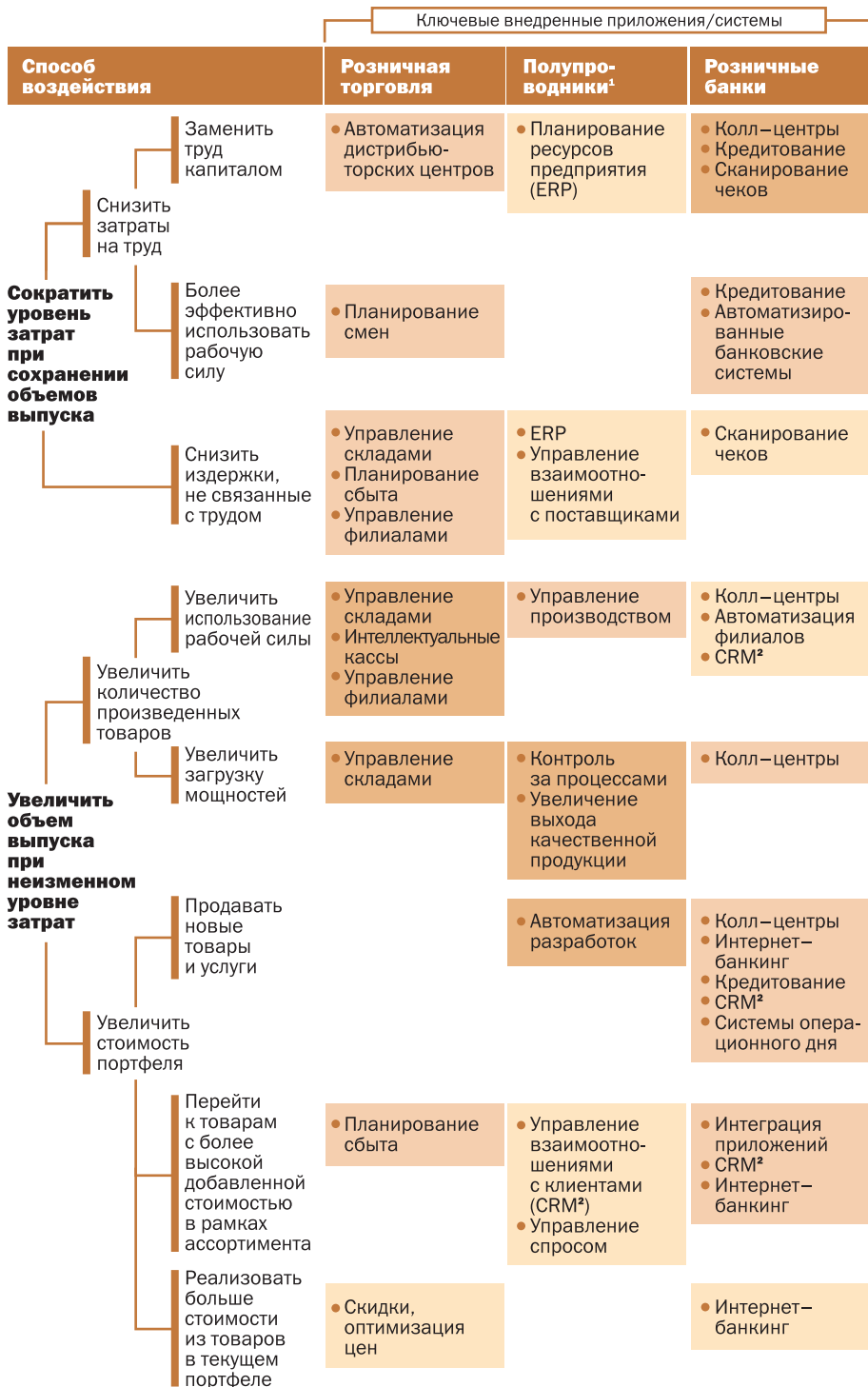
Чтобы знать, какие технологии позволят компании выделиться на фоне ее конкурентов, надо определить, воздействуя на какие операционные рычаги она получит максимальную прибавку в производительности

³ CRM (customer relationship management) — электронные системы управления взаимоотношениями с клиентами.

Схема 1

Воздействие ИТ на производительность

Эффект от внедрения ИТ: ■ Значительный ■ Средний ■ Незначительный



¹Только производство процессоров и памяти.

²Управление взаимоотношениями с клиентами.

Источники: Интервью; How IT Enables Productivity Growth, McKinsey Global Institute, Washington, DC, November 2002.

(см. схему 1). Некоторые из этих рычагов заведомо важнее других, и их значение иногда существенно зависит от отрасли или от бизнес-моделей. Обнаружив источники увеличения производительности, компаниям следует выбрать сферы, в которых с помощью новых технологий можно создать реальные конкурентные преимущества. Исследование MGI показало: лидеры четко понимали, что именно влияет на производительность в их отрасли, и, внедряя ИТ, в основном направляли инвестиции на программы, которые сильнее всего воздействовали на эти рычаги и, следовательно, способствовали решению самых главных задач.

Например, ведущий производитель процессоров Intel разработал успешную стратегию создания продуктов с более высокой добавленной стоимостью. При этом как раз информационные технологии сыграли решающую роль в ускорении проектирования и производства более мощных процессоров. В данном случае колоссальный прирост производительности, когда мощность процессоров и элементов памяти стала расти по экспоненте, а их стоимость увеличивалась значительно медленнее, был обеспечен именно за счет сфокусированных инвестиций в специализированные информационные системы.

Секрет в том, чтобы безошибочно определить рычаги или направления для сфокусированных инвестиций. Успешных примеров немало. Самое значительное воздействие ИТ оказали в 90-е годы на производительность розничных банков — тогда в них были автоматизированы проводившиеся прежде вручную процессы. В розничной торговле ИТ помогли увеличить эффективность работы всего персонала. В производстве устройств памяти они позволили резко увеличить объемы производства. Но иногда даже успешно внедренные ИТ не давали ожидаемого эффекта: так, например, произошло с системой распределения трудовых ресурсов в производстве полупроводников.

Чтобы найти «верные» рычаги, нужно понимать, во-первых, какие ключевые факторы определяют экономику отдельных компаний и отрасли в целом и, во-вторых, как ИТ могут повлиять на эти факторы. Рассмотрим пример розничной торговли. Хотя Wal-Mart безусловно лидирует в своем сегменте, в том числе с точки зрения применения ИТ, неразборчивое копирование «секретов» этой компании может обернуться стратегическим проигрышем для розничных торговцев в других сегментах.

Так, для торговли товарами повседневного спроса характерны небольшая норма прибыли, значительное количество товарных позиций и высокая оборачиваемость. А чтобы товары не залеживались

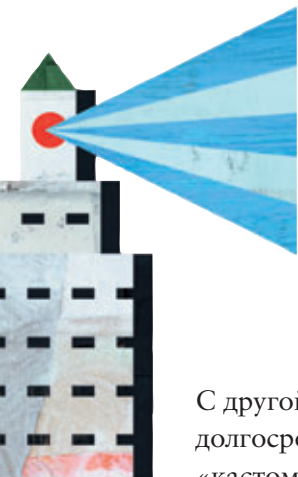
на складах (иначе торговля не будет успешной), склады должны быть оборудованы по последнему слову техники и обслуживаться эффективными системами управления запасами. Другое дело — торговля одеждой. У таких компаний, как Neiman Marcus и Saks Fifth Avenue, большая норма прибыли, но им приходится иметь дело с непредсказуемыми веяниями моды и сезонными сменами коллекций. Этим компаниям, разумеется, тоже нужны эффективные схемы дистрибуции, но очевиднее всего они выиграют, если сократят долю продукции, продаваемой со скидкой. По мнению экспертов, в магазинах одежды от 50 до 80% новой коллекции раскупается в первые четыре недели сезона, затем наступает пора скидок. Следовательно, таким компаниям необходимы системы, которые позволили бы прогнозировать спрос и более гибко управлять распродажами. Эффект от успешного применения систем прогнозирования спроса может, по мнению одного из экспертов, увеличить количество товаров, продаваемых за полную цену, не меньше чем на 25%.

Не всем компаниям под силу по большинству показателей идти в ногу с лидерами, да и незачем в погоне за ними инвестировать во все слабые, отстающие сферы. Наоборот, если технологии и ноу-хау доступны,

надо стараться догнать передовые компании, используя надежные и недорогие приемы, например стандартные приложения или аутсорсинг бизнес-процессов. Когда в 1994 г. компания Wal-Mart приобрела 122 магазина канадской Canadian Woolco, она не стала покупать неэффективные дистрибуторские активы Woolco, а предпочла передать управление складами и транспортом на аутсорсинг. Только ограничивая инвестиции, которые не выделяют компанию из общей массы, можно преуспеть в действительно важных сферах.

С другой стороны, когда появляется возможность создать долгосрочное преимущество за счет инвестиций в уникальные, «кастомизированные» технологии, не стоит отказываться от них.

Так, компания Wal-Mart, чтобы наладить управление поставками, не стала использовать стандартное программное обеспечение, а обратилась в небольшие фирмы, которые специально для нее разработали индивидуальные программы. Поскольку они были «скроены» под нужды Wal-Mart, компании не пришлось приспособливать свои бизнес-процессы под возможности стандартного ПО. Заодно компания обезопасила себя от того, что конкуренты скопируют ее решения. Более того, Wal-Mart не стала создавать собственные ИТ-системы для всей своей структуры, а очень



избирательно вкладывала средства в отдельные объекты. Успех был достигнут потому, что в компании понимали: с помощью новых технологий можно развивать уже существующие операционные преимущества, в частности высокоэффективную дистрибьюторскую сеть, постоянно оптимизируя системы дистрибуции и поставок.

История с Wal-Mart — не исключение. Удачные инвестиции, как правило, усиливают и поддерживают конкурентное преимущество компании. Так, JP Morgan Chase недавно благодаря ИТ укрепил свои позиции на рынке автомобильного кредитования. К началу 2001 г. банк лидировал в верхнем сегменте рынка кредитования, в нем работало более 9600 дилеров. Позже банк начал расширять дистрибьюторскую сеть: его филиал LabMorgan вместе с AmeriCredit и Wells Fargo создал систему DealerTrack, которая позволяет дилерам помогать клиентам в поиске и получении займов в режиме онлайн. Процессинговой системой DealerTrack могут пользоваться и другие банки. Но, поскольку масштаб бизнеса дает JP Morgan Chase ценовое преимущество, банк, располагающий сетью из 18 000 дилеров, выигрывает от распространения DealerTrack.


Эффект от инвестиций в ИТ должен быть измеряемым. Иногда трудно выделить «чистое» воздействие ИТ на результативность бизнеса, но, если у менеджмента есть четкие цели, должны существовать способы хотя бы приблизительной оценки этого воздействия. Невозможность заранее измерить результаты конкретной инвестиции должна настораживать. Пример приблизительной, но полезной оценки — оборачиваемость складских запасов. Так, когда Wal-Mart улучшила этот показатель с 6,6 в 1994 г. до 9,9 в 2001 г., стало ясно, что компания поступила правильно, инвестировав в систему управления торговыми точками RetailLink. Более скромные достижения Kmart, основного конкурента Wal-Mart, за тот же период — увеличение с 4,7 до 5,9 — подтверждают, как непросто догнать лидера отрасли в умении с помощью ИТ расширять и закреплять свои операционные преимущества.

Последовательность и время

Компаниям, которые в конкурентной борьбе опираются на успехи, достигнутые благодаря ИТ, важно знать, как и когда «выходить на бой». Успех ИТ-проекта во многом зависит от того, завершены ли к моменту его запуска все необходимые предварительные работы и сделаны ли все инвестиции. Важность многоступенчатого подхода к внедрению ИТ, когда каждая ступень становится основой для следующего вложения, нагляднее всего видна на примере розничного сектора. В торговле товарами повседневного спроса,

прежде чем запускать сложные приложения для планирования деятельности, нужно научить персонал работать с новыми системами.

Компании, инвестирующие в сложные системы, не сделав базовых инвестиций и преобразований, рискуют просто потерять деньги.



Так, одна торговая компания вложила миллионы долларов в систему управления и измерения эффективности рекламных кампаний, но в результате ей пришлось иметь дело с толпами рассерженных клиентов. Оказалось, что ее складские системы не справляются с огромными колебаниями спроса, которые сопровождают мощные рекламные акции. С другой стороны, известно, что иногда компании тратят много времени и средств на создание базовой ИТ-инфраструктуры и никак не могут добраться до высококорентабельных инвестиций. Чтобы найти баланс в этом вопросе, подчас требуются сноровка и опыт канатоходца.

Уже сделав крупные инвестиции в ИТ-инфраструктуру и приложения, многие из успешных компаний стали реорганизовывать свои бизнес-системы и производственные процессы, чтобы в полной мере воспользоваться преимуществами новых технологий. В отдельных случаях — речь идет о банках — были консолидированы системы бэк-офисов или выведены на аутсорсинг такие стандартные процессы, как поддержка колл-центра. Некоторые компании из сферы оптовой торговли, например, преобразовали все процессы управления складами, чтобы они соответствовали новым возможностям, появившимся благодаря новым технологиям. Dell Computer — производитель компьютеров, реализующий значительную долю продукции через свой веб-сайт (в 2001 г. его ежедневные продажи превысили 50 млн долл.), постоянно пересматривает и оптимизирует устоявшиеся бизнес-процессы, внедрив ту или иную инновацию. Главным конкурентным преимуществом Dell остается скорость подготовки заказов и низкие издержки на хранение, а основной упор компания делает на установление более эффективного взаимодействия между поставщиками комплектующих и потребителями. Сейчас благодаря технологическим и управленческим инновациям компания готова за 24 часа собрать и поставить компьютер оригинальной конфигурации.

Пример Wal-Mart показывает, как важно соблюдать правильную последовательность инвестиций в новые технологии. Компания сначала внедрила новые приложения для оптимизации движения товаров по всей цепочке поставок и только на основе этих систем стала создавать новые механизмы координации взаимоотношений с поставщиками. Повышение качества координации позволило Wal-Mart внедрить эффективную систему планирования ассортимента и регулярного

пополнения магазинов. И лишь после того как все эти инвестиции были сделаны и новые технологии интегрированы в бизнес-процесс, Wal-Mart построила так называемый информационный склад, где на основе данных, получаемых от разных источников и разных уровней анализа, обрабатываются сложные запросы. Сейчас, чтобы выявлять тенденции в потреблении, определять самые успешные форматы и, исходя из этой информации, доставлять в свои магазины нужные товары в нужном количестве, Wal-Mart использует информационную базу, которая следит за состоянием дел во всей компании. Благодаря способности быстрее реагировать на колебания спроса Wal-Mart предлагает покупателям больше категорий товаров в более крупных магазинах. За счет этого компания сократила издержки на рабочую силу и обслуживание производственных запасов гораздо ощутимее, чем ее конкуренты.

Однако перед любой даже самой успешной компанией на повестке дня стоит непростой стратегический вопрос: следовать тенденциям в ИТ или формировать их? Незамедлительно внедрять ИТ нужно в том случае, если эта инициатива «работает» на весь бизнес или сулит действительно мощное обновление — создание новых продуктов, услуг, процессов либо рационализацию существующих процессов, способную расширить конкурентные возможности компании. Столь же убедительными представляются инновации, которые будут приносить пользу, даже если они появятся у конкурентов.



Такая ситуация сложилась в середине 90-х годов, когда благодаря целой серии прорывов в разработке программного обеспечения — таких как разработка нейро-сетей и предиктивных моделей оценки рисков, — розничные банки смогли предупреждать мошенничества с получением кредитов. Масштабы потерь из-за мошенничеств не только вполне оправдывали эксперименты с новым ПО, но и стимулировали менеджеров к поиску новых способов взаимодействия с клиентами, чтобы более аргументированно одобрять или отклонять кредит. Это — яркий пример параллельной эволюции технологий и управленческих инноваций. Заметим, что широкое распространение новых систем никоим образом не снизило их положительный эффект для отдельных компаний. К 2000 г. потери от мошенничеств в отрасли составили 0,18% от общей дебиторской задолженности по сравнению с 0,41% в 1994 г. — банки тем ощутимее выигрывали от инноваций, чем больше тратили на них средств.

Опыт JP Morgan Chase в создании системы DealerTrack доказывает, что лидерство в ИТ может принести хорошие плоды, если оно основано на других преимуществах компании.

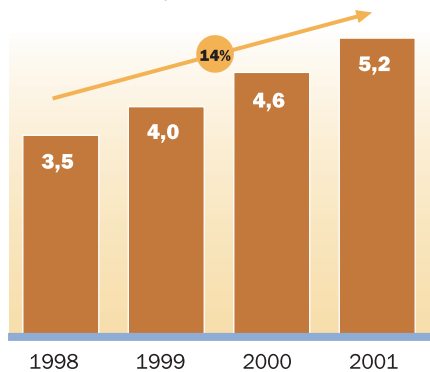
Широкое распространение системы DealerTrack позволило банку быстрее обслуживать своих дилеров, и клиентов. Результатом этого эффективного сотрудничества стал виртуальный цикл роста⁴, который укрепляет преимущества компаний.

Напротив, первопроходцам бывает нелегко получить отдачу от вложений в ИТ, если в покупаемых технологиях доля инновационной составляющей невысока и их легко воспроизвести. Мы рекомендовали бы не торопиться в подобных ситуациях. Но как их распознать? Рассмотрим еще одну инициативу розничных банков — CRM. Банки надеялись с помощью новых процессов сбора и распространения информации о клиентах увеличить объемы перекрестных продаж, сократить отток старых клиентов и привлечь новых, повысить показатель прибыли в расчете на одного клиента. Однако заложенная в CRM способность к совершенствованию не привела к желаемым результатам: несмотря на масштабные инвестиции, количество банковских продуктов, приходящихся на среднюю семью, осталось неизменным (см. схему 2). Мы согласны, что иногда

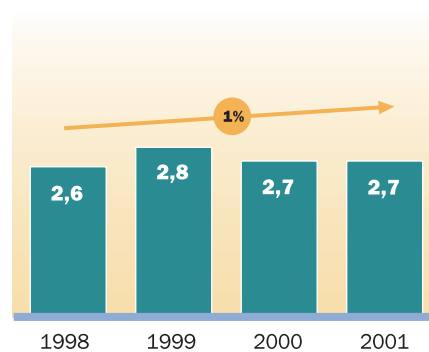
Схема 2

Эффект от внедрения банками CRM-систем

Расходы американских розничных банков на CRM, 1998—2001 гг., млрд долл.



Среднее количество банковских продуктов на одну американскую семью, 1998—2001 гг.



Источник: Bank Marketing Survey Report, American Bankers Association, 1992—2000; Performance Solutions International; TowerGroup.

использовать CRM-системы действительно бывает трудно, но в данном случае неудача банков объяснялась прежде всего тем, что большинство из них почти одновременно запустили в работу одни и те же механизмы и на одном и том же медленно растущем рынке. Банки, не вложившие средства в CRM, вероятно, лишились части своих клиентов, но и банки,

⁴ Более подробно о циклах роста см.: Парадокс быстрорастущих компаний // Вестник McKinsey, № 2, 2002.

которые первыми приобрели CRM, вряд ли могут похвастаться значительно большими успехами, чем у тех, кто последовал за ними.

Предсказать заранее, даст та или иная инвестиция в ИТ результат, довольно сложно. Компаниям, принимающим нелегкое решение — взять на себя роль ведущего или ведомого в вопросе инвестиций в новые технологии, обязательно нужно выполнить два условия. Во-первых, оценить, насколько быстро будет распространяться новая технология. В случае с CRM было сразу несколько сигналов об опасности: грандиозная рекламная кампания, большое количество банков, одновременно начавших внедрение, и наконец, появление нескольких ИТ-вендоров, которые выбросили на рынок новые интегрированные продукты, обещающие невиданный результат.

Во-вторых, компании необходимо понять: если она станет инвестировать в конкретную область, то хватит ли ей сил оставаться здесь лидером? Определившись с тем, куда лучше всего вкладывать средства, компания должна решить: готова ли она рисковать на этом направлении бизнеса; уверена ли, что инвестиции пойдут на пользу другим ее преимуществам и благодаря им она останется во главе гонки; насколько ее прежний опыт в мобилизации ресурсов для осуществления перемен гарантирует успех нового начинания. Если ответы на эти вопросы не внушают оптимизма, то лучше идти в фарватере, отказавшись от лидерства. Компании, презирающие недорогие «стратегии последователя», часто разбазаривают ресурсы, благодаря которым можно было бы достичь реальных преимуществ в производительности, например задействуя какие-нибудь другие операционные рычаги. В конце концов, задача заключается не в том, чтобы с помощью ИТ первым использовать все возможности увеличить производительность, а в том, чтобы сделать верную ставку на то, что принесет реальный результат.