



IBM East Europe & Asia

# Профессия CIO: путь инноваций и конкурентных преимуществ.

Кирилл Корнильев

Генеральный директор IBM EE/A

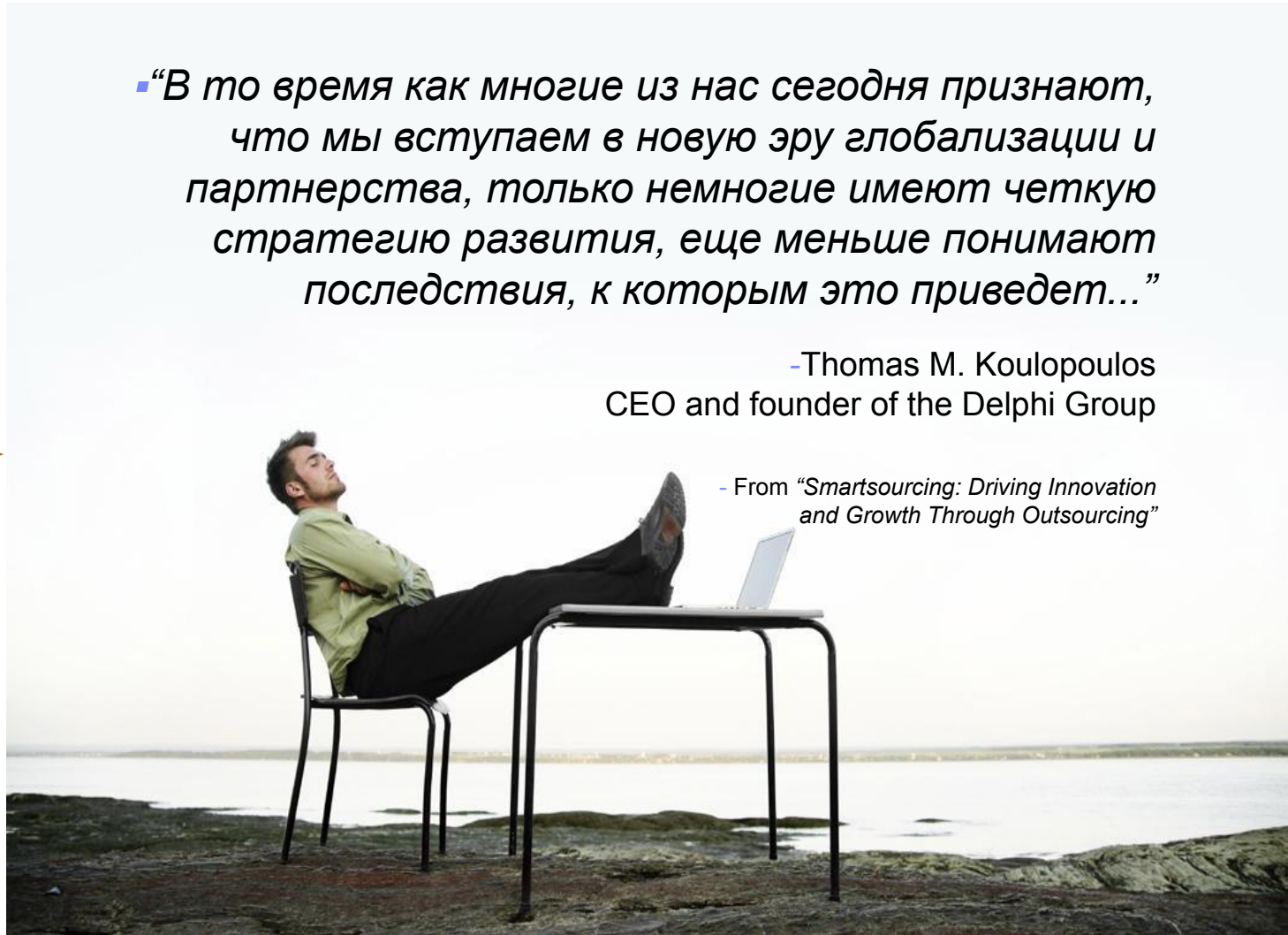


## Давление рынка сегодня является основной причиной для изменения модели ведения бизнеса

■ *“В то время как многие из нас сегодня признают, что мы вступаем в новую эру глобализации и партнерства, только немногие имеют четкую стратегию развития, еще меньше понимают последствия, к которым это приведет...”*

- Thomas M. Koulopoulos  
CEO and founder of the Delphi Group

- From *“Smartsourcing: Driving Innovation and Growth Through Outsourcing”*



## Жизнь в период перемен требует особого внимания к обработке информации (и, соответственно, к IT)

- Происходящие вокруг изменения:
  - динамики отраслей
  - осознания своего бизнеса и бизнес-моделей
  - понимания самими CIO роли информационных технологий
- Влияют на:
  - организацию IT
  - управление IT
  - бюджетирование IT

## Достичь успеха, используя традиционные подходы, становится сложнее

- Тектонический сдвиг в бизнесе
- Приводит к пересмотру
  - Альянсов
  - Стратегии конкурентной борьбы
  - Бизнес-моделей
- C-level руководители (CEO, CFO, ..., CIO)  
находятся в центре происходящего

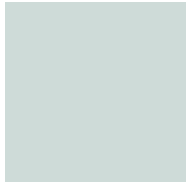
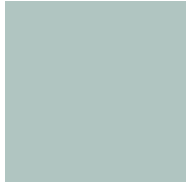
## Существующая бизнес-модель предприятия перестает быть догмой



- IBM CEO 2006 Study
- 765 CEOs опрошено
- Большинство считают, что инновации в области бизнес-моделей обеспечивают устойчивый рост доходов
- 2/3 CEO собираются радикально поменять бизнес-модель в следующие 2 года
- Недостаточно инноваций в области продуктов и услуг
- Ужас “commodity”



## Инновации в области бизнес-моделей обеспечивают устойчивый рост доходов

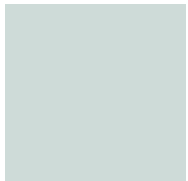


- Результат внедрения инновационных моделей:
  - Быстрый рост операционной рентабельности
  - Сокращение издержек
  - Способность к стратегическим изменениям
  - Более легкая адаптация к новой специализации
  - Способность быстро входить в новые развивающиеся рынки

***“Устойчивое конкурентное преимущество никогда не возникает только от продуктивности либо от изобретательства. Сегодня это приходит со сплавом изобретательства и глубокого понимания как трансформировать текущее положение вещей.***

- Samuel J. Palmisano  
IBM Chairman and CEO  
Foreign Affairs magazine, May/June 2006

## Внешние и внутренние источники инновационных идей – сканирование и отбор

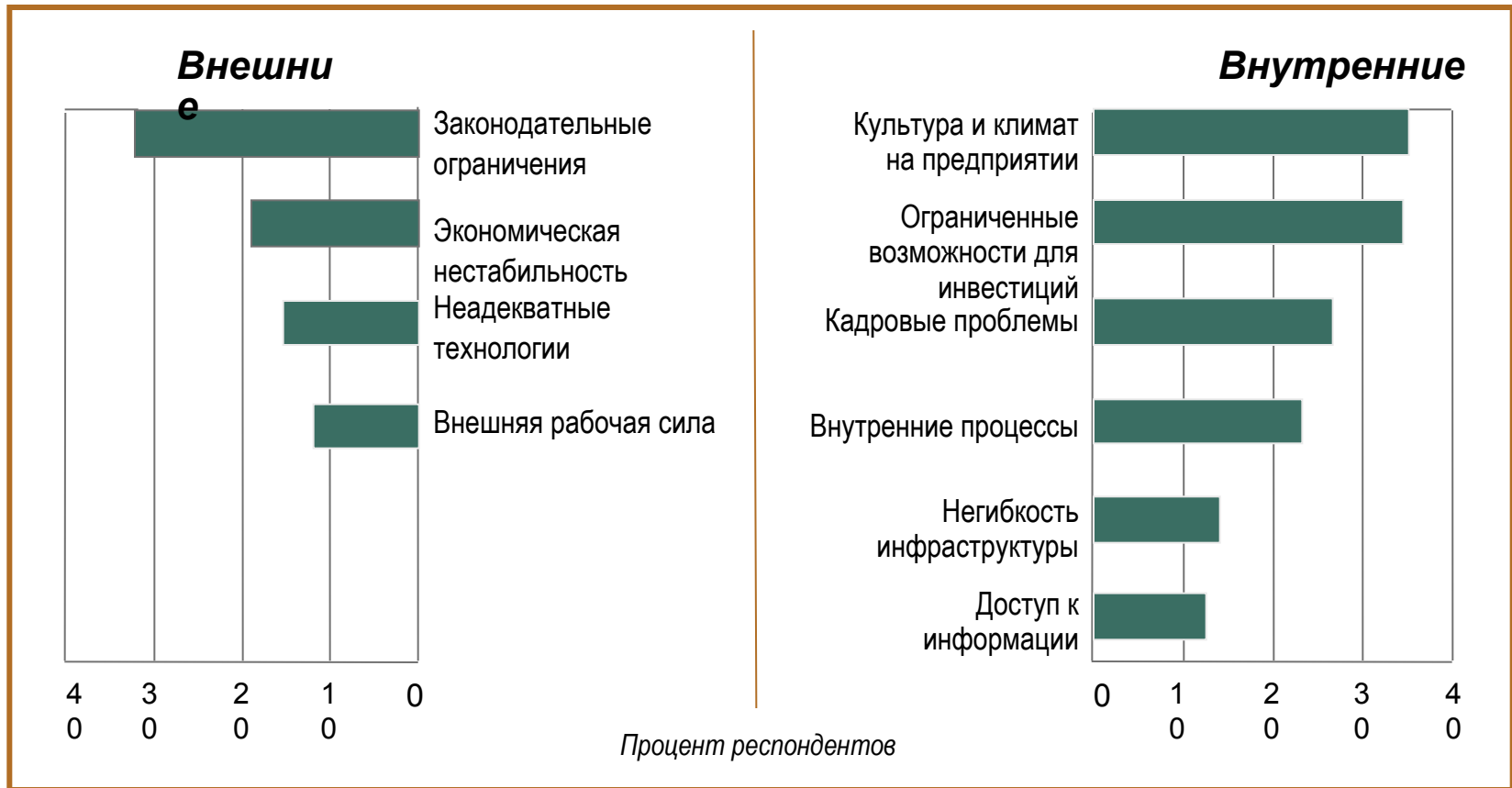


- Источники инноваций
  - Партнеры и заказчики
  - Сотрудники
  - Подразделения R&D
  - и т.д.
- Наибольшая проблема это не сбор идей, а обработка информации
- Роль IT и CIO повышается
- IBM Innovation Jam



# Основные внутренние и внешние препятствия для инноваций

## Существенна роль ИТ в преодолении внутренних препятствий



Source: IBM Global CEO Study 2006



## Что такое инновация?



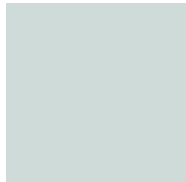
*Вчера*  
**Innovation = ideas**



*Сегодня*  
**Innovation = ideas driven to profitability**



- Продукты
- Услуги
- Бизнес модели



*Инновации возникают на перекрестке изобретательства (invention) и понимания сути бизнеса (business insight)*

## Финансовый взгляд и реакция на изменяющиеся условия бизнеса

---

- IBM Global CFO 2008 Study
- Совместно с Wharton School и Economic Intelligence Unit
- Опрошено 1200 CFO в 79 странах
- Главный итог:
  - CFO хотят быть мобильными и мгновенно реагировать на возникающие возможности роста
  - CFO хотят видеть предприятия более устойчивыми к возникающим рискам
  - Дать территориям больше автономии

## Организационно-финансовая интеграция – другой важный компонент роста доходов компании и создания новых ценностей

---

- Однако, интересный вывод
  - Те CFO, которые выстроили интегрированную финансовую компанию, получили выигрыш в
    - росте доходов
    - повышении эффективности предприятия
    - управлении рисками
  
- Т.е. интегрированные предприятия имеют лучшие финансовые показатели, по сравнению с менее структурированными рыхлыми холдинговыми структурами

## Организационно-финансовая интеграция – конкурентное преимущество

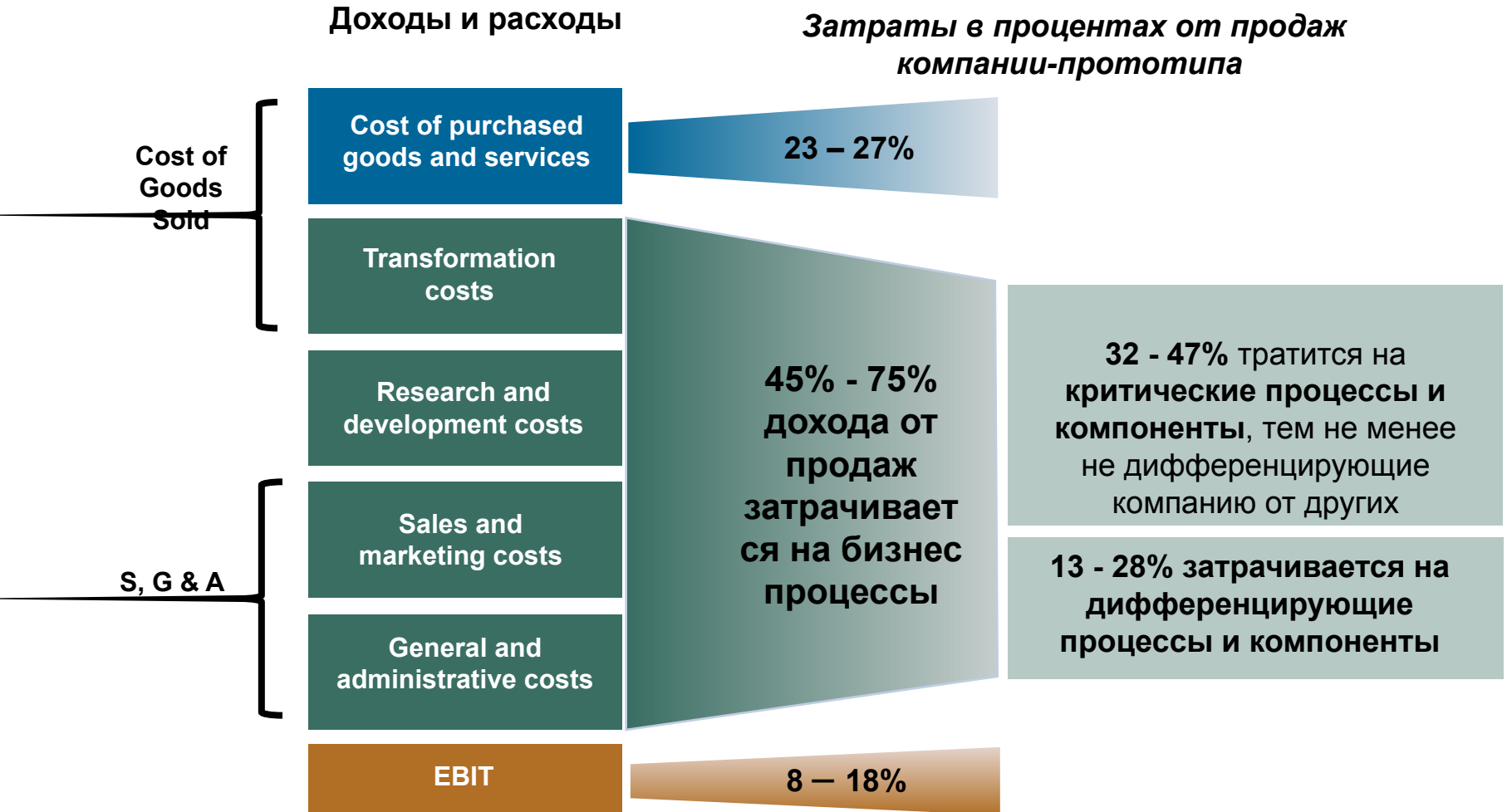


Sources: IBM Global CFO Study 2008; ThomsonFinancial; 2007 Wall Street Journal "Annual Industry Report"

***“Ключ – это интеграция бизнеса и самой организации, нахождение правильного баланса между поддержкой предприятия и изменчивостью бизнеса. Ни финансовая вертикаль ни бизнес не могут доминировать – необходимо сотрудничество.***

*- IBM Global CFO Study participant*

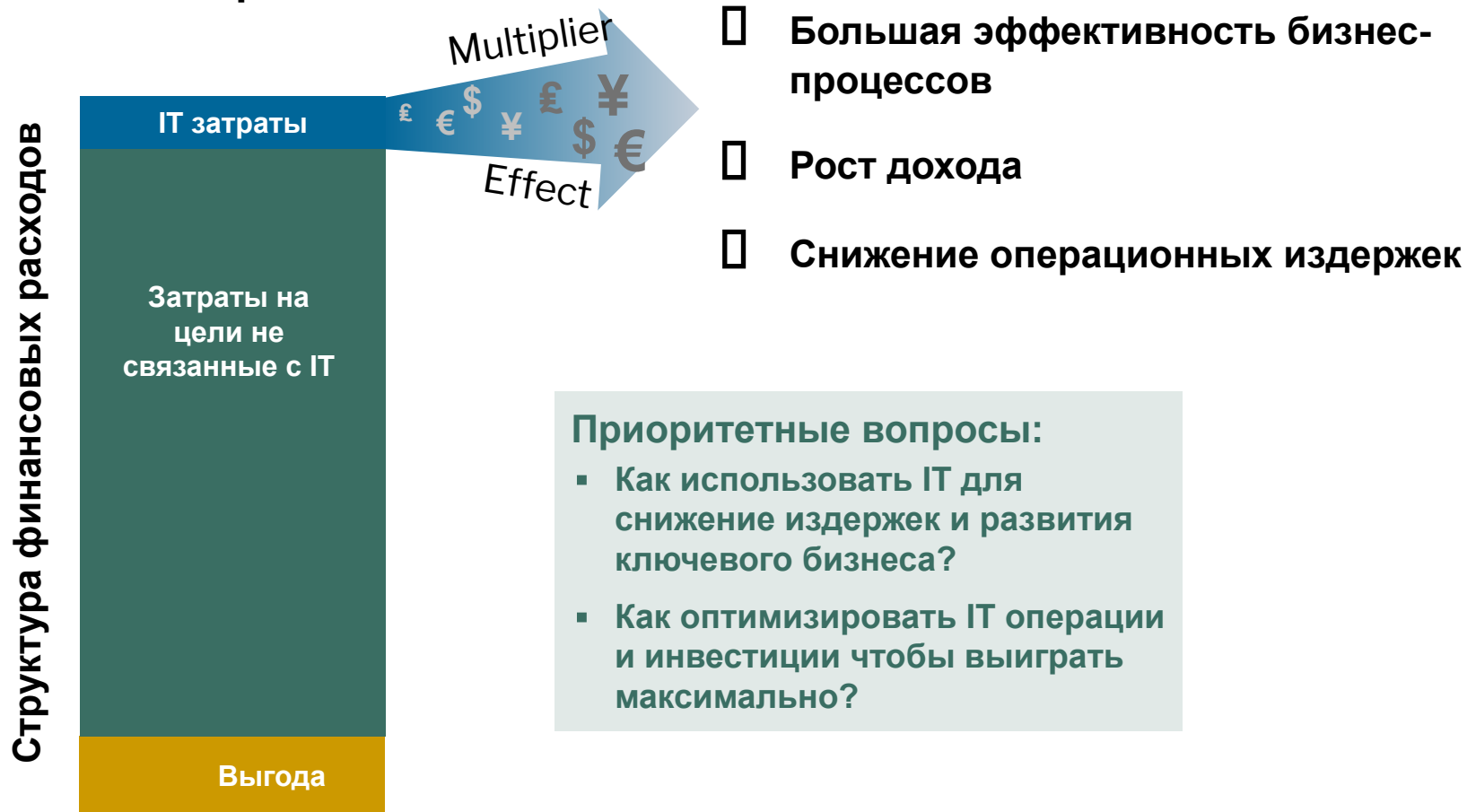
# Многие компании не фокусируют свои затраты на направлениях, которые дифференцируют их от других



Source: IBM Institute for Business Value based on McKinsey analysis

# Компании могут использовать IT как мультипликатор роста и повышения эффективности бизнеса

4% - IT затраты



# Сегодняшние затраты на ИТ – это свидетельство тесной связи ИТ и сути самого бизнеса



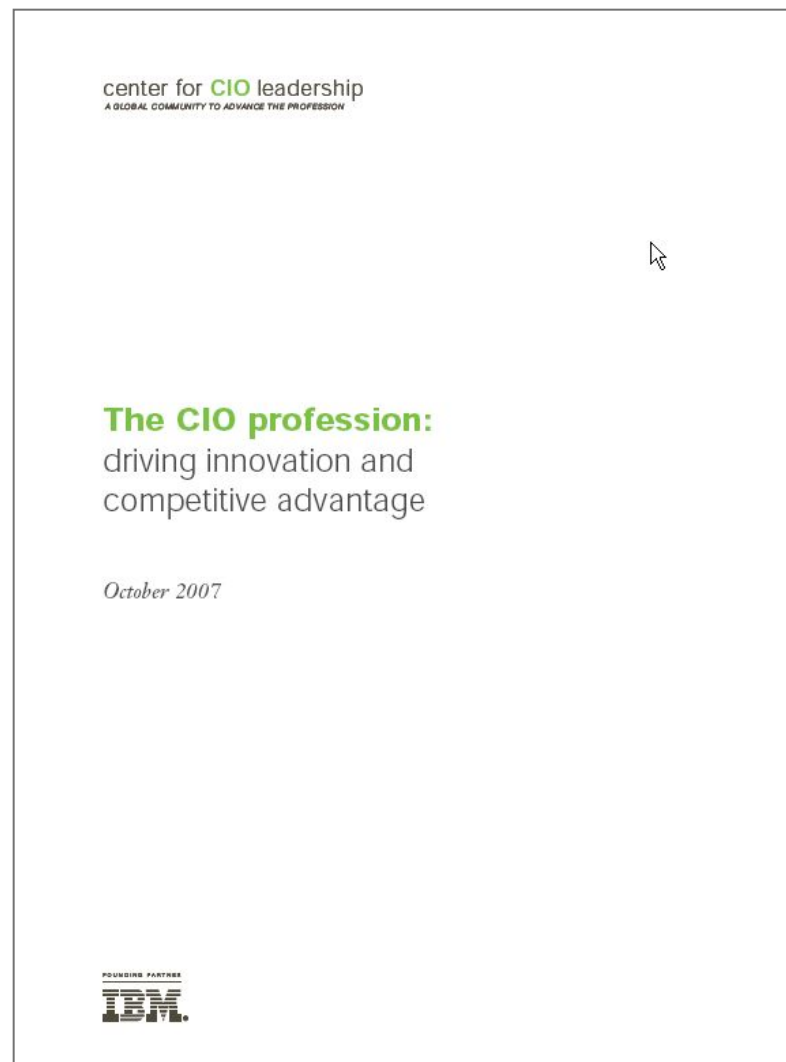
*Налицо углубление связи между бизнесом и информационными технологиями. СIO вовлечен в определение и реализацию стратегических задач*





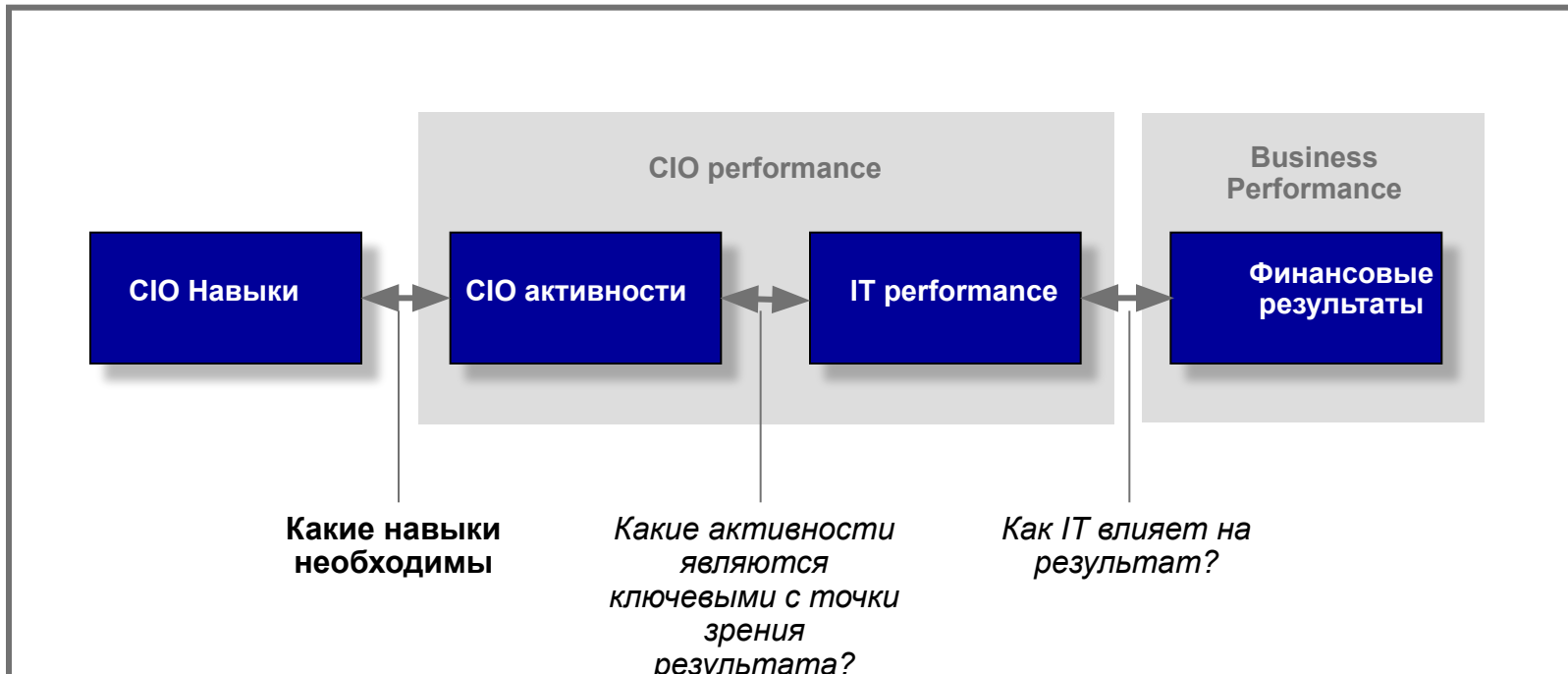
## Исследование 2007 CIO Leadership Survey

- Проведено центром Center for CIO Leadership
- В сотрудничестве с Гарвардской школой бизнеса и исследовательским центром Sloan Center for Information Systems Research (CISR) при Массачусетском технологическом институте (MIT)
- Исследование проводилось в июле-августе 2007 года



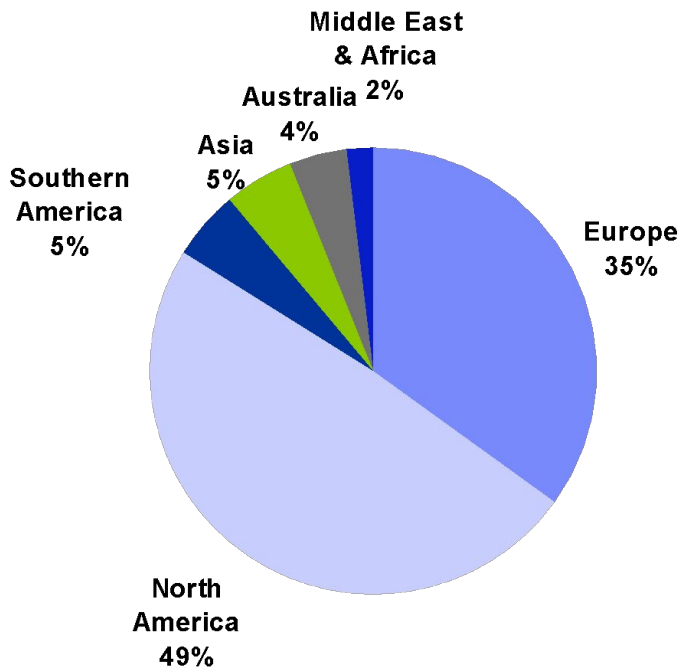
## Цель опроса и методология

Способствовать более глубокому пониманию роли CIO и ее влияния на бизнес.

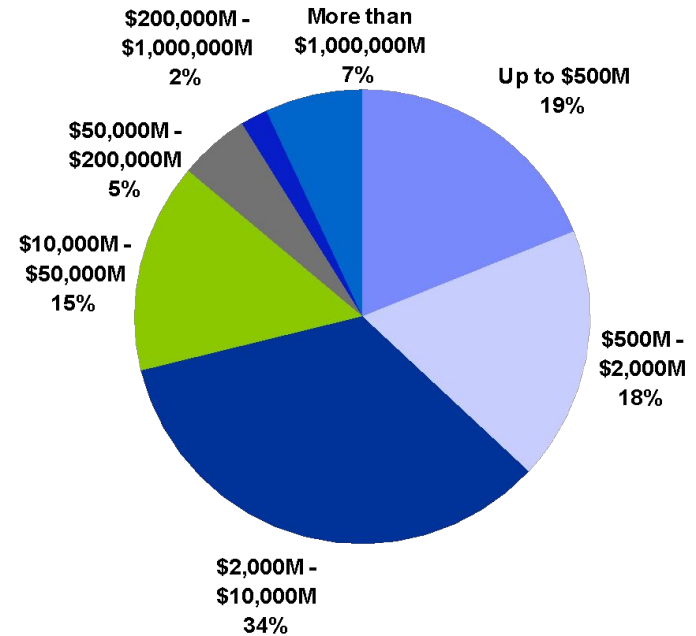


# География опроса

География штаб-квартир респондентов

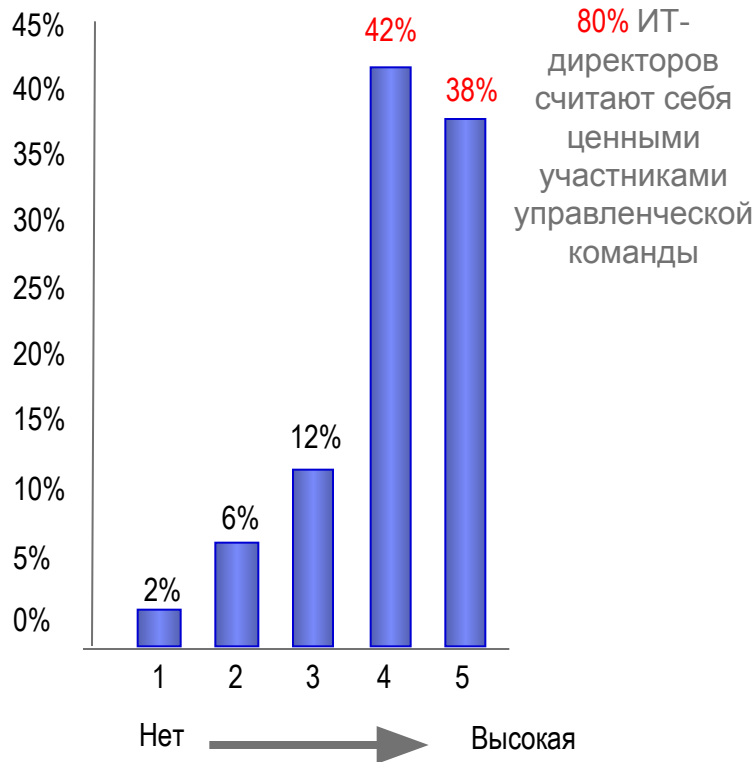


Ответы в проекции на доходы US\$M в 2006



## ИТ-директора стали ценными участниками управленческой команды

### Ценность ИТ-директора как участника управленческой команды



### Участие ИТ-директоров в процессах принятия стратегических решений



## СІО становятся более влиятельными

---

Требования для вовлеченности СІО в принятие стратегических решений

- Вклад в стратегическое планирование и инициативы
- Авторитет высшего руководства
- Доверие, основанное на результатах работы



«Влияние – это выстраивание отношений: правильные дискуссии в правильное время с правильными людьми, на основе реалий бизнеса» - Fortune 500 survey respondent

## СЮ вовлеченность в принятие стратегических решений ведет к правильному развитию бизнеса

### Влияние на бизнес

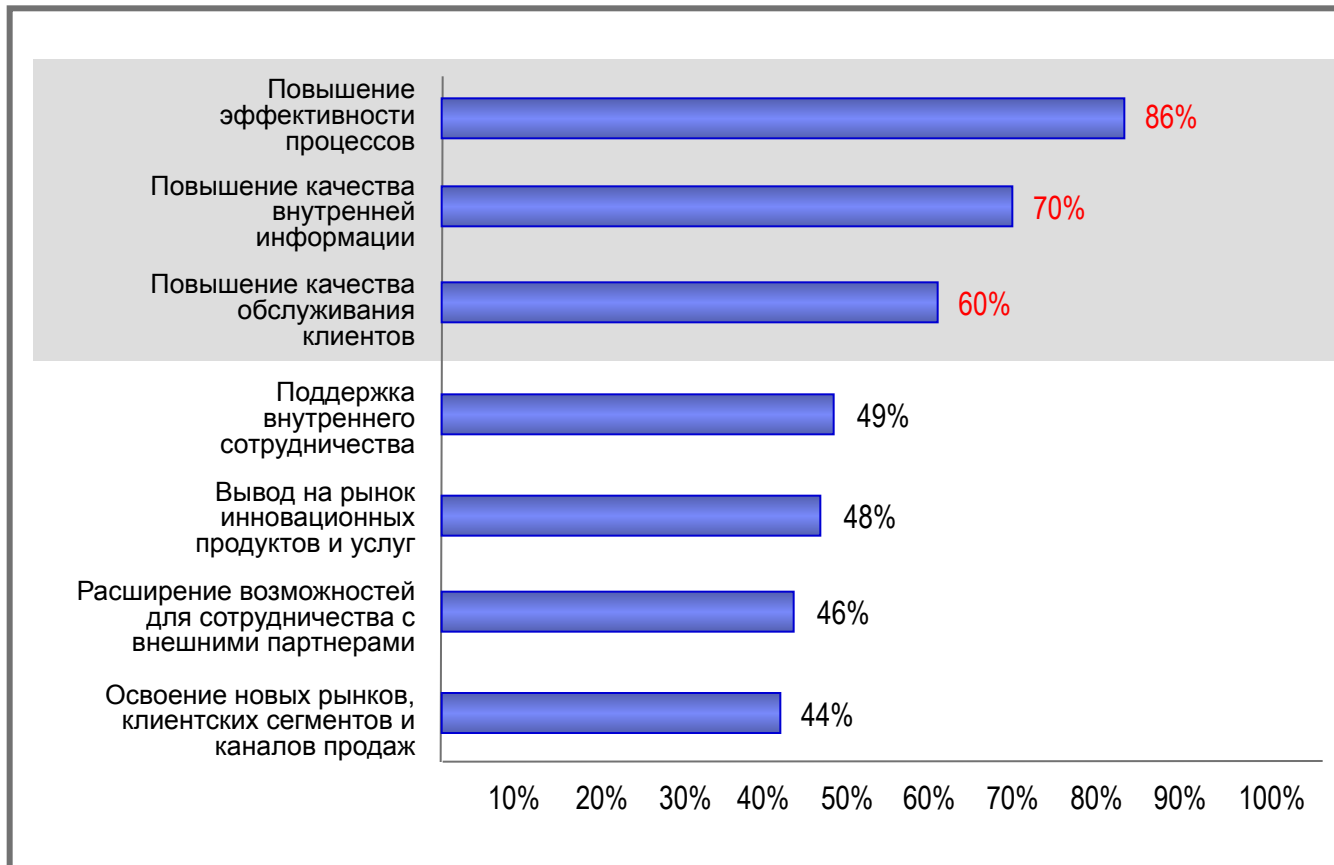
- Больше инноваций в области продуктов, сервисов и бизнес моделей
- Централизованная инфраструктура и сервисы
- Лучшие финансовые результаты
  - Более высокая рентабельность продаж
  - Рост операционной рентабельности
  - Лучший возврат инвестиций

### Влияние на IT

- Более эффективные отношения между IT и бизнесом
- Лучшие IT возможности для коммуникации в терминах бизнеса
- Лучшая корреляция IT планов с общей стратегией
- Более системная работа между IT и бизнес персоналом

## Компании эффективно используют информационные технологии для трансформации бизнеса

### Применение информационных технологий ведущими компаниями для получения конкурентных преимуществ

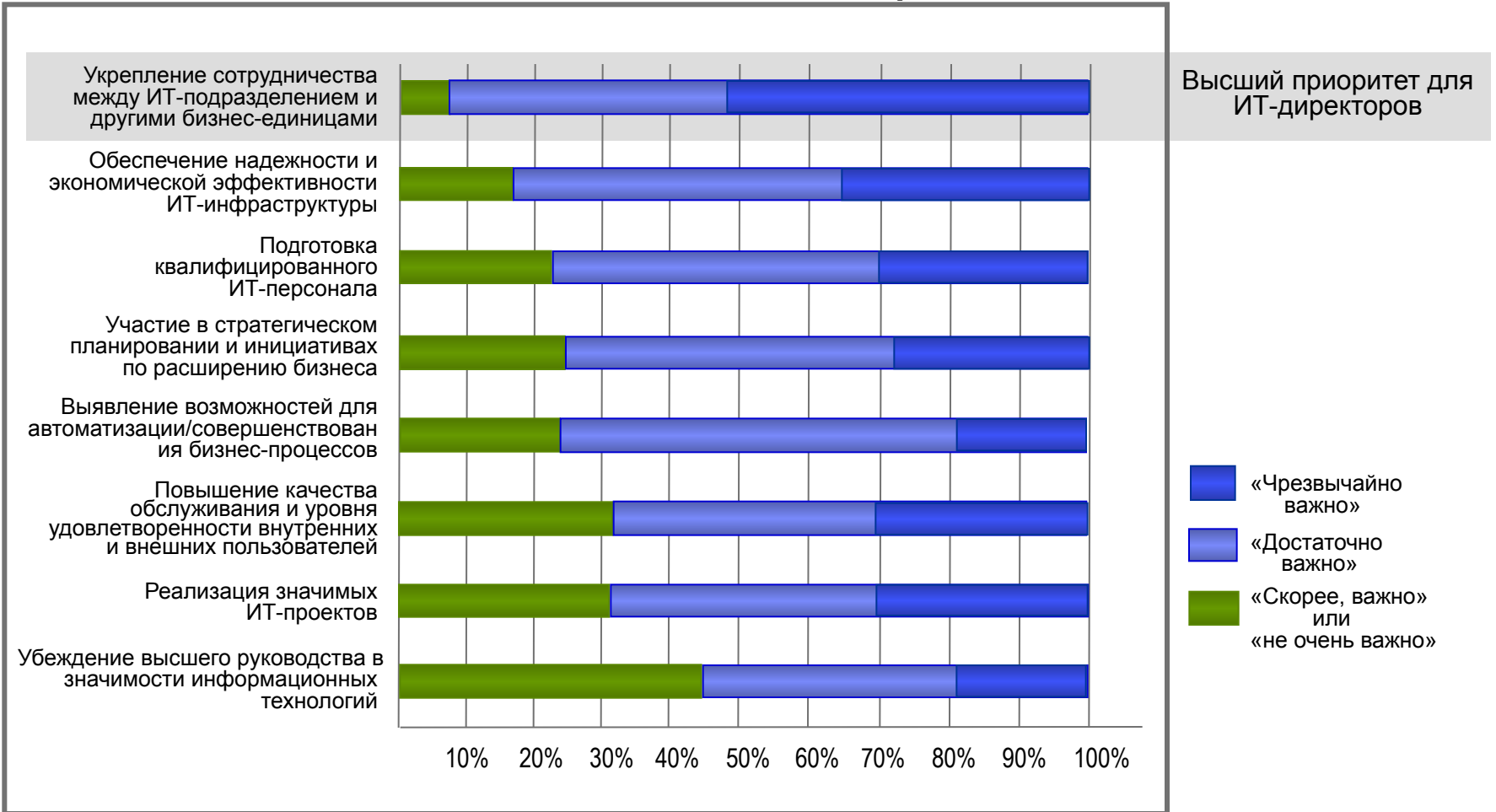


Три основных метода применения информационных технологий для получения конкурентных преимуществ



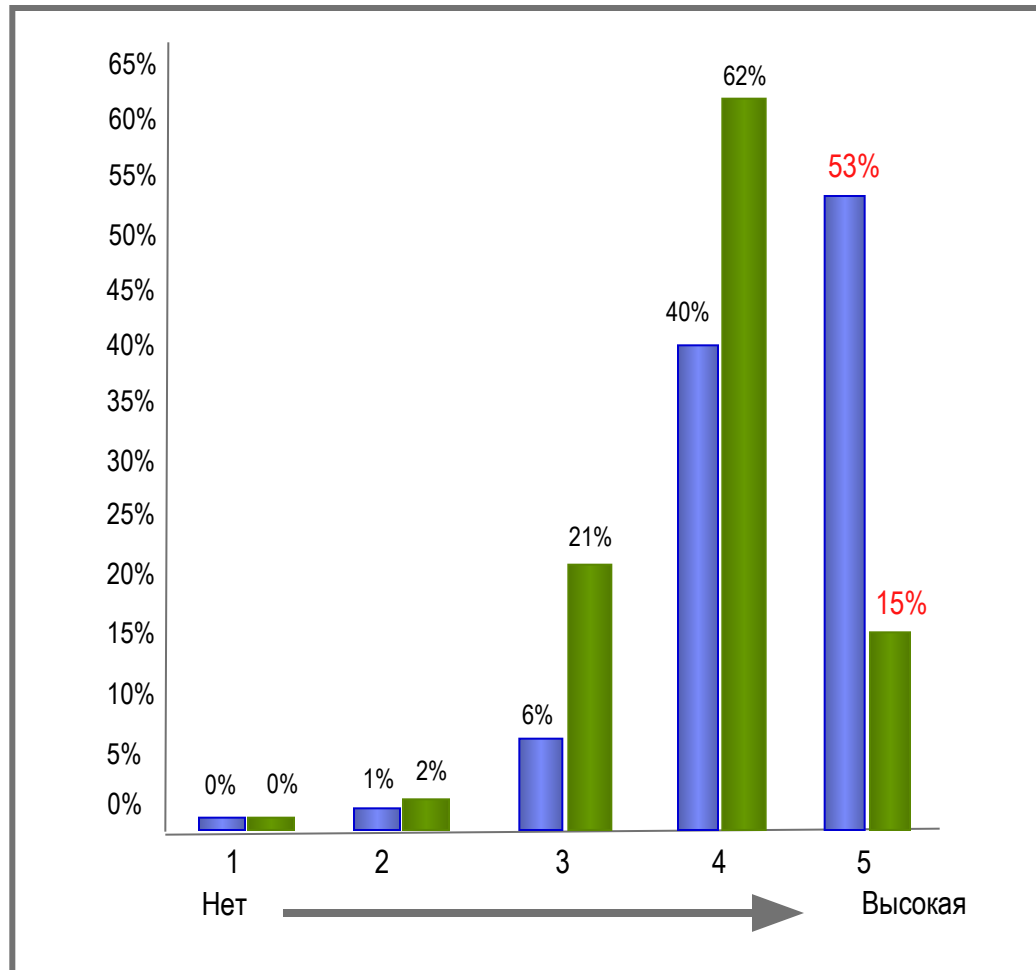
# Приоритеты ИТ-директоров: сотрудничество с другими бизнес-единицами, квалифицированный персонал и надежная инфраструктура

## Оценка ИТ-директорами относительной значимости различных видов деятельности для их собственных организаций



# Ответы ИТ-директоров свидетельствуют о недостаточной эффективности в решении наиболее приоритетных задач

## Укрепление сотрудничества между ИТ-подразделением и другими бизнес-единицами



**53%** ИТ-директоров считают укрепление сотрудничества между ИТ-подразделением и другими бизнес-единицами своим наивысшим приоритетом...  
однако лишь **15%** считают, что они чрезвычайно эффективно работают в этом направлении

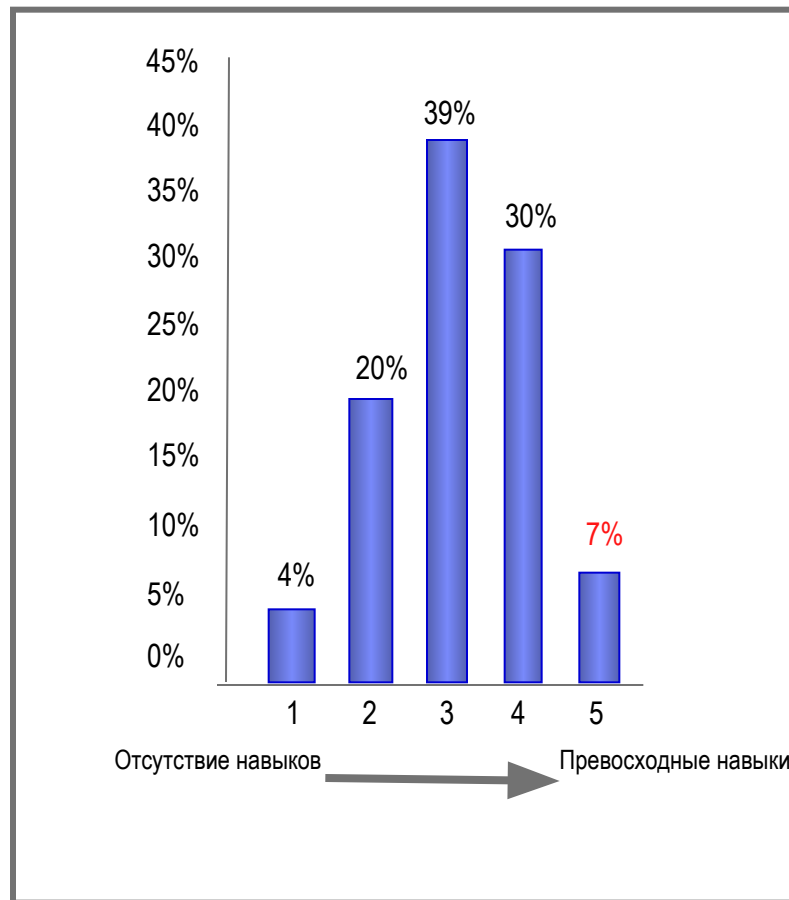
■ Относительная значимость  
■ Относительная эффективность

Чтобы войти в состав управленческой команды, ИТ-директор должен обладать необходимым набором навыков



## Недостаток навыков может помешать ИТ-директору приступить к выполнению более стратегических функций

### Уровень навыков для обеспечения карьерного роста



Лишь **7%** ИТ-директоров считают, что они имеют превосходные навыки для управления своей собственной карьерой и обеспечения успешного карьерного роста

## Измерение отдачи от инвестиций в IT критично для процесса инноваций

**CIO обращают внимание на недостаток метрик как на серьезную проблему**

- Только 35% полагают, что есть ясные метрики для измерения эффективности IT
- Только 3% считают, что их организации постоянно измеряют вклад новых процессов
  - 8% не знают ни о каких измерениях в этой области



«Я вижу вызовы в области инноваций и трансформаций. Я полагаю, что IT должно занимать здесь лидирующие позиции, но непросто понять с чего начать и как измерить успех»

- Fortune 500 survey respondent

## Рецепт успеха для CIO

---

Сегодняшний CIO должен влиять на способность компании к инновациям и росту

- **Soft skills:** способность к взаимодействию внутри организации
- **Доверие руководства, основанное на**
  - Росте взаимодействия между IT и бизнесом
  - Понимании руководством важности IT
  - Вкладе в стратегическое планирование и рост
  - Выявлении для новых возможностей к автоматизации и их потенциального влияния на бизнес
  - Удовлетворенность работой IT как внутри компании так и среди ее клиентов





## Выводы

---

- Тектонические сдвиги в бизнесе
- Важность инноваций в области бизнес-моделей
- У инноваций есть препятствия – важна качественная обработка идей
- Innovation = invention + business insight
- Интегрированное предприятие – залог роста доходов
- Интеграция – это равное партнерство бизнес-подразделений
- Нет еще фокусировки на затратах в то, что дифференцирует компании
- **IT как мультипликатор роста и повышения эффективности бизнеса**



## Выводы

---

- IT сращивается с бизнесом – переход к равноправному партнерству
- CIO – члены управленческой команды
- Переход к использованию IT как средства получения конкурентных преимуществ
- Приоритеты CIO: взаимодействие с другими подразделениями, построение надежной инфраструктуры IT, привлечение и развитие квалифицированного персонала
- Измерение отдачи от инвестиций в IT критично для процесса инноваций
- Новые задачи требуют новых навыков от CIO (он становится бизнесменом)

## Questions?

---



# Thank You