

# *Лидировать, развивая отношения*

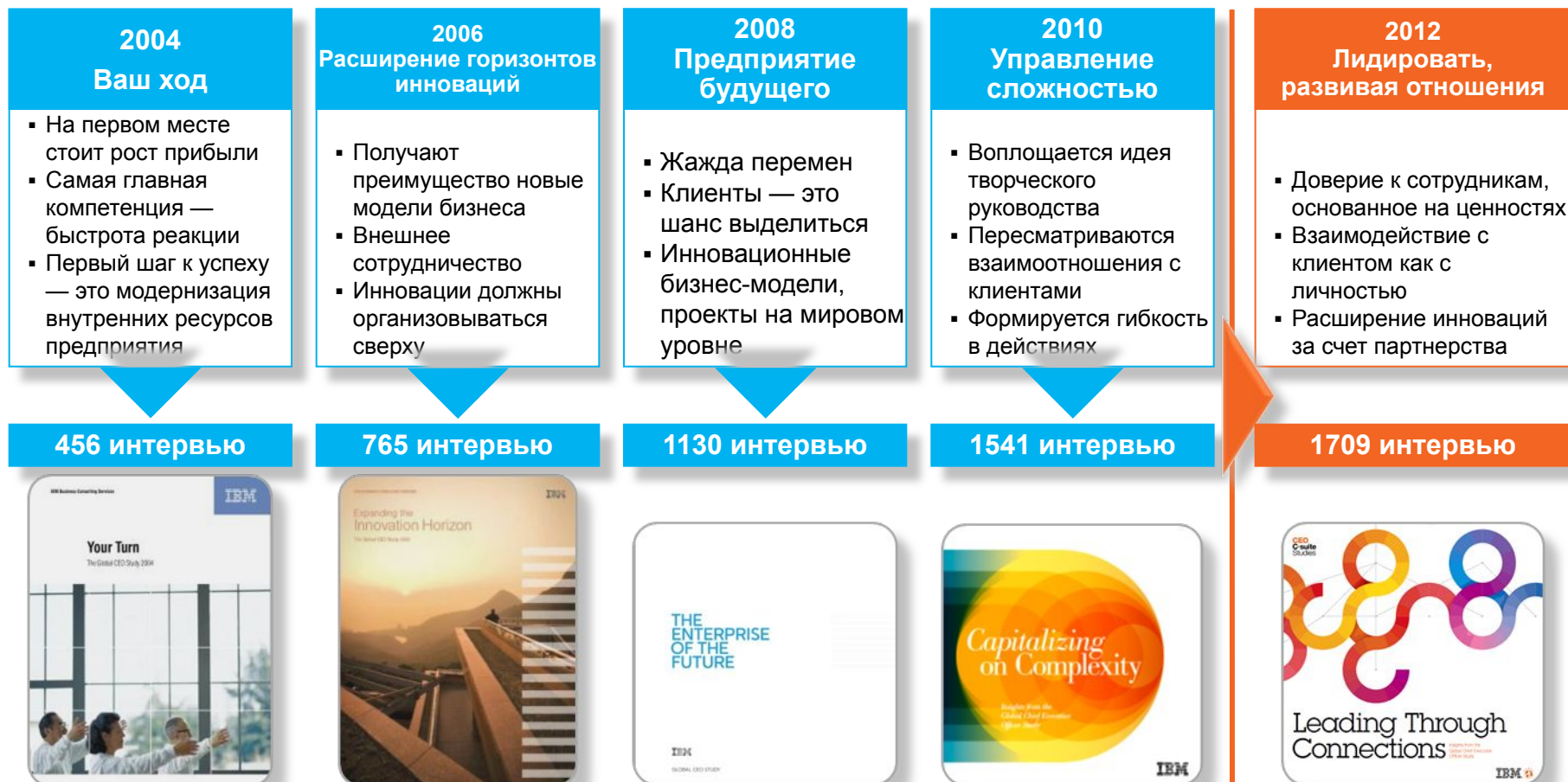
*Опыт работы IBM с мировыми финансовыми  
организациями*

*Денис Сосновцев, руководитель направления партнёрских решений*

Результаты глобального  
опроса исполнительных  
директоров

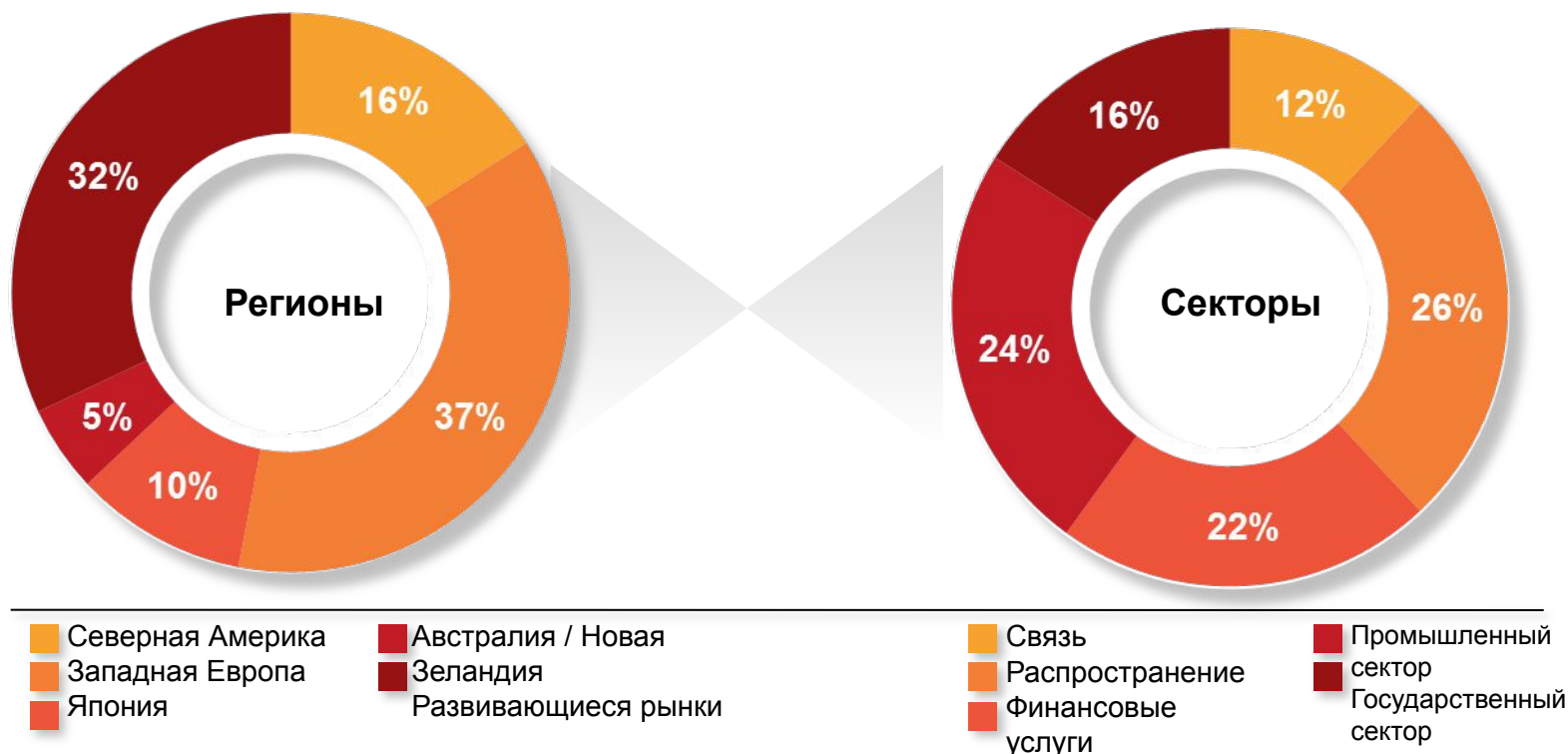


Global CEO Study 2012 содержит результаты пятого из проводимых каждые два года опроса CEO и основывается на данных и результатах исследований, полученных в течение последних 8 лет



Это самый обширный опрос из известных. Проводя его, мы побеседовали с более чем 1700 исполнительных директоров (СЕО) — проверенных профессионалов со средним сроком пребывания в должности 6 лет.

**В исследовании представлены организации из 64 стран и 18 отраслей**

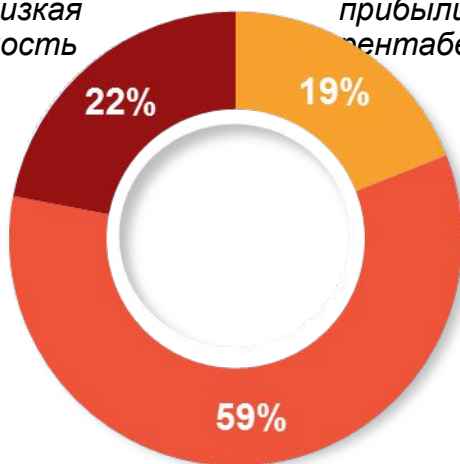


Примечание: Выборка ответов СЕО (n=1709) была взвешена по региональному ВВП 2010 года («IMF World Economic Outlook»)

# Мы сравнили ответы лидеров и аутсайдеров и выявили основные отличия

## Три категории эффективности

**Аутсайдеры**  
Низкий рост  
прибыли и низкая  
рентабельность



**Середняки**  
Все остальные  
комбинации показателей

**Лидеры**  
Высокий рост  
прибыли и высокая  
рентабельность

## Все внимание — на лидеров

- **В 82 % случаев между лидерами и аутсайдерами нет большой разницы**
  - Несмотря на то, что и лидеры, и аутсайдеры часто говорят одно и то же, у преуспевающих лидеров меньше расхождения слов с действиями
  - В этом исследовании мы ориентируемся на общие факторы эффективности, но выделяем и самые существенные различия между лидерами и аутсайдерами

Примечание: Относительная эффективность определяется по самостоятельной оценке руководителями показателей роста прибыли и рентабельности в сравнении с коллегами по отрасли

Источник: QВ «Как выросла прибыль вашей организации по сравнению с коллегами в отрасли за последние 3 года?» (n=1589); QС «Какова рентабельность вашей организации (или эффективность — для государственного сектора) по сравнению с коллегами в отрасли за последние 3 года» (n=1600)

**Вступление**

**Всеобъемлющая связанность**

**Глава 1**

**Доверие к сотрудникам, основанное на ценностях**

**Глава 2**

**Индивидуальный подход к клиентам**

**Глава 3**

**Расширение инноваций с помощью партнерских отношений**

**Задача руководителя**

**Лидерство во взаимосвязанном мире**



# Всеобъемлющая связанность

Технологии — основной катализатор организационных изменений по сравнению с любыми другими факторами, даже экономическими.

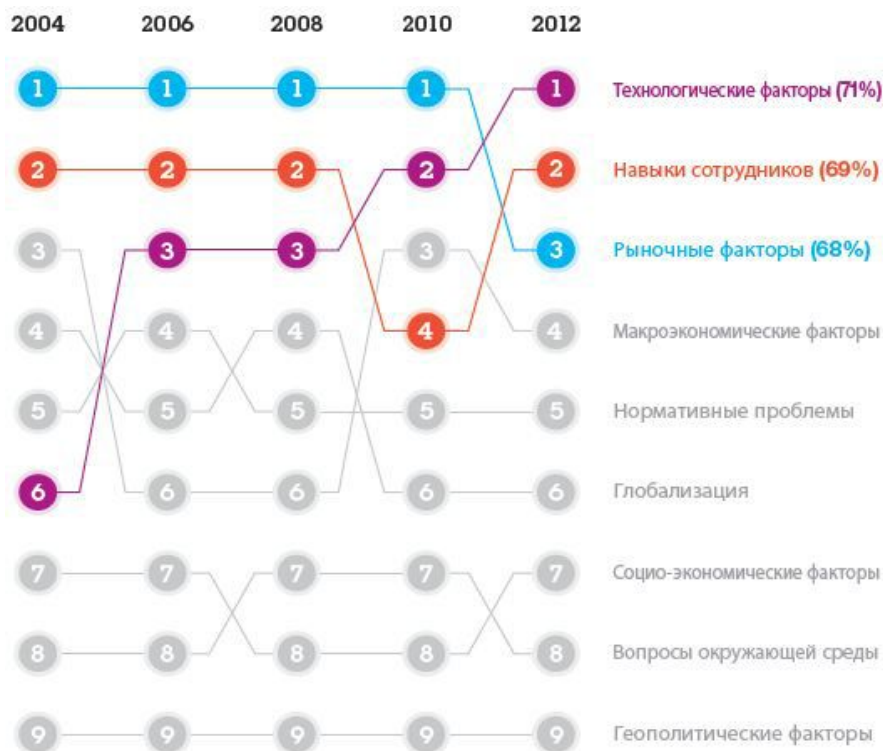
Каким образом главные исполнительные директора могут использовать этот потенциал?



Руководители из сектора финансовых услуг<sup>1</sup> больше озабочены вопросами соблюдения нормативов и макроэкономическими проблемами, чем их коллеги по отрасли в целом

## Внешние факторы, которые окажут влияние на организацию

Всего



Банковская сфера и  
финансовые рынки

2012

- 1 Нормативные проблемы
- 2 Макроэкономические факторы
- 3 Рыночные факторы
- 4 Технологические факторы
- 5 Навыки сотрудников
- 6 Глобализация
- 7 Социо-экономические факторы
- 8 Геополитические факторы
- 9 Вопросы окружающей среды

Источник: Q1 «Какие внешние факторы окажут самое большое влияние на вашу организацию в следующие 3 - 5 лет?»

(Всего n=1709) (Банковская сфера и финансовые рынки n=214); Примечания: Финансовый сектор: Финансовые службы (FS), включая банковскую сферу и финансовые рынки

# Руководители из сектора финансовых услуг<sup>1</sup> совпадают с другими коллегами во мнении об основных ценностях организации

## Ключевые источники устойчивого экономического благополучия



«Компании будут развиваться за счет глобализации и внедрения информационных технологий, но в центре внимания всегда должны быть люди. Люди — это основа всего».

Глава финансового рынка Японии

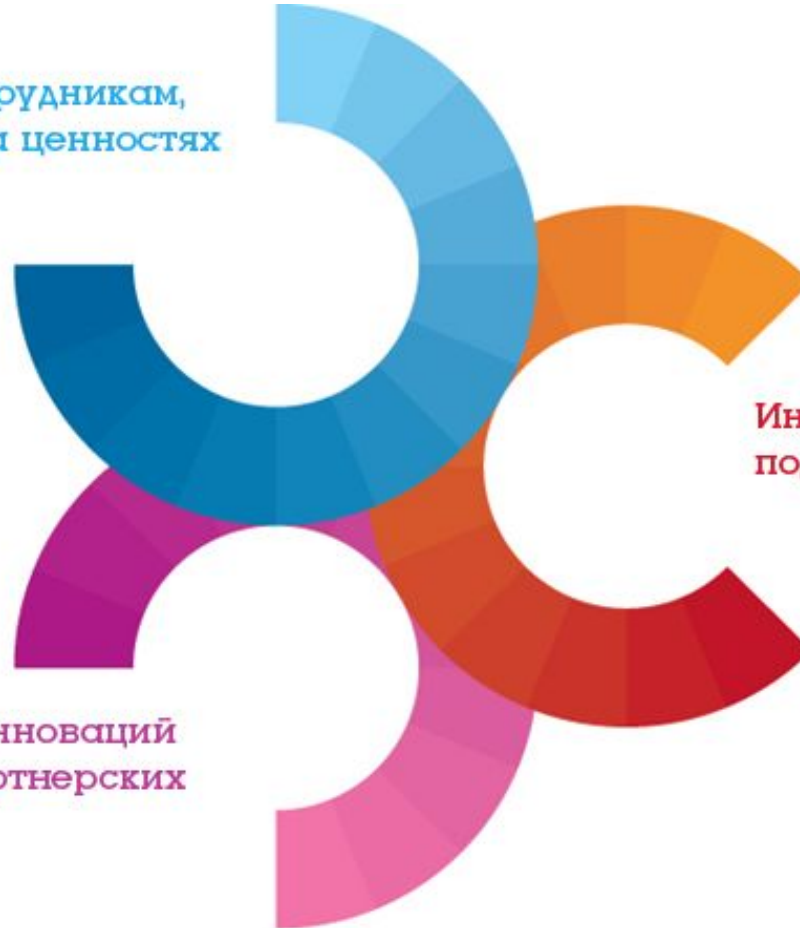
Источник: Q24 «Что вы видите в качестве основных источников устойчивого экономического благополучия для своей организации?» (Всего n=1709) (Банковская сфера и финансовые рынки n=220);

Примечания: Финансовый сектор: Финансовые службы (FS), включая банковскую сферу и финансовые рынки



# Исполнительные директора получают экономическую выгоду, развивая новые связи в трех областях

Доверие к сотрудникам,  
основанное на ценностях

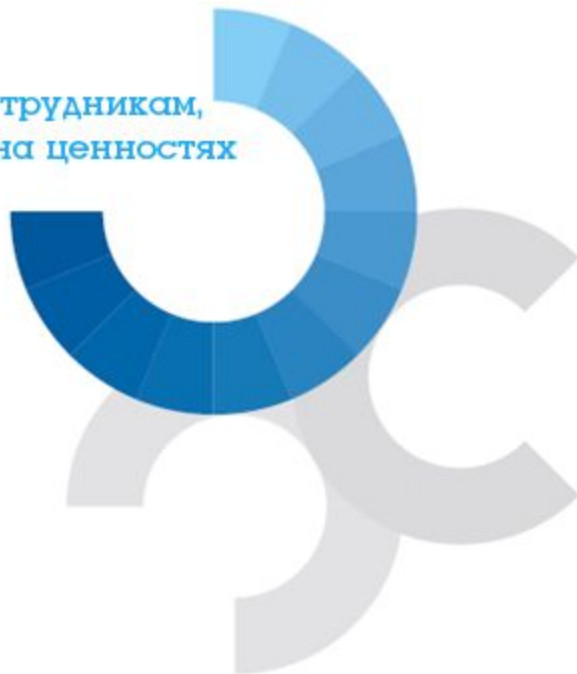


Индивидуальный  
подход к клиентам

Расширение инноваций  
с помощью партнерских  
отношений

# Как можно увеличить экономическую выгоду за счет доверия к своим сотрудникам, основанного на ценностях?

Доверие к сотрудникам,  
основанное на ценностях



Организационная открытость расширяет возможности получения экономической выгоды за счет сотрудничества

Для того чтобы найти золотую середину между контролем и открытостью, руководитель должен ориентироваться на ценности, сотрудничество и стратегические цели



Компании-лидеры более открыты и лучше адаптируются к изменениям

# Многие руководители из сектора финансовых услуг<sup>1</sup> предпочитают больший контроль открытости организации



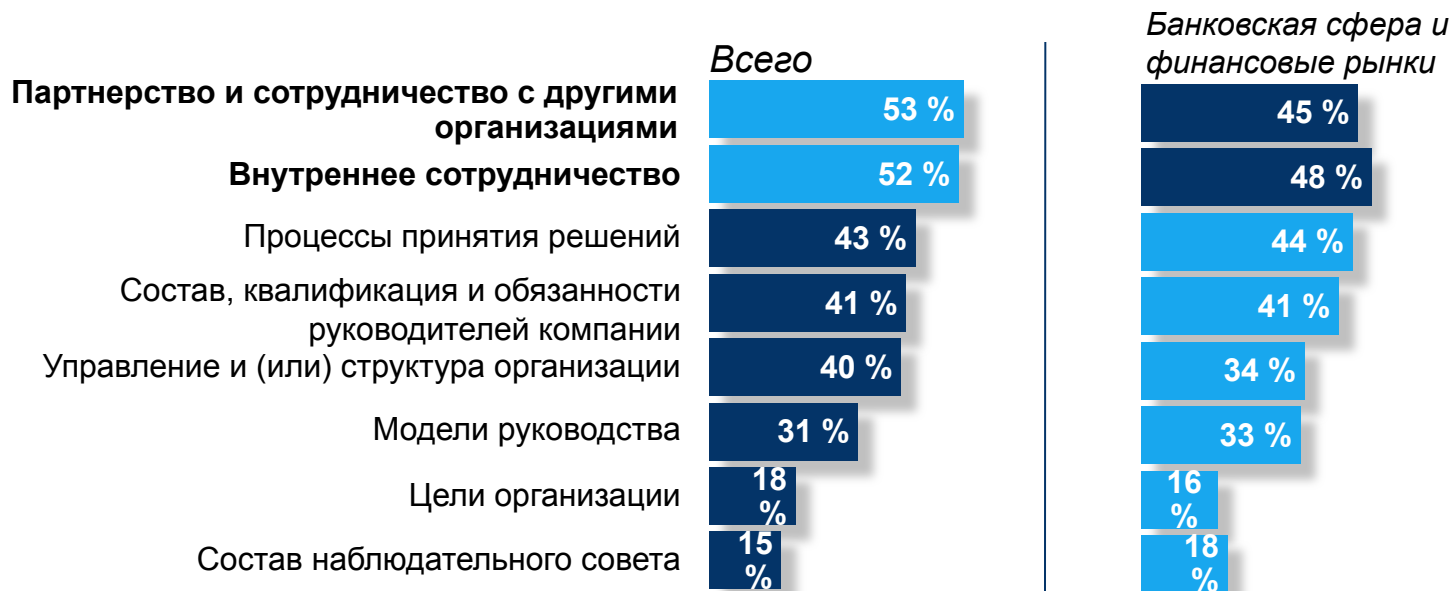
## Влияние противоборствующих сил на организацию



Источник: Q4 «В какой степени эти два конкурирующих направления повлияют на вашу организацию?» (Всего n=1695) (Банковская сфера и финансовые рынки n=219)  
 Примечания: Финансовый сектор: Финансовые службы (FS), включая банковскую сферу и финансовые рынки

В планах — существенное изменение способов взаимодействия внутри организации и вне ее, что потребует большей открытости

## Преобразование организации



*«Нам нужно взорвать всю иерархию, чтобы дать свободу идеям».*

Руководитель страховой компании, Бермудские О-ва

Для того чтобы найти золотую середину между контролем и открытостью, руководитель должен ориентироваться на ценности, сотрудничество и стратегические цели

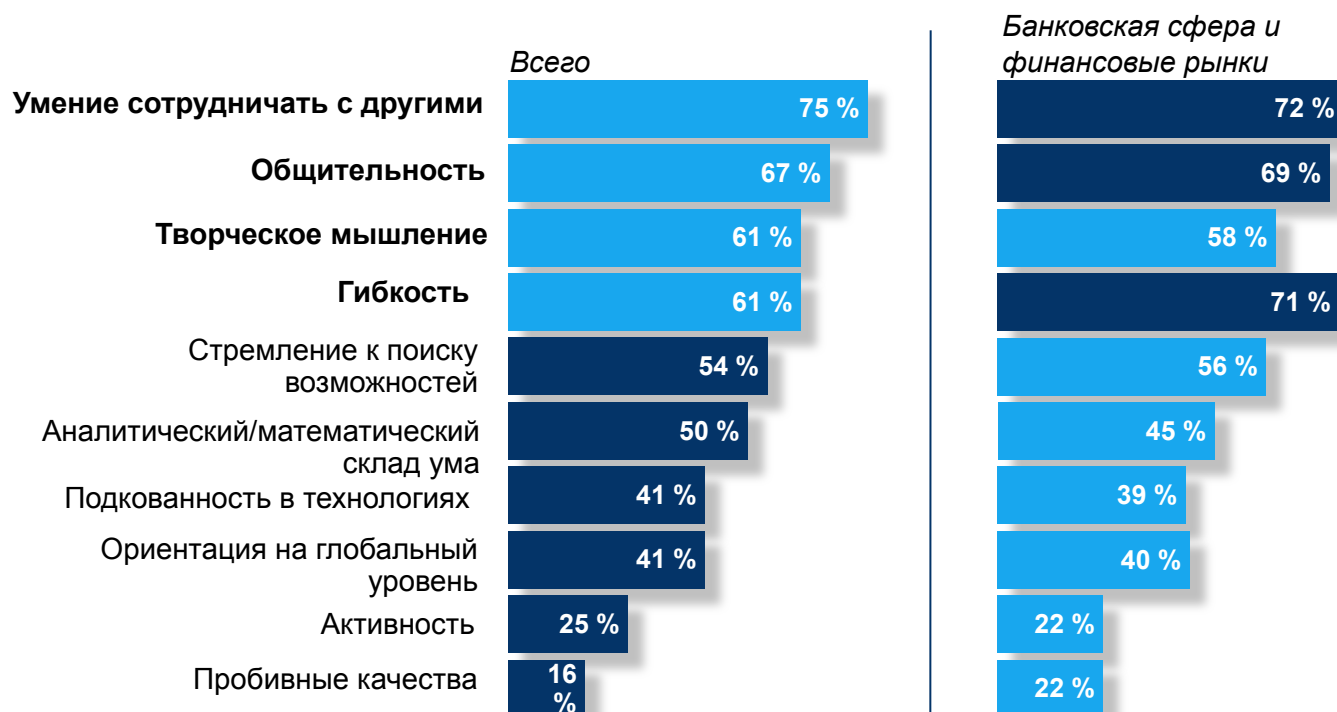
### Характеристики организации, привлекающие сотрудников



Источник: Q18 «Каковы самые важные отличительные качества вашей организации, привлекающие сотрудников?» (Всего n=1709) (Банковская сфера и финансовые рынки n=220)

## Ключевые факторы успеха для сотрудников в новых обстоятельствах: умение сотрудничать, общительность и творческое мышление

### Личные качества для успеха сотрудника



«Один из способов добиться успеха — это пробивные качества. Но есть и второй способ — умение работать в команде».


Руководитель компании из сектора финансовых услуг, США

# Как можно увеличить экономическую выгоду, взаимодействуя с клиентами на индивидуальном уровне?



Клиенты делятся информацией друг с другом, рассказывают, что ценно лично для них, когда они готовы к взаимодействию и каким образом.

Для того чтобы наладить личные отношения с клиентами, руководители планируют постепенно перейти к общению в социальных сетях, продолжая встречаться в реальной жизни.

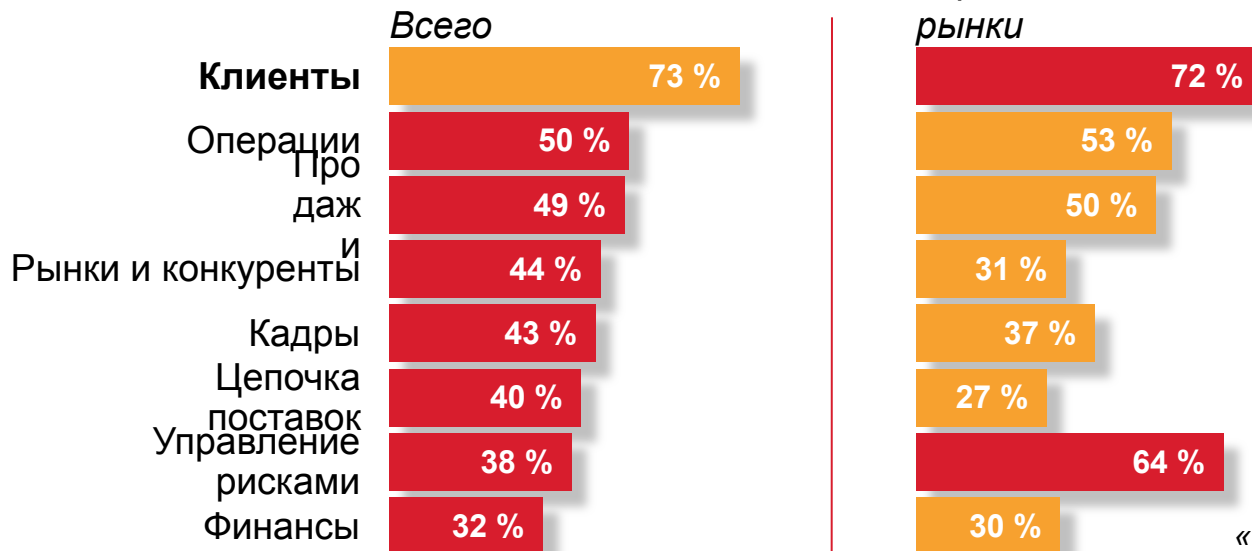


**Компании-лидеры вытесняют конкурентов за счет более широких возможностей доступа к данным, их анализа и воплощения идей в действия**

# По мнению исполнительных директоров, важнейшими областями инвестиций являются понимание потребителя и управление рисками

## Извлечение идей из информации — области улучшения

*Банковская сфера  
и финансовые  
рынки*



*«Большее значение приобретет управление рисками. Будут важны активные продажи и понимание поведения потребителя»*

*Глава финансовой компании, Европа*



# Руководители из сектора финансовых услуг<sup>1</sup> намерены тщательнее изучать потребности отдельных клиентов и оперативнее реагировать

## Изменения, необходимые для удовлетворения ожиданий клиентов (3-5 лет)

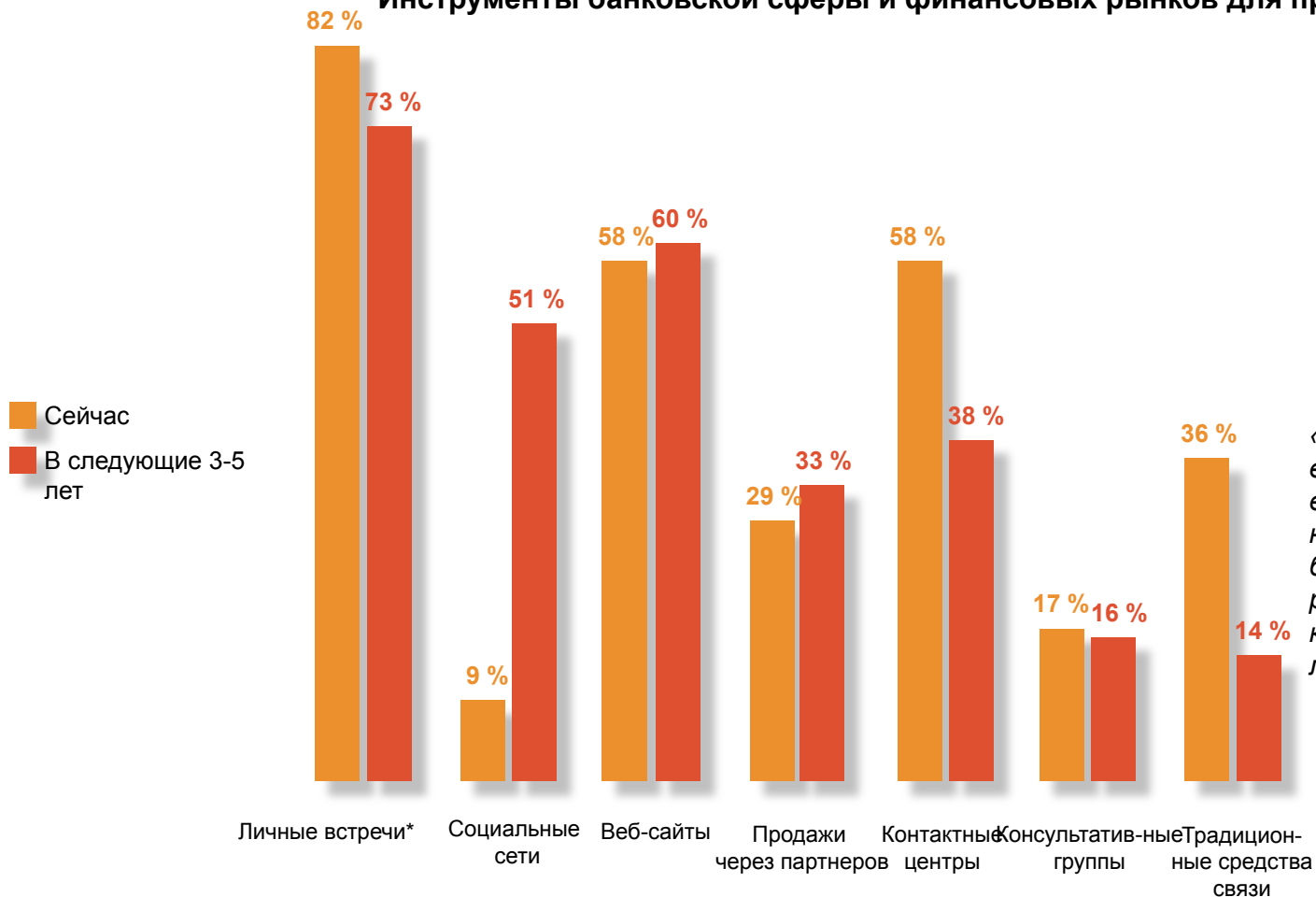


**Руководители финансовых компаний придадут большее значение прозрачности и корпоративной ответственности, чем их коллеги из других секторов экономики**

Источник: Q9 «Что вы планируете изменить в своей организации в ближайшие 3-5 лет для удовлетворения ожиданий клиентов по сравнению со своими коллегами в отрасли?» (Всего n=1652-1676) (Банковская сфера и финансовые рынки n=212 to 216); Примечание: Финансовые службы (FS), включая банковская сфера и финансовые рынки

Для налаживания индивидуального общения планируется постепенный переход от традиционной рекламы к взаимодействию в социальных сетях, не забывая и о личных контактах

### Инструменты банковской сферы и финансовых рынков для привлечения клиентов



«Сегментация клиентов с выбором подходящего способа взаимодействия для каждого из них и ориентацией на розничный банк. Основным способом развития взаимоотношений с клиентом по-прежнему остаются личные встречи».

Глава банка для развивающихся рынков

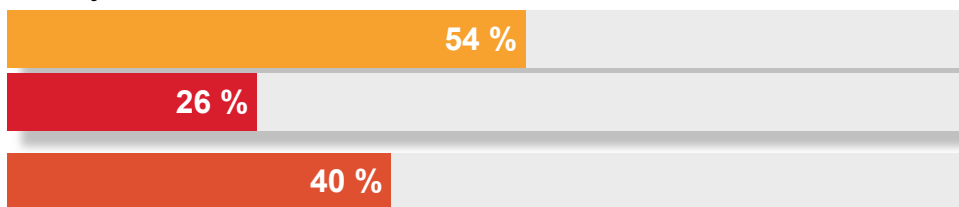
Источник: Q8 «Назовите три самых главных инструмента для работы с клиентами, которые будут использоваться в вашей организации в ближайшие 3-5 лет?» (Банковская сфера и финансовые рынки n=220) \*Личные встречи / встречи с сотрудниками отдела продаж / представителями организации

# Лидеры используют данные вдвое эффективнее, что является основой для привлечения клиентов на индивидуальном уровне

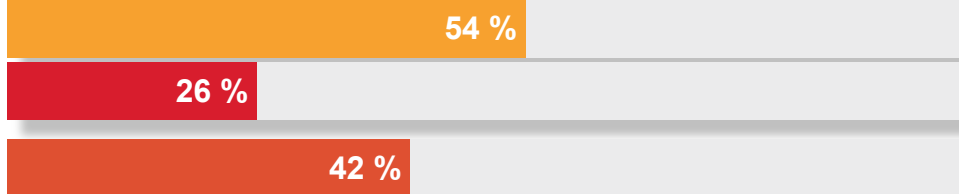


## Лидеры заметно опережают конкурентов по трем направлениям

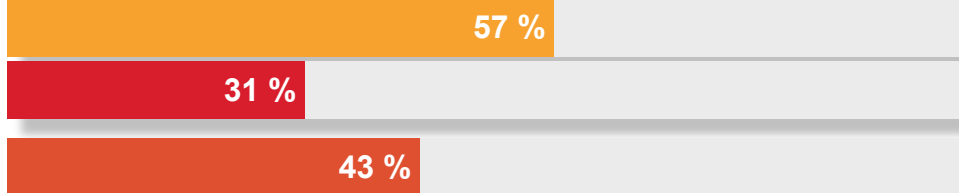
Доступ к данным



Извлечение идей из данных




Воплощение идей в действия



и  
в  
ы  
ш  
е  
  
и  
в  
ы  
ш  
е  
  
и  
в  
ы  
ш  
е

- Мировые лидеры
- Мировые аутсайдеры
- Банковская сфера и финансовые рынки


# Как можно увеличить экономическую выгоду, изменив принципы взаимоотношений с партнерами?



Расширение инноваций  
с помощью партнерских  
отношений

Значительно выросла заинтересованность  
во внешнем партнерстве

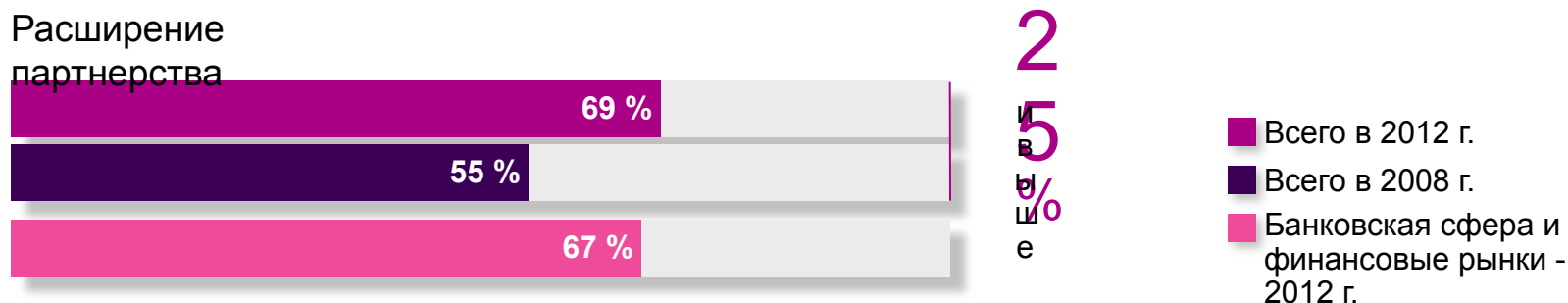
Сегодня почти все организации находятся  
в партнерских отношениях, открывая  
новые возможности для инноваций



**Компании-лидеры охотнее  
привлекают партнеров для внед-  
рения инноваций, воплощения  
взрывных идей и извлечения выгоды  
из новых источников**

За последние годы значимость партнерских отношений неуклонно росла — сегодня этот вопрос на стоит повестке дня у 2/3 опрошенных

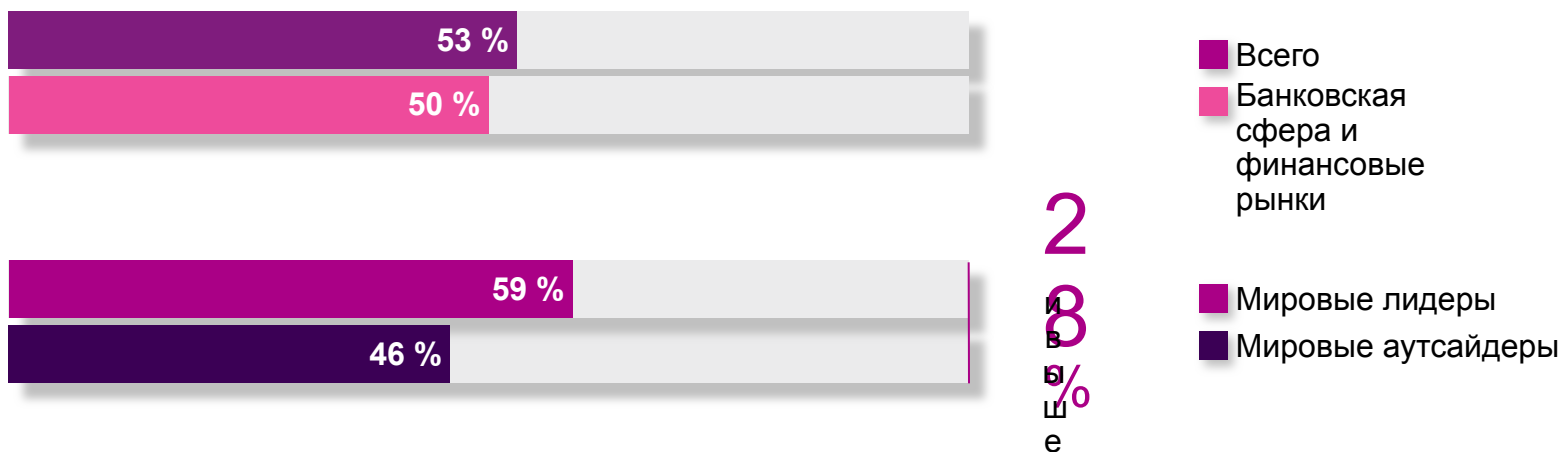
### Хронологическое сравнение доли внешнего партнерства



# Компании-лидеры намного чаще устанавливают партнерские отношения в целях инновации



## Привлечение внешних партнеров для внедрения инноваций



# Лидеры ставят перед собой больше прорывных инновационных целей и получают больше прибыли из новых источников



**Инновации в отраслевой модели**



**Прибыль из новых источников**



- Лидеры
- Аутсайдеры

# Лидерство во взаимосвязанном мире

Несомненно, взаимосвязи между организациями и людьми постоянно расширяются. Вопрос заключается в том, какие организационные и персональные ответные меры предпримут руководители?



В этот период стремительных и радикальных изменений руководители приобретают новые навыки. Выделим три из них, наиболее важных для личного успеха.

### Личные качества руководителя для достижения успеха

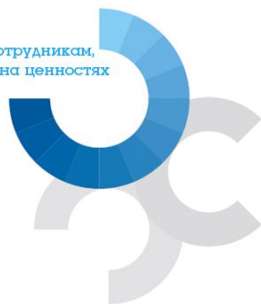


*«Если вы не умеете оборачивать в свою пользу подъемы и падения, неизбежные при управлении сложной организацией, и не можете завоевать прочный и устойчивый авторитет среди самых разных сотрудников, то будь вы хоть гением, хоть новатором — все это ничего не стоит. Именно руководитель задает тон и настроение в компании».*

Главный исполнительный директор, Major APAC Bank

# Как можно увеличить экономическую выгоду, налаживая новые отношения

Доверие к сотрудникам,  
основанное на ценностях



## Доверие к сотрудникам, основанное на ценностях

- Организационная открытость расширяет возможности получения экономической выгоды за счет совместной работы сотрудников
- Для того чтобы найти золотую середину между контролем и открытостью, руководитель должен ориентироваться на ценности, сотрудничество и стратегические цели
- **Компании-лидеры более открыты и лучше адаптируются к изменениям**

Индивидуальный  
подход к клиентам



## Индивидуальный подход к клиентам

- Клиенты делятся информацией друг с другом, рассказывают, что ценно лично для них, когда они готовы к взаимодействию и каким образом.
- Для того чтобы наладить личные отношения с клиентами, руководители планируют постепенно перейти к общению в социальных сетях, продолжая встречаться в реальной жизни.
- **Компании-лидеры вытесняют конкурентов за счет более широких возможностей доступа к данным, их анализа и воплощения идей в действия**

Расширение инноваций  
с помощью партнерских  
отношений



## Расширение инноваций с помощью партнерских отношений

- Значительно выросла заинтересованность во внешнем партнерстве
- Сегодня почти все организации находятся в партнерских отношениях, открывая новые возможности для инноваций
- **Компании-лидеры охотнее привлекают партнеров для внедрения инноваций, воплощения взрывных идей и извлечения выгоды из новых источников**

## Как развить доверие к сотрудникам за счет открытости?



### 1. Замените жесткие инструкции на общие убеждения

- Объективно оцените корпоративную культуру
- Создайте ценности, близкие сотрудникам
- Пересмотрите способы управления

### 1. Подготовьте сотрудников к будущим требованиям

- Создавайте нестандартные группы
- Ориентируйтесь на экспериментальное обучение
- Поощряйте укрепление взаимосвязей сотрудников

### 1. Обеспечьте возможности расширения сотрудничества

- Используйте социальные технологии сотрудничества
- Продумайте средства поощрения, стимулирующие сотрудничество
- Сформируйте новый «ящик для предложений» сотрудников

## Как обыграть конкурентов, собирая и анализируя сведения о клиентах, а затем воплощая идеи в действия?



**1. Анализ «больших данных» позволяет получить совершенно новые сведения о клиентах**

- Оглянитесь вокруг для получения полной картины
- Составляйте портреты клиентов на основе разрозненных данных
- Предоставляйте сотрудникам инструменты прогностической аналитики

**1. Слушайте много и внимательно, отвечайте точно и по существу**

- Внимательно слушайте каждого клиента
- Фиксируйте все, что видят и слышат сотрудники
- Реагируйте быстро и по существу

**1. Будьте там, где вас хотят видеть клиенты**

- Используйте по максимуму факт, что мобильные технологии «меняют все»
- Объединяйте реальный и виртуальный мир
- Делайте предложения уникальными

# Как организации могут более эффективно сотрудничать на пути внедрения инноваций?



## 1. **Фундаментальное преобразование партнерства**

- Повышайте дифференциацию за счет социальных инноваций
- Расширяйте сферу партнерства
- Решайте задачу общего управления

## 1. **Индивидуальный подход к партнерству**

- Более широкая ответственность за управление партнерскими отношениями
- Укрепление взаимоотношений на каждом уровне партнерских организаций
- Общайтесь с «партнерами» как с личностями

## 1. **Разрушение шаблонов сотрудничества**

- Изучайте новые нестандартные способы партнерских отношений
- Не бойтесь ломать стереотипы
- Сделайте совместные инновации привычными

Мы проанализировали более 10 000 высказываний, чтобы выявить подсознательные мысли директоров в отношении собственных целей

### Клиенты

social  
information  
products  
media  
value  
sales  
understand  
data  
focus  
services

### Сотрудничество

create  
innovation  
customers  
market  
services  
technology  
build  
strategic  
develop  
organization

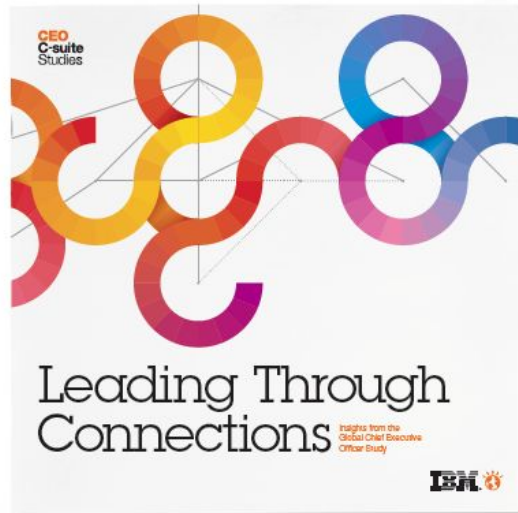
### Вдохновение

team  
customer  
success  
talent  
innovation  
risks  
leader  
transparency  
employees  
people

### Лидерство

development  
focus  
market  
global  
innovation  
people  
risk  
skills  
team  
ceo

# Продолжая разговор...



Дополнительные сведения об этом исследовании, а также полную версию отчета можно получить по адресу [www.ibm.com/ceostudy2012](http://www.ibm.com/ceostudy2012)



Получить доступ к интерактивным материалам и прослушать выступления руководителей из первых уст можно с помощью **IBM IBV** приложения для Android или iPad

## Дополнительные сведения...

### **Энтони Дж. Липп (Anthony J. Lipp)**

- Лидер в области глобальных стратегий
- Тел: +1 (0) 212 582 9663
- эл. почта: [anthony.lipp@us.ibm.com](mailto:anthony.lipp@us.ibm.com)

### **Боксли Луэллин (Boxley Llewellyn)**

- Руководитель Global Retail Banking
- Тел: +1 (0)704 770 8652
- эл. почта: [llew@us.ibm.com](mailto:llew@us.ibm.com)

### **Шрини Гиридар (Srini Giridhar)**

- IBM Institute for Business Value — банковская сфера
- Тел: +1 (0)416 478 9674
- эл. почта: [srini@ca.ibm.com](mailto:srini@ca.ibm.com)

### **Денис Сосновцев**

- IBM, Москва;
- Тел: +7 (495) 258 6408
- эл. почта: [denis\\_sosnovtsev@ru.ibm.com](mailto:denis_sosnovtsev@ru.ibm.com)