

Лидировать, развивая отношения

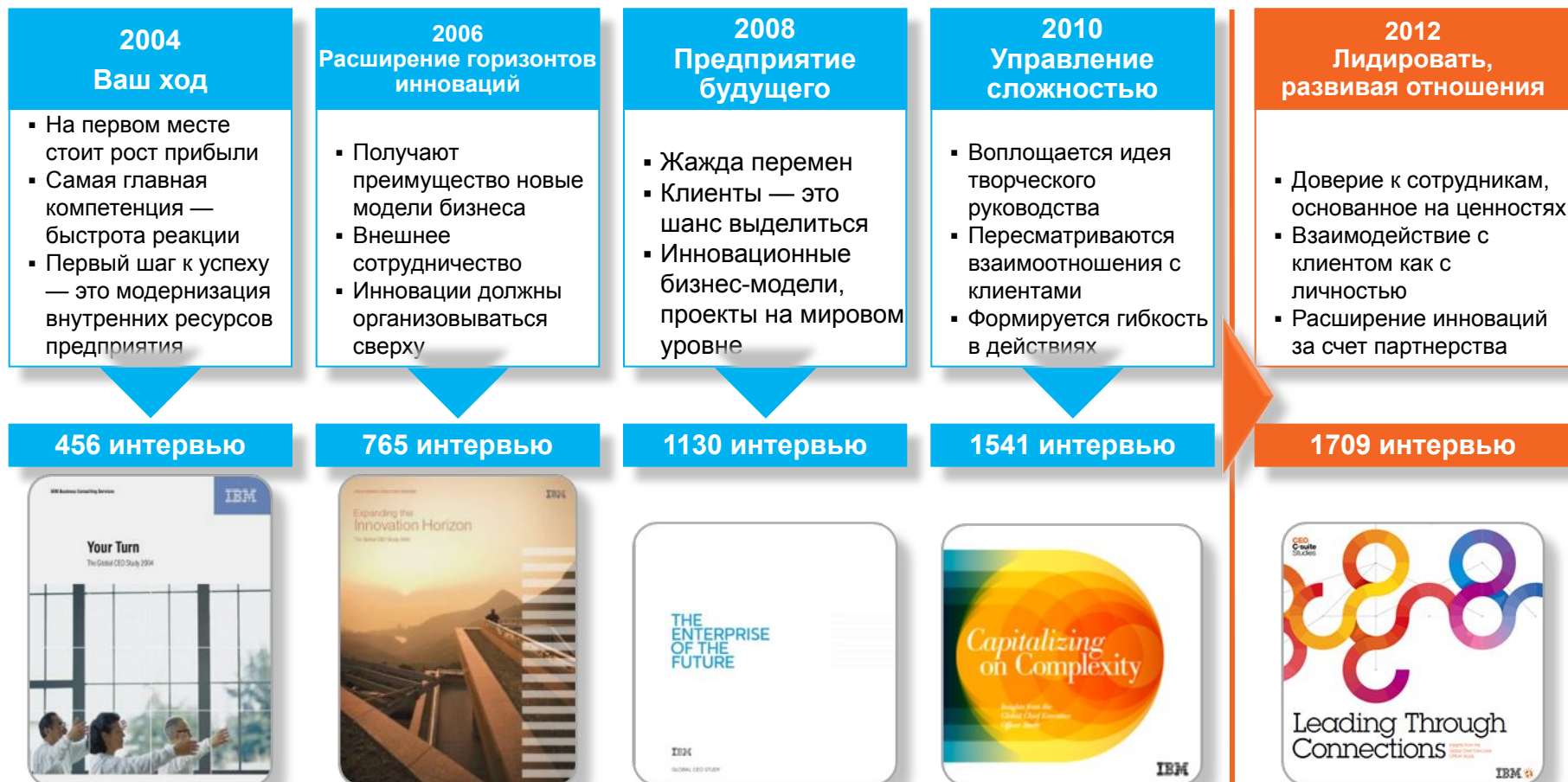
*Опыт работы IBM с мировыми финансовыми
организациями*

Денис Сосновцев, руководитель направления партнёрских решений

Результаты глобального
опроса исполнительных
директоров

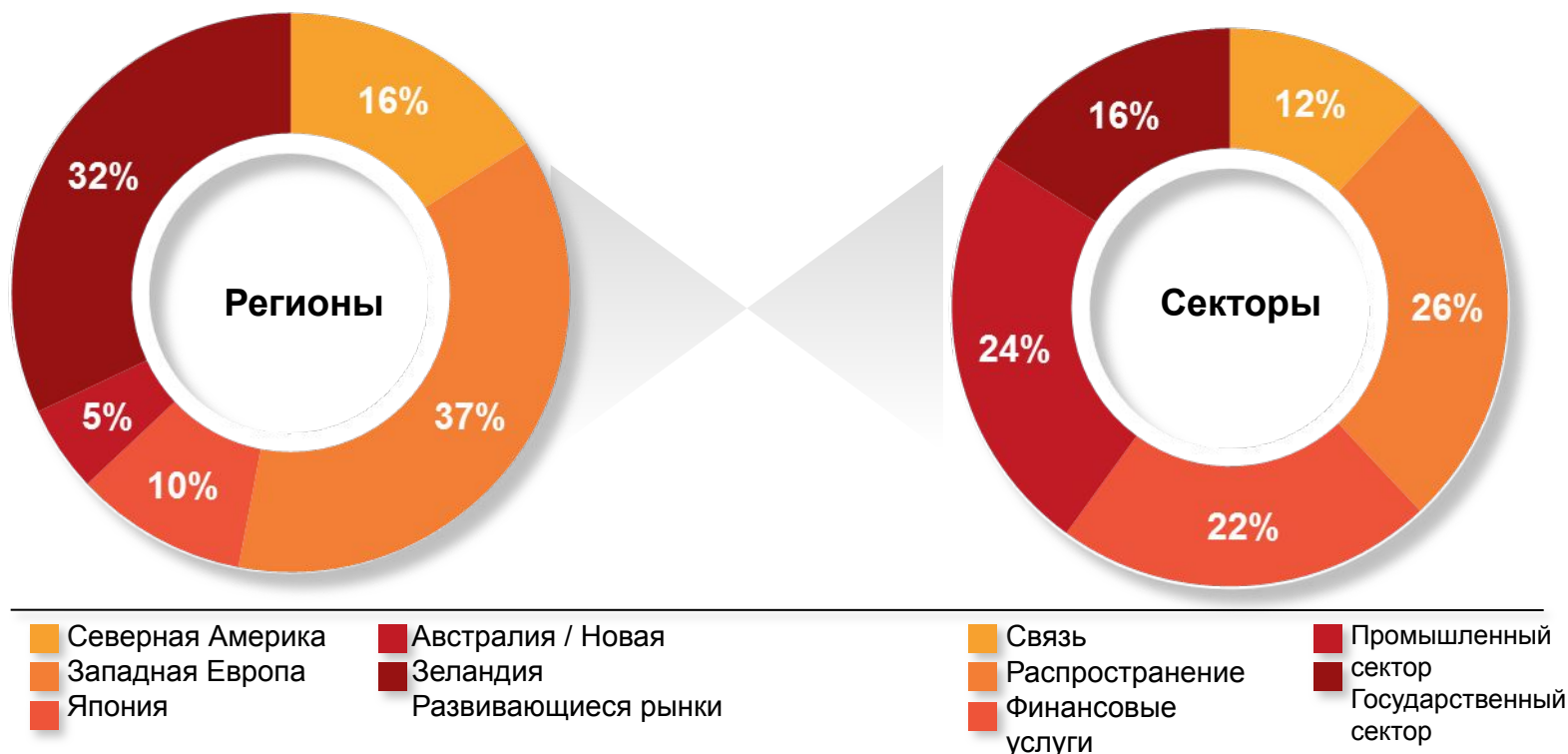


Global CEO Study 2012 содержит результаты пятого из проводимых каждые два года опроса CEO и основывается на данных и результатах исследований, полученных в течение последних 8 лет



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

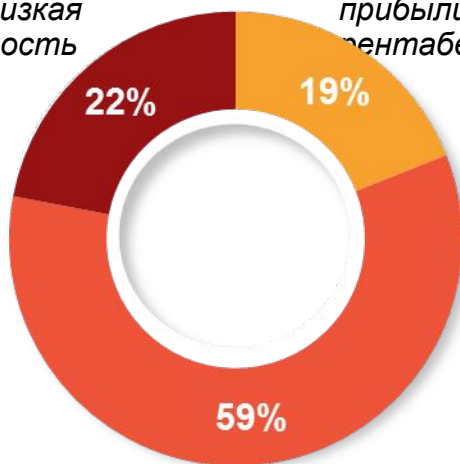


Примечание: Выборка ответов СЕО (n=1709) была взвешена по региональному ВВП 2010 года («IMF World Economic Outlook»)

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.

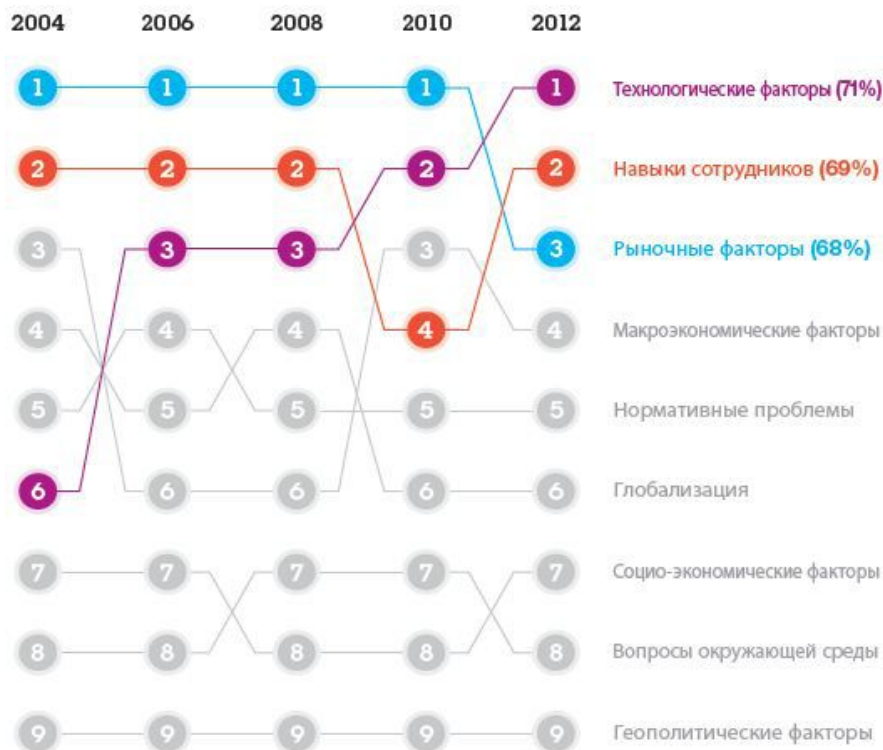
Каким образом главные исполнительные директора могут использовать этот потенциал?



Руководители из сектора финансовых услуг¹ 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 услуг¹ 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».

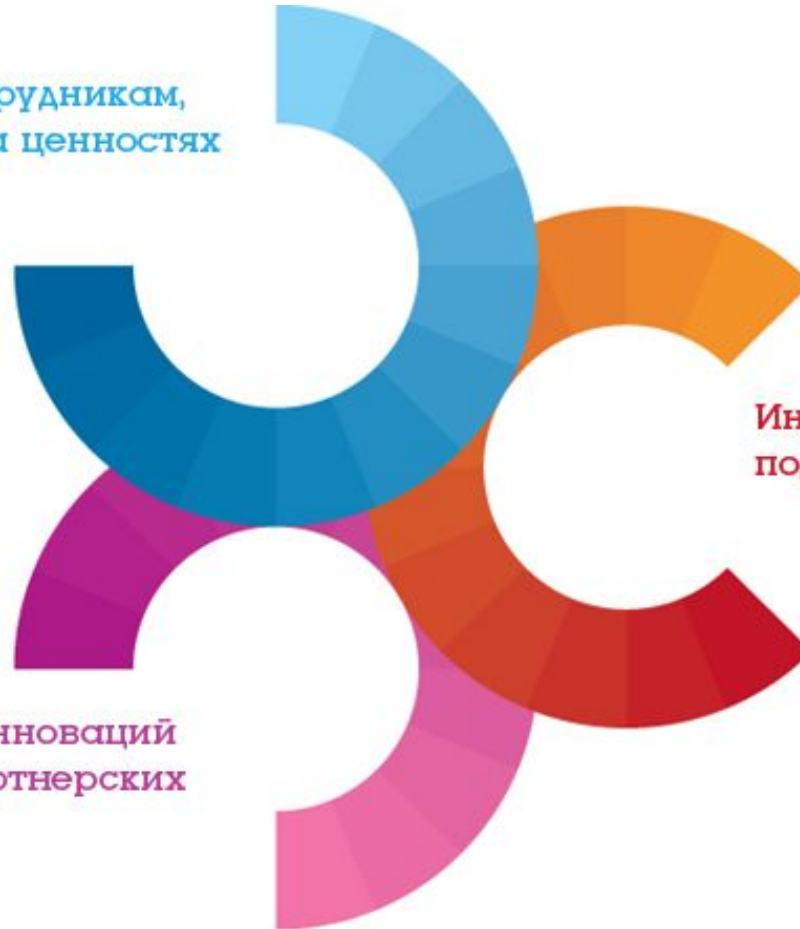
Глава финансового рынка Японии

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 услуг¹ предпочитают больший контроль открытости организации



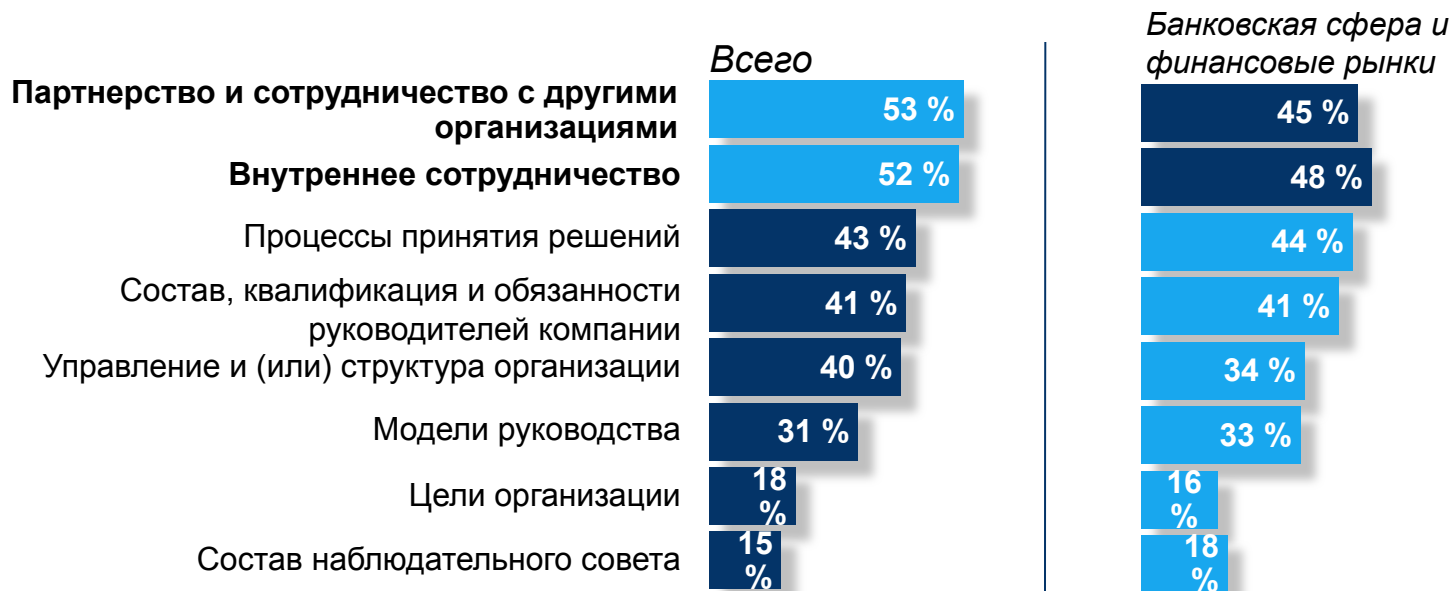
Влияние противоборствующих сил на организацию



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

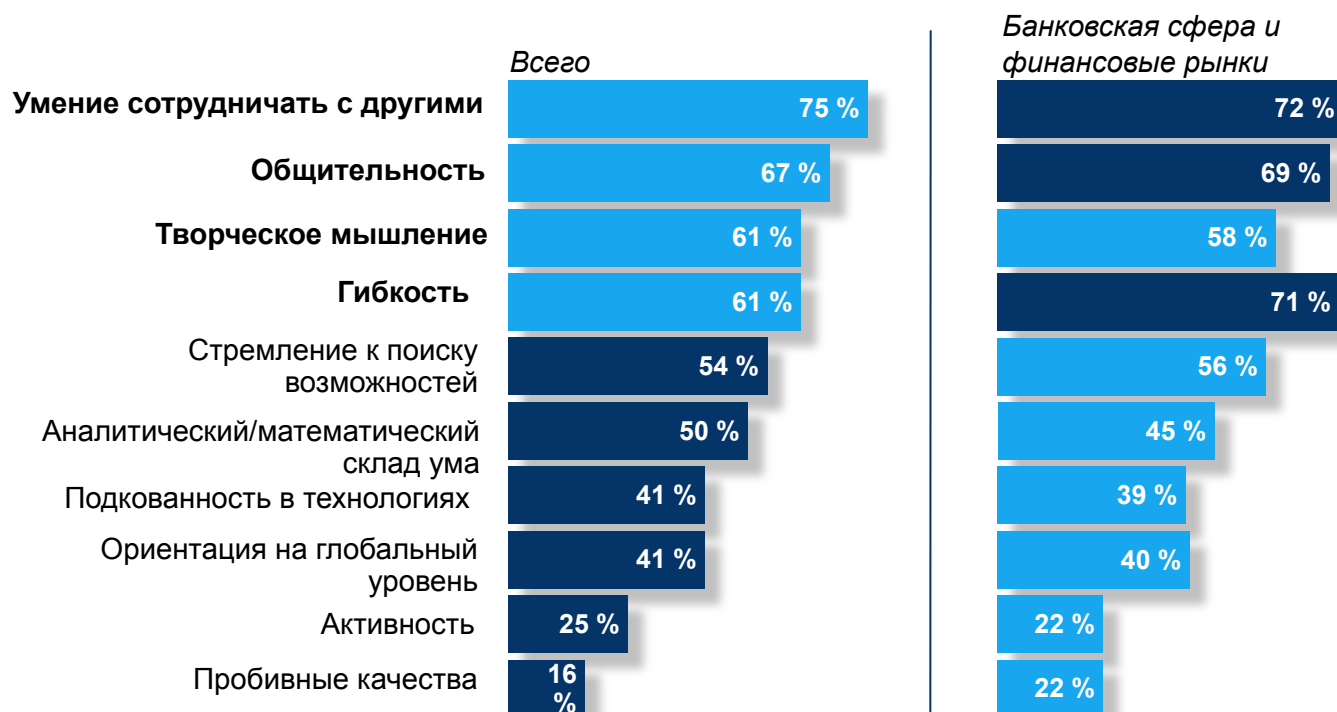
Характеристики организации, привлекающие сотрудников



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.

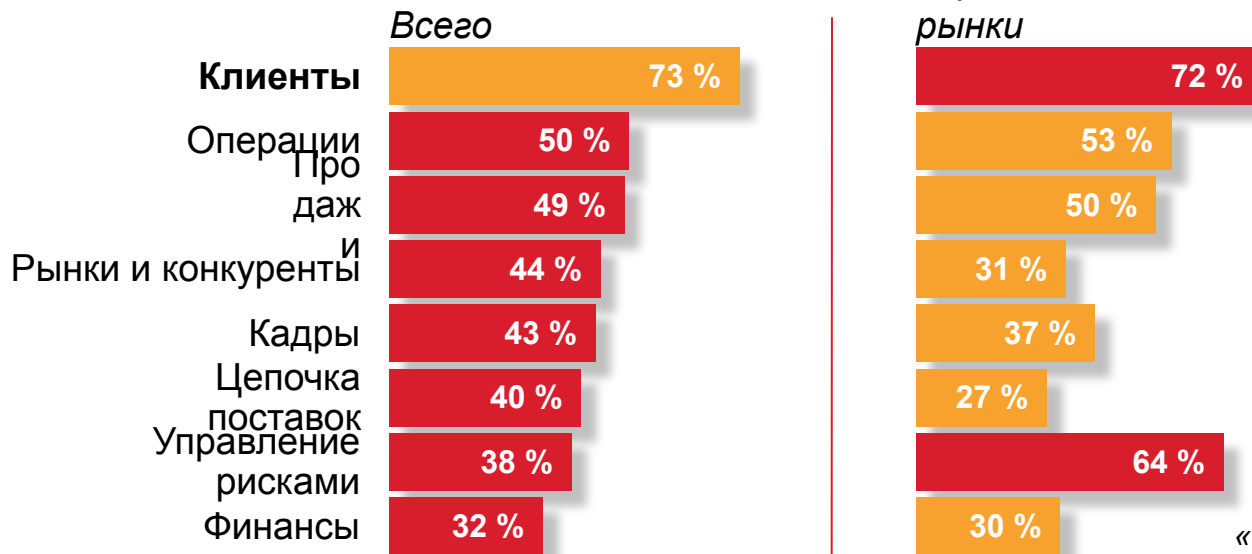


Компании-лидеры вытесняют конкурентов за счет более широких возможностей доступа к данным, их анализа и воплощения идей в действия

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 услуг¹ намерены тщательнее изучать потребности отдельных клиентов и оперативнее реагировать

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

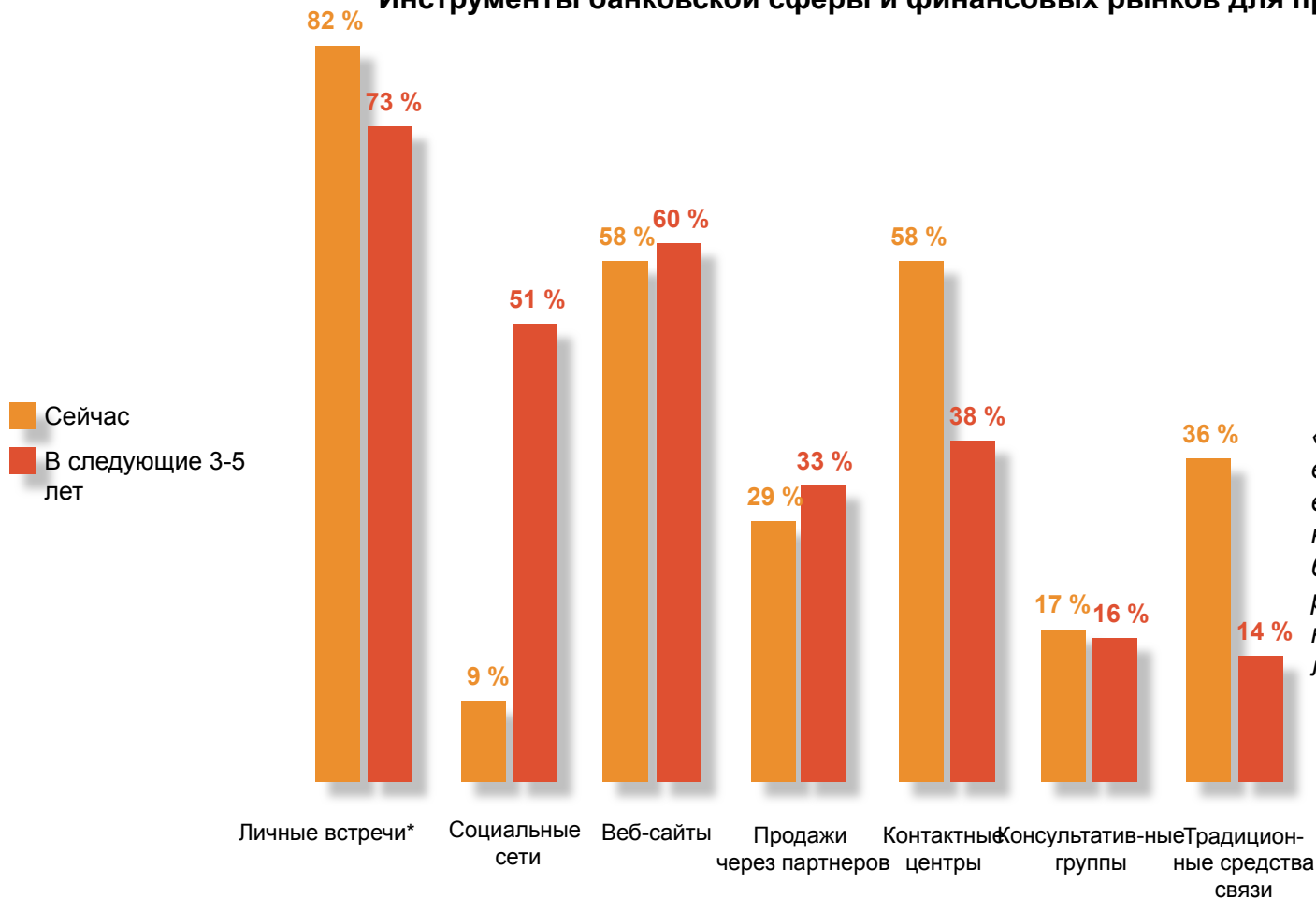


Руководители финансовых компаний придадут большее значение прозрачности и корпоративной ответственности, чем их коллеги из других секторов экономики

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

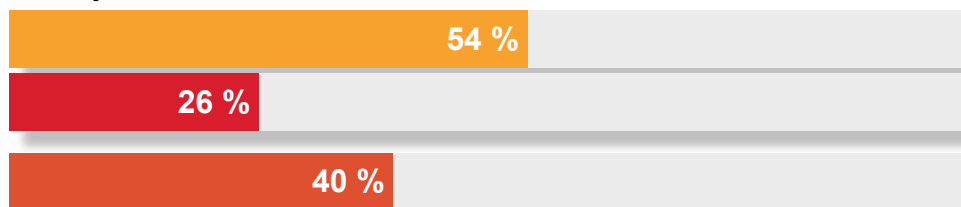
Источник: Q8 «Назовите три самых главных инструмента для работы с клиентами, которые будут использоваться в вашей организации в ближайшие 3-5 лет?» (Банковская сфера и финансовые рынки n=220) *Личные встречи / встречи с сотрудниками отдела продаж / представителями организации

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

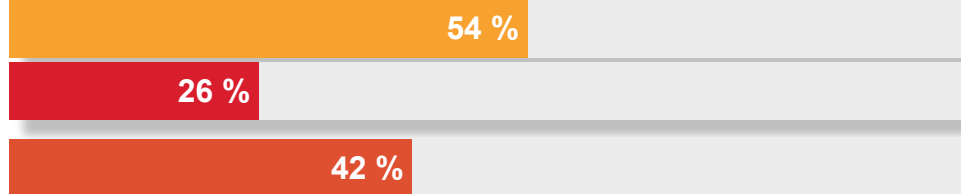


Лидеры заметно опережают конкурентов по трем направлениям

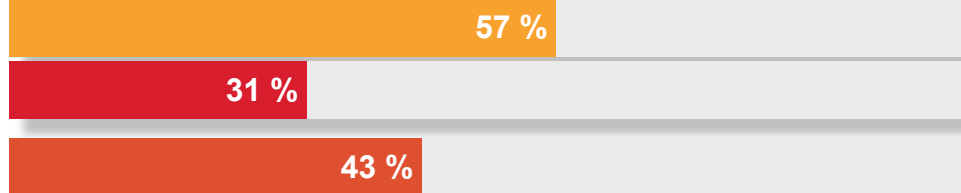
Доступ к данным



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

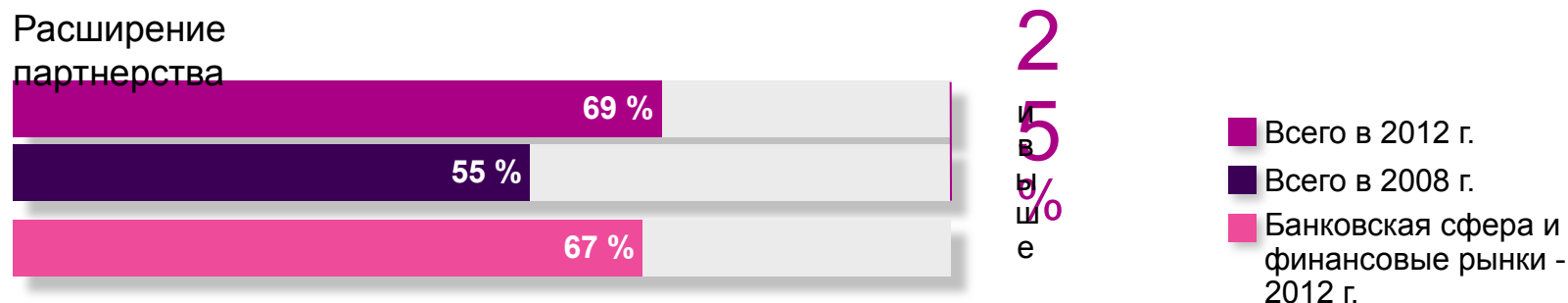
Сегодня почти все организации находятся
в партнерских отношениях, открывая
новые возможности для инноваций



**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

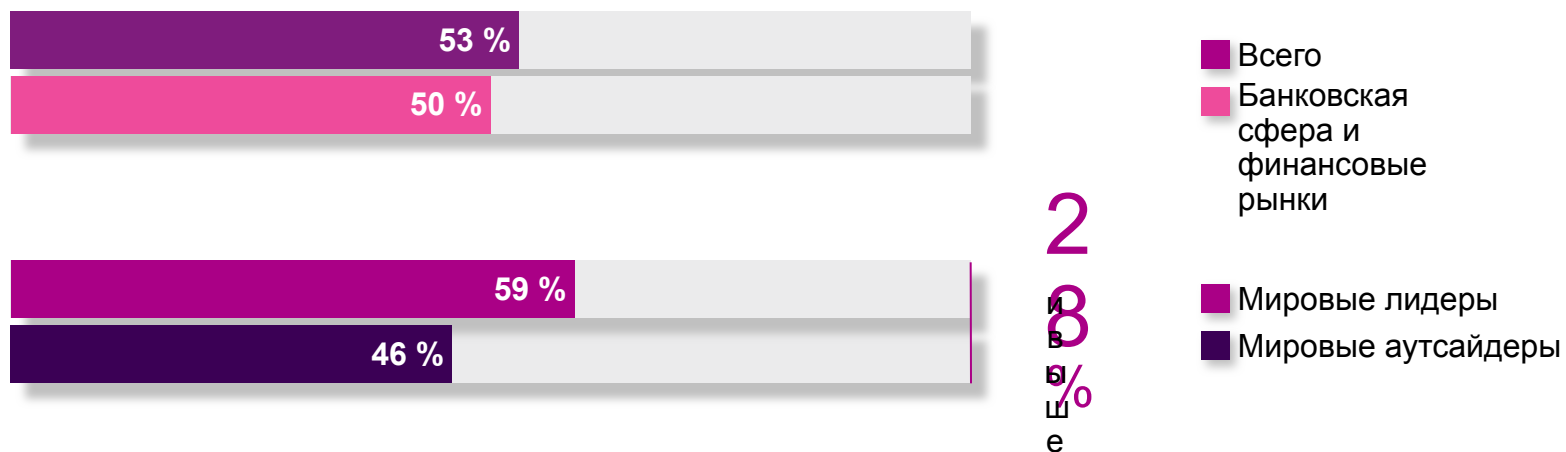
Хронологическое сравнение доли внешнего партнерства



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

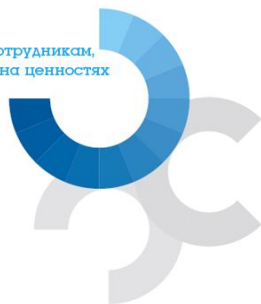


«Если вы не умеете оборачивать в свою пользу подъемы и падения, неизбежные при управлении сложной организацией, и не можете завоевать прочный и устойчивый авторитет среди самых разных сотрудников, то будь вы хоть гением, хоть новатором — все это ничего не стоит. Именно руководитель задает тон и настроение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

Лидерство

development
focus
market
global
innovation
people
skills
team
risk

Продолжая разговор...



Дополнительные сведения об этом исследовании, а также полную версию отчета можно получить по адресу 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

Боксли Луэллин (Boxley Llewellyn)

- Руководитель Global Retail Banking
- Тел: +1 (0)704 770 8652
- эл. почта: 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

Денис Сосновцев

- IBM, Москва;
- Тел: +7 (495) 258 6408
- эл. почта: denis_sosnovtsev@ru.ibm.com