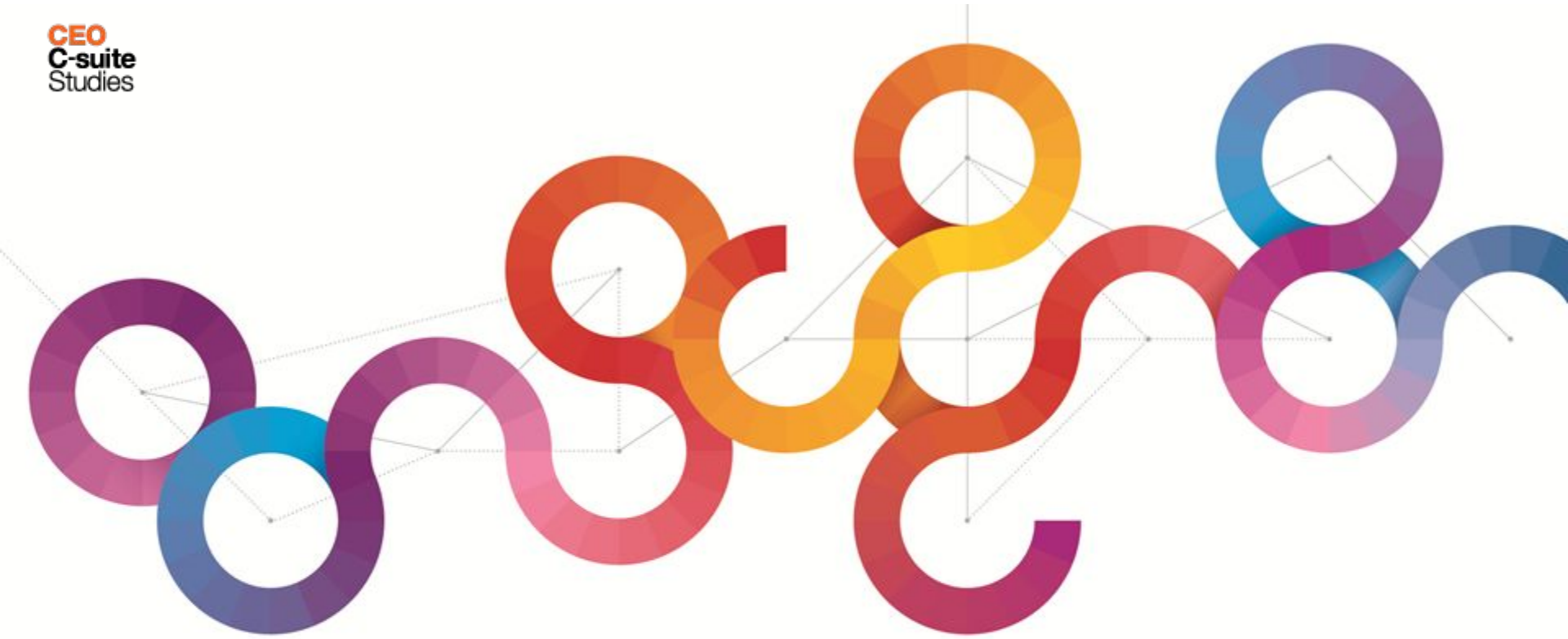
IBM Institute for Business Value

CEO
C-suite
Studies



Лидировать, развивая отношения

Результаты глобального опроса исполнительных директоров

IBM

Опыт работы IBM с мировыми финансовыми организациями

Денис Сосновцев, руководитель направления партнёрских решений

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

2004
Ваш ход

- На первом месте стоит рост прибыли
- Самая главная компетенция — быстрота реакции
- Первый шаг к успеху — это модернизация внутренних ресурсов предприятия

456 интервью

2006
Расширение горизонтов инноваций

- Получают преимущество новые модели бизнеса
- Внешнее сотрудничество
- Инновации должны организовываться сверху

765 интервью

2008
Предприятие будущего

- Жажда перемен
- Клиенты — это шанс выделиться
- Инновационные бизнес-модели, проекты на мировом уровне

1130 интервью

2010
Управление сложностью

- Воплощается идея творческого руководства
- Пересматриваются взаимоотношения с клиентами
- Формируется гибкость в действиях

1541 интервью

2012
Лидировать, развивая отношения

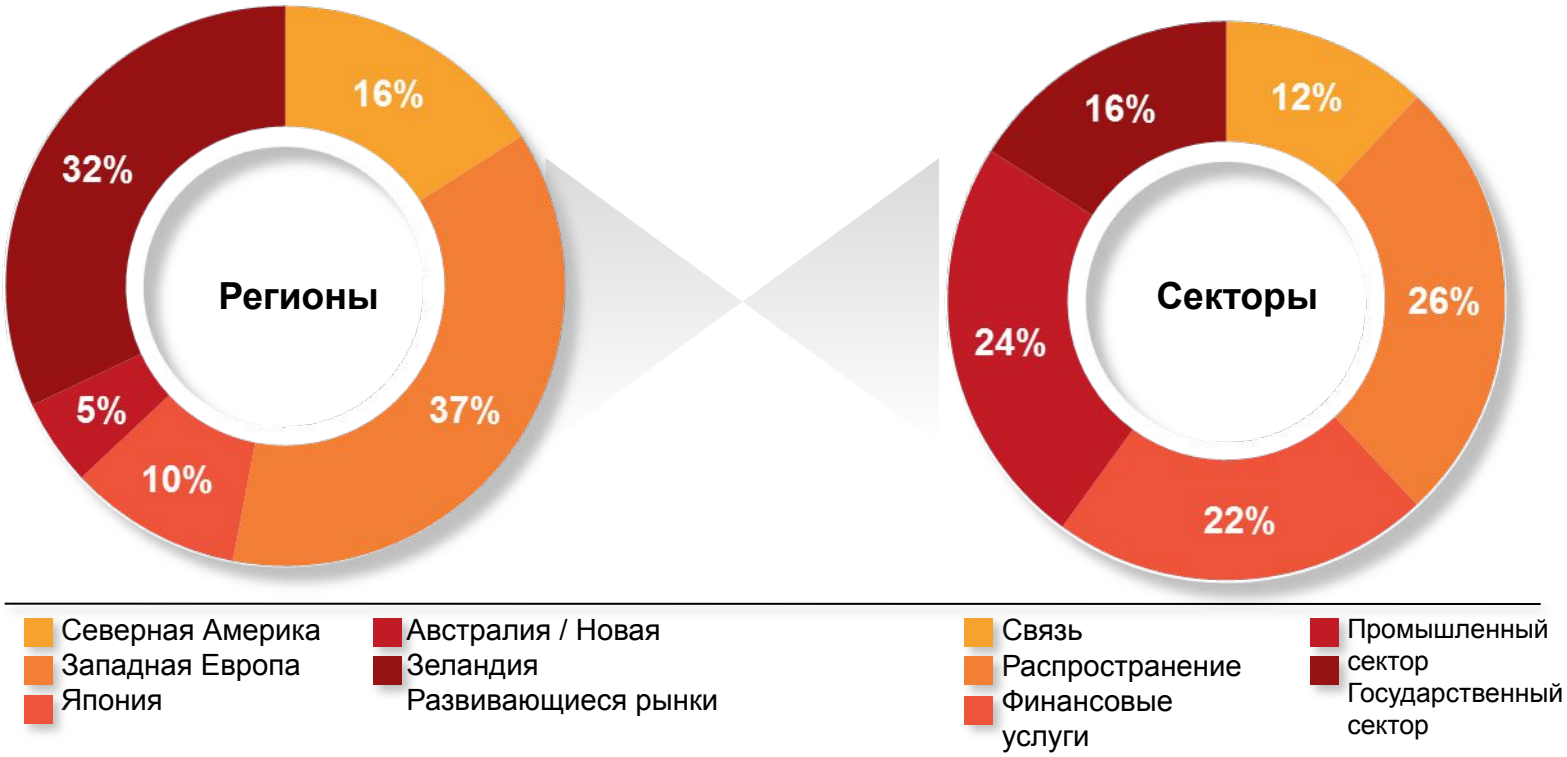
- Доверие к сотрудникам, основанное на ценностях
- Взаимодействие с клиентом как с личностью
- Расширение инноваций за счет партнерства

1709 интервью

© 2012 IBM Corporation

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

В исследовании представлены организации из 64 стран и 18 отраслей



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

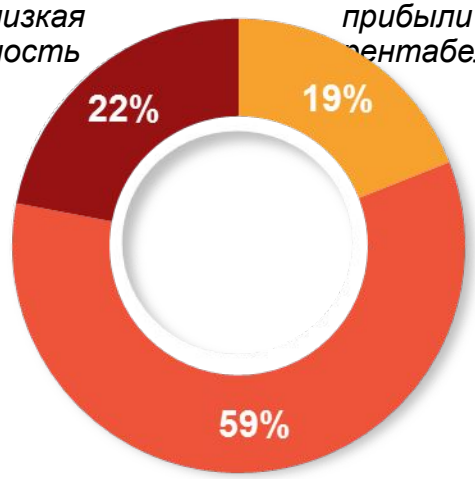
© 2012 IBM Corporation

Мы сравнили ответы лидеров и аутсайдеров и выявили основные отличия

Три категории эффективности

Аутсайдеры
Низкий рост прибыли и низкая рентабельность

Лидеры
Высокий рост прибыли и высокая рентабельность



Середняки
Все остальные комбинации показателей

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

© 2012 IBM Corporation

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

© 2012 IBM Corporation

Всеобъемлющая связанность

Технологии — основной катализатор организационных изменений по сравнению с любыми другими факторами, даже экономическими.
Каким образом главные исполнительные директора могут использовать этот потенциал?

© 2012 IBM Corporation

Руководители из сектора финансовых услуг[1] 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

© 2012 IBM Corporation

Руководители из сектора финансовых услуг[1] 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

© 2012 IBM Corporation

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

© 2012 IBM Corporation

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

Организационная открытость расширяет возможности получения экономической выгоды за счет сотрудничества

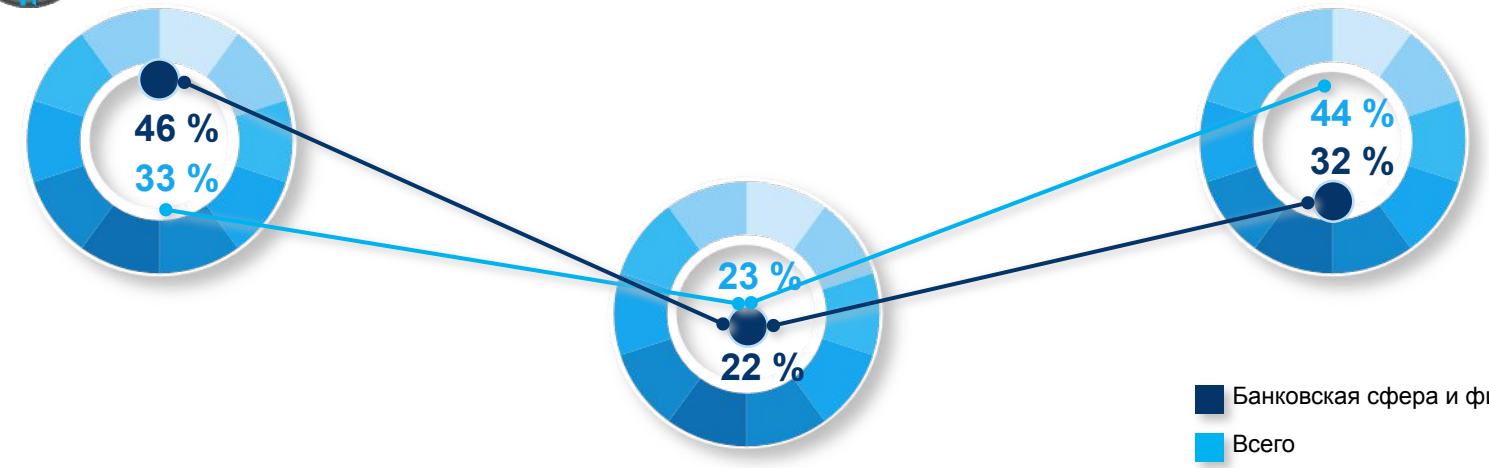
Для того чтобы найти золотую середину между контролем и открытостью, руководитель должен ориентироваться на ценности, сотрудничество и стратегические цели

Компании-лидеры более открыты и лучше адаптируются к изменениям

© 2012 IBM Corporation

Многие руководители из сектора финансовых услуг[1] предпочитают больший контроль открытости организации

Влияние противоборствующих сил на организацию



Оперативный контроль
Жесткий оперативный и финансовый контроль позволяет обеспечить соблюдение нормативных требований, избежать потерь и применить стандарты, нормы и методики

Золотая середина между открытостью и контролем

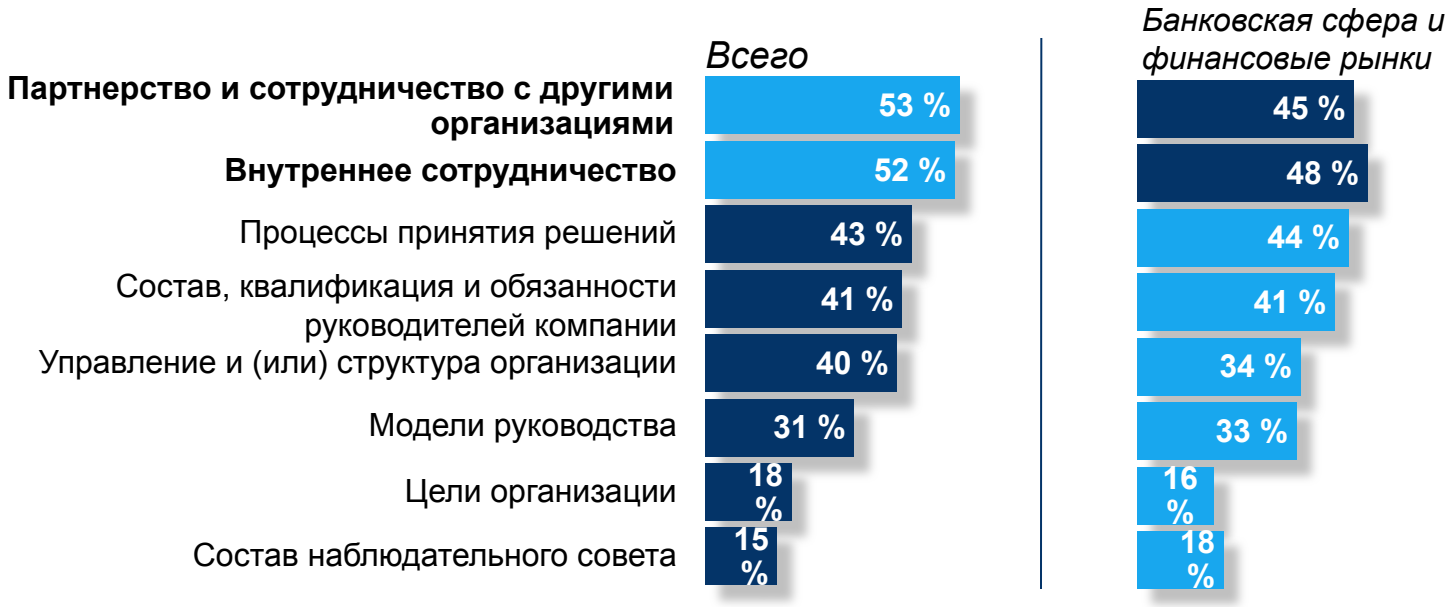
Организационная открытость
Внутренняя и внешняя открытость организации позволяет расширить возможности сотрудников и способствовать инновациям, сотрудничеству и творчеству

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

© 2012 IBM Corporation

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

Источник: Q19 «В какой мере вы сохраните или измените следующие аспекты деятельности своей организации в течение следующих 3-5 лет?« (Всего n=1598 - 1678) (Банковская сфера и финансовые рынки n=213 - 218)

© 2012 IBM Corporation

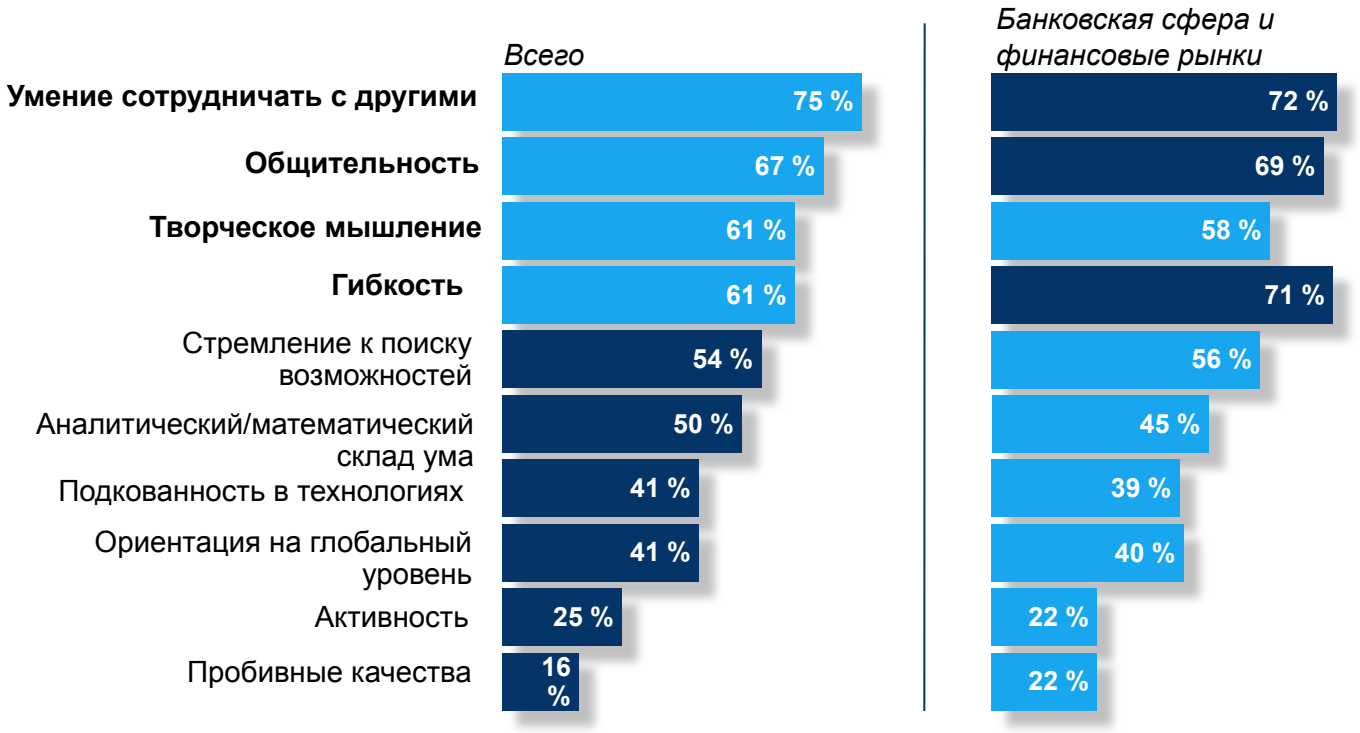
Для того чтобы найти золотую середину между контролем и открытостью, руководитель должен ориентироваться на ценности, сотрудничество и стратегические цели

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

© 2012 IBM Corporation

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

Источник: Q17 «Какие ключевые личные качества сотрудника помогают ему стать успешнее в условиях взаимосвязанной экономики?» (Всего n=1709) (Банковская сфера и финансовые рынки n=220)

© 2012 IBM Corporation

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.

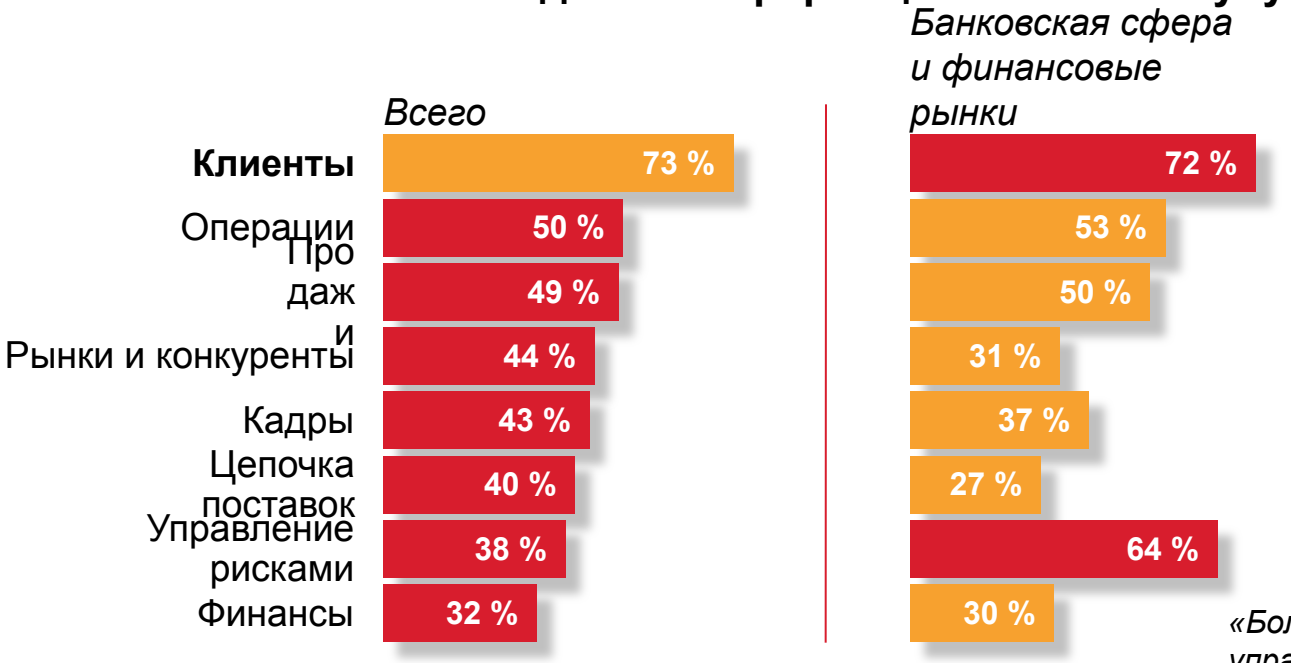
Для того чтобы наладить личные отношения с клиентами, руководители планируют постепенно перейти к общению в социальных сетях, продолжая встречаться в реальной жизни.

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

© 2012 IBM Corporation

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

Извлечение идей из информации — области улучшения



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

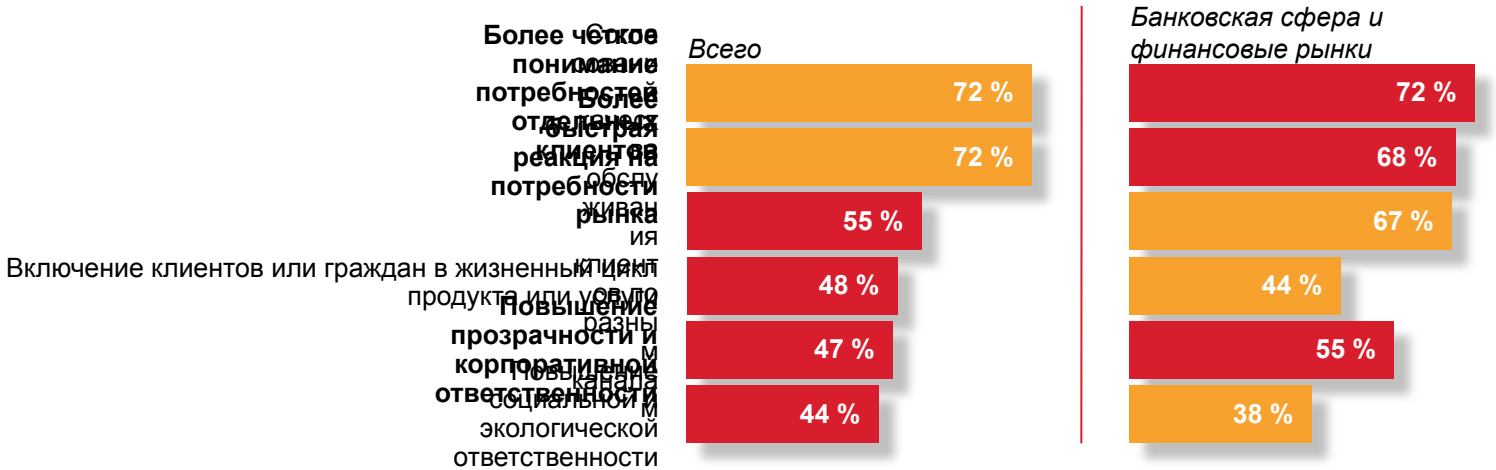
Глава финансовой компании, Европа

Источник: Q23 «В каких областях вы планируете расширить возможности извлекать полезные и действенные идеи из доступной информации?» (Всего n=1609-1658) (Банковская сфера и финансовые рынки n=200 - 213)

© 2012 IBM Corporation

Руководители из сектора финансовых услуг[1] намерены тщательнее изучать потребности отдельных клиентов и оперативнее реагировать

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



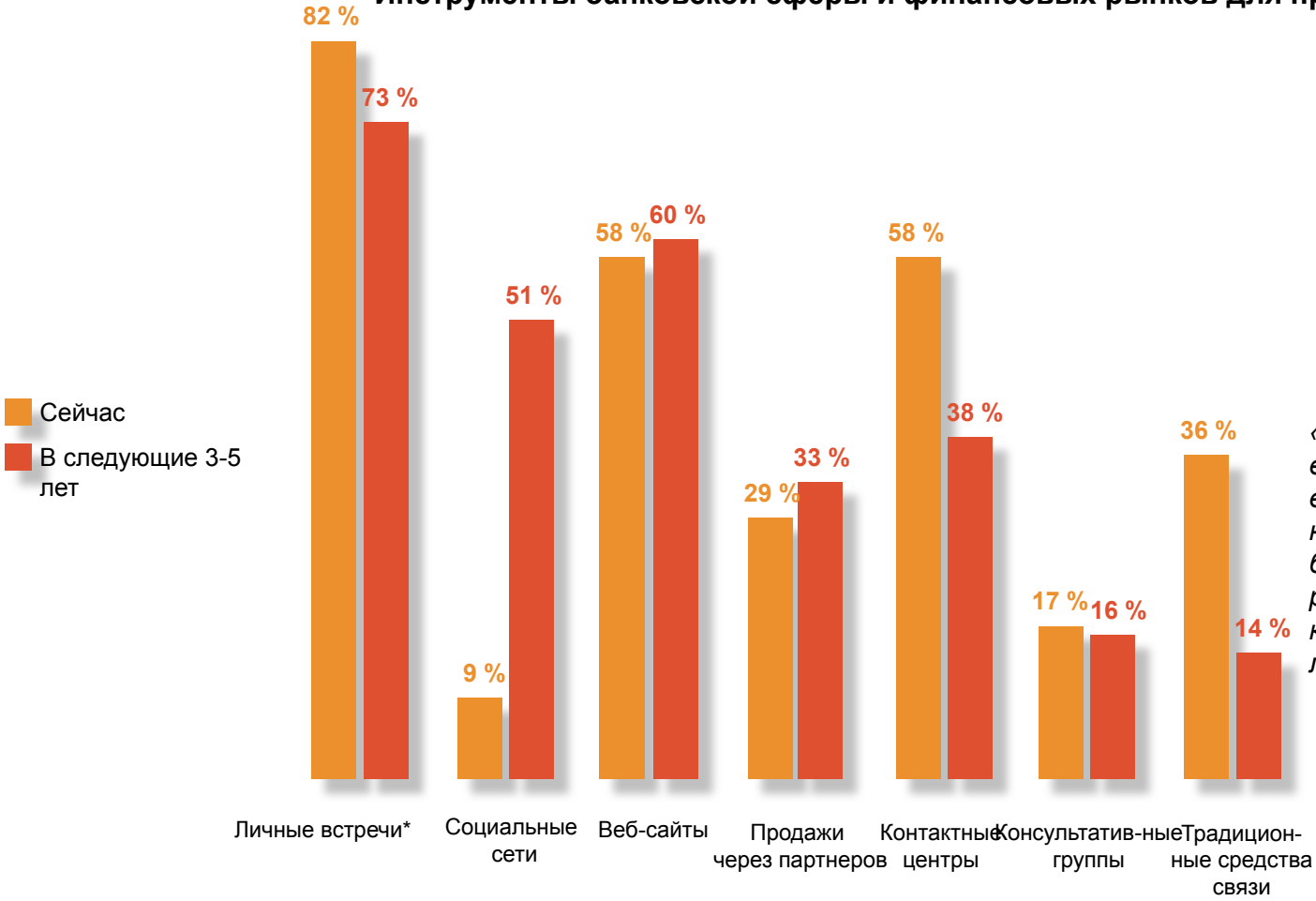
Руководители финансовых компаний придают большее значение прозрачности и корпоративной ответственности, чем их коллеги из других секторов экономики

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

© 2012 IBM Corporation

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».

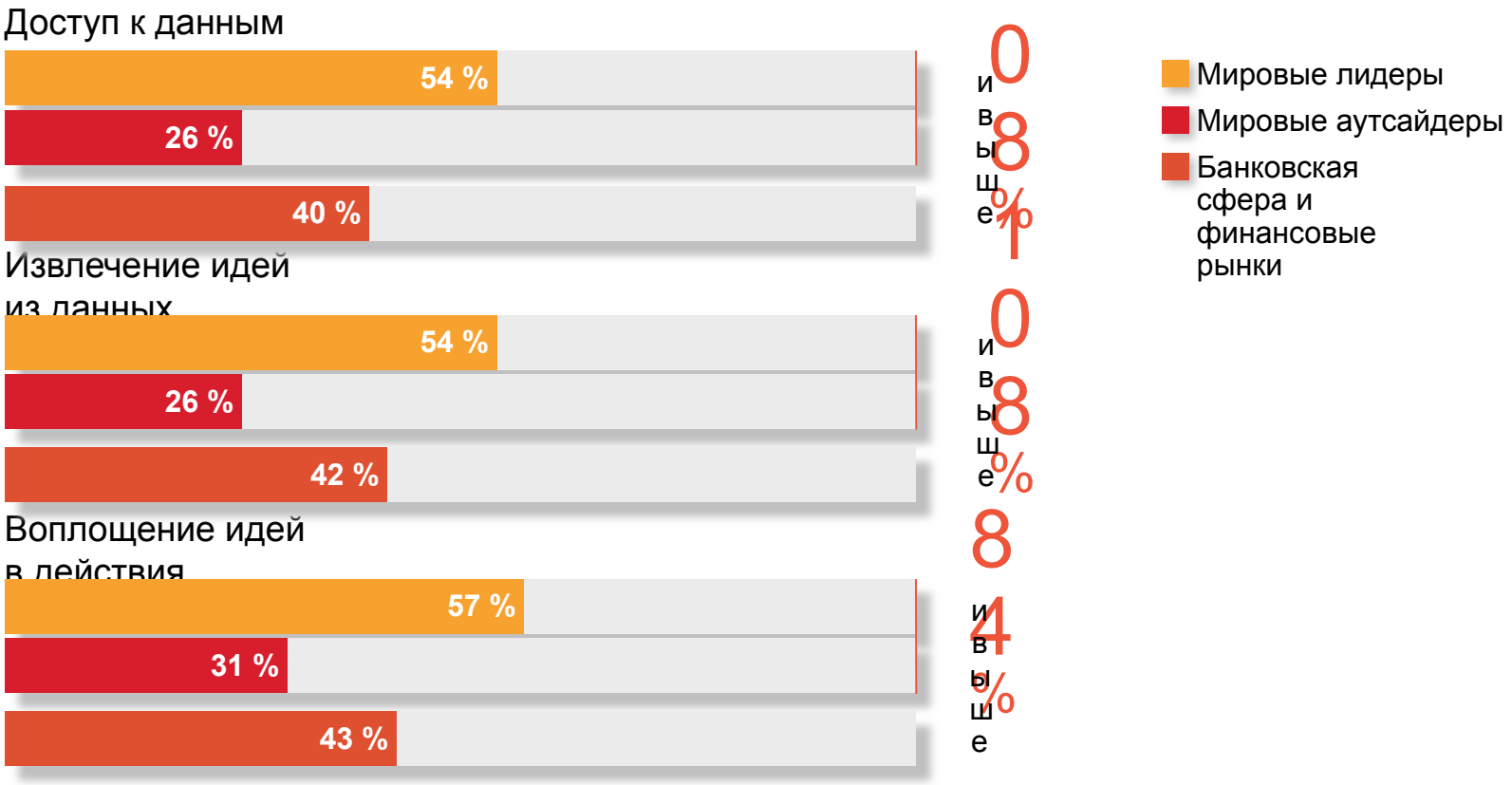
Глава банка для развивающихся рынков

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

© 2012 IBM Corporation

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

Лидеры заметно опережают конкурентов по трем направлениям



Источник: Q22 «Хорошо ли ваша организация умеет извлекать выгоду из данных? [Сейчас]» (Всего n=631 - 636) (Банковская сфера и финансовые рынки n=215 - 216)

© 2012 IBM Corporation

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

Значительно выросла заинтересованность во внешнем партнерстве

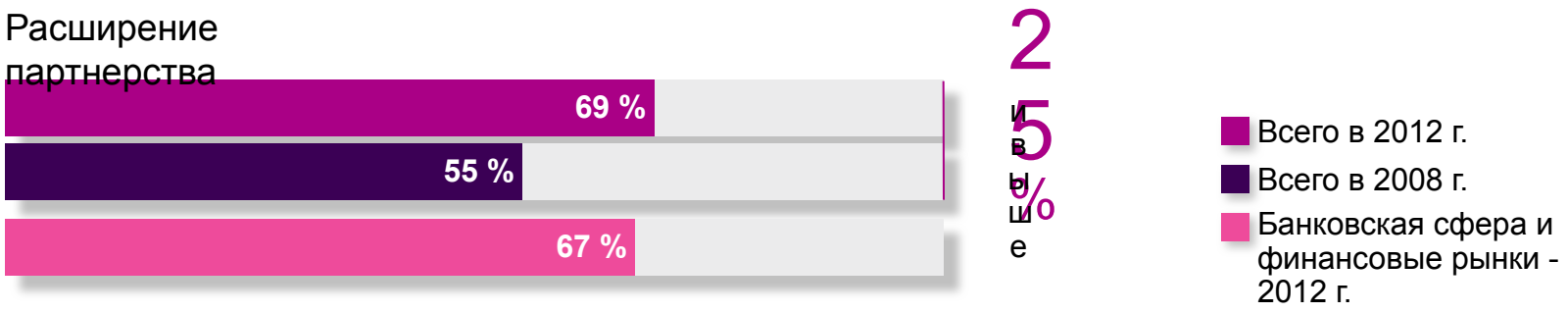
Сегодня почти все организации находятся в партнерских отношениях, открывая новые возможности для инноваций

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

© 2012 IBM Corporation

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

Хронологическое сравнение доли внешнего партнерства

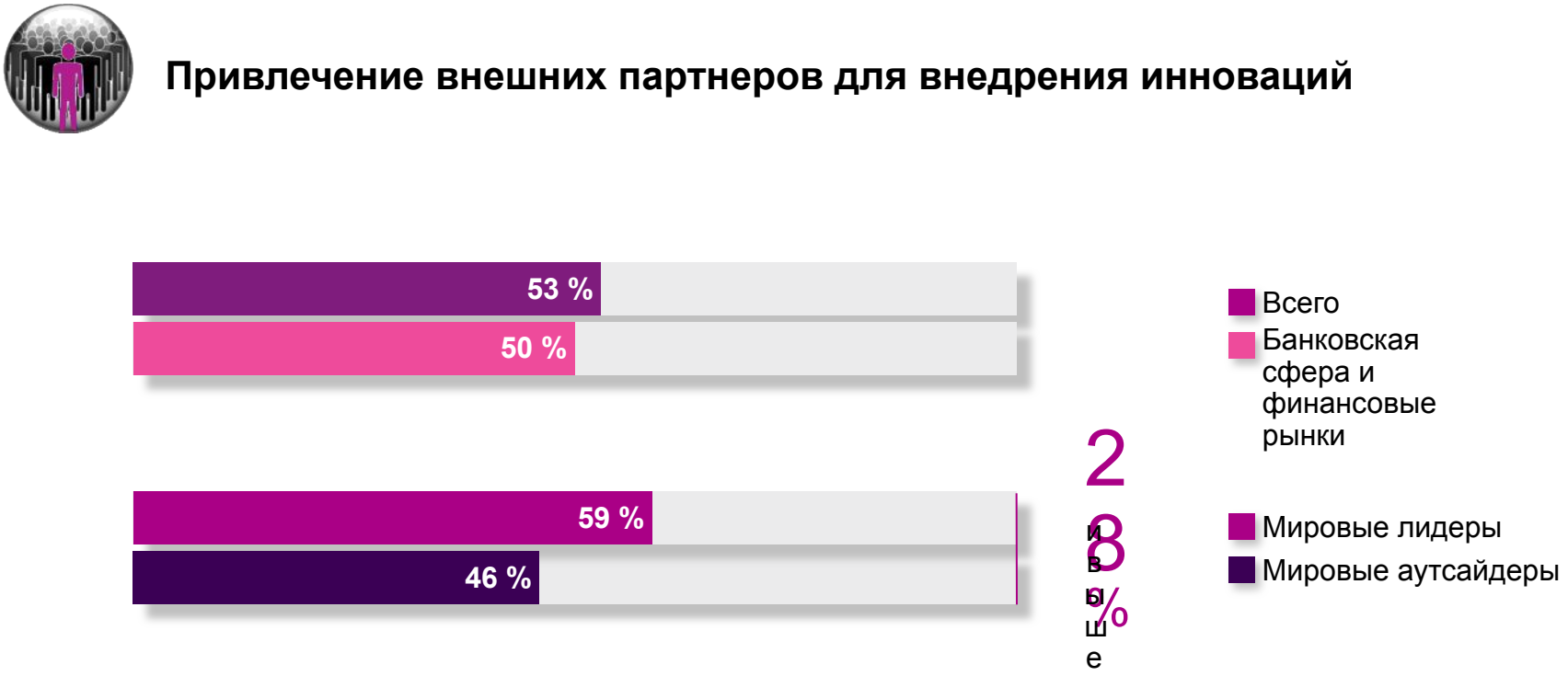


Источник: Q16g «Какой будет стратегия вашей деятельности в следующие 3-5 лет по сравнению с сегодняшней?» [Расширение партнерства / Самостоятельная деятельность]
(Всего 2012 n=1685; Всего 2008 n=1130) (Банковская сфера и финансовые рынки n=216)

© 2012 IBM Corporation

Компании-лидеры намного чаще устанавливают партнерские отношения в целях инновации

Привлечение внешних партнеров для внедрения инноваций



Источник: QD «В какой мере ваша организация сотрудничает с другими организациями и внешними партнерами для внедрения инноваций?» (Всего n=627 - 1625) (Банковская сфера и финансовые рынки n=210)

© 2012 IBM Corporation

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

Инновации в отраслевой модели

Прибыль из новых источников

Источник: Q13 «Какие ключевые инициативы вы планируете внедрить в следующие 3 - 5 лет?» (n=153 - 154); Q11 «Какой примерный процент вашего дохода поступает из новых источников, включая новые продукты и услуги, рынки или отрасли?» (n=625)

© 2012 IBM Corporation

Лидерство во взаимосвязанном мире

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

© 2012 IBM Corporation

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

Источник: Q25 «Назовите пять самых важных качеств, которые потребуются руководителю для достижения успеха в следующие 3 - 5 лет?» (Всего n=1,707) (Банковская сфера и финансовые рынки n =219)

© 2012 IBM Corporation

Как можно увеличить экономическую выгоду, налаживая новые отношения

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

- 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

- 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**

© 2012 IBM Corporation

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

© 2012 IBM Corporation

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

© 2012 IBM Corporation

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

© 2012 IBM Corporation

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

Клиенты

Сотрудничество

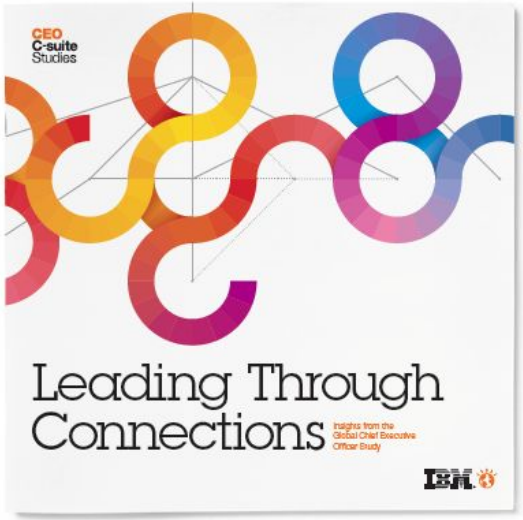
Вдохновение

Лидерство

Источник: Цитаты из всех вопросов (n=1709)

© 2012 IBM Corporation

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

© 2012 IBM Corporation

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

© 2012 IBM Corporation