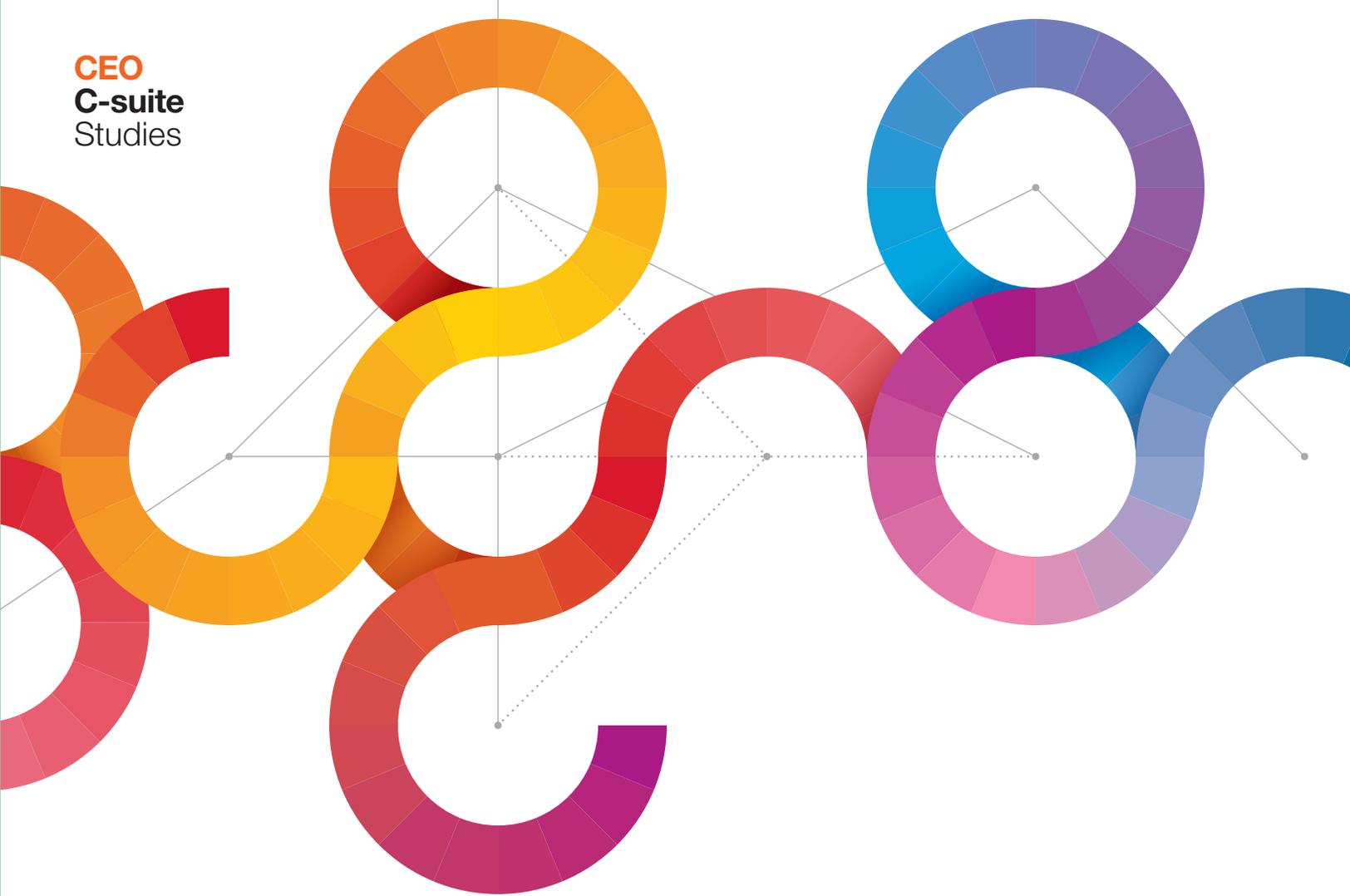


CEO
C-suite
Studies



Лидировать, развивая отношения

Результаты
глобального опроса исполнительных
директоров



Иллюстрация на обложке отчета символизирует разнообразные связи, которые оказывают влияние на 1709 исполнительных директоров (CEO), принявших участие в опросе. Цвета соответствуют трем главным выводам: наделение сотрудников полномочиями, индивидуальный подход к клиентам и расширение инноваций на основе партнерских отношений. Пересечение цветов демонстрирует потребность в расширении сотрудничества и углублении этих связей.

Это исследование основано на данных, полученных в результате личного опроса более чем 1700 главных исполнительных директоров в 64 странах мира



Джинни Рометти
президент и главный исполнительный директор
IBM Corporation

Обращение к коллегам – главным исполнительным директорам

Каждые два года в течение последних десяти лет компания IBM проводит опрос главных исполнительных директоров коммерческих компаний и руководителей госструктур из разных стран мира, чтобы понять, как они оценивают будущее своих организаций с точки зрения назревших проблем и намечающихся тенденций.

В этом году участники исследования назвали в числе наиболее важных вопросов, влияющих на определение бизнес-стратегии, лавинообразный рост объемов данных и информации.

И проведенное исследование помогает понять причину такого вывода. Директора компаний теперь не ограничиваются созданием более тесно связанных цепочек поставки и интегрированных систем, поддерживающих работу бэк-офиса. Они все большее внимание уделяют вновь открывшимся возможностям и еще не до конца используемому потенциалу социальных сетей и средств аналитики, пытаясь переосмыслить способы взаимодействия между людьми – будь то клиенты, сотрудники, партнеры, инвесторы или более широкая аудитория.

Такой подход влечет за собой серьезные изменения в стратегии, структуре бизнеса и даже в культуре. Многие из наиболее успешных компаний уже создают новую, более открытую культуру и используют наиболее революционные методы инноваций.

Исследование, проведенное IBM в 2012 году среди исполнительных директоров под лозунгом “Лидировать, развивая отношения” (Leading Through Connections), выявило эту тенденцию, и 1700 главных исполнительных директоров коммерческих компаний и руководителей госструктур поделились своими взглядами на это явление, за что мы им чрезвычайно благодарны.



Джинни Рометти
президент и главный исполнительный директор
IBM Corporation

Содержание

	Краткий обзор	6
Вступление	Всеобъемлющая связанность	11
Глава 1	Доверие к сотрудникам, основанное на ценностях	17
Глава 2	Индивидуальный подход к клиентам	29
Глава 3	Расширение инноваций с помощью партнерских отношений	43
Задачи руководителя	Лидерство во взаимосвязанном мире	53
	Как проводилось исследование	58
	Дополнительная информация	63

“Привлечение квалифицированных сотрудников и усиление корпоративной культуры будет иметь самое большое, долгосрочное влияние на организацию — по сравнению с любыми другими инициативами руководства”.

Джон Стренфилд, председатель правления и генеральный директор Prudential Financial

Краткий обзор

Каким образом руководители предприятий реагируют на постоянно усложняющиеся, взаимосвязанные процессы на уровне отдельных организаций, рынков, обществ и правительств – в условиях т. н. взаимосвязанной экономики? Для того чтобы выяснить это, мы опросили более 1700 главных исполнительных директоров коммерческих компаний и руководителей госструктур из разных стран мира.¹

В последнее время предприятия оптимизируют сети поставщиков и партнеров. Этот процесс включает в себя упрощение каналов поставок, повышение эффективности работы бэк-офиса, доведение до совершенства всех операций, от управления запасами “точно в срок” до прогнозируемых закупок. В то же время на рынке происходят не менее значимые процессы – внезапное слияние цифровых, социальных и мобильных технологий, в результате чего создаются новые механизмы взаимодействия клиентов, сотрудников и партнеров как с организациями, так и между собой. Все эти изменения усиленно стимулируют “цифровую адаптацию” отделов по работе с клиентами, создавая при этом новые возможности для инноваций и лидерства.

Лидеры признают фундаментальные изменения в способах взаимодействия людей во взаимосвязанном мире. Это одна из причин, по которым технологии – впервые с начала исследований в 2004 году – возглавили список внешних факторов, оказывающих максимальное влияние на организации. Руководители предприятий прогнозируют, что в ближайшие 3-5 лет технологии станут даже более сильным катализатором организационных изменений, чем экономические факторы.

Основные выводы

Руководители предприятий используют новую стратегию в непрекращающейся борьбе за квалифицированных специалистов. Они создают более открытые взаимосвязанные сообщества сотрудников, стимулирующие их совместную работу и обучение для успешной деятельности в эпоху резких изменений. Способность к сотрудничеству – основное требование руководителей к сотрудникам (для 75% опрошенных оно имеет первостепенное значение).

Преуспевающие компании отдают приоритет открытости и совместной работе – и у них имеются соответствующие средства управления изменениями, чтобы это заработало.² По мнению руководителей, в открытой среде не место хаосу. Потребность в контроле сохраняется, но он принимает новую форму, больше соответствующую сложности и скорости бизнес-процессов.

Привлекая клиентов за счет индивидуального подхода, руководители предприятий развивают аналитические возможности, чтобы реагировать на запросы клиентов адекватно и оперативно. В целом руководители предприятий инвестируют в инструменты для анализа информации о потребителях больше, чем в другие функциональные области – намного больше, чем в операционные процессы, анализ конкурентов, финансовый анализ и даже управление рисками. Более 70% руководителей стремятся лучше понимать потребности отдельных клиентов и повысить скорость реагирования. Учитывая потребность в более глубоком понимании потребителя, преуспевающие компании имеют одно важное преимущество. Они гораздо больше привержены преобразованию данных в аналитическую картину и практические действия на ее основе. Хотя личные контакты остаются преобладающей формой взаимодействия с клиентами, руководители предприятий ожидают качественного роста популярности социальных сетей. Более половины из них считают, что в ближайшие пять лет социальные сети станут основным каналом привлечения клиентов.

Расширение партнерских отношений способствует внедрению радикальных инновационных технологий. Потребность в инновациях не снижается, поэтому организации объединяют свои усилия. Более половины опрошенных руководителей расширяют партнерские отношения для ускорения инноваций. По сравнению с менее успешными предприятиями, преуспевающие компании более настойчивы в формировании инновационных партнерских сообществ. В то же время они берутся за более сложные и “взрывные” инновационные задачи. Вместо простого создания новых продуктов или внедрения более эффективных операций они гораздо чаще переходят в другие отрасли или даже создают совершенно новые.

Преуспевающие компании:

Организации, превосходящие отраслевых конкурентов по уровню дохода и прибыли. Сравнение с отстающими организациями:

73%

преуспевающих компаний чаще достигают успеха в управлении изменениями

84%

разрабатывают более эффективные стратегии по результатам анализа данных в сравнении с конкурентами

48%

переходят в другие отрасли

“Для внедрения инноваций необходимо интегрировать результаты анализа данных, полученных из разных отраслей, и знания многих людей”.

Кеничиرو Яманиши, президент и исполнительный директор Mitsubishi Electric Corporation

Основные рекомендации

Опираясь на результаты опроса более 1700 руководителей, а также на опыт собственных консультационных проектов IBM, мы полагаем, что для достижения успеха важно следовать трем ключевым требованиям взаимосвязанного мира.

Доверие к сотрудникам, основанное на ценностях

Организационная открытость дает огромные преимущества руководителям предприятий – наделение сотрудников полномочиями, свободный обмен идеями, рост творчества и инноваций, повышение степени удовлетворенности клиентов и более высокие экономические показатели. Однако открытость сопровождается появлением новых рисков. С ослаблением формального контроля возрастает роль общих целей и корпоративных ценностей, которыми будут руководствоваться все сотрудники при принятии решений. Также потребуются процессы и инструменты, вдохновляющие на совместную работу в массовом масштабе. Но важнее всего – помочь сотрудникам развить черты характера, необходимые для успешной работы в новой среде.

Индивидуальный подход к клиентам

Стремление к пониманию потребителя старо, как сам бизнес, но то, как приобретается это понимание, кардинально меняется сегодня. Для эффективного вовлечения каждого потребителя, будь он клиентом бизнеса или гражданином государства, необходимо проанализировать наиболее полные сведения о человеке – из тех источников, о которых ранее и не задумывались. Для выявления потребительских шаблонов и поиска ответов на ранее не задававшиеся вопросы организациям нужны более сложные аналитические инструменты. Менеджерам по работе с клиентами и бизнес-партнерам требуются практические инструменты для действий, основанных на новом понимании потребителя. Кроме того, необходимо учитывать повсеместное распространение мобильных технологий и научиться взаимодействовать с потребителем в сиюминутном контексте.

Расширение инноваций с помощью партнерских отношений

В условиях постоянного роста сложности и конкуренции партнерские отношения становятся базовой инновационной стратегией для многих организаций. Однако для создания надежного и плодотворного инновационного партнерства организациям нужны более глубокие, интегрированные отношения. Организации-партнеры должны создавать общие среды для совместной работы, обмена данными – и общие системы контроля. Даже когда бизнес-модель хорошо работает, руководителям следует время от времени разрушать “статус-кво”, внедряя новые внешние “катализаторы”, привлекая нетипичных партнеров и осознанно применяя взрывные идеи.



Задачи лидеров

Современные лидеры осуществляют управление предприятиями в уникальную экономическую эпоху – нетипичную для их предшественников. Многие руководители почувствовали, что неотъемлемой чертой лидерства стало обучение.

Они считают, что для эффективного управления необходимо обладать тремя важными чертами: вдохновляющее лидерство, “заикленность” на клиенте и командная работа на уровне высшего руководства. Примечательно, что эти характеристики близко пересекаются с такими целями, как наделение сотрудников полномочиями, индивидуальный подход к клиентам и усиление инноваций за счет партнерства. Эта связь иллюстрирует интуитивное знание каждого руководителя: развитие личных качеств лидера оказывает непосредственное влияние на модели поведения, культуру и коммерческие результаты всей организации.

Акцент на главных направлениях

Руководители предприятий должны преследовать следующие цели:

61%

Полная ориентированность на клиента

60%

Водушевляющее лидерство

58%

Умение руководить в команде



Всеобъемлющая связанность

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

“Современные технологии помогают быть более клиентоориентированными. Они обеспечивают индивидуальный подход”.

Луис Кантарел, президент и исполнительный директор Nestlé Health Science

Реальность для лидеров: отсутствие новых стандартов

Шесть лет. Среднее время нахождения на должности главного исполнительного директора коммерческой компании или руководителя госструктуры для участников глобального опроса. В течение этого времени лидеры успели пережить всевозможные экономические проблемы – подъемы, падения, финансовую дезинтеграцию.

Несмотря на большой опыт, они все равно беспокоятся об экономической стабильности. Европейский финансовый кризис имел последствия для всего мира. Кроме того, усиливается борьба на сложившихся рынках, так как быстрорастущие экономики переориентируются с производства для экспорта на внутренние рынки. Сражаясь с таким огромным количеством экономических рисков, руководители все больше привыкают к нестабильности.

Непредсказуемость стала ожидаемой. Теперь не существует “новых стандартов”. Как подытожил один из государственных лидеров США, “нет ни одного дня, чтобы я пришел на работу и знал, что произойдет”. Если невозможно проконтролировать или даже предсказать экономический результат, внимание переключается на другие процессы.

Технологии на первом плане

С момента начала исследований мнения руководителей значение технологий (в широком смысле) постоянно росло. Сегодня это наиболее влиятельный фактор для организаций (см. рис. 1).

С одной стороны, новые возможности вдохновляют, с другой стороны – вселяют страх, учитывая скорость технологических изменений. “Самые высокие риски связаны с технологиями, – поясняет руководитель промышленной компании из Франции. – Неспособность адаптироваться к новым технологиям может привести к банкротству”.

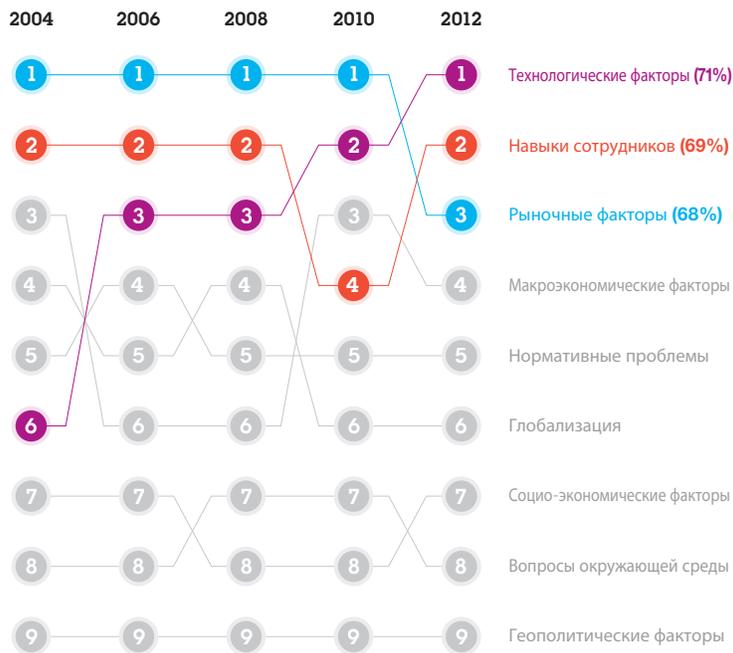


Рис. 1

Технологии на первом месте Среди всех внешних факторов, оказывавших влияние на организации в течение последних 3-5 лет, руководители ставят на первое место новые технологии.

На протяжении своей карьеры эти руководители убедились, что технологии способны привести как к появлению совершенно новых отраслей, так и к упадку других. Некоторые руководители отмечают фундаментальные изменения в товарах, операциях и бизнес-моделях в связи с появлением альтернативных источников энергии, достижений в области биотехнологий, нанотехнологий и пр. Миллионы взаимосвязанных датчиков в физических средах также создают новые возможности.

“В среде коллективной работы необходимы новые модели взаимодействия, в значительной степени зависящие от технологий”.

Николино Спина, генеральный директор Jornal Valor Económico

Кроме того, руководители обсудили бурные изменения, связанные с социальными сетями. Facebook, Renren, Twitter, Weibo, Foursquare и прочие технологии нарушают традиционные бизнес-процессы на уровне целых рынков и отраслей.³ Повсеместная распространенность “умных” мобильных устройств. Новые технологии помогают хранить и анализировать огромные объемы данных, возникающие во время цифрового шторма.

С учетом этих изменений, какие процессы организации будут наиболее восприимчивы к новым технологиям?

Новые связи, большие ожидания

Технологии так или иначе оказывают влияние на все процессы организации. Однако все руководители сходятся в одном: необходимо более пристальное внимание к изменению путей взаимодействия сотрудников с организацией и между собой. Представление о технологиях как о средстве повышения эффективности устарело; современные технологии – это катализатор сотрудничества и взаимосвязей, ускоряющих внедрение инноваций и повышающих творческий потенциал.

Технологии оказывают влияние на все основные источники экономической стоимости – кадровые ресурсы, отношения с клиентами и инновации (см. рис. 2). Они создают новые пути взаимодействия как внутри, так и за пределами организации, изменяя организационную структуру и функции управления.

Современные технологии обеспечивают более индивидуальный подход в работе с потребителями, клиентами и гражданами – с учетом их требований к расположению, времени и способу предоставления товаров или услуг. Они расширяют творческие возможности как отдельных сотрудников, так и групп в целом, создавая совершенно новые механизмы сотрудничества, принятия решений и организации работы. Проще говоря, технологии преобразуют взаимосвязи с сотрудниками, клиентами и партнерами, а также между ними.

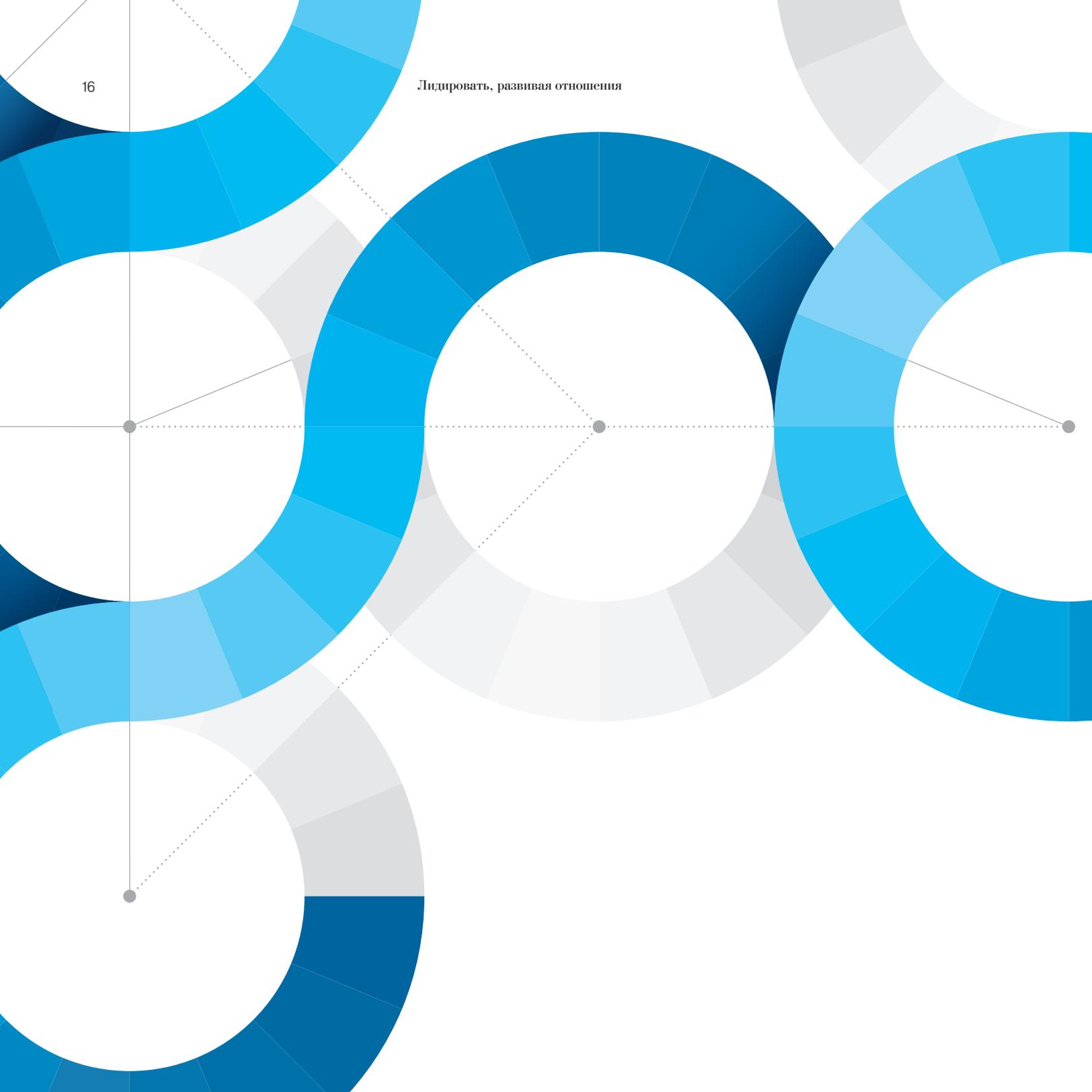


Рис. 2

Основные источники Более половины опрошенных руководителей считают персонал, отношения с клиентами и инновации основными источниками устойчивого экономического благополучия организации.

Независимо от конечной цели – завоевание сформировавшихся или развивающихся рынков, организация должна выделяться среди конкурентов. Согласно последнему исследованию новые, более тесные связи упрощают данную задачу. Для улучшения коммерческих результатов руководители предприятий реализуют следующие принципы:

- Доверие к сотрудникам, основанное на ценностях
- Индивидуальный подход к клиентам
- Расширение инноваций с помощью партнерских отношений.



Доверие к сотрудникам, основанное на ценностях

Исполнительные директора видят преимущества в повышении организационной открытости. Однако как избежать хаоса, защитить бизнес и улучшить результаты с учетом новых правил и расширения сотрудничества?

“Мы стремимся предоставить сотрудникам больше возможностей для творчества и проявления инициативы с точки зрения развития компании. Необходимо мобилизовать коллективные усилия для внедрения инноваций”.

Дирк Ван де Пут, президент и исполнительный директор McCain Foods

Рис. 3

Повышение Открытости Руководители предприятий уверены, что потребность в повышении открытости имеет большее значение, чем потребность в управлении.

- Преуспевающие компании
- Отстающие компании

На смену жесткому контролю приходят открытые процессы

Главные исполнительные директора признают необходимость сохранения операционного контроля – для выполнения нормативных требований, стандартизации и снижения потерь. Однако большинство из них уверены, что имеющихся средств контроля достаточно, и не считают целесообразным усиление контроля.

Наоборот, в настоящее время наблюдается тенденция к повышению открытости – это, по мнению опрошенных, окажет наибольшее влияние на их организации. Они прогнозируют повышение прозрачности и открытости для более тесного сотрудничества как внутри, так и за пределами организации. Любопытно, что наиболее успешные компании на 30% более заинтересованы в повышении открытости (см. рис. 3).



И хотя организационная открытость не производит впечатления прочного фундамента, руководители компаний ожидают получить от нее ощутимые преимущества. Разнообразие и свободный поток идей ускорит внедрение инноваций. Объединяя сотрудников для анализа рынка с применением сетевых технологий, руководители расширяют возможности прогнозировать тенденции и быстрее реагировать на изменения. Предоставление больших полномочий сотрудникам помогает повысить их ответственность, инициативность и лояльность. Кроме того, создание открытой рабочей среды для сотрудников лучше готовит их к тому, чтобы успешно представлять бренд по всему миру.

Но главный вопрос, стоящий перед лидерами сегодня, – как найти наиболее эффективные методы реализации этих целей. Как отметил руководитель одной из страховых компаний Великобритании, “Как раскрыть инновационный потенциал сотрудников, ежедневно взаимодействующих с клиентами?”

Открытость ставит превыше всего корпоративную культуру

По мере повышения руководителями открытости в их организациях, они развивают среду коллективной работы, стимулирующую сотрудников к прямому общению с руководством, проявлению инициативы, взаимодействию с коллегами и внедрению инноваций.

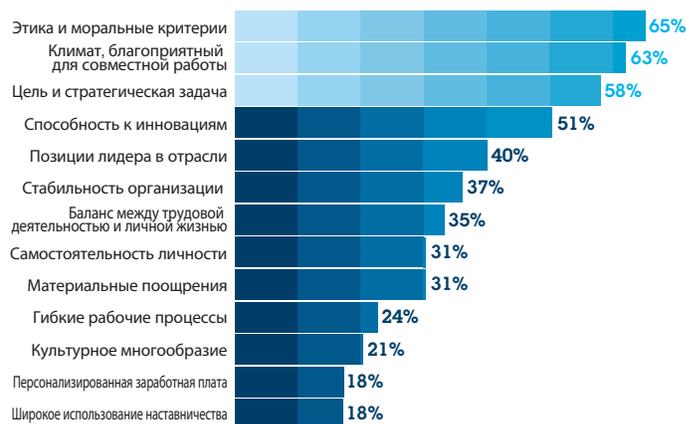
Руководители предприятий также признают потребность в создании организационных ценностей и четком понимании цели, на основании чего должны приниматься решения по мере ослабления функций формального контроля (см. рис. 4). Очевидно, рост открытости ведет также к повышению уязвимости. Интернет, особенно социальные сети, предоставляет весь мир любому сотруднику в качестве среды взаимодействия, как положительного, так и отрицательного. Для эффективной работы организации в такой среде сотрудники должны на практике воплощать корпоративные ценности и стратегии, приняв их как свои внутренние убеждения. Эти выводы подтверждаются и директорами по маркетингу. По результатам глобального исследования мнений директоров по маркетингу, проведенного в 2011 году, 57% участников признали, что в данной сфере требуются значительные усилия.⁴

“Мы хотели принять на работу “сотрудников”, а получили “людей”. Социальные сети играют в этом большую роль. Работа становится отражением личных ценностей”.

Аркадий Кульман, основатель ING Direct USA

Рис. 4

Привлечение сотрудников Для повышения эффективности работы сотрудников необходимо обратить внимание на следующие три характеристики.



“Сотрудникам важно, чтобы корпоративные ценности были отражением их собственных взглядов. Ценности — основа социального взаимодействия между компанией и сотрудниками”.

Вичиан Мектракарн, генеральный директор AIS

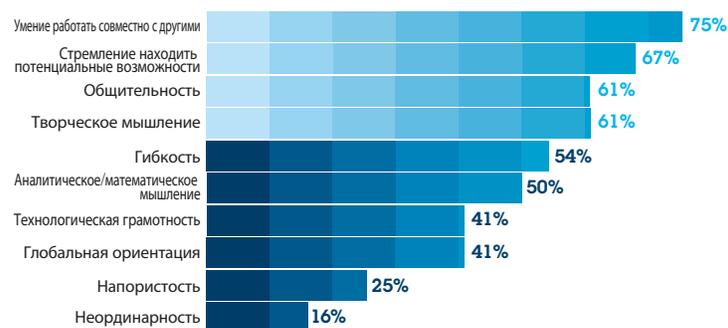
Примечательно, что именно в этом направлении действуют руководители предприятий на быстрорастущих рынках. Они на 79% более склонны, чем их коллеги со сложившихся рынков, к существенному преобразованию организационных ценностей в ближайшие 3-5 лет.

Готовый к будущему сотрудник

Независимо от отрасли и географического расположения, для успешной работы сотрудники должны обладать следующими личными характеристиками: стремление к сотрудничеству, общительность, творческий подход и гибкость (см. рис. 5). Учитывая тенденцию к повышению открытости, руководители отдают предпочтение сотрудникам именно с таким набором качеств.

Однако существует еще один важный фактор, помимо этих личных качеств. Организации втянуты в многолетнюю “войну за таланты”. Ранее руководители испытывали недостаток специалистов с конкретными навыками. Однако сегодня практически невозможно найти необходимые “будущие” навыки, поскольку их просто еще не существует. Большинству организаций тяжело спрогнозировать, какие функциональные требования могут появиться в ближайшие 2-3 года. Традиционные системы обучения сталкиваются с аналогичной проблемой. Пока идет разработка и подготовка учебных курсов, навыки успевают устареть.

В связи с этим руководители ищут сотрудников, способных к непрерывному саморазвитию. Такие специалисты легко адаптируются к изменениям, учатся на лету, часто на опыте своих коллег. Руководитель одной из медицинских компаний из Австралии поясняет: “Современная взаимосвязанная экономика полна неопределенности, для работы в таких условиях требуется сотрудничество, творческий подход и коммуникабельность”.



“Расширение возможностей сотрудников — основное условие сохранения конкурентоспособности нашей компании. Для получения новых преимуществ и обеспечения непрерывного развития необходимо использовать все сильные стороны сотрудников, независимо от накопленного опыта и знаний”.

Коичиро Ватанаби, президент и директор подразделения по работе с клиентами страховой компании Dai-ichi

Рис. 5

Наиболее актуальные Для успешной работы сотрудников наибольшее значение имеют первые четыре характеристики.

“Для ускорения инноваций необходимо создать более открытую и динамичную организационную культуру”.

Джин Ксируи, генеральный директор
Beijing-Fanuc Mechatronics

Руководители готовы пояснить, почему технологическая подкованность оценена относительно невысоко. Они воспринимают ее как базовое требование. Как отметил руководитель из Новой Зеландии, “это то же самое, что спросить, умеете ли вы читать и писать”.

Преуспевающие компании легче адаптируются к изменениям

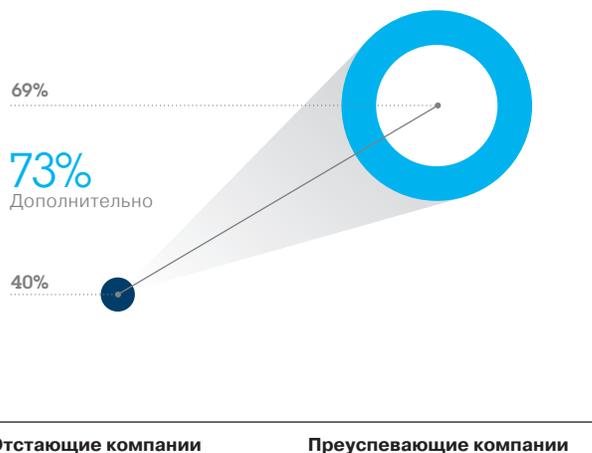
Для многих предприятий повышение открытости и расширение сотрудничества требуют серьезных изменений – и, как показывает наше исследование, превосходящие конкурентов компании управляют изменениями гораздо лучше (см. рис. 6). Действительно, в каждом опросе, начиная с 2006 года, руководители отмечали, что преуспевающие компании опережают конкурентов по этому показателю.

Помимо нового образа мышления руководители приводят ряд практических и логистических соображений, касающихся создания более открытой среды для совместной работы – начиная с базовых принципов взаимодействия сотрудников. По словам руководителя одной из страховых компаний Великобритании, “взаимосвязанная экономика требует усиления связей между сотрудниками”.

Рис. 6

Преимущество преуспевающих компаний

Эти организации демонстрируют более успешные результаты в управлении изменениями.



Чем больше сотрудников используют социальные, мультимедийные среды за пределами офиса, тем более ограниченными и устаревшими кажутся традиционные корпоративные инструменты для совместной работы. “Для работы с новым поколением сотрудников нужны новые методы коммуникаций, – утверждает руководитель одного из аргентинских банков. – Мы – поколение электронной почты; новое поколение живет в социальных сетях”.

Руководители предприятий также размышляют о новых системах управления и организационных структурах. “В быстро меняющихся средах мы обязаны поощрять свободное общение и исключить лишние уровни взаимодействия для повышения скорости обмена информацией”, – считает руководитель из Японии. Руководитель страховой компании из Карибского региона дал более резкий комментарий: “Необходимо взорвать всю иерархию для свободного обмена идеями”.

52% опрошенных руководителей планируют существенные изменения организационной структуры для улучшения процессов взаимодействия между сотрудниками. В некоторых отраслях этот показатель еще выше: 63% – для профессиональных услуг, 60% – в области здравоохранения, 59% – в сфере образования и автомобилестроения.

Переход организаций к тесному сотрудничеству в области инноваций – не та область, которую главные исполнительные директора склонны передоверить кадровой службе. Этот процесс возглавляют сами лидеры и вовлекают в него всех руководителей высшего звена. Представитель нидерландской медицинской компании заявил: “Я целенаправленно стимулирую развитие внутренних и внешних каналов сотрудничества, активизируя связи как внутри, так и между организациями”. Руководитель канадской организации высказал похожую мысль: “Одной из моих важнейших личных задач является расширение поля зрения каждого сотрудника за пределы традиционной организации”.

“Руководители ищут новые пути управления организацией, точнее новаторские способы организации деятельности предприятия”.

Шон Коффи, исполнительный директор Industrial Research Ltd.

Действия

Глобализация и усиление взаимосвязанности кардинальным образом меняют рабочие процессы. И на предприятиях, и в обществе в целом наблюдается тенденция к повышению открытости, прозрачности, децентрализации и расширению функций отдельных сотрудников. Перед руководителями уже не стоит вопрос о *целесообразности* повышения открытости бизнес-процессов и расширения сотрудничества. Проблема заключается в поиске новых *способов* управления открытой организацией.

Замените должностные инструкции общими убеждениями

На практике управление открытостью не может осуществляться только на уровне процессов. В открытой среде, характеризующейся непрерывными изменениями и повышением уровня сложности, нужны новые механизмы принятия решений. Сотрудники должны уметь управлять непредвиденными ситуациями. В своих решениях и действиях они должны руководствоваться общими ценностями и убеждениями.

- **Проведите реальную оценку корпоративной культуры.** Обратите внимание не на репутацию, к которой вы стремитесь, а фактические ценности, которые отражаются в решениях и действиях сотрудников и руководителей
- **Создавайте ценности, близкие сотрудникам.** Главные ценности компании должны быть результатом коллективного труда. Стиль мышления и поведения невозможно навязать. Сотрудники должны искренне верить в цель, идеологию и ценности организации. Общая система ценностей – результат взаимодействия всех сотрудников
- **Пересмотрите механизмы управления.** С повышением открытости бизнес-процессов потребность в управлении сохраняется. Очень важно правильно выбрать правила, которые следует сохранить и скорректировать. Избегайте правил, “управляемых” посредством ценностей.

Доверие к
сотрудникам,
основанное на
ценностях



Подготовьте сотрудников к будущим требованиям

Спрогнозировать будущие потребности на ближайшие несколько лет достаточно тяжело, но еще сложнее найти сотрудников, обладающих необходимыми навыками.

Сотрудники должны легко адаптироваться к новым условиям, уметь работать в коллективе и иметь творческое мышление. Подчиненных невозможно научить “будущим требованиям”, однако можно создать среду для естественного развития этих навыков.

- **Создайте нетрадиционные группы.** Преднамеренно объединяйте различные специализации, стили мышления, опыт и знания в одном коллективе
- **Основное внимание уделяйте экспериментальному обучению.** В своей работе сотрудники должны сталкиваться с разнообразными ситуациями и проблемами. По возможности используйте внешние влияющие факторы; это могут быть, например, клиенты и партнеры.
- **Укрепляйте сетевые взаимосвязи сотрудников.** Поощряйте расширение и многообразие связей сотрудников. Не стоит недооценивать возможности социальных сетей с точки зрения поиска потенциальных сотрудников и клиентов.

Обеспечьте возможность расширения сотрудничества

С расширением глобальных связей и стиранием границ между функциями возникает потребность в более глубоких и сложных механизмах совместной работы.

- **Развивайте социальные технологии совместной работы.** Обеспечьте быстрый поиск требуемых навыков и доступ к общим знаниям в рамках организации. Сохраняйте полезные практические советы в хранилищах данных, поддерживающих поиск и общий доступ, с целью распространения знаний.
- **Разработайте инициативы для более тесного сотрудничества.** Как правило, сотрудники понимают преимущества совместной работы с точки зрения организации; убедитесь, что они осознают также преимущества для себя. Используйте естественные мотиваторы социального сотрудничества, такие как прозрачность и репутация, дух соревнования и работа над общей целью.
- **Сформируйте новый “ящик для предложений сотрудников”.** Используйте технологии социальных сетей для модернизации традиционных процессов. Стимулируйте инициативность на основе открытого диалога и коллективной разработки решений. Обеспечьте обратную связь с сотрудниками относительно результатов совместной работы.

Пример внедрения: Bausch + Lomb

Наша компания сосредоточена на одной цели

Ведущая мировая компания Bausch + Lomb, основанная в 1853 году, производит в основном товары для решения проблем зрения. Компания предлагает широкий спектр продукции, которая поставляется в более чем 100 стран мира. В 2007 году предприятие было преобразовано в частную акционерную компанию в результате проблем с поставками и качеством продукции, “бедного” плана продаж и ряда финансовых проблем. В начале 2010 года новый исполнительный директор предпринял ряд важных инициатив по модернизации и укреплению позиций компании.

Помимо новых целей, идей и стратегии, компания выбрала новый курс, направленный на завоевание доверия, развитие и расширение взаимовыгодного сотрудничества для общего блага. Кроме того, акцент был сделан на менеджерах по работе с клиентами, что фактически перевернуло классическую модель управления.

Для обеспечения взаимодействия и эффективного обмена информацией между сотрудниками компания Bausch + Lomb применяет различные социальные и мобильные технологии, дополняющие другие информационные каналы.

Спустя два года после начала модернизации бизнеса компании Bausch + Lomb удалось значительно повысить уровень продаж и инноваций. Главным залогом успеха компании являются ее сотрудники, реализующие основную цель предприятия: решение проблем зрения для повышения качества жизни людей.



Лидировать, развивая отношения



Индивидуальный ПОДХОД К КЛИЕНТАМ

Руководители предприятий стремятся получить больше информации о клиентах. Однако готовы ли они обеспечить релевантные оперативные механизмы реагирования?

“По большому счету единственное конкурентное преимущество любой организации — это знания о клиентах”.

Томас Каларис, исполнительный директор Barclays, Управление активами и инвестициями

Индивидуализация: забудьте о среднестатистическом подходе

По всем направлениям работы – от финансов до конкуренции и управления операциями – руководители сосредоточены на получении более полной информации о своих потребителях. 73% главных исполнительных директоров вкладывают значительные средства в аналитические инструменты для выяснения потребностей своих клиентов на основе имеющихся данных (см. рис 7). Предприятия на развивающихся рынках более энергично, чем на сформировавшихся рынках, внедряют аналитические средства по всем направлениям деятельности, включая работу с клиентами.

Хотя данные о потребителях всегда были в зоне особого внимания, их поиск в последнее время изменился следующим образом: во-первых, значительно увеличился объем исходных данных; во-вторых, “знания о клиенте” вышли за рамки сегментирования, статических средних значений и исторических обобщений.

Рис. 7

Прежде всего нужно знать клиента

Инструменты для анализа информации о потребителях имеют более высокий приоритет для руководителей по сравнению с другими направлениями.



После более чем десяти лет рассуждений об “индивидуализированных рынках” и “повсеместной персонализации” наконец появились соответствующие практические инструменты. Последние технические достижения позволяют на практике лучше понять клиентов – на основе их фактического поведения в реальном времени – и соответствующим образом строить *индивидуальную работу с ними*.

Тем не менее, персональная работа с клиентами – нечто гораздо большее, чем просто уникальная реакция; это понимание их человеческого существа – в комплексе интересов, привычек и жизненных обстоятельств, придающих индивидуальную окраску предпочтениям и потребностям. Такое знание радикально меняет реакцию организаций на запросы клиентов, и кроме того может создавать совершенно новые продукты и услуги.

Традиционный подход к хорошему пониманию клиентов основывался на обобщении и анализе транзакций и операций в масштабе всей организации. Однако для сохранения конкурентоспособности организациям этого недостаточно. Требуется более целостное представление, охватывающее все сферы жизнедеятельности клиента, а не только понимание, как он взаимодействует с конкретной организацией.

С проникновением цифровых технологий в жизнь клиентов они обмениваются информацией друг с другом, раскрывая, что для них ценно, как и когда они готовы к взаимодействию. Вызов, с которым сталкиваются организации в этих условиях, двоякий: могут ли они уловить эти подсказки, особенно исходящие извне, и смогут ли соответствующие подразделения действовать на основе полученных данных?

Какие используются источники аналитических данных?

По результатам глобального исследования мнения директоров по маркетингу, проведенного в 2011 году, были сделаны следующие выводы: организации по-прежнему изучают рынки, а не отдельных клиентов.⁵ Более 80% директоров по маркетингу используют исследования рынка и конкурентов для принятия стратегических решений.

Несмотря на ценность этих традиционных источников данных, они не предоставляют необходимую информацию об отдельных клиентах. С другой стороны, блоги, опросы потребителей и прочие неструктурированные источники данных в Интернете позволяют получить персонализированную, контекстную информацию. Однако относительно небольшое количество директоров по маркетингу используют эти новые источники: лишь 26% просматривают блоги, только 42% изучают опросы сторонних организаций и 28% проводят мониторинг отзывов потребителей.

“Каждый клиент имеет уникальные характеристики, которые необходимо понять. Для управления сложными процессами необходимы быстрые, энергичные и рациональные цифровые технологии”.

Хаснул Сухаими, президент XL Axiata

“Можно скопировать товары, но невозможно скопировать отношения с клиентами!”

Хартмут Дженнер, исполнительный директор
Alfred Kärcher

Руководители понимают, что в обоих случаях необходимо нарастить потенциал организаций. Семь из десяти высших руководителей модернизируют свои организации, чтобы глубже понимать потребности отдельных клиентов (см. рис. 8). Для некоторых отраслей этот показатель еще выше: 86% – в электронной промышленности, 80% – в автомобильной отрасли и 78% – в сфере мультимедиа и развлечений, а также секторе потребительских товаров.

Руководители предприятий также стремятся быстрее реагировать на запросы клиентов. Ситуация все больше требует не просто точно отвечать на эти запросы, но и понимать как и где они проявились. Немедленная реакция обладает отдельной ценностью для потребителя. По мнению одного из американских руководителей в области финансовых рынков, “современный мир требует непрерывной обратной связи с клиентом, и наша организация должна реагировать быстро”.

Очевидно, уникальные идеи, извлеченные из данных о клиентах, способны приносить доход. Однако долгосрочная стоимость возникает там, где организации используют эти знания, помогая клиентам осуществить их собственные желания.

Рис. 8

Понимание и выбор стратегии

Руководители предприятий вносят кардинальные изменения в существующие бизнес-процессы для более быстрого и эффективного реагирования на потребности рынков и отдельных потребителей.

Более четкое понимание потребностей отдельных заказчиков



Сокращение времени реагирования на потребности рынка



Гармонизация способов работы заказчиков по разным каналам



Гармонизация способов работы заказчиков по разным каналам



Повышение прозрачности и корпоративной ответственности



Повышение социальной и экологической ответственности



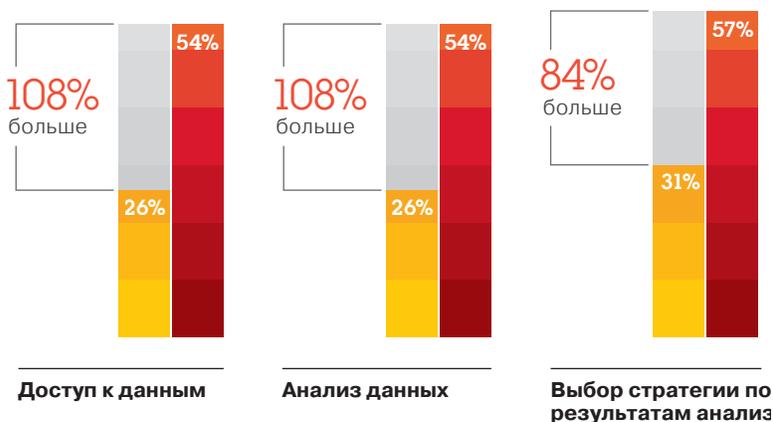
Исполнительный директор страховой компании Великобритании пояснил цель следующим образом: “Речь идет не только о том, чтобы отличаться самим – дело в том, чтобы помочь нашим клиентам стать замечательными”.

Преуспевающие компании выделяются тем, как они воплощают идеи в действия

По сравнению с конкурентами преуспевающие компании обращаются к большим объемам данных, лучше извлекают из их анализа идеи, и, что важнее всего, обладают большими возможностями реализовать эти идеи. Фактически, такие прозрения – их движущая сила (см. рис. 9).

Однако примерно четверть опрошенных руководителей считают, что их организации отстают в извлечении выгоды из доступных данных. Отсутствие эффективных методов анализа доступной информации приводит к разочарованию руководителей. По словам одного из руководителей из Северной Америки, “в нашем распоряжении огромные объемы данных, однако лишь 10% являются полезной информацией. Но даже эти 10% не используются эффективно. Аналитические инструменты – не наша сильная сторона”.

Средние показатели по отрасли



“Сто первым условием выживания на ближайшие пять лет будет умение предвидеть дальше конкурентов”.

Майк Риллстоун, генеральный директор Health Support Services NSW

Рис. 9

Преуспевающие компании эффективнее работают с данными По всем трем направлениям – доступ, анализ, действия – преуспевающие компании значительно опережают конкурентов.

- Отстающие компании
- Преуспевающие компании

“Конечно, нам необходимы улучшенные средства анализа данных, однако еще важнее – разработка практических действий по результатам анализа”.

Ким Салкелд, руководитель подразделения по оценке эффективности при правительстве Гонконга SAR

Учитывая непрерывный рост объемов данных, руководители многих организаций все чаще нуждаются в более сложных аналитических инструментах. Директор одного из немецких предприятий поделился проблемой, с которой столкнулась его медико-биологическая компания: “Когда количество клиентов, продуктов и договоров достигает нескольких тысяч, модели стимулирования и ценообразования становятся чрезвычайно сложными. Основным инструментом для управления этими сложными процессами является бизнес-аналитика. Однако нам еще не удалось добиться высоких результатов в этой сфере.”

В эпоху постоянной коммуникации клиентов объем и разнообразие доступных данных могут оказаться ошеломляющими. Как описал ситуацию руководитель одной из страховых компаний Гонконга, “сначала создается впечатление, что пьешь воду из пожарного шланга”.

Для получения практически значимых аналитических результатов организациям необходима помощь в синтезе несопоставимой информации. “Для повышения ценности информации для бизнеса требуются многомерные сведения, – считает руководитель из Японии. – Помимо данных о продажах, необходимо понимать причины их повышения. Нужно знать области и способы влияния на эти показатели”.

Даже организации, преуспевшие в извлечении новых идей из данных, могут испытывать затруднения при их практическом воплощении. Руководители хотели бы включить эти функции в свои ежедневные рабочие процессы, сделав их, как сказал руководитель одной из китайских электронных компаний, “более систематичными”. Еще одним важным фактором является скорость. Руководитель одного из американских предприятий химической и нефтяной промышленности предупреждает: “Время, которым мы располагаем для получения информации, ее интерпретации и выбора необходимых действий, становится все короче и короче”.

Традиционные механизмы уступают место социальным

По мнению главных исполнительных директоров, персональные контакты через каналы продаж и других представителей – преобладающий метод работы с клиентами на сегодняшний день. Но будущее выглядит совершенно иначе.

В настоящее время социальные сети – наименее используемый метод взаимодействия с клиентами. Однако, по прогнозам руководителей, этот метод в ближайшие пять лет станет вторым по популярности, обойдя веб-сайты, колл-центры и торговых партнеров (см. рис. 10).

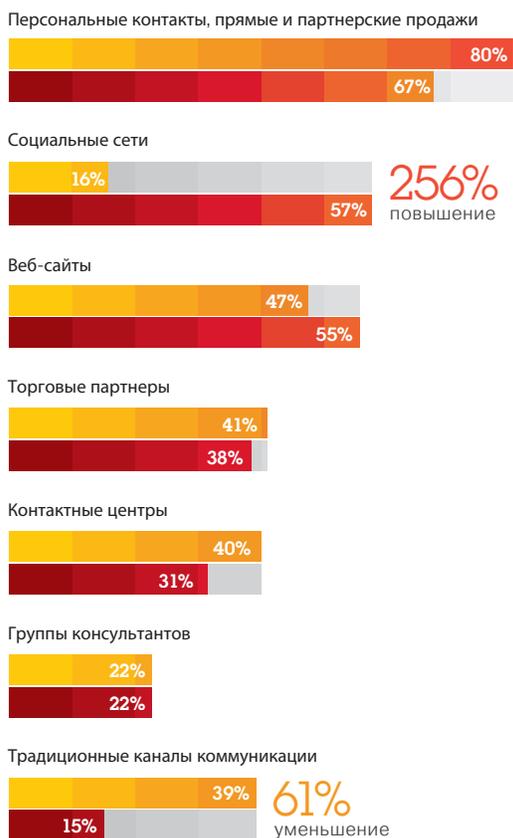


Рис. 10

Влияние социальных сетей По мнению руководителей предприятий, социальные сети станут одним из основных каналов привлечения клиентов в течение ближайших пяти лет, в основном в ущерб традиционным каналам.

- Сегодня
- В ближайшие 3-5 лет

“Социальные сети вносят и будут вносить значительные изменения в существующие бизнес-процессы. Также меняется способ взаимодействия с клиентами”.

Энрике Салем, генеральный директор Symantec

Интересен тот факт, что отношение к социальным сетям в значительной степени зависит от отрасли. 77% руководителей в сфере образования, 73% в сфере телекоммуникаций и 72% в сфере розничной торговли прогнозируют, что социальные сети станут основным каналом взаимодействия с клиентами. Для промышленного производства этот показатель равен 34% – минимальное значение среди всех отраслей (для сравнения: 51% – страхование, 52% – радиоэлектронное оборудование).

Руководитель одной из финансовых компаний США сравнил взрыв популярности социальных сетей с развитием самого Интернета: “С 1995 по 2000 год произошел небывалый скачок популярности Интернета с точки зрения ведения бизнеса. Я так же оцениваю сейчас социальные сети – вскоре будет невозможно представить себе успешный бизнес без привлечения социальных сетей”.

Социальные сети: реальный взгляд

Несмотря на то, что социальные сети чаще всего являются инструментом общения, руководители осознают их потенциал как источника идей и среды сотрудничества. “Мы используем социальные сети не столько как канал маркетинга или сбыта, сколько как платформу для получения знаний о клиентах”, – поясняет директор швейцарской страховой компании. Конечно, для работы с клиентами через социальные сети требуются более оперативные, релевантные и индивидуальные механизмы взаимодействия.

Руководители предприятий B2B также быстро пришли к выводу, что социальные сети – нечто большее, чем новый механизм общения с потребителем (B2C). По словам руководителя одной из мультимедийных компаний Великобритании, “наши B2B-клиенты также являются пользователями социальных сетей; их нельзя отделять от B2C-сегмента”. Представитель электронной промышленности Японии считает, что его организация способствует внедрению инноваций для клиентов B2B “благодаря учету мнения конечных пользователей еще на этапе разработки продукции”.

Руководители предприятий стремятся отделить шумиху вокруг социальных сетей от реальных возможностей. Страх усиливает скептицизм. “Мы не считаем, что социальные сети достаточно развиты, чтобы их преимущества для нас превосходили недостатки”, – поясняет руководитель промышленной компании из США. Директора понимают, что в мире социальных сетей их бренды находятся в руках потребителей и сотрудников. Контроль переходит от институтов в руки индивидов.

Даже сторонники не понимают, с чего начать. По словам руководителя одной из медицинских компаний Австралии, “социальные сети развиваются быстрее, чем знания об их использовании”. Директор страховой компании из Швейцарии честно признался: “Мы страшно напуганы ростом популярности социальных сетей в нашей отрасли. Нам нужно с чего-то начать. Но мы лишь оглядываемся друг на друга и не предпринимаем никаких конкретных действий”.

Многие руководители предприятий с опаской знакомятся с социальными сетями, избегая глубокого погружения. Полная вовлеченность ставит их в шаткое положение. Они делают критические замечания в адрес “разрушающей” технологии, не имея достоверной информации. Кроме того, они со стеснением прислушиваются к советам менее опытных специалистов поколения Y. “Впервые за всю свою карьеру я чувствую себя старым. У 20-летних сотрудников другой подход и отношение к социальным сетям, – поделился своими впечатлениями руководитель одной из страховых компаний Великобритании. – Для нас это способ общения с друзьями и знакомыми; для молодого поколения – это стиль жизни”.

“Наши бизнес-процессы по-прежнему ориентированы на клиента, просто они перенесены на другую платформу. Новые способы предоставления услуг потребуют применения других видов социальных инструментов”.

Дэвид Маккей, руководитель группы Canadian Banking, RBC Royal Bank

Действия

При изучении отдельных клиентов необходимо проанализировать огромные объемы данных. Перед руководителями стоит задача предоставить сотрудникам необходимые средства поиска и выбора релевантных действий. Каким образом аналитические инструменты помогают выявить потребности отдельных клиентов с учетом расположения и времени?



Анализ “больших объемов данных” позволяет получить совершенно новую информацию о клиентах

В основе аналитических инструментов лежит правильная постановка вопросов, так называемый подход к решению задач, основанный на гипотезах. Однако современные усовершенствованные аналитические приложения предоставляют дополнительные возможности, в частности свободное изучение огромных объемов данных, выявление шаблонов и уникальных фактов. В эпоху взаимосвязанной экономики данные становятся чрезвычайно важным, новым “естественным” ресурсом. Для понимания и взаимодействия с отдельными клиентами необходимо обеспечить эффективный доступ, анализ и обработку этих данных.

- **Оглянитесь вокруг для создания комплексного представления.** Используйте внешние источники, особенно социальные сети и дополнительные наборы данных от партнеров. Сочетайте внутренние и внешние представления для поиска неожиданных данных
- **Составление профилей на основе разрозненных данных.** Применение аналитических инструментов для выявления ценной информации. Создание целостных профилей клиентов из отдельных фрагментов данных, описывающих способы взаимодействия с другими клиентами и организациями, помимо вашей
- **Предоставление сотрудникам, работающим с клиентами, инструментов прогнозного анализа.** Внедрение аналитических приложений в подразделениях, ответственных за принятие оперативных решений. Применение аналитических инструментов для принятия ежедневных решений. Повышение производительности и коммерческих результатов за счет целенаправленной организации работы.

Сбор полной информации, целевой ответ

Цель, которую преследует анализ данных о клиентах, заключается не в разработке дополнительных предложений, а наоборот – в выявлении конкретных потребностей и пожеланий, в том числе к месту и времени предоставления товаров или услуг.

- **Внимательно слушайте каждого клиента.** Сводной информации о клиентах на основе сегментов рынка недостаточно. Используйте источники, позволяющие взаимодействовать непосредственно с каждым клиентом, например, отзывы потребителей, общение в Интернете, блоги.
- **Регистрируйте данные, полученные сотрудниками.** Ищите простые пути изучения каналов взаимодействия сотрудников с клиентами. Используйте эти аналитические данные в других подразделениях организации.
- **Обеспечьте релевантное и своевременное реагирование.** Найдите точку контакта с каждым клиентом. Ищите способы реагировать более избирательно и создавайте глубокие связи, которые повышают лояльность и доверие к компании. Обычно клиенты готовы предоставить больше информации взамен на какие-то преимущества.

Учитывайте пожелания клиентов относительно расположения товаров или услуг

Мобильность повышает ожидания клиентов. Преимущества и ценность мобильных услуг и информации невозможно переоценить.

- **Запомните, что мобильные технологии “меняют все”.**
Не имитируйте веб-сайт на мобильном устройстве; используйте преимущества услуг на основе расположения и новые формы электронной коммерции. Например, предложите клиентам виртуальные магазины, “появляющиеся” в определенных местах, например на спортивных аренах, в торговых центрах или туристических местах.
- **Сочетайте физические и цифровые среды.** Не следует рассматривать мобильные технологии как отдельный канал. Это часть интегрированного многофункционального интерфейса для потребителей.
- **Разрабатывайте уникальные предложения.**
Мобильные технологии не только улучшают способы взаимодействия, но и позволяют легче отвлечь внимание клиента. Разработайте привлекательный, содержательный интерфейс, персонализированный с учетом потребностей конечного пользователя.

Пример внедрения: Magazine Luiza

Сохранение персонального подхода к клиентам в онлайн-магазине

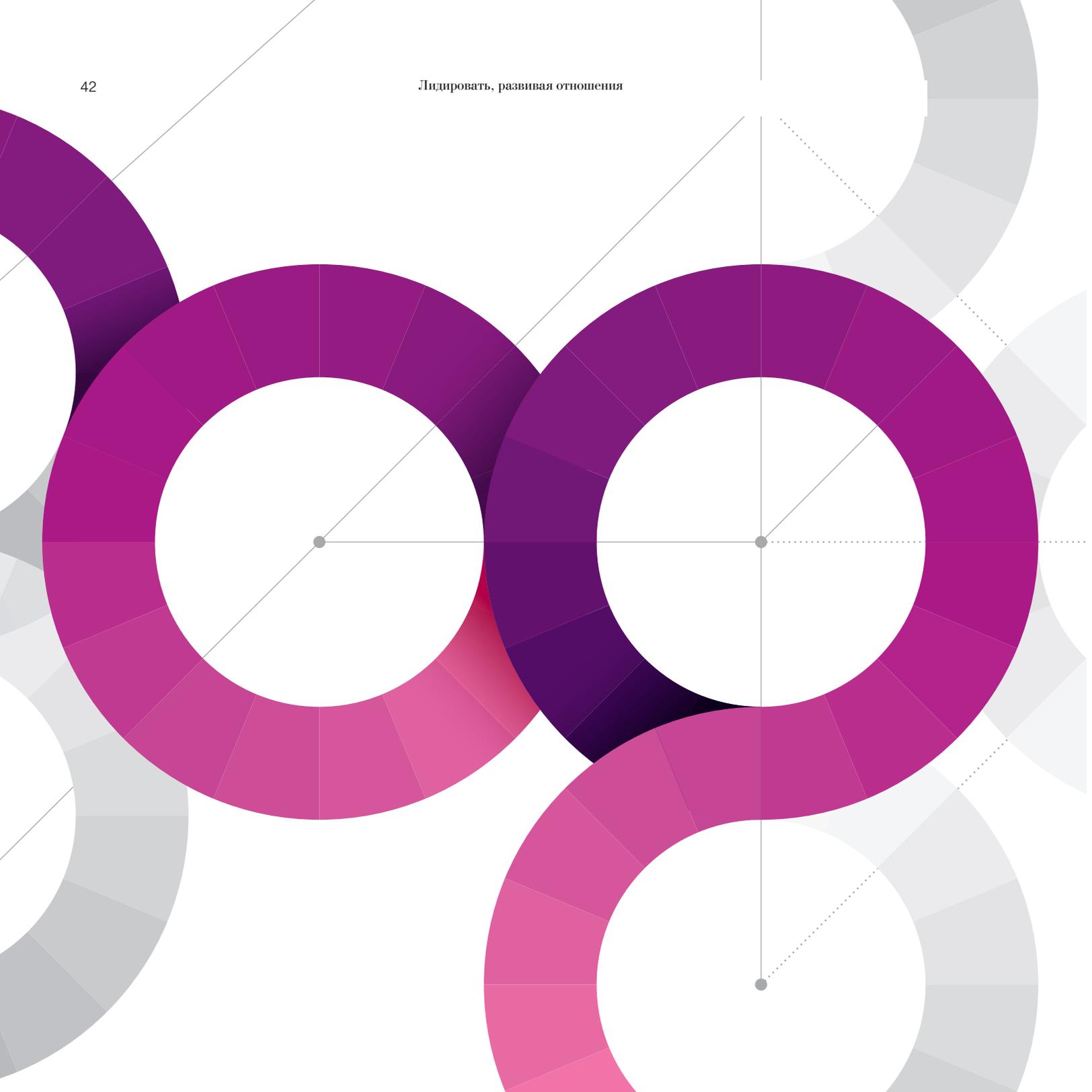
Предприятие Magazine Luiza, основанное в 1957 году как небольшой розничный магазин, сегодня является второй по размеру торговой сетью Бразилии с индивидуальным подходом к клиентам. Стратегия магазина – осуществить мечту клиента, а не просто продать товар. Сеть Magazine Luiza стремится сделать каждую покупку счастливой и запоминающейся.

Компания расширяет не только физическую сеть магазинов, но и предлагает свои товары через интернет. Кроме того, в дополнение к своему интернет-магазину ритейлер недавно внедрил инновационный формат торговли “bricks and clicks”, когда консультанты помогают покупателям совершить покупку через интернет. Эти магазины часто превращаются в социальные центры, предоставляющие сервисную поддержку для местных жителей (например, кулинарные или компьютерные курсы).

На веб-сайте Magazine Luiza также можно пообщаться с виртуальным представителем магазина по имени Лу. Для более качественного взаимодействия с покупателем создаются видеоролики, подкасты, блоги и ленты twitter.

Недавно компания Magazine Luiza запустила новый канал, учитывающий ее ориентацию на индивидуальный подход и формирование сообщества в среде социальных медиа. С помощью Magazine Voc покупатели могут создавать персонализированные витрины с любимыми товарами и публиковать их на своей странице Facebook или Orkut. “Владелец” такого магазина получает комиссию при продаже товара по ссылке из социальной сети; компания Magazine Luiza обрабатывает платежи и осуществляет доставку товаров. На сегодняшний день открыто более 20000 социальных магазинов, а средний показатель эффективности рекламы у них выше, чем в интернет-магазине розничного предприятия. Посредством этих магазинов компания Magazine Luiza планирует охватить миллион покупателей в течение одного года.





Расширение инноваций с помощью партнерских отношений

Учитывая, что 70% руководителей предприятий стремятся к расширению партнерских отношений, каким образом данная стратегия обеспечит дифференцирование?

“Очевидно, что внедрение инноваций происходит и за пределами нашей организации, поэтому необходимо согласовывать свои действия с другими лидерами и партнерами”.

Фил Молинье, президент Sony Electronics

Рис. 11

Расширение партнерских отношений

Взаимодействие с внешними организациями приобретает все большую важность при создании стратегий на будущее.

■ 2012

■ 2008

Прощайте, сольные инновации!

В условиях постоянного повышения сложности предприятиям практически невозможно добиться успеха самостоятельно. Как следствие, лишь 4% исполнительных директоров рассчитывают только на внутренние ресурсы. Сфера привлечения партнеров значительно расширилась за последние годы. В 2008 году чуть более половины опрошенных директоров планировали широкие партнерские связи. Сегодня этот показатель равен 69% (см. рис. 11).

Углубление партнерских отношений



В течение некоторого времени привлечение партнеров было главным способом быстро выйти на новые географические рынки. Как пошутил руководитель одного из китайских предприятий электронной промышленности, “чтобы переплыть море, сначала необходимо одолжить корабль. Без широких связей с партнерами невозможно обеспечить высокие темпы развития”.

Но эта потребность в ускорении распространяется и на инновации. По словам руководителя телекоммуникационной компании из Франции, “мы привлекаем партнеров для более быстрого вывода новых услуг на рынок”. Действительно, 53% руководителей расширяют партнерские отношения для *внедрения инноваций*. В государственном секторе, сфере образования и здравоохранения этот показатель превышает 60%. В то же время, в секторах потребительских товаров и страхования (40%), а также в секторе мультимедиа и развлечений (44%) руководители менее склонны к инновационному партнерству.

Кроме того, преуспевающие компании более склонны к привлечению внешних партнеров в области инноваций (см. рис. 12). По словам руководителя промышленной компании из Гонконга, “для решения все более сложных задач клиентов нам приходится опираться на опыт глобальных бизнес-партнеров”.

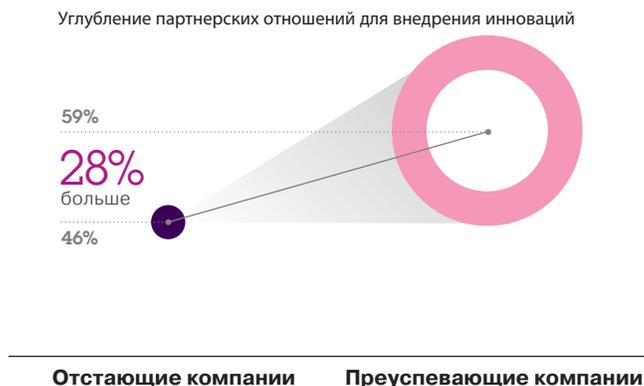


Рис. 12

Преуспевающие компании имеют более тесные связи с партнерами Организации с высокими финансовыми показателями чаще привлекают партнеров для внедрения инноваций.

Партнерские отношения: новые границы открытости

За последние годы организации значительно повысили уровень открытости и прозрачности в отношениях с сотрудниками и клиентами. Быть столь же открытыми с партнерами – значительно труднее. “Мы склонны любую организацию считать своим конкурентом, – признался руководитель банка из Вьетнама. – Необходимо воспринимать их как партнеров. Нужно искать взаимовыгодные решения и распределять прибыль. Для этого требуется новое мышление; это непросто”.

Конечно, расширение партнерства сопровождается появлением новых рисков. В условиях повышения прозрачности и повсеместного распространения информации через социальные сети мнение об организации часто зависит не только от ее собственных действий, но и от действий партнеров. Неприемлемые действия любого звена глобальной цепочки поставок могут испортить репутацию даже высокоуважаемых компаний.

Необходимость создания открытых процессов взаимодействия с партнерами имеет даже более высокий приоритет, чем открытость внутренних процессов. Помимо задач охраны интеллектуальной собственности существует также множество проблем, связанных с непосредственным предоставлением инструментов совместной работы и интеграцией данных. Еще тяжелее создать доверительные отношения. Один из руководителей в сфере образования Австралии считает: “Необходимо расширять партнерские отношения, однако мы должны быть уверены, что партнеры заинтересованы не менее нас”.

“Чтобы сохранить лидирующие позиции в области инноваций, необходимо усилить позиции в сфере партнерских отношений”.

Джон Морган, главный исполнительный директор National Institute of Water and Atmospheric Research, Новая Зеландия

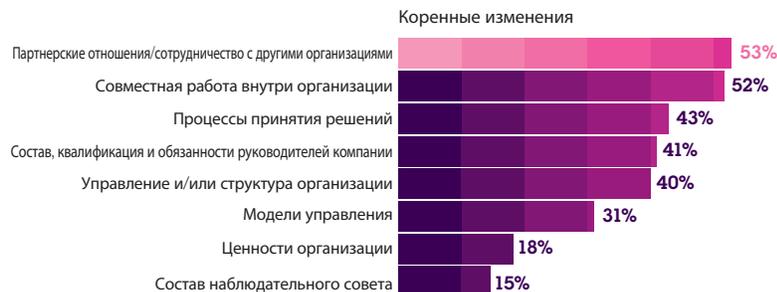
Несмотря на все препятствия, большинство организаций склоняется к расширению сферы взаимодействия с партнерами, использованию новых источников дохода и конкурентных преимуществ. Как это ни парадоксально, потребность в уникальности и дифференциации на рынке требует более тесного сотрудничества между организациями.

В итоге более половины опрошенных руководителей вносят существенные изменения в свои бизнес-процессы для организации работы с внешними сотрудниками (см. рис. 13). Директор компании по производству потребительских товаров из Испании описывает ситуацию следующим образом: “Наши инновационные процессы становятся все более открытыми, мы привлекаем к сотрудничеству все больше сторонних партнеров”. В вышедшем ранее исследовании директора по маркетингу пришли к аналогичному выводу: они спрогнозировали расширение партнерских отношений более чем на 50% в ближайшие 3-5 лет.⁶

Рис. 13

Сотрудничество с внешними

организациями Основное внимание уделяется сотрудничеству с внешними организациями.



Преуспевающие компании прибегают к радикальным инновациям с помощью партнеров

За последние десять лет цифровые и прочие современные технологии сделали бесполезными многие бизнес-модели и разрушили целые отрасли. Как заметил один из руководителей розничной торговли в США, “в нашей отрасли самый большой риск, с которым мы сталкиваемся, вовсе не нарушение нормативных требований, как думают многие. Это дестабилизация отрасли, как в случае с рынком домашнего видео”. С вполне понятной тревогой главные исполнительные директора ищут способы предвидения – или создания – прорывных инноваций.

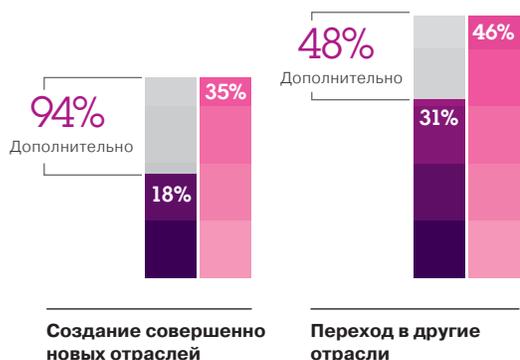
“Скачкообразное развитие — очень сложный процесс, учитывая все неизвестные; однако поэтапное расширение требует слишком много времени”.

Марк Майранд, главный руководитель по выборам в Канаде

Здесь в игру вступает способность преуспевающих компаний к партнерству. Сравнивая преуспевающие компании с их менее удачливыми конкурентами, мы не находим существенных различий в подходе к продуктовым или сервисным инновациям. Обе группы применяют похожие планы интеграции, подбора и компоновки продуктов и услуг, а также расширения портфеля предложений.

Отличие в подходе к инновационным бизнес-моделям. Менее преуспевшие компании концентрируют свои усилия на усовершенствовании существующих операций и корпоративных моделей, в то время как успешные компании преследуют более амбициозные цели. Они намерены потрясти целые отрасли. В целом, преуспевающие компании на 48% более склонны прорываться в другие отрасли и вдвое чаще намерены создавать совершенно новые (см. рис. 14).

Проще говоря, расширение партнерских отношений позволяет преуспевающим компаниям решать самые сложные задачи в области инноваций. По мнению руководителя консалтинговой компании из Индии, “в тех отраслях, которые мы обслуживаем, инновационные решения требуются для ответа на любые изменения среды – в области технологий, финансов и пр. Расширение сотрудничества – основной путь”.



Виды инновационных бизнес-моделей

Инновация модели предприятия

Переопределение роли организации в цепочке начисления стоимости, способов сотрудничества и рабочих процессов

Инновация модели получения дохода

Изменение способа денежного выражения стоимости

Инновация бизнес-модели отрасли

Модернизация всей отрасли или создание совершенно новой отрасли

Рис. 14

Преуспевающие компании – более смелые новаторы Они чаще всего внедряют инновации, модернизирующие целые отрасли.

- Отстающие компании
- Преуспевающие компании

Действия

С ростом требований для удержания клиентов и сохранения конкурентных преимуществ организациям приходится обращаться к внешним партнерам для решения задач, связанных с внедрением инноваций. Однако сотрудничество в области инноваций – непростая задача. Помимо трудностей, с которыми сталкиваются организации для создания открытых внутренних процессов, за границами формальных вертикалей управления ситуация оказывается еще сложнее. Каким образом высшее руководство может модернизировать отношения с партнерами для ускорения внедрения инноваций?

Фундаментальное преобразование партнерских отношений

Чем выше потребность в инновациях (и связанные с этим затраты), тем актуальнее становится проблема модернизации взаимодействия с партнерами. Границы между организациями становятся все более расплывчатыми. Общие процессы охватывают все больше функций и становятся более постоянными. Происходит распределение функций контроля и управления.

Расширение инноваций с помощью партнерских отношений



- **Повышение дифференциации с помощью социальных инструментов.** Более широкое использование инструментов совместной работы обеспечивает прозрачное взаимодействие между сотрудниками независимо от организационной принадлежности. Интеграция источников данных позволяет обнаружить неожиданные взаимовыгодные факты. Облачные технологии упрощают совместную работу без привязки к территориальному расположению и часовым поясам
- **Расширение сферы партнерства.** Большинство организаций стали обращаться к партнерам для сотрудничества в области внедрения инноваций. Однако обычно сотрудничество ограничивается отдельными этапами (например, разработка идеи) или функциями (например, исследовательская деятельность) и не охватывает деятельность в сфере продаж, маркетинга или управления кадрами. Изучите возможные пути расширения сотрудничества с партнерами.
- **Распределите функции управления.** Разработайте систему совместной ответственности, например, в области приоритетов, принятия решений и финансирования, которые традиционно принадлежат одному партнеру.

Персонализируйте партнерские отношения

Современные технологии предоставляют возможности для более тесного взаимодействия с клиентами, сотрудниками и партнерами, а более глубокие взаимосвязи создают условия – как случайные, так и запланированные – для внедрения инноваций.

- **Более высокая ответственность за управление партнерскими отношениями.** Обеспечьте возможность управления отношениями внутри организации; используйте централизованное управление в альянсе в первую очередь для поддержки специализированных функций, таких как структурирование сделок и контроль соответствия регламентам.
- **Расширение взаимодействия на всех уровнях партнерских организаций.** Главный элемент партнерских отношений – люди. Создавайте условия для развития персональных связей между сотрудниками на всех уровнях, включая высшее руководство. Стимулируйте сотрудничество путем разделения ответственности между организациями
- **Рассматривайте “партнеров” как сообщество людей.** Новые способы взаимодействия меняют сам принцип партнерских отношений. Сотрудничество возможно не только с организациями. Самыми ценными могут стать партнерские отношения с группой отдельных людей. Социальные сети значительно расширяют область поиска новых сообществ людей со схожими интересами и взаимодействия с ними.

Устраняйте препятствия на пути к сотрудничеству

Для решения проблемы повышения сложности необходимо отойти от традиционной модели партнерства и инноваций в поисках новых путей и возможностей.

- **Ищите возможности нетипичных партнерских отношений.** Изучите нетрадиционные альянсы, возникающие в других отраслях, и найдите аналогичные возможности в своей сфере. Умело используйте изменения на рынке или создавайте новые решения, интегрируя возможности, нетрадиционные для вашей отрасли.
- **Думайте как дезинтегратор.** Постоянно смотрите “шире”, чем предполагает ваш традиционный бизнес, даже если традиционный бизнес хорошо работает. Ставьте под сомнение существующие нормы. Привлекайте внешние стимулирующие факторы – клиентов, научных работников и партнеров, не участвующих в инновационных процессах
- **Сделайте совместную работу над инновациями системой.** Некоторые проблемы на самом деле слишком сложны, даже при наличии огромного штата партнеров. Подойдите к решению фундаментальных проблем или масштабных задач в партнерстве со всем сообществом – конкурентами, госучреждениями, общественными организациями и пр.

Пример внедрения: Royal Dutch Shell

Партнерство для будущего

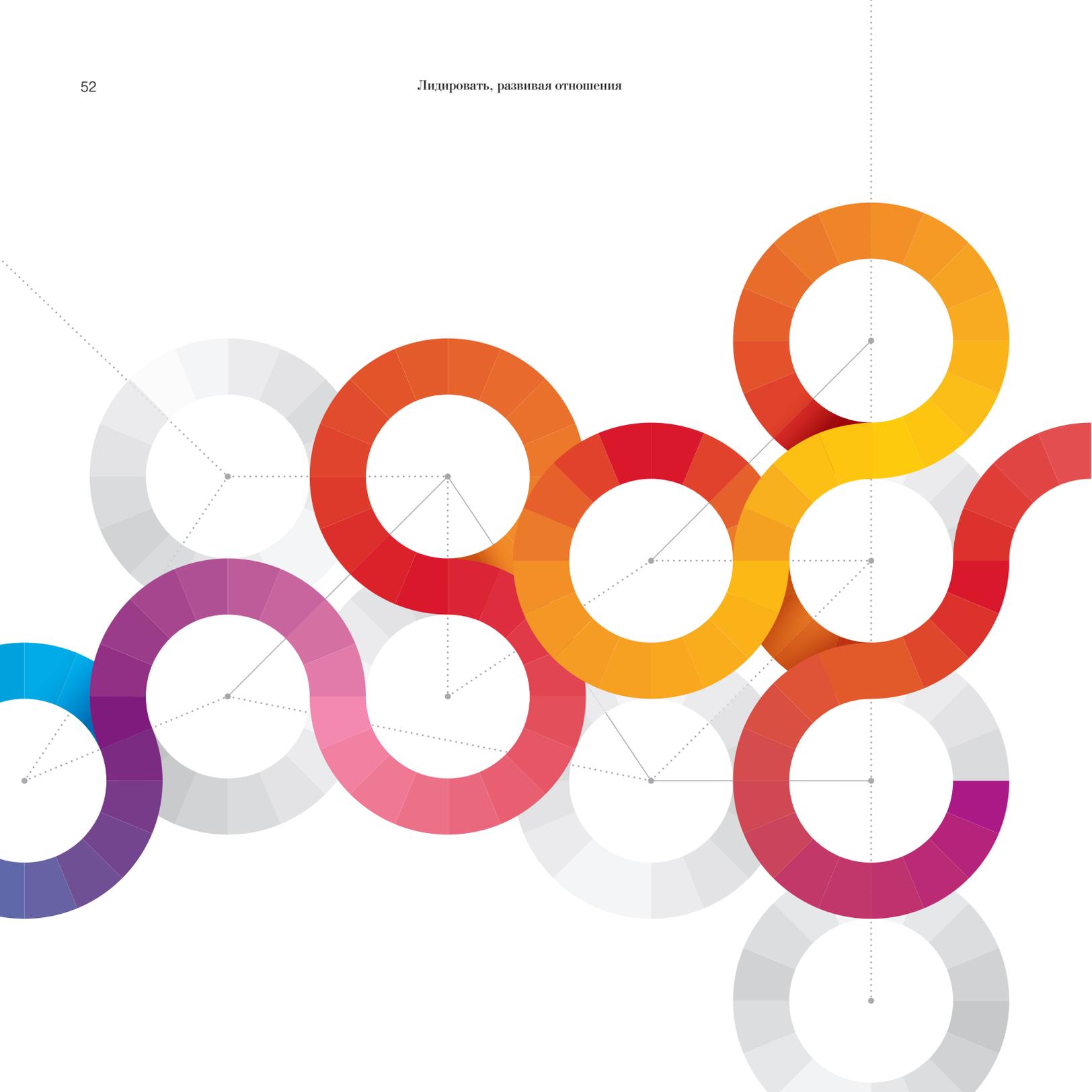
Глобальная энергетическая компания Royal Dutch Shell может похвалиться долголетней историей партнерских отношений в области инноваций. Объединение Shell Transport and Trading с Royal Dutch Petroleum в 1907 году повлияло на будущее обеих компаний. Спустя 12 месяцев конкуренция уступила место успешному сотрудничеству.

Сегодня компания Shell продолжает взаимодействие в области инноваций в энергетике, работая с партнерами над расширением поставок топлива и снижением последствий для окружающей среды. В частности, она осуществляет промышленное производство экологичного низкоуглеродистого биотоплива, разработку биотоплива нового поколения на основе отходов производства и технологии водородных топливных элементов. Компания Shell также расширяет сотрудничество в области использования традиционного топлива, в частности природного газа, которое должно помочь сократить выбросы выхлопных газов.

Компания Shell внедряет новаторские подходы к решению мировых энергетических и экологических проблем. Прогнозируемый рост численности населения и благосостояния повлечет за собой увеличение потребностей в энергетических, водных и продовольственных ресурсах в глобальном масштабе. Это достаточно сложная задача для лидеров, так как она затрагивает многие страны, отрасли, общественный и частный секторы.

Благодаря сотрудничеству Shell с отраслевыми экспертами с целью изучения взаимосвязей между энергетическими, водными и продовольственными системами удалось получить более точное представление о долгосрочных рисках и возможностях. В частности, исследования касались экологических городских проектов и количественной оценки водоиспользования для производства электроэнергии, транспортного топлива и отопления.





Лидерство во взаимосвязанном мире

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

“Перед руководителями стоит множество важных задач. Однако главным приоритетом является расширение сотрудничества, особенно с внешними организациями”.

Колин Макдональд, генеральный директор Land Information, Новая Зеландия

Взаимосвязанная организация ориентирована на людей

Часто исследователи сконцентрированы на том, как люди делают мир цифровым. Наши результаты свидетельствуют об обратном. Цифровой мир расширяет персональные связи людей. Стирая границы времени и пространства, технологии упрощают естественное поведение людей – исследование, общение, налаживание личных и профессиональных связей и получение новых знаний.

Как ни странно, расцвет цифровых, социальных и мобильных технологий повышает значимость людей. Для роста стоимости генеральным директорам необходимо использовать преимущества новых связей с сотрудниками, клиентами и партнерами, а также связей между ними. Ниже приведены некоторые рекомендации для главных исполнительных директоров и руководителей высшего звена:

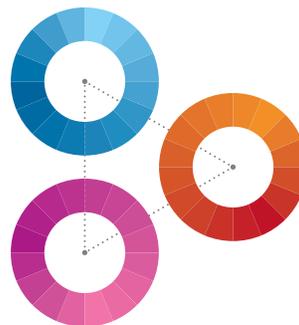
Лидировать, развивая отношения

Доверие к сотрудникам, основанное на ценностях

Замена должностных инструкций общими убеждениями.
Подготовка сотрудников к будущим требованиям.
Масштабирование средств совместной работы.

Расширение инноваций с помощью партнерских отношений

Фундаментальное преобразование партнерских отношений.
Персонализация партнерских отношений.
Устранение препятствий на пути к сотрудничеству.



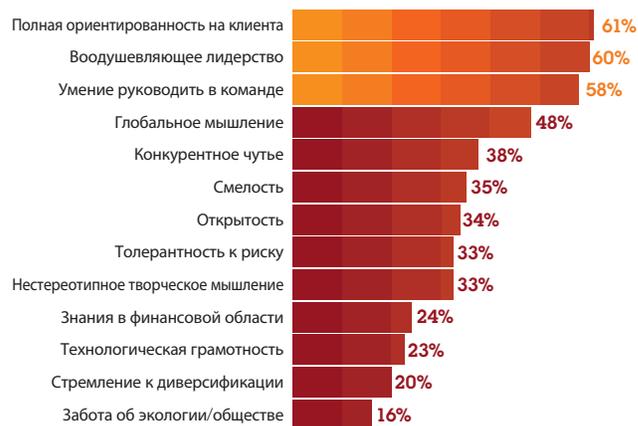
Индивидуальный подход к клиентам

Анализ больших объемов данных для получения новой информации о клиентах.
Сбор полной информации, целевой ответ.
Учет ожиданий клиентов.

Следует помнить, что результат зависит от качества исполнения. В ходе анализа было проведено сравнение ответов руководителей преуспевающих и отстающих компаний по более чем 200 темам. Их ответы существенно отличались менее чем в 20% случаев. Большинство руководителей имеют схожие точки зрения. Отличие в способности вовлечения всей команды руководителей высшего звена в процесс реализации изменений на уровне организации. Как отметил один руководитель из Швейцарии, самая важная характеристика современного лидера – способность “пробудить” всю организацию сигналом к действию.

Лидерство и обучение

Чтобы оставаться лидером в период быстрых, разрушающих стереотипы изменений, руководитель должен обладать тремя основными характеристиками: “заикленность” на клиенте, вдохновляющее лидерство и командная работа на уровне высшего руководства (см. рис. 15).



“Тяжело быть лидером в сфере инноваций по всем направлениям — для этого стоит привлекать партнеров”.

Жан Фален, генеральный директор Swedish Transport Administration ICT

Рис. 15

Как становятся лидерами Личный успех лидера основан на трех основных характеристиках .

“Взаимодействие – главный вопрос для каждой страны: наличие каналов связи – необходимое условие для всех остальных процессов”.

Паоло Бертолуццо, директор Vodafone Italy

Эти характеристики фактически усиливают и дополняют цели организации:

- “Зацикленность” на клиенте ведет к более глубокому, контекстному анализу данных о потребителях.
- Вдохновляющие лидеры вовлекают, мотивируют и направляют сотрудников, используя общие цели и ценности вместо жестких методов контроля.
- Работа лидеров в команде показывает образец сотрудничества для всей организации. Лидеры создают внутренние и внешние коалиции.

Современные руководители сталкиваются с ситуациями, неизвестными большинству предшественников. Несмотря на то, что в прошлом можно найти множество примеров технологических переворотов, данная эпоха имеет ряд уникальных признаков. Во-первых, новые технологии, проникающие во все сферы общественной жизни, а также невиданная скорость их внедрения.

Кроме того, разрушающие стереотипы технологии раньше распространялись сначала в бизнесе или в государственном секторе, а затем становились доступны конечным потребителям. Сегодня же внедрение новых технологий происходит в обратном направлении – от более молодого поколения потребителей.

В результате руководители предприятий ощущают некоторую уязвимость. Даже их собственные дети и молодые сотрудники иногда лучше разбираются в последних технологиях и способах взаимодействия. “Лидеры должны чувствовать социальные тенденции и перемены, – поясняет руководитель одной из европейских финансовых компаний. – В данном контексте немного скромности не помешает”.

Многих руководителей ситуация принуждает к обучению без отрыва от лидерства. Лидерам приходится перестраиваться, однако для них это более сложный процесс, чем для подчиненных, – ведь они всегда на виду. Как отметил руководитель одной из американских государственных компаний, “необходимо постоянно подтверждать свой статус лидера. Как только вы добиваетесь чего-то, все начинается с нуля. Лидер должен постоянно задавать себе вопрос: “Что я сделал сегодня?””

В незнакомых и постоянно меняющихся условиях руководители предприятий должны обучаться, исходя из опыта своего окружения. Необходимо формировать социальное окружение, как портфель активов – с возрастной, географической и организационной диверсификацией. Затем полученные навыки следует применить в собственной организации.

Какие преимущества дает данная возможность?

Независимо от региона или отрасли, современные руководители сталкиваются с феноменальным разнообразием быстро меняющихся задач. Одновременно появляются новые огромные возможности. В частности, экспансия может происходить так же быстро.

Взаимосвязанность – отличительная черта данной эпохи и источник многочисленных возможностей. Какие преимущества она дает руководителям? Как извлечь из нее стоимость – для клиентов, сотрудников, партнеров и, разумеется, для организаций? Каждый такой выбор определит успех их организаций. В целом, эти стратегии влияют на наше будущее.

Обсуждение можно продолжить на веб-сайте ibm.com/ceostudy

“Людей можно привлечь деньгами, стимулировать научными достижениями, однако это не дает долгосрочных преимуществ. Вам нужно завоевать их сердце... люди должны верить в то, чем они занимаются”.

Эндрю Ливерис, главный исполнительный директор Dow Chemical

Как проводилось исследование

С сентября 2011 года по январь 2012 года было опрошено 1709 исполнительных директоров и руководителей государственных организаций для лучшего понимания их ближайших планов и задач в условиях все более и более взаимосвязанной экономики.

Это пятое исследование CEO Study, которое проводится IBM раз в два года. Более 5000 анкет за период с 2004 года позволили проанализировать тенденции в течение длительного времени.

Опрос охватывает 64 страны, 18 отраслей промышленности и ведущие организации разного масштаба (см. рис. 16). 68% опрошенных руководителей работают на сформировавшихся рынках; остальные 32% – на развивающихся. Более половины (52%) из них возглавляют транснациональные организации; 48% – национальные. Во избежание искажения данных из-за географического расположения ответы были усреднены по фактическому региональному валовому внутреннему продукту (ВВП) за 2010 год.⁷

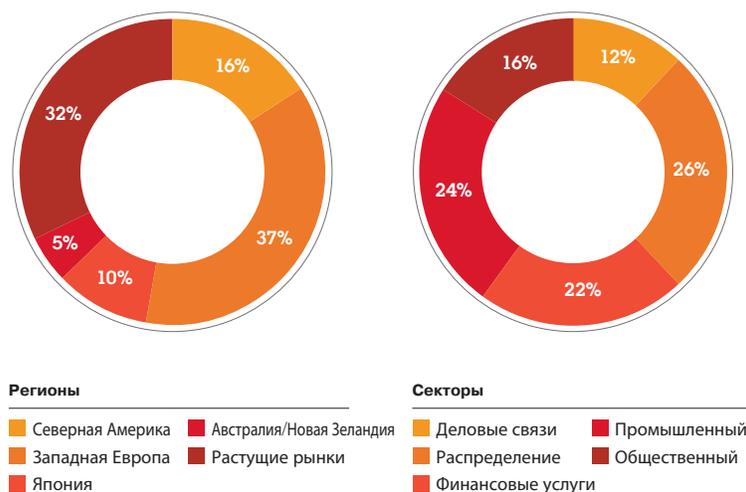


Рис. 16

Сведения об исследовании В этом исследовании приняли участие более 1700 главных исполнительных директоров из разных стран мира.

Одной из целей анализа было выявить отличия между ответами руководителей организаций с высокими и низкими финансовыми показателями. Эта категоризация основана на оценке руководителями своих организаций.⁸ Мы попросили руководителей оценить рост дохода и прибыль за последние годы по сравнению с отраслевыми конкурентами. Организации с высокими показателями по обоим категориям относятся к группе преуспевающих компаний; организации с низкими показателями – к группе отстающих от лидеров компаний; остальные организации – к группе равных конкурентов.

Благодарность

Мы хотели бы поблагодарить каждого из 1709 руководителей, которые смогли найти время и поделиться своими знаниями. Отдельно хотелось бы отметить руководителей, которые дали согласие на использование их материалов в данном отчете.

Также выражаем благодарность коллективу сотрудников IBM, которые работали над этим глобальным исследованием:

Руководители исследования: Шол Берман и Питер Корстен (главные руководители), Грейс Шопард, Стивен Дэвидсон, Венди Феллер, Рон Франк, Казуаки Икеда, Кристин Кинсер, Питер Кирби, Кристен Педерсон, Роланд Шеффлер, Аян Уотсон, Катарин Уайт и Майк Винг.

Коллектив исполнителей: Энтони Маршалл (начальник исследовательского отдела), Анжела Ассис, Стивен Балу, Линда Бан, Кристин Бирон, Энжи Каси, Рахна Ханда, Эллен Джонсон, Кейт Ландис, Эрик Лессер, Кэтлин Мартин, Нацуко Миура, Гевин Роуч, Кристиан Слайк, Винсент Трухильо, Ванесса ван де Влие и Лиза Веринг.

Коллектив исполнителей в России и СНГ: Олег Бяхов, Игорь Ларин, Мария Ионкина, Александар Кисель, Ирина Кубликова, Артур Трапизонян, Ирина Чаусова.

А также многочисленным региональным и отраслевым координаторам и спонсорам, включая сотни руководителей подразделений IBM в разных странах мира, которые проводили непосредственный опрос генеральных директоров.

Надежный партнер в изменяющемся мире

Специалисты IBM сотрудничают с нашими клиентами и используют понимание сути бизнес-процессов, передовые исследования и технологии, чтобы обеспечить их явное преимущество в современном быстро изменяющемся мире. Благодаря нашему интегрированному подходу к планированию и осуществлению бизнес-операций мы помогаем превратить стратегии в действия. Имея опыт работы в 17 отраслях и глобальные возможности в 170 странах мира, мы можем помочь нашим клиентам предвидеть изменения и с выгодой использовать новые возможности.

Стратегия и модернизация глобальных бизнес-услуг IBM

Подразделение IBM Strategy & Transformation, предоставляющие разнообразные консультационные услуги в области управления, разрабатывает стратегии и способы технологической модернизации бизнеса клиентов для достижения более высоких коммерческих результатов. Консультанты IBM в области управления проанализируют все функции организации, чтобы обеспечить комплексное преобразование (end-to-end, E2E) – от стратегии до реализации, повысить эффективность, ускорить инновации и расширить границы сотрудничества.

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value, подразделение IBM Global Business Services, разрабатывает стратегические аналитические материалы для руководителей высшего звена по наиболее важным вопросам государственного и частного сектора. Данное исследование “Global CEO Study” проводится в рамках постоянной серии исследований среди руководителей высшего звена. Дополнительные исследования IBM Institute for Business Value опубликованы на веб-сайте по адресу ibm.com/iibv, а также в приложении IBM IBV для платформ iPad и Android.

Примечания и источники

- 1 Термин “главные исполнительные директора” (CEO), используемый в настоящем отчете, подразумевает 1709 руководителей, которые были опрошены IBM в 2012 году в рамках исследования мнений директоров в разных странах мира
- 2 Преуспевающие компании – это организации, превосходящие отраслевых конкурентов по уровню дохода и прибыли, согласно данным, предоставленным руководством компаний. Дополнительная информация приведена в разделе “Как проводилось исследование”
- 3 Список содержит лишь самые популярные социальные сети. Дополнительная информация приведена на следующих веб-сайтах:
Facebook – <http://www.facebook.com/facebook>
Renren (ведущая социальная платформа в Китае) – <http://renren-inc.com/en>
Twitter – <http://twitter.com/about>
Sina Weibo (ведущая служба микроблогов в Китае) – <http://weibo.com>
Foursquare (ведущая служба социальных сетей с учетом расположения) – <https://foursquare.com/about>
- 4 “Усиление позиций: результаты глобального опроса директоров по маркетингу”. IBM Institute for Business Value. Октябрь 2011 г. ibm.com/cmstudy
- 5 Там же.
- 6 Там же.
- 7 IMF World Economic Outlook Database, 2010 Regional GDP, сентябрь 2011 г. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/02/weodata/index.aspx>
- 8 Данная методология самооценки прошла проверку в ходе анализа общедоступных финансовых данных в рамках предыдущих глобальных исследований IBM и доказала высокую достоверность в сравнении с фактическими финансовыми показателями.

Дополнительная информация

Для получения более подробной информации о данном исследовании обратитесь в Институт IBM Institute for Business Value по электронному адресу: iibv@us.ibm.com. Мы организуем для вас общение со специалистом IBM в соответствующей области.

ibm.com/ceostudy





IBM в России и СНГ
123317, Москва
Пресненская наб., 10

Адрес домашней страницы IBM:
ibm.com

IBM, логотип IBM и ibm.com — товарные знаки или зарегистрированные товарные знаки International Business Machines Corporation в США и/или других странах. Если эти и другие названия товарных знаков IBM при первом упоминании в данном документе отмечены символом товарного знака (® или ™), эти символы указывают на то, что это зарегистрированные в США или охраняемые общим правом товарные знаки, принадлежащие IBM на момент публикации данной информации. Эти товарные знаки могут быть также товарными знаками, зарегистрированными или охраняемыми общим правом в других странах. Действительный в настоящее время список товарных знаков IBM можно найти в Интернете в разделе “Copyright and trademark information” (Информация об авторских правах и товарных знаках) по адресу

ibm.com/legal/copytrade.shtml

Другие названия компаний, продуктов и услуг могут являться товарными знаками или знаками обслуживания соответствующих компаний.

Упоминание в этой публикации продуктов и услуг IBM не означает, что IBM предполагает предоставлять их во всех странах, в которых осуществляет свою деятельность.

© Copyright IBM Corporation 2012



Подлежит утилизации

GBE03485-RURU-00

IBM Institute for Business Value

