



Переопределяя конкуренцию

*Результаты исследования серии Global C-suite Study –
взгляд генеральных директоров*

Отчет основывается на результатах интервью с 5247 руководителями высшего звена, принявшими участие в новом, восемнадцатом по счету, исследовании C-suite Study, проводимом институтом IBM Institute for Business Value с 2003 года. С этого времени нами было проведено более 28000 интервью.

На этот раз мы сосредоточимся на взглядах главных исполнительных директоров.

Общее количество опрошенных генеральных директоров	818
Северная Америка	66
Центральная и Южная Америка	60
Европа, Ближний Восток и Африка	430
Азиатско-тихоокеанский регион	135
Япония	127

Неизведанная территория

По мнению высших руководителей организаций, для них наступает переломный момент. Технологические достижения приводят к серьезным потрясениям: происходит конвергенция отраслей, развиваются новые экосистемы в невиданных ранее масштабах. Как рулевые новаторских организаций проводят их через этот переполох?

В первом отчете из серии C-suite Study мы подвели итоги интервью с 5247 руководителями высшего звена. Мы хотели узнать, что, по их мнению, принесет им будущее, и каким образом они хотят привести свои компании к процветанию в эпоху потрясений. В данном отчете более подробно исследуются высказывания 818 генеральных директоров, принявших участие в нашем исследовании. Мы также изучаем, чем выделяются действия руководителей самых успешных предприятий мира.

Мы выделили небольшую группу организаций с репутацией активных новаторов и наилучшими финансовыми показателями. В эту группу «Факелonosцев» вошли 4% предприятий, высшие руководители которых приняли участие в исследовании. Мы также выделили группу организаций, которые отстают от остальных. Представители этой группы «Рыночных последователей» значительно менее известны на рынке, по мнению их руководителей, и почти все они существенно менее успешны в финансовом плане. Эта группа составляет 26% выборки.

Сравнение этих двух групп открывает значимые различия в их стратегических приоритетах, планах освоения рынка и подходах к организации работы – в тех областях, где определяющую роль играет генеральный директор. Такое сравнение также позволяет узнать, что руководители предприятий, испытывающих трудности, могут сделать для укрепления своих позиций. И когда перемены, названные Шумпетером «штормом творческого разрушения», обрушатся на весь мир с беспрецедентной силой, руководителям понадобятся все преимущества, которых они смогли добиться¹.

«На карте появляются новые конкуренты, загастую из других отраслей. Их действия будут разрушать рынок и нашу клиентскую базу».

Главный исполнительный директор,
банковские услуги и финансовые рынки, Канада

«Технологии являются эпицентром изменений. Они позволяют компаниям обойти конкурентов в удовлетворении потребностей клиентов».

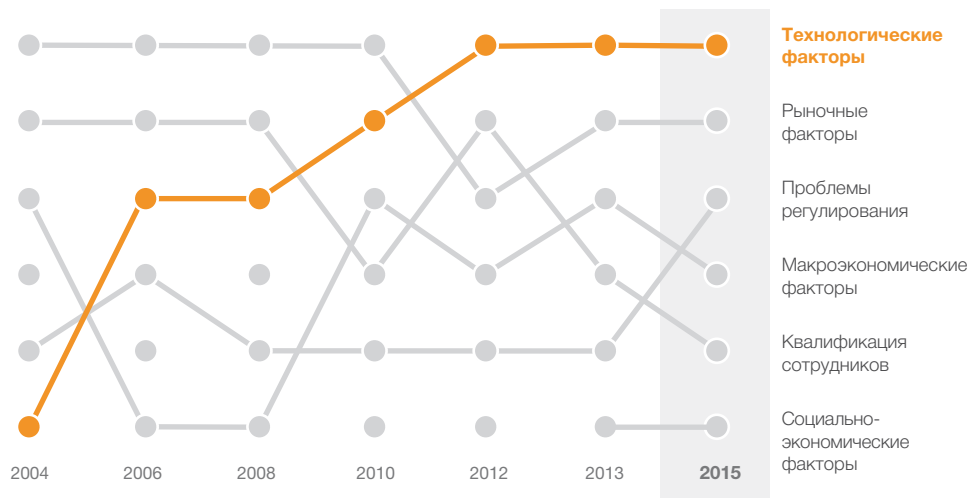
Джошуа Оигара,
Главный исполнительный директор,
Kenya Commercial Bank

Разрушение, конвергенция и зарождение

Одной из наиболее заметных тенденций последнего десятилетия стало повышение значимости технологий в глазах руководителей. Десять лет назад они поставили технологии на шестое место в списке самых важных внешних факторов, которые будут оказывать влияние на их предприятия. Теперь технологии возглавляют этот список (см. рисунок 1). И другие руководители высшего звена разделяют это мнение.

Рисунок 1

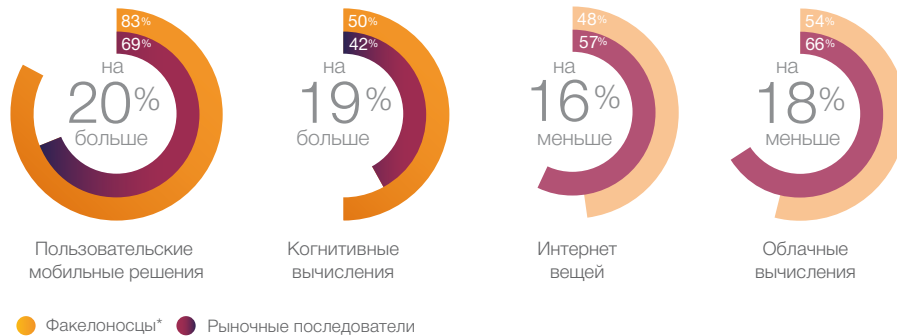
Главный фактор: руководители отмечают, что технологии являются основным внешним фактором, влияющим на их предприятия



По мнению руководителей, основными движущими силами изменений в ближайшем будущем станут четыре конкретных технологии, и прежде всего мобильные решения. Далее мнения разделились. Руководители факелоносцев придают большее значение контекстуальным мобильным и когнитивным вычислениям, а рыночные последователи выделяют облачные технологии и Интернет вещей (см. рисунок 2)².

Рисунок 2

Важнейшие технологии: факелоносцы считают более значимыми контекстуальные мобильные и когнитивные вычисления



**Примечание: в данном случае результаты являются статистически надежными, но должны восприниматься как ориентировочные в связи с небольшим количеством респондентов.*

«Очень сложно понять, какие технологии приведут к прорыву».

Генеральный директор,
компания по производству промышленных товаров, Нидерланды

«Мы не можем владеть всем, и поэтому нам нужно больше партнеров, даже из других отраслей, для сотрудничества в экосистеме».

Хуанг Тао,
Главный исполнительный директор,
Beingmate Baby & Child Food, Китай

Высшие руководители понимают, что совместное воздействие технологий усиливает их влияние на рынки и экономики. Новые технологии пересекаются и сочетаются, позволяя предприятиям по-новому определять методы взаимодействий с клиентами и партнерами (см. рисунок 3). И это открывает новые возможности для создания стоимости.

Рисунок 3

Конечный результат: руководители ожидают расширение цифровых взаимодействий в ближайшие 3–5 лет



Ожидания потребителей растут, и лишь немногие предприятия способны собственными силами обеспечивать привлекательное, персонализированное обслуживание, необходимое современным клиентам. Но то, что организации не могут делать самостоятельно, они могут делать вместе. Это одна из причин того, что все больше компаний объединяются в межотраслевые экосистемы³. Такие автопроизводители, как Ford и BMW, разрабатывают планы для эпохи мобильных решений, для того времени, когда все меньше людей будет владеть автомобилями⁴. В банковской отрасли такие компании, как DBS и mBank, тесно сотрудничают с финансово-технологическими компаниями и клиентами для создания уникального потребительского опыта⁵.

Работа в составе открытой сети взаимозависимых участников позволяет каждому предприятию выходить далеко за пределы того, что они могли бы достичь в одиночку. Совместными усилиями предприятия могут создавать стоимость способами,

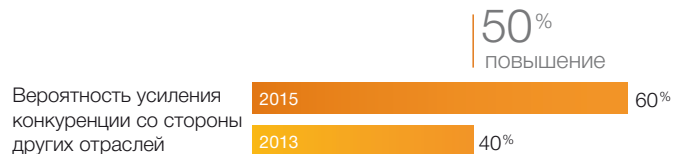
которые были недоступны прежде. И они могут значительно лучше понимать клиентов и рынки. «Количество партнеров и консорциумов будет расти, – полагает Главный исполнительный директор португальской телекоммуникационной компании, – и компании скорее будут распределять между собой цепочку формирования стоимости, чем полностью контролировать ее».

Более двух третей высших руководителей считают, что традиционные отраслевые цепочки формирования стоимости превращаются в межотраслевые экосистемы. «Это предоставит нам доступ к новым технологиям, новым производителям, поставщикам и дистрибуторам, и к новым рынкам», – отметил Главный исполнительный директор компании отрасли потребительских товаров из ОАЭ.

Экосистемы прокладывают магистрали для усиления конкуренции из неожиданных территорий (см. рисунок 4). Некоторые из таких конкурентов на основе имеющегося у них опыта прорываются в смежные отрасли. Например, шведская компания IKEA, розничный поставщик мебели в плоской упаковке, строит 1200 домов и квартир в восточном Лондоне⁶. Другие новые участники рынка – такие как онлайн-овые агентства недвижимости eMoov, easyProperty и PurpleBricks – эффективно используют достижения в области сетевых взаимодействий и мобильных решений, нацеливаясь на самые привлекательные источники прибыли⁷. Поэтому риск для традиционных участников рынка заключается в том, что их бизнес-модели превратятся в швейцарский сыр.

Рисунок 4

Угроза извне: руководители беспокоят гужаки, вторгающиеся в их пространство



«В условиях отраслевой конвергенции мы начинаем рассматривать новых клиентов в новых отраслях, которые не интересовали нас прежде».

Богдан Зборовский,
Главный исполнительный директор,
Sygnity International, Польша

*«Если есть стратегия –
есть и мишень».*

Хакки Эрен,
Генеральный директор, Avnet, Турция.

Что делать: сжиться с экосистемой

Как руководители готовят свои организации к ответу на эти вызовы? Они начинают с общей картины, поскольку понимают, что сосредоточенность на операциях может решить только сегодняшние проблемы, а сосредоточенность на стратегии может полностью изменить будущее компании. Две трети респондентов планируют провести переоценку своего стратегического направления работы и изучить потенциал новых, нетрадиционных методов роста бизнеса. Они активно ищут возможность играть новую или другую роль в своих экосистемах (см. рисунок 5).

Рисунок 5

Экосистема бизнеса: руководители хотят изменить позиционирование предприятий в своих экосистемах



Руководители из группы факелоносцев находятся в авангарде. Они смотрят дальше вперед и имеют более четкое представление о том, что происходит: например, 58% лидеров сосредотачиваются на революционных инновациях, в сравнении с 44% руководителей из группы рыночных последователей. Они не просто корректируют существующие продукты и услуги – они заново изобретают свои компании.

Руководители факелоносцев также изучают возможности эффективного использования новых технологий и экосистем для реализации совершенно новых потоков и моделей доходов (см. рисунок 6). Впереди всех – подрывники, рожденные в облаке. Например, Uber, Airbnb и Etsy используют цифровые технологии для исключения традиционной рыночной неэффективности, связывая напрямую предложе-

ние и спрос и предоставляя клиентам возможность получать желаемое в любое время, без посредников. Исключение посредников и создание рынков продолжается в новых областях, и этот процесс часто подпитывается передовыми технологиями анализа и контекстных мобильных технологий.

Кроме того, факелоносцы стремятся первыми выходить на рынок, первыми предлагать новые продукты и услуги или первыми внедрять новые модели ведения бизнеса (см. рисунок 7). Почему? Когда-то было разумно откладывать запуск новых продуктов до тех пор, пока они не будут доведены до совершенства. Однако теперь потребители становятся все более терпимыми к внесению текущих усовершенствований в продукты и услуги, уже выпущенные на рынок. Факелоносцы осознали это, и они понимают, насколько важно выпускать решения как можно раньше и вовлекать клиентов в процесс их непрерывного совершенствования.

«Рост бизнеса – это не только его расширение, но и повышение конкурентоспособности».

Тошиюки Ямамото,
президент компании Nifco, Япония

Рисунок 6

Важнейшая связь: лидеры более активно осваивают новые модели доходов

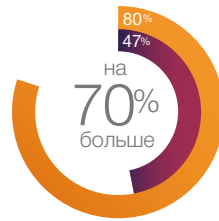


Освоение новых моделей доходов

● Факелоносцы ● Рыночные последователи

Рисунок 7

В авангарде: большинство факелоносцев хотят быть первыми на рынке



Первые на рынке

● Факелоносцы ● Рыночные последователи

«Нам нужно понимать потребности разных клиентских сегментов. Тогда мы можем вносить изменения в наши продукты и услуги для удовлетворения этих потребностей и эффективно использовать новые методы взаимодействия с клиентами».

Гарет Эванс,
Главный исполнительный директор,
Qantas International and Freight, Австралия

Как это делать: расширение охвата клиентов

Руководители не только меняют свои общие стратегии, они пересматривают свои взаимодействия с внешним миром. «Каждый день я задаю себе вопрос – что может случиться с моим рынком? Нет ли новой, еще не известной мне тенденции, которая способна трансформировать мой бизнес?» – отметил руководитель французской транспортной компании.

Более двух третей всех генеральных директоров намерены сделать работу с клиентами более персонализированной (см. рисунок 8). Для этого требуется значительно более глубокое понимание клиентов, поскольку невозможно персонализировать продукты, сервисы или обслуживание без четкого понимания основных ценностей клиентов и событий в их жизни.

Рисунок 8

Один на один: руководители планируют реализовать более индивидуальный подход к клиентам



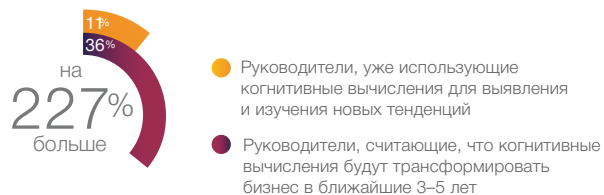
И снова руководители факелоносцев обладают значительно лучшими возможностями для достижения этой цели. Почти две трети из них уже интересуются мнениями своих клиентов о новых тенденциях и технологиях. Более трети из них отслеживают блоги и социальные сети. А в группе рыночных последователей только половина руководителей советуются с клиентами, и лишь четверть из них используют информацию из социальной вселенной. Хотя создание онлайн-обществ клиентов является одним из лучших способов определения реальных потребностей рынков.

Лидеры факелоносцев также применяют более совершенные технологии для расшифровки собираемых данных. 66% лидеров (и лишь 50% рыночных последователей) используют технологии предиктивного анализа. Но реальную революцию в методах работы совершат когнитивные технологии. Традиционные системы на базе алгоритмов ограничены тем, что в них запрограммировано, в то время как когнитивные системы способны обучаться и применять полученные знания к новым запросам или задачам. Когнитивные вычисления способны помочь организациям более эффективно обращаться с неструктурированными данными, расширять экспертизу, открывать идеи, которые они даже не думали искать, и взаимодействовать с клиентами более глубоко и по-человечески⁹.

В ближайшие годы применение когнитивных технологий в бизнесе должно значительно возрасти (см. рисунок 9). «Нам нужны лучшие инструменты и технологии для эффективного использования данных, предоставляемых клиентами», – объясняет руководитель американской розничной компании.

Рисунок 9

Революция: генеральные директора осознают трансформационное влияние когнитивных вычислений



«Значимость когнитивных систем заключается в том, что они не только постигают, как человек мыслит, но то, как он чувствует. Это сочетание эмоционального и рационального».

Кен Чено,
Председатель Правления
и Главный исполнительный директор,
American Express, США

«Мы хотим открыть новые рынки в Азиатско-тихоокеанском регионе. Тропический пояс, где есть удаленные сообщества, развивается стремительными темпами».

Профессор Робин Макгиган,
заместитель ректора Университета Джеймса Кука,
Австралия

Факелоносцы идут впереди и в других аспектах. Они чаще переосмысливают целевые клиентские сегменты, изучают новые географические рынки и каналы доставки (см. рисунок 10). Участие в экосистемах обеспечивает синергию, позволяющую компаниям взаимодействовать с новыми клиентами, напрямую или опосредованно, при значительно меньших затратах, чем это было возможно прежде. Кроме того, местонахождение становится меньшим препятствием для взаимодействий, о чем свидетельствуют растущие объемы контента, доставляемого виртуально. А новые технологии расширяют беспрецедентные возможности, обеспечиваемые зрелыми экосистемами, поддерживая контекстные взаимодействия с клиентами в любое время и в любом месте.

Рисунок 10

Внешние пределы: факелоносцы реализуют более амбициозные политики внешних взаимодействий

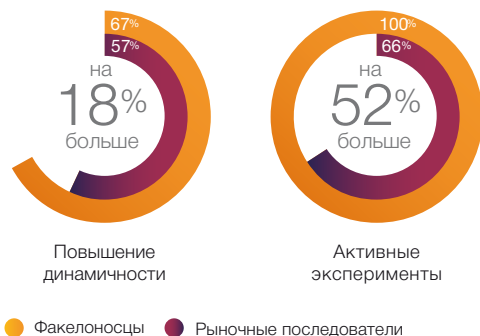


Что для этого нужно: ускорение инноваций

Руководители наиболее успешных предприятий также опираются на другую организационную философию бизнеса. Наибольшее значение для них имеют динамичность и эксперименты, поскольку они необходимы для подрывных инноваций (см. рисунок 11). Руководитель британской компании из отрасли финансовых услуг так сформулировал мнение, разделяемое многими другими участниками: «Контролируемая неудача должна рассматриваться как полезный опыт».

Рисунок 11

Адаптируемый подход: факелоносцы придают большее значение динамичности и экспериментам



Кроме того, руководители факелоносцев понимают, что для окупаемости инвестиций, способных трансформировать предприятие, зачастую требуется больше времени, в сравнении с инвестициями, дающими постепенные улучшения. 68% факелоносцев (в сравнении с 57% рыночных последователей) готовы ждать возврата инвестиций в инновации три года и дольше.

«Нам нужно сокращать циклы разработки новых сервисов и действовать более маневренно. Обнаружив тенденцию, мы должны быстро подготовить прототип, а затем непрерывно совершенствовать сервис, полагая отзывы от клиентов».

Ютака Нагао,
Главный исполнительный директор,
Yamato Transport, Япония

«Нам необходимо институционализировать инновации. Инновации есть в нашей организации, просто нужно дать им время и инструменты».

Крис Хильгер,
Президент и Главный исполнительный директор, Securian Financial Group, США

Рисунок 12

Сила кадров: лидеры факелоносцев понимают, что работа в экосистеме требует других навыков



Наем новых сотрудников

● Факелоносцы ● Рыночные последователи

Одним словом, факелоносцев отличает смелое видение и убежденность в выбранном векторе развития. Они инвестируют в более масштабные, более революционные инициативы и активно поддерживают свою концепцию. Одним из примеров является производитель электромобилей Tesla, который направил почти половину своих чистых продаж на исследования и разработки, и еще не получил прибыли, но заслужил хорошую репутацию за радикальные инновации, что отразилось на стоимости акций⁹.

Кроме того, некоторые факелоносцы ищут более оригинальные методы финансирования инноваций. 43% полагают, что широкое распространение альтернативных механизмов платежей и финансирования – таких как краудфандинг и социальное кредитование – будет оказывать заметное влияние на их бизнес в течение ближайших трех лет. Такие примеры, как успех Yu'e Bao, нового сберегательного фонда Alibaba, открывают дополнительные возможности. Основанный в июне 2013 года фонд Yu'e Bao всего за 10 месяцев привлек 90 миллиардов долларов США от более чем 81 миллиона инвесторов, и уже занимает третье место в списке крупнейших фондов на китайском финансовом рынке¹⁰.

И еще одна особенность отличает руководителей, предприятия которых опережают конкурентов, – сотрудники занимают центральное место в их стратегиях организационной перестройки. Факелоносцы чаще, чем рыночные последователи, ищут новых специалистов, обладающих ноу-хау реализации преимуществ, которые открывают новые тенденции и технологии. Кроме того, они заботятся об обучении уже имеющихся кадров (см. рисунок 12). Эти руководители лучше других понимают, как меняется природа бизнеса. Работа в экономической экосистеме требует навыков, которые значительно отличаются от тех, которые необходимы для функционирования отдельного предприятия. Наиболее важным навыком является способность развивать взаимоотношения и управлять ими.

Удержать факел

Руководители компаний понимают, что им необходимо готовиться к будущему вездесущих потрясений – будущему, в котором технологические новинки появляются с головокружительной скоростью, уже нет традиционной отраслевой классификации и экосистемы радикально меняют целые рынки. Как можно подготовиться к выходу в мир, в котором заново определяется само понятие конкуренции? В нашем исследовании факелоносцы предлагают советы, которыми могут воспользоваться другие руководители.

Что делать: отточить стратегию

Внедрять революционные инновации, а не только постепенные улучшения. Исследовать возможности использования новых технологий или моделей ведения бизнеса, или применения прежних технологий каким-либо необычным образом, а также искать идеи в других отраслях. Экспериментировать с новыми моделями доходов, которые могут обеспечить дополнительные источники стоимости и укрепление взаимодействий с клиентами. Запуская что-то новое, стремиться первым пересечь финишную черту. И когда вы окажетесь там, ваши партнеры по экосистеме должны быть готовы следовать за вами.

Как это делать: вовлекаться энергично

Использовать предиктивную и когнитивную аналитику для исследования новых тенденций, выявления новых клиентских сегментов и принятия более разумных бизнес-решений. Делиться мнениями клиентов с другими участниками экосистемы, чтобы лучше понимать клиентов и развивать более глубокие и богатые отношения с ними. Смело разведывать новые географические рынки и каналы доставки, а также задействовать самые разные ресурсы в экосистеме для использования рыночных возможностей, которые нельзя реализовать в одиночку.

«Существует противорегие между сохранением существующих потоков доходов и ускоренным переходом на новые модели, которые их разрушат».

Энтони Хили,
Главный исполнительный директор,
Bank of New Zealand, Новая Зеландия

«Навыки сотрудников являются главным ингредиентом в реализации новой модели ведения бизнеса».

Карло Маццантини,
Главный исполнительный директор,
Sopera, Италия

Что для этого нужно: запустить турбонаддув трансформации

Развивать культуру быстрых экспериментов и прототипирования, нацеленную на реализацию новых бизнес-моделей, продуктов и услуг. Быть готовыми к долгосрочным инвестициям в инновации, а не только к инвестициям, обеспечивающим улучшение квартальных финансовых показателей. Четко информировать акционеров о ваших инвестиционных планах и сроках окупаемости. Определять, какие навыки потребуются вашему предприятию в будущем, когда произойдет конвергенция отраслей и будут доминировать экосистемы. Привлекать необходимых новых специалистов.

Любое предприятие, следующее этим рекомендациям, будет гораздо лучше подготовлено к полету сквозь бурные ветры перемен и к лидерству, подобно факелоносцам.

Первый отчет по результатам нашего нового исследования серии IBM C-suite Study – «Раздвигая границы» («Redefining Boundaries») – можно получить по адресу ibm.com/csuitestudy или через приложения IBV для планшетов и смартфонов под управлением iOS и Android.

Методы проведения исследования

Данный отчет - вторая часть нашего нового, восемнадцатого по счету исследования IBM C-suite Study, основывающегося на интервью с руководителями высшего звена. В 2015 году мы опросили 5247 руководителей из 21 отрасли в более чем 70 странах. Эта часть представляет мнения 818 генеральных директоров, принявших участие в нашем исследовании (см. рисунок 13).

Мы применили процедуру двухмерного выравнивающего взвешивания для корректировки проблем избыточности выборки, возникающих по причине различий в количестве респондентов, относящихся к конкретной роли или региону. Наше исследование также включало анализ особенностей, отличающих наиболее успешные компании. Мы попросили каждого руководителя оценить позицию своей организации в отрасли по двум измерениям – рыночное восприятие ее инновационности и финансовые результаты за последние три года, измеряемые ростом доходов и прибылей (или бюджета и эффективности для организаций в государственном секторе). Мы выполнили проверку полученных ответов, сравнив их с двумя объективными финансовыми показателями – среднегодовым темпом роста доходов и прибылью до налогообложения с 2009 по 2014 гг.

Рисунок 13

Распределение по отраслевым секторам: в исследовании приняли участие высшие руководители из 19 отраслей



Дополнительная информация

Чтобы узнать больше об этом исследовании IBM Institute for Business Value, свяжитесь с нами по электронной почте iibv@us.ibm.com. Следите за нами в Твиттере: @IBMIBV. Чтобы ознакомиться с полным каталогом наших исследований или подписаться на наш ежемесячный информационный бюллетень, посетите web-сайт ibm.com/iibv.

Получите доступ к отчетам IBM Institute for Business Value с мобильного устройства, загрузив бесплатное приложение IBM IBV для вашего телефона или планшета из магазина приложений.

Надежный партнер в изменчивом мире

IBM использует глубокое понимание бизнес-проблематики, передовые технологии и результаты исследований, чтобы предоставлять своим клиентам значительные преимущества в современной стремительно меняющейся среде.

Институт IBM Institute for Business Value

Институт IBM Institute for Business Value, входящий в состав службы IBM Global Business Services, предлагает руководителям компаний основанный на фактах стратегический анализ важнейших проблем, стоящих перед государственными организациями и частными компаниями.

Примечания и источники

- 1 Joseph Schumpeter. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Routledge, London & New York, 1994 г., редакция 2003 г., стр. 83-84.
- 2 Для удобства чтения мы называем факелоносцами руководителей предприятий, относящихся к группе факелоносцев, а рыночными последователями – руководителей предприятий, относящихся к группе рыночных последователей.
- 3 Steven Davidson, Martin Harmer, Anthony Marshall. The new age of ecosystems: Redefining partnering in an ecosystem environment, IBM Institute for Business Value, июль 2014 г.; www.ibm.com/business/value/ecosystempartnering
- 4 Stephen Moss. End of the car age: how cities are outgrowing the automobile, *The Guardian*, 28 апреля 2015 г.; <http://www.theguardian.com/cities/2015/apr/28/end-of-the-car-age-how-cities-outgrew-the-automobile/>
- 5 Wong Wei Han. Financial giants take on fintech players, *The Straits Times*, 10 октября 2015 г.; <http://www.straitstimes.com/business/banking/financial-giants-take-on-fintech-players>; Poland leading the way in consumer banking Fintech innovation, *Daily Fintech*, 2 июня 2015 г.; <http://bankinnovation.net/2015/06/poland-leading-the-way-in-consumer-banking-fintech-innovation/>

-
- 6 Christopher Beanland. London's newest development: The rise of the Ikea city, *Independent*, 30 апреля 2014 г.; <http://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/londons-newest-development-the-rise-of-the-ikea-city-8196429.html>
 - 7 Disrupters bring destruction and opportunity, *ft.com*, 30 декабря 2014 г.; <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/b9677026-8b6d-11e4-ae73-00144feabdc0.html>
 - 8 Jay Bellissimo, Shanker Ramamurthy, Sandipan Sarkar, Dave Zaharchuk. Your cognitive future: How next-gen computing changes the way we live and work, IBM Institute for Business Value, январь 2015 г.; <http://www.ibm.com/business/value/cognitivefuture>
 - 9 Matthew A. Winkler. Big Ideas, Big Spending, Big Payoff, *Bloomberg View*, 19 мая 2015 г.; <http://www.bloombergview.com/articles/2015-05-19/big-ideas-big-spending-big-payoff/>
 - 10 Allen T. Cheng. Yu'e BaoWow! How Alibaba Is Reshaping Chinese Finance, *Institutional Investor*, 29 мая 2014 г.; <http://www.institutionalinvestor.com/article/3346365/investors-sovereign-wealth-funds/yue-bao-wow-how-alibaba-is-reshaping-chinese-finance.html>

© Copyright IBM Corporation 2016
IBM Восточная Европа/Азия
123317, Россия, Москва
Пресненская наб., 10
Тел. : +7 (495) 775-8800, факс: +7 (495) 258-6468
ibm.com/ru

IBM, логотип IBM и **ibm.com** - товарные знаки International Business Machines Corporation, зарегистрированные во многих странах мира. Названия других продуктов и услуг могут быть товарными знаками IBM или других компаний. Действительный в настоящее время список товарных знаков IBM приведен в разделе «Copyright and trademark information» (Информация об авторских правах и товарных знаках) по адресу: www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Настоящий документ актуален по состоянию на момент публикации и может быть изменен IBM в любое время. Не все предложения могут быть доступны во всех странах, в которых IBM ведет свою деятельность.

Информация в настоящем документе предоставляется «как есть», без каких-либо гарантий и условий, как прямых, так и подразумеваемых, в том числе без каких-либо гарантий товаропригодности, соответствия определенной цели, а также какой-либо гарантии или условия ненарушения прав. Продукты IBM предоставляются с гарантией, описанной в положениях и условиях соответствующих соглашений, на основании которых они предоставляются.

Данная публикация является лишь общим руководством. Она не служит заменой детального исследования или профессионального суждения. IBM не несет ответственности за какой-либо ущерб в связи с использованием данной публикации какой-либо организацией или частным лицом.

Сведения, использованные в данном отчете, могли быть получены из сторонних источников, и IBM не занималась независимой проверкой, подтверждением или аудитом таких данных. Результаты использования таких данных предоставляются на условиях «как есть», и IBM не делает никаких заявлений и не дает какого-либо рода гарантий, явных или подразумеваемых.

IBM[®]