



« Многие из недавних кризисов, потрясавших компании, рынки и даже экономики целых стран, начались с решений, рассчитанных на получение немедленной прибыли, зачастую к нескромной выгоде отдельных людей и в ущерб будущему процветанию.»

— Сэмюэль Дж. Пальмизано
(Samuel J. Palmisano), председатель совета директоров и главный исполнительный директор IBM

100 лет предвидения

Важность мышления в долгосрочной перспективе в IBM

Энтузиазм к улучшению мира

На протяжении столетия компания IBM выросла из небольшого бизнеса по производству весов, настольных часов и табулирующих машин до глобально интегрированного предприятия, более чем 400 000 сотрудников которого движет четкое видение будущего.

Одной из основных причин стабильного успеха IBM стала глубоко укоренившаяся культура предвидения и инноваций. Компании необходимо успешно воспринимать и интерпретировать среду, в которой она действует, опережая трансформации общества, экономики, технологий, конкуренции и клиентов. Развивая значительную способность корпорации к предвидению и разрабатывая процесс инноваций, позволяющий заработать деньги на этой способности, компания может быть по-настоящему успешной в долгосрочной перспективе.

Предвидение компании можно определить, как *структурированная способность предприятия к ощущению, предвидению, изучению и подготовке к возможному пути развития событий в будущем, а также использованию этого предвидения при формировании стратегии, планов и деятельности предприятия.*

Практика предвидения компании позволяет предприятию избежать «стратегических сюрпризов» и снизить уровень неопределенности при принятии решений. Благодаря этому предприятие может продумать последствия непредвиденной трансформации, представляя себе возможности и принимая решения о предпочтительных действиях.

По словам Сэма Пальмизано, председателя совета директоров и главного исполнительного директора IBM, «Большинство компаний во всех частях света прекращают свое существование меньше, чем через 100 лет после основания. Мы продержались 100 лет, всегда ориентируясь на будущее и развивая эту способность IBM. Мы всегда стремились к тому, чтобы наши способности поддерживали наших клиентов на пути, который им необходимо пройти.»



Сотрудники IBM верят в прогресс, исповедуя принцип, гласящий, что применение *интеллекта, здравого смысла и науки* может усовершенствовать не только бизнес, но и общество и жизнь человека. На протяжении своей истории, переходя от машин табельного учета до мэйнфреймов, ПК, программного обеспечения и консультационных услуг, мы всегда стремились улучшить мир.

Организация предвидения

Главный исполнительный директор IBM Сэм Пальмизано недавно сказал, что считает способность IBM работать на долгосрочную перспективу крупным активом и огромным конкурентным преимуществом. Когда организация принимает культуру предвидения, это преимущество влияет на процесс принятия решений во многих аспектах.

- Оно определяет, как и куда вы вкладываете деньги и как распределяете ресурсы
- Оно изменяет ваше видение развития талантов
- Оно служит ориентиром в вопросах этики и поведения руководства и сотрудников
- Оно формирует ваше видение роли компании в отрасли и в обществе
- Оно управляет выбором способа и момента принятия решений.

Важно отметить, что не существует какого-либо одного правильного способа управления предвидением в рамках одной организации. Как IBM создала уникальный структурированный подход к будущему на основе лучших методов и техник, разработанных на протяжении многих лет, так и многие другие компании достигли успеха с помощью своих собственных подходов.

Такие корпоративные подходы к предвидению очень разнообразны и зависят от нескольких факторов, включая отрасль, в которой работает организация, географию ее деятельности и размер. Например, естественно, что у компании, производящей товары широкого потребления, потребности отличаются от компании, работающей в тяжелой металлургии, или организации, занятой в сфере образования или здравоохранения. Изучив широкий ряд предприятий, можно выделить четыре общих фактора, определяющих организацию их подхода к изучению будущего (см. таблицу 1): структура подхода, его функция на предприятии, его место в рамках предприятия и общая зрелость практики предвидения.

Факторы	Характеристики
Структура подхода	<ul style="list-style-type: none"> • Формальные программы и нерегламентированные программы • Сотрудники, работающие полный день, и сотрудники, работающие неполный день, а также привлечение внешних консультантов • Участие в процессе всех сотрудников или участие только высшего руководства
Функция на предприятии	<ul style="list-style-type: none"> • «Пост перехвата», наблюдательный пункт, аналитический центр или инкубатор развивающегося бизнеса • Ориентация на рынок или ориентация внутрь компании • Практический/стратегический или творческий по своей природе
Место в организации	<ul style="list-style-type: none"> • Отдел исследований и разработок, проектирования продукции • Развитие нового и формирующегося бизнеса, стратегическое планирование • Сбор сведений о рынке и конкурентах, маркетинг и коммуникации
Зрелость практики предвидения	<ul style="list-style-type: none"> • Различные горизонты прогнозирования: от одного до трех лет, от трех до пяти лет, от пяти до десяти и более лет • Потребности отрасли, товары широкого потребления или промышленного назначения, период разработки новой продукции и инвестиций • Ориентация на составление отчетов и документации или содействие инновациям и процессу предвидения.

Таблица 1: Существуют четыре общих фактора, определяющих организацию подхода предприятий к изучению будущего. Характеристики каждого фактора зависят от нескольких переменных, включая отрасль, в которой работает организация, географию ее деятельности и размер.

« Можно анализировать прошлое, но будущее необходимо проектировать. В этом и заключается разница между несением в будущем потерь и получением в будущем преимуществ.»

– Эдвард де Боно, писатель¹

Передовые практические методы IBM в сфере инноваций и предвидения

Сегодня IBM владеет разнообразными и постоянно развивающимися внутренними способностями к предвидению, ориентированными на технологии, общество и бизнес. Каждая из этих способностей связана с разными заинтересованными сторонами, структурами, целями, местами расположения в организации и периодами. Все вместе они образуют всеобъемлющую систему предвидения будущего, на основе которой может действовать IBM. К этим способностям относятся:

Подразделение Global Technology Outlook (GTO). На протяжении более чем 25 лет подразделение IBM Research готовит годовое исследование основных тенденций в области технологий для высшего руководства IBM. Анализ GTO охватывает инновации, которые могут оказать существенное влияние на бизнес всего мира, особенно индустрию информационных технологий. GTO помогает привести в движение 6 миллиардов долларов, ежегодно выделяемых IBM на исследования и разработки.

Academy of Technology (AoT) фокусируется на обеспечении технического фундамента будущего IBM. Избираемые члены Академии – лидеры в области техники из филиалов IBM по всему миру. Среди деятельности, инициируемой членами, независимые консультации для руководителей, исследования и семинары, а также тематические конференции.

Подразделение Global Innovation Outlook (GIO).

Каждый год с 2004 до 2009 IBM собирала людей со всего мира для обсуждения их мыслей по поводу основных проблем, стоящих перед нами в различных областях, включая природные ресурсы, безопасность, расширение географии и другое. GIO глубоко изучало некоторые наиболее важные проблемы мира и делилось идеями о решении этих проблем и удовлетворении этих потребностей.

IBM Institute for Business Value (IBV). Всемирная команда, состоящая из более чем 50 консультантов IBV, проводит исследования и анализ в различных отраслях и дисциплинах. Кроме того, IBV составляет документацию для интеллектуального руководства, например, исследования мнений руководителей высшего звена, планы действий на будущее и исследования реализации преимуществ, а также таких сегментов рынка, как розничная торговля и здравоохранение.

InnovationJam. InnovationJam – это онлайн-обсуждения на форумах, обычно на протяжении от одного до трех дней, которые жестко управляются и позволяют высшему руководству поставить перед участниками два-три вопроса или задачи. В 2006 году InnovationJam сыграл критически важную роль в текущей инициативе IBM «Более разумная планета».

Market Development and Insights, внутренняя организация IBM по маркетинговым исследованиям, изучает и анализирует потенциальные картины будущего, помогает лицам, принимающим решения, развивать и использовать новые возможности на рынке, а также определить будущие источники отдачи. Аналитики используют сложные техники для получения глобального видения отраслей с высоким потенциалом, новых технологий, конкуренции, новых рынков и географических областей.

В 1964 году IBM сделала объявление о продукции, которое главный исполнительный директор Томас Уотсон-младший назвал «важнейшим в истории компании.» Мало какие из новых продуктов оказали на развитие технологий, на образ мира или на создавшую их организацию такое влияние, как IBM System/360. Благодаря System/360 IBM стала на путь доминирования в компьютерной отрасли на протяжении нескольких десятилетий.

Однако в то время успех был вовсе не очевиден. Решение IBM сделать такие значительные инвестиции (5 миллиардов долларов) в нечто, что поглотило бы существующие линии продукции компании, было грандиозным ходом, «поставившим на кон весь бизнес». Новый подход требовал, чтобы клиенты IBM того времени перешли на новую архитектуру и полностью обновили свои вычислительные среды. После объявления о выходе S/360 система навсегда изменила не только всю компьютерную отрасль, но и IBM. S/360 заменила собой все пять линий компьютерной продукции IBM, представив одно семейство продуктов, строго совместимых друг с другом. Впервые компании могли приобрести небольшую систему и дополнять ее по мере развития.

Через четверть века после дебюта IBM System/360 продукты на основе архитектуры S/360 и ее расширений приносили больше половины общего дохода IBM. Так что риск оправдался. Но без предвидения и инноваций, присущих культуре IBM, трудно представить, что такая «ставка в 5 миллиардов долларов» вообще была бы когда-либо сделана.

Более разумная планета: рассвет следующего столетия

В ноябре 2008 года председатель правления, главный исполнительный директор и президент IBM Сэм Пальмизано в своей речи на встрече Совета по международным отношениям обозначил новый план действий по развитию «Более разумной планеты» («Smarter Planet»). В этой речи он подчеркнул все большую техническую оснащенность, взаимосвязь и «разумность» мировых систем и отраслей, а также тот факт, что руководители и простые граждане могут воспользоваться таким состоянием дел для улучшения этих систем и отраслей.

Концепцию Smarter Planet можно рассматривать, как продолжение философии IBM, развивавшейся на протяжении последних 100 лет, в том смысле, что она связывает технологический прогресс со способностью решать проблемы общества и улучшать его. Кроме того, она также представляет собой исследование в рамках культуры предвидения IBM, развивающееся посредством таких же процессов, которые привели к запуску других успешных инициатив, стратегических решений и даже линий продукции. Она разрабатывалась на протяжении периода от пяти до десяти лет и включает в себе такие зафиксированные тенденции, как внедрение интеллекта в нашу повседневную жизнь, в системы и процессы, которые заставляют мир крутиться, в такие вещи, которые никто не считает компьютерами: автомобили, бытовую технику и одежду, даже такие сложные системы, как сельское хозяйство и водоснабжение, дороги и электросети.

Smarter Planet в качестве практического применения предвидения началась именно благодаря одному из процессов IBM, описанных выше. В 2006 всемирный InnovationJam собрал более 150 000 человек из 100 стран – сотрудников IBM, членов их семей, клиентов и других людей – в рамках виртуального мозгового штурма на тему новых бизнес-возможностей. Несколько концепций, разработанных во время этого штурма, стали зачатками технологий, которые сегодня помогают сделать этот мир «более умным». С момента внедрения концепции Smarter Planet IBM сотрудничает с более чем 600 организациями по всему миру, каждая из которых вносит свой вклад в то, чтобы это видение стало реальностью.

«Когда речь заходит о будущем, можно выделить три типа людей: те, кто позволяет ему произойти, те, кто формирует его, и те, кто интересуется, что случилось.»

– Джон М. Ричардсон-младший, американский академик и писатель²

Впитывание культуры предвидения

Предвидение и смелость, которая требуется, чтобы действовать в соответствии с культурой предвидения, могут обусловить разницу между хорошим руководителем и отличным руководителем. Изучение будущего посредством чтения, слушания, обсуждения, наблюдения, и, что самое важное, *мышления*, может дать вам возможность не просто наблюдать будущее, но и помочь сформировать его, решить проблемы общества и усовершенствовать мир.

Построение и поддержание *культуры предвидения* в компании не ограничивается инструментами, методиками или специальными программами. Как доказали IBM и другие успешные компании, предвидение означает принятие факта существования неопределенности и возможности управления ею и влияния на будущее. Первые 100 лет деятельности IBM дали нам уникальное понимание стратегического мышления и важности предвидения для достижения постоянного успеха.

По словам Дэвида Джарвиса из Центра прикладных знаний IBM, «самое сложное – превратить сдержанное предвидение в действия». Культура предвидения в

корпорации бесполезна, если вы не действуете в соответствии с убеждениями организации. В современной культуре «все сейчас же, круглосуточный цикл» сложно найти время и силы, чтобы всерьез подумать о будущем. Но это абсолютно необходимо компании со 100-летним опытом и стремлением изменить мир к лучшему.

«Не теряйте любопытства. Наблюдайте за горизонтом. Интересуйтесь «большими вещами». Это окупится.»

Во время Великой депрессии 1930-х годов IBM смогла расти, в то время как остальная экономика США с огромным трудом выбиралась из кризиса. Когда многие предприятия закрылись, а клиенты сокращали заказы на оборудование IBM, Томас Дж. Уотсон-старший продолжал занимать своих работников выпуском новых машин, даже несмотря на слабый спрос. В то время многие критиковали действия Уотсона, даже его собственный совет директоров упрекал его. Однако Уотсон имел достаточно смелости, чтобы крепко держаться того «большого», в приближении которого он был уверен. И в самом деле, когда Франклин Делано Рузвельт в 1935 году подписал Закон о социальном обеспечении, IBM оказалась единственным поставщиком, имеющим наготове необходимый запас оборудования. В результате Закон о социальном обеспечении принес IBM исторический правительственный контракт, позволивший сохранить рабочие места для 26 миллионов людей, и создал невероятный спрос на машины для обработки данных. Его называли «крупнейшей бухгалтерской операцией всех времен», и он был выполнен настолько хорошо, что за ним быстро последовали заказы от других департаментов правительства США. Благодаря тому, что IBM смогла предвидеть развитие событий и накопить запас оборудования, когда другие компании закрывали свои двери, она получила отличную позицию для захвата лидерства на рынке, которое она удерживала на протяжении следующих 50 лет.

Получение более подробной информации

Чтобы узнать о наработках и перспективах IBM, касающихся вопросов первостепенной важности для руководителей высшего звена, посетите веб-сайт

ibm.com/csuite

Более подробно о Столетьи IBM можно узнать по адресу

ibm.com/ibm100

Данные об организациях, обеспечивающих способности предвидения IBM, можно получить на сайте

- ibm.com/iibv
- ibm.com/research
- ibm.com/gio

Благодарности

Дэвид Джарвис (David Jarvis)

Старший консультант

Центр прикладных знаний IBM

Стив Роджерс (Steve Rogers)

Директор

Центр прикладных знаний IBM



IBM Восточная Европа/Азия

123317, Москва
Краснопресненская наб., 18
Тел.: +7 (495) 775-8800, +7 (495) 940-2000
Факс: +7 (495) 940-2070

Домашняя страница IBM находится по адресу ibm.com/ru

IBM, эмблема IBM, ibm.com, Smarter Planet, Global Innovation, Outlook и InnovationJam являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками корпорации International Business Machines в США и (или) других странах. Если эти и другие элементы IBM, указанные как товарные знаки, обозначены при первом употреблении в данном материале символом товарного знака (® или ™), эти символы указывают на зарегистрированные в США или согласно общему законодательству товарные знаки, принадлежащие IBM на момент публикации данного материала. Такие товарные знаки могут также являться зарегистрированными или обычными товарными знаками в соответствии с законодательством других стран.

Текущий перечень товарных знаков IBM опубликован на веб-сайте компании, в разделе «Copyright and trademark information» (Авторское право и товарные знаки) по адресу ibm.com/legal/copytrade.shtml

Названия других компаний, продуктов и услуг могут являться товарными знаками или знаками обслуживания, принадлежащими другим сторонам.

¹ Edward de Bono, «New Thinking for the New Millennium,» 1999.

² John M. Richardson, «Making it Happen: A Positive Guide for the Future,» 1983.

Ссылки на продукты и услуги IBM в данной публикации не означают, что компания IBM намерена предоставлять эти продукты и услуги во всех странах, где она представлена.

Любая ссылка на продукт, программу или услугу IBM не подразумевает, что можно использовать только продукты, программы или услуги корпорации IBM. Вместо них могут быть использованы любые продукты, программы и услуги с аналогичными функциями.

Данная публикация служит только для общего руководства. Информация может изменяться без уведомления. Для получения наиболее актуальной информации о товарах и услугах компании IBM обратитесь в региональное торговое представительство компании IBM.

Компания IBM не предоставляет консультаций в области права, учета и аудита, не заявляет и не гарантирует, что ее услуги и продукты обеспечивают клиенту выполнение требований закона. Клиенты несут ответственность за соблюдение применимых законов и постановлений, включая национальные законы и постановления.

На фотографиях могут быть изображены проектные модели.

© Авторское право IBM Corporation, 2011 г.
Все права защищены.



Запрещается выбрасывать