



Ny teknik, nytt mindset

Strategisk IT-infrastruktur för att konkurrera i den digitala ekonomin

IBM:s institut för företagsnytta

Verkställande rapport

system

Hur kan IBM® hjälpa till

Den digitala ekonomin omvandlar hur folk och företag fungerar, påverkar och avslutar. Som pålitliga tjänsteleverantörer utvecklar IT-ledare deras IT-infrastrukturer att omfamna ny mobil, social teknik samt molnteknik. IBM Systems erbjuder IT-ledare den innovativa middleware, servrarna och förvaringen som aktiverar sömlös integration med mobila enheter och applikationer. Dessa tekniker gör att organisationer kan bearbeta höga volymer av data för omedelbara, användbara insikter och aktivera konsekventa verksamheter för bättre förutsägbarhet för tjänster. För ytterligare information om IBM Systems, besök: ibm.com/systems

Omvandla IT-infrastrukturen

I den ständigt expanderande digitala ekonomin förvränger VD:n som är ansvariga för IT-infrastruktur marknadsfördelar. Det handlar inte bara om teknik; idag är det IT-ledarnas mål att bli pålitliga tjänsteleverantörer för sina organisationer. För att göra detta måste de hitta nya vägar snabbt, leverera unika kunderfarenheter och utnyttja deras kunders kunskap och marknadsplats. Nu måste IT-infrastrukturer ta kontakt med ekosystemspartners, förbättra transaktions- och analystjänster samt bygga flexibel kapacitet för att meddela ändrade företagsvillkor. Framgång beror också på att organisationer måste tänka om när det gäller deras IT-mindsets, inklusive hur de bäst kan fondera och finansiera teknik, utnyttja innovationskällor och förbereda sig för en osäker framtid.

Sammanfattning

Tillkomsten av den digitala revolutionen har ändrat sättet för IT-infrastrukturens konversation från teknisk till strategisk. Kunder ropar efter större anpassning, och företag står inför att möta nya konkurrenter från tidigare oberoende industrier och större tryck för att hitta nya vägar. Nu när IT-infrastrukturens konversation täcker mycket mer än "minskade kostnader när lamporna är tända" innebär det också att det blir en tillförlitlig tjänsteleverantör för organisationen.

De framväxande företagsmöjligheterna – såsom att skapa differentierade kunderfarenheter, där kunders insikter i nya produkter och tjänster införlivas, samt aktivering av snabb experimentering – flyttar beslut om infrastruktur från det inre kontoret till en kärnkomponent i en organisations företagsstrategi. Och med dessa nya möjligheter kommer en ny uppsättning av strategiska val om hårdvaran, mjukvaran och nätverksmöjligheter att behövas för att köra denna digitala transformation.

Tidigare forskning vid IBM:s institut för företagsnytta (IBV) betonar att sju av tio organisationer vet om att IT-infrastrukturen har en viktig roll i att få fram företagsresultat. Dessutom ville över 60 procent av de tillfrågade öka sin investering av IT-infrastrukturen över de kommande 12 till 18 månaderna.¹ Samtidigt uppgav mindre än tio procent av företagen att de var väl förberedda att möta behoven för det digitala företaget i att stödja molnberäkning, analys, samt mobila och sociala tekniker.²

Krafter tvingar organisationer mot fler digitalt baserade former av engagemang. Förutom de tekniska konsekvenserna för IT-infrastrukturen upptäckte vi att en grundläggande förändring i mindset hade hänt. Vilka kärnmöjligheter behöver dessa organisationer när de driver digital transformation? Vilka mindset-förändringar behövs för att leda en IT-organisation genom turbulenta tider?



API:n är viktiga att frigöra kärntillgångarna och **bygga den nödvändiga "kabeldragningen"** bland organisationernas införlivande i den digitala ekonomin.



Alltför ofta tar IT- organisationer itu med en **obalans bland arbetsbelastningar** som de måste stödja **och datormiljön** i vilka applikationer uppehåller sig i.



Ledare **tänker bortom dagens behov** och gör det möjligt för deras organisationer att **finansiera störande ändringar** i framtiden.

För att svara på dessa frågor gjorde vi fördjupade intervjuer med 15 företag runt om i världen. Vi pratade med IT-VD:n inom olika industrier som ansvarar för sina organisationers IT-infrastrukturer. Dessa konversationer utforskade effekten av den växande digitala ekonomin på sina IT-infrastrukturer och de relaterade behoven på sitt ledarskap.

Vissa företag hade kommit långt på sin digitala resa medan andra hade precis startat. Ändå, kände alla att den nya digitala miljön skulle resultera i betydande förändringar: inte bara i framtidens IT-infrastruktur utan också hur IT-organisationen tänker om sig själv och framtiden (se figur 1).

Figur 1

Företag står inför utbredda utmaningar eftersom de ser fram emot att uppgradera deras IT-infrastrukturer att bli mer konkurrenskraftiga

Marknadens drivkrafter

- Moderniserade kundförväntningar med kortare tid att justera
- Urholkning av traditionella industrigränser leder till nya konkurrenter
- Behovet att behålla kärnföretag medan innovationer drivs med hastighet och skala utan motstycke

Ändringar i teknik

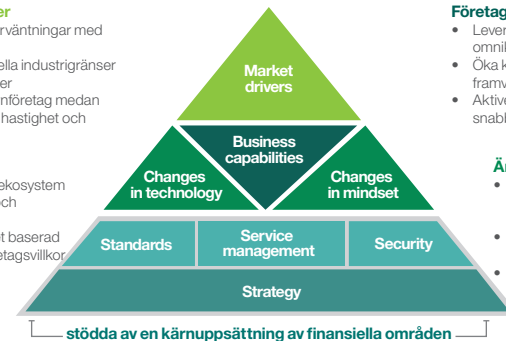
- Aktivera integration av ekosystem
- Optimera transaktion och analystjänster
- Bygga flexibel kapacitet baserad på snabbt ändrade företagsvillkor

Företagsmöjligheter

- Leverera differentierade omnikanalerfarenheter
- Öka kundinsikt och snabbt förutse framväxande behov
- Aktivera mager experimentering och snabb marknadstid

Ändringar i mindset

- Utvärdera hela spektrat av finansiella alternativ och konsekvenser
- Omfamna innovation från in- och utsidan på brandväggen
- Gör det möjligt för organisationen att finansiera störande ändringar.



Källa: IBM:s institut för företagsnytta.

Övergången till digitalt: Ändra IT-infrastrukturen

Tre typer av tekniska ändringar är nödvändigt för att förbli konkurrenskraftig (se figur 2 på sidan 8):

- Aktivera integration av ekosystem
- Förbättra transaktion och analystjänster
- Bygg flexibel kapacitet för att snabbt meddela om ändrade företagsvillkor.

Aktivera integration av ekosystem

Intervjuade organisationer insåg att deras framgång i framtiden skulle bero på både deras IT-möjligheter och förmåga att ta kontakt med andra. Tidigare var företag nöjda med att lita på sina egna interna data och resurser för att serva kunder. Idag ses deltagandet i ett eller flera ekosystem som ett sätt att påskynda innovation, minska risker och ge kunder unika och differentierade erbjudande utan att behöva placera hela sviten av möjligheter i huset.

Som beskrivs i IBV-rapporten "Den nya tidens ekosystem: Definiera om samverkan i en ekosystemmiljö," ett ekosystem är en komplex webb av oberoende företag och förbindelser ämnade att skapa och tilldela företagsnytta.³ Företagsekosystem som är gemensamma och multiplicerande, återger en helhet som är större än summan av individuella delar. Bred av naturen spänner de potentiellt över flera geografier och industrier, inklusive allmänna och privata institutioner och konsumenter.⁴

Ekosystemets deltagande kräver organisationer som har ett antal utmaningar i åtanke. Som en VD för finansiella tjänster sade, "De verkliga utmaningarna börjar när du startar upp de allmänna."

"Framtiden för att leverera unika erfarenheter är om förmågan att utnyttja ett bredare ekosystem."

VD för IT, Hälsovård

Organisationer behöver ha i åtanke vilka typer av data de vill dela med andra och ge endast åtkomst till dessa data till dessa specifika parter. Eftersom vissa former av data kan delas fritt med ett brett utbud av utvecklare, måste andra kontrolleras noggrant bland några tillförlitliga personer. Validera vilka data som ska skickas och var båda centralt kan kontrollera denna viktiga tillgång.

Olika ekosystemsmedlemmar kan också använda olika arbetsplattformar som gör integration utmanande. Även liknande arbetsplattformar kan vara svåra när en medlem av ett ekosystem beslutar att göra en ändring som kan kräva andra att göra relaterade modifieringar.

Till sist, organisationer behöver hantera arbetsbelastningsbehov från källor utanför deras brandväggar. Om det är förutsägbart kan förväntad arbetsbelastning från interna applikationer vara betungande, komma åt behoven av potentiellt tusentals andra användare kan t.o.m. vara mer än så. Storleken på utmaningen blir mer uppenbar eftersom de i ekosystemet börjar lita på lyhördhet och tillförlitlighet för data från andra parter som del av kundinriktade kärnapplikationer.

API:n (Application Programming Interfaces) har blivit allt mer det första uttrycksmedlet genom vilka kopplingar görs bland företag. En researrangör berättade för oss, "Vi bygger API:n för att aktivera ekosystem att kopplas direkt och ge mervärdestjänster."

Dessa kopplingar kan göras tillgängliga för valda deltagare eller den vanliga allmänheten, och lätt införlivas i applikationer och tjänster utvecklade utanför organisationerna. Från antalet företag som lyfter denna fråga, är det klart att API:n kommer att vara viktiga för att frigöra insikterna från de interna registersystemen och bygga den nödvändiga "kabeldragningen" bland organisationerna införlivade i den digitala ekonomin. API:n tjänar som bränsle för nya innovationsformer och kombinerar möjligheter från flera källor som korsar traditionella geografiska linjer och industrilinjier.

Förbättra transaktion och analystjänster

I hjärtat på IT-infrastrukturen analyseras transaktioner vartefter de inträffar, för att sedan snabbt härledas och agera på insikter från flera sorters data. En VD för finansiella tjänster summerade detta vitala behov: "Förmågan att hantera stora mängder av både strukturerade och icke-strukturerade data är nyckeln till vår framgång."

IT-infrastrukturens utmaningar associerade med hantering av stora datamängder är många och väldokumenterade. Eftersom de flesta organisationerna inte har hållit jämna steg med behoven för genomströmning och bearbetning av data, krävs de att undersöka hur de möter databehov från nyare kanaler, t.ex. mobila enheter.

Företag känner till värdet på realtidsanalyser som en form av differentiering. Exempelvis integrerar idrotts- och underhållningsföretag play-by-play-ingångar, historiska dimensioner och fläktkänslor, och producerar sedan rörelse på skärmen under evenemanget. Dessa har tagit fanerfarenheten till en ny nivå, genom att hastighet och påfyllning av relaterat innehåll t.o.m. blir viktigare.

"IT-infrastrukturfrågor för använd analys, som har avancerat från beskrivande analys till diagnostisk/normativ analys. Dessa möjligheter aktiverar oss att börja personifiera utbildningsprogram/spår för enskilda studenter."

Superintendent, Regionalt utbildningssystem

”Vi behöver förmågan att hantera behov av turnering av högtrafik för att ge den bästa digitala erfarenheten för fans.”

Verkställande teknikerådgivare, Ledning av idrottsevenemang

Ett andra bekymmer är behovet att analysera data på ett kostnadseffektivt och säkert sätt. Traditionellt har analys utförts i en datormiljö separat från dataplatsen. Datamigrering minskar dock systemprestanda och introducerar säkerhets- och tillförlitlighetsfrågor. Vissa företag lagrar flera exemplar av datauppsättningar på olika servrar runt jorden; varje exemplar ökar risken för säkerhetsbrott, men också för datainkonsekvenser och dubbleringar.

Dessutom har användningen av analys i viktiga verksamhetsapplikationer ökat insiktsbehovet som ”alltid är på,” tillgängliga och åtkomliga. Systemtillförlitlighet är inte valfri när kunder och andra ekosystemspartners är i hög grad beroende av dem.

En VD för finansiella tjänster sade, ”Det finns ett större behov att behålla applikationer dygnet runt och distribuera ändringar utan några off-line-fönster.” Gör inte bara så att organisationers behov kan förutse och meddela potentiella driftavbrott innan de inträffar, IT-infrastrukturen måste vara tillräckligt motståndskraftig för att flytta arbetsbelastningar till andra miljöer när så är fallet.

Bygg flexibel kapacitet för att snabbt meddela om ändrade företagsvillkor

Arbeta i en mer kundcentrisk, innovativ miljö kräver mer än ett strukturellt ljud i IT-infrastrukturen. Den kräver förmågan att anpassa snabbt för att ändra omständigheterna, om det har skapats under ett entimmesevenemang såsom långfredag eller en seismisk förändring associerad med en ny produktintroduktion. En oförmåga att växla snabbt för att möta dessa behov kan resultera i förlorade intäkter, negativ varumärkeskänedom och snabba kundavvikelser till väntande konkurrenter.

Utveckla en IT-infrastruktur som snabbt kan meddela om att växling av interna och externa kundbehov var ett nyckeltema med många studiedeltagare. Detta var sant över många tidshorisonter, från behovet av långsiktig planering till kortsiktigt utförande. Vid dess mest

grundläggande nivå måste en IT-infrastruktur kunna hantera periodiska efterfrågetoppar medan hanteringen av den kostnad associerad med överskottskapacitet vilar den mesta av tiden. Förutsäga dessa strömningar vid behov kan vara svårt, speciellt när det finns brist på samarbete bland arbetsenheterna och de ansvariga för IT-infrastrukturen.

Våra svaranden nämnde ofta problemet med oväntat hög användning av nätverk och transaktionsbehov orsakade av en ny marknadsföringskampanj eller produkt lansering som annonserades utan deras tidigare kunskap. En VD för transportsystem sade, "Nya marknadsföringar kan snabbt bli virala p.g.a. sociala medier. One airline gav bort lediga platser, vilket orsakade en tillströmning på tiotals miljoner bokningsförfrågningar genom hela vårt system utan varsel."

Även med förutsägbara behov av IT-infrastruktur, finner sig IT-organisationer i obalans bland arbetsbelastningar som de behöver stödja och datormiljön som dessa applikationer uppehåller sig i. Alltför ofta uppehåller sig applikationer med mindre resursintensiva krav i system med större beräkningskraft – som hindrar den optimala användningen av företagets övergripande systemkapacitet. För att ytterligare komplicera bilden ändras arbetsbelastningens krav över tid då nya möjligheter och tjänster rullas ut. Exempelvis eftersom företag utvecklas från några större monolitiska tjänster till många mindre mikrotjänster, fortsätter behovet att balansera beräkningsresurserna på en dynamisk basis att öka.

Vi upptäckte också hur företag ökar sin flexibilitet genom att tillåta slutanvändare att sätta upp sin egen infrastrukturmiljö via en standardiserad självbetjäningssmiljö. Genom att automatisera processen genom vilka användare kan sätta upp utvecklings- och testmiljöer, har IT-organisationerna gjort det mycket lättare för personer att skapa applikationer och för att snabbt testa nya idéer och begrepp.

Med självbetjäningens enkelhet kommer dock behovet att hantera livscykeln för alla nya värdapplikationer. En VD för hälsovården sade efter att ha lagt till självbetjäningens möjligheter som minskade materialförsörjningstiden för IT-infrastrukturen från veckor till timmar, "Vi har nu 1500 virtuella maskiner i produktion. Förr hade vi aldrig haft 1500 av någonting."

Figur 2

Ändra IT-infrastrukturen: Nyckelfrågor

Aktivera integration av ekosystem	<ul style="list-style-type: none"> • Hur effektiv är din organisation i att selektivt exponera värdefulla data utan att äventyra företagets säkerhet? • I vilken utsträckning kan din infrastruktur stödja olika kopplingskrav från externa organisationer? • Hur mäter och hanterar du API-trafik för att garantera servicenivåavtal och behålla kontinuitet?
Förbättra transaktion och analystjänster	<ul style="list-style-type: none"> • I vilken utsträckning har din organisation tillräckligt med datorkraft för att bearbeta den ökade datamängden som skapas varje dag? • Hur effektiv är din organisations IT-infrastruktur i att stödja de analytiska applikationerna som behövs för att ge företagsinsikter? • Hur tillförlitlig är din infrastruktur i att dygnet runt ge åtkomst för viktiga kundinriktade applikationer?
Bygg flexibel kapacitet	<ul style="list-style-type: none"> • Hur effektivt kan din organisation justera kapacitet för att snabbt matcha ändrade företagsvillkor? • Hur tilldelar din organisation resurser baserade på prioriteten och olika arbetsbelastningar för att förbättra resursanvändning? • I vilken utsträckning kan personer tillhandahålla IT-infrastruktur på självbetjäningens basis?

Källa: IBM:s institut för företagsnytta.

Mer än teknik: Ändra mindset för IT-organisationen

Samtidigt tvingar den digitala ekonomin företag att tänka om gällande deras underliggande IT-infrastrukturteknik, våra intervjuer klargör att IT-organisationerna måste återskapa deras befintliga mindsets. "Mindset" täcker allting från finansieringskällor till organisationsstrukturer, styrnings- och mätningssystem. Bortom enkla beslut om applikationer ska köras på ett moln jämfört med en lokal lösning, måste IT-organisationen meddela vad som menas med att lägga till ett värde i en tid av konsolidering, effekten av kortare produktlivscyklar och fruktan att förlora nästa potentiella våg av tillväxt.

Tre mål framkom från våra diskussioner om att ändra befintlig paradig för IT-organisationen (se figur 3 på sidan 15):

- Utvärdera hela spektrat av finansiella alternativ och konsekvenser
- Omfamna innovation från både in- och utsidan på brandväggen
- Gör det möjligt för organisationen att finansiera störande ändringar.

Utvärdera hela spektrat av finansiella alternativ och konsekvenser

Investera en ny teknik kan vara tufft, eftersom IT-budgetar ofta är under tryck. Kostnaden för att hantera dagens utspridda och dynamiska miljöer väger ganska tungt på IT-VD:ns axlar. "Maximerade" befintliga beräkningsresurser har normalt betytt att undvika (eller åtminstone att försena) en annan uppgradering, en annan server eller ett annat datacenter.

”Avvägningar mellan capex- och opex-modeller måste vara i linje med företagsstrategin.”

AVP, IT-ingenjörskonst, Försäkringsföretag

Den digitala ekonomin tvingar företag att bli ännu mer kreativa om att anpassa kostnader till företagsnytta, samt förbättra återbetalningsperioderna och kassaflödet medan tiden för nya innovationer som kan främja tillväxt, minskas. IT-organisationerna tillfrågas om de vill bli ännu mer skickliga att förstå deras finansiella alternativ med avseende på finansiella begränsningar, vilket gör att de måste utvärdera konsekvenserna för dessa olika modeller.

Molnberäkning har aktiverat organisationer att öka deras övergripande användning av befintliga IT-tillgångar utan viktig stegvis investering. Andra verktygsmodeller, såsom pay-per-use och software-as-a-service (SaaS) påverkar också hur IT-tillgångar kan och kommer att hanteras i framtiden. Sprida investeringar över tid kan ofta underlätta kassaflödesoro. Som ett resultat har dessa nya modeller sporrat en dialog om hur man hanterar olika kostnadsmodeller, nämligen: *anläggningskostnader (capex)* jämfört med *driftskostnader (opex)*. Därför är det viktigt att organisationer påbörjar sina finansiella diskussioner när projektet startar.

I verkligheten ser vi emellertid att många företag fortfarande brottas med dessa svåra diskussioner för sent i inköpscykeln när det troligen finns färre alternativ att välja mellan. Vidare har finansiella system och rutiner som har haft hand om IT-spendingen inte nödvändigtvis hållit jämna steg med tekniska ändringar. För ett styrningsreglerat verktyg är regleringar för IT-spending satta som en fast procentenhet för tidigare anläggningskostnader, som gjort det tufft att växla till mer flexibla och variabla datormodeller. Sålunda behövde teamet andra sätt att hantera dessa kostnader som anläggningskostnader för att få nödvändig organisatorisk flexibilitet.

Även i ej reglerade miljöer har intern finansiell praxis och kontroller inte helt ändringar i åtanke relaterad till användning av ny teknik. En VD i underhållningsbranschen sade, "Vår organisation är kort om capex men inte opex. Vi har gått över till en opex-modell och vårt finansiella team kan inte hålla jämna steg med ändringarna. De ser stigande opex som ett större problem, men hade inte märkt att capex krympte."

En vårdgivare påstod också, "Alla finansiella kontroller drivs fortfarande av capex, och finans tillåter inte att capex tilldelas opex på nytt utan att bryta interna anvisningar och rapportera strukturer. Det finns IRS-begränsningar (skattebyrå), inklusive en grundläggande aspekt på icke vinstdrivande organisationer som hindrar dem från att överföra capex och opex från en avdelning till en annan." Ensam, varje av dessa exempel tycks vara i isolerade situationer; tillsammans, de understryker att organisationer behöver bli bättre på att tilldela IT-verksamheter med företagsmål och finansiella mål.

Dispositionen för befintliga IT-tillgångar kan också vara underutnyttjade eftersom företag flyttar till nya teknikmiljöer. Sådana tillgångar kunde potentiellt ha anmärkningsvärt restvärde – som kan tillämpas på nya IT-tillgångar som påskyndar ett företags digitala transformation. Eftersom företag rör sig aggressivt för att hitta balans mellan capex- och opex-modeller, är det viktigt att de drar fördel av dessa tidigare investeringar.

”Ingen kan göra allt och vara bra på allt. Vi behöver partners.”

Seniorchef för försäljningsverksamhet för företag,
Telekommunikationsföretag

Omfamna innovation från både in- och utsidan på brandväggen

Digitalisering är att ändra typen på innovation. Eftersom traditionella produkter och tjänster skapas med digitala möjligheter blir data mer en handelsbar tillgång. Eftersom nya företagsmodeller omdefinierar industriplattformar blir IT-infrastrukturen mer en inre kontorstjänst; det kommer att bli testgrund för framtidens organisation.

Konsekvenserna för IT-infrastrukturens experter är många. En orsak är att organisationerna behöver ha i åtanke hur IT-infrastrukturen kan användas som en katalysator för innovation och dessutom vara en plattform för traditionella verksamheter. Detta inkluderar: ger innovatörerna vägledning om hur de bäst utnyttjar olika infrastrukturmodeller; identifierar potentiella leverantörer och verktyg; och innesluter specialister på infrastruktur i innovations team. Eftersom dataforskare spelar en alltmer viktig roll i företagets innovation skapar deras behov att arbeta direkt med infrastrukturens experter som kan bygga den önskade analytiska bearbetningsmiljön ett nytt viktigt partnerskap mellan företaget och IT.

Organisationerna behöver kopplas till partners för att leverera tjänster. De måste arbeta mer nära för att kombinera insikter som skapar nya källor av företagsnytta. Framför allt blir våra studiedeltagare stressade över behovet att ta fram nya idéer utanför organisationen. Ha i åtanke följande uttalande från olika industrier:

”Med digitalisering är det rimligare och vanligare att ha partners som dygnet runt skapar miljön för dig i stället för att göra allt själv internt.”

– CIO, konsumentvaruföretag

*"Du kan inte upprätthålla utvecklingsaktiviteter inom dina egna gränser.
Få samhället involverat bortom din organisation för att dra fördel av
extern innovation." – VD för IT, vårdgivare*

*"I dagens värld behöver vi alla partners – du kan inte göra allting själv."
–Föreståndare, regionalt utbildningssystem*

Detta behov för närmare integration har tekniska konsekvenser på infrastruktur. Det väcker också frågor om samarbete bland ekosystempartners, immateriella rättigheter samt säkerhet och privatliv. Att meddela dessa tvärorganisatoriska möjligheter om de involverar externa infrastruktursleverantörer, företagspartners eller allmänheten kräver ett fokus från IT-infrastrukturens experter.

Gör det möjligt för organisationen att finansiera störande ändring.

Växlingen mot digital konkurrenskraft kräver att företag har i åtanke vilka ändringar som behöver göras, tillsammans med hur en kultur ska utvecklas som välkomnar den kontinuerliga ändringen associerad med en oförutsägbar företagsmiljö. Ingen av våra svaranden förutsåg att antingen hastigheten eller påverkan av ändringar i IT-landskapet skulle avta. De VD:n för IT vi pratade med är inte alltför bekymrade över att hantera dagens behov, men framtiden är osäker. En VD berättade för oss, "Vi kommer att korsa och besegra det okända när vi kommer dit. Inte alla är bekväma med detta synsätt, men det behövs för snabb förändring."

*"Omfamna en kultur med pågående
förändring. Välkomna den nya
världen i stället för att kriga
med den."*

CIO, Konsumentprodukter

För hjälp med detta behöver IT-organisationerna ge "utrymmen" (fysiska, virtuella eller båda) där teamen kan experimentera med nya verktyg och tillvägagångssätt. Flera företag berättade för oss att användningen av specifika R&D-grupper inom IT-infrastrukturens ämnen – samt skildringen av "nuvarande" jämfört med "nästa" projekt – gav tillfällen att testa nya tekniker utan distrahera dem från dag-till-dag infrastruktur och krav på datacenter.

Svaranden betonade också att IT-organisationerna behövde tänka om när det gällde deras humana finansiella strategier för att ha mer anpassningsbar serviceinriktad personal. En VD sade, "Vi arbetar med att omvandla vår begåvade modell från att utveckla hårdnackade ingenjörer till tjänsteleverantörer." Flera citerade arbetskraftens växling av demografi som leder till dubbla behov: bevarar äldre arbetares kunskap med erfarenhet i att underhålla gamla system, samtidigt som den tusenåriga generationen (millennials) som är utrustad med kunskap i moln- och stora datamängders teknik, attraheras och utvecklas.

Figur 3

Ändra IT-mindset: Nyckelfrågor

Utvärdera hela spektrat av finansiella alternativ och konsekvenser	<ul style="list-style-type: none"> • Hur medveten är din organisation om olika finansiella alternativ som kan nås med finansierad IT-innovation? • I vilken utsträckning har dina tekniska spenderingsbeslut tilldelats din organisations finansiella strategi? • Hur kan du omvandla restvärdet för befintliga infrastrukturstillgångar till finansiering av nya projekt?
Omfamna innovation från in- och utsidan på brandväggen	<ul style="list-style-type: none"> • Hur effektiv är du att skörda den bästa kunskapen och de bästa idéerna i ditt ekosystem? • I vilken utsträckning behöver relationen med dina befintliga IT-partners ändras till att utveckla mer effektiv innovation? • Hur balanserar din organisation behovet av interna jämfört med externa resurser för att stödja effektiv innovation?
Gör det möjligt för organisationen att finansiera störande ändringar	<ul style="list-style-type: none"> • Hur övervakar och meddelar du föregripande ökande behov i ditt ekosystem? • Hur effektiv är din humana finansiella distributionskedja i att identifiera och utveckla den begåvning som behövs för att utnyttja den förändrade marknaden? • På vilket sätt tar din kultur positivt itu med kontinuerlig förändring och osäkerhet?

Källa: IBM:s institut för företagsnytta.

För ytterligare information

För att lära dig mer om denna studie hos IBM:s institut för företagsnytta, kontakta oss på iibv@us.ibm.com. Följ @IBMIBV på twitter, och för en full katalog för vår forskning eller för att prenumerera på vårt nyhetsbrev per månad, besök: ibm.com/iibv

Kom åt verkställande rapporter hos IBM:s institut för företagsnytta på din telefon eller tablett genom att ladda ned "IBM IBV"-appen gratis för iOS eller Android från din app store.

Den rätta partnern för att rädda en värld

Hos IBM samarbetar vi med våra klienter genom att föra samman företagsinsikt, avancerad forskning och teknik för att ge dem en distinkt fördel i dagens snabbt ändrade miljö.

IBM:s institut för företagsnytta

IBM:s institut för företagsnytta, del av IBM:s globala företagstjänster, utvecklar faktabaserade strategiska insikter för senior företags VD:n runt viktiga allmänna och privata sektorfrågor.

Anteckningar och källor

- 1 Dyer, Nathan, Pamela Hurwitch, Eric Lesser och Jacqueline Woods. "IT-infrastrukturens konversation: Nytt innehåll, nya deltagare, ny ton." IBM:s institut för företagsnytta. Juli 2014. www.ibm.com/systems/infrastructure/us/en/it-infrastructure-matters/it-infrastructure-report.html
- 2 Ibid.
- 3 Davidson, Steven, Anthony Marshall och Martin Harmer. "Den nya tidens ekosystem: Omdefiniering av samverkan i en ekosystemmiljö." IBM:s institut för företagsnytta. Juli 2014. <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ecosystempartnering/>
- 4 Ibid.

Om författarna

Doug Brown är vicepresident, marknadsföring för IBM Systems, ledande världsomfattande marknadsföring för IBM Middleware, förvaring, kraft och företagsenheter för system z. Hans tidigare IBM-roller omfattar: global marknadsledare för olika komponenter i IBM:s programvarugrupp, samt tre år som global marknadsledare i IBM:s system z och kraftsystems företag i IBM:s system och teknikgrupp. Före hans marknadsföringsroller hade han olika försäljnings- och försäljningschefspositioner med specialisering i att tjäna stora företagsklienter. Doug kan nås på dougbr@us.ibm.com.

Justin Chua är molnledaren i IBM:s institut för företagsnytta och tjänar som projektledare för 2015 innovations IT-infrastruktur för digital ekonomistudie. Justin har över 18 års strategikonsulting, IT- och ingenjörserfarenhet, inklusive fyra år som chefskonsult i IBM:s strategi- och transformationspraxis. Justin kan bli nådd på justin.chua@us.ibm.com.

Nate Dyer är en chef i portföljmarknadsföringsstrategi, IBM Systems. I denna roll hjälper han kunder att utnyttja IT-infrastruktur för att optimera och utvidga deras företag för att fånga nya marknadstillfällen och öka konkurrenskraften i den digitala ekonomin. Tidigare hade Nate flera företagsövergripande roller med IBM-virtualisering och IBM Linux-team ansvarig för utvecklings- och utförandestrategi. Nate kan nås på nsdyer@us.ibm.com.

Eric Lesser är forskningschef och Nordamerikas ledare för IBM:s institut för företagsnytta. Han leder ett globalt team på mer än 50 experter som är ansvariga för att driva IBM:s forskning och tänkt ledarskap över ett utbud av industri- och tvåindustriämnen. Förutom att ange riktning och ge översikt över forskningsportföljen för Institutet för företagsnytta, har hans nyaste publikationer fokuserat på påverkan av analys, arbetskraft och humana finansiella frågor, socialt företagande och företagsmobilitet. Tidigare ledde han forskning av IBM:s globala företagstjänster och tänkt ledarskap i området för hantering av human finansiering. Eric kan kontaktas på elesser@us.ibm.com.

Jacqueline Woods är den globala vicepresidenten och CMO över IBM:s globala finansiering. I denna roll leder hon strategi, produktutveckling, marknadsföring och kommunikationer. Hon leder också utvecklingen av C-svitförbindelser, speciellt för CFO:n och CMO:n, och är expert på att hjälpa företag integrera företags- och teknikprioriteter över avdelningar och företag för att påskynda intäktstillväxten. Tidigare ledde Ms. Woods marknadsföringen av moln, analys, mobil, säkerhet och industrilösningar för IBM Systems avdelningen. Hon kan nås på jacwoods@us.ibm.com.

Medarbetare

Scott Firth, chef, marknadsföring, IT-infrastrukturlösningar, IBM Systems

Ron Kline, chef, portföljsmarknadsföringsstrategi, IBM Systems

Joni McDonald, innehållsstrateger, IBM:s försäljning och distribution

Kristin Biron, visuell designer, IBM:s försäljning och distribution

IBM United Kingdom Limited
PO Box 41, North Harbour
Portsmouth, Hampshire PO6 3AU
United Kingdom

IBM Ireland Limited
Oldbrook House
24-32 Pembroke Road
Dublin 4

IBM Ireland Limited är registrerat i Irland med företagsnummer 16226.

IBM, IBMs logotyp, ibm.com Power Systems and Systems z är varumärken som tillhör International Business Machines Corp., registrerad i många behörigheter världen över. Andra produkt- och tjänstenamn kan vara varumärken som tillhör IBM eller andra företag. En aktuell förteckning över IBM:s varumärken finns på internet under "Copyright and trademark information" på www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Linux är ett registrerat varumärke som tillhör Linus Torvalds i USA, övriga länder eller både och.

Det här dokumentet var aktuellt när det publicerades men kan när som helst ändras av IBM. Samtliga erbjudanden finns dock inte tillgängliga i alla länder som IBM bedriver verksamhet i.

Informationen i detta dokument tillhandahålls såsom den presenteras utan några som helst garantier vare sig uttryckliga eller underförstådda, om säljbarhet, lämplighet för ett visst syfte eller icke-intrång i tredje parts rätt. IBM-produkter omfattas av garanti enligt villkoren och bestämmelserna i de avtal under vilka de tillhandahålls.

© Copyright IBM Corporation 2015

IBM