



Переопределяя эффективность

*Результаты исследования Global C-suite Study –
взгляд финансовых 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 финансовых директоров.

Общее количество опрошенных финансовых директоров	643
Северная Америка	199
Центральная и Южная Америка	78
Западная Европа	110
Центральная и Восточная Европа	47
Ближний Восток и Африка	34
Азиатско-тихоокеанский регион	108
Япония	67

Бурные времена

Технологические достижения подрывают сложившуюся ситуацию на рынке – бизнес входит в зону турбулентности. Происходит конвергенция отраслей, появляются новые конкуренты – с головокружительной скоростью. Давление инноваций велико как никогда, и все сложнее становится управлять рисками. Как финансовые директора прокладывают путь в таком хаосе, помогая своим предприятиям обеспечивать прибыльный рост?

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 потрясений¹. В данном отчете более подробно изучаются высказывания 643 финансовых директоров, принявших участие в нашем исследовании, – а также чем выделяются действия руководителей финансовых служб самых успешных компаний.

Мы выделили небольшую группу руководителей финансовых служб, которые особенно эффективно и умело находят новые идеи для бизнеса. Представители этой группы, названной нами «Интеграторами стоимости», имеют надежную инфраструктуру с общими стандартами, определениями данных, финансовыми процессами и платформами для планирования. Эта группа составляет 19% выборки.

В группе Интеграторов стоимости есть элитное подмножество с еще более впечатляющими результатами, в сравнении с другими предприятиями. Эти лидеры, названные нами «Катализаторами эффективности», сочетают все сильные стороны Интеграторов стоимости с превосходными аналитическими возможностями². К этой группе были отнесены 4% финансовых служб, руководители которых приняли участие в нашем исследовании (см. рисунок 1). Усилия по созданию подобных первоклассных финансовых служб щедро окупаются. Предприятия, финансами которых управляют Катализаторы эффективности, на 55% чаще других добиваются значительного роста доходов и на 57% чаще получают высокие прибыли.

«Самой непредсказуемой внешней силой, оказывающей влияние на наш бизнес в данный момент, являются подрывные инновации – они полностью меняют правила игры».

Финансовый директор,
отрасль потребительских товаров, Китай

Интеграторы стоимости

особенно эффективны и умелы
в поиске новых бизнес-идей

Катализаторы эффективности

также обладают превосходными аналитическими
возможностями и более успешно поддерживают
прибыльный рост

Рисунок 1

Лучшие из лучших: Катализаторы эффективности выделяются своим аналитическими возможностями



Сравнение ответов руководителей финансовых служб из группы Катализаторов эффективности и руководителей «нормальных» финансовых служб (81%), позволяет обнаружить некоторые заметные различия в поведении. Катализаторы эффективности играют существенно более значимую роль в разработке стратегий. Кроме того, они больше включены в оценку коммерческих и операционных последствий новых тенденций и технологий, более компетентны в области интеграции и анализа данных и лучше заботятся о росте финансовых кадров. Одним словом, Катализаторы эффективности имеют значительно больше возможностей для того, чтобы помочь своим организациям пройти через бушующий шторм.

Конвергенция, конкуренция, смятение

Финансовые директора по всему миру осознают, что барьеры между прежде раздельными отраслями рушатся, поскольку компании из одного сектора применяют свои знания в других секторах – создавая новые гибридные решения и стирая традиционные отраслевые классификации. Это, по мнению респондентов, является самой важной тенденцией, трансформирующей сферу бизнеса (см. рисунок 2). И в этом есть как положительные, так и отрицательные стороны.

В позитиве – то, что отраслевая конвергенция открывает совершенно новые возможности для роста бизнеса, перемещая центр внимания с отдельных продуктов и услуг на обеспечение позитивного межотраслевого потребительского опыта. Негатив состоит в усилении конкуренции, поскольку другие предприятия могут угрожать основному бизнесу организации, расширяясь на смежные пространства. Усугубляют ситуацию цифровые захватчики с подрывными новыми бизнес-моделями, которые обходят традиционных поставщиков и даже переопределяют целые отрасли.

Рисунок 2

Размыwanie границ: финансовые директора ожидают значительного усиления отраслевой конвергенции в ближайшие годы



«Границы конкуренции становятся нечеткими».

Ён Ым Пан,
финансовый директор,
JoongAng Media Network, Южная Корея

«Мы должны следить, не вторгаются ли в наш сектор новые конкуренты из других отраслей, и применять контрмеры».

Коити Такахаси,

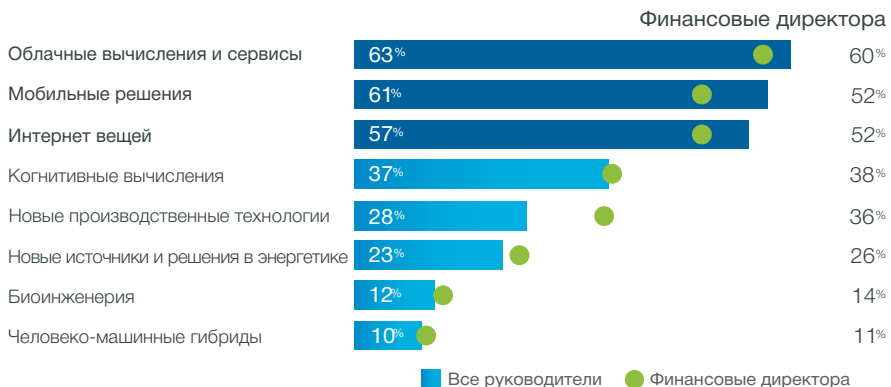
член Совета директоров, главный исполнительный директор, генеральный директор отдела финансов и бухгалтерского учета, Daikin Industries, Япония

Финансовые директора все отчетливее осознают опасность – 47% (в сравнении с 37% в 2013 году) готовятся к наплыву новых участников рынка из других секторов. «Может появиться крупный новый игрок с решением, которое взорвет рынок», – отметил финансовый директор французской компании из отрасли финансовых услуг. В озвучивании таких страхов он не одинок.

Финансовые директора, как и другие руководители высшего звена, относят изменения конкурентной среды по большей части на счет сочетания давления рынка с технологическим прогрессом. Они полагают, что облачные вычисления, мобильные решения и Интернет вещей будут оказывать особенно сильное влияние на их организации в ближайшие 3–5 лет. Но они не игнорируют потенциал подрывных инноваций, в частности, когнитивных вычислений и других новых технологий (см. рисунок 3).

Рисунок 3

Технологические трансформаторы: финансовые директора полагают, что три технологии будут оказывать значительное влияние на их фирмы



80% процентов финансовых директоров также полагают, что основной формой коммуникации с клиентом будут цифровые взаимодействия, тогда как доля живого общения «лицом к лицу» будет сокращаться. «Технологии изменили представления о том, что розничные банковские услуги могут оказываться только в стенах наших филиалов», – отметил финансовый директор филиппинского банка. И 52% финансовых директоров предвидят более широкое сотрудничество с другими организациями для доступа к внешним инновациям. «Одним из наших приоритетов является формирование альянсов с компаниями, обладающими лучшей экспертизой в области технологий, чем мы», – комментирует финансовый директор мексиканской компании из отрасли потребительских товаров.

Но получение требуемых технологических навыков является лишь одной из проблем, с которыми должны будут справляться финансовые директора, – и многие озабочены более насущными вопросами, например, готовы ли их собственные финансовые службы выдержать надвигающийся шторм. Три четверти респондентов отметили, что интеграция информации и ресурсов в масштабе всего предприятия жизненно важна. Но менее половины считают, что их специалисты способны выполнить такую работу. Практически такой же разрыв наблюдается между значимостью других приоритетов финансовых директоров и их уверенностью в том, что сотрудники могут выполнять такие задачи (см. рисунок 4).

«Очень сложно оценить влияние новых технологий. Мы беспокоимся, что можем не заметить того, что внесет подрывные изменения».

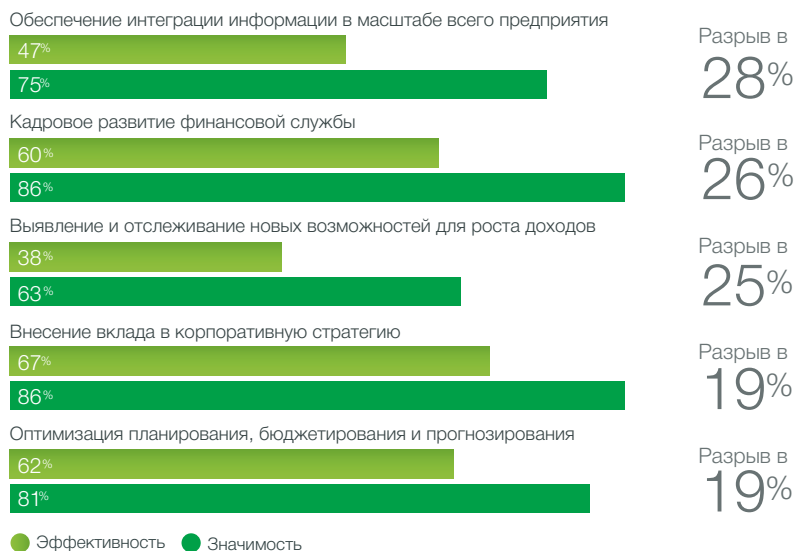
Штефан Медер,
финансовый директор, SIX, Швейцария

«Я хочу добиться того, чтобы наши системы управления финансами и бюджетом были гладко интегрированы, и чтобы они упрощали анализ, позволяя строить финансовые модели».

Финансовый директор,
сектор образования и исследований, США

Рисунок 4

Несоответствие: финансовые директора беспокоятся о том, что их сотрудники не готовы пережить испытания



Что делать: проявлять дальновидность

Как финансовые директора справляются с такими сложностями? Руководители в группе Катализаторов эффективности более дальновидны. Все они активно участвуют в разработке стратегий своих организаций и обладают значительным влиянием. При этом лишь 62% руководителей других финансовых служб играют значимую роль в разработке стратегий. Остальные просто сосредотачиваются на цифрах.

Это должно быть предметом серьезной озабоченности. По результатам нашего предыдущего исследования C-suite Study, при определении стратегий генеральные директора больше опираются на руководителей своей финансовой службы, чем на других руководителей высшего звена, и это вполне объяснимо³. Сотрудничество между этими двумя руководителями – центральная точка процесса, в рамках которого организация превращает общее планирование в рост доходов и увеличение прибыли. И в период перелома ускоренный доступ к результатам глубокого анализа финансовой ситуации и точным прогнозам важен, как никогда прежде.

Кроме того, Катализаторы эффективности значительно лучше владеют фактами. Все они, без исключения, интегрировали финансовое планирование со стратегическим и операционным планированием своих организаций. И они лучше других финансовых служб обеспечивают бюджетирование и прогнозирование, а также оценку и мониторинг эффективности бизнеса (см. рисунок 5).

Рисунок 5

Высший класс: Катализаторы эффективности обладают превосходными навыками планирования и мониторинга



«Мир, который мы знаем, – это [наша компания]. Теперь нам нужно узнать остальной мир».

Боб Робертс,
финансовый директор, Baptist Health, США

Это не все. Катализаторы эффективности охватывают значительно более широкий спектр задач, чем набор традиционных функций финансовой службы. Например, они уделяют больше внимания новым рынкам и смотрят значительно шире в поисках новых возможностей для роста бизнеса (см. рисунок 6). Катализаторы эффективности также более чем вдвое чаще вовлечены в оценку рыночной ситуации. Они изучают отраслевые тенденции и прогнозы, анализируют сильные и слабые стороны конкурентов, их возможности и угрозы, а также делятся результатами своего анализа на советах директоров.

Фактически, Катализаторы эффективности значительно более дальновидны и устремлены в будущее. Они участвуют в принятии ключевых стратегических решений. Они более активно занимаются поиском возможностей для роста бизнеса и отслеживанием реализации таких возможностей. Они не погружены в электронные таблицы, а сосредоточены на общей картине.

Рисунок 6

Конкурентоспособность: Катализаторы эффективности ищут новые рынки



Примечание: эти результаты являются статистически надежными, но должны восприниматься только как ориентировочные в связи с небольшим количеством респондентов.

Как это делать: ГОТОВИТЬСЯ К «СЛЕДУЮЩЕЙ ВОЛНЕ»

Реализуемая предприятием стратегия, а также среда, в которой оно работает, формируют бизнес-модель, включая продукты и услуги, методы их предоставления и целевых клиентов. Финансовые директора прекрасно это понимают. Большинство из них планируют пересмотреть различные аспекты деятельности своих организаций с учетом ожидаемых технологических изменений.

И Катализаторы эффективности снова выделяются среди остальных. Они тесно сотрудничают с другими подразделениями для изучения и понимания последствий «следующей волны» – таких как потенциал для разработки новых предложений и возможности для обслуживания других клиентских сегментов (см. рисунок 7). Кроме того, обладая более четким пониманием отраслевых тенденций и природы конкуренции, они имеют лучшие возможности для анализа последствий и направляют капитал на реализацию наиболее перспективных возможностей.

Рисунок 7

Взгляд в будущее: Катализаторы эффективности активно исследуют влияние следующей волны



«Самым важным из того, что мы должны делать, является реагирование на потребности каждого из наших клиентов, не воспринимая их как массовый рынок».

Кадзуюки Симада,
финансовый директор, FANCL Corporation, Япония

Рисунок 8

Глубокое погружение: Катализаторы эффективности рассматривают новые модели доходов и партнерские отношения



Например, финансовые директора из группы Катализаторов эффективности четко осознают необходимость в будущем предоставить клиентам лучший потребительский опыт, поскольку цифровая революция повышает ожидания потребителей. 79% представителей этой группы (и лишь 59% руководителей других финансовых служб) полагают, что в ближайшие 3–5 лет контакты с клиентами станут более индивидуальными.

Почему это должно иметь значение для финансовой службы, если взаимоотношения с клиентами – это забота главным образом директора по маркетингу? По причине влияния на операционные затраты и доходы. Цифровые взаимодействия с клиентами с использованием мобильных и социальных технологий, даже персональные, обходятся дешевле взаимодействий с ними лично или через контакт-центры. Однако цифровые клиенты отличаются значительно меньшим постоянством, чем клиенты, с которыми вы работаете лицом к лицу. Поэтому потоки доходов в этом случае значительно менее предсказуемы.

Катализаторы эффективности копают глубже, чтобы изучать такие проблемы. Они также более активно участвуют в оценке влияния новых тенденций и технологий на модели доходов и партнерские отношения своих организаций (см. рисунок 8). И они значительно лучше оценивают новые возможности с учетом рисков и выгод. У них всех превосходные способности выявлять и отслеживать новые возможности для роста доходов и управления рисками. При этом лишь 31% других финансовых служб отличаются высокой эффективностью в засечке новых целей, и лишь 61% отмечают свою высокую эффективность в управлении рисками.

Это не значит, что Катализаторы эффективности пытаются избегать любых опасностей. «Мы должны думать о выгодах, а не о затратах, а получение выгод предусматривает принятие некоторых рисков», – отметил финансовый директор канадского банка. Тем не менее, Катализаторы эффективности более уверены в своей способности ясно оценивать все плюсы и минусы.

Что для этого нужно: интеграция, анализ и адаптация

Что нужно для точной оценки состояния предприятия? Необходима мощная аналитика, применяемая к данным, которые поступают из различных источников и интегрируются. Сочетание финансовой, операционной и внешней информации, подвергаемой тщательному анализу, позволяет финансовым директорам и руководителям других бизнес-подразделений получать ответы на сложные вопросы. Например, о потенциале роста доходов от обслуживания конкретных клиентов или об оптимизации капиталовложений.

И снова группа Катализаторов эффективности оказывается впереди – 77% уже добились успеха в интеграции информации и ресурсов в масштабе всего предприятия, в сравнении с 42% других финансовых служб. Теперь они получают такие выгоды, как повышение эффективности и выявление новых идей. «Интеграция наших ресурсов позволит нам исследовать новые области работы, лучше определять потребности клиентов и быстрее реагировать на них», – отметил финансовый директор португальской компании, производящей промышленные товары.

Катализаторы эффективности также более активно используют предиктивный анализ для планирования будущего, прогнозирования доходов и управления рисками (см. рисунок 9). Это особенно полезно в эпоху нестабильности – 43% финансовых специалистов отмечают, что их организации теперь сталкиваются с большей неопределенностью в отношении доходов, чем три года назад⁴.

Рисунок 9

Горячая пора: Катализаторы эффективности используют предиктивный анализ для планирования и управления рисками



«Мы позиционируем рост наших доходов относительно меняющегося роста в развивающихся экономиках и располагаемого дохода».

Финансовый директор,
фармацевтика и медико-биологические науки,
Великобритания

«Я хочу предоставить нашей компании возможность эффективно использовать данные, чтобы вести бизнес более предсказуемо и менее реактивно».

Рэнди Харвуд,
финансовый директор, Graybar, США

По мнению некоторых финансовых директоров, важную роль здесь могут играть когнитивные вычисления. В нашем исследовании 38% финансовых директоров выделяют когнитивные вычисления как одну из технологий, которые с большой вероятностью будут трансформировать их предприятия в ближайшие годы (см. рисунок 3). Когнитивные системы могут использоваться, например, для определения клиентов, которые вероятнее всего будут тратить больше других и будут самыми лояльными, а также для прогнозирования сделок, которые с большей вероятностью будут закрыты. Это, в свою очередь, позволяет предприятию более точно направлять свои маркетинговые действия, планировать надежные потоки наличности и при необходимости корректировать свои затраты.

Катализаторы эффективности также применяют предиктивный анализ, чтобы оценивать возможности для стимулирования естественного роста и расширения бизнеса через приобретения (см. рисунок 10). Одной из очевидных областей является определение новых продуктов и сервисов, которые обещают значительные потоки доходов. Однако подавляющее большинство Катализаторов эффективности также используют аналитику для оценки слияний и приобретений и совершенствования стратегий ценообразования и продвижения.

Рисунок 10

Создание моделей: Катализаторы эффективности более широко используют предиктивный анализ для поддержки роста



Но для умелого использования сложных аналитических инструментов требуются определенные навыки. Катализаторы эффективности более успешны и в этом. Все они считают подготовку кадров наивысшим приоритетом, в то время как лишь 54% других финансовых служб считают эту задачу столь же значимой. Большинство Катализаторов эффективности также развернули центры компетенции по технологиям анализа, чтобы фиксировать и концентрировать внутренние знания, и перенесли транзакционные задачи в общие центры обслуживания, обеспечив тем самым экономию на масштабах (см. рисунок 11).

Рисунок 11

Ключевая политика: Катализаторы эффективности реализуют более централизованный подход



«Мы сосредоточены на развитии кадрового потенциала, который позволит компании успешно справляться с угрозами и изменениями».

Кхонг Шунг Чиа,
финансовый директор, Frasers Centrepoint, Сингапур

Захватить инициативу

Финансовые директора понимают, что им необходимо готовиться к будущему вездесущих потрясений – будущему, в котором технические достижения размывают границы между разными отраслями и в котором новые конкуренты «заходят с фланга». Как они могут помочь своим организациям пройти через шторм с наименьшими потерями и наибольшими прибылями? В нашем исследовании Катализаторы эффективности предлагают советы, которыми могут воспользоваться другие финансовые директора.

Что делать: думать о будущем

Мыслить шире. Сосредоточиться на стратегических последствиях отраслевой конвергенции и цифровой трансформации. Регулярно и тщательно анализировать отраслевые тенденции и изменения конкурентной среды. Не забывать о том, что цифровых захватчиков бывает очень сложно обнаружить, пока они невелики, поэтому необходимо внимательно изучать весь ландшафт. Смотреть вперед – и за пределы отрасли – в поисках новых возможностей для расширения. Обеспечивать полную согласованность между финансовым планированием организации и ее стратегическим и операционным планированием.

Как это делать: готовиться к «следующей волне»

Оценивать влияние новых технологий на каждый аспект деятельности предприятия. Оценивать потенциал предоставления более персонализированных цифровых коммуникаций и искать партнеров, которые способны помочь вашей организации стать более инновационной, предлагая свою технологическую экспертизу. Использовать вклад клиентов и партнеров, а также результаты рыночных исследований и данные бизнес-подразделений для оптимизации планирования и улучшения финансовых результатов.

Что для этого нужно: интеграция, анализ и адаптация

Применять общекорпоративные стандарты работы с информацией, определения и финансовые процессы. Инвестировать в технологии, позволяющие интегрировать данные из различных источников. Анализировать эти данные для получения более детального представления ситуации и формирования прогнозов, а также более эффективного распределения капитала. Уделять особое внимание развитию кадров – с навыками управления финансами и деловыми качествами, необходимыми для налаживания более тесного сотрудничества с операционными подразделениями. И создавать масштабируемые модели, позволяющие сократить циклы анализа информации.

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

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 веб-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.

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.

Рисунок 12

Распределение по отраслевым секторам:
мы опросили финансовых директоров из 18 отраслей



Методы проведения исследования

В 2015 году мы провели новое, восемнадцатое по счету, исследование C-suite Study, опросив 5247 руководителей бизнеса из более чем 70 стран. Мы применили процедуру двухмерного выравнивающего взвешивания для корректировки проблем избыточности выборки, возникающих по причине различий в количестве респондентов, относящихся к конкретной роли или региону. Данный отчет сосредоточивается на мнениях 643 финансовых директоров, принявших участие в этом исследовании (см. рисунок 12).

Наше исследование включает анализ ответов финансовых директоров на конкретные вопросы о 12 функциях и возможностях финансовых служб, из которых мы выделили пять отдельных групп. Мы также попросили каждого финансового директора оценить рост доходов и прибыльность их организаций за три года, в сравнении с коллегами по отрасли. Сопоставление этих оценок с другими ответами участников исследования показывает, что компании с самыми эффективными финансовыми подразделениями обычно являются лидерами и по росту доходов.

Примечания и источники

1. Redefining Boundaries: The Global C-suite Study, IBM Institute for Business Value, ноябрь 2015 г.; www.ibm.com/csuitestudy
2. В 2014 году при анализе мнений финансовых директоров, принявших участие в нашем предыдущем исследовании C-suite Study, мы выделили небольшую группу руководителей финансовых служб, которую назвали «Катализаторами эффективности». В данном отчете мы решили сохранить этот подход, вместо того чтобы изучать различия между группами Факелоносцев и Рыночных последователей, как в общем отчете по результатам текущего исследования C-suite Study. Для получения дополнительной информации ознакомьтесь с отчетом «Pushing the frontiers: CFO insights from the Global C-suite Study», который можно загрузить по ссылке http://www-935.ibm.com/services/multimedia/Pushing_the_Frontiers_CFO_Insights.pdf
3. Exploring the inner circle: Insights from the Global C-suite Study, IBM Institute for Business Value, июнь 2014 г.; <http://www-935.ibm.com/services/us/en/c-suite/csuitestudy2013>
4. 2015 AFP Risk Survey, Association for Financial Professionals, 2015 г.; <http://www.afponline.org/risksurvey/>

© 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
Февраль 2016 г.

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[®]