

## ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

### НОВАЯ РОЛЬ ИТ-ДИРЕКТОРОВ

*Исследование компании IBM*

Данная статья представляет результаты исследования «IBM Chief Information Officer (CIO) Study», проведенного IBM Institute for Business Value в рамках серии исследований руководителей высшего звена. Его целью было формирование лучшего понимания проблем и задач, которые стоят перед ИТ-директорами компаний. В ходе анализа были опрошены 2598 ИТ-директоров (самая большая из проводившихся статистических выборок руководителей данного направления), представлявших различные типы предприятий в 78 странах и 19 отраслях промышленности.

*Ключевые слова:* ИТ-директора, инновации, изменения, стратегия.

Как сегодня ИТ-директор может принести наибольшую пользу всей организации в условиях быстроразвивающейся бизнес-среды? Чтобы ответить на этот вопрос, было предпринято исследование более 2500 ИТ-директоров со всего мира. В ходе бесед с ними был получен беспрецедентный объем достоверных знаний о том, что необходимо ИТ-директорам для повышения прибыли их организаций.

В ходе интервью ИТ-директора указали на необходимость сбалансированного подхода к решению, казалось бы, противоречащих друг другу требований, что стало на сегодняшний день как никогда насущным. ИТ-директора, как и другие их коллеги, занимающие руководящие должности, не могли не заметить появившихся на горизонте существенных перемен, касающихся бизнес-моделей, бюджетов, макроэконо-

мических факторов и т. п. В то же время ИТ-директора должны решать и вопросы по реализации краткосрочных задач, внедрению стандартизации и централизации в работу предприятия с целью снижения затрат на ИТ. Кроме того, многие из ИТ-директоров стремятся обеспечить полноценное использование данных, необходимых для принятия решений.

Далее в статье представлен анализ информации, полученной в ходе проведенных интервью. ИТ-директора все чаще участвуют в разработке стратегии и решении бизнес-задач. Основное внимание уделяется трем областям: внедрению инноваций, повышению окупаемости вложений в ИТ и расширению влияния на бизнес. ИТ-директора обязаны лидировать не только в сфере технологий, но и в сфере бизнеса. Они разбираются в процессах, которые

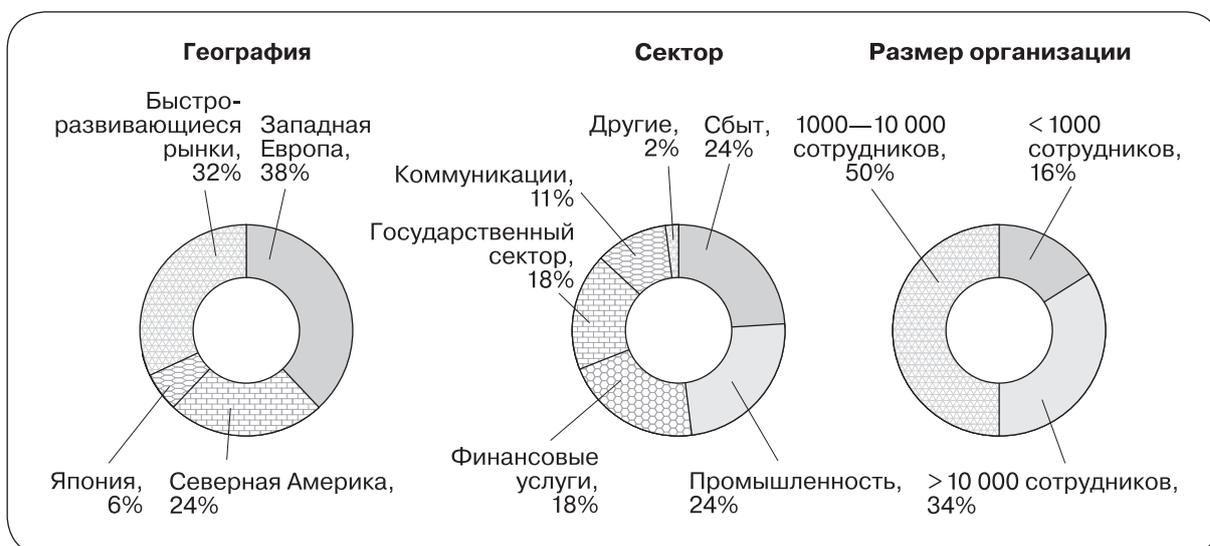


Рис. 1. Сведения об участниках исследования

позволяют повышать производительность и эффективность работы предприятий, а также внедрять инновационные и более разумные решения. ИТ-директора занимают идеальное положение, чтобы помочь своим организациям получать конкурентные преимущества сегодня и в течение ближайших лет.

Данное исследование представляет собой не только интересный, но и полезный инструмент, дающий представление об эффективных современных решениях для ИТ-директоров, а также предлагающий информацию для корректировки планов-прогнозов на будущее.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

Чтобы лучше понять проблемы и задачи, которые стоят перед ИТ-директорами, были проведены личные встречи с 2598 из них. С каждым участником исследования проводилась беседа продолжительностью в один час. Сведения, полученные в ходе интервью, а также результаты статистического и финансового анализа позволи-

ли более четко понять изменяющиеся требования, предъявляемые ИТ-директорам. Опрос ИТ-директоров, представляющих разные по размеру и типу предприятия в 78 странах мира и 19 отраслях промышленности, проводился с января по апрель 2009 г. (рис. 1).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ИТ-директора, опрошенные в перечисленных ниже странах, были включены в категорию «Быстроразвивающиеся рынки»: Австралия, Аргентина, Бахрейн, Бразилия, Венгрия, Венесуэла, Вьетнам, Габон, Гана, Гвинея, Гонконг, Грузия, Египет, Индия, Индонезия, Камерун, Катар, Китай, Колумбия, Малайзия, Марокко, Мексика, Нигерия, Новая Зеландия, Пакистан, Перу, Польша, Россия, Румыния, Саудовская Аравия, Сингапур, Словакия, Словения, Таиланд, Тайвань, Тунис, Турция, Уругвай, Филиппины, Хорватия, Чешская Республика, Чили, Эквадор, Южная Африка. В категорию «Западная Европа» вошли ИТ-директора из следующих стран: Австрия, Бельгия, Германия, Дания, Израиль, Ирландия, Испания, Италия, Люксембург, Монако, Нидерланды, Норвегия, Португалия, Соединенное Королевство, Финляндия, Франция, Швейцария, Швеция. В категорию «Северная Америка» вошли ИТ-директора из следующих стран: Багамские Острова, Каймановы Острова, Соединенные Штаты Америки, Тринидад и Тобаго, Ямайка.

Опрошенными ИТ-директорами представлены следующие 19 отраслей промышленности:

- промышленный сектор: авиакосмическая и оборонная промышленность, автомобильная промышленность, химическая и нефтяная промышленность, компьютерная техника и офисное оборудование, электроника, энергетика (производство и переработка), машиностроение, лесная промышленность и бумажное производство, промышленные товары, сетевое и другое коммуникационное оборудование;
- сектор сбыта: сельское хозяйство, авиатранспорт, товары широкого потребления и оптовая торговля, пищевая промышленность, напитки и табачные изделия, медико-биологические науки и фармацевтика, упаковка, почтовые и грузовые перевозки, профессиональные услуги, железнодорожный транспорт, недвижимость, розничная торговля, транспорт и логистика, путешествия и туризм;
- сектор финансовых услуг: банковское дело, финансовые рынки, страхование;
- сектор коммуникаций: СМИ и развлечения, телекоммуникации, энергетика и коммунальные службы;
- государственный сектор: образование, правительственные и бытовые службы, органы финансирования и организации сферы здравоохранения.

В ходе анализа организации были разбиты по трем уровням развития на основании данных о росте прибыли до налогообложения (РВТ) по соответствующей отрасли за 2004–2007 гг.: высокому, среднему и низкому. Для определения уровней развития организаций, по которым такая информация отсутствовала, использовался метод статистической корреляции по принципу максимальной общей схожести ответов.

Для упрощения в данном документе используются термин «ИТ-директора с высоким темпом роста РВТ» — для обозна-

чения ИТ-директоров, работающих в организациях с высоким темпом роста РВТ, и термин «ИТ-директора с низким темпом роста РВТ» — для обозначения ИТ-директоров, работающих в организациях с низким темпом роста РВТ. Такое представление результатов исследования обеспечивает ИТ-директорам более структурированный подход к определению сфер, требующих большего внимания, и выработки необходимого порядка действий.

## КРАТКИЙ ОБЗОР

Неудовлетворенные представлением о себе только как о высококвалифицированных ИТ-специалистах или как о людях, вечно занятых поиском путей снижения затрат, ИТ-директора стремятся пересмотреть свою роль.

В настоящее время по мере того, как приходит все большее осознание ИТ-директоров в качестве полноценных членов команды руководителей высшего ранга, изменяется и отношение к их мнению. Успешные ИТ-директора гораздо активнее привлекаются к разработке стратегий, обеспечению гибкости и преобразований, а также решению не только информационных, но и бизнес-задач.

Сегодня ИТ-директора отдают внушительные 55% своего времени деятельности, направленной на стимулирование инноваций. Эта деятельность включает в себя *организацию поддержки планов инновационного развития, внедрение новых технологий и решение бизнес-задач, не связанных с технологиями*. Оставшиеся 45% времени уделяются важным и более традиционным для ИТ-директоров задачам, связанным с *управлением существующей ИТ-средой*. Это и сокращение затрат на ИТ, и снижение рисков предприятия, и внедрение автоматизированных процессов с целью сокращения затрат в остальных сферах деятельности компании.

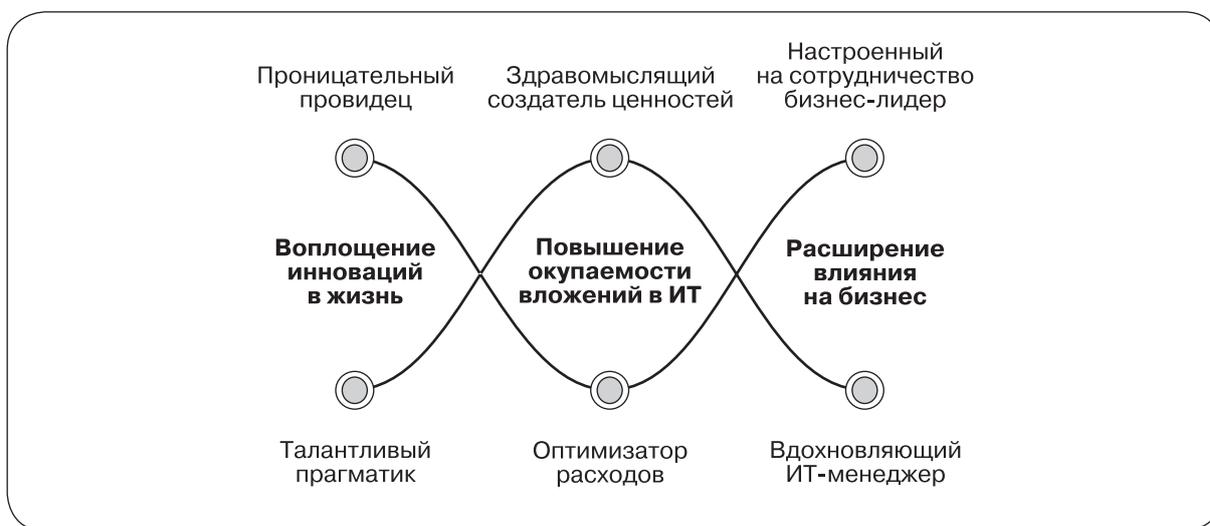


Рис. 2. Роли и цели ИТ-директоров

Все ИТ-директора единодушно признают, что некоторые из наиболее важных задач, стоящих перед ними, слишком часто противоречат друг другу. *Как можно поддерживать внедрение новых услуг и при этом не нарушить процесс предоставления уже существующих? Как можно снизить расходы, одновременно занимаясь улучшением качества услуг? Как совместить необходимость участия в реализации бизнес-стратегий с необходимостью обеспечивать высокое качество ИТ-поддержки?*

### Дополняющие друг друга, но иногда конфликтующие роли

ИТ-директор в сфере электроники резюмировал: «В ИТ работают не волшебники, но, несомненно, фокусники». Каждый день ИТ-директора готовы к появлению неожиданностей, осуществляя руководство организацией, которая решает бесчисленные проблемы как внутренних, так и внешних клиентов. Безусловно, ИТ являются жизненно необходимыми для большинства предприятий. Тем не менее ИТ-директора отмечают, что им удастся привлечь внимание к новым технологическим идеям

только после удовлетворения текущих потребностей в ИТ.

Проведя тысячи опросов, мы выяснили, что успешные ИТ-директора фактически совмещают в рамках своей должности три пары ролей (рис. 2). Эти двойные роли, на первый взгляд, кажутся противоречивыми, но на самом деле они дополняют друг друга. Чтобы охарактеризовать каждую из ролей, мы ввели термины, которые описывают их главные качества. ИТ-директор — это одновременно:

- проницательный провидец и талантливый прагматик;
- здравомыслящий создатель ценностей и оптимизатор расходов;
- настроенный на сотрудничество бизнес-лидер и вдохновляющий ИТ-менеджер.

Соединяя в себе все эти три пары ролей, ИТ-директор выполняет следующие задачи:

#### Внедрение инноваций

Одного лишь плана внедрения инноваций недостаточно — он требует надежной основы. В роли проницательного провидца ИТ-директор — лидер, продвигающий обширную технологическую программу, позволя-

ющую получать прибыль от внедренных передовых инициатив. Противоположная сторона провидца — талантливый прагматик. Как прагматик, ИТ-директор имеет дело с реалиями бизнеса. Кроме того, прагматик содействует повышению производительности имеющихся ИТ-решений, что позволяет уделять инновациям больше времени и бюджетных средств.

#### *Повышение окупаемости вложений в ИТ*

Создание большей ценности для бизнеса с помощью ИТ является важным фактором наряду с уменьшением затрат и повышением эффективности. Здравомыслящий создатель ценностей находит новые пути, помогая клиентам и организации извлекать из данных прибыль. В противоположность ему, оптимизатор расходов сосредотачивает свое внимание на распоряжении бюджетами и управлении процессами с целью снижения или устранения затрат.

#### *Расширение влияния на бизнес*

Чтобы внести максимальный вклад в развитие предприятия, требуются знания и опыт в решении как коммерческих, так и технических вопросов. Часть времени ИТ-директора выступают в роли настроенных на сотрудничество бизнес-лидеров, которые создают условия для новых бизнес-инициатив и изменений в культуре труда вместе со своими коллегами. В оставшуюся часть времени центральное место занимает вдохновляющий ИТ-менеджер, который мотивирует ИТ-команду и обеспечивает отличную ИТ-производительность.

#### **Выбирая из множества ролей, акцентируйте внимание на одной паре**

Не удивительно, что ИТ-директорам приходится примирять, казалось бы, противоречащие друг другу точки зрения. Однако результаты исследования выявили спосо-

бы повышения эффективности такого ежедневного балансирования. Даже опытные ИТ-директора признают, что они достаточно сильны лишь в одной-двух ролях из шести. И все же каждая роль требует к себе хотя бы некоторого внимания.

То, как ИТ-директор может и должен управлять изменениями в любой конкретный момент, зависит от реальной ситуации, с которой сталкивается каждый из них. На принятие решения о том, как много внимания следует уделить той или иной роли, влияет множество факторов. Среди этих факторов — макроэкономические и региональные условия, специфические для конкретной отрасли действующие силы и различные организационные характеристики, а также собственные навыки и амбиции ИТ-директора.

На следующих страницах мы поделимся с вами идеями многих ИТ-директоров, расскажем о том, что они делают для достижения трех главных целей: внедрения инноваций, роста окупаемости вложений в ИТ и расширения влияния на бизнес.

### **ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИЙ: ПРОНИЦАТЕЛЬНЫЙ ПРОВИДЕЦ И ТАЛАНТЛИВЫЙ ПРАГМАТИК**

С течением времени роль ИТ-директора все меньше связана с технологиями и все больше — со стратегией.

*Дейв Уотт, директор по вопросам предоставления бизнес-услуг,  
Altagas, Ltd*

Предвидение и внедрение инноваций являются общей задачей для первой пары дополняющих друг друга ролей. Проницательный провидец оценивает, как новая технология поможет создать на предприятии условия для внедрения инноваций, а талантливый прагматик обеспечивает воплощение инновационных планов в жизнь.

Ранее уже отмечалось, что в ходе анализа организации были разбиты по трем

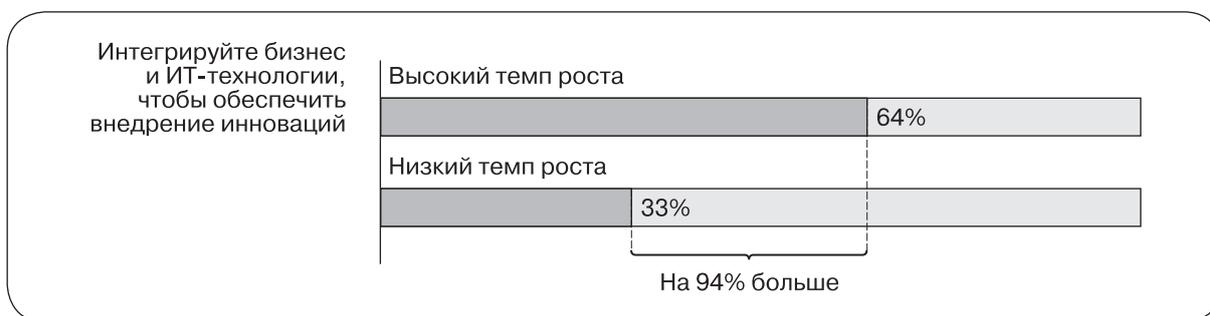


Рис. 3. Инновации работают лучше всего тогда, когда ИТ-директора обеспечивают интеграцию бизнеса и технологий

уровням развития на основании данных о росте прибыли до налогообложения (РВТ) за 2004–2007 гг.: высокому, среднему и низкому. Напомним, мы используем термин «ИТ-директора с высоким темпом роста РВТ» для обозначения ИТ-директоров, работающих в организациях с высоким темпом роста РВТ, и «ИТ-директора с низким темпом роста РВТ» — для ИТ-директоров, работающих в организациях с низким темпом роста РВТ. Для определения уровней развития организаций, по которым такая информация отсутствовала, использовался метод статистической корреляции по принципу максимальной общей схожести ответов.

### Проницательные провидцы

#### *ИТ-директора как активные члены стратегической команды*

Успешные ИТ-директора представляются проницательными провидцами, которые выводят инновации вперед. Они используют передовые технологии в продуктах и услугах, способствуя развитию и процветанию предприятия в будущем. ИТ-директора с высоким темпом роста РВТ обладают большим влиянием в организации. 62% из них входят в группу руководителей высшего звена, по сравнению с 46% ИТ-директоров с низким темпом роста РВТ. «Как член правления, я получаю возможность оказывать непосредственное

влияние на стратегию компании», — сказал один ИТ-директор из швейцарской компании.

Для обеспечения внедрения инноваций ИТ-директора с высоким темпом роста РВТ активно интегрируют бизнес и ИТ по всей организации на 94% чаще, чем ИТ-директора с низким темпом роста РВТ (рис. 3). «Ни одна инновация в нашей организации не внедряется без вовлечения ИТ», — сообщил один из ИТ-директоров, который работает в правительственном учреждении Бразилии.

Согласно результатам опросов, ИТ-директора тратят около 20% своего времени на разработку и поддержку планов инновационного развития. Тем не менее ИТ-директора с высоким темпом роста РВТ занимаются определенными аспектами деятельности чаще, чем ИТ-директора с низким темпом роста РВТ: они участвуют в разработке инноваций для бизнеса, проактивно предлагают лучшие методы использования данных и стимулируют внедрение инноваций, получая награды и признание.

«Для нас инновации означают возможность генерировать множество идей, позволяющих удовлетворить конкретную потребность», — отметил ИТ-директор, работающий в сфере энергетики в США. — А затем эти идеи переплавляются в реальный план, реализация которого обеспечивает усовершенствование бизнес-процессов».

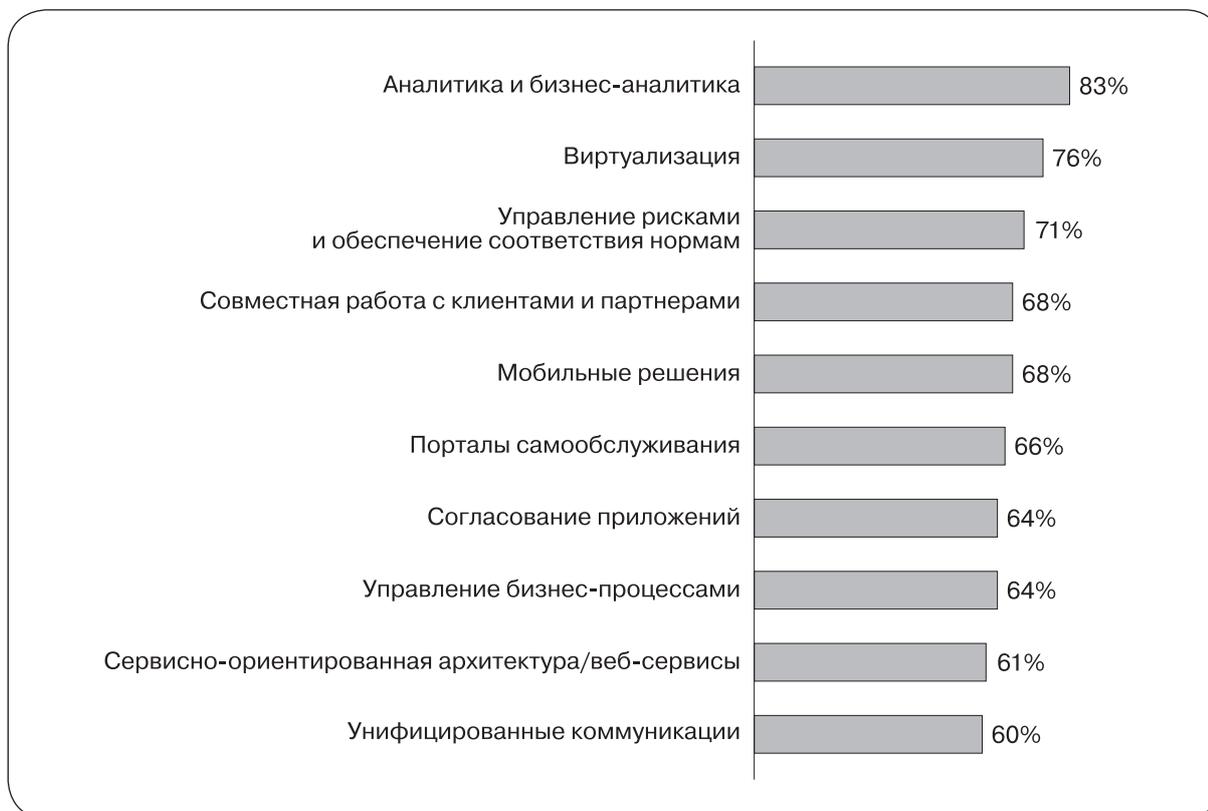


Рис. 4. ИТ-директора составляют планы-прогнозы

Примечание: ИТ-директорам было предложено выбирать все возможные ответы на вопрос «Каковы Ваши планы по повышению конкурентоспособности?»

#### Разработка планов по повышению конкурентоспособности

Многие из наших ИТ-проектов бюджетировались бизнес-подразделениями, что обеспечивает общую приверженность проекту и его результатам.

*Ребекка Роадс, вице-президент и ИТ-директор, Raytheon Company*

Когда мы попросили ИТ-директоров описать их планы по повышению конкурентоспособности своего предприятия, на первом месте оказались *аналитика и бизнес-аналитика* — их упомянули 83% опрошенных (рис. 4). Один из ИТ-директоров, который работает в сфере СМИ и развлечений в Бельгии, отметил, что бизнес-аналитика «су-

щественно повысит качество маркетинговых исследований, что позволит улучшить потребительское поведение и повысить уровень окупаемости вложений в рекламу». Инновации, внедряемые ИТ-директором, касаются не только ИТ-решений: *управление рисками и обеспечение соответствия нормам, совместная работа с клиентами и партнерами и управление бизнес-процессами* — все они вошли в десятку самых популярных ответов.

Многие согласились, что целью их поисков является инновационное информационное решение, в котором информация рассматривается как актив предприятия. «Решения определяются фактами, — отметил ИТ-директор в сфере страхования. — Планы по внедрению методов анализа

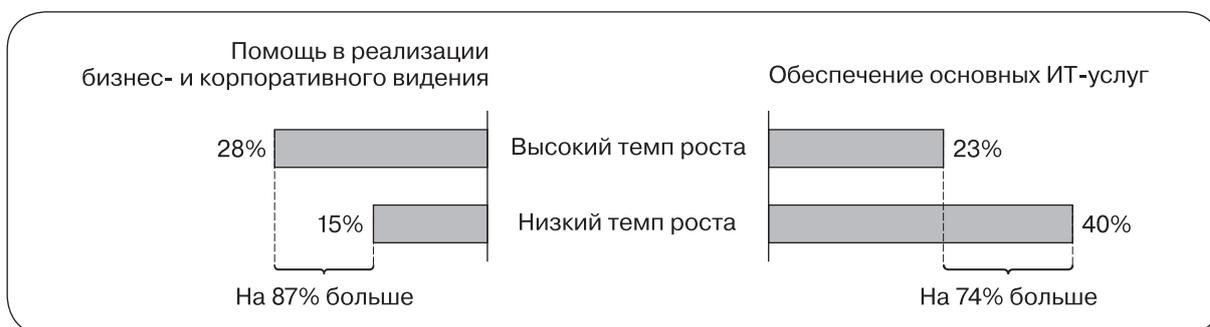


Рис. 5. Прагматичные ИТ-директора создают платформу для внедрения инноваций

должны учитывать необходимость сбора данных на уровне клиента».

Вторым по популярности ответом на вопрос о планах на будущее была *виртуализация*, о которой упомянули 76% ИТ-директоров. Завершает тройку основных пунктов *управление рисками и обеспечение соответствия нормам* (71%). ИТ-директора еще раз подчеркнули важность снижения рисков, при этом многие из них описывали свои компании как нацеленные на предотвращение рисков.

### Талантливые прагматики

*ИТ-директора всегда готовы к внедрению инноваций*

Как и многие другие компании, мы всегда изучаем возможность использования аутсорсинга для управления рутинными ИТ-операциями, что позволяет сотрудникам компании полностью сосредоточиться на дополнительных стратегических инициативах.

*Курт Рао, вице-президент по вопросам информационных технологий, Time Warner Inc.*

Талантливый прагматик, эффективно выполняющий необходимую работу, является естественной противоположностью проныцательному провидцу. Прагматичный ИТ-директор осознает, что последовательное выполнение существующих обязательств

лежит в основе любой успешной ИТ-организации. Это, в свою очередь, оставляет больше времени и бюджетных средств для внедрения инноваций.

Даже обращая свой взгляд в будущее, ИТ-директора с высоким темпом роста РВТ знают, что должны оставаться практичными и бдительными, решая ежедневные ИТ-задачи. Провидец способен увидеть новые возможности, но для их воплощения нужен прагматик.

Для того чтобы больше внимания уделять преобразовательным, перспективным аспектам бизнеса, 56% ИТ-директоров с высоким темпом роста РВТ *используют услуги аутсорсинга* в противоположность 46% ИТ-директоров с низким темпом роста РВТ. Один из опрошенных ИТ-директоров, который работает в сфере энергетики, отметил: «Сегодня мы работаем лучше, чем несколько лет назад, наладив полезные взаимоотношения с аутсорсинговыми компаниями».

ИТ-директора с высоким темпом роста РВТ значительную часть времени и бюджета уделяют *новым технологиям и бизнес-инициативам*. Они посвящают на 87% больше времени *реализации бизнес-цепочек и корпоративного видения*, чем ИТ-директора с низким темпом роста РВТ (рис. 5). И наоборот, вместо того чтобы уделить больше внимания потенциальным улучшениям, ИТ-директора с низким темпом роста РВТ тратят на 74% больше вре-

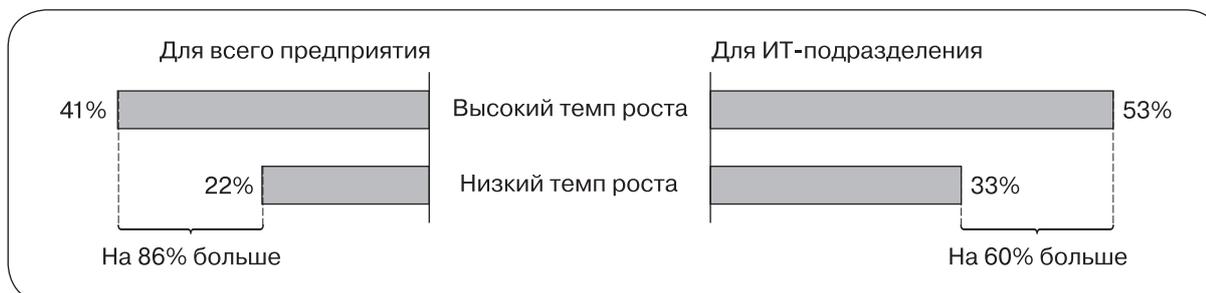


Рис. 6. Талантливые прагматики много внимания уделяют технологиям совместной работы и партнерства

мени на *обеспечение основных технологических услуг*, чем ИТ-директора с высоким темпом роста РВТ.

#### Определение приоритетов для улучшения коммуникации

Чтобы работа корпорации не осталась в прошлом, в наше время крайне важно быть поставщиком основных ИТ-услуг. Не менее важно это и для существования организации в будущем.

*Кольдо Этксеберрия Ицтуэта,*  
ИТ-директор, *Kutxa*

Организации постоянно ищут пути повышения производительности, укрепляя линии коммуникации внутри предприятия, а также с деловыми партнерами и клиентами. Особое внимание, уделяемое совместному сотрудничеству, более чем очевидно среди ИТ-директоров с высоким темпом роста РВТ. Исследование показало, что ИТ-директора с высоким темпом роста РВТ *активно используют технологии совместной работы и партнерства в ИТ-подразделении* — на 60% чаще, чем ИТ-директора с низким темпом роста РВТ (рис. 6). Еще более впечатляет применение подобных технологий *для всей организации*, что среди ИТ-директоров с высоким темпом роста РВТ встречается на 86% чаще, чем среди ИТ-директоров с низким темпом роста РВТ.

Прагматичные ИТ-директора изменяют свое организационное видение, когда дело касается новых методов совместной

работы, в частности с клиентами. Один из ИТ-директоров испанской розничной компании сказал: «Сейчас мы более открыты для совместной работы с нашими партнерами, чем в прошлом».

Однако, как отметил ИТ-директор из Китая, работающий в сфере товаров широкого потребления, «для удовлетворения нужд предприятия требуется институализация средств совместной работы». А по мнению ИТ-директора из Дании, работающего в сфере страхования, его компания «извлекает максимум пользы из имеющихся технологий, но для повышения эффективности совместной работы требуются новые средства».

#### Ключевые инициативы, направленные на внедрение инноваций

##### Действия проницательного провидца

- *Продвижение интеграции бизнеса и технологий.* Предложите решение в случае деловых затруднений у коллег, даже если они не связаны с ИТ напрямую.
- *Отстаивание необходимости инноваций.* Объясните, как новые процессы и технологии позволят повысить ценность внутри компании и для внешних клиентов.
- *Расширение влияния ИТ-директоров.* Предлагайте добровольную помощь в определении общих бизнес-концепций и стратегии, а также принимайте на себя

### Внедрение инноваций в Научно-технологическом университете имени короля Абдуллы

Открытие в Саудовской Аравии Научно-технологического университета имени короля Абдуллы (KAUST) было запланировано на сентябрь 2009 г. Предполагалось, что в новом международном исследовательском учреждении высшего образования обучение будет проводиться по 11 направлениям. Стратегическое видение Университета KAUST заключается в достижении уровня научного учреждения мирового класса, занимающего ведущие позиции в четырех областях: ресурсы, энергетика и окружающая среда; бионаука и биоинженерия; материаловедение и технологии; прикладная математика и вычислительные науки.\*

ИТ-директор Маджид Аль-Гаслан входил в руководящую группу, создавшую университет с нуля всего за три года. Группа столкнулась со значительными проблемами деятельности, включая создание всей исследовательской организации, а также разработку и осуществление передовой ИТ-стратегии. ИТ-решения должны были соответствовать нуждам исследовательского коллектива, студентов и других заинтересованных сторон с самого начала, а также учитывать основные потенциальные технологические и бизнес-инновации.

Для осуществления своего видения в сжатые сроки Университет KAUST во многих сферах обращался к компетенции третьих сторон. Одно из таких партнерств привело к установке суперкомпьютера, занявшего 1 место на Ближнем Востоке и 14 место в мире в списке суперкомпьютеров TOP-500 за июнь 2009 г.\*\* Сотрудничество с ведущей технологической организацией способствовало подбору и обучению исследовательской группы, предоставлявшей техническую поддержку пользователям суперкомпьютера.

Университет KAUST также привлекал ведущих научных, отраслевых и технологических экспертов по всему миру. В июле 2009 г. были привлечены к работе 40 преподавателей, к сентябрю их число должно было составить 80. Хотя долгосрочные результаты появятся позже, этот концептуальный, но в то же время прагматичный подход позволит Университету KAUST вовремя принять первую группу студентов, что послужит ключевым этапом на пути к становлению в качестве ведущего научного учреждения в сфере вычислительных исследований в течение трех лет после начала проекта.

Примечания:

\* см.: About KAUST. King Abdullah University of Science and Technology. <http://www.kaust.edu.sa/about/about.html>;

\*\* см.: TOP500 List, June 2009 (1–100). <http://www.top500.org/list/2009/06/100>.

другие руководящие роли, не связанные с технологиями.

#### Действия талантливой прагматики

- *Помощь в реализации корпоративного видения.* Повышайте гибкость и эффективность инфраструктуры и приложений для поддержки текущих преобразований в бизнесе.
- *Содействие в реализации совместной работы.* Предоставьте лучшие технологии совместной работы и партнерства, позволяющие обеспечивать постоянную связь с клиентами и повышать продуктивность партнерских отношений.
- *Концентрация внимания на основных областях специализации.* Повышайте гибкость бизнеса, получая доступ к бизнес-услугам, специальным технологиям или ИТ-услугам через независимые компании.

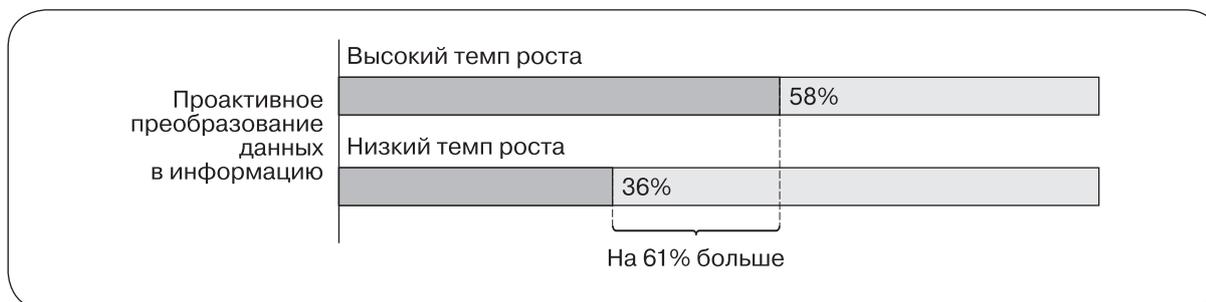


Рис. 7. Создатели ценности используют данные на 100%

### ПОВЫШЕНИЕ ОКУПАЕМОСТИ ВЛОЖЕНИЙ В ИТ: ЗДРАВОМЫСЛЯЩИЙ СОЗДАТЕЛЬ ЦЕННОСТЕЙ И ОПТИМИЗАТОР РАСХОДОВ

В основе нашей бизнес-модели лежат взаимодействие и сотрудничество с клиентами.

*Андерс Х. Йоханссон,  
ИТ-директор, Handelsbanken*

Обеспечение более высокой окупаемости вложений в ИТ является основной целью второй пары взаимодополняющих ролей. Здравомыслящий создатель ценностей разрабатывает улучшенные решения, вникая в потребности клиентов, в то время как оптимизатор расходов всегда стремится урезать затраты, где только возможно.

#### Здравомыслящие создатели ценностей

*ИТ-директора в роли опытных адвокатов клиентов*

ИТ-директора принимают на себя роль создателей ценностей, когда ищут новые возможности по улучшению работы предприятия с целью обеспечения высокого качества работы с клиентами. Эти здравомыслящие создатели ценностей обеспечивают увеличение ценности — как для внешних клиентов, так и для предприятия, — на все 100% используя критически важную информацию и данные.

С одной стороны, ИТ-директора помогают предприятию справиться с постоянно растущими объемами информации. ИТ-директора с высоким темпом роста РВТ *проактивно преобразовывают данные в информацию*, позволяющую принимать решения, на 61% чаще, чем ИТ-директора с низким темпом роста РВТ (рис. 7). «Наше процветание полностью зависит от имеющейся информации», — заявил один из ИТ-директоров, который работает в сфере электроники в Швейцарии.

Многие другие ИТ-директора также подтверждают важность извлечения ценной информации в как можно более полном объеме. «Мы активно пытаемся улучшить свои методы анализа данных, поскольку принятие решений в бизнесе все больше и больше зависит от информации», — отметил ИТ-директор одного из розничных торговых предприятий.

ИТ-директор из Ирландии, работающий в сфере товаров широкого потребления, разъяснил: «Мы понимаем стратегические преимущества использования информации для принятия более продуманных решений. И хотя мы не столь сильны, как хотелось бы, однако этот аспект является ключевым в нашей дальнейшей стратегии».

*Создание ценностей благодаря полному пониманию потребностей клиента*

ИТ-директора с высоким темпом роста РВТ создают ценность для бизнеса разными способами, в частности благодаря

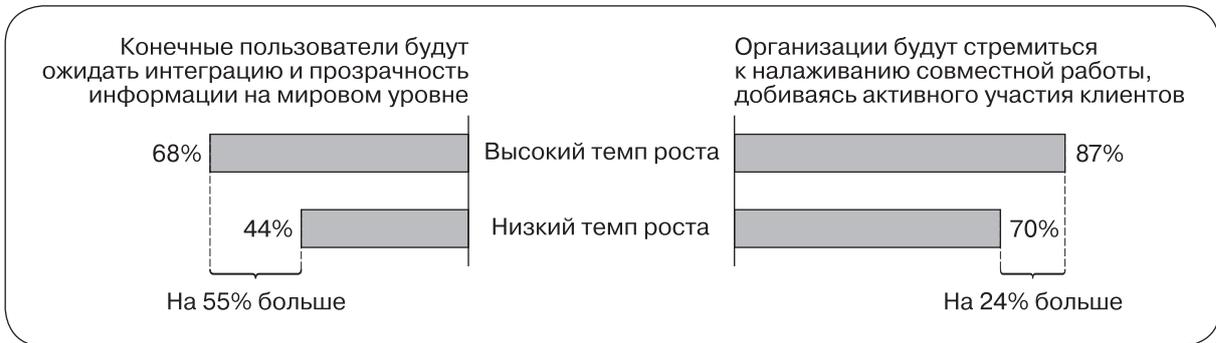


Рис. 8. Здравомыслящие создатели ценностей понимают потребности своих клиентов

усилению взаимодействия с клиентами. В течение следующих пяти лет 87% ИТ-директоров с высоким темпом роста РВТ намерены *обеспечить активное участие, прозрачность и взаимодействие со стороны клиентов*, в противоположность 70% ИТ-директоров с низким темпом роста РВТ (рис. 8). «Чем ближе мы к производству и клиентам, тем большую ценность мы им обеспечиваем», — заявил ИТ-директор в сфере передовых технологий.

По мнению одного из ИТ-директоров, работающих в банковской сфере, «наша задача — изменить пассивную модель общения на активную, когда клиенты сами выражают свои требования, а ИТ-отдел немедленно на них реагирует». Мы уверены, что эффективно работающие ИТ-директора развернут эту идею значительно дальше, чем просто сбор информации и реагирование на требования, чтобы иметь возможность проактивно давать рекомендации по бизнес-вопросам и советовать, как иначе можно наладить процесс, чтобы достичь большей отдачи.

В последующие пять лет ИТ-директора рассчитывают существенно повысить ценность благодаря более внимательному отношению к совместной работе с клиентами. 68% ИТ-директоров с высоким темпом роста РВТ ожидают, что взаимодействие с клиентами *станет одним из признаков интеграции мирового класса и прозрачности информации*, в противоположность

44% ИТ-директоров с низким темпом роста РВТ. «Для многих клиентов мы обеспечили прозрачность информации вплоть до обмена ею», — отметил один из ИТ-директоров, который работает в сфере энергетики.

### Оптимизаторы расходов

*ИТ-директора постоянно ищут возможности для экономии*

Мы ищем любые возможности для рационализации работы.

*Денис Джинг, первый вице-президент и ИТ-директор, Charming Shoppes*

Будучи ответственными за снижение расходов, ИТ-директора действуют, исходя из необходимости сократить затраты, где только это возможно. Для этого им приходится постоянно и тщательно изучать бюджеты и процессы, избавляясь от всего лишнего. Все опрошенные ИТ-директора тратят около 14% своего времени на *снижение затрат в технологической среде*: ИТ-директор, работающий 60 часов в неделю, 9 из них уделяет решению этой задачи (рис. 9).

Находясь в поиске новых источников ценностей для организации и клиентов, практически все ИТ-директора ищут возможность сократить расходы. Среди основных приоритетов руководства, озвученных ИТ-директором из Канады, работающим в банковской сфере, является «создание ИТ-организации, которая сможет справиться

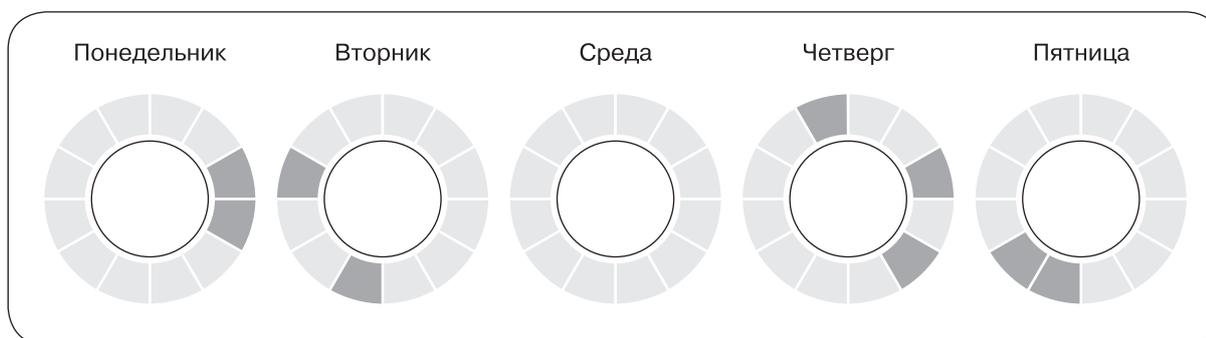


Рис. 9. ИТ-директора практически каждый день заняты проблемой снижения затрат

ся с растущей активностью при минимальных дополнительных затратах». Проще говоря, ИТ-директора стремятся сделать больше, затрачивая меньше усилий.

Но никто не обещал, что это будет легко. «Сокращения бюджетов вынуждают пересматривать очень многие вопросы», — объяснил один из ИТ-директоров, представлявших сферу образования. ИТ-директор, работающий в сфере розничной торговли в США, следующим образом описал двойственность проблемы: «Баланс между новыми проектами и управлением затратами раздирает меня пополам».

#### *Снижение затрат благодаря использованию различных инфраструктур и процессов*

В свете реализации функции контроля затрат ИТ-директора часто видят создание центральной технологической организации как путь будущего развития. Централизованные инфраструктуры и процессы обеспечивают оптимизацию общих служб, что в свою очередь даст положительный эффект масштаба. Три четверти всех ИТ-директоров (в организациях как с высоким, так и с низким ростом РВТ) ожидают через пять лет получить *строго централизованную инфраструктуру*. Как объяснил ИТ-директор, который работает в химической и нефтяной промышленности, такая централизация заключается «не в физическом размещении, а скорее в методах управления».

Организации, достигшие высокого уровня развития, осознают, что стандартизация является еще одним из средств снижения затрат. На 22% больше ИТ-директоров с высоким темпом роста РВТ, чем ИТ-директоров с низким темпом роста РВТ, рассчитывают в течение следующих пяти лет внедрить *полностью стандартизированные, малозатратные бизнес-процессы* (рис. 10). Один из ИТ-директоров, представлявших Соединенное Королевство, заметил: «Ожидания изменились. Теперь они подразумевают предоставление услуги с помощью простого повторяемого процесса».

Кроме этого, успешные ИТ-директора понимают, что внедрение автоматизированных процессов (там, где в этом имеется смысл) также позволит снизить затраты предприятия. «На текущий момент снижение затрат благодаря внедрению автоматизированных процессов имеет очень важное значение», — заметил ИТ-директор, работающий в Дубае.

#### **Ключевые инициативы, направленные на повышение окупаемости вложений в ИТ**

##### *Действия здравомыслящего создателя ценностей*

- *Использование критически важной информации.* Предлагайте неожиданные пути удовлетворения требований клиентов,

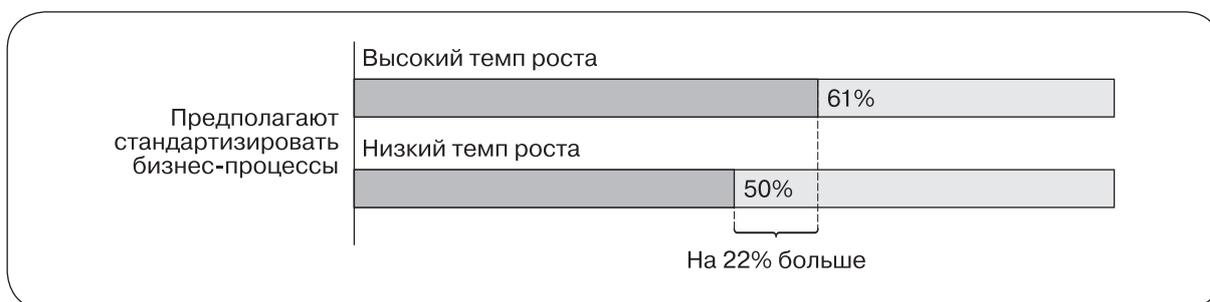


Рис. 10. Оптимизаторы затрат занимаются вопросами стандартизации

### Компания Sara Lee. Повышение окупаемости вложений в ИТ

В 2008 финансовом году чистая выручка компании Sara Lee, глобального производителя и поставщика товаров широкого потребления, в 200 странах составила более 13 млрд долл. США.\* В рамках программы 2005 г. по преобразованию бизнеса в целях объединения несколько фрагментированной структуры компании стояла задача сосредоточения ресурсов для занятия ведущих позиций в основных категориях и регионах.

Вновь назначенный ИТ-директор Стив Мерри стремился построить ИТ-организацию высокого уровня, названную в 2008 г. SLiCE (Инновационный центр передовых технологий компании Sara Lee). Его двойные задачи заключались в обеспечении успеха планов развития предприятий путем инновационного использования ИТ и снижения ИТ-затрат предприятия.

Основное внимание в работе центра SLiCE уделялось устранению неэффективности бизнес-процессов и поддержке ИТ-решений. В результате реализуемой по всей компании инициативы SAP и передачи на аутсорсинг основных элементов ИТ-инфраструктуры организации ожидается снижение затрат на 25% в период с 2005 по 2011 г. В то же время значительно повышаются ИТ-производительность и эффективность инвестиций в ИТ.

Подобные результаты привели к осуществлению новых типов ИТ-инвестиций, включая «Connected Coffee Machines» в сфере общественного питания, и проведению значительной работы по управлению жизненным циклом продукции для сохранения позиций бренда и занятия ведущего положения на рынке. Центр SLiCE также применяет технологию бизнес-аналитики для обеспечения скорейшего реагирования на динамику рынка, например, проводит разработку алгоритмов, обеспечивающих быструю реакцию в ценообразовании для предприятия Fresh Bakery.

До сих пор успех инициативы SLiCE принес компании Sara Lee несколько сотен миллионов долларов США чистой прибыли, в течение следующих двух лет планируется увеличение прибыли еще на 100 млн долл. Это позволяет компании Sara Lee продолжать инвестировать в ИТ-инициативы, способствующие росту прибыли.

Примечание:

\* См.: Sara Lee Corporation 2008 Annual Report. <http://www.saralee.com/InvestorRelations.aspx>.

а также другие способы извлечения прибыли из имеющейся у предприятия информации, приятно удивляя бизнес-руководство.

- **Обеспечение новых способов привлечения клиентов.** Постоянно ищите более прибыльные пути подхода к конечному пользователю.

- *Усиление интеграции и прозрачности.* Помогайте удовлетворять растущие требования конечных пользователей, предлагая новейшие технологии, которые позволяют создавать «единую версию истины».

#### *Действия оптимизатора расходов*

- *Стандартизация с целью экономии.* Упростите, а затем стандартизируйте необходимые бизнес-процессы, а также поработайте над стандартизацией и повторным использованием ИТ-компонентов, таких как серверы и базы данных.
- *Централизация инфраструктуры.* Консолидируйте и используйте услуги аутсорсинга, если это приносит финансовую выгоду и полезно для бизнеса (в частности, для создания положительного эффекта масштаба).
- *Сохранение высшего приоритета за статьей снижения затрат.* Постоянно старайтесь находить, используя творческий подход, новые пути снижения затрат предприятия на технологии.

### **РАСШИРЕНИЕ ВЛИЯНИЯ НА БИЗНЕС: НАСТРОЕННЫЙ НА СОТРУДНИЧЕСТВО БИЗНЕС-ЛИДЕР И ВОДОХНОВЛЯЮЩИЙ ИТ-МЕНЕДЖЕР**

Сегодня ИТ представляется ключевым инструментом в достижении целей и миссии предприятия, который используется также и для реализации бизнес-стратегии. Управление с обозначенными целями и намерениями облегчает задачу согласования ИТ с нуждами предприятия.

*Крис Фергюсон, ИТ-директор,  
Elders Rural Services*

*Укрепление связей с бизнесом* является основным вопросом для третьей пары взаимодополняющих ролей. Настроенный на сотрудничество бизнес-лидер досконально

разбирается в основном виде деятельности компании и налаживает крепкие партнерские отношения как внутри компании, так и вне ее. Вдохновляющий ИТ-менеджер демонстрирует собственную компетентность в сфере ИТ и поощряет повышение квалификации ИТ-сотрудников.

### **Настроенные на сотрудничество бизнес-лидеры**

#### *ИТ-директора как настоящие партнеры других членов руководства*

ИТ-директора выступают в роли настроенных на сотрудничество бизнес-лидеров, когда создают условия для внедрения новых бизнес-инициатив и изменений в культуре труда вместе со своими коллегами (рис. 11). На вопрос о том, как руководители высшего звена в их компании *оценивают вклад технологий в развитие бизнеса*, ответы «высоко» или «очень высоко» дали на 47% больше ИТ-директоров с высоким темпом роста РВТ, чем ИТ-директоров с низким темпом роста РВТ. Один из ИТ-директоров, представлявших сферу СМИ и развлечений, сказал: «Я участвую в каждом заседании правления и два или три раза в месяц включаюсь в совместную работу с несколькими его участниками».

Кроме участия в совещаниях, посвященных стратегии бизнеса, ИТ-директора, которые являются бизнес-лидерами, занимают руководящую позицию и для решения задач, не связанных с ИТ. ИТ-директор, представлявший компанию автомобильной промышленности, отметил: «Я часто работаю в партнерстве со своими коллегами, и у меня уже есть несколько разработанных бизнес-стратегий».

Совместная работа ИТ-директоров со своими бизнес-коллегами является очень важной и востребованной. «Я помогаю бизнес-лидерам определить, что им требуется от технологий, а затем работаю над достижением необходимого результата», — сообщил нам ИТ-директор, работающий в сфере оборонной промышленности в США.

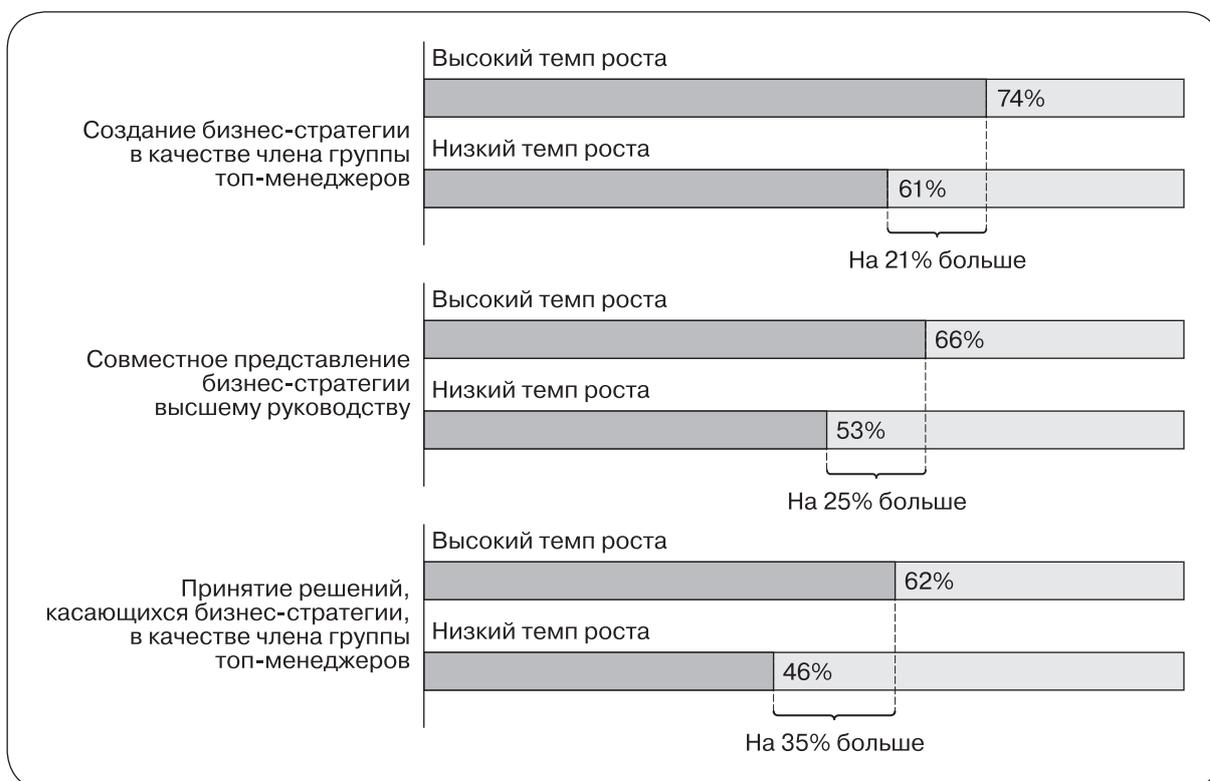


Рис. 11. Успешные ИТ-директора активно сотрудничают с коллегами-руководителями

#### Создание усовершенствованных бизнес-моделей во взаимодействии с коллегами

Скорее всего, именно благодаря более тесному сотрудничеству с бизнес-руководством ИТ-директора с высоким темпом роста РВТ возлагают больше надежд на будущие бизнес-модели для своих предприятий. Через пять лет 63% ИТ-директоров с высоким РВТ ожидают получить *грамотно обоснованные, уникальные и сложные* для имитации бизнес-модели, в противоположность всего лишь 49% ИТ-директоров с низким темпом роста РВТ (рис. 12). Точно так же 60% ИТ-директоров с высоким темпом роста РВТ предполагают, что их будущие бизнес-модели привлекут *множество партнеров и альтернативные источники* против 52% ИТ-директоров с низким темпом роста РВТ.

«Использование ИТ в прошлом было очень успешным, однако нет никаких га-

рантий, что так будет и в будущем, в частности в ситуациях, когда требуется изменение бизнес-модели», — сообщил ИТ-директор, работающий в банковской сфере. Настроенные на сотрудничество бизнес-лидеры не только понимают необходимость улучшения бизнес-моделей, но и активно объединяют усилия со своими коллегами-руководителями для выполнения этой задачи. Они понимают, что технологии являются эффективным средством, с помощью которого можно ускорить внедрение изменений в бизнес-модели.

ИТ-директор, работающий в сфере здравоохранения в США, так описал подход к совместной работе, используемый в его компании, который имеет как формальные, так и неформальные аспекты: «Бизнес и ИТ крепко связаны друг с другом благодаря проводимым ежемесячно заседаниям правления. Но не только председатель

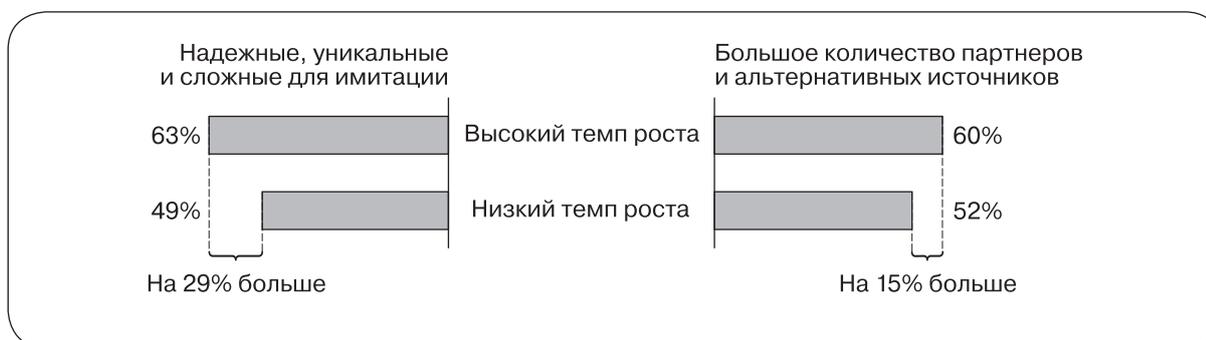


Рис. 12. В роли бизнес-лидера ИТ-директора могут влиять на принятие решений, касающихся будущих бизнес-моделей

правления также регулярно заглядывает ко мне, чтобы обсудить возникшие вопросы».

### Вдохновляющие ИТ-менеджеры

*ИТ-директора как высококвалифицированные ИТ-специалисты*

Понимая, что тесное сотрудничество с бизнес-руководством жизненно необходимо, ИТ-директора с высоким темпом роста РВТ осознают также важность оттачивания и использования ИТ-компетенций не только собственных, но и всех ИТ-сотрудников. Вдохновляющие ИТ-менеджеры составляют рабочие задания таким образом, чтобы обеспечить профессиональный рост сотрудников. Они демонстрируют высокую техническую грамотность, которая заслуживает уважения среди лидеров технической мысли.

Сильные ИТ-менеджеры мотивируют своих ИТ-сотрудников стремиться к совершенствованию, предоставляя возможности для обучения, которые также удовлетворяют потребности бизнеса. Хотя традиционно основной приоритет среди ИТ-директоров отдается развитию ИТ-навыков, уже многие из них сегодня понимают необходимость развития также и деловых качеств. «Мы планируем отправить ИТ-специалистов в бизнес-подразделения компании с

целью развития этих качеств, но пока этот процесс еще не носит систематического характера», — сообщил ИТ-директор предприятия розничной торговли.

С целью создания среды, способствующей росту знаний и навыков в ИТ, ИТ-директора с высоким темпом роста РВТ создают центры компетенций для облегчения внедрения бизнес- и технологических инноваций чаще, чем ИТ-директора с низким темпом роста РВТ (рис. 13). Один из ИТ-директоров, работающих в правительственном учреждении, отметил: «У нас есть центры компетенций для планирования ресурсов предприятия (ПРП), а также бизнес-приложений, совместной работы и защиты информации».

*Совершенствование ИТ-навыков по сбору и хранению критически важной коммерческой информации*

Обычно ИТ-директора уделяют особое внимание сбору данных. Но при этом, даже если данные существуют, ни один ИТ-директор не может с уверенностью утверждать, что они готовы к использованию. Так, 67% ИТ-директоров с высоким темпом роста РВТ по сравнению с 51% ИТ-директоров с низким темпом роста РВТ ответили, что *данные готовы и доступны для соответствующих пользователей* (рис. 14). «Невозможно охватить все преимущества, которые дает наличие готовой

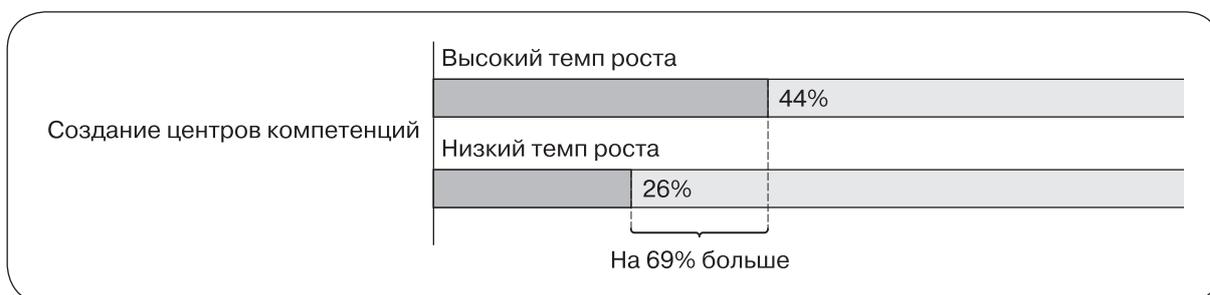


Рис. 13. Вдохновляющий ИТ-менеджер создает центры компетенций

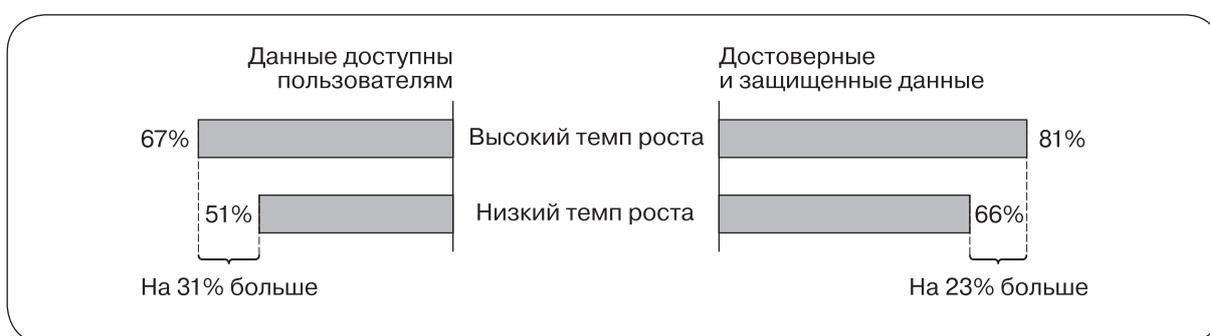


Рис. 14. Вдохновляющие ИТ-менеджеры всегда уделяют большое внимание данным

к использованию информации», — сообщил ИТ-директор из Саудовской Аравии, работающий в сфере образования.

Многие ИТ-директора признают, что их пользователи не всегда вовремя могут получить доступ к нужной им информации. ИТ-директор правительственного учреждения в США отметил, что «данные доступны для пользователей в любое время, но их трудно отыскать, если у тебя нет опыта».

Пожалуй, еще более удивительный факт, что только 2/3 ИТ-директоров с низким темпом роста РВТ уверены, что их данные *достоверны и защищены*, в сравнении с 81% ИТ-директоров с высоким темпом роста РВТ. Вновь и вновь ИТ-директора утверждали, что уровень безопасности данных у них выше, чем уровень достоверности данных, хотя и в отношении безопасности имеются кое-какие спорные моменты. При оценке хранения данных по шкале от 1 до 5, где 5 — самый высокий показатель, один ИТ-директор, занятый в сфере розничной торговли, указал: «Защи-

та данных — 5, достоверность данных — 3». Подобно многим другим опрошенным, ИТ-директор из Соединенного Королевства, работающий в сфере страхования, описал данные своей компании как «отлично защищенные, но не столь достоверные, какими бы они могли быть».

### Ключевые инициативы по расширению влияния на бизнес

#### Действия направленного на сотрудничество бизнес-лидера

- **Знание бизнеса.** Старайтесь разобраться в самых неотложных коммерческих задачах, стоящих перед организацией.
- **Совместная работа с коллегами из бизнес-подразделений над не связанными с ИТ проектами.** Воспользуйтесь возможностью расширить свой круг обязанностей за пределы ИТ-подразделения, чтобы иметь возможность напрямую влиять на план действий предприятия.
- **Представление и оценка ИТ с коммерческой точки зрения.** Разделяйте

### Министерство по делам иммиграции и гражданства. Расширение влияния на бизнес

В 2007–2008 гг. министерство Австралии по делам иммиграции и гражданства (Department of Immigration and Citizenship) содействовало в переезде в Австралию около 143 тыс. человек, переселило 13 тыс. беженцев по гуманитарной программе и выдало 4,6 млн виз для временного въезда.\* Учреждение стремилось улучшить процессы, связанные с «законным въездом и пребыванием лиц в Австралии и эффективной пограничной безопасностью».\*\* В июле 2006 г. в министерстве стартовала четырехлетняя программа «Системы для людей» (SfP) — один из крупнейших проектов по преобразованию бизнеса, реализуемый министерством.

Программу SfP возглавляет заместитель министра и ИТ-директор Боб Коррелл. Основные задачи проекта заключаются в изменении бизнес-процессов, нахождении более действенных способов управления информацией и ее использования, осуществлении современной технологической поддержки.

Существенное значение для программы имеет постоянная оценка полученных бизнес-преимуществ. Вначале были определены предполагаемые финансовые и нефинансовые преимущества программы SfP, которые затем корректировались по мере необходимости в ходе разработки. Преимущества после осуществления программы формально оценивались бизнес-пользователями. С целью контроля за достижением результатов программы и разрешения актуальных проблем была создана мощная структура управления. Управление осуществляется руководством совместно с группой, включающей представителей министерства финансов, налоговой службы Австралии, Университета управления Австралии и других органов.\*\*\*

Результаты программы SfP, реализующейся уже в течение трех лет, позитивны и охватывают обширные процессы. Помимо значительных улучшений в процессах пограничной безопасности, созданные для сотрудников Министерства порталы позволяют осуществлять управление делами лиц, находящихся в задержании за нарушение иммиграционных правил. В течение двух лет после начала программы в единую информационную систему были объединены около 75% конечных бизнес-процессов.

#### Примечания:

\* данные Department of Immigration and Citizenship см.: About the Department, Who We Are. <http://www.immi.gov.au/about/department/who-we-are.htm>;

\*\* см.: <http://www.immi.gov.au/about/department/who-we-are.htm>;

\*\*\* см.: Systems for People: The Halfway Mark. 2008. Australian Government. <http://www.immi.gov.au>.

ответственность за успехи в бизнесе, представляя данные с использованием системы показателей по совместно выполненной работе, основанных на реальных бизнес-результатах.

#### Действия вдохновляющего ИТ-менеджера

- *Воспитывайте действительно уникальные ИТ-таланты.* Выделите и воспитайте сообразительных инженерно-технических работников до уровня ИТ-лидеров, способных расширить влияние ИТ.
- *Руководство ИТ-командой.* Позиционируйте себя как сильного лидера, который на первое место ставит заинтересованность в изучении существующих ИТ-услуг.
- *Улучшение качества данных.* Уделяйте обеспечению точности, доступности и интеграции данных столько же внимания, сколько и их защите.

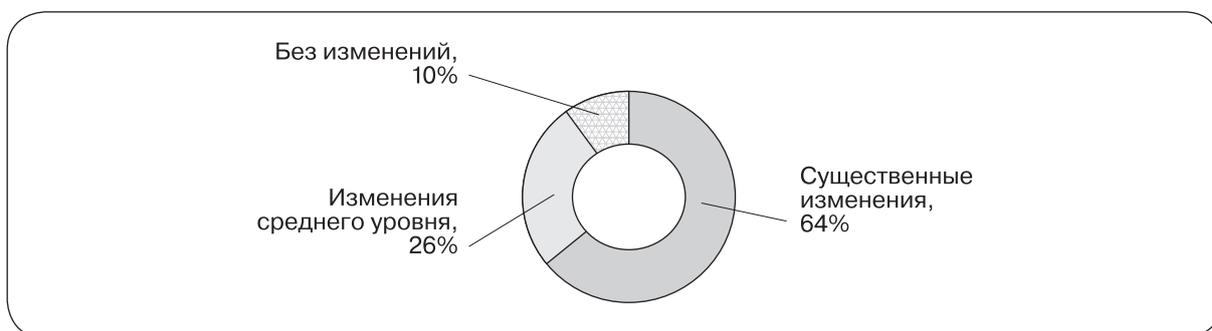


Рис. 15. Девять из десяти ИТ-директоров ожидают средних или сильных изменений в своих организациях

### АДАПТАЦИЯ К ОКРУЖАЮЩЕЙ ОБСТАНОВКЕ: РЕАЛЬНОСТЬ ИТ-ДИРЕКТОРА

Управление изменениями является уникальным вызовом практически для любого ИТ-директора. Большинство эффективных ИТ-директоров учитывают все возможные воздействия при расстановке приоритетов для каждой из пар ролей.

#### Почему ИТ-директор должен совмещать в себе разные роли?

Поскольку наша компания находится на стадии быстрого развития, мы более сконцентрированы на бизнесе, а не на ИТ-системах прошлого.

*Тим Йе, директор, Большой Китай, General Mills*

В сравнении с результатами прошлого исследования все больше ИТ-директоров находятся в состоянии постоянных изменений — 90% опрошенных уверены, что впереди их ожидают изменения среднего уровня или полное преобразование (рис. 15). Изменение бизнес-моделей, бюджеты и макроэкономические факторы возглавляют список основных внешних сил, влияющих на ИТ последние три года. ИТ-директор, работающий в сфере товаров широкого потребления, охарактеризовал эти три силы как неотделимые друг от друга: «Все эти внешние силы взаимосвязаны. Мой бюджет зависит от ма-

кроэкономических факторов, которые в свою очередь изменяют нашу бизнес-модель».

ИТ-директор предприятия розничной торговли во Франции считает, что даже клиенты могут стать причиной дополнительных изменений: «Новые отношения с клиентами потребуют создания и новой бизнес-модели». Многие отрасли в самом деле столкнутся с неизвестными и на данный момент необозримыми изменениями в будущем. Как заметил ИТ-директор из США, «бизнес-модель в системе здравоохранения все еще только определяется». Опрошенные ИТ-директора согласились с тем, что требуется постоянная адаптационная гибкость, чтобы справиться с незапланированными изменениями и событиями.

#### Сегодня ИТ-директора выполняют широкий круг нестандартных задач

ИТ-директора в организациях с высоким уровнем роста способны справиться с изменениями, несмотря на их источник, на 42% успешнее, чем их коллеги, работающие в организациях с низким уровнем роста (рис. 16). «Моя задача состоит в том, чтобы быть инициатором перемен», — отметил ИТ-директор, работающий в сфере СМИ и развлечений.

Чтобы обеспечить поддержку новой реальности повсеместных перемен, сегодня ИТ-директорам приходится тратить впечатляющие 55% своего времени на такие уве-

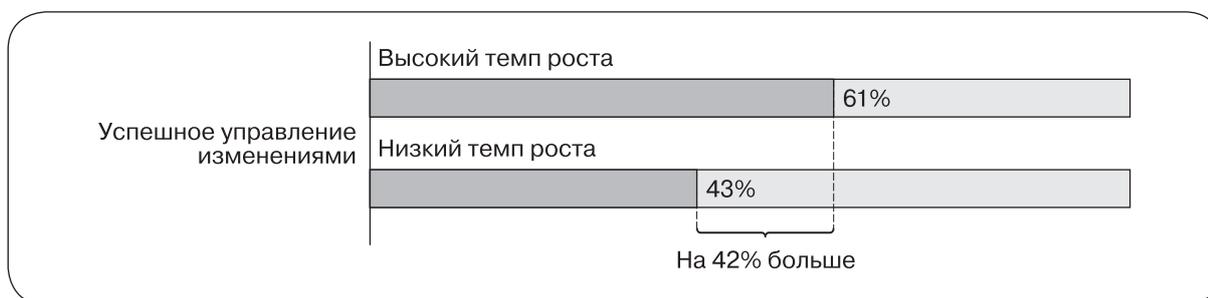


Рис. 16. Эффективное внедрение преобразований требует выхода за рамки традиционных видов деятельности ИТ-директора

личивающие возможности компании виды деятельности, как *организация поддержки планов инновационного развития, внедрение новых технологий и решение бизнес-задач, не связанных с технологиями.*

В среднем ИТ-директора уделяют оставшиеся 45% времени более традиционным ИТ-задачам, которые не менее важны для работы предприятия. Это и *управление текущей ИТ-средой, и решение основных проблем, и снижение затрат.*

«Все упирается в способность оценить масштабы и быстро среагировать на изменения спроса. Многое из того, что мы делаем, позволяет бизнесу осуществлять операции напрямую», — заявил ИТ-директор из сферы банковского бизнеса. А ИТ-директор из США, занятый в сфере товаров широкого потребления, рассказал, как его компании удается сохранить гибкость: «Мы создали модель переменных затрат, которая позволяет отлично адаптироваться к изменениям в бизнесе».

### Проверка реальности: ситуация каждого ИТ-директора уникальна

#### Макроэкономические факторы

ИТ-директорам необходимо не отставать от текущих рыночных сил, уделяя особое внимание конкурентным изменениям и возможностям дифференциации их организаций. Например, макроэкономические факторы так или иначе оказывают

влияние на деятельность ИТ-директоров практически во всех отраслях и странах. Как объяснил один ИТ-директор, который работает в сфере химической и нефтяной промышленности, «наша бизнес-модель обусловлена макроэкономическими факторами и претерпевает быстрые изменения. Нам необходимо работать эффективнее, чтобы продолжить нашу деятельность».

#### Региональные условия

Очевидно, что условия, относящиеся к определенному региону, также оказывают влияние на операционную среду ИТ-директоров. Например, ИТ-директора в странах с формирующейся рыночной экономикой могут создать надежные условия для непосредственных инвестиций в новые технологии с целью поддержки текущего состояния быстрого роста их предприятий. Между тем их коллеги в странах с устоявшейся экономикой могут быть вынуждены, по крайней мере временно, немного «натянуть поводья». Наличие специализированных отраслевых навыков также зависит от региона, что служит еще одним фактором, который ИТ-директорам следует учитывать при определении приоритетов.

#### Характеристики отрасли

Каждому ИТ-директору также необходимо понимать, как изменяются ожидания клиентов относительно продуктов и услуг, где существуют конкурентные угрозы и

как развиваются отношения с клиентами. Например, ИТ-директорам в высококонкурентной, ценочувствительной отрасли может быть необходимо ограничить концептуальное планирование, чтобы их организации были сосредоточены на производственных показателях финансового года.

Приоритеты ИТ-директоров также зависят от того, насколько хорошо отрасль в целом справляется с изменениями. Очевидно, что ситуации в отрасли также варьируются от хаотичных до относительно стабильных. В частности, ИТ-директора в автомобильной, банковской и других отраслях промышленности отметили, что они ожидают радикальных изменений бизнес-моделей. Как объяснил ИТ-директор, работающий в химической и нефтяной промышленности, «мы постоянно находимся в состоянии развития, что оказывает огромное влияние на ИТ-инфраструктуру».

#### *Организационное влияние*

Нам необходимо, что мы и делаем, играть ведущие роли в процессе реструктуризации нашей ИТ-организации для соответствия нуждам бизнеса.

*Джо Локандро, ИТ-директор,  
CLP Holdings*

Определяя приоритеты в отношении трех пар ролей ИТ-директоров, необходимо обратить внимание на характеристики организации, например на формальную структуру отчетности, культуру работы и равновесие полномочий. Наиболее эффективно работающие ИТ-директора пытаются наладить управление снизу вверх, а не только сверху вниз, чтобы высшее руководство полностью понимало вклад ИТ-директора и ИТ-команды.

ИТ-директора сталкиваются с особыми сложностями, если какая-либо часть организации претерпевает постоянные изменения. Если организация участвует в слиянии или поглощении, стратегическое мышление может неизбежно занять второстепенные позиции, по крайней мере на

ближайший период. Скорее всего, более неотложными будут тактические вопросы, например, интеграция бизнес-функций и платформ, решение вопросов обеспокоенности персонала в связи с гарантией занятости и принятие решений относительно объектов материальной собственности и цепочек поставок.

Подготовленность к разрешению вопросов культурного противодействия может облегчить процесс преобразований. Но даже в периоды организационного подъема проницательные ИТ-директора будут привлекать лучший персонал для работы над переводом приложений, создания новых платформ и т. д.

#### *Личные амбиции*

Даже личные карьерные устремления составляют часть окружения ИТ-директоров. В рамках определения ролей, которые требуют большего внимания, ИТ-директора должны регулярно оценивать свои навыки и профессиональное развитие для реализации общих карьерных планов. Хотя, например, некоторые ИТ-директора легко достигают успеха в качестве настроенных на сотрудничество бизнес-лидеров, другим в этой роли необходимо приложить больше усилий. Регулярное обращение к коллегам за всесторонними отзывами поможет выявить свои неожиданные сильные стороны, а также пути совершенствования.

### **ПОВЫШЕНИЕ УСПЕШНОСТИ ИТ-ДИРЕКТОРОВ: СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ В ВЫПОЛНЕНИИ КЛЮЧЕВЫХ РОЛЕЙ**

Путем расширенного статистического анализа результатов мы выделили три группы ИТ-директоров и обозначили их уникальные характеристики. Последующий анализ профилей поясняет, как стать: еще более проницательным провидцем, еще более

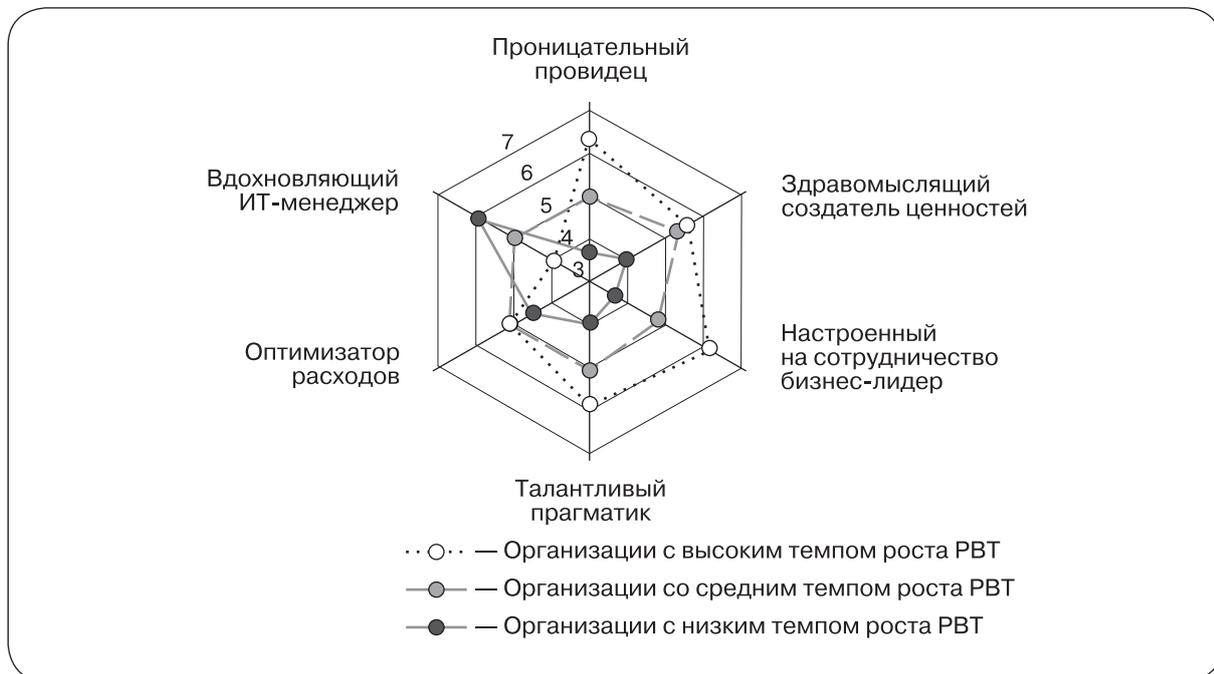


Рис. 17. Профили отображают разительные отличия между тремя группами ИТ-директоров

Примечание: показатели каждой группы ИТ-директоров определяются на основании ответов на дискретные вопросы. Средние показатели для каждой роли графически отображаются в трех категориях (с высоким, средним и низким темпами роста РВТ). При возможном диапазоне от 0 до 10 фактические показатели находятся в диапазоне от 3 до 7.

талантливым прагматиком, более здравомыслящим создателем ценностей, более непреклонным оптимизатором расходов, более настроенным на сотрудничество бизнес-лидером и более вдохновляющим ИТ-менеджером.

### Роли ИТ-директоров с высоким темпом роста РВТ значительно отличаются от других

Роли, визуально представленные на рис. 17 в виде шестиконечной паутинчатой диаграммы, предлагают ИТ-директорам более структурированный подход к определению сфер, требующих большего внимания. На диаграмме-паутине представлены три группы респондентов нашего исследования — ИТ-директора организаций с высоким, средним и низким темпами роста РВТ.

Прежде всего ИТ-директора, работающие в организациях с низким темпом роста РВТ, сосредотачивают внимание на роли ИТ-менеджера, что обозначено резким повышением графика в соответствующей точке на диаграмме-пауке. Но диаграмма также показывает, что повышенная сосредоточенность на одной роли ограничивает внимание, уделяемое другим пяти ролям. Профиль ИТ-директоров, работающих в организациях со средним темпом роста РВТ, демонстрирует достаточно низкую, но хорошо сбалансированную сосредоточенность на всех ролях.

ИТ-директора, работающие в организациях с высоким темпом роста РВТ, используют достаточно сбалансированный подход, но не уделяют внимание некоторым аспектам роли ИТ-менеджера. В результате профиль ИТ-директоров с высоким темпом роста РВТ характеризуется тремя

максимумами, соответствующими ролям провидца, бизнес-лидера и прагматика. Эти максимумы означают значительную сосредоточенность ИТ-директоров с высоким темпом роста РВТ на предложении инновационных изменений, сотрудничестве с коллегами в пределах всего предприятия и практическом осуществлении инноваций соответственно.

## Внедрение инноваций

### *Совершенствование навыков провидца*

Важная роль ИТ-директоров заключается в объяснении руководителям высшего звена, что им необходимо не только сосредотачиваться на деятельности, но и внедрять инновации в бизнес.

*Д-р Уоррен Ритчи, ИТ-директор,  
Volkswagen Group of America*

Многие ИТ-директора, стремящиеся к совершенствованию в качестве провидцев, привели примеры положительных изменений в их отношениях с руководителями высшего звена. Мы услышали воодушевленные отзывы об ощутимых изменениях в восприятии после того, как ИТ-директора начали более тесно сотрудничать с другими руководителями высшего звена.

ИТ-директор из Мексики, работающий в сфере страхования, отметил, что сейчас генеральные директора абсолютно убеждены в важности роли ИТ: «Генеральные директора представляют информационные технологии советам директоров как необходимый элемент развития компаний».

ИТ-директор из Дубая сказал: «Информационные технологии играют ключевую роль в повышении осведомленности коллег о важности ИТ для бизнес-операций».

ИТ-директора – провидцы также получают поддержку бизнеса благодаря предлагаемым инновациям, выделяющим организацию среди других. ИТ-директор из Италии, работающий в банковской сфере,

занимается вопросами «управления инновационными процессами» и «важности технологических инноваций». ИТ-директор из Китая, занятый в сфере товаров широкого потребления, работает над планами-прогнозами, включающими «акцент на внутренних инновациях, особенно для поддержки продаж».

Одним из результативных действий провидца является сообщение четкой картины основных технических приоритетов. ИТ-директор, работающий в сфере государственного образования, отметил: «Я хотел бы уделять больше времени определению технологий, поддерживающих бизнес-процессы и структуру организации». Признавая необходимость повышения осведомленности бизнеса об использовании технологий, ИТ-директор из Южной Африки, работающий в сфере товаров широкого потребления, сказал: «Бизнес еще не полностью использует доступные возможности бизнес-аналитики».

### *Совершенствование навыков прагматика*

Нам необходимо усовершенствовать технологии сотрудничества и партнерства — больше применять те технологии, которыми люди уже пользуются дома.

*Питер Беккер, ИТ-менеджер,  
Van Lanschot Bankiers*

Для совершенствования в качестве прагматика ИТ-директор устанавливает такие цели, как повышение производительности и обеспечение большей гибкости организации. ИТ-директор из Австралии, работающий в сфере товаров широкого потребления, указал на необходимость «выделяться среди других путем введения на рынок новых продуктов, опережая конкурентов по качеству и скорости». ИТ-директор, занятый в сфере финансовых рынков, сказал: «В настоящее время у нас нет необходимой гибкости, но мы стремимся к ее достижению».

**Проницательный провидец, талантливый прагматик***Возможности совершенствования для внедрения инноваций*

- Знаете ли вы, каким образом развивающиеся технологии и инновационные процессы могут отвечать очевидным бизнес-потребностям в вашей отрасли?
- Как вы будете сотрудничать с компаниями, предоставляющими услуги аутсорсинга, чтобы уделять больше времени внедрению инноваций на предприятии?
- Как вы можете улучшить использование механизмов сотрудничества и коммуникаций для расширения сетей сотрудников и партнеров?
- Оцениваете ли вы результаты внедрения, чтобы коллеги не только понимали результаты, но и убеждались в их действенности и стремились к большему?

Большая гибкость часто является следствием аутсорсинга бизнес- или ИТ-услуг. Это также позволяет организациям сконцентрироваться на их основных областях знаний.

Партнерство с внешними организациями освобождает время для работы над ключевыми организационными приоритетами, позволяя ИТ-директорам сосредоточиться на областях, обоснованно требующих большего внимания. ИТ-директор из Сингапура, занятый в сфере автомобильной промышленности, поделился планами по использованию внешних источников в целях повышения эффективности, особенно если товары обеспечивают значительное преимущество по сравнению с конкурентами: «Мы сосредоточим внимание на основной специализации и факторах дифференциации, обеспечивающих конкурентное преимущество».

Прагматичный ИТ-директор эффективно управляет деловым сотрудничеством на всем предприятии и помогает в этом другим. Организации стремятся расширить сотрудничество с клиентами и партнерами путем применения растущего ряда механизмов на различных предприятиях по всему миру. Причину нам объяснил ИТ-директор, работающий в сфере электроники: «Сотрудничество приводит к инновациям».

Для укрепления глобального сотрудничества ИТ-директора из различных отраслей обращаются к возможностям веб-конферен-

ций, совместного планирования, социальных сетей и виртуальных миров. ИТ-директор из США, работающий в сфере автомобильной промышленности, сказал: «В частности, вопросы сотрудничества и возможности его улучшения не дают мне покоя, особенно в связи с глобализацией».

**Повышение окупаемости вложений в ИТ***Совершенствование навыков создателя ценностей*

Без технологической поддержки развития продукта наши продукты будут слишком дорогими для потребителя. А сбыт нашей продукции постоянно улучшается благодаря технологиям и инвестициям в цепочки продаж.

*Джеспер Эриксен, ИТ-директор,  
Aria Foods Amba*

У ИТ-директоров, желающих усовершенствоваться в создании ценности для организации, существует множество возможностей для инновационных информационных решений. ИТ-директора привели примеры множества возможностей улучшенного использования данных их организациями. «Мы не относимся к данным как к активу, нам необходимо лучше работать с нашими неструктурированными данными», — сказал ИТ-директор из США, работающий в медико-биологической отрасли.

**Здравомыслящий создатель ценностей, непреклонный оптимизатор расходов**  
*Возможности совершенствования для повышения окупаемости вложений в ИТ*

- Каковы ваши возможности работы с бизнесом для получения максимального финансового результата от текущего портфеля информационных технологий?
- Активно ли вы задействуете бизнес в совместном получении необходимой информации и предлагаете ли новые возможности обеспечения ценности информации?
- Как вы можете использовать опыт конкурентов для дальнейшей оптимизации бизнес- и ИТ-процессов?
- Если бы вы сами были собственным преемником, какие бы три основных действия вы совершили для повышения результативности ИТ-инвестиций на 20%?

Очевидно, что в результате подобных действий ИТ-директора ожидают прибыльности своих предприятий. Шведский ИТ-директор, работающий в сфере промышленных товаров, сказал: «Бизнес-аналитика приобретет большее значение после осуществления нашей новой системы планирования ресурсов предприятия (ERP) — неисчерпаемого информационного ресурса».

Здравомыслящие создатели ценностей не просто реагируют на запросы клиентов. Эти ИТ-директора используют проактивный подход в определении решений, например, подготовленность к непосредственным потребителям, ищущим новые каналы. Для взаимодействия с клиентами, по словам ИТ-директоров, им необходимы лучшая интеграция и прозрачность. ИТ-директор из Испании, работающий в сфере промышленных товаров, «распространяет механизмы и информацию в сети для дистрибьюторов по всему миру».

ИТ-директор из США, работающий в сфере энергетики, отмечает большие ожидания как внутренних, так и внешних клиентов в этом отношении: «Отношения с клиентами требуют предоставления информации почти в реальном времени и возможности незамедлительного осуществления изменений, для чего необходимы инновации. Например, нашим клиентам

необходима обратная связь почти в реальном времени относительно цен».

*Совершенствование навыков оптимизатора расходов*

Успешному ИТ-директору необходимо снижать затраты бизнеса на информационные технологии — это факт. Но как еще более усилить сосредоточенность на сокращении расходов в будущем?

Стандартизация бизнес-процессов — это один из проверенных способов экономии денег. Например, компания Shell Oil применяет подход по улучшению внутренних процессов, называемый «ESSA: устранение, упрощение, стандартизация и автоматизация».<sup>2</sup> Эти четыре последовательных шага помогают прежде всего определить ненужные процессы и избавиться от них. Те, которые считаются необходимыми, затем могут быть максимально упрощены и стандартизированы. И наконец, некоторые из стандартизированных процессов выбираются для автоматизации.

Многие ИТ-директора, принявшие участие в нашем исследовании, планируют снизить затраты бизнес-процессов. ИТ-директор из Японии, задействованный в химической и нефтяной промышленности, сформулировал общую задачу: «Мы пыта-

<sup>2</sup> См.: Patel R. 2008. Supermajors must up their game or eventually face extinction. *Financial Times* (3 November). <http://royaldutchshellplc.com>.

емся превратить фиксированные затраты в переменные». Упрощенные процессы являются ключевой задачей, обозначенной ИТ-директором из Индии, работающим в медико-биологической отрасли: «Упрощенные информационные технологии, маневренные бизнес-процессы и уникальные предложения партнерам обеспечат нашу уверенность в преимущественном положении компании на рынке».

ИТ-директор, работающий в сфере товаров широкого потребления, отметил, что растущий спрос на стандартизацию процесса — это лишь одно из многих функциональных требований текущей операционной среды компании, которая характеризуется «повышенной мобильностью, глобализацией и внешними связями с информационными технологиями». ИТ-директор из Нидерландов, работающий в сфере СМИ и развлечений, таким образом обобщает свои планы: «Моя цель — ускорить бизнес-процессы и снизить их стоимость».

В рамках постоянной работы по снижению затрат ИТ-директор из Японии, работающий в сфере электроники, стремится к созданию более гибкой инфраструктуры: «Технологии претерпевают значительные изменения: это касается, например, „облачных вычислений“ (cloud computing). Мы стоим на пороге эпохи, когда нам не нужно владеть активами».

## Расширение влияния на бизнес

### *Совершенствование навыков бизнес-лидера*

Руководители направлений бизнеса и технологий сотрудничают ежедневно, часто применяя бизнес-стратегию. Мы строим будущее нашей компании путем интеграции нужд бизнеса и технологий.

*Джозеф Саймон, старший вице-президент, ИТ-директор, Viasat*

Для ИТ-директоров, которые желают стать более активными бизнес-лидерами, важно

уделять время осуществлению определенной деятельности. Многие ИТ-директора поделились с нами задачами по улучшению согласованности бизнеса и технологий. Мы услышали много примеров текущего прогресса в «получении права голоса», а также планов по укреплению этих связей в ближайшие годы.

ИТ-директор из Бельгии, работающий в сфере автомобильной промышленности, сказал: «Мы переходим к лучшей согласованности бизнеса и ИТ. В прошлом ИТ-инфраструктура предоставляла то, что было необходимо пользователям. Сегодня информационные технологии предлагают бизнесу новые решения». Эта ситуация знакома ИТ-директору предприятия розничной торговли в Индии: «Мы в большей степени обеспечиваем бизнес и становимся партнерами». А ИТ-директор из Ирландии, работающий в сфере товаров широкого потребления, разъяснил: «Теперь мы проактивно работаем с бизнесом, не дожидаясь выставления требований».

Смотря в будущее, ИТ-директора поделились своими ожиданиями по поводу внедрения новых бизнес-инициатив и влияния на корпоративную культуру совместно с коллегами-руководителями. ИТ-директор из Франции, задействованный в сфере авиакосмической и оборонной промышленности, сказал, что высшее руководство будет оценивать эффективность ИТ в 2009 г. на основании «способности развивать ИТ-подразделения для лучшего соответствия стратегии предприятия».

Тесно сотрудничая со всей организацией, ИТ-директора способствуют созданию усовершенствованных бизнес-моделей. «В будущем бизнес будет более динамичным, поэтому нам необходимо обеспечивать лучшую связь между бизнес-видением и ИТ-проектами. Сейчас мы гораздо лучше фиксируем, как ИТ-проекты приносят ценность для бизнеса», — сказал ИТ-директор из США, работающий в химической и нефтяной промышленности.

### **Настроенный на сотрудничество бизнес-лидер, вдохновляющий ИТ-менеджер**

*Возможности совершенствования для расширения влияния на бизнес*

- Используете ли вы деловые отношения на предприятии для расширения вашего круга обязанностей за пределами ИТ-подразделения?
- Как можно начать продолжительный диалог между бизнесом и ИТ, способствующий осуществлению общих задач?
- Являетесь ли вы ролевой моделью с передовыми знаниями, по крайней мере, в одной сфере ИТ?
- Есть ли у вас гибкий всесторонний план по повышению деловой и технологической квалификации в ИТ-подразделении?
- Стремится ли ваша организация защищать и улучшать качество данных предприятия?

#### *Совершенствование навыков ИТ-менеджера*

Многие вещи неожиданно приобрели критическое значение. Например, электронная почта не создавалась как критически важная служба, но является таковой в настоящее время.

*Бобби Джерман, ИТ-директор,  
Национальное управление США  
по авиации и исследованию  
космического пространства*

С ролью ИТ-менеджера справляются большинство ИТ-директоров. Но даже она может быть усовершенствована. ИТ-директора планируют совершенствовать навыки в ИТ-подразделении различными путями. «Необходимо укреплять бизнес- и ИТ-грамотность нынешней ИТ-организации», — сказал ИТ-директор, работающий в сфере туризма и транспорта. ИТ-директор из Германии заметил: «Техническая квалификация и личные навыки сотрудников тесно взаимосвязаны. Необходимая квалификация должна включать Web 2.0 и порталы, управленческую и социальную компетентность, а также знание зарубежных культур».

Респонденты исследования также четко высказались в отношении постоянной необходимости обеспечения высокого качества ИТ-поддержки, включая надежный доступ к проверенным данным. По словам ИТ-директора из Индонезии, «ИТ-услуги и

инфраструктура, обеспечивающие организационные возможности, должны быть лучше, чем просто хорошими». ИТ-директор из США, работающий в правительственном учреждении, сказал нам, что «прозрачность в правительстве имеет важное значение — надежные и защищенные данные являются обязательным условием». ИТ-директор из Японии отметил: «Нам необходимо сделать информацию о продуктах доступной внутренним и внешним клиентам и улучшить наш уровень обслуживания».

Даже будучи приверженным совершенствованию текущих ИТ-услуг, ИТ-менеджер уделяет время планированию новых инициатив. Как указал ИТ-директор, работающий в сфере автомобильной промышленности, «благоприятные для окружающей среды информационные технологии станут частью нашей корпоративной идентичности. ИТ-отдел должен стать таким же экологически безопасным, как и продукция компании. Это первостепенная инициатива на будущее».

ИТ-директор из Бразилии, работающий в сфере СМИ и развлечений, привел большой перечень краткосрочных планов по повышению конкурентоспособности, включая «порталы самообслуживания, мобильные решения, виртуализацию, гибкий выбор источников, управление рисками, соблюдение норм и развитие человеческих ресурсов».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ: ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ДВОЙСТВЕННЫХ РОЛЕЙ В БУДУЩЕМ

Ценность информационных технологий не вызывает сомнений. ИТ-директор способствует развитию организации путем обеспечения видения и повышения эффективности.

*Хидео Миязаки, консультант группы, Sunstar*

ИТ-директора признали, что интеграция действий, которые иногда кажутся противоречивыми, вызывает постоянную напряженность. Но, несмотря на различные факторы, результаты исследования показывают, что ИТ-директора нашли возможность сосредоточить внимание на наиболее важных для них самих и их организаций вопросах. Более 2500 ИТ-директоров по всему миру единогласно указывают на ключевые действия ИТ-директоров для достижения основных целей внедрения инноваций, повышения окупаемости вложений в ИТ и расширения влияния на бизнес.

### *Внедрение инноваций*

Для планирования и внедрения инноваций ИТ-директора интегрируют роли проницательного провидца и талантливой прагматика. Ключевые действия, связанные с данной целью, таковы:

- помощь в интеграции бизнеса и технологий;
- отстаивание необходимости инноваций;
- расширение влияния ИТ-директоров;
- помощь в реализации корпоративного видения;
- содействие в реализации совместной работы;
- концентрация внимания на основных областях специализации.

### *Повышение окупаемости вложений в ИТ*

Для достижения повышения окупаемости ИТ-инвестиций ИТ-директора совмещают роли здравомыслящего создателя ценно-

стей и непреклонного оптимизатора расходов. Ключевые действия для достижения данной цели включают:

- использование критически важной информации;
- обеспечение новых способов привлечения клиентов;
- усиление интеграции и прозрачности;
- стандартизацию с целью экономии;
- централизацию инфраструктуры;
- сохранение высшего приоритета за процессом снижения затрат.

### *Расширение влияния на бизнес*

Для укрепления связей с бизнесом ИТ-директора объединяют роли настроенного на сотрудничество бизнес-лидера и вдохновляющего ИТ-менеджера. Ключевые действия, связанные с данной целью:

- знание бизнеса;
- совместная работа с коллегами из бизнес-подразделений над не связанными с ИТ проектами;
- представление и оценка ИТ с коммерческой точки зрения;
- воспитание действительно уникальных ИТ-танталов;
- руководство ИТ-командой;
- улучшение качества данных.

Со временем мы ожидаем, что ИТ-директора будут регулярно оценивать, какое внимание следует уделять каждой из трех пар ролей. Наши профили предлагают ИТ-директорам более структурированный подход к определению сфер, требующих большего внимания, и соответствующих возможностей осуществления. Какие бы роли вы ни выбрали, мы будем рады сотрудничать с вами.

## БЛАГОДАРНОСТИ

Мы хотели бы поблагодарить 2598 ИТ-директоров по всему миру, поделившихся с нами своим временем и мнениями. Выражаем особую благодарность ИТ-директорам,

которые позволили нам включить цитаты из их интервью для подчеркивания основных тем отчета. Мы также хотели бы выразить благодарность команде IBM за вклад в работу над исследованием «Global Chief Information Officer Study».

Руководящая группа: Питер Корстен (руководитель исследования), Джим Эллисон, Марк Эрнст, Рим Эспозито, Грег Голден, К. С. Гудман, Тереза Голден, Марк Хеннесси, Керри Холли, Харви Коппел, Пит Маккаффри, Мэтт Порта, Жанна Росс (Массачусетский технологический институт), Род Смит, Патрик Тул, Джефф Викри и Джордж Вестерман (МИТ).

Проектная группа: Линда Бэн (директор исследования), Рик Дисни (директор исследования), Элисса Бэк, Стив Баллоу, Раджив Джайн, Уманг Джайн, Кэтлин Мартин, Джони Макдоналд, Джулия Макманус, Юка Отохата, Мелисса Садер, Эрвин Ферштрелен и Сиобхан Рис.

Мы также благодарим сотни партнеров и руководителей IBM по всему миру, проводивших личные интервью с ИТ-директорами.

### **Информация об институте IBM Institute for Business Value**

Институт IBM Institute for Business Value, входящий в IBM Global Business Services, разрабатывает обоснованное фактами стратегическое видение для бизнес-руководителей высшего ранга относительно критических одноотраслевых или межотраслевых вопросов. Исследование «Global Chief Information Officer Study» было проведено в рамках постоянной серии исследований руководителей высшего звена компаний. Для получения более подробной информации об исследованиях IBM Institute for Business Value используйте e-mail: [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com).