



Innowacyjność: wyzwania dla CIO

Spis treści

- 2 Wstęp**
- 4 Badanie “IBM Global CEO Study 2006”**
- 6 Rola dyrektora ds. informatyki we wspieraniu innowacyjnych modeli biznesowych**
- 11 Rola dyrektora ds. informatyki w ułatwianiu współpracy**
- 15 Rola dyrektora ds. informatyki w integracji biznesu i technologii**
- 18 Wnioski**

Wstęp

Po latach cięcia kosztów i prób zwiększania efektywności, zarządy firm, niezależnie od ich wielkości i branży, zaczynają zwracać uwagę na kwestie rozwoju firmy. Narzędziem, które ma im to ułatwić i umożliwić jest innowacyjność.

Globalizacja, szybkie upowszechnianie nowych rozwiązań i postęp technologiczny wymuszają na przedsiębiorstwach zmiany modelu prowadzenia biznesu. To motywuje je do poszukiwania metod zapewniających im uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Zarządy firm rozumieją, że prawdziwie szybki rozwój mogą osiągnąć tylko najbardziej innowacyjne organizacje, które są w stanie wykorzystać każdą okazję, która pozwoli im odróżnić się od konkurencji.

Raport “IBM Global CEO Study 2006” powstał w celu zbadania poglądów prezesów firm na temat zagadnień związanych z innowacyjnością przedsiębiorstw. Badanie objęło prezesów firm różnej wielkości, a wyniki studium zawierają informacje istotne z punktu widzenia zarządów firm. Powinny zainteresować zwłaszcza dyrektorów pionów informatyki, od których już od dawna oczekuje się, że będą wspierali działania wspomagające innowacyjność.¹

Wyniki studium dowodzą, że prezesi firm poświęcają coraz więcej uwagi kwestiom związanym z innowacyjnością. Wyraźnie widać zmianę ich postaw. Postrzegają innowacyjność w sposób bardziej niekonwencjonalny i ekspansywny, widząc potrzebę większej elastyczności w jej kreowaniu.

Wierząc w znaczenie innowacyjnego podejścia do projektowania produktów, usług, a także sfery operacyjnej, prezesi zaczęli również dostrzegać znaczenie innowacyjnych pomysłów w sposobie prowadzenia biznesu. Ich zdaniem ten ostatni czynnik jest warunkiem koniecznym do kreowania nowych, wyróżniających firmę wartości.

Fakty

Wyraźnie widać zmianę postaw prezesów wobec innowacyjności. Postrzegają ją w sposób bardziej niekonwencjonalny i ekspansywny, widząc potrzebę większej elastyczności w jej kreowaniu.

“Najśmielsze plany rozważane w naszej firmie są realizowane dzięki wykorzystaniu możliwości stwarzanych przez współpracę z usługodawcami z innych sektorów.”

— Uczestnik studium Global CEO

Niezbędnym, wstępnym warunkiem do kreowania innowacyjności jest, zdaniem prezesów firm, odpowiedni poziom **współpracy wewnętrznej**. To jednak tylko jeden z elementów sprzyjających innowacyjności. Prezesi coraz częściej szukają innowacyjnych pomysłów na zewnątrz firmy. Przyznają, że dopiero współpraca partnerska, wykraczająca poza ramy organizacji owocuje prawdziwym wzrostem przychodów, a także liczby innowacyjnych rozwiązań.

O problemie różnic pomiędzy działami IT i resztą biznesu napisano już bardzo wiele. Prezesi uczestniczący w badaniu opowiedzieli się za działaniami zmierzającymi do ich całkowitego wyeliminowania. Integracja **biznesu i informatyki** jest, z ich punktu widzenia, warunkiem koniecznym dla tworzenia innowacji. Analiza finansowa przeprowadzona przez firmę IBM potwierdza ten pogląd. Badania IBM wykazały, że organizacje, którym udało się sprawnie scalić sferę biznesu i technologii uzyskały znacząco lepsze wyniki finansowe (zarówno w przychodach jak i na marży operacyjnej), w porównaniu do przedsiębiorstw, którym się to nie powiodło.

Prezesi przyznają również, że technologia powinna odgrywać większą rolę w kreowaniu strategii biznesowej i pomagać w wykorzystywaniu szans strategicznych.

Zadaniem naszego raportu jest przybliżenie Czytelnikowi (zwłaszcza z pionów IT) wniosków płynących z „CEO Study”. Dyrektorzy ds. informatyki powinni zrozumieć, jakie znaczenie dla ich działów ma rosnąca rola innowacyjności i rozwoju w strategii współczesnych firm. Ten dokument może pomóc w zrozumieniu, jakie działania powinni podjąć, by usprawnić proces tworzenia innowacji. Wyjaśni, jak rozwiązywać zagadnienia informatyczne wskazywane przez prezesów, w jaki sposób zwiększać stopień innowacyjności przedsiębiorstwa i w rezultacie jak przyczynić się do jego rozwoju.

Rodzaje innowacyjności

- **Produktowa i usługowa**—
innowacyjność w zakresie produktów i usług lub działań związanych z rynkiem
- **Operacyjna**— *innowacyjność prowadząca do poprawy skuteczności i sprawności podstawowych procesów i funkcji przedsiębiorstwa*
- **Innowacyjność modeli biznesowych**—*innowacyjność powodująca fundamentalne zmiany w sposobie prowadzenia biznesu lub metodach generowania przychodu*

Badanie “IBM Global CEO Study 2006”

W ramach ogólnosięciowego badania IBM przeprowadził sondaż na temat innowacyjności wśród 765 prezesów i dyrektorów firm oraz osób na kierowniczych stanowiskach w sektorze publicznym. Respondentami były osoby działające w 20 sektorach przemysłu, w 11 regionach świata, na rynkach rozwiniętych, a także na ważnych rynkach rozwijających się (Chiny, Indie, Europa Wschodnia i Ameryka Łacińska). Wśród nich znajdowali się szefowie firm małych i wielkich, notowanych na giełdzie, jak i prywatnych. Tak liczna i zróżnicowana grupa respondentów pozwoliła na poznanie wielu różnych punktów widzenia oraz przeprowadzenie wartościowych analiz.

Badania oparte były na szczegółowych wywiadach z prezesami. 80 procent z nich stanowiły rozmowy bezpośrednie, a 20 procent wywiady telefoniczne. Respondenci otwarcie dzielili się swoimi spostrzeżeniami dotyczącymi ich planów na przyszłość.

Z odpowiedzi wyłania się interesujący i nowy obraz innowacyjności. Prezesi szukają trwałej przewagi konkurencyjnej, poprzez tworzenie nowych rozwiązań, odbiegających, a nawet całkowicie zmieniających dotychczasowe modele biznesowe.

Z powyższych relacji wynikają trzy istotne zagadnienia dla dyrektorów ds. informatyki:

- **Innowacyjność w obszarze modelu biznesowego ma krytyczne znaczenie dla biznesu.**
Innowacyjność w zakresie produktów, usług i działań pozostaje ważna. Presja konkurencji sprawia jednak, że rośnie zainteresowanie prezesów nowymi modelami biznesowymi. Tylko firmy, które są w stanie znacząco zmienić sposób kreowania wartości własnych lub obcych produktów i usług, mogą się wyróżnić i zyskać przewagę konkurencyjną.

Fakty

Na pierwszym i drugim miejscu listy dziesięciu największych barier innowacyjności prezesi umieszczali „nieelastyczną infrastrukturę” oraz „niewystarczający dostęp do informacji”.

Wyniki „CEO Study” dowodzą, że przed dyrektorami ds. informatyki, którzy potrafią przedstawić rzeczową wizję i wskazać, sposób wspierania działań na rzecz innowacyjności w całej firmie, otwierają się nowe możliwości, związane ze wzmocnieniem ich roli przywódczej.

- **Szczególne znaczenie ma współpraca ze światem zewnętrznym.** Prezesi podkreślali ogromną wagę zwiększania innowacyjności w wyniku współpracy wewnątrz, ale także na zewnątrz firmy. Najlepszymi zewnętrznymi źródłami innowacyjnych pomysłów są partnerzy biznesowi i klienci.
- **Technologia może być czynnikiem kreującym i pobudzającym innowacyjność.** Chcąc w pełni wykorzystać potencjał innowacji i wyzwolić w organizacji kreatywność, należy połączyć wiedzę o technologii z głęboką wiedzą biznesową i marketingową. Spójne powiązanie biznesu z technologią jest warunkiem koniecznym do efektywnego kreowania innowacyjności.

Prezesi wskazywali również konkretne obszary IT, które powinny być przedmiotem szczególnego zainteresowania dyrektorów ds. informatyki. Po pierwsze, blisko 80 procent prezesów za „ogromnie ważne” uznało integrację biznesu z technologią. Równocześnie jednak, mniej niż połowa z nich oceniła swoją organizację jako „zintegrowaną w dużym stopniu”.

Na pierwszym i drugim miejscu listy dziesięciu największych barier utrudniających innowacyjność prezesi umieszczali „nieelastyczną infrastrukturę, także informatyczną” oraz „niewystarczający dostęp do informacji”.

Ma to ogromne znaczenie dla dyrektorów ds. informatyki. Świadczy o tym, iż pionierzy informatyki są postrzegane raczej jako bariery dla innowacyjności, aniżeli jej motory. Równocześnie jednak przed dyrektorami, którzy potrafią przedstawić rzeczową wizję wsparcia działań pobudzających innowacyjność w firmie, otwierają się ogromne możliwości. Niewątpliwie zarządy będą oczekiwać od dyrektorów ds. informatyki działań mających na celu wspieranie innowacyjności. Najwięcej zyskają jednak ci, którzy będą działać proaktywnie, tworząc klimat i infrastrukturę sprzyjającą innowacyjności.

Fakty

“Na rynku masowych produktów udaje nam się pozyskiwać większą lojalność klientów właśnie dzięki innowacyjności opartej na współpracy. To przekłada się na większe przychody i mniejsze ryzyko.”

— Uczestnik „Global CEO Study”

Firmy przykładające dużą wagę do wprowadzania innowacyjnych modeli biznesowych odnotowują znacznie większy przyrost marży operacyjnej niż firmy o porównywalnej skali, które tego nie robią.

Rola dyrektora ds. informatyki we wspieraniu innowacyjnych modeli biznesowych

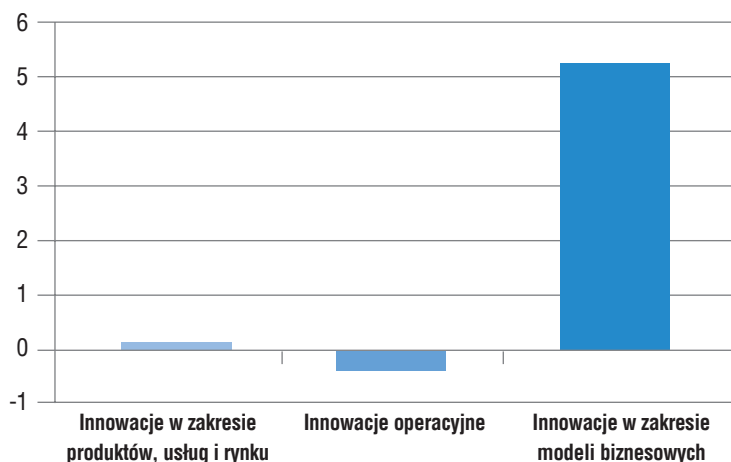
Dwie trzecie prezesów uczestniczących w badaniu przewiduje, że w ciągu najbliższych dwóch lat ich firmy staną w obliczu wielu zmian. Coraz większa konkurencja, rosnące oczekiwania klientów i globalizacja wymuszą zasadnicze zmiany w sposobie prowadzenia działalności gospodarczej.

Jako remedium na te zmiany wszyscy uznają innowacyjność w obszarze modeli biznesowych. Wielu prezesów uważa, że istotnym czynnikiem wyróżniającym ich biznes będzie sposób prowadzenia działalności trudniejszy do skopiowania, czy uczynienia standardem rynkowym niż np. innowacyjne produkty, czy usługi.² Przewaga konkurencyjna uzyskana na tym polu będzie bardziej długotrwała.

Badanie wykazało, że prawie 30 procent działań podejmowanych w zakresie innowacyjności dotyczy modyfikacji modelu biznesowego. Niektórzy przyznają, że innowacjom modeli biznesowych poświęcają tyle samo uwagi, co innym klasycznym sposobom innowacji.

Nawet prezesi, którzy dotąd nie widzieli powodów, by zajmować się innowacją modeli biznesowych, przyznają, że nadszedł na to czas – i to z ważnego powodu. Analiza finansowa przeprowadzona przez IBM wykazała, że firmy przykładające większą wagę do wprowadzania innowacyjnych modeli biznesowych odnotowały znacznie wyższy przyrost marży operacyjnej (w ujęciu pięcioletnim) niż ich bezpośrednia konkurencja.

Ilustracja 1. Przyrost marży operacyjnej w porównaniu do konkurentów (CAGR za okres 5 lat)



Fakty

Innowatorzy modeli biznesowych szukają nowych szans poza obszarem dotychczasowej specjalizacji, w którym czują się dobrze. Kreują w ten sposób wartość dodaną nie tylko we własnej firmie, ale i dla całej branży, w której działają.

Dyrektorzy ds. informatyki muszą stworzyć klimat sprzyjający innowacyjności modeli biznesowych w pionach IT.

Liderzy innowacyjności w zakresie modeli biznesowych stawiają na porozumienia partnerskie pomiędzy organizacjami. Zmieniają także strukturę organizacyjną, wychodząc poza ramy firmy, łączą swoją wiedzę z wiedzą wyspecjalizowanych partnerów. Wewnątrz firmy natomiast usuwają podziały organizacyjne, opierając się na wewnętrznych centrach usług. Stale szukają również okazji do wyjścia poza obszar dotychczasowej specjalizacji. Kreują w ten sposób wartość dodaną nie tylko dla własnej firmy, ale i całej branży.

W firmach o takim charakterze innowacyjność wynika z działań raczej proaktywnych, aniżeli będących reakcją na wydarzenia. To ich prawdziwy wyróżnik.

Firmy wprowadzające nowe modele biznesowe mogą liczyć na dodatkowe korzyści osiągnięte z tego tytułu, przede wszystkim zmniejszenie kosztów i zwiększenie elastyczności działań firmy. Prezesi tego typu firm twierdzą, że dysponują lepszymi narzędziami umożliwiającymi sprawne reagowanie na potrzeby operacyjne i zmiany zachodzące na rynkach. Współpraca z partnerami zewnętrznymi pozwala na obniżkę kosztów operacyjnych, przy jednoczesnym kreowaniu nowych możliwości generowania przychodów.

Dyrektorzy ds. informatyki mają do odegrania trudną, ale ważną rolę w procesie pobudzania innowacji modeli biznesowych. Prezesi firm jako główną barierę dla kreowania innowacyjności wskazują „klimat niechęci do współpracy”. Dlatego też dyrektorzy ds. informatyki mogą rozpocząć swoje działania od wykreowania właściwego nastawienia do innowacyjności w pionach informatyki. Powinni, przede wszystkim, poprawić podejście do kreowania innowacyjności wśród pracowników pionu IT. Mogą również sami poszukać lepszych sposobów prowadzenia działalności i zmienić własny model biznesowy na bardziej zachęcający do innowacyjnego myślenia. Ponadto, mogą zbudować fundamenty twórczej współpracy, zapewniając dostępność skalowalnej i elastycznej infrastruktury, która umożliwi spełnienie wymagań związanych z intensyfikacją działań na rzecz innowacyjności.

Fakty

Innowacyjne modele biznesowe IT

Tworzenie innowacyjnych modeli biznesowych wymaga spojrzenia na biznes okiem klienta oraz ponownej segmentacji klientów, a także podjęcia prób dotarcia do klientów o niewykorzystanym potencjale – ogólnie mówiąc, wykreowania nowej wartości dla klientów. W efekcie końcowym przedsiębiorstwo przeprojektowuje swoje struktury po to, by skutecznie i sprawnie docierać ze swoimi propozycjami do klientów. Wymaga to jednak usprawnienia sposobów dotarcia do odbiorców.

Usługi biznesowe są coraz częściej oparte na informatyce i realizowane za jej pośrednictwem. Dlatego dyrektorzy ds. informatyki muszą usprawnić działanie swoich pionów, przekształcając je w organizacje nastawione na klienta i zmieniając model funkcjonowania własnych działów.

Zorientowanie na klienta zwiększa potencjał pionu informatyki w zakresie wprowadzania innowacji, pozytywnie wpływając na działalność całej firmy.

Model biznesowy, na którym oparty jest dział IT, można postrzegać jako ogół interakcji pomiędzy ludźmi, procesami i technologiami, których zadaniem jest osiągnięcie określonych celów biznesowych. Pion informatyki odpowiada za procesy techniczne, z których każdy wymaga interakcji z biznesem w ściśle określonym zakresie. Każdy proces jest realizowany przez jedną lub więcej osób, często pracujących w różnych działach organizacji. Jeżeli procesy nie są właściwie dopasowane do potrzeb, osiągnięcie celów biznesowych może być trudne. Pełna orientacja na klienta pozwala na przeprojektowanie procesów, zmianę sposobu działania pionu IT w przedsiębiorstwie i zwiększenie potencjału działu, przyczyniającego się do kreowania innowacji wpływających na działalność całej firmy.

Nawet drobne zmiany procesów mogą mieć duży wpływ na osoby odpowiedzialne za ich realizację. Podejmując działania mające na celu upowszechnianie postaw proinnowacyjnych nie da się uniknąć kwestionowania obecnej struktury organizacyjnej i modelu biznesowego, a czasem nawet ich zmian. Żeby jednak stwierdzić, gdzie i jak należy wprowadzać usprawnienia, potrzebna jest wiedza o skuteczności obecnie stosowanego modelu.

Fakty

Jednym ze sposobów, które stosują przedsiębiorstwa, a w szczególności pionierzy informatyki, analizując swoje aktualne modele biznesowe, jest rozłożenie działalności na poszczególne procesy, nazywane też „komponentyzacją” (ang. componentizing). Dzięki temu kierownictwo firmy i pionierzy informatyki może rozpoznać główne atuty, cechy wyróżniające spośród konkurencji i stanowiące główne „nośniki wartości” w działalności. Jest to usystematyzowana metoda określania sposobu, w jaki informatyka wspomaga działalność firmy. Wiele przedsiębiorstw stosuje techniki komponentowego modelowania działalności, by stwierdzić, jakie ulepszenia procesów informatycznych oraz źródeł zaopatrzenia mogą zwiększyć sprawność przedsiębiorstwa i skuteczniej tworzyć wartość.³

Dyrektorzy ds. informatyki, którzy dobrze rozumieją „biznes informatyczny”, będą wiarygodnymi partnerami dla pozostałych działów organizacji.

Zmiana modelu biznesowego pionierzy informatyki wymaga również, aby stał się wiarygodnym partnerem dla pozostałych działów przedsiębiorstwa. Oznacza to, że dyrektorzy ds. informatyki muszą postrzegać swój pionierzy jako samodzielną firmę i odpowiednio nim zarządzać, a nie traktować go jako ośrodek kosztów działający według własnych reguł i zadań. Nowe pokolenie szefów ds. informatyki doskonale rozumie biznes informatyczny i przekształca pionierzy informatyki, tak by działały jak samodzielne przedsiębiorstwa. Zmiany te ułatwia postęp technologiczny, dzięki któremu dyrektorzy mogą konsolidować działalność, minimalizować nadmiarowość infrastruktury i oprogramowania, jasniej przedstawiać koszty i integrować dotąd oddzielne systemy i dane występujące w przedsiębiorstwie. I to właśnie dyrektorzy ds. informatyki będą musieli wprowadzić takie innowacje modelu biznesowego pionierzy informatyki i usług świadczonych pozostałym działom przedsiębiorstwa.

Uzyskanie wiarygodności w oczach zarządu firmy wymaga wykazania się przez dyrektora ds. informatyki doskonałością operacyjną w prowadzeniu pionierzy. Dzięki temu będzie on uznany za lidera innowacyjności i aktywnego uczestnika transformacji modelu biznesowego firmy.

Fakty

Infrastruktura informatyczna musi być na tyle elastyczna, aby była w stanie dostosowywać się do zmian jakie niesie za sobą innowacja.

Budowanie elastycznej struktury

Z założenia innowacyjność w zakresie modelu biznesowego powoduje wprowadzanie w organizacji istotnych zmian. W związku z tym jest uzależniona od podatności infrastruktury na te zmiany. Jeżeli z nowego modelu biznesowego firmy wynika konieczność powstania społeczności badaczy o zasięgu globalnym, ale infrastruktura nie zdoła przetworzyć ogromu wprowadzanych informacji lub nie zapewni wymaganego bezpieczeństwa uczestnikom, nowy model na pewno nie spełni oczekiwań.

Infrastruktura z zasady elastyczna łatwiej sobie poradzi z takimi zmianami biznesowymi. Jednak od dyrektorów ds. informatyki wymaga to stosowania technicznych rozwiązań infrastruktury, takich jak wirtualizacja i przetwarzanie autonomiczne, które projektowano pod kątem obsługi nieprzewidywalnych zmian, podnoszenia sprawności i skracania czasu wprowadzania na rynek nowych rozwiązań biznesowych:

- ***Wirtualizacja** polega na dynamicznym i niezauważalnym dla użytkowników rekonfigurowaniu zasobów systemowych, tak by obsługiwały zmienne obciążenia stwarzane przez różne kombinacje aplikacji.*
- ***Przetwarzanie autonomiczne** pozwala złożonym systemom informatycznym samodzielnie się naprawiać poprzez dynamiczne diagnozowanie i usuwanie usterek zgodnie z polityką danej firmy. Ponieważ odbywa się to bez ingerencji człowieka, proces jest szybszy i skraca czas generowania zysku.*

Rozwiązania technologiczne muszą być elementami większego planu, aby ich wprowadzenie było możliwe i aby przyniosły oczekiwane rezultaty. Definiując architekturę informatyczną przedsiębiorstwa, dyrektor ds. informatyki może przygotować grunt pod takie rozwiązania. Co więcej, może wykorzystać Architekturę Zorientowaną na Usługi (Service Oriented Architecture – SOA) ułatwiającą integrowanie systemów i aplikacji występujących w heterogenicznych środowiskach informatycznych.

Fakty

SOA umożliwia komponentyzację i przekształcanie funkcjonalności firmowych aplikacji w moduły lub usługi, które następnie mogą być udostępniane innym aplikacjom. Zastosowanie SOA upraszcza tworzenie nowego oprogramowania i pozwala na zmniejszenie kosztów jego produkcji. Ma także ogromny wpływ na zwiększenie elastyczności infrastruktury. W efekcie ułatwia wprowadzanie innowacyjnych procesów i zmian w organizacji.

Podobnie jak komponentowe modelowanie biznesowe (ang. component business modeling), SOA przyczynia się do lepszego rozumienia biznesu przez informatyków. Wymusza na nich myślenie kategoriami architektury biznesowej, a nie tylko architektury technicznej. Na przykład, przy projektowaniu systemu gospodarki magazynowej, zmusza do zastanowienia się nad procesami zachodzącymi w firmie oraz sposobem zaspokojenia potrzeb biznesowych w tym zakresie. Innymi słowy, prowadzi do lepszej komunikacji pomiędzy informatyką a biznesem.

Techniki, takie jak komponentowe modelowanie biznesowe i SOA, pozwalają informatykom i kadrze kierowniczej na nowo przemyśleć sposoby działania – a to jest fundamentem wprowadzania innowacji do modelu biznesowego.

Techniki, takie jak komponentowe modelowanie biznesowe i SOA, umożliwiają informatykom i kadrze kierowniczej spojrzenie na biznes z odmiennych, ale fundamentalnie zgodnych punktów widzenia. Pozwalają na nowo przemyśleć sposoby działania i rozważać metody alternatywne – a to stanowi podstawę wprowadzania innowacji do modelu biznesowego. Takie działania doskonale pokazują, jaką rolę mają do odegrania w tym procesie dyrektorzy ds. informatyki.

Rola dyrektora ds. informatyki w ułatwianiu współpracy

W studium „Global CEO Study” ponad 75 procent prezesów stwierdziło, że współpraca i partnerstwo są ogromnie ważne dla innowacyjności. Jako najlepsze źródła nowych pomysłów wymieniano pracowników, partnerów handlowych oraz klientów. Właśnie w tej kolejności. Spadek na dalsze pozycje tradycyjnych kuźni pomysłów, takich jak własne działy badawczo-rozwojowe, dobitnie świadczy, że prezesi zaczynają szukać przełomowych pomysłów poza własnymi organizacjami.

Fakty

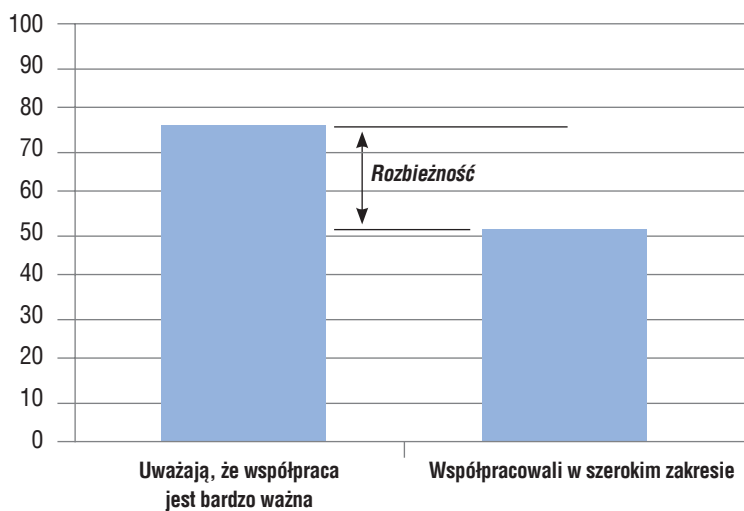
Skoro tak wielu prezesów szuka przełomowych pomysłów poza swoimi firmami, zdolność do współpracy ze światem zewnętrznym nabiera decydującego znaczenia.

Chociaż zdaniem prezesów współpraca ze światem zewnętrznym stwarza ogromne możliwości innowacji, większości z nich nie udaje się jej prowadzić w satysfakcjonującym zakresie. Jednym z powodów tej rozbieżności jest zwyczajny brak zaangażowania. Zdaniem prezesów współpraca wymaga przykładania większej uwagi. Tymczasem w ich firmach brakowało umiejętności niezbędnych do nawiązania partnerskiej współpracy zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji.

Tworzenie atmosfery i infrastruktury zachęcających pracowników do wymiany wiedzy i informacji powinno stanowić jeden z głównych celów działania dyrektorów ds. informatyki. Jako członkowie ścisłego kierownictwa firm, mają do odegrania istotną rolę w uczynieniu współpracy integralnym elementem strategii przedsiębiorstwa i w tworzeniu warunków ułatwiających współpracę zarówno między ludźmi, jak i między systemami.

Ilustracja 2. Znaczenie a faktyczny zakres współpracy i partnerstwa

(Procent respondentów)



Fakty

“Partnerstwo to jedyny sposób na osiągnięcie maksymalnych korzyści i unikanie wyważania otwartych drzwi.”

— Uczestnik „Global CEO Study”

Otwarta architektura i rozwiązania techniczne ułatwiają współpracę upraszczając dostęp do nowych partnerów i umiejętności.

Technologie wspomagające współpracę pozwalają firmom podnosić umiejętności pracowników i osiągać skalę działania na niespotykanym dotychczas poziomie. Jako liderzy technologiczni, szefowie ds. informatyki odpowiadają za wprowadzanie tych rozwiązań w działach IT, ale także w całych przedsiębiorstwach. Powinni zatem pracować nad eliminowaniem wszelkich barier technologicznych utrudniających współpracę. Ma to kluczowe znaczenie dla rozszerzenia horyzontów innowacyjności poza mury firmy.

Usuwanie barier technologicznych i wykorzystywanie rozwiązań wspomagających współpracę

Postęp technologiczny umożliwia ludziom współpracę na wiele różnych sposobów. Środowiska pracy zespołowej, komunikatory, tablice informacyjne (dashboards) i inne technologie umożliwiają ludziom, przedsiębiorstwom i państwom współdziałanie oraz zwiększanie wydajności pracy, przy jednoczesnym pobudzaniu twórczego myślenia. Nie jest ważne, czy chodzi tylko o wdrożenie oprogramowania do prowadzenia telekonferencji internetowych, czy też o zapewnienie mocy obliczeniowej potrzebnej do konsolidacji i analizowania informacji napływających w czasie rzeczywistym z tysięcy rozmaitych urzędzeń - ostatecznie to dyrektor ds. informatyki odpowiada za umożliwienie korzystania z rozwiązań zapewniających współpracę niezależnie od lokalizacji geograficznych, stref czasowych czy granic korporacji.

Ogromnym utrudnieniem korzystania z systemów informatycznych partnerów jest konieczność przebijania się użytkowników przez labirynty niestandardowych rozwiązań i odmiennie zdefiniowanych zbiorów danych. Jeżeli natomiast infrastruktura oparta została na otwartych, powszechnie uznawanych standardach, współpraca jest łatwiejsza. To właśnie otwarte standardy umożliwiły globalną komunikację i pokonanie tradycyjnie nieprzekraczalnych barier odległości, skali i języków. Dzięki nim nowi partnerzy i informacje są bardziej dostępne. To sprawia, że ich wykorzystanie przez firmy ma znaczenie praktyczne.

Partnerzy mogą odgrywać ogromną rolę w nowych modelach biznesowych

Firma Porto Media opracowała technologię umożliwiającą szybki zapis treści cyfrowych na kartach pamięci flash. Przewidziała powstanie całkowicie nowego rynku, gdzie Klienci mogli zapisywać na kartach muzykę i filmy w specjalnych kioskach usytuowanych w sklepach. Kluczowe dla sukcesu tego modelu biznesowego było przekonanie dostawców treści, że muzyka czy filmy będą odpowiednio zabezpieczone.

Dzięki współpracy z 4C (konsorcjum firm Intel®, IBM, Toshiba i Matsushita), Porto Media znalazła rozwiązanie tego problemu. 4C udoskonaliło swoje rozwiązanie CPRM (Copy Protection for Recordable Media), które pozwala dostawcom treści na swobodne określanie zasad wykorzystywania utworów, na przykład „do odtworzenia jednorazowego”, czy „tylko do określonego terminu”. Porto Media połączyła własne rozwiązanie zapisu kart z opartą na standardach metodą ochrony treści opracowaną przez 4C tworząc atrakcyjną ofertę dla dostawców treści.⁵

Poważną przeszkodą we współpracy mogą być rosnące niepokoje związane z bezpieczeństwem. Kierownictwo firm godzi się na wymianę informacji pod warunkiem, że są odpowiednio zabezpieczone przed nieuprawnionym dostępem i wykorzystaniem. Dla większości przedsiębiorstw bezpieczeństwo stało się priorytetowym zagadnieniem ze względu na możliwość ujawnienia lub utraty poufnych danych. Warunkiem współpracy pomiędzy organizacjami jest więc uzgodnienie zasad współpracy przez osoby odpowiedzialne za bezpieczeństwo. Negocjacje muszą odbywać się w ramach ograniczeń narzucanych na każdego z nich przez przyjęte w organizacji polityki bezpieczeństwa.⁴

Dyrektorzy ds. informatyki muszą utworzyć niezawodny, globalny system ochrony własności intelektualnej. W przeciwnym wypadku współpraca wykraczająca poza mury organizacji, a nawet w jej obrębie nie będzie możliwa. To właśnie szefowie ds. informatyki mogą pomóc kadry biznesowej w dokonaniu precyzyjnej analizy i ustaleniu, które informacje mogą być przekazywane w ramach współpracy, a które powinny pozostać tajemnicą przedsiębiorstwa. Posiadana przez nich wiedza o dostępnych rozwiązaniach technicznych i dotycząca procesów biznesowych powinna uprościć podejmowanie takich decyzji.

SOA pomaga w rozwiązywaniu problemów dotyczących współpracy i ułatwia wymianę informacji z systemami zewnętrznymi. Dzięki temu, że jest oparta na standardach, dostarcza możliwości odejścia od utrudniających komunikację rozwiązań punktowych. Standardowe protokoły, takie jak Web services, łączą platformy informatyczne różnych producentów i ułatwiają wymianę informacji przepływających przez firmowe firewalle. Ponadto SOA zapewnia zachowanie łączności pomiędzy partnerami pomimo zachodzących w każdej z organizacji zmian. Ukrywa bowiem techniczną złożoność systemów informatycznych działających w poszczególnych firmach i ułatwia integrację procesów biznesowych przekraczających bariery każdej z organizacji. Z czasem SOA umożliwia też obniżenie kosztów utrzymywania łączności i współpracy między systemami, jednocześnie rozszerzając możliwości współpracy.

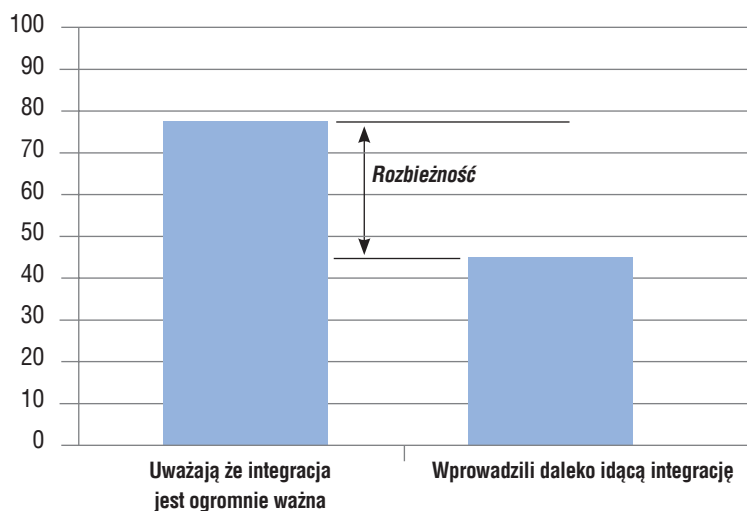
Fakty

Dopiero połączenie technologii z głęboką wiedzą z zakresu biznesu i marketingu umożliwia osiągnięcie największego potencjału innowacyjności.

Rola dyrektora ds. informatyki w integracji biznesu i technologii

Technologia jest katalizatorem innowacji w zakresie tworzenia nowych produktów i usług oraz przekształcania modeli biznesowych i operacyjnych. Jednak wykorzystanie tego potencjału innowacji wymaga połączenia specjalistycznej wiedzy technologicznej z wiedzą z zakresu biznesu i marketingu. Nie wystarczy tylko zainstalować nowy sprzęt czy wdrożyć nowe aplikacje. Informatycy muszą na bieżąco i z wyprzedzeniem oceniać przydatność nowych technologii w kontekście potrzeb biznesowych i rynkowych. Wiedzę tę trzeba następnie uwzględnić w pracach nad formułowaniem strategii przedsiębiorstwa.

Ilustracja 3. Znaczenie a skala faktycznej integracji biznesu i technologii
(Procent respondentów)



Fakty

Praktyka potwierdziła, że integracja biznesu z technologią obniża koszty, podnosi poziom zadowolenia klientów i zwiększa przychody.

Wyraźnie widać, jak dużą wagę prezesi przykładają do integracji biznesu i technologii. Prawie 80 procent prezesów objętych studium “Global CEO Study” uznało, że integracja biznesu i technologii ma „ogromne znaczenie” lub „krytyczne znaczenie”. Jednakże występuje znaczna rozbieżność pomiędzy pożądanym przez nich poziomem integracji, a tym osiągniętym w praktyce. Wielu prezesów uważa, że obecne prace nad integracją są niewystarczające. Uważają, że brak integracji może być przyczyną frustracji. Zdają sobie sprawę z ukrytego w niej potencjału – niższych kosztów, większego poziomu zadowolenia klientów i wyższych przychodów, ale w wielu wypadkach nie czują się jednak na siłach, by sytuację poprawić.

Z drugiej strony prezesi, którzy z powodzeniem osiągnęli znaczną integrację biznesu i technologii, odnotowują pozytywne skutki tych działań. To oni trzykrotnie częściej niż szefowie firm deklarujących mniejszą integrację, mogli się pochwalić wzrostem przychodów. Porównanie finansowe przeprowadzone przez IBM dało podobne wyniki: przychody firm, które przeprowadziły integrację w szerokim zakresie, wzrastały w ujęciu pięcioletnim o pięć procent szybciej niż przychody konkurentów.

Najpierw biznes, potem technologia

Przy tak ogromnym potencjale innowacji płynącym z integracji biznesu i technologii, część dyrektorów ds. informatyki zaczyna przewodzić w procesie minimalizowania rozbieżności pomiędzy biznesem a informatyką. Coraz więcej czasu poświęcają strategii biznesowej i transformacji biznesu, a mniej bieżącym zagadnieniom operacyjnym informatyki.

Odpowiadanie na potrzeby biznesowe za pomocą technologii

W firmach farmaceutycznych o sukcesie decyduje szybkość wprowadzania leków na rynek. Firma Eli Lilly opracowała innowacyjną metodę przyspieszania procesu opracowania leków poprzez wyjście poza swoje laboratoria badawcze. Jej witryna internetowa InnoCentive łączy wirtualną społeczność przeszło 85 tys. naukowców ze 175 krajów. Wspólnie pracują oni nad przełomowymi problemami badawczo-rozwojowymi, których dotąd nie udało się rozwiązać. Na swojej witrynie Eli Lilly prezentuje zagadnienia, z którymi może się zmierzyć każdy naukowiec dysponujący odpowiednim doświadczeniem. Za rozwiązania firma ta oferuje nagrody sięgające 100.000 USD.

Oprócz skrócenia czasu wprowadzania nowych leków na rynek, InnoCentive zmniejsza koszty ich opracowywania, przenosząc część ryzyka poza firmę. Skuteczność tego rozwiązania jest znacznie większa niż osiągnana własnymi siłami – przy jednoczesnym obniżeniu kosztów do jednej szóstej tego, co firma musiałaby wydać na badania prowadzone całkowicie we własnym zakresie.⁷

Obecnie większą efektywnością mogą szczycić się ci dyrektorzy ds. informatyki, którym udaje się połączyć dogłębne zrozumienie zagadnień biznesowych firmy z wiedzą na temat aktualnych i nowo powstających technologii.⁶ Swoje priorytety informatyczne dopasowują do priorytetów biznesowych i wdrażają rozwiązania technologiczne przystające do zmieniających się potrzeb gospodarczych. Dbają o to, by zmiany technologiczne znajdowały się cały czas w polu widzenia zarządów.

Jednak, co równie ważne, dyrektorzy ds. informatyki promują i wspomagają dopracowanie nowych struktur kierowania przedsiębiorstwem, integrujących zarządzanie od strony biznesowej i informatycznej oraz rozwijających współodpowiedzialność za wykorzystywanie informatyki w całym przedsiębiorstwie. Takie podejście do zintegrowanego zarządzania umożliwia rozwiązanie problemu dopasowania biznesu i informatyki poprzez jego całkowitą eliminację. Prowadzi do całkowitej integracji przywództwa w zakresie biznesu i informatyki, dzięki czemu kadra zarządzająca działa jako jednolity organizm. Zintegrowane komitety składające się z menedżerów wyższego szczebla wytyczają kierunki wykorzystywania informatyki, zintegrowane rady biznesowo-technologiczne zarządzają inwestycjami w informatykę przez cały okres użytkowania rozwiązań, zaś zintegrowane komitety standaryzacyjne odpowiadają za tworzenie oraz egzekwowanie reguł i standardów mających wpływ na harmonijne współdziałanie biznesu i IT. Zintegrowana struktura zarządzania informatyką stanowi fundament innowacji modeli biznesowych. Dzięki takiemu podejściu innowacyjność może rozkwitać.

Dyrektor ds. informatyki musi również zapewnić klimat sprzyjający innowacyjnemu myśleniu. Powinien podtrzymywać sprzyjającą przedsiębiorczości atmosferę, w której integracja biznesu z techniką przebiega w sposób naturalny. Oznacza to konieczność zaszczepienia w działach IT „hybrydowych” umiejętności biznesowych, których na ogół informatykom brakuje. Dotyczy to m.in. kosztorysowania, marketingu czy zarządzania popytem. Działy IT dysponujące właściwą kombinacją umiejętności biznesowych i technologicznych lepiej sobie radzą z formułowaniem i dopracowywaniem strategii integrujących technologię z potrzebami biznesu. Dodatkowo są lepiej przygotowane do skutecznej realizacji takich strategii.

Fakty

Dyrektorzy ds. informatyki mają do odegrania wybitną rolę we wprowadzaniu zmian, które umożliwią firmom osiągnięcie oczekiwanych skutków innowacji.

Wnioski

Większość prezesów zgadza się co do tego, że w ciągu najbliższych dwóch lat ich firmy będą musiały wprowadzić radykalne zmiany o fundamentalnym znaczeniu. Zarówno biznes jak również IT będą musiały się do nich dostosować. W obliczu globalizacji i poważnych zmian rynkowych biznes musi znaleźć nowe sposoby działania, które pozwolą przedstawić wartościowe propozycje pozwalające odróżniać się od konkurencji. Sposobem realizacji tego celu są – zdaniem prezesów - innowacje modelu biznesowego.

Studium “IBM Global CEO Study 2006” wyraźnie pokazuje, że prezesi rozważają znaczne poszerzenie horyzontów innowacyjności. Jednak wykorzystanie rozszerzonego potencjału innowacji, będzie możliwe tylko dzięki sprawnej integracji biznesu i technologii oraz przekroczeniu tradycyjnych barier współpracy.

Dyrektorzy ds. informatyki mają do odegrania kluczową rolę w tych przemianach. Sprowadza się ona do utworzenia właściwej infrastruktury, kultury i klimatu sprzyjającego innowacyjności w obszarze modelu biznesowego. Dlatego muszą z wyprzedzeniem angażować się w tworzenie bliskich, partnerskich kontaktów pomiędzy biznesem a IT. Co ważniejsze, powinni stanowić przykład dla innych:

- *Przede wszystkim powinni opracować nowy, innowacyjny model biznesowy dla IT.*
- *Następnie nadać odpowiednią rangę współpracy i konsekwentnie wykorzystywać dla jej wspomagania najlepsze praktyki i rozwiązania technologiczne.*
- *Integrować wiedzę biznesową i rynkową na potrzeby wszystkich usług świadczonych przez informatykę.*

Prezesi zdają sobie sprawę, że biznes nie jest w stanie napędzać innowacyjności samodzielnie. Istotną rolę ma do odegrania IT. Prezesi oczekują, że dyrektorzy ds. informatyki staną się ich partnerami i odegrają ważną rolę we wdrażaniu strategii biznesowej i wizji przedsiębiorstwa. Mają oni jednocześnie świadomość, że to właśnie ludzie odpowiedzialni za informatykę będą kluczem do stworzenia środowiska niezbędnego do powstawania innowacyjnych pomysłów. Dyrektorzy ds. informatyki będą również odgrywać kluczową rolę we wprowadzaniu innowacji w życie i ostatecznie w wykorzystywaniu płynących z tego korzyści. Prezesi rozumieją, że sukces ich firm nie polega na sprawnym działaniu biznesu i informatyki, ale zależy przede wszystkim od harmonijnego współdziałania tych obszarów.

Chcąc odnosić sukcesy w tym nowym świecie, dyrektorzy ds. informatyki muszą działać szybko i proaktywnie. Tempo zmian wymaga, by zaczęli modyfikować model biznesowy informatyki i wspierać biznes w realizowaniu strategii innowacji. Do roli głównego dyrektora do spraw innowacji, interpretowania potencjału nowych technologii w zakresie przekształcania biznesu oraz wspierania realizacji obietnic związanych z innowacyjnością, nikt nie nadaje się lepiej niż oni.

Dodatkowe informacje

Dodatkowe informacje o Global CEO Study 2006 lub o tym, jak firma IBM współpracuje z organizacjami na całym świecie, pomagając im w podnoszeniu innowacyjności, można uzyskać pod adresem:

ibm.com/innovation



Literatura

- 1 "Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006."
IBM Global Business Services. March 2006. http://www-1.ibm.com/services/us/bcs/html/bcs_ceostudy2006.html?re=igshome
- 2 "Innovation: The View from the Top." BusinessWeek Online. April 3, 2006.
http://www.businessweek.com/magazine/content/06_14/b3978073.htm
- 3 "Let Go to Grow: Linda Sanford discusses ideas from her new book." IBM Executive Technology Report. March 2006. <http://www-1.ibm.com/services/us/imc/pdf/g510-6263-let-go-to-grow.pdf>
- 4 Dragoon, Alice. "A Travel Guide to Collaboration." CIO Magazine. November 15, 2004.
<http://www.cio.com/archive/111504/guide.html>
- 5 "Porto Media speeds time to market with standards-based solution." IBM Case Study. February 2006. <http://www-1.ibm.com/services/us/index.wss/casestudy/imc/a1023486?cntxt=a1000062>
- 6 Jahnke, Art. "Why Is Business-IT Alignment So Difficult?" CIO Magazine. June 1, 2004.
<http://www.cio.com/archive/060104/soundoff.html>
- 7 "InnoCentive Receives Venture Capital Funding." InsideIndianaBusiness.com Report. February 2, 2006. <http://www.insideindianabusiness.com/newsitem.asp?id=16692>

IBM Polska Sp. z o.o.
Wiśniowy Business Park
ul. 1 Sierpnia 8
02-134 Warszawa
tel. + 48 22 878 6777
fax: + 48 22 878 6888

ibm.com/pl

Wyprodukowano w Polsce.
Wszelkie prawa zastrzeżone.

IBM i logo IBM są zastrzeżonymi znakami towarowymi firmy International Business Machines Corp. w Stanach Zjednoczonych i/lub innych krajach.

Intel jest znakiem towarowym firmy Intel Corporation w Stanach Zjednoczonych i/lub innych krajach.

Nazwy innych firm, produktów i usług mogą być znakami towarowymi lub znakami usług należącymi do innych podmiotów.

Referencje dotyczące produktów i usług IBM zawarte w niniejszej publikacji nie oznaczają, że IBM zamierza udostępnić je we wszystkich krajach, w których działa IBM.