

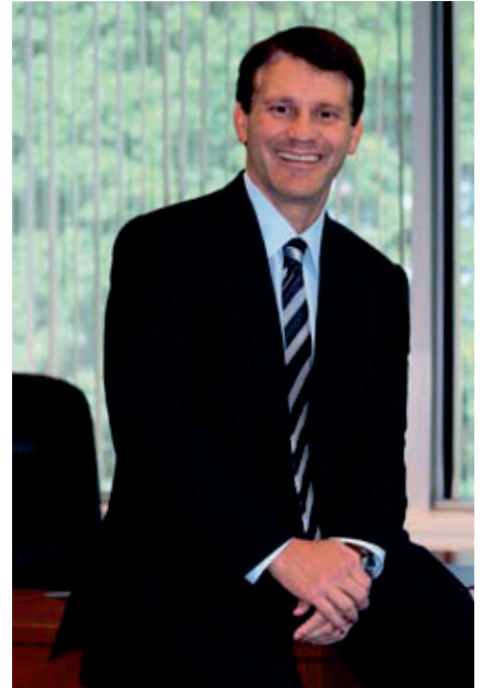


A CIO új hangja

*Betekintés a
Globális informatikai igazgatói
(Chief Information Officer – CIO)
tanulmányba*

IBM

E tanulmány világszerte több mint 2500 informatikai igazgatóval folytatott beszélgetésen alapul.



Patrick Toole
Elnökhelyettes és informatikai igazgató
IBM Corporation

Üzenet CIO kollégáimnak

Üdvözöljük az első IBM globális informatikai igazgatói kutatásban. E nagy jelentőségű tanulmányhoz több mint 2500 Önökhöz hasonló vezetővel folytattunk személyes beszélgetést, akik 78 országban, 19 iparágban, és változatos méretű szervezetekben tevékenykednek. Beszélgetéseinkből eddig soha nem tapasztalt betekintést nyertünk arra vonatkozóan, hogy informatikai igazgatóként manapság hogyan lehet közreműködni a nyereség növelésében.

Elmondásuk szerint arra van szükség, hogy számos, látszólag ellentmondó elvárás között egyensúlyt teremtsenek - és ez az igény ma erősebb, mint valaha. A vezető szférához tartozó kollégáikhoz hasonlóan Önök is alapvető változásra számítanak: ez érinteni fogja az üzleti modelleket, költségvetéseket, makrogazdasági tényezőket és még sok más elemet. Ugyanakkor magasra teszik a léceket akkor is, amikor rövid távú feladatokat oldanak meg, melynek során a szabványosítást és a centralizációt alacsonyabb vállalati IT ráfordítások mellett valósítják meg. Sokuk arra törekszik, hogy teljes körűen kiaknázza az adatokat a döntéshozatal támogatásában.

A következő oldalakon egy elemzést olvashat arról, hogy mire jutottunk, miközben az Önök szavait figyeltük. Ön és kollégái egyre nagyobb szerepet vállalnak a stratégiák megállapításában és az üzleti problémák megoldásában. A legfőbb hangsúly három területre esik: az innováció megvalósítása, a megtérülés realizálása az IT terén, valamint az üzleti hatás kiterjesztése.

Az ilyen nagy létszámú és sokszínű nemzetközi CIO csoporttal folytatott párbeszéd egyik előnye az, hogy lehetőség adódik a gyakorlati tanácsok és sikertörténetek megosztására. Reméljük, egyet fog érteni abban, hogy ez a tanulmány több pusztán érdekességnél: hasznos eszköz, amely betekintést enged abba, milyen jövőbeli terveik vannak CIO kollégáinak, és, hogy mi az, ami napjainkban nekik és Önnek eredményt hozott.

Javasoljuk, hogy a tanulmányból merített ötleteket vitassa meg vezető kollegáival. Informatikai igazgatóként mind az üzleti, mind a technológiai vezetés a felelősségi körükhöz tartozik. Mi látjuk át annak szerkezeti hátterét, hogy mitől lesz a szervezetünk termelékenyebb, innovatívabb és intelligensebb. Ahhoz is megfelelő pozícióval rendelkezünk, hogy a szervezetünket versenyelőnyhöz juttassuk ma, és az elkövetkező években egyaránt.

Köszönetet mondok mindazoknak, akik meghívtak bennünket az irodájukba, és lehetővé tették, hogy felerősíthessük a „CIO új hangját”.



Patrick Toole

Elnökhelyettes és informatikai igazgató
IBM Corporation

	Hogyan végeztük el a kutatást?	6
	Vezetői összefoglaló	8
Első fejezet	<i>Az innováció megvalósítása</i>	13
Második fejezet	<i>Megtérülés (ROI) generálása az IT terén</i>	21
Harmadik fejezet	<i>Az üzleti hatás kiterjesztése</i>	29
Negyedik fejezet	<i>Alkalmazkodás a környezethez</i>	37
Ötödik fejezet	<i>A CIO sikerességének fokozása</i>	43
	Köszönetnyilvánítás	57
	Megfelelő partner a változó világban	58
	Megjegyzések és források	59
	További információk	60

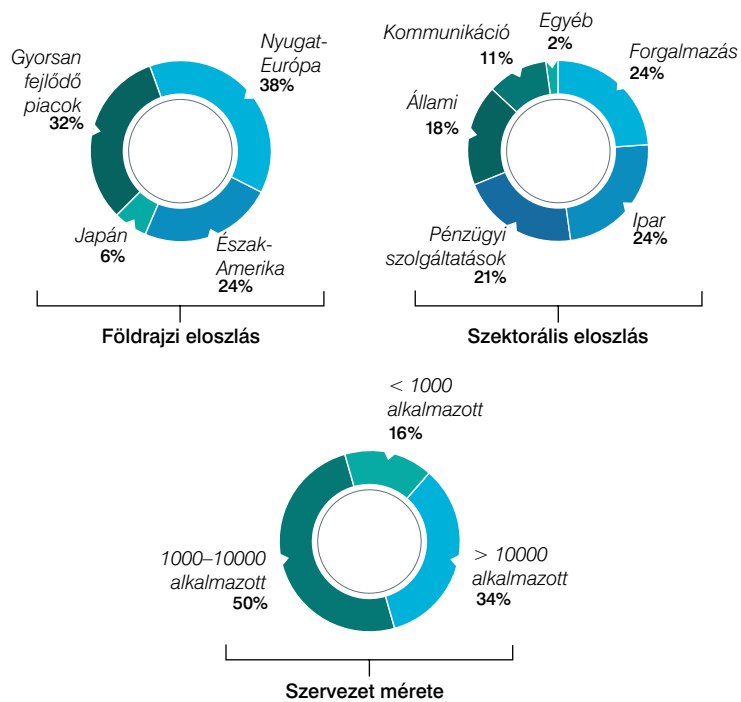
Hogyan végeztük el a kutatást?

Ez a jelentés a bevezetése az IBM informatikai igazgatókról (Chief Information Officer - CIO) szóló tanulmányának, amely a legfrissebb kiadványa az IBM Institute for Business Value aktuális C-Suite tanulmány-sorozatának. Annak érdekében, hogy jobban megértsük napjaink informatikai igazgatóinak feladatait és céljait, személyesen találkoztunk 2598 e munkakört betöltő személlyel, ami ebben a tekintetben a legnagyobb eddig ismert mintának számít. A beszélgetések 2009. január - április között zajlottak. Az informatikai igazgatók különböző méretű szervezeteket képviseltek 78 országból és 19 ágazatból.¹

Az elemzésünkben felhasználtuk az adózás előtti eredmény 2004. és 2007. közötti időszakban elért növekedését összehasonlítva az ágazat többi szereplőjével, és ennek alapján három növekedési szintbe soroltuk a szervezeteket: magas, közepes és alacsony. Ha egy szervezetnél ez az információ nem állt rendelkezésre, statisztikai összefüggések alapján végeztük el a besorolást a kapott válaszok egyezése szerint.

A terminológia egyszerűsítése érdekében e jelentésben „magas növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatóiként” az olyan informatikai igazgatókra utalunk, akiknek szervezete magas növekedési arányt ért el az adózás előtti eredmény terén, míg „alacsony növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatóiként” az olyan informatikai igazgatókra, akiknek szervezete alacsony növekedési arányt ért el. Azáltal, hogy eredményeinket e kategóriák tükrében mutatjuk be, az informatikai igazgatók strukturáltabb megközelítést tudnak alkalmazni annak meghatározására, hogy mire érdemes nagyobb figyelmet fordítani, és ezt hogyan lehet megvalósítani.

1. ábra Világszerte több mint 2500 CIO vett részt e tanulmányban
 Sokszínű mintánk az IBM által a C-Suite keretében személyesen megkérdezett felek legnagyobb csoportját képviseli.



Vezetői összefoglaló

Napjaink gyorsan változó üzleti környezetében az informatikai igazgató (CIO) miként fejtheti ki a legnagyobb hatást az egész szervezet élén? E kérdés megválaszolásához világszerte több mint 2500 informatikai igazgatót hallgattunk meg. Ezek az egyórás, négy szemközti beszélgetések, valamint a statisztikai és pénzügyi elemzéseink még jobban felhívták a figyelmet az informatikai igazgatókkal szemben támasztott, változó igényekre. Világossá vált: mára már nem elég, hogy kiváló informatikai szakemberek vagy a megtakarítások örökös felkutatói legyenek - a CIO szerepe átalakulóban van.

A CIO véleményére ma már másképpen figyelnek, tekintve, hogy egyre inkább elismerik a felsővezetés teljes jogú tagjaként. A sikeres informatikai igazgatók sokkal aktívabban vesznek részt a stratégiák kijelölésében, a rugalmasság és a változás feltételeinek megteremtésében, valamint az üzleti – és nem csupán IT – problémák megoldásában.

A mai informatikai igazgatók 55 százalékot szánnak az idejükből olyan tevékenységekre, amelyek az innovációt ösztönzik. E tevékenységek között szerepel az *érintett felek megnyerése innovatív tervekhez, új technológiák megvalósítása*, valamint a *nem technológiai jellegű üzleti problémák kezelése*. A fennmaradó 45 százalékot az alapvető, hagyományosan CIO feladatokra fordítják, melyek a *folymatosan használt technológiai környezet kezelésével kapcsolatosak*. Ide tartozik az IT költségek csökkentése, a vállalászási kockázatok enyhítése, valamint az automatizálás alkalmazása a vállalkozás egyéb területeihez tartozó költségek csökkentése érdekében.

Az informatikai igazgatók egyöntetűen elismerik, hogy a legfontosabb célkitűzések túl gyakran ütköznek egymással: *Hogyan támogassuk az új szolgáltatások bevezetését, miközben biztosítanunk kell a meglévő szolgáltatások folytonosságát? Hogyan csökkentsem a költségeket, miközben fejlesztenem kell a szolgáltatásokat? Hol az egyensúly az üzleti stratégia befolyásolása és a kimagasló IT támogatás nyújtása között?*

Egymást kiegészítő, néha mégis egymásnak ellentmondó szerepek

Egy elektronikai CIO ezt úgy foglalta össze: „Az IT területén mi nem vagyunk varázslók, viszont bűvészek annál inkább.” Egy CIO minden nap fel van készülve a váratlanra, miközben az általa vezetett szervezet külső és belső ügyfelek számára problémák egész sorát oldja meg. Nem vitás, hogy a legtöbb vállalkozásnál az IT funkciók a vérkeringést jelképezik. Az informatikai igazgatók azonban úgy nyilatkoznak, hogy csak azután tudnak több figyelmet szentelni az új technológiai elgondolásokra, miután azt aktuális IT szükségleteket már rendezték.

Interjúk ezrei után arra a következtetésre jutottunk, hogy egy sikeres informatikai igazgató lényegében három szereppárt ötvöz. Ezek a kettős szerepek látszólag ellentmondanak egymásnak, valójában azonban kiegészítik egymást. Az egyes szerepek jellemzéséhez megalkottunk egy-egy olyan kifejezést, amely leírja a leglényegesebb tulajdonságát. Egy CIO mindig:

- jó meglátásokkal rendelkező vezető, rátermett és gyakorlatias szakember
- racionális értékteremtő és könyörtelen költségcsökkentő
- együttműködő üzleti és szakmailag inspiráló IT-vezető

E három szereppár ötvözésével az informatikai igazgató:



Megvalósítja az innovációt

Nem elég csupán tervet készíteni az innovációhoz – meg kell teremteni hozzá a stabil alapokat is. A jó meglátásokkal rendelkező CIO éles szemmel széles technológiai portfóliót választ ki, melynek segítségével a vállalkozás a legújabb kezdeményezéseket a saját javára fordíthatja. Ugyanez a vezető egyben rátermett és gyakorlatias szakember is. E szerepben a CIO a vállalkozás valós problémáival foglalkozik. A gyakorlatias szakember az aktuális IT megoldások hatékonyságát mozdítja elő annak érdekében, hogy több idő és anyagi forrás maradjon az innovációra.



Megtérülést (ROI) generál az IT terén

Az IT magasabb üzleti érték létrehozására való felhasználása kulcsfontosságú, miközben folyamatosan ügyelni kell a költségek csökkentésére és a hatékonyság fokozására. A racionális értékteremtő új módokat talál annak elősegítésére, hogy a vevők és a szervezet profitálhasson az adatok felhasználásának módjából. Párja, a könyörtelen költségcsökkentő a költségvetések és folyamatok menedzselésére koncentrálna, és a költségek csökkentésére keres módot.



Kiterjeszti az üzleti hatást

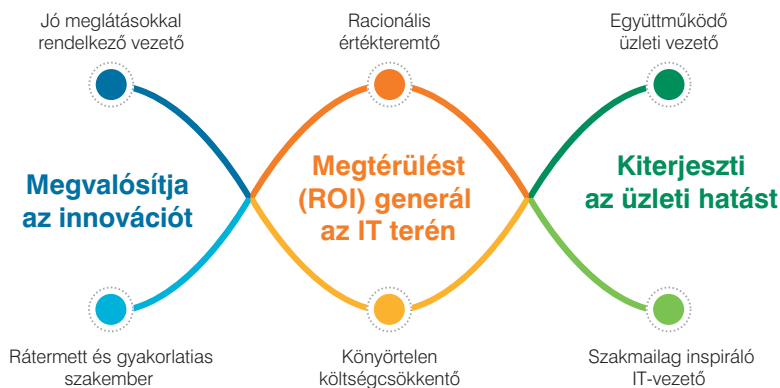
Ahhoz, hogy a lehető legtöbbet tehesen a szervezetért, a kipróbált szakértelem mind üzleti, mind műszaki kérdések terén elengedhetetlen. Idejének egy részében a CIO együttműködő üzleti vezetőként lép fel a vállalatnál, új üzleti kezdeményezéseket és kulturális elmozdulásokat ösztönöz más igazgatókkal (CxO). Máskor a szakmailag inspiráló IT-vezető szerepét veszi fel, és az IT szervezet motivációja, illetve a kiemelkedő IT teljesítmény biztosítása kerül a középpontba.

Az átfogó szerep árnyalása páronként

Nem meglepő, hogy az informatikai igazgató látszólag ellentmondásos gondolkodásmódok összehangolására kényszerül. Vizsgálatunk során azonban olyan új módszereket fedeztünk fel, amelyek segítségével hatékonyabbak lehetnek ebben a mindennapi egyensúlyteremtésben. Még a tapasztaltabb informatikai igazgatók közül is némelyik elismeri, hogy a hat CIO szerepkörből igazán egy-kettőben mozog kellően otthonosan. Mindazonáltal az összes szerepkörre figyelmet kell fordítani.

Azok a tények, amelyekkel az egyének szembesülnek, befolyásolják azt, hogy egy informatikai igazgatónak hogyan lehetne, illetve kellene kezelnie a változást egy adott időpontban. Számos tényező befolyásolja azt, hogy mekkora hangsúlyt kell helyezni egy-egy szerepre. Egyebek mellett ezek közé tartoznak a makrogazdasági és regionális feltételek, az ágazatspecifikus erőhatások, a különböző szervezeti jellemzők, valamint az adott CIO saját szaktudása és törekvései.

A következő oldalakon Önökkel is megosztjuk számos CIO módszerét, valamint azt, hogy mit tesznek ők a három elsődleges cél elérése érdekében, melyek a következők: az innováció megvalósítása, a megtérülés realizálása az IT terén, valamint az üzleti hatás kiterjesztése.



...reporting
...utilizing
...to help manage
...day IT operations
...atives.”

„A CIO szerepe
idővel egyre kevésbé
szól a technológiáról,
és egyre inkább
a stratégiáról.”

“Many of our
...innovation plans
...budgeted
...the business units,
...h has been
...t way to ensure
...commitment

...to a project &
...it's ben

Az innováció megvalósítása

Éles meglátásokkal rendelkező vezető és rátermett, gyakorlatias szakember

Az első egymást kiegészítő szereppár célja mindenek felett az *innovációs lehetőség észrevétele és kiaknázása*. A jó meglátásokkal rendelkező vezető a vállalkozást segíti annak felderítésében, hogy a technológia hogyan tudja ösztönözni az innovációt, míg a rátermett gyakorlatias szakember lehetővé teszi az innovatív tervek gyakorlati megvalósítását.

“A CIO szerepe idővel egyre kevésbé szól a technológiáról, és egyre inkább a stratégiáról.”

Dave Watt, Üzleti Szolgáltatási Igazgató, Altagas, Ltd.

Amint azt a „Hogyan végeztük el a kutatást?” című fejezetben leírtuk, elemzésünkben az adózás előtti eredmény 2004. és 2007. közötti időszakban elért növekedését használtuk fel, és ennek alapján három növekedési szintbe soroltuk a szervezeteket: magas, közepes és alacsony. E jelentésben „magas növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatóiként” az olyan informatikai igazgatókra utalunk, akiknek szervezete magas növekedési arányt ért el az adózás előtti eredmény terén, míg „alacsony növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatóiként” az olyan informatikai igazgatókra, akiknek szervezete alacsony növekedési arányt ért el. Ha egy szervezetnél ez az információ nem állt rendelkezésre, statisztikai összefüggések alapján végeztük el a besorolást a kapott válaszok egyezése alapján.

Éles meglátásokkal rendelkező vezetők

Informatikai igazgatók a stratégiai csapat aktív tagjaként

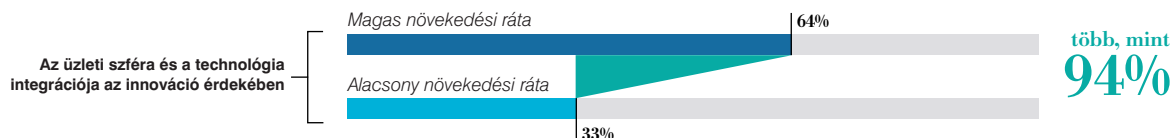
A sikeres informatikai igazgatók olyan éles meglátásokkal rendelkező vezetőknek tekinthetők, akik az innovációt helyezik előtérbe. Csúcstechnológiát integrálnak a termékekbe és szolgáltatásokba a vállalkozás jövőbeli növekedésének és nyereségességének fokozása érdekében. A magas növekedési arányú szervezeteknél dolgozó informatikai igazgatók széles körű hatást gyakorolnak a szervezetre. Hatvankét százalékuk tagja a *legfelsőbb* vezetésnek, ellentétben az alacsony növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatóinak 46 százalékos arányával. „Az igazgatótanács tagjaként közvetlen befolyást gyakorlok a vállalati stratégiára”, számol be egy svájci CIO.

A magas növekedési arányú szervezetben dolgozó informatikai igazgatók 94 százalékkal gyakrabban integrálják aktívan az üzleti és IT szférákat a szervezeten belül, mint az alacsony növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatói. „Nálunk nem történhet innováció az IT bevonása nélkül”, állítja egy kormányzati CIO Brazíliában.

A mintákban szereplő informatikai igazgatók idejüknek körülbelül 20 százalékát fordítják *innovatív tervek készítésére, valamint arra, hogy az érintettek megnyerjék e tervekhez*. A magas növekedési arányú cégek informatikai igazgatói azonban bizonyos dolgokat gyakrabban tesznek meg, mint az alacsony növekedési arányú cégek informatikai vezetői: *közösen produkálnak innovációt az üzleti területtel, proaktívan javasolnak módokat az adatok hatékonyabb felhasználására és díjjal, elismerésekkel ösztönzik az innovációt*.

„Számunkra az innováció azt jelenti, hogy ötletek széles skáláját kell kidolgozni egy adott szükséglethez”, állítja egy energiatermelési és közműellátási CIO az Egyesült Államokban. „Ezután az ötletekből létrehozunk egy olyan végrehajtható tervet, amely az üzletvitel fejlődését eredményezi.”

2. ábra Az innováció akkor a legeredményesebb, ha az informatikai igazgató integrálni tudja az üzletet és a technológiát. Az éles meglátásokkal rendelkező informatikai igazgatók felismerik, hogy a sikeres innováció szoros együttműködést igényel az üzleti szférával.



Tervezés a versenyképesség fokozása érdekében

Amikor arra kértük az informatikai igazgatókat, hogy határozzák meg a vállalatuk versenyképességét célzó, jövőbe mutató tervüket, válaszként a megkérdezettek 83 százaléka jelölte meg az *üzleti adatgyűjtést és elemzést*. Egy média- és szórakoztatóipari CIO Belgiumból arról számolt be, hogy minél hatékonyabb az üzleti adatgyűjtés, „annál magasabb szintet ér el a marketing elemzés, ami a vásárlási szokások javulását, illetve a reklámkiadások fokozottabb megtérülését eredményezi.”

Sokan egyetértettek abban, hogy a cél az információ által vezérelt innováció, melynek alapja az információk eszközként való kezelése. „A döntéseket tények vezérlik” állítja egy biztosítási CIO. „A beágyazott elemzésekre vonatkozó terveknek lehetővé kell tenniük, hogy az adatokat azon a ponton gyűjthessük be, ahol a vevővel érintkezünk.”

A jövőbe tekintő tervek kapcsán a második legnépszerűbb válasz a *virtualizálás* volt, amelyet az informatikai igazgatók 76 százaléka választott. Harmadik helyen a *kockázatkezelés és a megfeleléség* végzett (71 százalékkal). Az informatikai igazgatók kiemelték a kockázatok enyhítésének fontosságát, és sokan jellemezték a szervezetüket kockázatkerülőként.”

3. ábra Az informatikai igazgatók jövőbe mutató tervekkel rendelkeznek

Egy CIO által támogatott innováció korántsem korlátozódik IT megoldásokra: a kockázatkezelés és megfeleléség, az ügyfelekkel és partnerekkel folytatott együttműködés, valamint az üzleti folyamatok igazgatása egyaránt szerepelt a válaszokban idézett első tíz elem között.



Megjegyzés: felkértük az informatikai igazgatókat, hogy válasszák ki a számukra megfelelő választ a következő kérdésre:

„Milyen jövőbe mutató tervei vannak a versenyképesség növelésére?”

„Sok IT innovációs tervünket finanszírozzák az üzleti egységeken keresztül, ami kiváló mód a projektek, illetve azok előnyei melletti közös elkötelezettség biztosítására.”

Rebecca Rhoads, VP és CIO,
Raytheon Company

Rátermett és gyakorlatias szakember

„Sok más vállalathoz hasonlóan mi is folyamatosan lehetőséget keresünk arra, hogy külső segítséget vehessünk igénybe a napi szintű IT műveletekhez annak érdekében, hogy az inkább stratégiai jellegű kezdeményezésekre tudjunk összpontosítani.”

Kurt Rao, elnökhelyettes,
informatika, Time Warner Inc.

Az informatikai igazgatók gondoskodnak róla, hogy „a gépek zakatoljanak”, és mindig készek az innovációra

A rátermett, gyakorlatias szakember hatékonyan cselekszik – vele született tulajdonsága a jó meglátásokkal rendelkező vezetői szerepnek. A pragmatikus CIO felismeri, hogy minden sikeres IT szervezetben elsődleges szerepe van az elvállalt feladatok következetes teljesítésének. Ezzel több idő és pénz marad az innovációra.

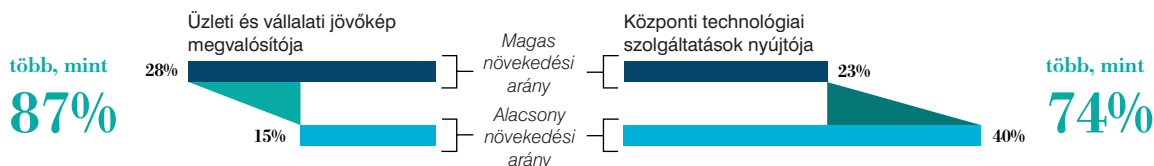
A magas növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatói még akkor is vigyáznak arra, hogy gyakorlatiasak és éberek maradjanak a mindennapos IT igények kielégítése terén, amikor fél szemmel már a jövőt látják. Amikor egy jó meglátásokkal rendelkező vezető új lehetőségeket fedez fel, ezek megvalósításához rátermett, gyakorlatias szakembert keres.

Annak érdekében, hogy az inkább átalakítást célzó, előremutató szempontokra lehessen koncentrálni a vállalatnál, a magas növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatóinak 56 százaléka veszi igénybe harmadik fél üzleti vagy IT szolgáltatásait, szemben az alacsony növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatóinál tapasztalt 46 százalékkal. Egy energia-termelési és közműszolgáltatási iparágban dolgozó CIO a következőt jelentette ki: „a néhány évvel ezelőtti helyzethez képest jobb eredményeket tudunk felmutatni ma a harmadik felekkel fenntartott kapcsolatokból származó érték kezelése és kiaknázása terén.”

A magas növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatói idejük és költségvetésük legnagyobb hányadát új technológiai és üzleti kezdeményezésekre fordítják. 87 százalékkal többet szánnak az idejükből az üzleti és vállalati jövőkép megvalósítására, mint az alacsony növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatói. Ezzel szemben az alacsony növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatói – ahelyett, hogy a potenciális fejlesztésekre tudnának koncentrálni – 74 százalékkal több időt fordítanak központi technológiai szolgáltatások nyújtásával kapcsolatos tevékenységekre, mint a magas növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatók.

4. ábra A pragmatikus informatikai igazgatók megteremtik az alapot az innovációhoz

A magas növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatói jóval több időt fordítanak a vállalati jövőkép megvalósításával kapcsolatos tevékenységekre, mint a központi technológiai szolgáltatások nyújtására.



A kommunikáció fejlesztésére szolgáló módok prioritásának megállapítása

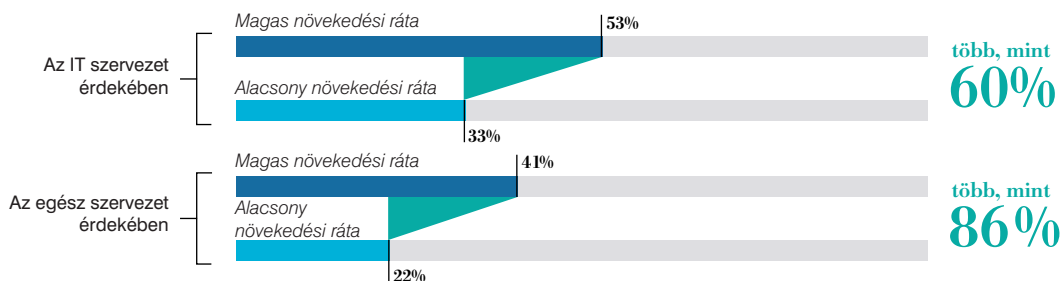
A szervezet folyamatosan új utakat keres a termelékenység fokozására – eközben megszilárdítja a vállalaton belül, illetve az üzleti partnerekkel és külső ügyfelekkel használt kommunikációs csatornákat. A magas növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatói sokkal inkább törekednek az együttműködésre. Tanulmányunkból kiderül, hogy a magas növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatói 60 százalékkal gyakrabban *alkalmaznak együttműködést és partnerkapcsolatot elősegítő technológiákat az IT szervezetben*, mint az alacsony növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatói. Még ennél is meggyőzőbb, hogy a magas növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatói 86 százalékkal gyakrabban *alkalmaznak ilyen technológiát az egész szervezetre kiterjedően*, mint az alacsony növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatói.

Egy pragmatikus CIO átalakítja a szervezet gondolkodásmódját, valahányszor új együttműködési módokra van szükség, különösen a külső ügyfelekkel. Egy spanyol kiskereskedelmben dolgozó CIO a következőt mondta: „Most már sokkal nyitottabbak vagyunk a partnereinkkel folytatott együttműködésre, mint régen.”

Mindazonáltal „az együttműködést célzó eszközöket intézményesíteni kell ahhoz, hogy megfeleljenek a vállalkozás igényeinek”, jelentette ki egy fogyasztási termékeket értékesítő iparban dolgozó CIO Kínában. Egy biztosítási iparban dolgozó CIO pedig hozzáfűzte: „Mi igazán kiaknázzuk a modern technológiát, mégis folyamatosan szükségünk van új eszközökre az együttműködés fokozása érdekében.”

5. ábra A rátermett gyakorlatias szakember nagy hangsúlyt helyez az együttműködést és partnerkapcsolatot elősegítő technológiákra

A magas növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatók jóval gyakrabban nyúlnak ezekhez az eszközökhöz mind saját szervezetük, mind az egész vállalat kapcsán.



„A központi technológiai szolgáltatások nyújtása a jelenben való működés szempontjából kritikus a vállalat számára, viszont elengedhetetlen a szervezet fennmaradása szempontjából.”

Koldo Etxeberria, CIO, Kutxa

Esettanulmány

A King Abdullah University of Science and Technology megvalósítja az innovációt

A King Abdullah University of Science and Technology (KAUST) a tervek szerint 2009. szeptemberében nyitja meg kapuit Szaúd-Arábiában. Új nemzetközi diplomát nyújtó tudományegyetemként az intézet 11 kutatási területen ad egyetemi végzettséget.² A KAUST stratégiai jövőképe szerint világszínvonalú akadémiai intézménnyé fog válni, amely négy területen fogja az élvonalat képviselni: erőforrások, energia és környezetvédelem; élettani tudományok és biotechnológia; anyagtudomány és műszaki tudományok; alkalmazott matematika és számítástudomány.³

Majid Al-Ghaslan, informatikai igazgató a KAUST vezetőtanácsának tagjaként részt vett az egyetem felépítésében – a kezdetektől fogva –, ami mindössze három évet vett igénybe. A tanácsnak jelentős operatív kihívásokkal kellett szembenéznie – köztük szerepelt egy teljes kutató szervezet létrehozása, valamint egy élvonalbeli IT stratégia kialakítása és megvalósítása. Az IT döntéseknek már a kezdetektől egyaránt ki kellett elégíteniük a kutatószemélyzet, a diákság és más érdekeltek szükségleteit, miközben figyelembe kellett venni a fontosabb jövőbeli üzleti és technológiai innovációkat is.

Annak érdekében, hogy a jövőképe a szoros időbeosztás ellenére is megvalósuljon, a KAUST számos területen vette igénybe harmadik fél szakértelmét. Egy ilyen partnerkapcsolat eredményezte annak a szuperkomputernek a telepítését, amelyet a Közel-Keleten 1. helyre, míg világszerte a 14. helyre soroltak a 2009. évi Szuperkomputer TOP 500-as listáján.⁴ Az élvonalbeli technológiával rendelkező szervezettel való együttműködés ahhoz vezetett, hogy egy kutatócsoportot kellett felvenni és kiképezni arra, hogy műszaki támogatást nyújtson a szuperkomputer felhasználói számára.

A KAUST ezenfelül vezető tudományos, ipari és technológiai szakértőket kért fel tanácsadásra, illetve vett fel a világ minden tájáról. 2009. júliusában már több mint 40 szak munkatárs tartozott az állományba, és ez a szám a tervek szerint 80-ra növekszik szeptemberre. Ugyan a hosszú távú eredmények csak később fognak megszületni, a jövőbe tekintő, mégis pragmatikus megközelítésnek köszönhetően a KAUST tartja az ütemtervet, és nemsokára fogadni tudja első hallgatóit – ez kulcsfontosságú lépés ahhoz, hogy élvonalbeli akadémiai intézménnyé válhasson a számítástudományra épülő kutatásban a kezdéstől számított három éven belül.

Főbb kezdeményezések az innováció megvalósításához

Az éles meglátásokkal rendelkező vezető intézkedései

Az üzlet és a technológia integrációjának előmozdítása

Megoldások javaslata a munkatársak üzleti dilemmáira, még akkor is, ha azok közvetlenül nem kapcsolódnak az IT területhez.

Az innováció támogatása

Annak alátámasztása, hogy az új folyamatok és technológiák hogyan nyújtanak magasabb értéket mind a belső, mind pedig a külső ügyfelek számára.

A CIO befolyásának kiterjesztése

Önkéntes részvétel az átfogó üzleti jövőkép és stratégia meghatározásában, valamint egyéb, nem technológiai jellegű vezetői szerepvállalás.



A rátermett gyakorlatias szakember intézkedései

A vállalati jövőkép feltételeinek megteremtése

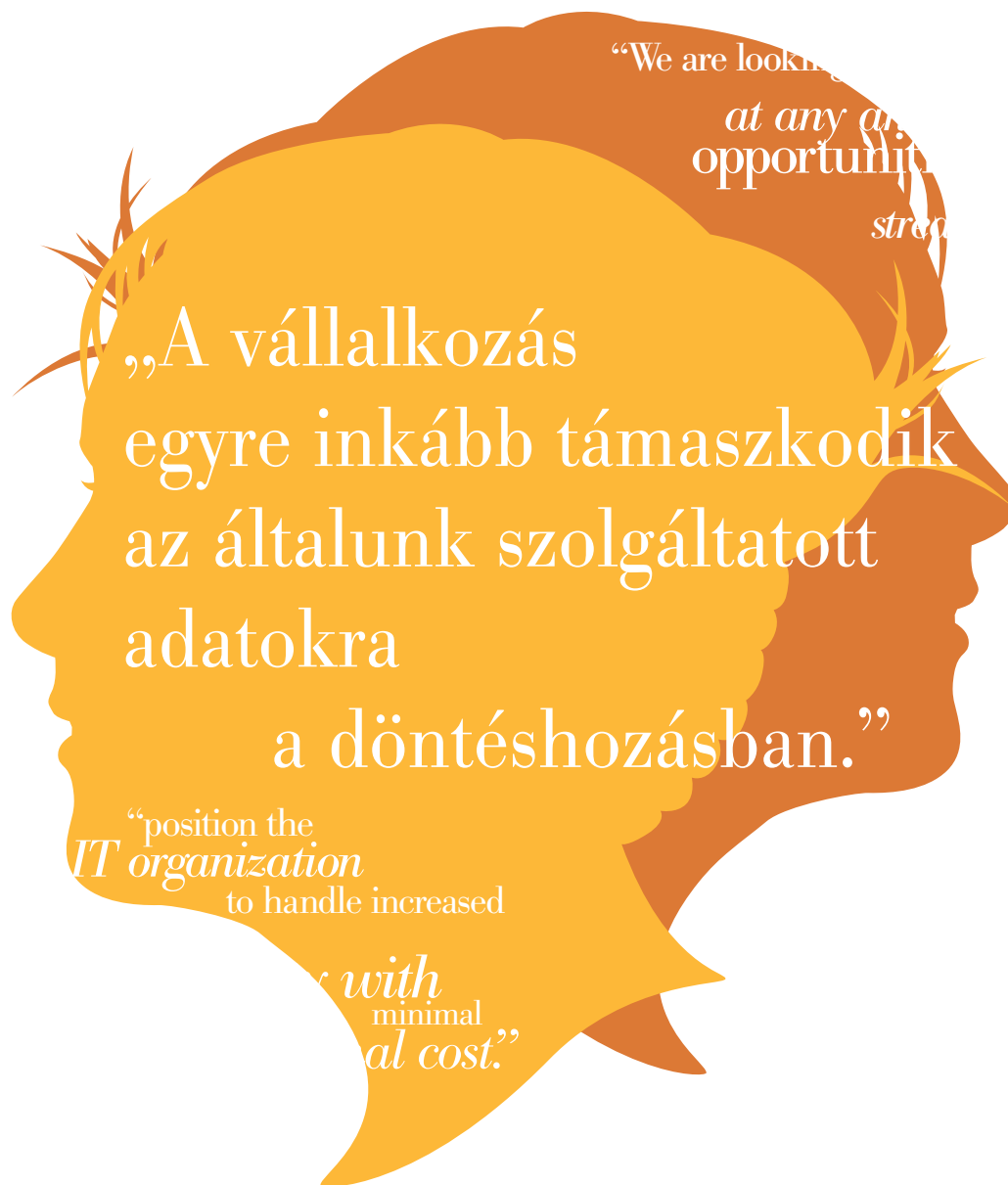
Az infrastruktúra és az alkalmazások rugalmasságának és hatékonyságának fokozása a folyamatos üzleti változások támogatása érdekében.

A csapatmunka megkönnyítése

Egyre jobb együttműködést és partnerkapcsolatot elősegítő technológiák biztosítása annak érdekében, hogy a belső és külső ügyfelek fenntarthassák a kapcsolatot, és termelékenyebbé válhassanak.

Összpontosítás a központi képességekre

A vállalkozás dinamikájának fokozása azáltal, hogy az üzleti szolgáltatások, speciális technológiák és IT szolgáltatások elérhetőségét harmadik fél bevonásával biztosítják.



„A vállalkozás
egyre inkább támaszkodik
az általunk szolgáltatott
adatokra
a döntéshozásban.”

“position the
IT organization
to handle increased

with
minimal
al cost.”

“We are looking
at any and
opportunities
stream

Megtérülés (ROI) generálása az IT terén

Racionális értékteremtő és könyörtelen költségcsökkentő

A második egymást kiegészítő szereppár általános célkitűzése az IT beruházások minél magasabb megtérülése.

A racionális értékteremtő jobb megoldásokat dolgoz ki azáltal, hogy megérti a vevők szükségleteit, miközben a könyörtelen költségcsökkentő éberén visszafogja a ráfordításokat, amikor csak lehetőség van rá.

„Az üzleti modellünk alapját képezi az ügyfelekkel folytatott párbeszéd és együttműködés.”

Anders H. Johansson, CIO,
Handelsbanken

Racionális értékteremtők

Az informatikai igazgató, mint az ügyfél képzett pártfogója

Az informatikai igazgatók egyből értékteremtővé válnak, valahányszor az üzleti területtel együttműködve hozzájárulnak az ügyfélelégedettséghez. Az ilyen racionális értékteremtők még magasabb értéket tudnak generálni - mind a külső ügyfelek, mind a vállalat számára -, ha teljes körűen kiaknázzák a kritikus információkat és adatokat.

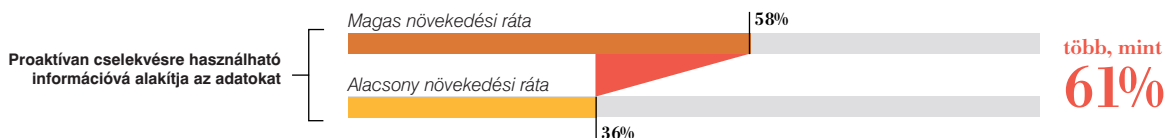
Az egyik mód az informatikai igazgatók közreműködésére az, ha segítenek a vállalkozásnak megbirkózni az egyre növekvő mennyiségű információval. A magas növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatói 61 százalékkal gyakrabban képeznek cselekvésre használható információt az adatokból proaktív módon, mint az alacsony növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatói. „A növekedésünk abszolút mértékben az adatainkon múlik,” állítja egy elektronikai iparban dolgozó CIO Svájcban.

Sok más CIO is kihangsúlyozta az adatok lehető legteljesebb körű kivonatolásának fontosságát. „Sokat teszünk azért, hogy az adatelemzési eljárásunkat továbbfejlesszük, mivel a vállalkozás egyre inkább támaszkodik az általunk szolgáltatott adatokra a döntéshozásban.”

Egy fogyasztói termékekkel foglalkozó iparban dolgozó írországi CIO így érvelt: „Felismertük azt a stratégiai előnyt, amely a hatékonyabb döntéshozás adatokkal való támogatásából ered. Még nem erősítettünk meg annyira, mint amennyire szeretnénk, de ez alappillérnek számít a továbblépési stratégiánkban.”

2. ábra Az értékteremtők teljes körűen kiaknázzák az adatokat

Az informatikai igazgatók értéket teremtenek azért, hogy a belső és külső ügyfeleknek támogatást nyújtanak az egyre növekvő mennyiségű adat és információ feldolgozásához.



Értékteremtés az ügyfél igényeinek tényleges megértése által

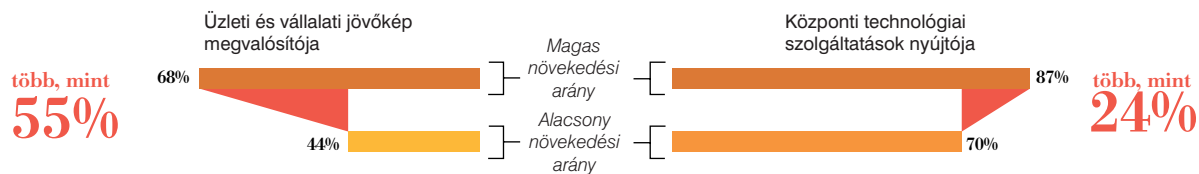
A magas növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatói számos formában teremtenek értéket a vállalkozás számára – elsősorban az ügyfelekkel folytatott párbeszéd javítása révén. Az elkövetkező öt évben a magas növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatói 87 százaléka számít ügyfelek által szolgáltatott adatokra, illetve velük folytatott párbeszédre, míg az alacsony növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatóinak csak 70 százaléka. „Minél közelebb kerülünk a termeléshez és az ügyfélhez, annál több értéket tudunk magunknak teremteni”, állítja egy CIO a technológiai iparból.

Egy banki ágazathoz tartozó francia CIO szerint „az jelenti a kihívást, hogy egy erőltető (push) modellről egy behúzó (pull) modellre kell váltani, amelyben a vevő kifejezi az igényeit, és az IT azonnal reagál.” Szerintünk egy hatékony CIO ezt az elgondolást jócskán kiterjeszti az igények begyűjtésén és megválaszolásán túl: proaktívan ad tanácsot az üzleti területnek, és kiemeli, mit kell másként tenni ahhoz, hogy megnőjön a megtérülés.

Az elkövetkező öt évben az informatikai igazgatók jelentős értékre számítanak abból, hogy nagyobb hangsúlyt fektetnek az együttműködő kapcsolat fenntartása az ügyfelekkel. A magas növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatói hatvannyolc százaléka úgy tartja, hogy a vállalat ügyfelekkel folytatott párbeszédét világszínvonalú integráció és áttekinthetőség fogja kísérni. Ugyanerre az alacsony növekedés arányú szervezetek informatikai igazgatói csupán 44 százaléka számít. „Sok ügyfél számára engedünk betekintést az adatainkba – már amennyiben megosztjuk azokat,” jelentette ki egy CIO az energiatermelési és közműszolgáltatási ágazatból.

7. ábra A racionális értékteremtők megfelelnek az ügyfelek igényeinek

A magas növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatói jóval magasabb szintű integrációra, áttekinthetőségre és együttműködésre számítanak a vállalat és az ügyfelek között az elkövetkező öt évben.



Könyörtelen költségcsökkentők

Az informatikai igazgatók mindig a megtakarítást keresik

„Minden lehetőséget megragadunk az alkalmazkodásra.”

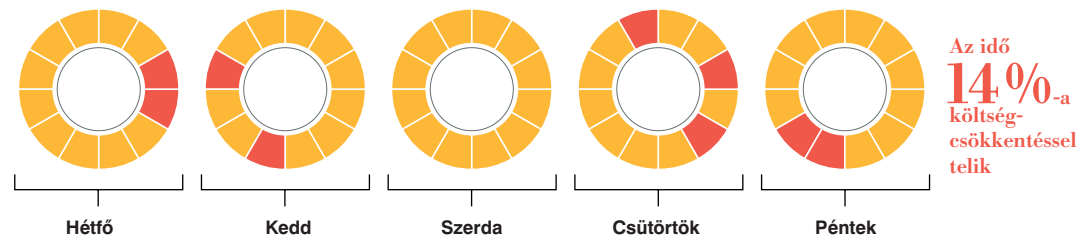
Denis Gingue, elnökhelyettes és CIO,
Charming Shoppes

A költségcsökkentők leghőbb vágya az, hogy a ráfordításokat mindenhol felszámolják, ahol csak lehet. Ennek értelmében az informatikai igazgatók szükségszerűen könyörtelenek a költségvetések felülvizsgálata során, valamint a koloncok lenyesését célzó folyamatokban. A teljes mintában az informatikai igazgatók az idejüknek körülbelül 14 százalékát fordítják arra, hogy *költségeket csökkentsenek a technológiai környezetben.*

Miközben a szervezeti és ügyfélérték új forrásai után kutatnak, gyakorlatilag minden CIO éberrel figyel a költségcsökkentés lehetőségeire. Egy banki ágazathoz tartozó kanadai CIO az igazgatás elsődleges prioritásai közé sorolta azt, hogy az „IT szervezet számára lehetővé kell tenni, hogy a növekvő mennyiségű tevékenységet minimális többletköltséggel kezelhesse.” Más szavakkal az informatikai igazgatók arra törekednek, hogy a lehető legkevesebb forrás igénybevételével a lehető legtöbbet tegyék.

Azt viszont senki sem állította, hogy ez egyszerű volna. „A költségvetési nyomás rengeteg problémát kényszerít a tárgyalóasztalhoz,” magyarázta egy oktatási CIO. Egy kiskereskedelmi CIO az Egyesült Államokban a következőképpen írta le a kettős kihívást: „az új projektek és a költségek feletti ellenőrzés kettőssége körül forog az egész életem.”

8. ábra Az informatikai igazgatók számára a költségcsökkentés csaknem napi szintű elfoglaltság. Egy hetente 60 órát dolgozó CIO körülbelül 9 órát tölt a költségek csökkentésével.



Költségek csökkentése más infrastruktúrán és folyamatokon keresztül

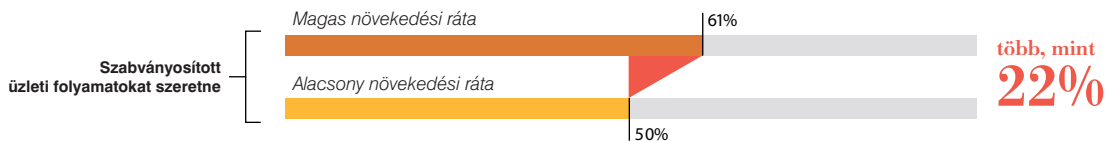
A költségek felügyelete kapcsán az informatikai igazgatók általánosan úgy látják, hogy a funkciójuk jövőjét egy központi technológiai szervezet jelenti. A centralizált infrastruktúrák és folyamatok lehetővé teszik a megosztott szolgáltatások optimalizálását, ami cserében méretgazdaságosságot jelent. Az összes CIO - beleértve az adózás előtti eredmény terén magas és alacsony növekedési arányt elérő szervezetekhez tartozókat egyaránt – háromnegyede gondolja úgy, hogy öt éven belül *erősen centralizált infrastruktúrával* fognak rendelkezni. Egy vegyipari és olajipari CIO véleménye szerint a centralizáció a természetét tekintve „nem a fizikai elhelyezésről fog szólni, sokkal inkább az infrastruktúra kezelési módjáról.”

A magasabb növekedést elérő szervezetek felismerték, hogy a szabványosítás is egy módja a költségek csökkentésének. Az elkövetkező öt évben a magas növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatói körében 22 százalékkal többen számítanak *teljes körűen szabványosított, alacsony költségű üzleti folyamatok* megvalósítására, mint az alacsony növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatói körében. Egy CIO az Egyesült Királyságból így fogalmazott: „Az elvárások megváltoztak. A cél ma már az, hogy egy szolgáltatást egyszerű, megismételhető folyamaton keresztül lehessen elérni.”

A sikeres informatikai igazgatók arra is rájöttek, hogy az automatizálás – valahányszor van rá mód – szintén elősegíti a költségek csökkentését a vállalaton belül. „A költségek leszorítása az automatizáláson keresztül igen fontos tényezőnek számít manapság”, számolt be egy CIO Dubaiból.

9. ábra A költségesökkentők szabványosítanak

Számos költségesökkentő törekszik a folyamatok egyszerűsítésére és automatizálására.



Esettanulmány

Sara Lee

Megtérülés (ROI) generálása az IT terén

A fogyasztói termékeket gyártó és forgalmazó multinacionális Sara Lee vállalat több mint 13 milliárd dolláros nettó értékesítési bevételt ért el 200 országban a 2008-as pénzügyi évben.⁵ A némileg szétszabdalt vállalat egyesítésére irányuló 2005-ös vállalat-átalakítási programjának keretében a Sara Lee egyik stratégiai célja az volt, hogy az erőforrásokra összpontosítson, és ezáltal érjen el vezető pozíciót a fő kategóriákban és földrajzi területeken.

Az újonnan kinevezett CIO, Steve Merry célja az volt, hogy felépítsen egy magas szintű IT szervezetet, amely 2008-ban megkapta a SLiCE (Sara Lee Innovation Center of Excellence) márkanevet. A szervezet kettős célkitűzése az volt, hogy az IT innovatív alkalmazásán keresztül lehetővé tegye a vállalat növekedési terveinek megvalósítását, továbbá a vállalaton belül lecsökkentse az IT költségeket.

A SLiCE egyebek mellett nagy hangsúlyt fektetett az üzleti folyamatok és a támogatást biztosító IT megoldások nem megfelelő határfokú elemeinek kiszűrésére. Egy egész vállalatra kiterjedő SAP kezdeményezés, valamint a főbb szolgáltatási képességek stratégiai szolgáltatóknak való kiszervezése várhatóan azt fogja eredményezni, hogy a költségek 2005. és 2011. júliusa között 25 %-kal fognak csökkenni. Ugyanakkor az IT beruházásoknak tulajdonítható IT termelékenység és érték már eddig is jelentősen megnövekedett.

Ezek az eredmények új típusú, innovatív IT beruházásokat tettek lehetővé. Ezek közé tartoznak a „hálózati kapcsolattal rendelkező kávéfőző gépek” a Foodservice üzletágban, valamint egy jelentős kezdeményezés a termék-életciklus menedzsment részlegen, melynek célja a márka pozíciójának megtartása volt, illetve az első hely megszerzése a piaci megjelenés terén. A SLiCE az üzleti adatgyűjtés (business intelligence - BI) technológiát is alkalmazza. Ennek segítségével gyorsabban tud reagálni a dinamikus piaci változásokra: például olyan algoritmusokat tud kidolgozni, amelyek igen érzékenyen reagáló árképzést tesznek lehetővé a friss pékárú üzletágban.

A Sara Lee SLiCE kezdeményezésének sikere sok százmillió dollárt hozott már a vállalatnak, és a következő két évben is 100 millió dollár többletre számít a cég. A megtakarítások révén a Sara Lee folytatni tudja IT beruházásait, amelyek cserében jó eséllyel segítik majd elő a növekedést.

Kulcsfontosságú kezdeményezések az IT beruházások megtérülése érdekében

A racionális értékteremtők intézkedései

„Beszélő” adatok

Lepje meg a vállalkozást azzal, hogy meglepő módokat talál az ügyfelek igényeinek kielégítésére, vagy másként aknázza ki a vállalati adatokat.

A vevők új utakon való elérése

Folyamatosan keresse a nyereségesebb utakat a végső ügyfélhez.

Integráció és áttekinthetőség mértékének fokozása

A végfelhasználók egyre növekvő igényeit kezelje úgy, hogy javasoljon világszínvonalú technológiákat az „egyetlen igazság” felmutatásához.

A könnyörtelen költségcsökkentő intézkedései

Szabványosítás a gazdaságosság érdekében

Egyszerűsítse, majd szabványosítsa a szükségesnek vélt üzleti folyamatokat – törekedjen az olyan IT komponensek szabványosítására és újrahaznosítására is, mint például a szerverek és adatbázisok.

A infrastruktúra centralizálása

Konzolidáljon és használjon fel harmadik feles szolgáltatásokat is, valahányszor az pénzügyi és üzleti szempontból indokolt, különösen a méretgazdaságosság figyelembevételével.

A költségcsökkentés elsődleges szempontként való kezelése

Legyen lelkiismeretes és kreatív a technológiával kapcsolatos vállalati költségek csökkentésére irányuló új módszerek kidolgozásában.



...magically with defini
goals and intent
...makes it easier
for IT to align
business needs.”

„Mára már
kulcsfontosságot
tulajdonítanak neki
az üzleti célok és küldetés
alapjainak megteremtésében.”

“IT has been very
successful in the past,

...is no guarantee
of future success –

...rly in situations
other... we'll have

...change
business m

Az üzleti hatás kiterjesztése

Együttműködő üzleti vezető és a szakmailag inspiráló IT-vezető

A harmadik egymást kiegészítő szereppár kritikus eleme az *üzleti területtel fennálló kapcsolatok megerősítése*. Az együttműködő üzleti vezető alaposan átlátja a szervezet fő üzleti tevékenységét, és erős partnerkapcsolatokat épít ki a vállalaton belül és kívül egyaránt. A szakmailag inspiráló IT-vezető személyes IT szakértelmet nyújt, és a kialakult szakértelem képviselője az IT szervezeten belül.

Együttműködő üzleti vezetők

Az informatikai igazgatók a többi vezető igazi partnereiként

„Az IT mára kulcsszerepet játszik az üzleti célok és küldetések megvalósításában, és fontos szerepet kap az üzleti stratégia kialakításában.” Ha a vezetés céljai és szándékai körvonalazottak, akkor az IT is könnyebben igazodik az üzleti szükségletekhez.”

Chris Ferguson, CIO,
Elders Rural Services

A CIO együttműködő üzleti vezetőként lép fel, új üzleti kezdeményezéseket és kulturális elmozdulásokat ösztönöz más igazgatókkal (CxO). Arra a kérdésre, hogy a felső vezetés hogyan értékeli a *technológia szerepét az üzletben*, 47 százalékkal több magas növekedési arányú szervezet informatikai igazgatójának válasza volt „jelentős” vagy „nagyon jelentős”, mint az alacsony növekedési arányú szervezet informatikai igazgatói körében. Egy média- és szórakoztatóipari CIO a következőket mondta: „Részt veszek minden igazgatótanácsi ülésen, havonta két-három alkalommal érintkezem a tanács különböző tagjaival.”

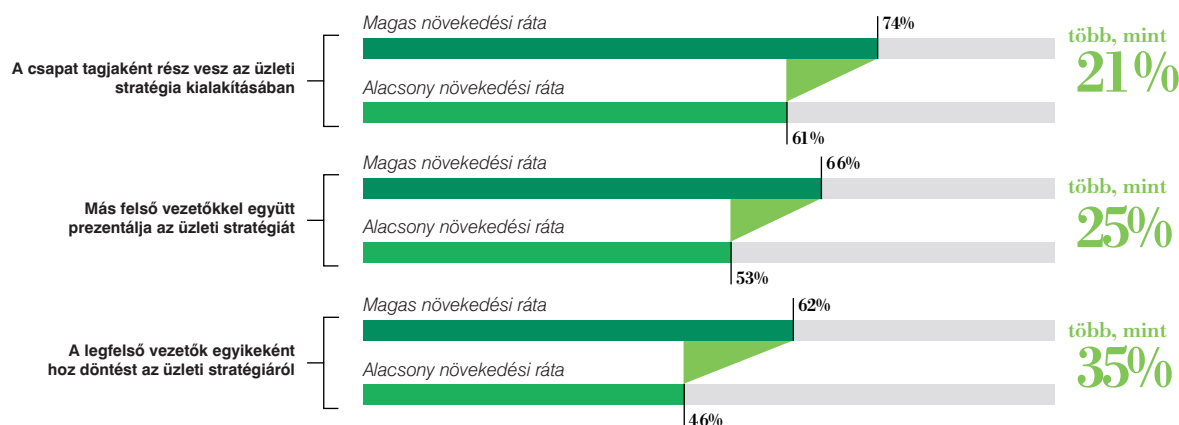
Az üzleti stratégiai tárgyalásokon való részvételen túl azok az informatikai igazgatók, akik üzleti vezetők is egyben, vezető szerepet vállalnak fel nem technológiai jellegű problémák kezelésében is. Egy informatikai igazgató az autógyártási ágazatból ezt mondta: „sokszor dolgozom a munkatársaim partnereként, és számos üzleti stratégia felelőse vagyok.”

Az informatikai igazgatók és üzleti kollegáik közötti együttműködés nyilvánvalóan értéket képvisel, és igény is van rá. „Segítek az üzleti vezetőknek, amikor azt kell megtervezniük, hogy mit szeretnének kezdeni a technológiával, majd én kidolgozom a megvalósítást,” számolt be egy CIO a hadiipari és nemzetvédelmi ágazatból az Egyesült Államokban.

10. ábra

A sikeres informatikai igazgatók aktív partnerei vezető munkatársaiknak

Az erős kezű üzleti vezetők informatikai igazgatók sokkal inkább szerepet vállalnak az üzleti stratégia kidolgozásában és kommunikációjában, mint a vállalat többi munkatársa.



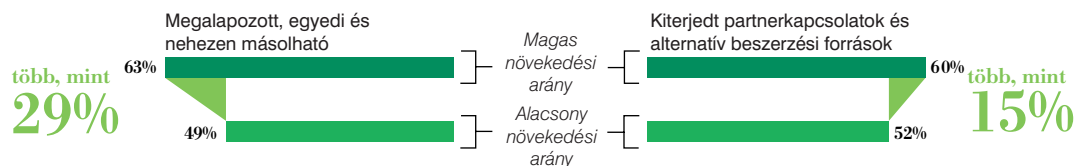
Jobb üzleti modellek létrehozása a munkatársakkal közösen

Valószínűleg az üzleti területtel való szoros együttműködésüknek köszönhető, hogy a magas növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatói magasabb elvárásokat támasztanak a vállalatuk jövőbeli üzleti modelljével szemben. Öt éven belül a magas növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatóinak 63 százaléka várja el, hogy az *üzleti modell megalapozottá, egyedivé és nehezen másolhatóvá* váljon, szemben az alacsony növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatóinak 49 százalékaival. Hasonlóképpen, a magas növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatóinak 60 százaléka véli úgy, hogy a vállalat jövőbeli üzleti modelljében *széles körű partnerkapcsolatok és alternatív beszerzési források* fognak szerepelni, míg az alacsony növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatóinak csak 52 százaléka.

„Az IT nagy sikereket könyvelhetett el a múltban, a jövőbeli sikereket azonban semmi sem garantálja – különösen akkor, ha az üzleti modell megváltoztatására kényszerülünk,” jelentette ki egy banki CIO. Az együttműködő üzleti vezető nem csupán felismeri az üzleti modell fejlesztésének szükségességét, de aktívan csatlakozik is vezető munkatársaihoz ennek végrehajtásában. Átlátja, hogy a technológia egy olyan megvalósító eszköz, amelyet ki kell aknázni az üzleti modell változásainak gyors bevezetéséhez.

Egy egészségügyi CIO az Egyesült Államokban a vállalatának együttműködésre vonatkozó megközelítését írta le, amely egyaránt magában foglalt formális és kötetlen tényezőket: „Az üzleti és az IT terület szorosan illeszkedik egymáshoz: havi szinten tartunk igazgatótanácsi értekezleteket az IT részleg bevonásával. Az elnök mindemellett gyakran értekezik velem séta közben is.”

11. ábra Az üzleti vezető informatikai igazgatók hatással vannak a jövőbeli üzleti modellekre
Minél szorosabb kapcsolatot ápol az üzleti vezető informatikai igazgató más vezető kollégáival, annál pozitívabb elvárásokat támaszt vállalatának jövőbeli üzleti modelljével szemben.



Szakmailag inspiráló IT-vezető

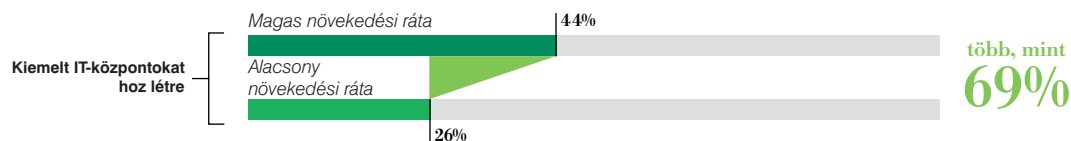
A informatikai igazgató, mint kiváló informatikai szakember

Miközben az üzleti területtel ápoltt partnerkapcsolat is létfontosságú, a magas növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatói felismerik az informatikai szakértelem csiszolásának és alkalmazásának fontosságát – nem csupán saját szakértelmükről van szó, hanem az egész IT szervezetéről. A szakmailag inspiráló IT-vezetők olyan munkafeltételeket teremtenek, amelyek lehetővé teszik az IT személyzet szakmai fejlődését. Magas szintű szakismereteket tudnak felmutatni, és ezzel elnyerik műszaki beállítottságú vezetőik megbecsülését.

Az erős kezű IT vezetők a minél magasabb színvonal elérésére motiválják az IT személyzet tagjait azáltal, hogy olyan továbbtanulási lehetőségeket nyújtanak, amelyek a vállalkozás szükségleteinek is megfelelnek. Jóllehet az informatikai igazgatók hagyományosan eddig is nagy hangsúlyt fektettek az IT szakismeretek fejlesztésére, mára sokan vélik úgy, hogy a magasabb szintű üzleti rálátás is elengedhetetlen. „Azt tervezzük, hogy az IT munkatársakat az üzleti egységekhez fogjuk delegálni azért, hogy az ismereteiket bővíthessék. Sajnos még nem sikerült erre egy szisztematikus módszert kidolgoznunk,” számolt be egy kiskereskedelmi CIO.

A magasabb IT szakértelem kialakulását célzó környezet érdekében a magas növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatói gyakrabban *hoznak létre üzleti és technológiai innováció felismerését elősegítő, kiemelt IT központokat*, mint az alacsony növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatói. Egy kormányzati CIO a következőt jegyezte meg: „Vannak kiemelt központjaink az ERP és üzleti alkalmazások, az együttműködés és az adatvédelem területén – közülük néhány formális jellegű, mások kevésbé.”

12. ábra A szakmailag inspiráló IT-vezetők kiemelt IT központokat hoznak létre
Erős kezű IT-vezetőként az informatikai igazgatók magas szintű IT szakértelmet hoznak létre és vannak össze az üzleti problémák megoldásához.



Az IT szakértelem megerősítése a kritikus üzleti adatok kivonása és megőrzése céljából

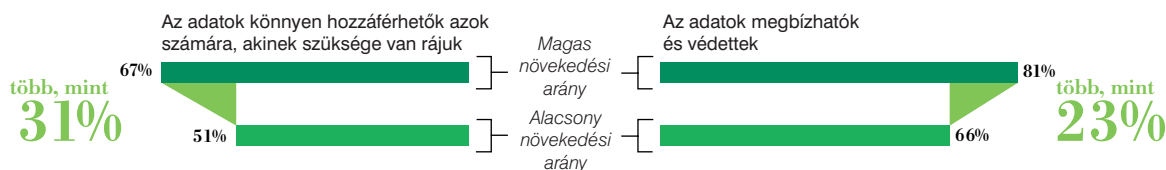
Az informatikai igazgatók általánosan kiemelt problémaként kezelik az adatgyűjtést. Amint az adatok megvannak, azok elérhetősége már korántsem magától értetődő. A magas növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatóinak csak 67 százaléka állította azt, hogy az *adatok bármikor elérhetők az érdekelt felhasználók számára*, szemben az alacsony növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatói körében tapasztalt 51 százalékkal. „Az ember el sem tudja képzelni, milyen előnyökkel jár, ha megfelelően ellátják információkkal,” jegyezte meg egy oktatási CIO Szaúd-Arábiából.

Sok CIO elismerte, hogy a felhasználók náluk nem mindig érik el időben a számukra szükséges információkat. Egy kormányzati CIO az Egyesült Államokból ezt mondta: „A felhasználók bármikor elérik az adatokat, egy újoncnak viszont okozhat nehézséget a megtalálásuk.”

Talán még meglepőbb, hogy az alacsony növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatóinak csupán kétharmada gondolja úgy, hogy az adataik *megbízhatók és védettek*, ellentétben a magas növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatói körében tapasztalt 81 százalékos aránnyal. Az informatikai igazgatók számtalanszor számoltak be arról, hogy az adataik védettség szempontjából jobb szinten állnak, mint megbízhatóság szempontjából, jóllehet még mindig merülnek fel adatvédelmi problémák. 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol az 5 a legmagasabb pontszám, egy kiskereskedelmi CIO állítása szerint „az adatvédelem 5-ös, míg az adatok megbízhatósága 3-as osztályzatot kap.” Sok más válaszadóhoz hasonlóan egy angol biztosítási CIO is úgy jellemezte vállalatának adatait, hogy „rendkívül védettek, de korántsem annyira megbízhatók, mint lehetnének.”

13. ábra A szakmailag inspiráló IT-vezető mindig figyel az adatokra

A magas növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatói többet tesznek azért, hogy az adatok minél jobban elérhetőek legyenek a felhasználók számára, és azok minősége is egyre jobb legyen.



Esettanulmány

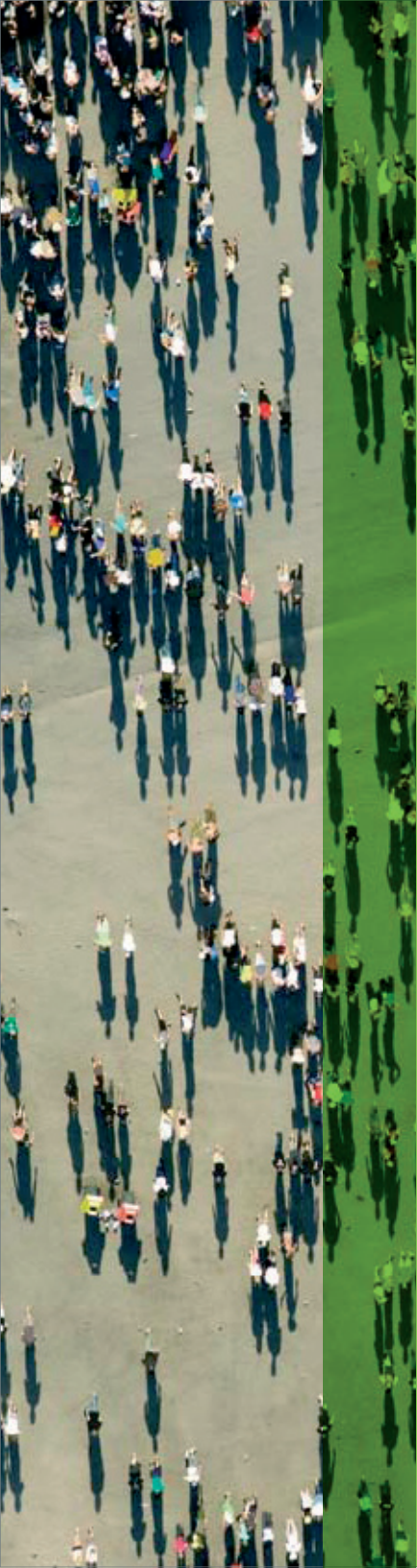
Ausztrál Bevándorlási és Állampolgársági Hivatal Az üzleti hatás kiterjesztése

2007. és 2008. között az Ausztrál Bevándorlási és Állampolgársági Hivatal (DIAC) körülbelül 143000 személynek segített abban, hogy kivándoroljon Ausztráliába, további 13000 menekültnek adott menedékjogot egy humanitárius program keretében, és 4,6 millió ideiglenes tartózkodási vízumot bocsátott ki.⁶ A hivatal tovább kívánta fejleszteni azokat a folyamatokat, amelyek a „magánszemélyek jogszerű és szabályos határátlépéséhez, illetve Ausztráliában tartózkodásához, valamint a hatékony határvédelemhez” kapcsolódtak.⁷ 2006. júliusában a DIAC beindította négyéves Systems for People (SfP) programját – ez volt a legnagyobb vállalatátalakítási projekt, amit az ausztrál kormány hivatalai valaha is végrehajtottak.

Az SfP programot Bob Correll, titkárhelyettes és informatikai igazgató vezette. A program elsődleges célkitűzései között szerepelt az üzleti folyamatok átalakítása, hatékonyabb módszerek felderítése az információk kezelésére és felhasználására, valamint egy modern technológiai támogatás megvalósítása.

A program alapvető részét képezte a realizált üzleti előnyök folyamatos mérése. Az SfP tervezett pénzügyi és nem pénzügyi előnyeit már kezdetben megfogalmazták, majd a fejlesztés folyamán szükség szerint módosították. A megvalósítás utáni előnyöket ezután formális felülvizsgálatok során mérték az üzleti felhasználók bevonásával. Létrehoztak egy kiterjedt felügyeleti rendszert is a programtól várt eredmények megvalósulása, valamint a felmerülő problémák megoldása érdekében. A vezetőket felügyeleti munkájukban egy csoport támogatja, amelynek tagjai között szerepelnek a pénzügyi részleg, az ausztrál adóhivatal és az Ausztrál Igazgatási Főiskola képviselői.⁸

Mostanra, a program harmadik évében az SfP pozitív és jelentős eredményeket mutat fel. A határbiztonsági folyamatok jelentős fejlődésén túl a DIAC munkakörökhöz igazított portálok lehetővé teszik az ügyintézkést a menekülttáborok lakói, és más bizonytalan helyzetű ügyfelek számára. A program indulásától számított két éven belül az egymáshoz illeszkedő üzleti folyamatoknak körülbelül 75 százalékát támogatta az egységes informatikai rendszer.



Főbb kezdeményezések az üzleti hatás kiterjesztésére

Az együttműködő üzleti vezető intézkedései

A vállalkozás ismerete

Értse meg jobban a szervezet legégetőbb üzleti problémáit

Működjön együtt az üzleti terület munkatársaival

nem IT jellegű projektekben

Aknázza ki a felelősségi körének IT szervezeten túlra való kiterjesztésével kapcsolatos lehetőségeit annak érdekében, hogy közvetlenül tudja befolyásolni az üzleti teendők napirendjét.

Mutassa be és mérje az informatikát üzleti szempontok szerint

Teremtse közös felelősségi köröket az üzleti siker kapcsán üzleti eredményeken alapuló közös teljesítménymutatókon keresztül.

Szakmailag inspiráló IT-vezető

Neveljen ki valóban kivételes IT tehetségeket

Válogassa ki a rátermett szakembereket, majd fejlessze őket tovább innovatív vezetőkké, akik ki tudják majd terjeszteni az IT hatását.

Vezesse az IT csapatot

Érje el, hogy olyan erős kezű vezetővé váljon, aki elsődleges szempontként kezeli az aktuális IT szolgáltatási kötelezettségek teljesítését.

Fejlessze tovább az adatkezelést

Szenteljen legalább annyi figyelmet az adatok pontosságának, elérhetőségének és integrációjának, mint a védelmüknek.





„Mivel a vállalat
gyorsan növekszik,
többet törődünk
az üzlettel.”

“Our
model
given by
economic
being
we must
ent.
survive.”

“We need
(an
ahead
restructuring
IT organiza
to maintain
of the busi

Alkalmazkodás a környezethez

A való világ egy CIO számára

A változás kezelése sajátos feladatokkal szembesít gyakorlatilag minden informatikai igazgatót. A leghatékonyabbak a lehetséges behatások teljes skáláját figyelembe veszik, valahányszor azt kell felmérniük, hogy az egyes szereppárokból melyik elemre fektessék a nagyobb hangsúlyt.

„Mivel a vállalat gyorsan növekszik, többet törődünk az üzlettel, és kevesebb gondot fordítunk a múltbeli IT rendszerekre.”

Tim Ye, IS igazgató,
Nagy Kína, General Mills

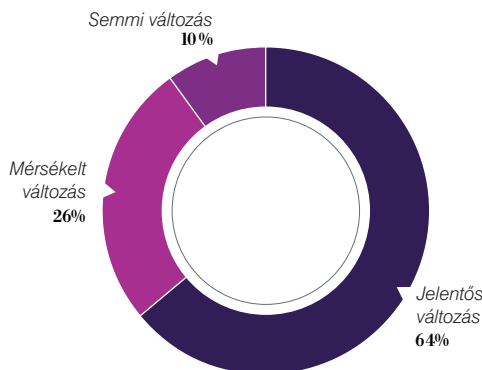
Miért lett a CIO sokoldalú?

Régebbi kutatásainkhoz képest sokkal több CIO él át változásokat, mint valaha – a válaszadók nem kevesebb, mint 90 százaléka számít *legalább mérsékelt, esetleg jelentős változásra* a jövőben. Az elkövetkező három évben az informatikára hatást gyakorló külső hatások között első helyen szerepelnek az *üzleti modell változásai, valamint a költségvetési és makrogazdasági tényezők*. Egy fogyasztói termékekkel foglalkozó CIO szerint a három hatás elválaszthatatlanul összefonódik: „E három külső hatás mindegyike függ a többitől. A költségvetésem függ a makrogazdasági tényezőktől, melyek viszont változásokat hoznak az üzleti modellben.”

Egy franciaországi kiskereskedelmi CIO szerint a vevők miatt más változások is lesznek: „Az új ügyfélkapcsolatok új üzleti modellt fognak eredményezni.” Valójában számos ágazatnak kell ismeretlen, és egyelőre felfoghatatlan változásokkal szembesülnie. Egy amerikai CIO így fogalmazott: „Az üzleti modell meghatározása még folyamatban van az egészségügy esetében.” A tanulmányunkban résztvevő informatikai igazgatók egyetértettek abban, hogy mindig is szükség lesz a váratlan változásokhoz és eseményekhez való alkalmazkodás képességére.

14. ábra Tíz informatikai igazgatóból kilenc számít a szervezetét érintő legalább mérsékelt, esetleg jelentős változásokra

Annak érdekében, hogy több fronton is kezelni tudja a változást, a sikeres CIO rendszeresen mérlegeli, hogyan tudja optimálisan ötvözni mindazokat a szerepeket, amelyek napjainkban a munkakörének részei.



Napjaink informatikai igazgatói a rendhagyó feladatok széles skáláját látják el

A magas növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatói 42 százalékkal gyakrabban kezelik sikerrel a változásokat – függetlenül azok eredetétől –, mint az alacsony növekedési arányú szervezetekben. „A munkaköröm szerint változáskezelő vagyok,” jelenti ki egy média- és szórakoztatóipari CIO.

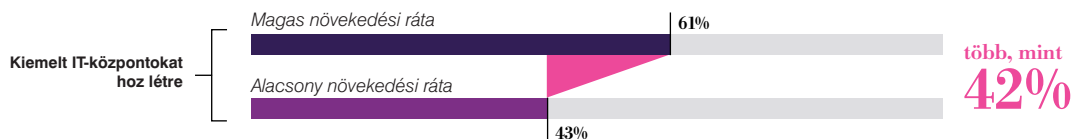
A mindenütt megjelenő változásokkal teli környezetnek való megfelelés érdekében napjaink informatikai igazgatója az idejének nem kevesebb, mint 55 százalékát szenteli olyan értéknövelő tevékenységre, mint például *innovatív tervek kidolgozása, majd az érdekeltek megnyerése azok számára, új technológiák és üzleti kezdeményezések megvalósítása, vagy nem technológia jellegű, üzleti problémák kezelése.*

Az idejük megmaradó, átlagosan 45 százalékát az informatikai igazgatók hagyományosabb, nem kevésbé lényeges feladatoknak szentelik. Ez utóbbiak közé tartozik az *aktuális technológiai környezet kezelése, a főbb problémák megoldása, valamint a költségek csökkentése.*

„Tudnunk kell méretezni, és gyorsan reagálni az igények változásaira. A mi tevékenységeinknek köszönhetően válik képessé az üzleti terület arra, hogy önállóan cselekedjen,” jelenti ki egy banki CIO. Egy fogyasztói termékekkel foglalkozó CIO az Egyesült Államokból így írja le, hogyan tudja a vállalat fenntartani a rugalmasságát: „Változó költségmodellt alakítottunk ki, melynek révén jól tudunk alkalmazkodni az üzleti változásokhoz.”

15. ábra A tényleges változás megköveteli, hogy az informatikai igazgató a hagyományos feladatain túl is fellépjen

A változásokat jobban kezelő informatikai igazgatók több időt szentelnek az új technológiákkal és üzleti kezdeményezésekkel kapcsolatos, innovatív tevékenységeknek, mint az alkalmazott technológiával kapcsolatos problémáknak.



Mi az igazság? Minden CIO helyzete sajátos

Makrogazdasági tényezők

Az informatikai igazgatóknak igazodniuk kell a mindenkori piaci hatásokhoz, és különös figyelmet kell fordítaniuk a verseny alakulására, valamint a szervezet megkülönböztetésének lehetőségeire. Egyebek mellett a makrogazdasági tényezők is valamilyen úton-módon befolyásolják az informatikai igazgatókat, gyakorlatilag minden országban és ágazatban. Egy vegyipari és olajipari CIO ezt így magyarázta el: "Az üzleti modellünket makrogazdasági tényezők alakítják, ezért gyorsan változik. A fennmaradáshoz egyre hatékonyabbá kell válnunk."

Regionális feltételek

Érthető módon az egy-egy régióra jellemző feltételek is kihatnak az informatikai igazgatók tevékenységi környezetére. Például elképzelhető, hogy egy fejlődő gazdasági környezetben dolgozó informatikai igazgató határozottan arra törekszik, hogy új technológiai beruházásokat valósítson meg, amivel támogatni tudja vállalatának gyors növekedését. Eközben a kialakult gazdasági környezetekben dolgozó kollégái esetleg arra kényszerülhetnek, hogy – legalábbis átmenetileg – kissé rövidebbre fogják a gyeplőt. Az ágazatspecifikus szaktudás elérhetősége szintén régióként változó, ami megint csak egy megfontolandó tényező az informatikai igazgatók számára, valahányszor prioritásokat állapítanak meg.

Ágazati jellemzők

Az informatikai igazgatóknak azt is észre kell venniük, hogy a konkurencia erősödésével hogyan változnak a vevők termékekkel és szolgáltatásokkal szemben támasztott elvárásai, illetve hogyan fejlődnek a vevőkkel ápoltt kapcsolatok. Például előfordulhat, hogy egy verseny szempontjából élénk, árakra érzékeny ágazatban dolgozó informatikai igazgatónak célszerű várni a jövőbe tekintő tervezéssel annak érdekében, hogy a szervezet minden erejével az aktuális pénzügyi év eredményeire koncentrálhasson.

Az informatikai igazgatók prioritásait az is befolyásolja, hogy az ágazat egésze hogyan reagál a változásra. Az ágazatok helyzete persze a kaotikus-tól a viszonylag stabilig bármilyen lehet. Elsősorban az autógyártási, banki, de más ágazatokban dogozó informatikai igazgatók is arról számoltak be, hogy az üzleti modell radikális megváltozására számítanak. Egy luxemburgi vegyipari és olajipari CIO így fogalmazta meg: „Folyamatosan fejlődünk, és ez rendkívüli hatással van az IT területre.”

Szervezeti hatások

Az informatikai igazgatók három szereppárja közötti prioritások megállapítása során figyelmet kell fordítani a szervezet jellemzőire is – például a formális előjáró-beosztott struktúrára, a munkahelyi kultúrára és a hatáskörök eloszlására. A leghatékonyabb informatikai igazgatók megpróbálnak felfelé is hatást gyakorolni – nem csak lefelé -, és gondoskodni arról, hogy a felsővezetés tisztában legyen a CIO és az IT csapat által végzett feladatokkal.

Egy informatikai igazgatónak sajátos kihívásokkal kell szembenéznie, ha a szervezet bármely része felbolydul. Ha egy szervezet fúzió vagy felvásárlás előtt áll, a stratégiai gondolkodás akár visszafelé is elsülhet, legalábbis rövid távon. Valószínűleg jóval égetőbbek az olyan taktikai kérdések, mint például az üzleti funkciók és platformok integrálása, a dolgozók állásuk biztonságával kapcsolatos aggodalmainak kezelése, vagy a fizikai telephelyekkel és szállítói láncokkal kapcsolatos döntések meghozatala.

Az átmeneti időszakban sokat segíthet a felkészültség a kulturális ellenállás kezelésére. A körültekintő informatikai igazgató azonban még a felbolydult szervezetben is fenntartja tettere kész és kiváló személyzetét, és a segítségével végzi az alkalmazások migrációját, új platformok kialakítását, vagy az egyéb szükséges feladatokat.

Személyes törekvések

Egy informatikai igazgatónak személyes célokra is gondolnia kell. Miközben azt mérlegeli, hogy melyik szerepre kell nagyobb hangsúlyt fektetni, rendszeresen fel kell mérnie a szakmai és egyéb fejlődési célkitűzéseit, és be kell építenie ezeket az általános karriertervébe. Vannak például olyan informatikai igazgatók, akik természetesen kiváló együttműködő üzleti vezetők, míg másoknak többet kell foglalkozniuk e szerepkörrel. Ha a kollégáiktól mindenre kiterjedő, rendszeres visszajelzéseket kérnek, azáltal könnyebben meghatározhatják eddig nem ismert erősségeiket, valamint fejlődési lehetőségeiket is.

„Fel kell készülnünk (és készek is vagyunk) az IT szervezet átalakítására úgy, hogy az mindig megfeleljen az üzleti terület igényeinek.”

Joe Locandro, CIO,
CLP Holdings

“Without
to support
development
products
experience
consumers
and our products
distribution
important
technology
support

„A CEO (vezérigazgató)
tisztában van
az IT szerepének
fontosságával.”

value
ation
enhances
organization
long-term
on and achieving
productivity
vement.”

A CIO sikerességének fokozása

Törekvés a kritikus szerepek magas szintű betöltésére

Eredményeink magas szintű statisztikai elemzése alapján az informatikai igazgatóknak három csoportját állítottuk szembe egymással, és összegyűjtöttük a rájuk jellemző, sajátos tulajdonságokat. A következő profilelemzés azt világítja meg, hogyan lehet valaki: még jobb meglátásokkal rendelkező vezető, még rátermettebb gyakorlatias szakember, még racionálisabb értékteremtő, még könnyörtelenebb költségcsökkentő, jól együttműködő üzleti vezető, vagy szakmailag még inspirálóbb IT igazgató.

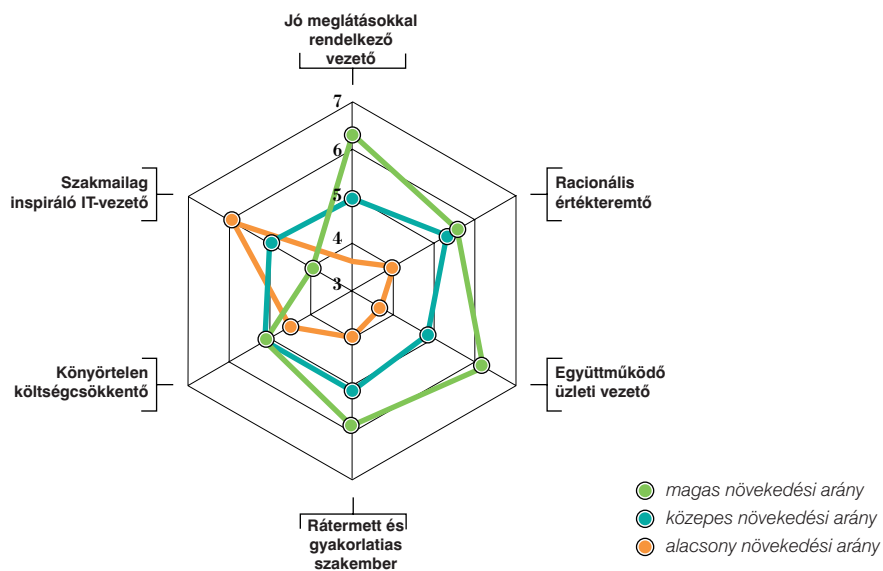
A magas növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatójának profilja nagyban eltér a többiekétől

A profiljaink – melyeket a 16. ábra egy hatpontos „pókháló-diagram” segítségével illusztrál – segítségével az informatikai igazgatók strukturáltabb megközelítést tudnak alkalmazni annak meghatározására, hogy mely területekre kell több hangsúlyt fektetni. A pókháló-diagram válaszadóinknak három csoportját állítja szembe – ezek rendre az adózás előtti eredményben magas, közepes és alacsony növekedési rátát produkáló szervezetekben dolgozó informatikai igazgatók.

Első pillantásra feltűnő, hogy az alacsony növekedési rátájú szervezetek informatikai igazgatói az IT-vezetői szerepre összpontosítanak, amint azt az éles kiugrás is mutatja. A diagramból viszont az is látszik, hogy ez a fokozott koncentráció végül elveszi a figyelmet a többi öt szerepről. A közepes növekedési rátájú szervezeteknél dolgozó informatikai igazgatók viszonylag alacsony szintű, de szépen kiegyensúlyozott hangsúlyt fektetnek az összes szerepre.

A magas növekedési rátájú szervezetek informatikai igazgatói szintén kiegyensúlyozott megközelítést alkalmaznak, viszont hajlanak arra, hogy az IT-vezetői szerepkör bizonyos elemeire kevésbé fektessenek hangsúlyt. Ennek eredményeként a magas növekedési rátájú profilt három kiugrás jellemzi, amelyek a jó meglátásokkal rendelkező vezető, az üzleti vezető és a gyakorlatias szakember felé mutatnak. E kiugrások hűen ábrázolják a magas növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatóinak összpontosítását rendre az innovatív változtatások javaslatára, az üzleti területen dolgozó kollégákkal folytatott együttműködésre, valamint az innováció gyakorlati megvalósítására.

16. ábra A profilok erős eléréseket jeleznek az informatikai igazgatók három csoportja között
A magas növekedési arányú szervezetek informatikai igazgatóinak preferenciái egyértelműen mások.



Megjegyzés: az egyes CIO szerepeket különálló kérdéscsoportokra adott válaszok alapján pontoztuk. Az egyes szerepekre kapott átlagos pontszámot ábráztuk mindhárom eredménykategóriára (magas, közepes és alacsony növekedési ráta). A pontszámok 0 és 10 között mozoghattak, de végül mindegyik 3 és 7 közé esett.

Az innováció megvalósítása

„A CIO egyik fontos feladata annak tudatosítása a felső vezetőkben, hogy nem csak a műveletekre kell összpontosítaniuk, hanem innovációt is kell generálniuk a vállalkozásban.”

Dr. Warren Ritchie, CIO,
Volkswagen Group of America

Fejlődés jó meglátásokkal rendelkező vezetőként

Sok olyan informatikai igazgató, aki a jövőbe tekintést kívánta megerősíteni, pozitív változásokról számolt be a felsővezetéssel fenntartott kapcsolatok terén. Lelkes beszámolókat hallottunk a gondolkodásmódban tapasztalt kézzelfogható változásokról, amint egy informatikai igazgató elkezdett szorosabban együttműködni a felsővezetőkkel.

Egy biztosítási CIO Mexikóból arról számolt be, hogy mára „A CEO (vezérigazgató) tisztában van az IT szerepének fontosságával. A CEO üzenete az igazgatótanácsnak arról szólt, hogy az IT révén jobb vállalatná válhatunk.” Egy CIO Dubaiból így fogalmazta meg: „Az IT abban játszik fontos szerepet, hogy az üzleti munkatársak körében is tudatosítja a saját jelentőségét az üzleti műveletek szempontjából.”

A jó meglátásokkal rendelkező vezető azzal is felkeltheti az üzleti terület érdeklődését, ha a szervezet megkülönböztetésére irányuló innovációkra tesz javaslatot. Egy olasz banki CIO azon munkálkodik, hogy kezelni tudja „az egyre növekvő igényt a fejlettebb folyamat-innováció iránt”, és tudatosítani képes a „technológiai innováció fontosságát”. Egy fogyasztói termékekkel foglalkozó kínai informatikai igazgató jövőre néző tervei között szerepel „a belső innovációra való összpontosítás, elsősorban az értékesítés bővítésének támogatása érdekében.”

A jövőre néző hatékony intézkedésekre egy másik példa az elsőrendű műszaki prioritásokra vonatkozó, világos kép kommunikációja. Egy állami oktatásügyi CIO a következőket mondta: „Szeretnék több időt fordítani olyan technológiák megismerésére, amelyek alkalmasak az üzleti terület és a szervezeti struktúra támogatására.” Miután felismerte annak szükségességét, hogy az üzleti terület is tisztában legyen a technológia előnyeivel, egy fogyasztói termékekkel foglalkozó dél-afrikai CIO így fogalmazott: „Az üzleti terület még nem aknázza ki teljes körűen a rendelkezésre álló üzleti intelligenciát.”

Fejlődés gyakorlatias szakemberként

Gyakorlatias szakemberként egy informatikai igazgató célja közé tartozhat a termelékenység fokozása, vagy a szervezet támogatása abban, hogy rugalmasabbá váljon. Egy fogyasztói termékekkel foglalkozó ausztrál CIO a kiemelkedés szükségességét hangsúlyozta melynek módja az, hogy „az új termékeket hatékonyabban és gyorsabban kell piacra dobni, mint a konkurencia.” Egy pénzügyi CIO így fogalmazott: „Egyelőre még nem vagyunk annyira rugalmasak, mint szeretnénk, de folyamatosan fejlődünk.”

A fokozott rugalmasságot gyakran melléktermékként eredményezi az üzleti vagy IT szolgáltatások harmadik féltől való megrendelése. Ez lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy saját szakterületükre koncentráljanak.

Azáltal, hogy külső felekkel létrejött partnerkapcsolatok révén idő szabadul fel, amit magasabb prioritású szervezeti kérdésekre lehet fordítani – ezáltal a CIO is több figyelmet fordíthat azokra a területekre, ahol erre szükség van. Egy autógyártási CIO Szingapúrból tervekről beszélt, melyek célja „külső források kiaknázása volt a hatékonyság fokozása érdekében. Különösen olyan elemek kerültek szóba, amelyek megkülönböztetést eredményeztek a konkurenciától. Koncentrálunk kell az alaptévékenységekre, és ki kell dolgoznunk olyan megkülönböztető jegyeket, amelyek előnyhöz juttatnak a versenyben.”

A pragmatikus CIO hatékonyan tudja kezelni az üzleti kapcsolatokat a vállalaton belül, és ebben másokat is támogatni tud. A szervezetek arra törekednek, hogy helyszíneket és országokat összekapcsoló eszközök egyre növekvő készletének felhasználásával fokozni tudják az együttműködést a belső ügyfelekkel és külső partnerekkel. Ezt egy elektronikai CIO indokolta meg nekünk: „Az együttműködés innovációt eredményez.”

A globális összeköttetés megerősítése érdekében az informatikai igazgatók ágazatoktól függetlenül fordítják figyelmüket a web-konferenciák, a tervezett együttműködés, a közösségi hálózatok és a virtuális világok felé. Egy autógyártási CIO az Egyesült Államokból a következőket mondta: „Egyike azoknak a dolgoknak, amik miatt éjjelenként nem alszom, az együttműködés – és az, hogy hogyan tudnánk jobba tenni. Különösen így van ez most, amikor egyre jobban terjeszkedünk a világon.”

„Tovább kell fejlesztenünk az együttműködést és partnerkapcsolatokat támogató technológia használatát – többet kell használnunk azokból a technológiákból, amiket az emberek otthon használnak.”

Peter Bakker, IT menedzser,
Van Lanschot Bankiers

Jó meglátásokkal rendelkező vezető Rátermett és gyakorlatias szakember

Hogyan törekedhet az innováció megvalósítására?

Kellően jártas-e Ön abban, hogy az új technológiák és innovatív folyamatok milyen módon segíthetnek az adott ágazatban még ki nem elégített üzleti igények rendezésében?

Ön hogyan alakít ki partnerkapcsolatot harmadik felekkel annak érdekében, hogy több időt szentelhessen az innováció ösztönzésének a vállalkozáson belül?

Ön hogyan tudja bővíteni az együttműködést elősegítő és kommunikációs eszközök használatát úgy, hogy kiszélesedjenek az alkalmazottak és partnerek ismereti hálózatai?

Méri-e Ön a megvalósítások eredményeit annak érdekében, hogy az üzleti terület munkatársai ne csak megértsék az eredményeket, de meg is győződjenek azok helyességéről, és ötleteket meríthessenek belőlük?



Megtérülés (ROI) generálása az IT terén

Fejlődés az értékteremtésben

Egy olyan informatikai igazgatónak, aki fejlődni szeretne az értékteremtés terén, sok lehetősége adódhat az információkkal vezérelt innovációra. Az informatikai igazgatók sok olyan lehetőségről számoltak be, amelyek az adatok vállalati szintű felhasználását tehetik eredményesebbé. „Mi nem eszközként kezeljük az adatokat. Még törekednünk kell arra, hogy a struktúrálatlan adatokat jobban tudjuk kezelni,” jelentette ki egy orvostudományi CIO az Egyesült Államokból.

Az informatikai igazgatók természetesen arra számítanak, hogy a szervezetüknek előnyére válnak az ilyen erőfeszítések. Egy ipari termékek gyártásával foglalkozó CIO Svédországból a következőket mondta: „Az üzleti adatgyűjtés még nagyobb szerepet fog kapni, amint megvalósítottuk az új ERP rendszerünket – ami aranybánya az információknak.”

A racionális értékteremtők túllépnek azon, hogy csupán reagáljanak a vevők igényeire. Az ilyen informatikai igazgatók proaktívan határozzák meg a megoldásokat – például felkészülnek azokra a végfelhasználói igényekre, akik új csatornákat szeretnének igénybe venni. Az ügyfélkapcsolatok terén az informatikai igazgatók magasabb szintű integrációt és áttekinthetőséget szeretnének elérni. Egy ipari termékek gyártásával foglalkozó CIO Spanyolországból „a weben keresztül teszi az egész világon elérhetővé az eszközöket és adatokat a forgalmazók számára.”

Egy amerikai CIO az energiatermelési és közműszolgáltatási ágazatból e tekintetben magas elvárásokat támasztó belső és külső ügyfelekkel rendelkezik: „Az ügyfélkapcsolatok csaknem valós idejű adatokat igényelnek, és az azonnali alkalmazkodást, amihez innováció szükséges. Példaként az ügyfeleink csaknem valós idejű visszajelzést akarnak az árak tekintetében.”

„A termékfejlesztés technológiai támogatása nélkül a termékeink túl drágák lennének a fogyasztók számára. Ráadásul a fizikai terjesztés is folyamatosan javul a technológia és a szállítói lánc kapcsán végzett beruházásainknak köszönhetően.”

Jesper Erichsen, CIO,
Arla Foods Amba

Fejlődés a költségcsökkentés terén

Nyilvánvaló tény, hogy egy sikeres informatikai igazgató természetesen csökkenti a vállalat IT költségeit. Viszont hogyan lehet ezt a költségcsökkentési megközelítést még tovább vinni?

Az üzleti folyamatok szabványosítása egyike a kipróbált és bevált megtakarítási recepteknek. Erre példa a Shell Oil, amely belső folyamatfejlesztési módszere az „ESSA” nevet viseli: felszámolás, egyszerűsítés, szabványosítás és automatizálás (eliminate, simplify, standardize, automate).⁹ E négy egymást követő lépés segítségével első körben beazonosíthatók és felszámolhatók a szükségtelen folyamatok. A megmaradó, szükségesnek vélt folyamatokat ezután a vállalat – amennyire csak lehet – leegyszerűsíti és szabványosítja. Végül a szabványosított folyamatok közül néhánynál az automatizálásra is lehetőség adódik.

A tanulmányunkban résztvevő informatikai igazgatók közül sokan tervezik az üzleti folyamatok költségeinek csökkentését. Egy japán vegyipari és olajipari CIO egy általános célt fogalmazott meg: „megpróbáljuk a fix költségeket változóvá tenni.” Egy indiai orvostudományi CIO a karcsúbb folyamatokat említette meg kulcsfontosságú célkitűzésként: „Bízunk benne, hogy ha az IT karcsú, az üzleti folyamatok élénkebbek, és egyedülálló ajánlatokkal állunk partnereink elé, akkor minket fognak választani a piacunkon.”

Egy fogyasztói termékekkel foglalkozó CIO számára a folyamatok szabványosítása csupán egyike volt a vállalat aktuális működési környezetét által támasztott számos funkcionális követelménynek, ahol a környezetet „fokozott mobilitás, globalizáció és külső IT kapcsolatok” jellemezték. Egy holland média és szórakoztatóipari CIO a szándékait a következőképpen foglalta össze: „Arra törekszem, hogy az üzleti folyamatok minél gyorsabbak és olcsóbbak legyenek.”

Egy japán elektronikai iparban dolgozó CIO arra számít, hogy a folyamatos költségcsökkentési erőfeszítések keretében egyre rugalmasabb infrastruktúrát tud majd elérni: „Hatalmas változás megy végbe a technológia területén: erre példa a cloud computing. Olyan kor küszöbén állunk, amelyben többé nem kell eszközöket birtokolnunk.”

Racionális értékteremtő Könyörtelen költségcsökkentő

Hogyan törekedhet az IT beruházások megtérülésére?

Ön hogyan dolgozik együtt az üzleti részleggel annak érdekében, hogy maximális anyagi megtérülést realizáljanak az aktuális IT portfolión?

Aktívan részt vesz-e Ön az üzleti részleg munkájában annak érdekében, hogy közösen gyűjtsék be a lényeges információkat, továbbá javasol új módszereket arra, hogy a vállalkozás hogyan teremtsen értéket?

Ön hogyan aknázza ki a konkurencia tapasztalatait annak érdekében, hogy tovább optimalizálhassa az üzleti és IT folyamatokat?

Ha a saját utódja lenne, mi lenne az az első három dolog, amit megtenne annak érdekében, hogy 20 százalékkal javuljon az IT beruházások teljesítménye?



Az üzleti hatás kiterjesztése

Fejlődés az üzleti vezetés terén

„Az üzleti és technológiai vezetők napi szinten együtt dolgoznak, és gyakran kerül szóba az üzleti stratégia. A vállalatunk jövőjét alapozzuk meg azáltal, hogy az üzleti igényeket és a technológiát együttesen kezeljük.”

Joseph Simon, SVP, CIO,
Viacom

Az üzleti vezetőként is aktívabb fellépésre törekvő informatikai igazgatók számára azt tudjuk javasolni, hogy fordítsanak időt bizonyos tevékenységekre. Számos CIO számolt be olyan célkitűzésekről, amelyek az üzleti és IT területek jobb összehangolására irányultak. Sok példát hallottunk arra, hogy az informatikai igazgatók egyre inkább „hallatják a hangjukat”, vagy a fenti kapcsolatok megerősítését tervezik.

Egy belgiumi autógyártó cég informatikai igazgatója így fogalmazta meg: „Jelenleg is afelé tartunk, hogy összehangoltabbá váljon az üzlet és az IT. Régen az IT azt nyújtotta, amire a felhasználóknak szüksége volt. Napjainkban viszont az IT már új megoldásokat javasol az üzleti területnek.” A helyzet hasonló egy indiai kiskereskedelmi iparban dolgozó CIO esetében: „Egyre inkább válunk az üzlet alapjainak megteremtőjévé, illetve partnerévé.” Egy fogyasztói termékekkel foglalkozó CIO így fogalmazott: „Most már együtt dolgozunk az üzleti területtel, ahelyett, hogy az igényekre várnánk.”

A jövőt tekintve az informatikai igazgató közös elvárása az, hogy együtt támogathassák az új üzleti kezdeményezéseket és befolyásolhassák a kultúrát vezető kollégáikkal. Egy francia repülőgépgyártási és hadiipari CIO elmondta, hogy a felsővezetés az IT teljesítményét 2009-ben az alapján fogja megítélni, hogy „mennyire képes az IT szervezet a vállalati stratégiával összhangban továbbfejlődni.”

Miközben szorosabban együttműködnek a szervezettel, az informatikai igazgatók a tökéletesebb üzleti modell kialakításához is hozzájárulnak. „Az üzletmenet a jövőben dinamikusabbá válik, ezért jobban oda kell figyelniünk az üzleti jövőkép és az IT projektek összekapcsolására. Mostanára már sokkal jobban tudjuk dokumentálni azt, hogy az IT projektek milyen üzleti értékeket teremtenek,” jelentette ki egy vegyipari és olajipari CIO az Egyesült Államokból.

Fejlődés az IT vezetés terén

Az IT-vezetői szerep a legtöbb CIO számára ismerős talaj. Persze általában itt is elérhető javulás. Az informatikai igazgatók változatos terveket dolgoznak ki arra, hogy a szakértelem szintjét fejlesszék az IT szervezeten belül. „A jelenlegi IT szervezetet mind üzleti, mind IT ismeretek szempontjából meg kell erősíteni,” számolt be egy utazási és szállítási CIO. Egy németországi CIO így fogalmazott: „A technológia és a munkatársak szakismeretei erős összefüggésben állnak egymással. A szükséges szaktudáshoz hozzátartozik a Web 2.0 és portál technológiák ismerete, akárcsak a vezetői ismeretek, a szociális jártasság és a nemzetközi kultúrák ismerete.”

A tanulmányban részvevő válaszadók egyértelműen hangsúlyozták az első osztályú IT támogatás szükségességét, beleértve a biztonságos hozzáférésű, megbízható adatok biztosítását. Egy indonéz CIO elmondása szerint „a szervezeti képességeket támogató IT szolgáltatás és infrastruktúra esetében nem elegendő, ha egyszerűen csak 'jók'.” Egy amerikai kormányzati CIO a következőket mondta: „A kormányzatban fontos az áttekinthetőség – a megbízható és védett adatok alapkövetelménynek számítanak.” Egy japán CIO szerint „a termékadatokat a külső és belső ügyfeleknek egyaránt elérhetővé kell tennünk, és javítanunk kell a szolgáltatási szinten.”

Mindamellet, hogy a legmagasabb szinten nyújtja az aktuális IT szolgáltatásokat, egy erős kezű IT-vezetőnek időt kell szánnia az új kezdeményezésekre is. Egy CIO az autógyártási ágazatból így fogalmazott: „A Zöld IT vállalati identitásunk részévé fog válni. Az IT részlegnek éppen annyira zölddé kell válnia, mint amilyenek a termékeink. Ez az egyik legfontosabb kezdeményezés a jövőre nézve.”

Egy brazil média- és szórakoztatóipari CIO a versenyképesség fokozását célzó rövid távú tervek hosszú listájával érkezett. Ezek között szerepeltek „önkiszolgáló portálok, mobilitási megoldások, virtualizálás, rugalmas forrásfeltárás, kockázatkezelés, megfelelés, valamint a humán tőke fejlesztése.”

„Sok olyan dolog vált kritikussá, amire nem is számítottunk. Például az e-mailt senki nem úgy tervezte, illetve alkotta meg, hogy valaha kritikus lesz, mostanra mégis azzá vált.”

Bobby German, CIO,
NASA

Együttműködő üzleti vezető Szakmailag inspiráló IT-vezető

Hogyan törekedhet az üzleti hatás kiterjesztésére?

Kiaknázza-e Ön az üzleti kapcsolatokat a vállalaton belül annak érdekében, hogy kibővüljön a felelősségi köre az IT szervezeten túlra?

Ön hogyan indítja el azt a folyamatos párbeszédet az üzleti és IT területek között, amelynek nyomán közös célkitűzések és mérések is kialakulhatnak?

Naprakész szakértelmével Ön modell lehet legalább egy IT területen?

Rendelkezik-e Ön rugalmas, átfogó tervvel az üzleti és technológiai ismeretek fejlesztésére az IT szervezeten belül?

Az IT szervezet elkötelezetten védi és fejleszti a vállalati adatok minőségét?



A kettős szerepek kezelése a jövőben

Az informatikai igazgatók elismerték, hogy állandó feszültséget jelent az olyan intézkedések összeegyeztetése, amelyek látszólag ellentétesek egymással. Vizsgálatunk azt mutatja, hogy a számos tényező ellenére az informatikai igazgatók módot találtak arra, hogyan koncentráljanak arra, ami számukra, illetve a szervezet számára a legfontosabb. Világszerte több mint 2500 CIO egyöntetűen emel ki olyan kulcsfontosságú intézkedéseket, amelyek célja az informatikai igazgatók támogatása elsődleges céljaik elérésében. Ezek az intézkedések a következők: az innováció valóra váltása, megtérülés realizálása az IT terén, valamint az üzleti hatás kiterjesztése.

„Az IT működésének értéke nem kérdéses. A szervezetet a CIO fejleszti azáltal, hogy hosszú távú jövőképet biztosít, és fokozza a termelékenységet.”

Hideo Miyazaki, Csoport tanácsadó,
Sunstar

Az innováció megvalósítása

Az innovációs lehetőségek észrevétele és kiaknázása érdekében az informatikai igazgatók az éles meglátásokkal rendelkező vezető és a rátermett gyakorlatias szakember szerepeket hangolják össze. E célhoz a következő intézkedések tartoznak:

- Az üzlet és a technológia integrációjának előmozdítása
- Az innováció támogatása
- A CIO befolyásának kiterjesztése
- A vállalati jövőkép feltételeinek megteremtése
- A csapatmunka megkönnyítése
- Összpontosítás a legfontosabb kompetenciákra

Megtérülés (ROI) generálása az IT terén

Ahhoz, hogy az IT beruházások kapcsán magasabb szintű megtérülést érjenek el, az informatikai igazgatók a racionális értékteremtő és a környéklen költségcsökkentő szerepét hangolják össze. E cél eléréséhez a következő intézkedések szükségesek:

- „Beszélő” adatok biztosítása
- A vevők új utakon való elérése
- Integráció és áttekinthetőség mértékének fokozása
- Szabványosítás a gazdaságosság érdekében
- A infrastruktúra centralizálása
- A költségcsökkentés elsődleges szempontként való kezelése

Az üzleti hatás kiterjesztése

Az üzleti területhez fűződő kapcsolatok megerősítése érdekében az informatikai igazgatók az együttműködő üzleti vezető és a szakmailag inspiráló IT-vezető szerepeket ötvözik. E cél szempontjából a következő intézkedések fontosak:

- A vállalkozás ismerete
- Együttműködés az üzleti munkatársakkal nem IT jellegű projektekben
- Az IT üzleti szempontok szerint történő bemutatása és mérése
- Valóban kivételes IT tehetségek kinevelése
- Az IT csapatok irányítása
- Az adatkezelés továbbfejlesztése



Idővel arra számítunk, hogy az informatikai igazgatók rendszeresen megvizsgálják majd, hogy mekkora hangsúlyt célszerű helyezni az egyes szerepekre.. Profiljaink segítségével strukturáltabb megközelítést tudnak alkalmazni annak meghatározására, hogy mire érdemes nagyobb figyelmet fordítani, és ezt hogyan lehet megvalósítani. Függetlenül attól, hogy mely szerepre fog a jövőben hangsúlyt fektetni, örömeinkre fog szolgálni, ha együttműködhetünk Önnel.

A párbeszéd folytatására az [ibm.com/voiceofthecio](https://www.ibm.com/voiceofthecio) oldalon van lehetősége.

Köszönetnyilvánítás

Szeretnénk köszönetet mondani annak a világ különböző pontjain dolgozó 2598 informatikai igazgatónak, akik készséggel megosztották velünk idejüket és tudásukat. Külön köszönetet mondunk azoknak az informatikai igazgatóknak, akik megengedték nekünk, hogy a velük folytatott beszélgetésből idézeteket közöljünk, és azok segítségével kiemeljük a főbb témaköröket e jelentésben.

Szeretnénk továbbá elismerni az e Globális CIO tanulmányon dolgozó IBM csapat tagjainak munkáját:

Vezetők: Peter Korsten (tanulmányvezető), Jim Allison, Mark Ernest, Rich Esposito, Greg Golden, KC Goodman, Teresa Golden, Mark Hennessy, Kerrie Holley, Harvey Koeppel, Pete McCaffrey, Matt Porta, Jeanne Ross (MIT), Rod Smith, Patrick Toole, Geoff Vickrey és George Westerman (MIT)

Projekt munkacsoport: Linda Ban (kutatói igazgató), Rick Disney (kutatói igazgató), Elyssa Back, Steve Ballou, Rajeev Jain, Umang Jain, Kathleen Martin, Joni McDonald, Julia McManus, Yuka Otohata, Melissa Sader, Erwin Verstraelen és Siobhan Wreath

Továbbá mindazon több száz IBM partner és vezető a világ minden részén, akik a személyes CIO beszélgetéseket megrendezték.

Megfelelő partner a változó világban

Az IBM-nél ügyfeleinkkel együttműködve gyűjtjük össze az üzleti ismereteket és a legújabb kutatás-fejlesztési eredményeket, hogy az ügyfelek egyértelmű előnyre telessenek szert napjaink sebesen változó világában. Integráljuk az üzleti tervezést és a végrehajtást, hogy segítsünk a vállalatoknak stratégiájuk kivitelezésében. Ismereteink 17 iparágból, a világ 170 különböző országából származnak, így segítünk ügyfeleinknek, hogy felkészüljenek a változásokra és kihasználják az új lehetőségeket.

Az IBM Institute for Business Value intézetről

Az IBM Institute for Business Value az IBM Global Business Services részeként tényekre épülő stratégiai elemzést dolgoz ki vállalati felsővezetők számára kritikus ágazatspecifikus és ágazatfüggetlen kérdések kapcsán. Az informatikai igazgatókról szóló tanulmánya az aktuális C-Suite tanulmány-sorozat részét képezi.

Megjegyzések és források

- 1 A következő országokban megkérdezett informatikai igazgatókat a Gyorsan Fejlődő Piacok kategóriába soroltuk: Argentína, Ausztrália, Bahrain, Brazília, Kamerun, Chile, Kína, Columbia, Horvátország, Cseh Köztársaság, Ecuador, Egyiptom, Gabon, Grúzia, Ghána, Guinea, Hong Kong, Magyarország, India, Indonézia, Malajzia, Mexikó, Marokkó, Új-Zéland, Nigéria, Pakisztán, Peru, Fülöp-szigetek, Lengyelország, Katar, Románia, Oroszország, Szaúd-Arábia, Szingapúr, Szlovénia, Szlovákia, Dél-Afrika, Tajvan, Thaiföld, Tunézia, Törökország, Uruguay, Venezuela és Vietnam. A nyugat-európai kategóriába a következő országok informatikai igazgatóit soroltuk: Ausztria, Belgium, Dánia, Finnország, Franciaország, Németország, Írország, Izrael, Olaszország, Luxemburg, Monaco, Hollandia, Norvégia, Portugália, Spanyolország, Svédország, Svájc és az Egyesült Királyság. Az észak-amerikai kategóriába a következő országok informatikai igazgatói tartoznak: Bahama-szigetek, Kanada, Kajmán-szigetek, Jamaica, Trinidad és Tobago, valamint az Egyesült Államok.

A CIO válaszadók 19 ágazatot képviseltek. A kommunikációs szektorba a következők tartoznak: média és szórakoztatás, távközlés, energiaszolgáltatás és közművek. A terjesztési szektorba a következők tartoznak: mezőgazdaság, légitforgalom, fogyasztói termékek és nagykereskedelem, élelmiszerek, italok és dohányáru, orvostudomány és gyógyszerészet, levél-, csomag- és áruszállítás, szakmai szolgáltatások, vasút, ingatlankezelés, kiskereskedelem, szállítás és logisztika, utazás és turizmus. Az ipari szektorba a következők tartoznak: repülőgépgyártás és hadiipar, autógyártás, vegyipar és olajipar, számítástechnika és irodai berendezések, elektronika, energiaipar (termelés és finomítás), gépészet és gépgyártás, fa- és papíripari termékek, ipari termékek, hálózati és egyéb kommunikációs berendezések. A pénzügyi szolgáltatási szektorba a következők tartoznak: bankok, pénzügyi piacok és biztosítás. A közszolgálati szektorba a következők tartoznak: oktatás, kormányzat és közszolgálat, egészségügyi kifizetések és szolgáltatások.
- 2 „A KAUST-ról” King Abdullah University of Science and Technology.
<http://www.kaust.edu.sa/about/about-kaust.aspx>
- 3 Ugyanott.
- 4 “TOP500 lista — 2009. június (1–100).” TOP500 szuperkomputerrel kapcsolatos oldalak.
<http://www.top500.org/list/2009/06/100>
- 5 Sara Lee Corporation, 2008-as éves jelentés. <http://www.saralee.com/InvestorRelations/FinancialInformation/--/media/78710F81E6CA462AA77330C2DEF17A94.ashx>
- 6 „Az Hivatalról, Rólunk” Ausztrál Kormányzati Bevándorlási és Állampolgársági Hivatal
<http://www.immi.gov.au/about/department/who-we-are.htm>
- 7 Ugyanott.
- 8 Ausztrál kormány. “Systems for People: Félúton.” 2008.
- 9 Patel, Raja. „A legnagyobbak vagy frissítik a játékszabályokat, vagy szép lassan kipusztulnak.” Royal Dutch Shell. PLC.COM. Financial Times.
<http://royaldutchshellplc.com/2008/11/03/supermajors-must-up-their-game-or-eventually-face-extinction/>

További információk

A tanulmányra vonatkozó további tájékoztatásért küldjön e-mailt az IBM Institute for Business Value intézetnek az iibv@us.ibm.com címre, vagy keresse fel az alábbi IBM vezetőket:

Észak- és Dél-Amerika	Rich Esposito	raespos@us.ibm.com
Ázsia, Csendes-óceáni partvidék	Nipun Mehrotra	nmehrot@in.ibm.com
Japán	Geoff Vickrey	GEOFF@jp.ibm.com
Észak-Európa	David K. Henderson	david.k.henderson@uk.ibm.com
Dél-Európa	Louis Guelette	louis_guelette@be.ibm.com
IBM Institute for Business Value	Peter Korsten	peter.korsten@nl.ibm.com



© Copyright IBM Corporation 2009

IBM Global Business Services
Route 100 Somers,
NY 10589
U.S.A.

Készült az Amerikai Egyesült Államokban
09-09
Minden jog fenntartva.

Az IBM, az IBM logó és az ibm.com az International Business Machines Corporation védjegye vagy bejegyzett védjegye az Egyesült Államokban és/vagy más országokban. Amennyiben ezeket vagy más IBM védjeggyel rendelkező kifejezéseket a dokumentumban az első előfordulás helyén a védjegy jelzéssel láttuk el (® vagy ™), úgy ez a jelzés azt jelenti, hogy az IBM tulajdonában álló, az Egyesült Államokban bejegyzett vagy közönséges jog által védett védjegyről van szó a kiadás időpontjában. Ezek a védjegyek bejegyzett vagy közönséges jog által védett védjegyek lehetnek más országokban is. Az IBM védjegyeinek aktuális listája elérhető az Interneten a "Copyright and trademark information" cím alatt a következő weblapon: ibm.com/legal/copytrade.shtml.

A kiadványban előforduló egyéb cégnevek, terméknevek vagy szolgáltatások nevei mások védjegyei vagy szolgáltatási védjegyei lehetnek.

Bár a kiadványban hivatkozhatunk az IBM más termékeire vagy szolgáltatásaira, ez nem jelenti azt, hogy az IBM-nek szándékában áll ezeket az összes országban elérhetővé tenni, ahol az IBM működik.

CIE03046-USEN-00

IBM Institute for Business Value