



# A CIO új hangja

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

E dokumentum összefoglaló az IBM Globális CIO tanulmányáról, melynek címe: A CIO új hangja.

A teljes tanulmány a következő címen érhető el: [ibm.com/voiceofthecio](http://ibm.com/voiceofthecio)

## Vezetői összefoglaló

Napjaink gyorsan változó üzleti környezetében az informatikai igazgató (CIO) miként fejtheti ki a legnagyobb hatást az egész szervezet élén? E kérdés megválaszolásához több mint 2500 informatikai igazgatót hallgatunk meg világszerte. Ezek az egyórák, négyesemközti beszélgetések, valamint a statisztikai és pénzügyi elemzéseink még jobban megvilágították az informatikai igazgatókkal szemben támasztott, változó igényeket. Mára már nem elég, hogy kiváló informatikai szakemberek vagy a megkarítások 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 az idejükből 55 százalékot szánnak 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 *folyamatosan használt technológiai környezet kezelésével kapcsolatosak*. Ide tartozik az IT költségek csökkentése, a vállalati 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 el kell kerülnünk a kimaradásokat a meglévő szolgáltatásokban? 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 problémák sorát oldja meg mind külső, mind belső ügyfelek számára. Nem vitás, hogy az IT funkciók legtöbb vállalkozásnál 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 – stabil alapokat is kell teremteni ahhoz. Valahányszor jó meglátásokkal rendelkező vezetőként lép fel a CIO éles szemmel széles technológiai portfoliót választ ki, amely segítségével a vállalkozás a legújabb kezdeményezéseket a saját javára fordíthatja. A jó meglátásokkal rendelkező vezető másrésztől rátermett és gyakorlatias szakember. 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 mind a vevők, mind a szervezet profitáljon az adatok felhasználásának módjából. Párja, a könyörtelen költségcsökkentő a költségvetések és folyamatok menedzselésére koncentrál, és a költségek csökkentésére keres módot.

### *Kiterjeszti az üzleti hatást*

Ahhoz, hogy a lehető legtöbbet tehessen a szervezetért, elengedhetetlen a kipróbált szakértelem mind üzleti, mind műszaki kérdések terén. 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.

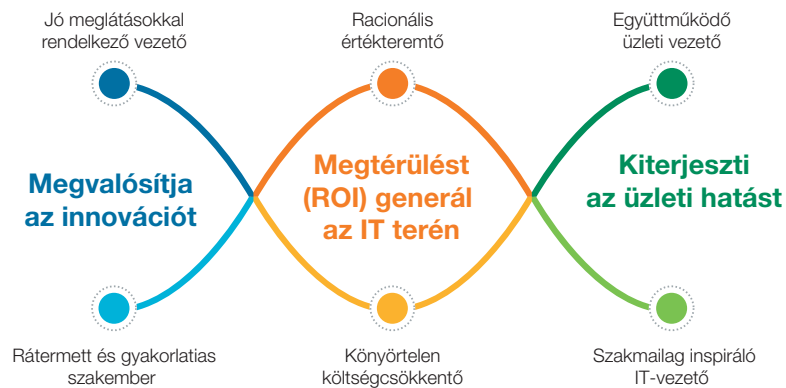
### Az átfogó szerep árnyalása páronként

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 némelyike is 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 kellene, illetve lehetne 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.

Eredményeink azonban a számos erőhatás ellenére is azt mutatják, hogy a sikeres informatikai igazgatók módot találnak arra, hogy a nagy értékű projektekre koncentráljanak a szervezet támogatása érdekében.

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



## Valóra váltja az innovációt

### Jó meglátásokkal rendelkező vezető és rátermett gyakorlatias szakember

A jó meglátásokkal rendelkező vezető aktívan részt vesz a stratégia felállításában, és segíti a vállalkozást annak felderítésében, hogy a technológia hogyan tudja ösztönözni az innovációt. A rátermett és gyakorlatias szakember előkészíti a terepet az innovációhoz. A jó meglátásokkal rendelkező vezető főbb tevékenységeinek célja a következő: az üzlet/technológia integrációjának előmozdítása, az innováció támogatása, és a CIO befolyásának kiterjesztése. A gyakorlatias szakember főbb tevékenységeinek célja a következő: a vállalati jövőkép feltételeinek megteremtése, az együttműködés megkönnyítése, és az alaptevékenységekre való összpontosítás.

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 kiterjeszteni a kollaborációs és kommunikációs eszközök használatát úgy, hogy kiszélesedjenek az alkalmazottak és partnerek ismereti hálózata?

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

---

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

Dave Watt,  
Üzleti Szolgáltatási Igazgató,  
Altogas, Ltd.

---

## Megtérülés (ROI) generálása az IT terén

### A racionális értékteremtő és a könyörtelen költségcsökkentő

A racionális értékteremtő jobb megoldásokat dolgoz ki azért, hogy megérti a vevők szükségleteit, miközben a könyörtelen költségcsökkentő éberén fogja vissza a ráfordításokat, amikor csak lehetőség van rá. Az értékteremtő főbb tevékenységeinek célja a következő: elérni, hogy az adatok „beszéljenek”, új utakon éri el a vevőket, és fokozza az integráció és az áttekinthetőség mértékét. A költségcsökkentő főbb tevékenységeinek célja a következő: szabványosítja a gazdaságosság érdekében, centralizálja az infrastruktúrát, és kiemelt prioritással kezeli a költségek csökkentését.

Ön hogyan munkálkodik együtt a vállalkozással annak érdekében, hogy maximális anyagi megtérülést realizáljanak az aktuális IT portfólión?

Aktívan részt vesz-e Ön a vállalkozásban 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 modellünk alapját képezi az ügyfelekkel folytatott párbeszéd és együttműködés.”*

Anders H. Johansson, CIO,  
Handelsbanken

---

„Az IT 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 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

## Az üzleti hatás kiterjesztése

### Együttműködő üzleti vezető és a szakmailag inspiráló IT-vezető

Az 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. Az üzleti vezető főbb tevékenységeinek célja a következő: megismerni a vállalkozást, közreműködni a vállalati munkatársakkal nem IT projektekben, valamint az IT-t üzleti szempontok szerint bemutatni és mérni. Az IT-vezető főbb tevékenységeinek célja a következő: valóban kiemelkedő informatikai tehetségeket kinevelni, vezetni az IT csapatot, és továbbfejleszteni az adatokat.

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

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.

Idővel arra számítunk, hogy az informatikai igazgatók rendszeresen ki fogják értékelni, hogy mekkora hangsúlyt célszerű helyezni egyenként a három szereppárra. 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.

További tájékoztatásért küldjön e-mailt az IBM Institute for Business Value intézetnek az [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com) címre, illetve a teljes IBM globális informatikai igazgatói tanulmány letöltéséhez látogasson el weboldalunkra a következő címen:

[ibm.com/voiceofthecio](http://ibm.com/voiceofthecio)

## Hogyan végeztük el a kutatást?

Ez a jelentés a bevezetése az IBM informatikai igazgatókról (Chief Information Officer - CIO) szóló tanulmányának, amely a legfrissebb eleme az IBM Institute for Business Value aktuális C-Suite tanulmánysorozatának. Annak érdekében, hogy jobban megértsük napjaink informatikai igazgatóinak feladatait és céljait, személyesen találkoztunk 2598 e munkakört betöltő személlyel, ami e tekintetben a legnagyobb eddig ismert mintának számít. 2009. januárja és áprilisa között folytattunk beszélgetéseket velük. Az informatikai igazgatók különböző méretű szervezeteket képviseltek 78 országból és 19 ágazatból.

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.

## Az IBM Institute for Business Value intézetről

Az IBM Institute for Business Value az IBM Global Business Services részeként tényekre épülő stratégiai betekintést dolgoz ki vállalati felsővezetők számára kritikus ágazatspecifikus és ágazatfüggetlen kérdések kapcsán.



© 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](http://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](http://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.

#### Megjegyzések és források

<sup>1</sup> A következő országokban megkérdezett informatikai igazgatókat a 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, ingatlankereskedelem, 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.