



Globálny prieskum medzi IT riaditeľmi 2008 – úloha IT v oblasti biznis inovácií

Michal Hlinka

michal.hlinka@capgemini.com

Tohtoročný medzinárodný prieskum „CIO survey 2008“ poradenskej spoločnosti Capgemini sa zamerá na IT riaditeľov (CIO) najvýznamnejších svetových spoločností a ich názory na úlohu IT v biznis inováciách. Cieľom prieskumu bolo zodpovedať otázky ako: Prečo sa IT iba zriedkavo stáva hnacou silou inovácie? Aký je vhodný pomer medzi zameraním sa na inovácie a zameraním sa na prevádzkovú efektívnosť? Akým spôsobom môže riaditeľ IT vytvoriť firemnú kultúru a priestor na podporu inovácií? alebo Aká je tá „správna“ úloha a stratégia pre IT riaditeľa do budúcnosti?

IT oddelenia vo firmách často vnímajú ako „dodávateľov“, resp. „poskytovateľov“ IT služieb, ale len zriedkavo ako „obchodných partnerov“. Na vytvorenie dlhodobého partnerstva medzi IT oddelením a ostatnými zložkami firmy je potrebné nájsť vhodný pomer medzi dvoma rozdielnymi funkciami (pozíciami), ktoré IT riaditelia môžu zastávať – operátor a inovátor.

IT riaditelia – operátori sa zameriavajú na kvalitu poskytovaných služieb, kontinuitu biznisu a znížovanie nákladov. IT riaditelia – inovátori kladú dôraz na dosiahnutie konkurenčnej výhody. Spôsob, akým IT riaditelia dokážu zabezpečiť plnenie obidvoch spomínaných funkcií, vytvára priestor na zvyšovanie pridanej hodnoty IT pre biznis.

ČO SA CHÁPE POD POJMOM BIZNIS INOVÁCIA?

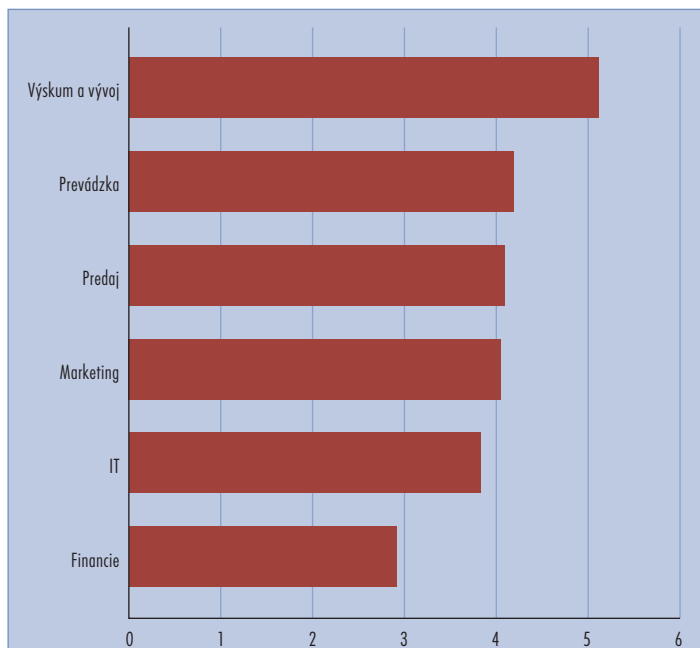
Tento pojem sa vníma rôzne – čo jeden vidí ako inovatívne, druhý môže pokladať iba za minoritnú zmenu, resp. čo je inovatívne dnes, sa zajtra môže stať bežným. Capgemini vníma inováciu podobne ako Peter F. Drucker (spisovateľ, sociológ a teoretik manažmentu), ktorý definoval inováciu ako „zmenu,

ktorá vytvára novú úroveň výkonnosti“.

POHLED NA IT V ORGANIZÁCIÍ

Podľa prieskumu CIO survey 2008 aj v súčasnosti stále prevláda tradičný pohľad na IT v rámci organizácie.

IT riaditelia vyjadrili v prieskume názor, že tradičná forma štruktúry organizácie a procesných modelov



Graf 1: Kde vzniká najviac inovácií?

zabraňuje IT hrať významnú úlohu v úspešných biznis inováciách. Ich vyjadrenia podporujú nasledujúce zistenia:

- ★ 71 % skúmaných spoločností nemá definovaný inovačný proces pre IT,
- ★ 56 % spoločností nevytvára špeciálnu IT organizačnú jednotku, ktorá má na starosti inovácie,
- ★ 64 % spoločností nemá samostatný rozpočet určený na inovácie,
- ★ 65 % respondentov verí, že spôsob rozpočtovania ich spoločnosti neumožňuje podporu inovácií prostredníctvom IT.

IT AKO KRITICKÝ FAKTOR BIZNIS INOVACIÍ

V prieskume spoločnosti Capgemini až 70 % respondentov vyjadrilo súhlas s tým, že IT je kritickou oblasťou pre biznis inovácie, ale napriek tomu ani nie polovica opýtaných uviedla IT ako hnací faktor biznis inovácií a iba štvrtina identifikovala IT ako hlavného iniciátora týchto inovácií.

V rámci porovnávania funkčných oblastí firmy a ich podielov na biznis inováciách sa IT zaradilo na predposledné miesto spomedzi šiestich skú-

maných oblastí (okrem IT je to výskum a vývoj, prevádzka, predaj, marketing a financie); za IT sa umiestnila iba oblasť financií.

TOP INOVÁTORI

V rámci analýzy prieskumu CIO Survey 2008 bola identifikovaná skupina osemnástich spoločností (približne 5 % z celkového počtu respondentov), ktorá bola označená ako „Top inovátori“. Tieto spoločnosti charakterizovali inovácie ako svoju hlavnú prioritu, ktorá je riadená práve prostredníctvom IT a od ostatných skúmaných spoločností sa líšia najmä v piatich nižšie uvedených aspektoch:

- ★ Manažment spoločnosti si uvedomuje dôležitosť postavenia IT v organizácii (77 % v porovnaní s 38 % priemerom),
- ★ Efektívne vzťahy medzi IT a predmetom podnikania spoločnosti (94 % v porovnaní so 67 % priemerom),

nosti (CEO, Chief Executive Officer), resp. riaditeľovi prevádzky (COO, Chief Operations Officer) (75 %) v porovnaní s priemerom, kde sa 53 % IT riaditeľov zodpovedá finančnému riaditeľovi (CFO, Chief Financial Officer),

- ★ IT funkcia je v rámci spoločnosti „obchodným partnerom“ a nie iba dodávateľom, resp. poskytovateľom služieb (88 % v porovnaní s 31 % priemerom).

PREVÁDZKOVÁ EFEKTÍVNOŠT ALEBO BIZNIS INOVÁCIE?

Capgemini sa v prieskume CIO survey 2008 zameralo aj na to, či klasické požiadavky na IT riaditeľov (zabezpečovanie lepších, rýchlejších a lacnejších IT služieb) nechávajú dostatočný priestor a prostriedky na hľadanie inovácií a zavádzanie zmien v spoločnosti.

Obrázok 1 vykresľuje rozdiel medzi funkciou operátora a inovátora. Inovátor sa zameriava na získanie

„Pre IT riaditeľov je nájdenie rovnováhy medzi znižovaním nákladov a vytváraním konkurenčnej výhody neustálou výzvou.“

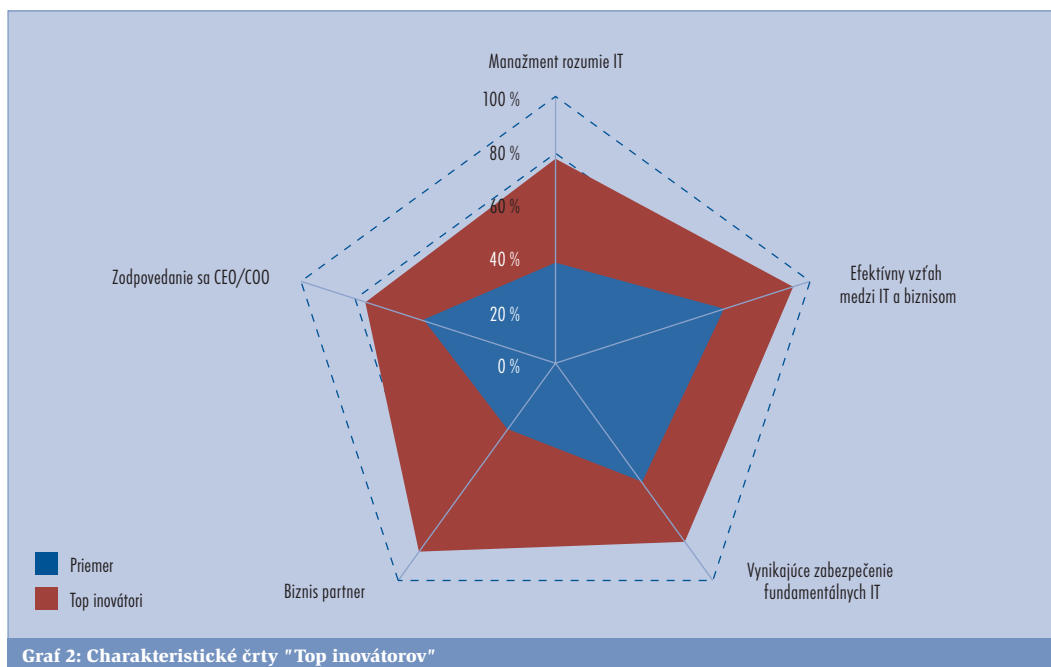
- ★ Vynikajúce zabezpečenie základných IT služieb (83 % v porovnaní s 56 % priemerom),
- ★ IT Riaditelia sa zodpovedajú priamo výkonnému riaditeľovi spoloč-

konkurenčnej výhody, zatiaľ čo operátor je viac zameraný na znižovanie nákladov. Obe funkcie môžu byť orientované aj na technologickú stránku, aj na poskytovanie biznis služieb. IT Riaditelia musia byť schopní adaptovať sa v čase s ohľadom na potreby podniku.

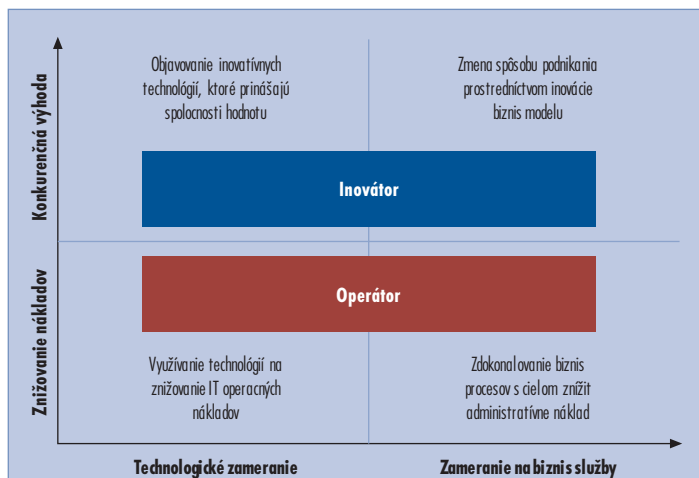
KRÁTKODOBÉ CIELE AKO NAJVÄČŠIA BARIÉRA IT – INOVÁTORA

Väčšina IT riaditeľov sa musí rozhodnúť medzi viacerými protichodnými možnosťami. Je ťažké nájsť ten správny pomer medzi funkciou operátora a inovátora predovšetkým kvôli veľkosti vplyvu, ktorý IT má na každú časť spoločnosti. Pohľad na bariéry identifikované IT riaditeľmi potvrdzuje tú skutočnosť, že operatívne faktory môžu predstavovať obmedzenia pre možnosti inovácie. Najčastejšie spomínanými bariérami bolo zameranie sa na krátkodobé operatívne ciele a nedostatočná vybavenosť podnikov.

Väčšina respondentov prieskumu CIO survey 2008 (takmer 60 %) verí, že je možné efektívne skombinovať



Graf 2: Charakteristické črty "Top inovátorov"



Obr. 1: Funkcie riaditeľov IT: Inovátor vs. Operátor

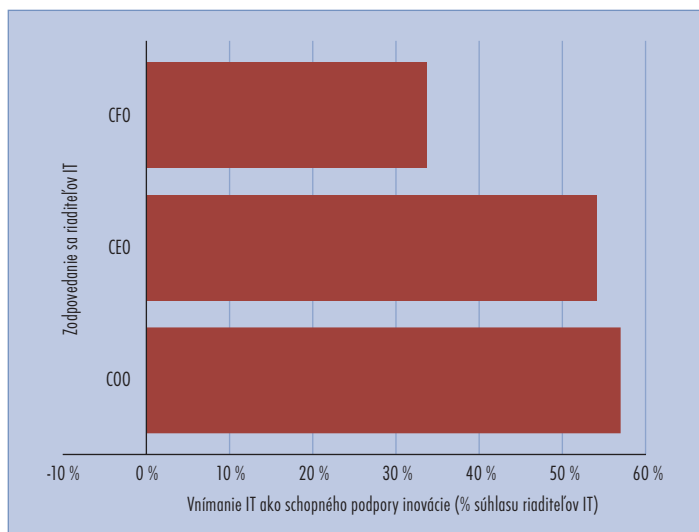
obe funkcie (operátora a inovátora) do jednej IT funkcie napriek všetkým predkladaným obmedzeniam. Preto je dôležité, aby sa riaditelia IT a ich oddelenia stali skutočnými „obchodnými“ partnermi v rámci spoločnosti. Výsledky prieskumu ukázali, že riaditelia tých IT oddelení, ktoré boli nielen dodávateľmi, resp. poskytovateľmi IT služieb, ale aj skutočnými „obchodnými partnermi“, inovovali efektívnejšie a IT oddelenie bolo viac angažované v biznis inováciách. Na druhej strane iba 40 % opýtaných IT riaditeľov označilo funkciu ich oddelení ako partnerskú.

LEADERSHIP – KĹÚČ K ÚSPEŠNÝM INOVÁCIÁM

Respondenti v prieskume zoradili tri komponenty, ktoré najviac vplyvajú na inováciu: zamestnanci, pro-

cesy a technológie. Práve zamestnancov označili za najdôležitejšiu zložku vo všetkých sektoroch a regiónoch, čo naznačuje, že leadership je kritickým faktorom pri inováciách. IT riaditelia veria, že štýl vedenia ľudí a podniková kultúra sú kľúčmi pre úspešnú inováciu. Až 63 % spoločností, ktorých organizačná kultúra sa dá opísať ako „otvorená a neformálna“ dokázalo efektívne inovovať, oproti 36 % spoločností, ktoré sa označili ako klasické s hierarchickou organizačnou štruktúrou.

Na leadership úzko nadväzuje aj reporting a umiestnenie IT oddelenia v rámci organizačnej štruktúry podniku. Graf 3 poukazuje na fakt, že tie IT oddelenia, ktorých riaditelia sa priamo zodpovedali COO, resp. CEO, boli označené ako podporujúce inovácie. Priame zodpove-



Graf 3: Zodpovedanie sa riaditeľov IT ostatnému top manažmentu (CFO, CEO, resp. COO) a vnímanie IT oddelení ako oddelení podporujúcich inovácie

danie sa CFO vedie k úzkemu zameraniu sa na znižovanie nákladov.

POHĽAD CAPGEMINI

V súčasnosti sa zameranie spoločností presunulo zo štandardizovaných produktov a služieb na produkty a služby prispôsobené individuálnym požiadavkám zákazníkov; inými slovami - od štandardizácie k personalizácii. IT oddelenie v úspešnej firme by malo reflektovať tento nastúpený trend. Typickou funkciou IT v súčasnosti je podpora pri implementácii rozhodnutí a požiadaviek pre chod spoločnosti. Investície do IT sa naďalej pridelujú na základe zvyšovania produktivity, resp. znižovania nákladov, ktoré sa danou investíciou dosiahnu. Kvôli potrebe identifikovania návratnosti investícií (ROI) sa inovácie zriedkakedy stávajú súčasťou investičnej agendy. Capgemini sa zameralo na sedem zdrojov inovácií (vymenované sú v tabuľke 1) podľa Druckera¹, ktoré umožňujú IT zohrávať aktívnejšiu úlohu v budú-

cich inováciách. Zároveň sme sa usilovali určiť, do akej miery uvedené zdroje zapadajú do zoznamu bežných aktivít IT oddelení. Na obrázku 5 môžeme vidieť, že zo siedmich uvedených zdrojov iba „Nové poznatky“ a „Inovácia založené na potrebách procesov“ sa nachádzajú v bežnom poli pôsobnosti IT oddelení. Využitie ostatných zdrojov vyžaduje úzku spoluprácu s príslušnými oddeleniami v rámci organizácie spoločnosti.

SÚČASNÁ A IDEÁLNA POZÍCIA IT V RÁMCI ORGANIZÁCIE

Ako majú riaditelia IT pristupovať k transformácii? Model Inovátor/Operátor je vhodným komunikačným prostriedkom na:

- a) vypracovanie analýzy súčasnej pozície,
- b) identifikáciu ideálnej budúcej pozície z pohľadu spoločnosti.

Jednotlivé pozície umožňujú IT riaditeľom definovať ich zameranie na technológie, biznis služby, znižovanie nákladov a konkurenčnú vý-

hodu. Pri vypracovaní tejto analýzy je potrebné odpovedať na nasledujúce otázky:

- ★ Ako sa používajú vaše finančné prostriedky a kam sa najčastejšie alokujú?
- ★ Aká je podľa vás ideálna pozícia IT v rámci organizácie?
- ★ Ako vníma manažment spoločnosti túto ideálnu pozíciu?

- ★ Prepojenej technológie s inováciami (namiesto s nákladmi), ktorá poukazuje na to, že IT dokáže meniť biznis,
- ★ Partnerstva v rámci spoločnosti v kľúčových oblastiach inovácie zdokonaľovania biznis procesov a identifikácie inovatívnych technológií, ktoré spoločnosti prináša hodnotu.

Potrebujeme nájsť správny pomer medzi kontinuitou a inováciou. Počas minulých rokov sme sa zameriavali na znižovanie nákladov a teraz sa od nás vyžaduje rýchlejší prístup k podpore podnikania, pričom si nemôžeme dovoliť zníženie našej pracovnej výkonnosti.

★ Aký veľký progres smerom k ideálnej pozícii dokázate urobiť v horizonte 18 mesiacov?

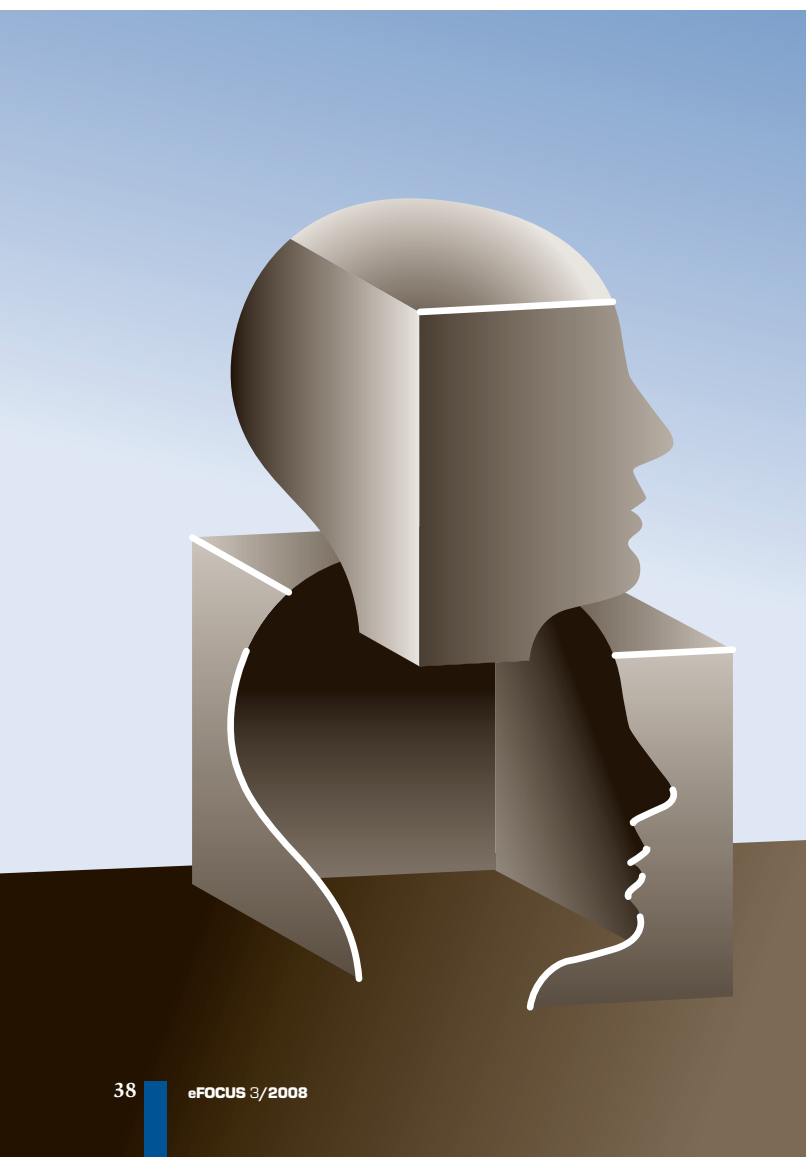
V čase, keď sa technológie čoraz viac približujú požiadavkám zákazníka a užívatelia sú vzdelanejší ako kedykoľvek predtým, je ľahké zaujať pesimistický postoj k IT. Na druhej strane Capgemini verí, že uplatnením stratégie prezentovanej v tomto článku budú riaditelia IT schopní transformovať IT oddelenia takým smerom, aby sa stali pre spoločnosť nenahraditeľné. Tieto oddelenia budú schopné využiť schopnosti IT-gramotných užívateľov spôsobom, ktorý vedie k inováciám v spoločnosti.

ZÁVER

Na to, aby sa zmenila úloha a vnímanie IT smerom k obchodnému partnerstvu v rámci biznis inovácií, by IT riaditelia mali rekonfigurovať organizačnú štruktúru a jej riadenie prostredníctvom:

- ★ Osobitnej stratégie pre základné IT služby a inovácie, identifikácie správneho pomeru medzi nimi a biznisom,
- ★ Maximalizácie dostupných zdrojov a zručností prostredníctvom efektívneho použitia technologických obchodných partnerov a outsourcingu,

¹ Drucker, P. (1985) *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*



Sedem zdrojov inovácií	
Nečakané situácie	úspechy, neúspechy alebo vonkajšie udalosti
Nevhodnosť	identifikácia diskrepancie medzi skutočnosťou a zaužívanosťou (niečo, čo sa všeobecne predpokladá)
Inovácia založená na potrebách procesov	objavenie slabých prepojení medzi procesmi
Zmeny v odvetví alebo štruktúre trhu	príležitosti vychádzajúce z fundamentálnych zmien na trhu
Demografia	zmeny v demografických ukazovateľoch, napr. veľkosť, vek alebo miera vzdelania
Zmeny vo vnímaní alebo správaní sa	celkové zmeny prístupov a presvedčeníach spoločnosti
Nové poznatky	napr. technologický pokrok

Tab. 1: Sedem zdrojov inovácií