

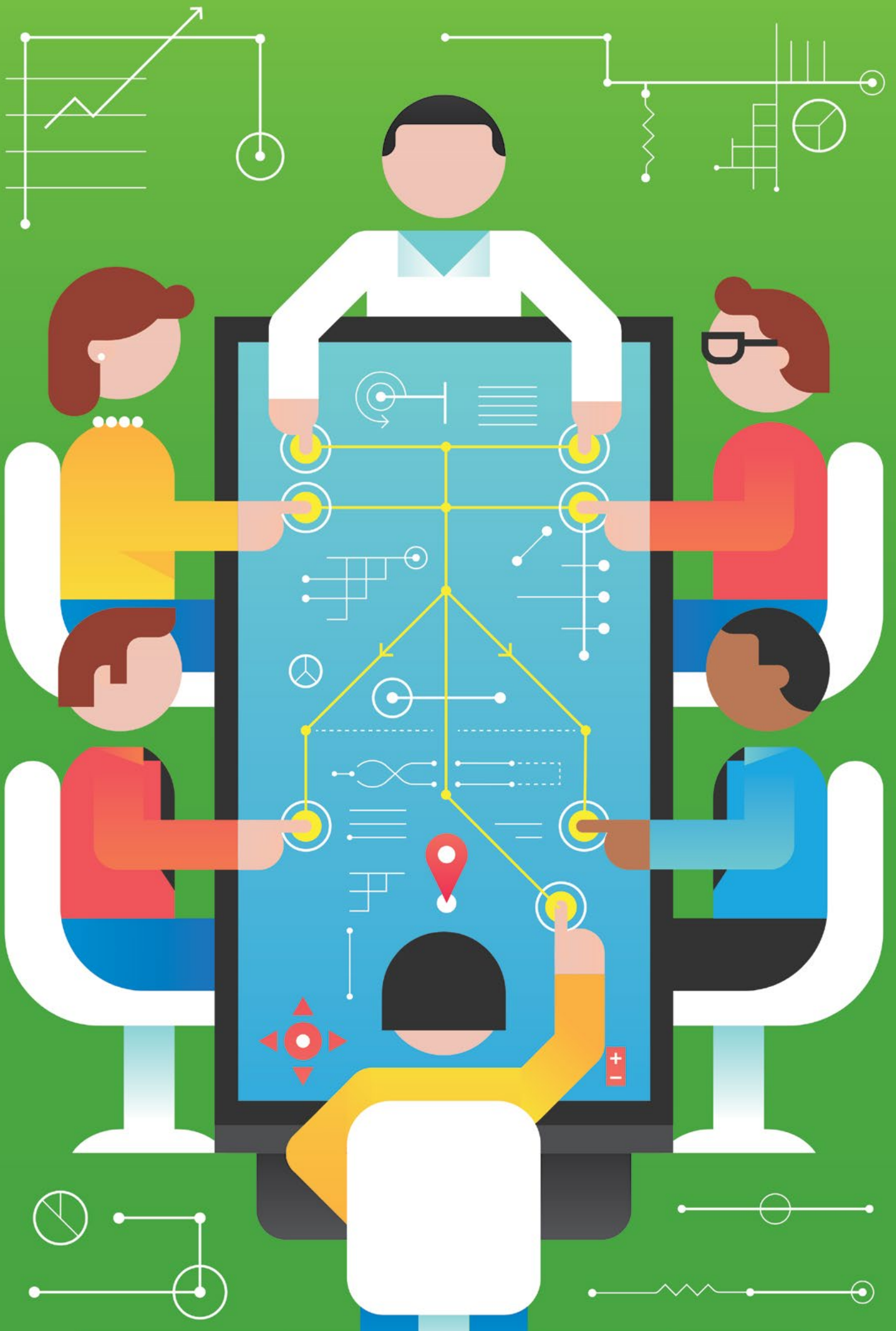


Trendy technologiczne 2015

Połączenie biznesu oraz IT

CIO jako dyrektor ds. integracji





CIO jako dyrektor ds. integracji

Nowa karta w historii IT

Technologia zmienia istniejące modele biznesowe i daje początek nowym. Szybko zmienia się zatem także rola CIO w organizacji. Dyrektorzy IT coraz częściej muszą wykorzystać pojawiające się przełomowe technologie, które zmieniają istniejący stan rzeczy tak, aby przynieść korzyść dla biznesu. Muszą przy tym równoważyć przyszłe potrzeby ich organizacji z obecnymi realiami, w których działają. CIO powinni patrzeć na obowiązki i zadania, które przed nimi stoją z perspektywy całej firmy tak, aby kluczowe obszary takie jak technologie cyfrowe, analityka czy rozwiązania oparte na chmurze nie pociągały za sobą zbędnych, wzajemnie się nieuzupełniających oraz będących wynikiem nieprzemyślanego kompromisu inwestycji w ramach jednego działu lub funkcji. W tym zmieniającym się krajobrazie okazji i wyzwań, CIO mogą być nie tylko tkanką łączącą, ale także siłą napędową dla integrowania dużych projektów IT, nawet w sytuacji, kiedy w obrębie kadry zarządczej przedsiębiorstwa pojawiają się nowe stanowiska takie jak dyrektor ds. technologii cyfrowych (chief digital officer), dyrektor ds. danych (chief data officer) oraz dyrektor ds. innowacji. Co stanie się, jeśli CIO nie będą sami postrzegać siebie w taki sposób? Jest wielce prawdopodobne, że ich rola zostanie zredukowana do „dbania i utrzymywania” wybranych funkcji, podczas, gdy inni będą decydować o strategicznym kursie organizacji w kierunku przyszłości, w której technologie podlegać będą postępującym procesom utowarowienia.

Dla wielu organizacji oddzielenie strategii biznesowej od technologii staje się coraz trudniejsze. Tak naprawdę, przyszłość wielu gałęzi przemysłu jest związana nierozdzielnie z wykorzystywaniem nowych technologii i częściową zmianą sposobu prowadzenia biznesu oraz zmianą przyjętych modeli biznesowych. Inne makro zjawiska takie, jak globalizacja, nowe oczekiwania dot. zaangażowania klienta a także wymogi zgodności i wymogi regulacyjne są również zależne od technologii.

Dzięki temu, dyrektorzy IT mogą stać się ważnym ogniwem łączącym strategię biznesową i projekty IT. CIO mogą także pomóc identyfikować,

weryfikować i dostosowywać nowe technologie do mapy drogowej biznesu. CIO mają wyjątkową pozycję, aby znaleźć równowagę pomiędzy rzeczywistością a tym, co inspiruje. Mogą osiągnąć to, wprowadzając nowe sposoby zmiany procesów i transformacji biznesu bez zapominania o aspektach takich jak wykonalność, złożoność i ryzyko.

Czy CIO są gotowi przejąć inicjatywę? Zgodnie z raportem przygotowanym przez zespół analityczny Harvard Business Review, 57 procent badanych liderów biznesu i technologii postrzega IT jako inwestycję, która stymuluje innowacje i wzrost.¹ Według raportu Gartnera z kolei,

51 procent dyrektorów IT potwierdza, że szanse, jakie niosą ze sobą technologie cyfrowe są jednocześnie zagrożeniem dla sukcesu biznesowego, jak i dla wiarygodności ich funkcji IT. W dodatku, 42 procent spośród nich uważa, że ich działom IT brakuje kluczowych umiejętności i kompetencji niezbędnych do stawienia czoła złożonemu środowisku technologii cyfrowych.²

Aby być partnerami dla zarządów i stać się poważnymi liderami biznesu, dyrektorzy IT powinni budować swoje kompetencje w trzech obszarach. Najpierw powinni uporządkować wewnętrzne zasoby technologiczne; następnie wykorzystać postęp w nauce i nowe technologie, aby stymulować innowacje. I w końcu muszą zmienić swoją rolę w organizacji – koncentrować się mniej na zarządzaniu technologią, a bardziej na strategii biznesowej.

W większości przypadków budowanie tych kompetencji nie będzie łatwe. Niezbędne będzie dokonanie zasadniczych zmian w obecnej strukturze organizacyjnej, w obecnym postrzeganiu organizacji oraz w dostępnych kompetencjach.

Poniższe wskazówki mogą pomóc dyrektorom IT pokonać opór oraz organizacyjną inercję, które mogą pojawić się po drodze:

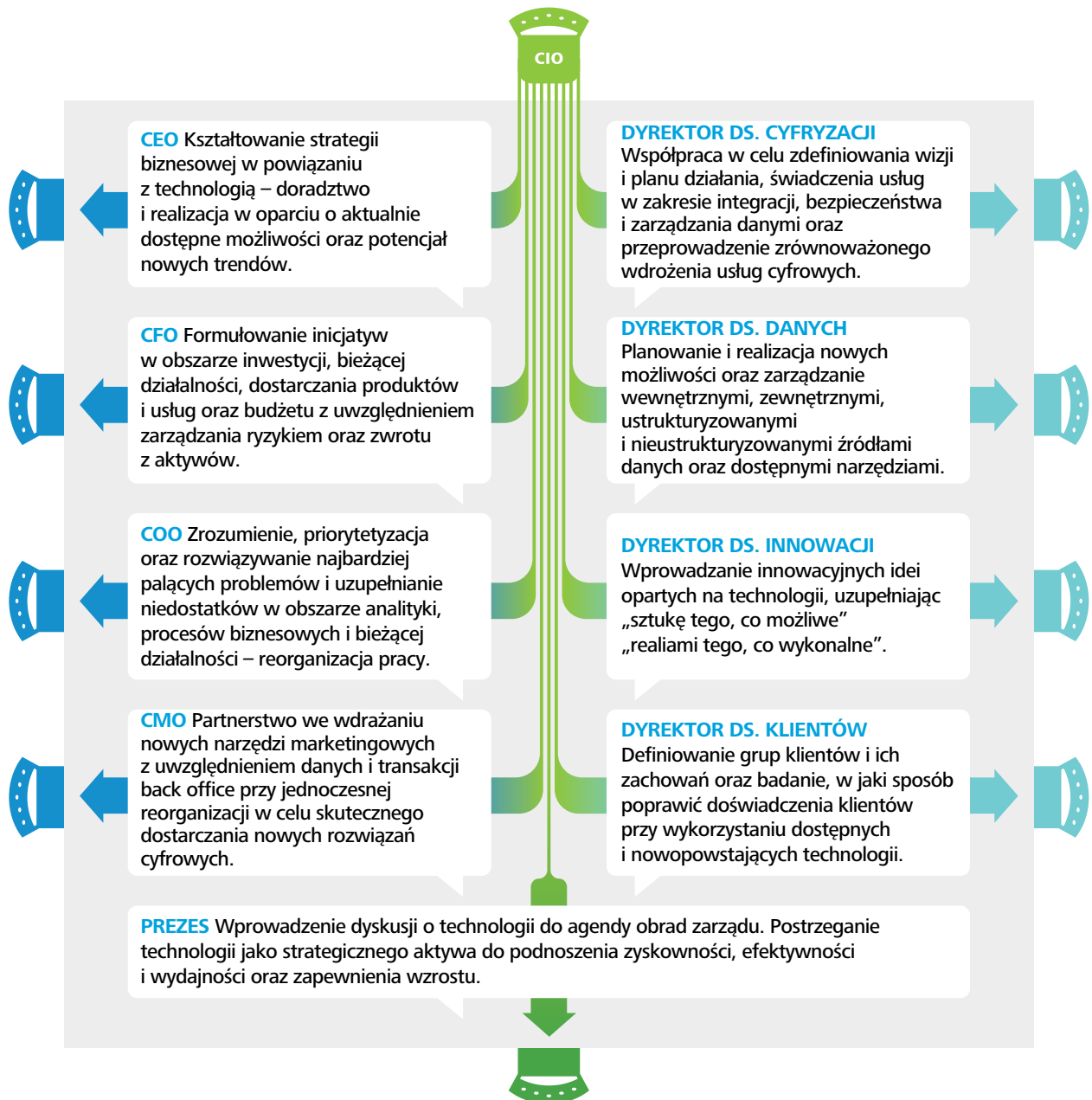
- **Pracuj jak inwestor dostarczający kapitał wysokiego ryzyka.** Działając jak inwestor, który dostarcza kapitał wysokiego ryzyka i stosując podejście zarządzania portfelem do zarządzania i inwestycji w obszarze IT, CIO mogą zapewnić biznesowi lepszy wgląd w obszary dla IT kluczowe, profil ryzyka oraz informacje o wartości, którą generuje funkcja IT.³ Podejście takie może także pomóc CIO stworzyć listę kontrolną oraz kartę wyników w procesie porządkowania funkcji IT.
- **Zapewnij przejrzystość bilansu funkcji IT.** Bilans funkcji IT składa się z aktywów takich, jak programy, projekty, sprzęt i oprogramowanie, a także z danych (między

innymi wewnętrznymi i zewnętrznymi oraz „big data”), umów, poddostawców oraz partnerów. To także kapitał polityczny, struktura organizacyjna, pracownicy, procesy oraz narzędzia, które pozwalają działać funkcji IT. Kluczowe dla CIO z punktu widzenia prowadzenia działań integracyjnych jest zapewnienie przejrzystości aktywów, którymi dysponuje wraz z ich kosztami, alokacją zasobów, informacjami o spodziewanym zysku i zwrocie, ryzykach, a także o ich zależnościach wewnętrznych i zewnętrznych oraz, co bardzo ważne, zrozumienie jak wszystkie z powyższych elementów dostosowane powinny być do strategicznych priorytetów organizacji.

- **Zorganizuj i zarządzaj aktywami tak, aby dostosowane one były do priorytetów biznesowych.** Jak sprawnie podstawowe funkcje IT w twojej organizacji wspierają codzienne potrzeby biznesu? Utrzymanie bieżącej działalności oraz infrastruktury w należyтым stanie może zapewnić CIO wiarygodność jakiej potrzebują, aby podnieść rangę misji, którą mają do spełnienia w organizacji. Podobnie, słaba jakość dostarczanych przez IT usług może podważyć wszystkie dotychczasowe osiągnięcia i sukcesy CIO. Dlatego tak ważne jest zrozumienie najważniejszych potrzeb końcowych użytkowników i takie zorganizowanie metryk oraz portfolio IT, aby jak najlepiej spełniać ich oczekiwania. Niemniej ważne jest wyraźne powiązanie bilansu funkcji IT z bieżącą działalnością i przyszłymi strategicznymi celami w języku zrozumiałym dla wszystkich. Jak wskazuje CIO firmy Intel, Kim Stevenson „najpierw należy zadbać o doskonałość operacyjną; dopiero osiągnięcie odpowiedniego poziomu w tym obszarze, daje prawo do partnerskiej współpracy z biznesem i dostarczania parterom biznesowym tego, czego naprawdę potrzebują, a nie tego, o co proszą. Opanowanie tej umiejętności daje możliwość kształtowania i wpływania na proces transformacji biznesowej, nie tylko wykonywania poszczególnych fragmentów planu”.

Dyskusja z udziałem nowych członków zarządu

Wdrażanie technologii cyfrowych jest dziś jednym z najważniejszych tematów obrad zarządów. Firmy w różnoraki sposób odpowiadają na pojawiające się potrzeby technologiczne. Jedno z najnowszych badań firmy Forrester wskazuje, że „w 37 procentach firm odpowiedzialność za strategię biznesowe pozostaje w obszarze odpowiedzialności członków zarządu, w przypadku 44 procent strategia cyfrowa jest domeną wiceprezesa. Mniej niż 20 procent firm zatrudnia lub planuje zatrudnić dyrektora ds. cyfryzacji, co oznacza, że za procesy cyfryzacji w tych firmach odpowiedzialni są dziś pracownicy już związani z firmą”.^a CIO mogą więc sami zaspokoić nowe potrzeby swoich organizacji lub przyjąć rolę pomocniczą – integrującą wszystkie stanowiska związane z tworzeniem i zarządzaniem technologią.



Źródło: ^a Martin Gill, *Predictions 2014: The Year Of Digital Business*, Forrester Research, Inc., 19 grudnia 2013.

- **Skoncentruj się na elastyczności i tempie.** Biznes oczekuje zwinności i zręczności (agility) – nie tylko w sposobie, w jaki tworzone jest oprogramowanie. Oczekuje także bardziej elastycznej i skutecznej dyscypliny w tworzeniu koncepcji, w planowaniu, w dostarczaniu oraz w zarządzaniu funkcją IT. Aby sprostać tym wymaganiom, CIO może przeznaczyć część wydatków na IT na rozwój i wspieranie innowacyjności i zarządzać tymi środkami poza sztywnymi ramami rocznych budżetów i kwartalnymi cyklami planowania. Sponsorzy biznesowi, którzy spełniać będą rolę właścicieli produktów powinni włączyć się do pracy projektowej, co wzmocni integrację celów biznesowych z priorytetami IT. Na wzrost skuteczności działania funkcji IT może wpływać także zmniejszanie dystansu pomiędzy mechanizmem jej tworzenia a mechanizmem zarządzania nią – stworzenie zintegrowanego podejścia pod szyldem DevOps – czyli wspólnej pracy developerów i administratorów IT.⁴

Dyrektorzy ds. IT (CIO), którzy aspirują do roli dyrektorów ds. integracji – odpowiedzialnych za to, aby cele, priorytety i działania organizacji były spójne i zbieżne zarówno wewnętrznie jak i zewnętrznie – powinni korzystać z doświadczeń inwestorów dostarczających kapitał wysokiego ryzyka. Holistyczne i kompleksowe spojrzenie na bilans funkcji IT, znalezienie wspólnego języka w rozmowach z biznesem, współdziałanie w egzekucji wyznaczonej misji – to umiejętności dziś niezbędne, biorąc pod uwagę szybko zmieniający się krajobraz technologiczny.

Wykorzystaj nowe technologie i przełomowe odkrycia naukowe, aby pobudzić innowacje

Jednym z najważniejszych zadań w procesie integracji jest łączenie potencjału, który niesie ze sobą przyszłość z obecnymi realiami. Przełomowe wynalazki, odkrycia i rozwiązania pojawiają się nie tylko w obszarze IT, ale także w wielu dziedzinach nauki, między innymi w naukach medycznych, w nauce o materiałach czy w nauce o procesach wytwórczych.

- **Stwórz przemysłany mechanizm służący do skanowania i eksperymentowania.** Zdefiniuj procesy niezbędne do zrozumienia „co”, aby dojść do odpowiedzi „po co” a następnie poprowadź biznes do odpowiedzi na pytanie „co teraz?”. Jak podkreśla Peter Drucker, twórca współczesnej teorii zarządzania „innowacja to praca” – i kwestia raczej importowania i eksportowania idei, aniżeli rezultat momentów olśnienia wywołanych przez nowe niezagospodarowane jeszcze pomysły.⁵
- **Stwórz kulturę, która dopuszcza możliwość poniesienia porażki.** Zarówno w ramach, jak i poza funkcją IT projekty, w których wykorzystuje się nowe technologie i które mogą przynieść niepewne rezultaty niosą za sobą z natury ryzyko. Zanim zaczniesz myśleć o dużych rzeczach, zrób mały krok i szybko dostosowuj się. Zespoły odpowiedzialne za rozwój potrzebują wsparcia i zachęty ze strony CIO. Określenie „szybka porażka” nie oznacza powszechnej akceptacji lub celebrowania porażki. Wręcz przeciwnie, określenie to kładzie nacisk na uczenie się poprzez powtarzanie z wykorzystaniem eksperymentów, które prowadzone są po to, aby przynosić konkretne mierzalne wyniki – tak szybko, jak to możliwe.⁶
- **Współpracuj, aby rozwiązywać trudne problemy biznesowe.** Innym przejawem „integracji” jest zagospodarowywanie nowych ekosystemów, które mogą być źródłem pomysłów, talentów i potencjalnych rozwiązań. Powiązania z obecnymi dostawcami i partnerami mogą okazać się

tu bardzo przydatne. Sprawdź także, jakie są możliwości współpracy z nowymi graczami rynkowymi takimi, jak start-upy, inkubatory przedsiębiorczości, ośrodki akademickie, firmy venture capital. Salim Ismail, twórca i dyrektor zarządzający Singularity University, zachęca organizacje do szybkich działań poprzez „wykorzystywanie otoczenia, w którym funkcjonują” – różnych poglądów, myśli, zasobów, jednostek i podmiotów”.

Metoda oceny nowej technologii może być najważniejszym dokonaniem, jakie pozostawi po sobie CIO: mowa o tzw. instytucjonalnej pamięci mięśniowej do identyfikacji szans, o umiejętności weryfikowania i prototypowania nowych pomysłów i o optymalizacji w celu zwiększenia zwrotu z aktywów. Jedyną stałą w przypadku ciągłych innowacji technologicznych jest zmiana. Zapewnienie przejrzystości temu procesowi i koncentracja na zmianach to najważniejszy etap integracji, do którego powinien dążyć CIO – przejście od niepewności do zaufania, od tego, co prawdopodobne do tego, co rzeczywiste.

Zostań liderem biznesu

W ciągu ostatnich kilku lat odnotowano pojawienie się nowych ról i funkcji przywódczych w różnych branżach: dyrektor ds. cyfryzacji, dyrektor ds. zarządzania danymi, dyrektor ds. rozwoju, dyrektor ds. nauki, dyrektor ds. technologii marketingowych czy dyrektor ds. analityki to tylko wybrane z nich. Każda z tych nowych funkcji jest uzależniona i napędzana przez postęp technologiczny, a zakres ich odpowiedzialności jest często zbieżny z zakresem obowiązków nie tylko CIO. Obowiązki przypisane do każdej z wymienionych wyżej ról pokrywają się często ze sobą. Pojawienie się tych nowych stanowisk odzwierciedla rosnące możliwości i wciąż niezaspokojone potrzeby. Czasami potrzeby te są niezaspokojone, ponieważ CIO nie wykorzystują swojej roli do podejmowania nowych strategicznych

przedsięwzięć. Nawet, jeśli mają oni dobre intencje, postęp może być hamowany przez niską wiarygodność ich działań - co wynika z braku ich dążenia do realizacji nowej wizji. Kolejnym tego powodem mogą być historycznie uwarunkowane złe postrzeganie CIO w organizacji.

- **Współpracuj aktywnie z partnerami biznesowymi, aby wpływać na ich postrzeganie roli CIO.** W organizacjach, w których nie ma wspomnianych wyżej funkcji, CIO powinni rozważyć wyraźne podkreślenie swojego zamiaru zarządzania nowym złożonym środowiskiem. CIO powinni zrozumieć, że funkcji IT może być trudno rozszerzać swoje kompetencje, bez udowodnienia, że jest w stanie dostarczyć podstawowe usługi IT w sposób przewidywalny, rzetelny i sprawny.
- **Bądź jak tkanka łączna dla wszystkich technologii.** Tam gdzie nowe role zostały już zdefiniowane a stanowiska obsadzone, CIO powinni aktywnie zaangażować się we współpracę z nowymi specjalistami. Wszystko po to, aby zrozumieć, jak sformułowane są ich cele i rezultaty. IT postrzegane może być nie tylko jako dostawca, ale także jako partner w nowej podróży, którą rozpoczyna organizacja. IT ma bowiem niezbędny zakres oddziaływania obejmujący wszystkie funkcje i obszary działalności organizacji. CIO działający jako dyrektorzy ds. integracji mogą spełniać rolę spoiwa łączącego różnorakie inicjatywy – dostarczać platformy wspierające zamiast rozwiązania jednego problemu w odizolowaniu od szerszego kontekstu; zapewniać kompleksowe usługi zamiast prostych interfejsów oraz dostosować usługi IT w procesie projektowania, tworzenia architektury oraz integracji. Wszystko to, jednocześnie starając się dostarczać niezbędne rozwiązania, które są bezpieczne, skalowalne i niezawodne.

Lekcje z pierwszej linii frontu

Spójrz w głąb funkcji IT

CIO firmy Intel Corp - Kim Stevenson, zapytana niedawno o opinię na temat powiększenia się szeregów kadry zarządczej w firmach o stanowiska takie jak dyrektor ds. cyfryzacji czy dyrektor ds. innowacji oraz o możliwość przyjęcia przez CIO roli dyrektora ds. integracji, dzięki działaniu jako łącznik pomiędzy przedstawicielami kadry zarządczej, pomiędzy strategiami i planami działań, powiedziała: „Rola CIO jest wyjątkowa, ponieważ definiuje się ją inaczej w różnych firmach i branżach. Żaden z dyrektorów ds. IT nie pełni takiej samej funkcji – w przeciwieństwie na przykład do dyrektorów finansowych czy szefów działów prawnych. Nie podobają mi się próby przededefiniowania roli IT. Przyczynia się to do ogólnego braku zrozumienia tej roli oraz tego, jakie oczekiwania firmy powinny mieć w stosunku do swoich dyrektorów IT”.

Pominąwszy przydomki, Stevenson radzi prezesom i przedstawicielom zarządów, którzy zastanawiają się nad przyszłością w obliczu znaczących zmian i zakłóceń wywołanych przez technologie: „Jeśli potrzebujesz wszystkich tych nowych stanowisk i funkcji, prawdopodobnie twój CIO nie jest właściwą osobą na swoim stanowisku”.

„Właściwy CIO” najpierw osiąga doskonałość na poziomie operacyjnym, dzięki zapewnieniu odpowiedniego wsparcia, obsadzeniu wszystkich ważnych stanowisk IT właściwymi osobami oraz zapewnieniu optymalnego funkcjonowaniu wszystkich systemów. Zapewnienie doskonałości operacyjnej wszystkich podstawowych procesów biznesowych w firmie Intel dało działowi IT prawo współdziałania z kadrą zarządczą firmy w celu identyfikacji rozwiązań, które umożliwią realizację jej celów.

Dzięki takiej współpracy CIO mogą podnieść znaczenie swojej roli i poszerzyć zakres odpowiedzialności. Oznacza to takie wspieranie zarządu firmy, w którym dział IT dostarcza nie

tylko rozwiązania, o które zarząd prosi, ale pomaga także zrozumieć, czego naprawdę potrzebują. „Twój klient wewnętrzny musi potrzebować tego, co IT sprzedaje” – zauważa Stevenson. Aby to osiągnąć, CIO powinien pracować z liderami biznesu w celu wyznaczenia wspólnych celów i poszerzenia ich oczekiwań względem IT: od wprowadzenia stopniowych ulepszeń do pomocy w transformacji. Podczas jednego ze spotkań z wiceprezesem firmy, Stevenson usłyszała następującą opinię: „Jesteśmy zadowoleni z pracy, jaką teraz wykonujesz”.

Omawiając strategiczny kierunek, w jakim zmierzać będzie funkcja IT, Stevenson i wiceprezes Intel zidentyfikowali wspólnie kilka kluczowych działań i obszarów – na przykład nowe umiejętności, które nie będą mogły być prawdopodobnie dostarczone bez IT. Ze względu na zaufanie jakie zdobył dział IT dotychczas, przygotowano bardziej ambitny plan działań i priorytetów.

Sukces funkcji IT w Intel mierzony jest nie w oparciu o zdolność dostarczania danego rozwiązania w wyznaczonym terminie, ale na podstawie wspólnych wyników inicjatywy, którą IT wspiera. Celem funkcji IT oraz jej wewnętrznego klienta jest ponoszenie wspólnej odpowiedzialności za osiągnięcie tego samego rezultatu – dostosowanie do siebie indywidualnych priorytetów, oczekiwań i motywacji.

Współpraca zdefiniowana poprzez wspólne cele i wyniki daje CIO prawo do wpływania na sposób, w jaki ich firmy wykorzystują tzw. zakłócające, przełomowe zmiany (disruptive change) zachodzące w otoczeniu. W Intel Stevenson zidentyfikowała taką szansę w mobilnym systemie system-on-a-chip (SOC). Jest to układ scalony zawierający kompletny system elektroniczny. Zespół Intel przyjrzał się cyklowi życia produktu, od wymagań do produkcji, analizując cały proces, aby zrozumieć, dlaczego wprowadzenie system SOC na rynek zajęło firmie o wiele więcej czasu niż konkurencji. Współpracując blisko z działami biznesowymi i firmą, która nadzoruje proces produkcji systemu SOC, Stevenson i jej zespół

IT zidentyfikowali wąskie gardła i wyznaczyli priorytety w celu zwiększenia przepustowości. Działy biznesowe wybrały 10 systemów SOC, na których chciały się skoncentrować a dział IT przedstawił listę usprawnień, počawszy na działaniach podstawowych (określenie czy dostępna jest wystarczająca ilość miejsca na serwerze, aby przeprowadzić planowane działania) do złożonych (pisanie algorytmów).

Rezultaty tego wspólnego działania przekroczyły oczekiwania. W roku 2014 firma zanotowała skrócenie czasu produkcji wybranych systemów SOC w okresie całego kwartału, w niektórych przypadkach w okresie prawie dwóch kwartałów. „To było dla nas coś dużego”, powiedziała Stevenson. Zespół odpowiedzialny za systemy SOC miał wobec nas wysokie oczekiwania, podobnie jak my wobec nich. W wyniku naszego wspólnego sukcesu postrzeganie IT przez biznes zmieniło się z „zejdź mi z drogi” na „nie ruszam się nigdzie bez moich kolegów z działu IT”.

Od żądań do innowacji

Podobnie jak wiele innych firm na całym świecie, AIG musi stawić czoła złożonym wyzwaniom. Przed firmą stoją także szanse – wszystko to w obliczu rozwoju gospodarki cyfrowej. W AIG funkcja IT postrzegana jest nie tylko jako podstawowy element organizacji, ale także jako strategiczny czynnik pobudzający rozwój. Szczególnie teraz, kiedy AIG przechodzi proces transformacji w jedną globalną organizację biznesową. Prezes AIG, Peter Hancock podejmuje działania mające na celu zachęcenie liderów IT do lepszego wykorzystania technologii w swoich organizacjach. Zaraz po objęciu stanowiska CEO, Hancock wyznaczył nowego CIO – szefa globalnej organizacji IT. Nowy CIO odpowiedzialny jest bezpośrednio przed prezesem AIG oraz stoi na czele globalnego komitetu ds. innowacji. Wcześniej CIO firmy odpowiedzialny był przed dyrektorem ds. administracji.

System obsługi roszczeń AIG - OneClaim™ jest symbolem bardziej zintegrowanej roli, jaką liderzy IT mogą odgrywać w organizacji. Peter Beyda, CIO odpowiedzialny za system obsługi roszczeń, zastępuje wiele niezależnie funkcjonujących

systemów jednym globalnym scentralizowanym systemem. System ma być tak globalny jak to możliwe, uwzględniając jednocześnie lokalną specyfikę tam, gdzie to konieczne. Ujednolicone procesy i dane gwarantują operacyjną wydajność oraz scentralizowaną analitykę na poziomie produktów oraz lokalizacji. Jednakże IT odpowiada również na szybko zmieniające się potrzeby biznesowe. W Chinach na przykład, wykorzystano rozwiązania pakietowe, aby jak najszybciej wejść na rynek – przed wdrożeniem systemu OneClaim, ujednolicając w międzyczasie dane, aby utrzymać globalną spójność. Firma AIG wdrożyła system OneClaim w 20 państwach. Przewiduje się, że pełne wdrożenie obejmujące wszystkie państwa, w których działa firma zakończy się do roku 2017. Projekt poprawia wizerunek kadry zarządczej odpowiedzialnej za IT wewnątrz organizacji. Podnosi także jej rangę jako kluczowego elementu w procesie rozwoju i wdrażania innowacji w firmie.

System OneClaim stanowi również podstawę dla inicjatyw cyfrowych, počawszy na usługach mobilnych, poprzez możliwość wspierania pracy likwidatorów, inspektorów i ubezpieczycieli dzięki wyposażeniu ich w akcesoria zawierające zaawansowane technologicznie gadżety, narzędzia analityczne lub podejście oparte na crowdsourcingu. IT pobudza do dyskusji o „sztuce tego, co możliwe” biznes. OneClaim jest jednym z przykładów tego, jak liderzy IT w AIG pomagają zdefiniować wizję biznesową w zakresie rozwiązań cyfrowych, analityki oraz nowych technologii, integrując działania pomiędzy pionem IT i pionem biznesowym, pomiędzy poszczególnymi liniami biznesowymi i łącząc złożoność bieżącej działalności z przyszłymi zmianami w branży.

Cyfrowa miksologia

Podobnie jak wiele firm produkujących żywność i napoje, Brown – Forman zorganizowało swoją strukturę według linii produktowych. Jednostki biznesowe zarządzają odrębnymi markami globalnymi. Historycznie, jednostki te pracowały z różnymi agencjami kreatywnymi, z którymi tworzyły dopasowane do swoich potrzeb strategie marketingowe. Dział IT wspierał systemy firmowe i narzędzia sprzedażowe, ale nie angażował się w relacje z klientem albo pozycjonowanie marki.



W sytuacji kiedy technologie cyfrowe wyrzuciły do góry nogami plany i działania marketingowe, dyrektor ds. IT (CIO) i dyrektor ds. marketing (CMO) dostrzegli szansę na przeformułowanie współpracy pomiędzy ich zespołami.

W ciągu ostatniej dekady firma dostrzegła konieczność transformacji swoich zespołów IT i marketingu. Wszystko po to, aby nadążyć za nowymi technologiami i zmianami w zachowaniach klientów. Na początku XXI wieku niezależne od siebie zespoły IT i marketingu stworzyły wspólnie stronę internetową firmy, ale zarządzanie relacjami z klientem (CRM) odbywało się nadal z wykorzystaniem poczty tradycyjnej. W obliczu eksplozji mediów społecznościowych pod koniec pierwszej dekady XXI wieku zespół marketingowy firmy Brown- Forman uświadomił sobie, że ścisła współpraca z działem IT może mieć decydujące znaczenie dla prowadzenia skutecznych i sprawnych działań marketingowych. Zewnętrzne agencje marketingowe, z którymi firma współpracowała od lat dostarczały kreatywnych zasobów i projektów, jednak marketing potrzebował teraz wsparcia w nowych obszarach takich jak zarządzanie stroną internetową i tworzenie strategii cyfrowych. Z kim najlepiej podjąć współpracę wobec tych nowych wyzwań, jeśli nie z działem IT?

IT i marketing zabrały się ostro do pracy: szkolenia, nauka oraz spotkanie z firmami takimi, jak Facebook i Twitter. Tak powstała grupa ds. mediów i technologii cyfrowej, której pracę nadzorują bezpośrednio dyrektor ds. marketingu oraz dyrektor ds. IT. W nowym zespole połączyły się kompetencje i umiejętności obu światów – marketingu oraz IT. Dział IT wniósł wiedzę o tym jak zarządzać złożonymi, zakrojonymi na dużą skalę inicjatywami, podczas, gdy marketing dostarczył wiedzę o klientach i marce. Współpraca pomiędzy działami doprowadziła do powstania nowych stanowisk takich jak menedżer ds. programów cyfrowych, który pomógł wdrożyć strukturę, zapewnić zgodność i skalę, aby zagwarantować powtarzalność procesów w organizacji.

Zespoły pracowały razem. Wdrażano nowe pomysły takie, jak kampania Woodford Reserve Twitter

Wall campaign, której prowadzenie wcześniej wymagało znaczących inwestycji i współpracy z zewnętrzną agencją. Bliska współpraca pomiędzy marketingiem a działem IT doprowadziła do pytania: „Dlaczego nie możemy robić tego sami?” W ciągu zaledwie tygodnia, połączony zespół IT – marketing wykorzystał platformę opartą na chmurze oraz narzędzia oparte na otwartym kodzie, aby odtworzyć mechanizmy obecne w mediach społecznościowych, zdając sobie szybko sprawę z potencjalnych oszczędności. Jednocześnie, stworzono dający się odtwarzać produkt, który mógłby być dostosowany i ulepszony tak, aby spełnić potrzeby innych rynków i marek.

Szybka podróż do teraźniejszości. Marketing oraz IT współpracują w celu zapewnienia Brown – Forman lepszej jakości informacji o klientach, dzięki budowie nowej platformy CRM. Możliwość dzielenia się informacjami o klientach, a także zasobami cyfrowymi oraz nowymi technikami przyciągania klientów w skali globalnej i przy zaangażowaniu wszystkich marek firmy stanowi znaczącą przewagę konkurencyjną. Dalsze powodzenie tej inicjatywy w najbliższych latach zależeć będzie od wkładu biznesowego, który wnieśli zespół marketingowy oraz od innowacji, jakie zapewni zespół IT, aby wypełnić luki w technologii.

Podejście „jeden zespół”, które reprezentują zarówno przedstawiciele zespołu marketingowego, jak i IT pchnęły firmę na ścieżkę w kierunku większej koncentracji na przyszłych potrzebach i zachowaniach klientów. Po drodze, firma osiągnęła wiele korzyści. Aktywa stworzone przez agencje kreatywne mogą być wykorzystane przez zespoły Brown – Forman dzięki możliwości ich odtworzenia i skalowalności.

Co więcej, mniej rozwinięte marki, które nie stać byłoby na prowadzenie samodzielnych kampanii cyfrowych, mogą teraz skorzystać z rozwiązań stworzonych dla silniejszych marek. Relacja pomiędzy IT i marketingiem przyniosła konkretny zwrot z inwestycji – i nową kulturę organizacyjną, która nie jest ograniczana przez strukturę firmy czy strukturę portfolio marek.

Moja opinia

Pat Gelsinger, Prezes Zarządu VMware

Spotykam się z CIO każdego tygodnia, setki razy w roku. Spotykam się z nimi, aby poznać ich pracę i aby wspierać ich w osiągnięciu założonych celów. Rola dyrektorów IT w ich firmie zmienia się szybko. Pomimo tego, że niektórzy z nich pozostają wciąż odpowiedzialni za „utrzymanie w firmie zapalonych świateł i trzymanie się założonego budżetu”, wielu staje się dostawcami usług: budują i wspierają poszerzające się portfolio usług IT. Coraz więcej z CIO przyjmuje rolę strategów i decydentów – nie może to dziwić, biorąc pod uwagę fakt, że to właśnie oni wiedzą o technologii więcej niż ktokolwiek inny w otoczeniu prezesów zarządów firm. Właśnie ci CIO wykorzystują swoją wiedzę biznesową i technologiczną, aby osiągać zysk i jak najlepiej wykorzystywać zasoby IT, wspierać innowacje i dostarczać konkretną wartość dodaną całej organizacji.

CIO podejmują nowe działania oraz inicjatywy, aby poszerzyć zakres swoich kompetencji i obowiązków oraz przedefiniować swoją rolę w organizacji. Niektórzy spośród nich tworzą zespoły wewnątrz działów IT (którymi sami kierują) dedykowane rozwijaniu innowacji. Pozostali współpracują z wewnętrznymi ekspertami biznesowymi w ramach funkcjonującej w organizacji infrastruktury IT, aby tworzyć wartość dodaną dla partnerów biznesowych. Byliśmy także świadkami sytuacji, w której firmy tworzyły nowe ramy organizacyjne, w których nowe stanowiska związane z rozwojem technologii – takie, jak dyrektor ds. cyfryzacji współpracują oraz raportują do CIO, który z kolei przyjmuje rolę stratega i integratora.

Co stoi za tą ewolucją? Mówiąc wprost, przełomowe technologie – tzw. zakłócające technologie. Rozwiązania mobilne, rozwiązania oparte na chmurze, analityka oraz inne sprzyjają radykalnym zmianom w sposobie, w jaki firmy tworzą, wprowadzają na rynek i zarządzają nowymi produktami i usługami. Internet i chmura dają start -up'om infrastrukturę niezbędną do tworzenia nowych aplikacji a tym samym umożliwiają dostęp do miliardów klientów – wszystko to niskim kosztem.

Co więcej, zdolność do szybkiego wprowadzania innowacji przy zaangażowaniu niskich nakładów finansowych nie jest wyłączną domeną start-up'ów. Większość firm wykorzystujących tradycyjne modele biznesowe ma w swoich szeregach radykalnych pionierów zmian – to, ci, którzy w weekendy doprowadzają do awarii systemu, ponieważ „chcą coś wypróbować”. Jeśli zapewnimy tym innowatorom odpowiednie wsparcie, należycie nimi pokierujemy, podzielimy ich na małe zespoły, zagwarantujemy ich działaniom „patronat” CIO, damy kilka narzędzi opartych na chmurze, będą oni mogli skupić swoją uwagę i energię na projektach, które dostarczają dużą wartość.

Firma VMware przyjęła to podejście rozwijając EVO:RAIL, platformę, która dostarcza infrastrukturę potrzebną do wsparcia różnych środowisk IT. Aby umożliwić powstanie tego produktu, stworzyliśmy mały zespół, który składał się z developerów i kreatywnego lidera zespołu. Zapewniliśmy im także mocne wsparcie przez cały okres realizacji projektu. Według wszystkich możliwych ocen, przedsięwzięcie okazało się sukcesem: dziewięć miesięcy po tym jak napisana została pierwsza linijka kodu wprowadziliśmy EVO:RAIL na rynek. Oczywiście takie szybkie tempo nie sprawdzi się w przypadku każdego projektu. Mimo to, zauważalny jest postępujący trend, który charakteryzuje zmianą w kierunku wdrażania bardziej efektywnych metod rozwoju. Firmy coraz częściej wykorzystują także interfejsy programistyczne aplikacji, aby generować nowe strumienie przychodów. Powszechne staje się podejmowanie przez firmy działań modernizujących ich podstawowe obszary działalności tak, aby przyspieszyć rozwój nowych produktów i usług. Wysiłki takie są dyktowane w dużej mierze potrzebą dorównania bardziej innowacyjnym konkurentom. W VMware dążymy do tego, aby poprawić doświadczenie użytkowników przyzwyczajonych do intuicyjnych rozwiązań, jakie oferują smartfony i tablety. Oczekują od nas podobnych interfejsów i doświadczeń.

Aby sprostać tym oczekiwaniom, przyjęliśmy zupełnie inne podejście do rozwoju i projektowania. Kładziemy w nim nacisk zarówno na sztukę, jak i na technologię. Nasz CIO zbudował zespół odpowiedzialny za rozwój.

W jego skład weszli artyści, którzy wyczuwają intuicyjnie, jakich możliwości i doświadczeń oczekują użytkownicy oraz eksperci techniczni, którzy zmieniają projekty artystów w interfejsy czy platformy klienckie. Te dwie grupy wnoszą do zespołu inne kompetencje i umiejętności. Sukces projektu zależy jednak w równej mierze od zaangażowania jednych, jak i drugich.

Podczas gdy CIO redefiniują swoją rolę w organizacji, poszerzają zakres swoich obowiązków i kompetencji (wszystko po to, aby spełnić rosnące oczekiwania biznesowe i technologiczne) niekonwencjonalne podejście, zakładające silne wsparcie ze strony kierownictwa, pomoże rozwijać innowacje, których firmy potrzebują, aby odnieść sukces w nowym konkurencyjnym środowisku.



Moja opinia

Stephen Gillett

Dyrektor odpowiedzialny za funkcję biznesową oraz technologię

CIO mogą odgrywać bardzo ważną rolę w każdej transformacji biznesowej. Najpierw muszą oni jednak zdobyć solidne podstawy - wiedzę w obszarze IT i reputację wiarygodnego dostawcy usług i wsparcia. W mojej dotychczasowej karierze sprawowałem wiele stanowisk związanych z IT, osiągając kolejne szczeble kariery zawodowej. Pomogło mi to zdobyć cenne doświadczenie w wielu obszarach IT. Jako CIO Starbucks miałem okazję wyjść poza tradycyjnie rozumiane granice IT. Stało się to, kiedy stworzyliśmy w firmie dział odpowiedzialny za projekty cyfrowe. Oprócz wspierania bieżących działań w zakresie cyfryzacji, grupa ta rozwijała i wdrażała nowe pomysły, które nie leżały dotąd w gestii tradycyjnie pojmowanych działów firmy. W roku 2012 dołączyłam do Best Buy na stanowisku prezesa ds. marketingu cyfrowego i operacji. Miałam wówczas okazję wykorzystać moją wiedzę w zakresie łączenia kompetencji marketingu cyfrowego z technologią. Wszystko to w celu dostosowania się do zmieniających się potrzeb klientów.

Wszystkie moje dotychczasowe doświadczenia przygotowały mnie do wypełniania obowiązków i stawiania czoła wyzwaniom, które spotykam w mojej obecnej pracy – na stanowisku COO w firmie Symantec. Kiedy w Symantec rozmawialiśmy o transformacji biznesowej, rozmawialiśmy o czymś więcej niż rozwijanie nowych wersji produktu z funkcjonalnościami lepszymi, niż mogą zaoferować nasi konkurenci.

Prawdziwa transformacja miała miejsce na poziomie klienta. W sytuacji kiedy klienci podejmowali bardziej świadome decyzje zakupowe, chcieliśmy dostarczać im lepsze, cenniejsze doświadczenia. Organizacyjne silosy mogą utrudnić realizację działań skoncentrowanych na klientach, poprzez sprzyjanie niepotrzebnej złożoności na poziomie technicznym lub nakładające się na siebie zakresy odpowiedzialności. Z tego właśnie powodu podjęliśmy działania mające na celu eliminację istniejących silosów i uniemożliwienie powstania nowych. Zarówno CIO, jaki i CMO odpowiedzialni byli przede mną jako COO. Podobnie jak menedżerowie czy dyrektorzy odpowiedzialni za zarządzanie danymi, zarządzanie marką, cyfryzację i inne kluczowe dla organizacji obszary. Naszą misją było połączenie wszystkich strategii, zasobów, wiedzy i technologii, które niezbędne były do zaspokojenia i przekroczenia oczekiwań naszych klientów oraz do rozwoju zintegrowanych systemów wejścia na rynek i programów zarządzania relacjami z klientem.

Korzystając z wiedzy, którą zdobyłem piastując stanowiska w moich poprzednich firmach, stworzyliśmy zespół ekspertów (tzw. „tiger team”) wyposażonych w odpowiednie, dedykowane narzędzia umożliwiające identyfikację trendów, prowadzenie eksperymentów i szybkie tworzenie prototypów. Dzięki temu mogliśmy sprawdzić i zbadać to, co dzieje się na obrzeżach sektora, w którym działamy – w obszarach takich jak procesy, narzędzia, technologia i talenty – i sprawić, aby stały się one ściśle powiązane z naszą podstawową działalnością i biznesem. Takie same zmiany mogą wprowadzić w swoich organizacjach CIO, pod warunkiem, że ich cele i zrozumienie sytuacji, w której znajduje się ich organizacja będą ściśle powiązane z potrzebami biznesu i oczekiwaniami klientów. CIO powinni być także przygotowani do przyjęcia roli ambasadorów i adwokatów tych zmian i inicjatyw. Powinni wskazywać innym na korzyści i wartość, jaką podobne projekty mogą przynieść biznesowi.

Moja rada dla CIO jest następująca: najpierw zidentyfikuj swój cel, a następnie działaj konsekwentnie w celu realizacji wizji. Jeśli jesteś kapitanem statku, najgorszą rzeczą, jaką możesz zrobić to zmienić jego kurs o 180 stopni. Twój okręt wyrwie się wówczas do góry dnem. Stopniowa zmiana kursu da twojej organizacji czas na dostosowanie się, a tobie czas na wyznaczenie nowego celu. Wybierz jeden lub dwa projekty, które mają negatywne implikacje w relacji z klientami lub pracownikami – najpierw zajmij się naprawą właśnie ich.

W Symantec zaczęliśmy od zwiększenia rozmiarów skrzynek odbiorczych, zapewnienia nowej jakości wsparcia IT oraz poprawy zasięgu telefonii komórkowej w biurach. Następnie poprawiliśmy jakość VPN i pozwoliliśmy pracownikom przynosić do pracy i korzystać przy pracy z prywatnych urządzeń mobilnych, jednocześnie intensyfikując wysiłki mające na celu zakończenie wdrożenia systemu ERP. Najpierw rozwiązaliśmy, więc drobne problemy, aby potem – dzięki zaufaniu, które zdobyliśmy jako dział IT – przejść do realizacji większych inicjatyw i rozwiązywania poważniejszych problemów.

Kiedy CIO pytają mnie, w jaki sposób mogą stać się częścią zespołu odpowiedzialnego za transformację, pytam ich o jakość usług IT, jakie zapewniają swojej organizacji. Czy partnerzy biznesowi w twojej firmie przyznaliby ci „5” za wsparcie, jakiego im dostarczasz? Jeśli próbujesz przejść prosto do procesu transformacji i innowacji cyfrowej, ale nie dostarczasz swojej organizacji podstawowego wsparcia, nie bądź zaskoczony brakiem wsparcia i niecierpliwością z jakimi się spotkasz. Znakiem, że zdobyłeś szacunek a twoja praca jest doceniona, będzie sytuacja, w której będziesz zapraszany na spotkania, które nie mają nic wspólnego z twoimi obowiązkami jako CIO. Stanie się tak, dlatego, że wszyscy będą chcieli usłyszeć, co masz do powiedzenia – będzie to znak, że otwiera się przed tobą możliwość większego wpływu na strategię firmy.

Cyber implikacje

W wielu sektorach członkowie zarządu i kadra zarządcza wyższego szczebla nie dorastała w świecie IT. CIO odgrywa ważną rolę w organizacji a w jego/jej gestii pozostają obszary, o których pozostali członkowie kadry zarządczej nie mają wystarczającej wiedzy. Wobec zwiększającej się liczby przypadków włamań do systemów i naruszeń bezpieczeństwa, zarządy firm zwracają się do swoich CIO z konkretnymi oczekiwaniami. Oczekują, że ich organizacje oraz zgromadzone w nich dane będą bezpieczne.

CIO, którzy mówią głośno o ryzyku cybernetycznym i polityce prywatności, a także ci, którzy wiedzą jak wyjaśnić priorytety IT w odniesieniu do priorytetów zarządczych i zarządzania ryzykiem, mogą pomóc stworzyć silne więzi pomiędzy światem IT, pozostałymi funkcjami oraz liniami biznesowymi. Żadna organizacja nie jest odporna na ataki hackerów a ataki cybernetyczne są nierozdzielnie związane z funkcją IT.⁸ Często, za incydenty związane z brakiem należytej ochrony przed atakami obwiniani są CIO – przynajmniej częściowo. Poprawa bezpieczeństwa cybernetycznego to kolejny krok, który mogą zrobić CIO, aby stać się odpowiedzialnymi za procesy integracji w swoich organizacjach – i to w obszarze, w którym liderzy są bardzo potrzebni.

CIO powinni zdobyć dogłębną wiedzę na temat ryzyka technologicznego i informacyjnego – zwłaszcza, że ma ono związek ze strategicznymi inicjatywami biznesowymi. Projekty, które są ważne z punktu widzenia wzrostu i efektywności działania mogą także narazić organizacje na większe ryzyko ataku cybernetycznego. W pośpiesznych działaniach mających na celu osiągnięcie najważniejszych celów, czas realizacji tych projektów jest często skracany. Niestety wiele organizacji traktuje zapewnienie bezpieczeństwa i prywatności jako wymogi zgodności. Analitycy zajmujący się bezpieczeństwem mają trudne zadanie wdrożenia standardów wbrew postrzeganiu ryzyka jako zaledwie hipotetycznego zagrożenia. Muszą oni także stoczyć swoistą bitwę z deweloperami oraz sponsorami biznesowymi. CIO, którzy szukają sposobów integracji zespołów odpowiedzialnych za rozwój i utrzymanie bieżącej działalności w ramach funkcji IT, powinni aktywnie angażować dyrektora ds. zapewnienia bezpieczeństwa informacji i jego/jej zespół na każdym etapie trwania projektu – od planowania i projektowania, przez wdrożenie, etap testowania aż po wdrożenie.

CIO wraz ze swoim zespołem mają specjalną rolę zbudowania świadomości i formułowania odpowiednich odpowiedzi na zagrożenia cybernetyczne. Z pełną wiedzę na temat celów projektu i implikacji technologicznych, dyskusje mogą dotyczyć potencjalnych ryzyk oraz pożądaných rezultatów. Zamiast podejmować radykalne kroki, aby chronić się przed bliżej nieznanymi ryzykami, organizacje powinny dążyć do poszukiwania odpowiedzi na ryzyko, którego wystąpienie jest prawdopodobne i akceptowalne. CIO powinien w tym procesie pomagać działom biznesowym, jak również prawnym, finansowym, działom odpowiedzialnym za sprzedaż i marketing oraz sponsorom wywodzącym się spośród kadry zarządczej, zrozumieć obszary ryzyka, kompromisu oraz wpływu. Być może konieczna będzie w organizacji zmiana nastawienia do ryzyka, biorąc pod uwagę fakt, że tolerancja na ryzyko zakorzeniona jest w subiektywnej ocenie jednostek oraz założeń dot. możliwych rezultatów. Kadra zarządcza powinna podchodzić do ryzyka jako zagadnienia obejmującego całość biznesu, a nie jak do jednego z etapów projektu, generującego koszty i przynoszącego korzyści. CIO może zainicjować dyskusję i pomóc wypracować niezbędną odpowiedź.

Rolą dyrektora ds. integracji może być w tym przypadku obalenie mitu, że dojrzałe podejście do zarządzania ryzykiem cybernetycznym stoi na drodze do szybkiego wdrażania innowacji i eksperymentowania. Może tak być, jeśli w organizacji dominować będzie nastawienie reaktywne. Jednak, dzięki uczynieniu z obrony przed atakami cybernetycznymi jednej z koniecznych dyscyplin zarządzania firmą oraz dzięki konsekwentnemu pojmowaniu bezpieczeństwa cybernetycznego jako elementu zarządzania ryzykiem, bezpieczeństwo cybernetyczne może generować wartość dodaną – mającą bezpośredni wpływ na wartość dla akcjonariuszy.

Od czego zacząć?

Istnieją konkretne działania, które mogą podjąć eksperci aspirujący do roli dyrektora ds. integracji (chief integration officer), aby wykorzystać swój potencjał i osiągnąć założony cel. Zaczynij od wykorzystania aktualnego kapitału politycznego zgromadzonego przez twój dział IT, jego reputacji i dojrzałości. Każdy z interesariuszy i udziałowców ma na uwadze swoje priorytety, cele i pożądane wyniki i każdy z nich chce zrozumieć jak IT pomaga w realizacji ich misji. Rozważ zatem następujące aspekty:

- **Linia widzenia.** Wgląd w kartę wyników funkcji IT jest wymogiem – nie chodzi o kontrolę zapasów, ale o strategiczne pozycjonowanie, profil ryzyka, czy zwrot z inwestycji w zasoby. Pomyśl o budżetach, programach, projektach; sprzęcie oraz oprogramowaniu; relacjach z dostawcami i umowach; o pracownikach, strukturze organizacyjnej i modelu operacyjnym; partnerach biznesowych i pozostałych elementach ekosystemu, w którym działasz. Skonfrontuj priorytety interesariuszy i szersze cele biznesowe z tym, gdzie wykorzystywane są zasoby i czas. Podejmij potencjalnie trudne decyzje, aby zasoby IT odpowiadały jak najlepiej potrzebom biznesu. Inwestuj w narzędzia i procesy, aby takie podejście stało się uniwersalne - umożliwi to stałe monitorowanie efektywności działalności w celu wsparcia „żyjącej” strategii IT.
- **Nie zapominaj o tym, co podstawowe.** Inwestuj w podstawowe kompetencje IT. Wszystko po to, aby nie tylko dostarczać wsparcie, ale także ciągle podnosić jego jakość. Wiele potencjalnych obszarów inwestycji wpada do kategorii DevOps (wspólnej pracy deweloperów i administratorów): wyposażenie środowiska oraz wdrożenie, zarządzanie wymaganiami oraz identyfikowalność, ciągła integracja oraz tworzenie, automatyzacja testowania, zarządzanie wdrożeniem oraz konfiguracją, monitorowanie systemu, monitorowanie działań biznesowych,
- zarządzanie problemami i incydentami oraz inne. Narzędzia do automatyzacji i łączenia indywidualnych kompetencji będą się rozwijać. Dynamika zmiany organizacyjnej będzie najprawdopodobniej największym wyzwaniem. Pomimo tego, warto spróbować – nie tylko w celu poprawy taktycznej wydajności i skuteczności, ale także, aby poprawić reputację i wydajność działu IT.
- **Wszyscy razem.** Współpracuj bezpośrednio z liderami liniowymi biznesu i liderami funkcji, aby pomóc im skierować ich priorytety i cele w kierunku IT. Zbieraj informację zwrotną dotyczące tego jak zmienić swoją wizję IT, model operacyjny i model dostawy. Stwórz harmonogram spotkań, aby rozumieć zmieniające się potrzeby i zapewnić przejrzystość działań mających na celu realizację nowych ambicji IT.
- **Ekosystem.** Zlikwiduj granice organizacyjne tam, gdzie tylko możesz. Korzystaj ze wspólnych pomysłów twoich pracowników, ich pasji i zaangażowania. Organizuj konkursy, aby wykorzystywać zewnętrzne doświadczenia dla rozwiązywania problemów otwartych, jak i takich, które mają jedno rozwiązanie. Rozwijaj nowe relacje z inkubatorami, start-upami i laboratoriami, mając na uwadze chęć pozyskania nie tylko pomysłów, ale także dostęp do talentów. Sformułuj jasne oczekiwania wobec dostawców technologii i partnerów serwisowych, aby generować i formułować nowe pomysły i tworzyć nową ofertę - a także po to, aby dzielić się potencjalnym ryzykiem z tym związanym. Zastanów się czy jest możliwa współpraca międzysektorowa, albo wewnątrzsektorowa. Połącz cele i zasoby szerokiej grupy graczy, aby poprawić wyniki.
- **Pokazuj, nie mów.** W czasie, kiedy zgłębiane są nowe pomysły, myślenie powinno przyćmić ograniczenia wynikające z wcześniejszych

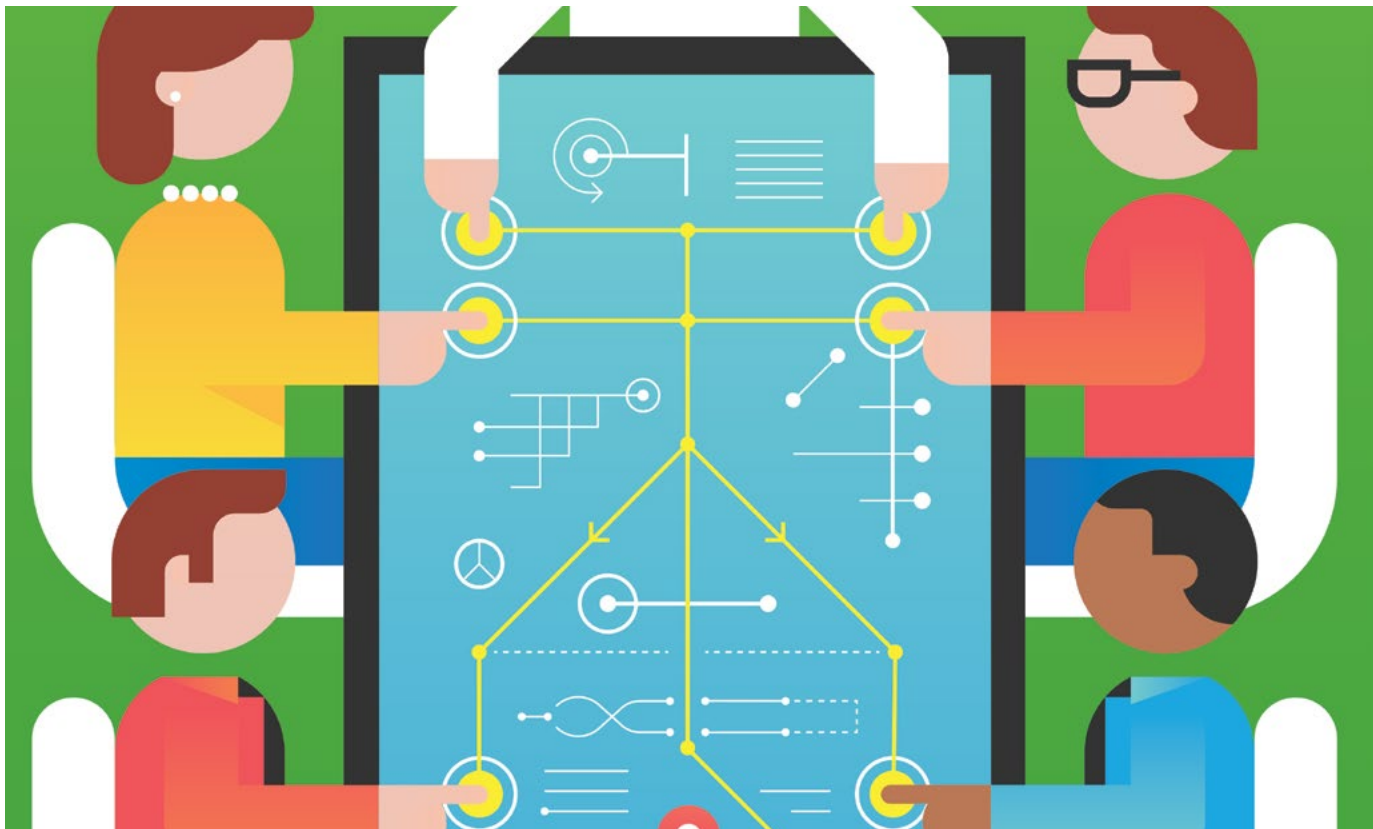
oczekiwań lub starych technologii.

Interaktywne wersje demo i prototypy mogą być źródłem nowego sposobu myślenia, zmieniając briefingi mające na celu wyjaśnienie danego problemu w spotkania, które kończą się praktycznymi odkryciami. Pomagają one także lepiej zrozumieć potencjalną złożoność oraz implikacje zastosowania nowych i rozwijających się technologii. Celem w tym przypadku powinno być połączenie sztuki tego, co możliwe do osiągnięcia z realiami biznesu i poczuciem tego, co wykonalne.

- **Uprzemysławiaj innowacje.** Wyobraź sobie lejek innowacji i jego warstwy – tworzenie idei, prototypowanie oraz okres inkubacji, które ograniczają pole działania. Ekosystemy, przede wszystkim środowiska akademickie i naukowe, start-up'y, dostawcy, partnerzy, rząd oraz korporacje, mogą odgrywać ważną rolę w procesie tworzenia i wspierania innowacji. Dostosuj pomysły zewnętrzne do celów twojej organizacji, pomagając identyfikować, tworzyć i skalować inicjatywy. Rozważ wprowadzenie modeli zakładających

współinwestowanie i dzielenie się ryzykiem, w których osoby trzecie finansują i potencjalnie prowadzą niektóre z twoich przedsięwzięć. Korzystaj konsekwentnie z korzyści cenowych wynikających z utowarowienia usług, ale rozważ także zmiany w zasadach budżetowania, w polityce zakupowej i umowach z kontrahentami, aby zachęcić strategicznych partnerów do większego zaangażowania w procesie generowania wartości oraz ponoszenia ryzyka.

- **Talenty.** CIO są tak dobrzy, jak dobre są ich zespoły. Zmiana w zachowaniu i świadomości, która potrzebna jest, aby CIO stał się dyrektorem ds. integracji tożsama jest ze zmianą, która musi zajść w zespole IT: nowe umiejętności i kompetencje, nowe regulaminy i nowe sposoby organizacji pracy, wreszcie nowy sposób samej pracy. Określ nowe standardy, które mają obowiązywać pracowników IT w przyszłości, stwórz programy rozwoju talentów, aby przyciągać, utrzymywać i rozwijać swoich pracowników.



Wnioski

CIO mają dziś, w świecie który nieustannie zmienia się pod wpływem technologii, szansę by być bijącym sercem zmian. Każdy sektor, niezależnie od lokalizacji i każda funkcja w organizacji będą dotknięte tą zmianą. CIO mogą szukać tu i teraz możliwości i szans, które ważne będą w przyszłości, łącząc tym samym strategie biznesowe z priorytetami IT. CIO mogą także stanowić podporę dla inicjatyw związanych z cyfryzacją, analityką i innowacyjnością, które mają wpływ na każdy aspekt działania biznesu. O inicjatywach tych można powiedzieć wszystko, tylko nie to, że są niezależnymi, odizolowanymi od reszty przedsięwzięciami. Dyrektor ds. integracji może podjąć wysiłki mające na celu kontrolę tych potencjalnie konkurujących ze sobą priorytetów oraz wykorzystać ich energię dla uzyskania strategicznych korzyści i trwałych rezultatów.

Autorzy



**Khalid Kark, Dyrektor,
Deloitte LLP**



**Peter Vanderslice, Dyrektor,
Deloitte Consulting LLP**

Przypisy

1. Harvard Business Review Analytic Services, *The digital dividend: First-mover advantage*, wrzesień 2014, <http://www.verizonenterprise.com/resources/insights/hbr/>.
2. Claudio Da Rold and Frances Karamouzis, *Digital business acceleration elevates the need for an adaptive, pace-layered sourcing strategy*, Gartner Inc., 17 kwietnia 2014.
3. Deloitte Consulting LLP, *Tech Trends 2014: Inspiring disruption*, 2014, rozdział 1.
4. Deloitte Consulting LLP, *Tech Trends 2014: Inspiring disruption*, 2014, rozdział 10.
5. Steve Denning, "The best of Peter Drucker," *Forbes*, 29 lipca 2014, <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2014/07/29/the-best-of-peter-drucker/>, dostęp 16 stycznia 2015; Peter Drucker, *Innovation and Entrepreneurship* (HarperBusiness, 2006).
6. Rachel Gillett, "What the hype behind embracing failure is really about," *Fast Company*, 8 września 2014, <http://www.fastcompany.com/3035310/hit-the-ground-running/what-the-hype-behind-embracing-failure-is-really-all-about>, dostęp: 16 stycznia 2015.
7. Salim Ismail, *Exponential Organizations: Why New Organizations Are Ten Times Better, Faster, and Cheaper Than Yours (and What to Do About It)* (Diversion Books, 18 października 2014).
8. Deloitte Consulting LLP, *Tech Trends 2013: Elements of postdigital*, 2013, rozdział 9.