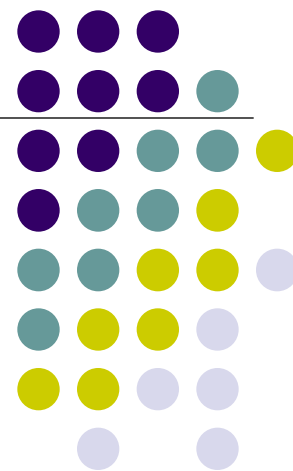


Современные системы управления предприятием как инструмент повышения конкурентной устойчивости бизнеса в условиях экономического спада

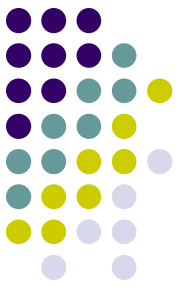
Годин Владимир Викторович



*Проректор, заведующий кафедрой информационных систем, декан Высшей школы бизнеса
Государственный университет управления, д.э.н., профессор*



Эффективность, кастомизация, ИННОВАЦИИ



A. Международная компания

- Имеет эталонные показатели по различным отраслям
- Рассматривается как лидирующая компания в нескольких областях
- Имеет возможность перераспределять свои конкурентные преимущества

B. Лидер отрасли

- Стабильный рост доходности
- Более мобильна по сравнению с конкурентами
- Лидер в ключевых показателях эффективности

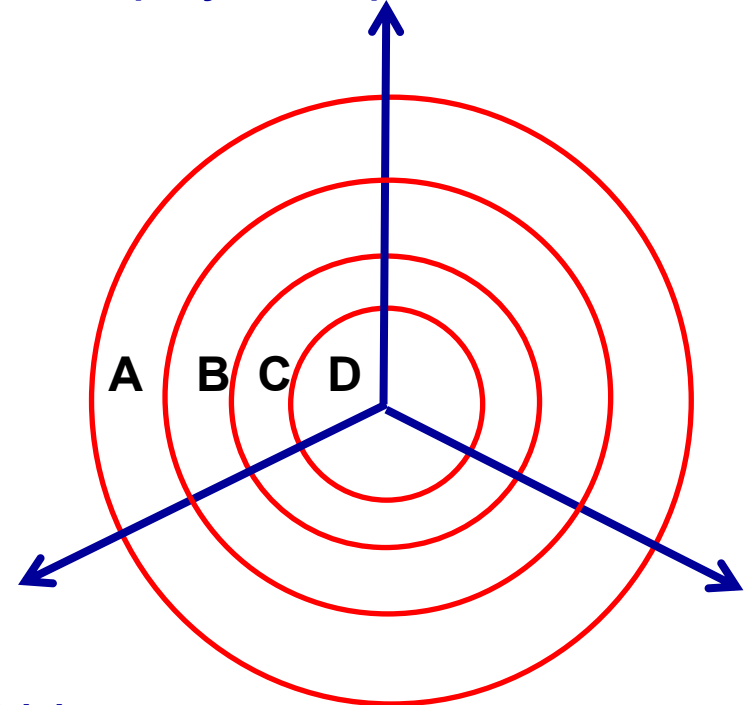
C. Зона паритета

- Нет значительных преимуществ
- Показатели в среднем соответствуют основным конкурентам

D. Зона опасности

- Проигрывает конкурентам по основным показателям
- Клиент рассматривает компанию как второсортную
- Не имеет возможность быстро реагировать на клиентские жалобы

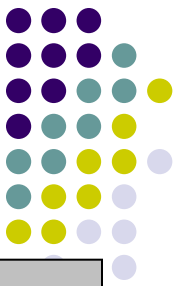
**Инновации,
лидерство в продуктовой
линейке - фокус на
постоянное обновление
продуктов на рынке**



**Эффективность,
операционное
превосходство -
фокус на затратах
и качестве**

**Кастомизация,
сближение с
клиентом -
выявление и
понимание
потребностей
клиентов**

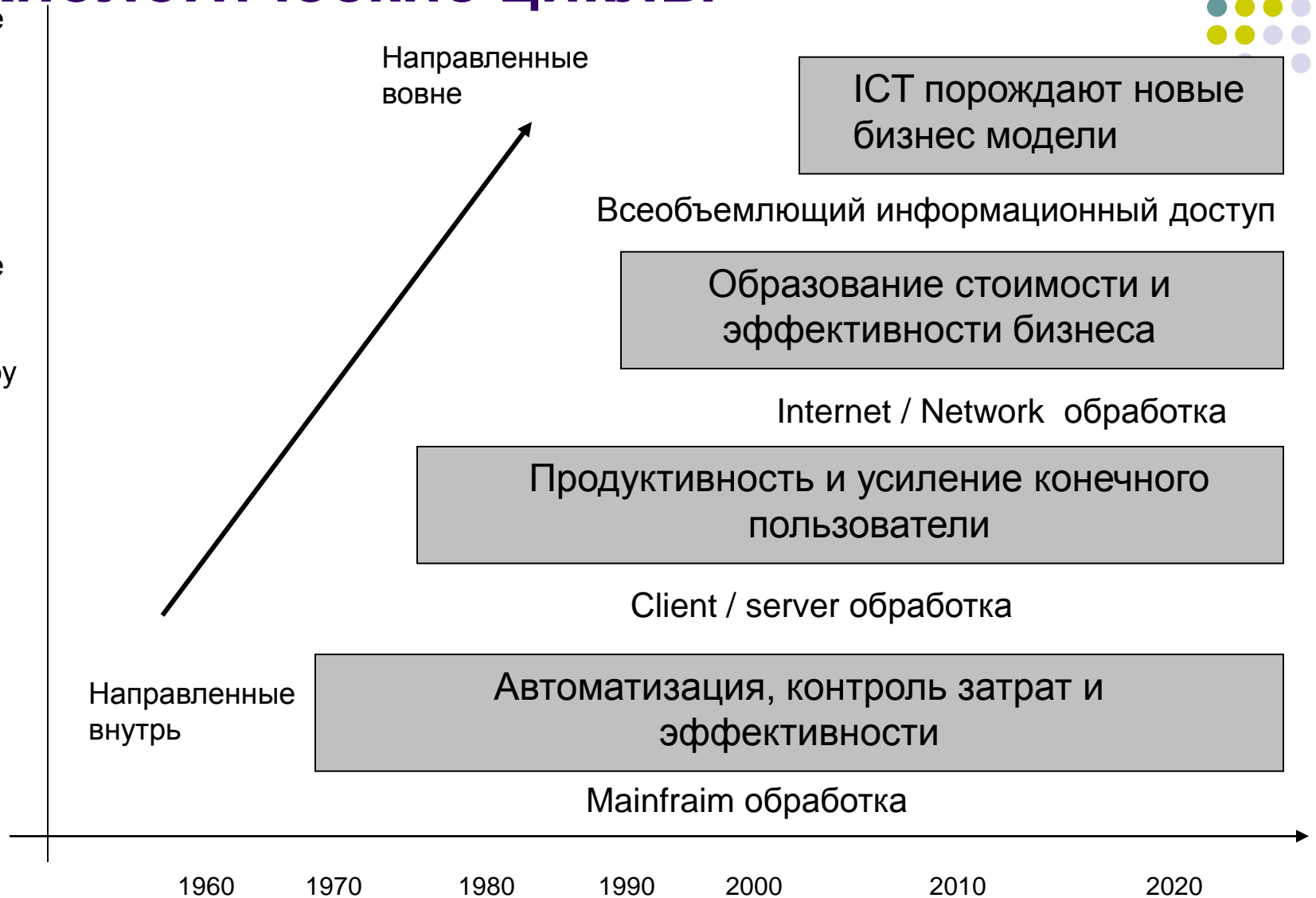
Стимулы инвестиций в ИТ и технологические циклы



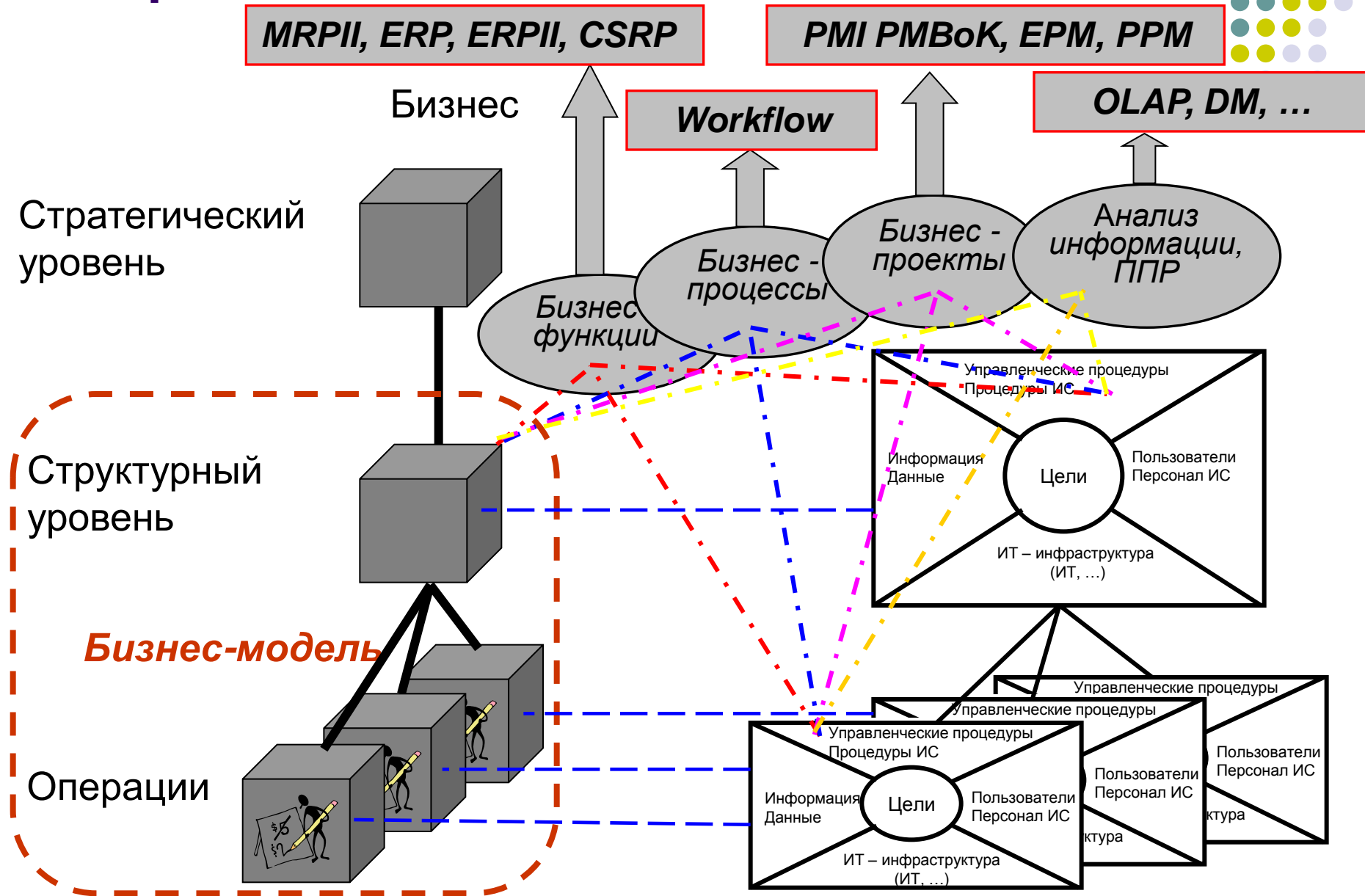
Высокое

Влияние ИТС на бизнес структуру

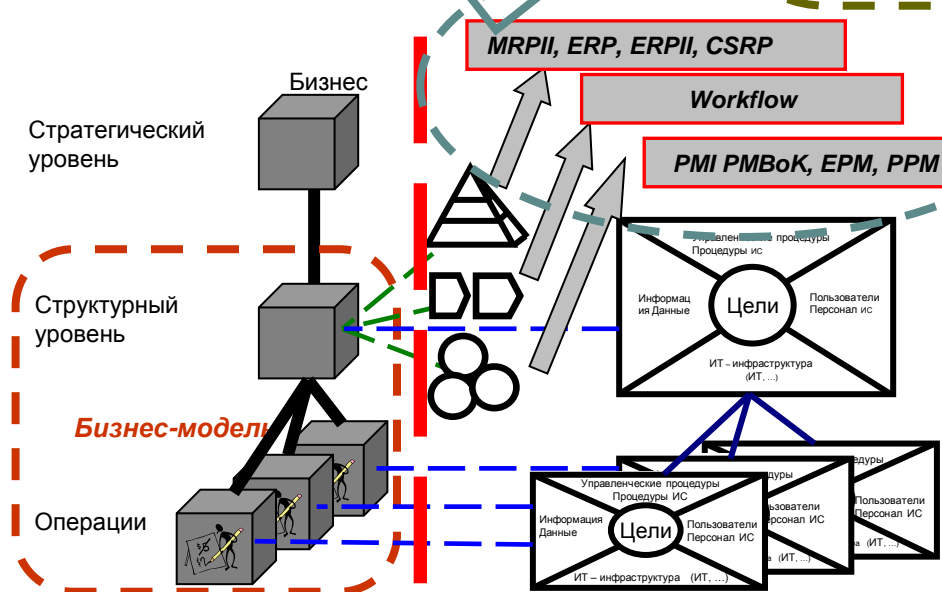
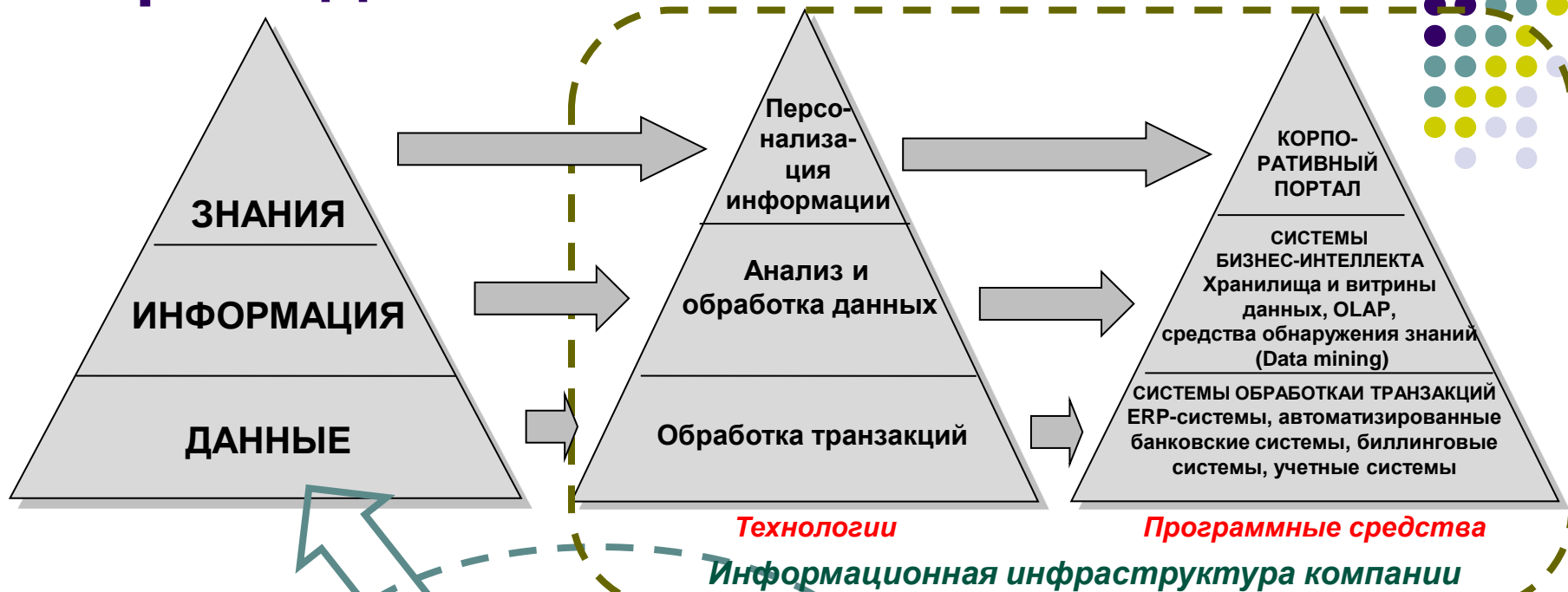
Низкое



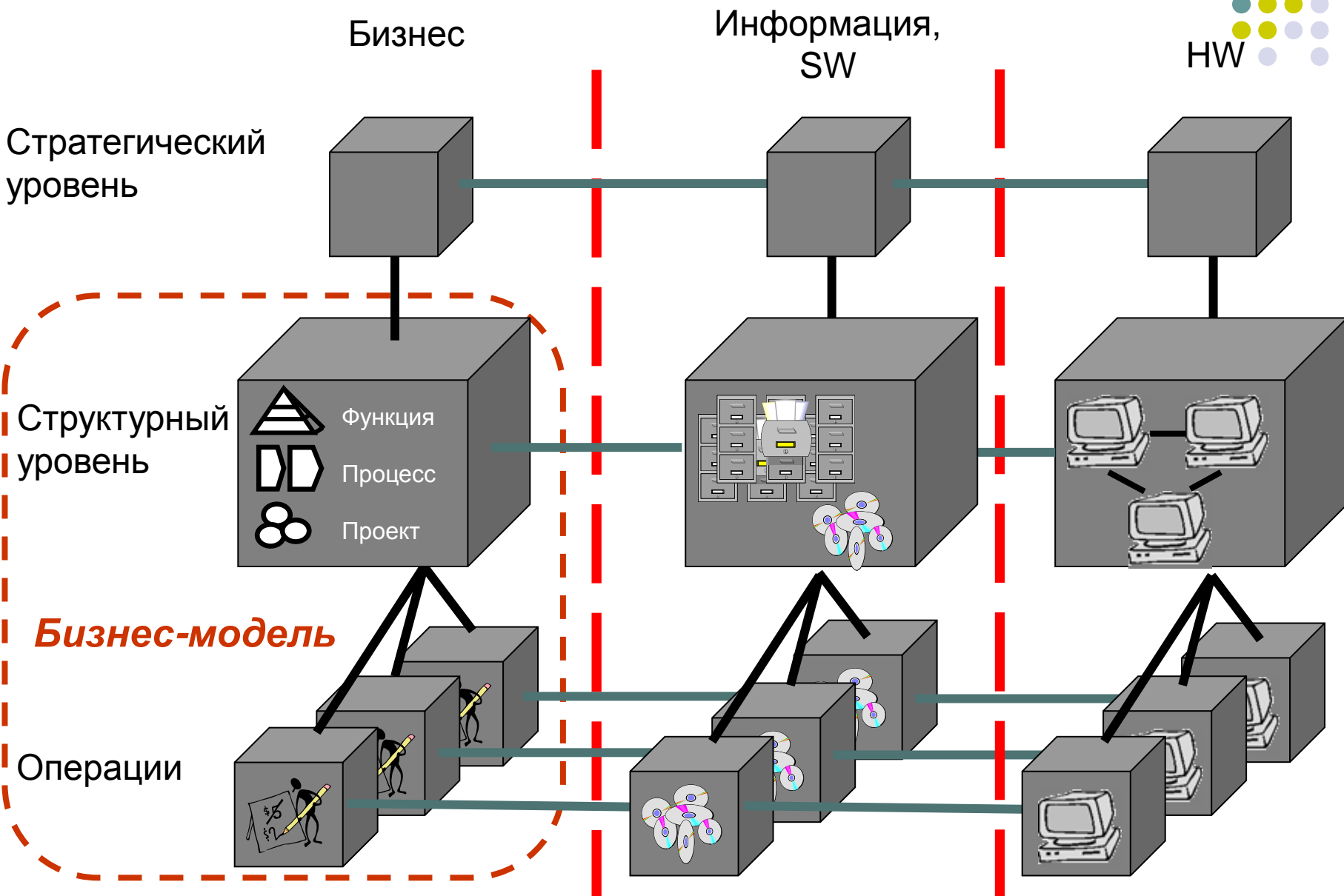
Организация в информационных координатах



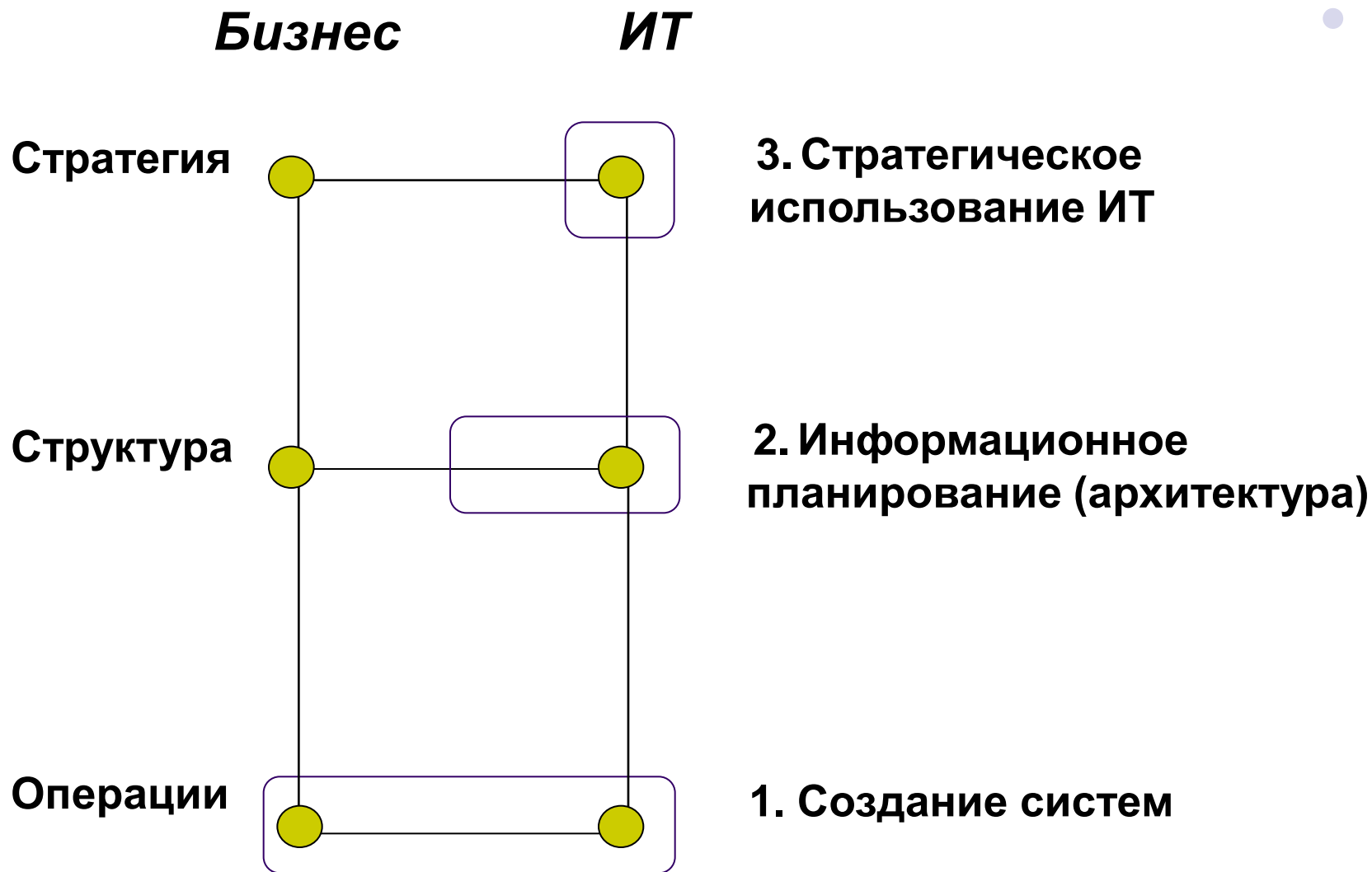
Пирамида знаний и ИС



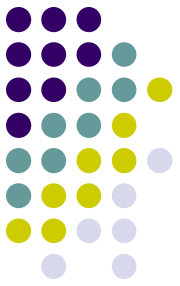
Решетка информационного менеджмента



IT – вспомогательный ресурс



IT – реструктурирующий ресурс



Бизнес *ИТ*



Влияние ИТ на бизнес



Бизнес \rightleftharpoons ИС \rightleftharpoons ИТ

Среда

Бизнес

Информация,

SW

HW

Стратегический уровень

Стратегическая петля

Структурный уровень

Петля мощности

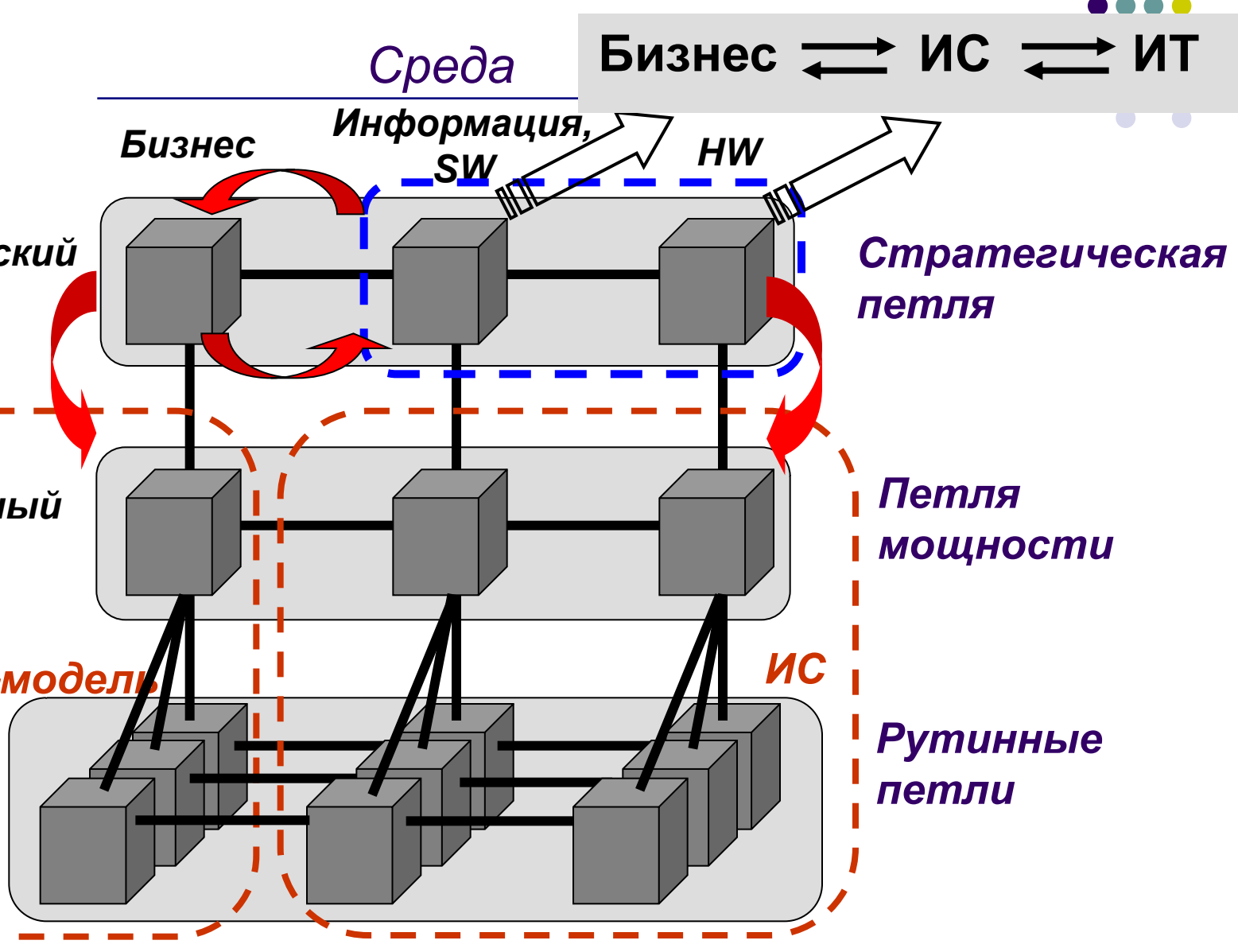
Бизнес-модель

ИС

Операции

Рутинные петли

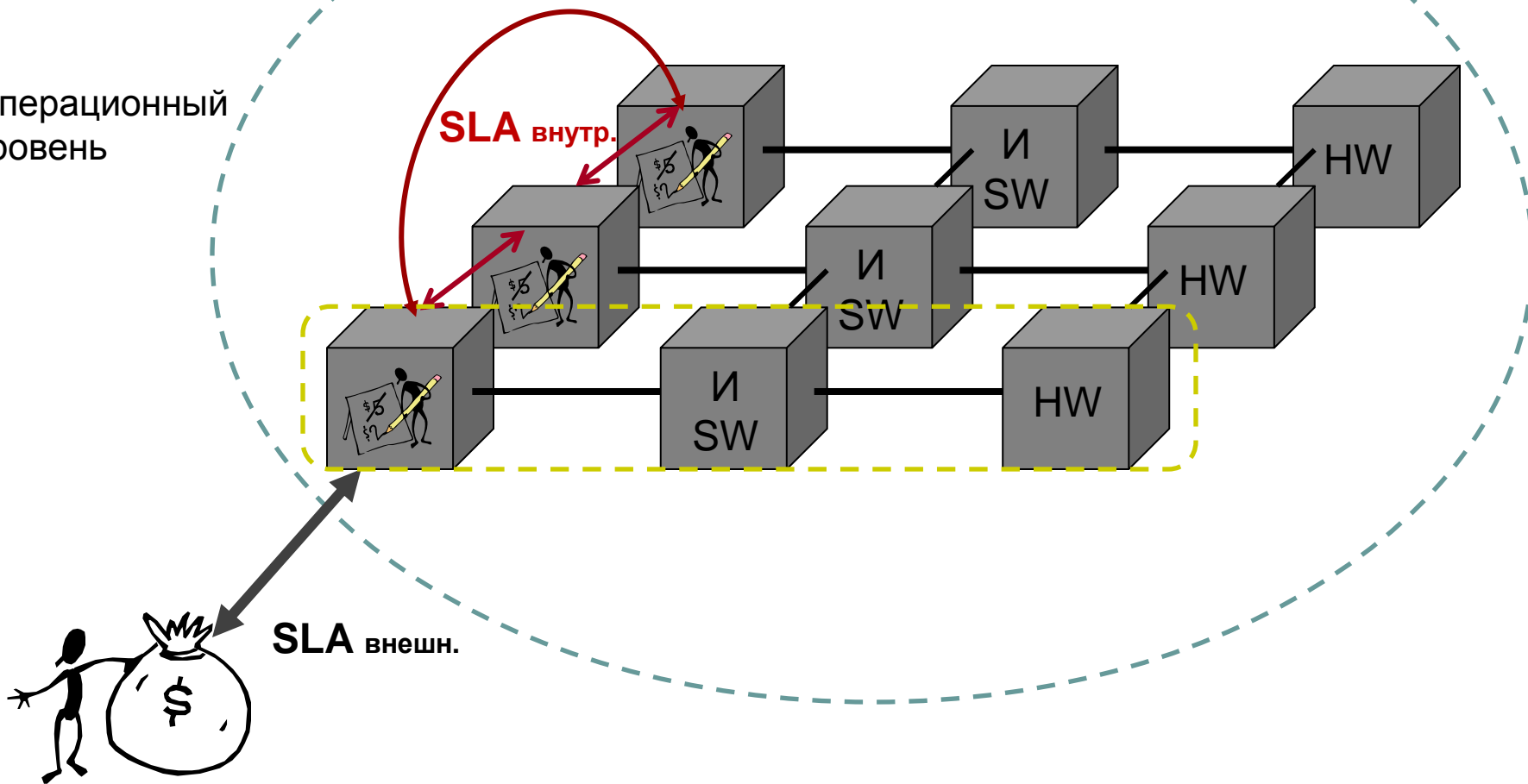
Ресурсы



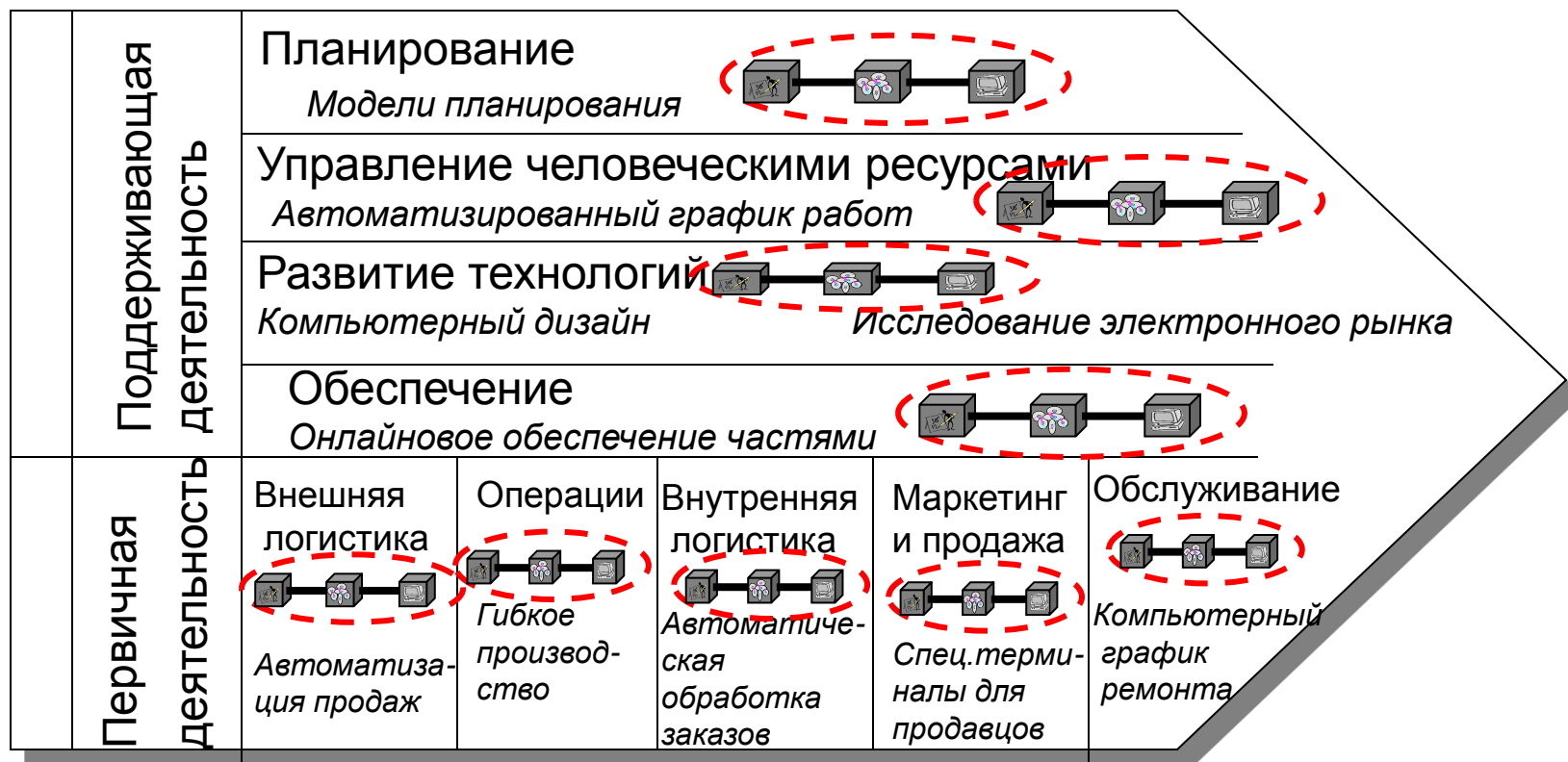
Рутинные петли организации



Операционный уровень



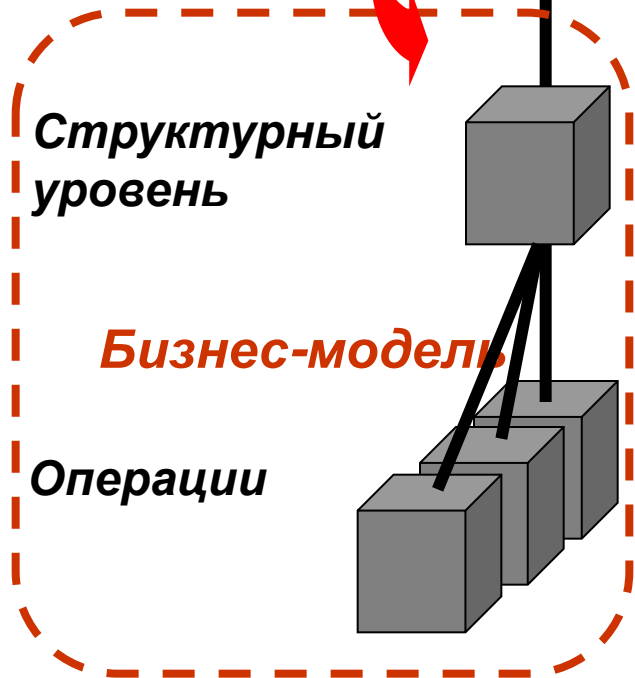
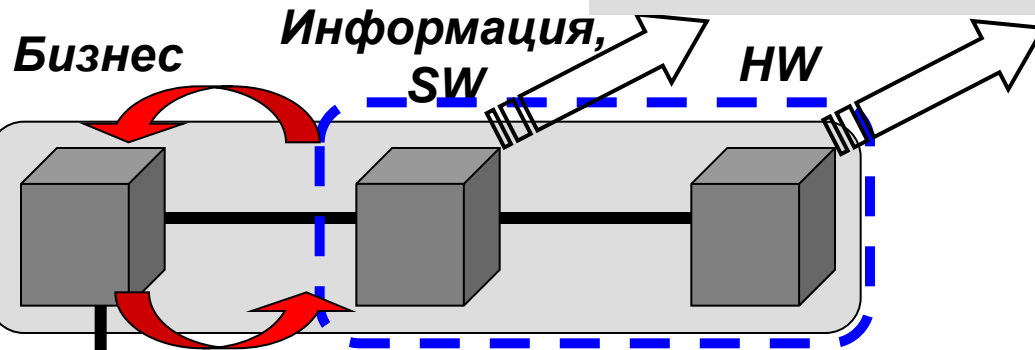
Модель цепочки ценностей в информационных координатах



Влияние ИТ на бизнес



Бизнес \rightleftharpoons ИС \rightleftharpoons ИТ



- ИТ = ИТ_{сбора} | ИТ_{хранения} | ИТ_{передачи} | ...
- Инфраструктурные технологии
- Собственные технологии
- Электронная экономика (B2B, B2C, C2C, ...)
- Информациональная экономика, экономика знаний
- Сетевое предприятие, переход от массового производства к гибкому, СДС, эра потребителя, ...

Стратегическая матрица Макфарлана



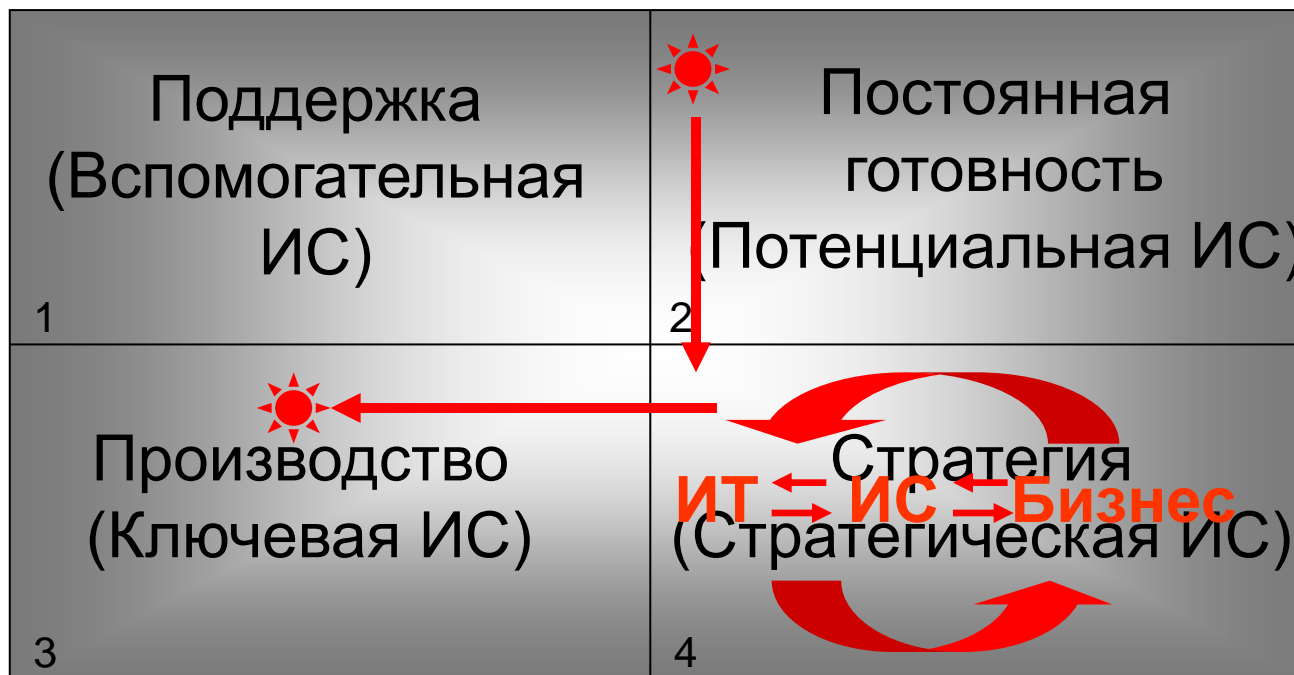
Зависимость будущей стратегии от применения ИТ

Низкая

Высокая

Низкая

Текущая
зависимость от
применения ИТ



Высокая

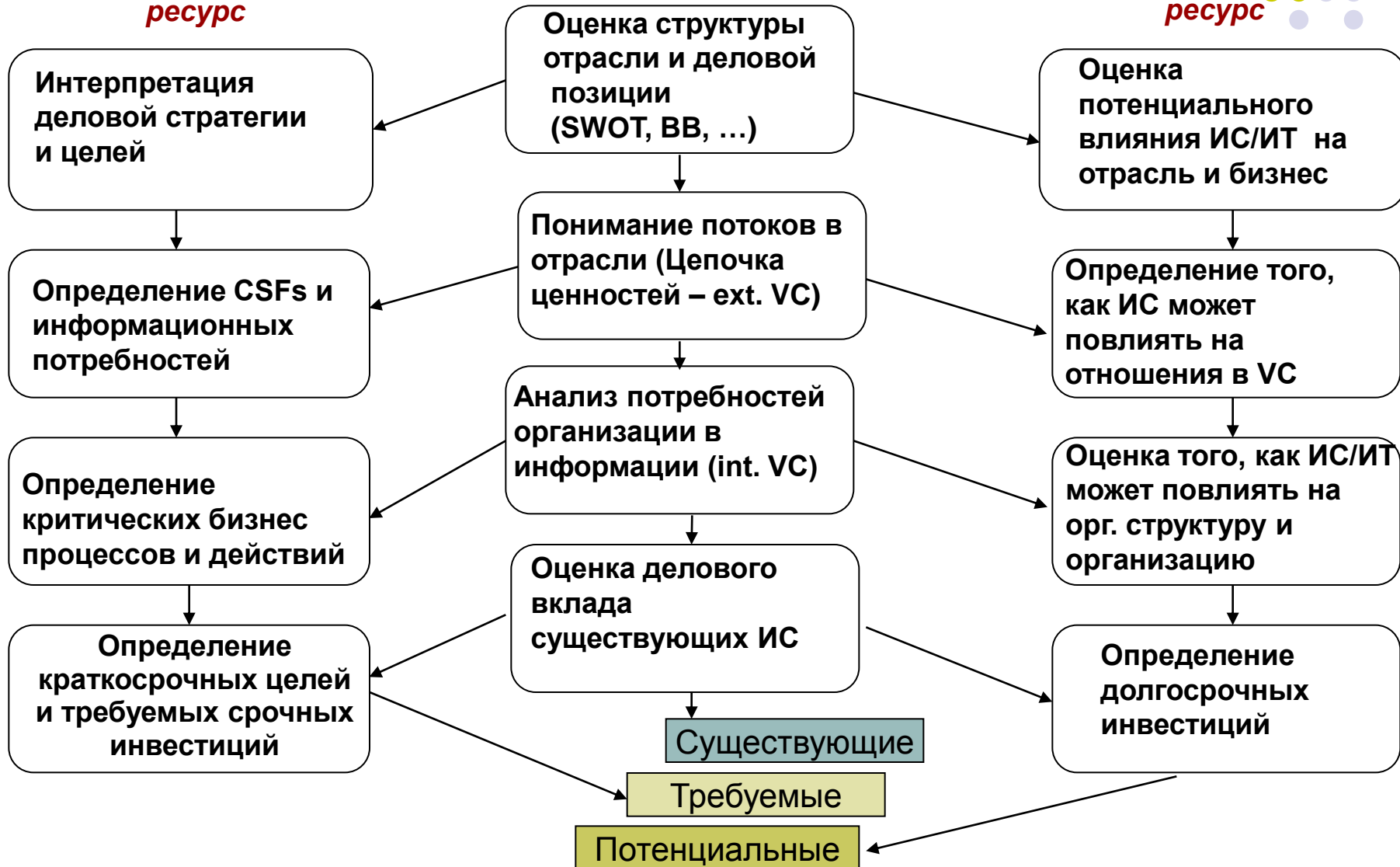
Идентификация возможностей ИС



Действия

IT – вспомогательный ресурс

IT – реструктурирующий ресурс



Портфель приложений ИС



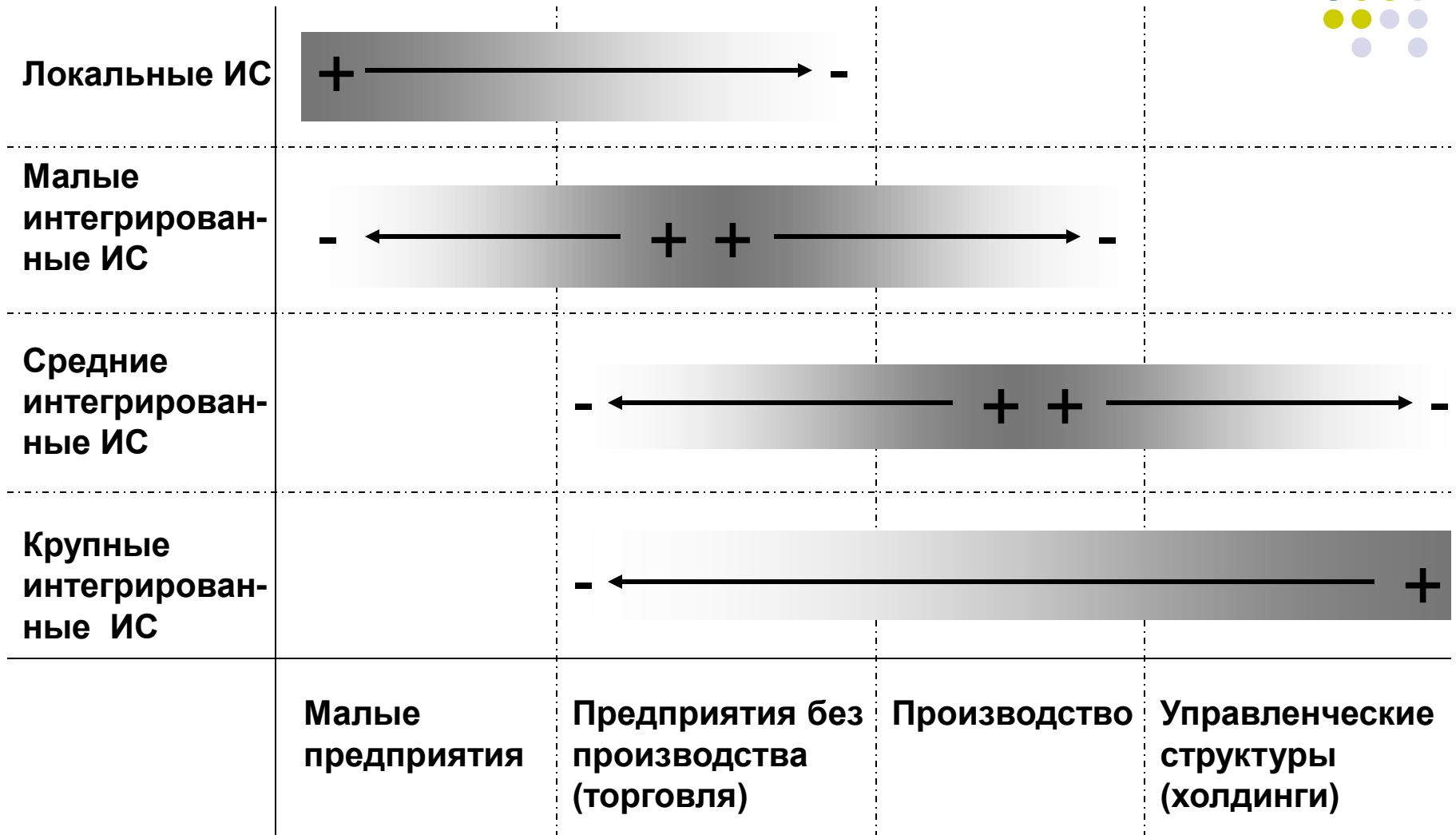
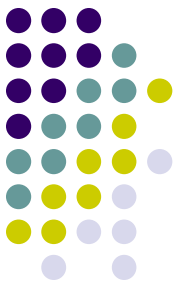
Внедрение, соотношение затрат и стоимостные оценки



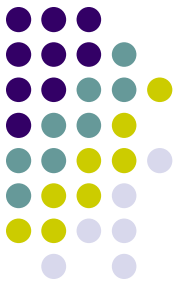
	<i>Локальные системы</i>	<i>Малые интегрированные системы</i>	<i>Средние интегрированные системы</i>	<i>Крупные интегрированные системы</i>
<i>Внедрение</i>	Простое, коробочный вариант	Поэтапное или коробочный вариант Более 4-х месяцев	Только поэтапное Более 6-9-ти месяцев	Поэтапное, сложное Более 9-12-ти месяцев
<i>Функциональная полнота</i>	Учетные системы (по направлениям)	Комплексный учет и управление финансами	Комплексное управление: учет, управление, производство	
<i>Соотношение затрат лицензия/внедрение/оборудование</i>	1/ 0.5/ 2	1/ 1/ 1	1/ 2/ 1	1/ 1-5/ 1
<i>Ориентировочная стоимость</i>	5-50 тысяч USD	50-300 тысяч USD	200-500 тысяч USD	500 тысяч, > 1 миллиона USD

Эффективность применения ИС.

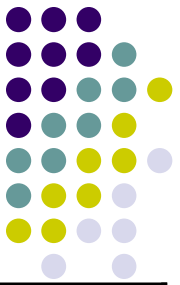
Соотношение цена / качество



Нужно ли меняться?



Смена бизнес - приоритетов



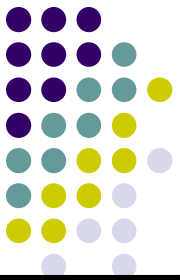
<i>Эра производства</i>	<i>Эра качества</i>	<i>Эра потребителя</i>
Фокусирование на производство	Фокусирование на рынке и способах продаж	Фокусирование на услугах
Производство – потребители	Производство - агрессивный сбыт - потребители	Потребности потребителей – рыночные возможности – производство - потребители
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Снижение затрат ▪ Доступность ▪ Экономия на объемах продаж 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Соответствие стандартам ▪ Надежность ▪ Экономия на объемах продаж 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Глобализация ▪ Разнообразие продуктов ▪ Быстрота получения товара ▪ Персонализированные продукты, услуги и опыт ▪ Реальная рыночная цена ▪ Удобство ▪ Влияние потребителя на продукт
Конкуренция слабая	Конкуренция в национальном масштабе	Конкуренция в мировом масштабе

Смена бизнес - приоритетов



<i>Эра производства</i>	<i>Эра качества</i>	<i>Эра потребителя</i>
Массовое производство	Производство по партиям	Изготовление изделий с уникальными свойствами в условиях массового производства
Ориентация при запуске изделий в производство на прошлый опыт	Ориентация при запуске изделий в производство на прогнозы	Ориентация при запуске изделий в производство на требования потребителей
Продолжительность жизни продукции – 10 и более лет	Продолжительность жизни продукции – несколько лет	Продолжительность жизни продукции – до одного года
Обновление запасов – 2-5 раз в год	Обновление запасов – 20-50 раз в год	Обновление запасов – 50-100 раз в год

Смена бизнес - приоритетов



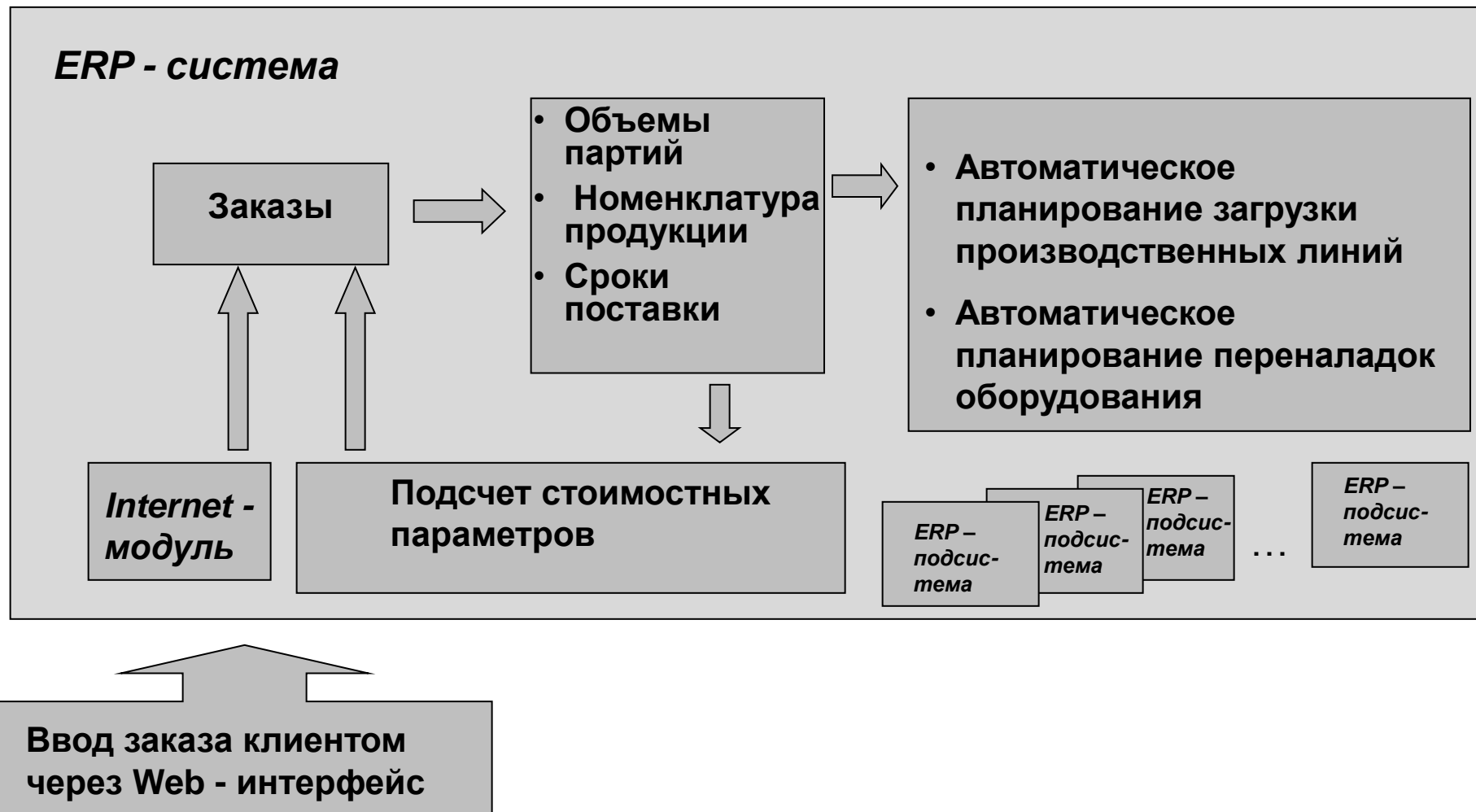
<i>Эра производства</i>	<i>Эра качества</i>	<i>Эра потребителя</i>
Недорогие однотипные товары и услуги	Качественные товары и услуги	Индивидуальные изменяющиеся во времени запросы потребителей
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Брак > 10% ▪ Совместимость технологических процессов ▪ Технический контроль ▪ Допуски и калибры ▪ Статистический контроль качества 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Брак около 1% ▪ Создание систем управления качеством ▪ Тотальный контроль качества ▪ Кружки качества 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ E-ERP, ERP II, CSRP, SCM, CRM, JIT, TQM, BRP, CALS, P.P.M ▪ Применение систем управления качеством
Качественные товары и услуги, с сохранением эффективности производства	Высокая производственная эффективность и качество товаров и услуг	Способность производителей совместить индивидуальные покупательские предпочтения с эффективным производством и системой планирования

ICT / ИС и смена бизнес приоритетов

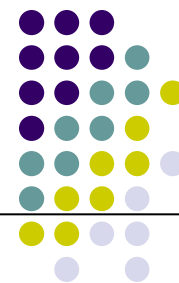


<i>Эра массового производства</i>	<i>Эра качества</i>	<i>Эра потребителя</i>
<i>MRP, MRPII</i>	<i>MRPII, ERP</i>	<i>ERP, CALS, CRM,...</i>

e-ERP – базовое предприятие

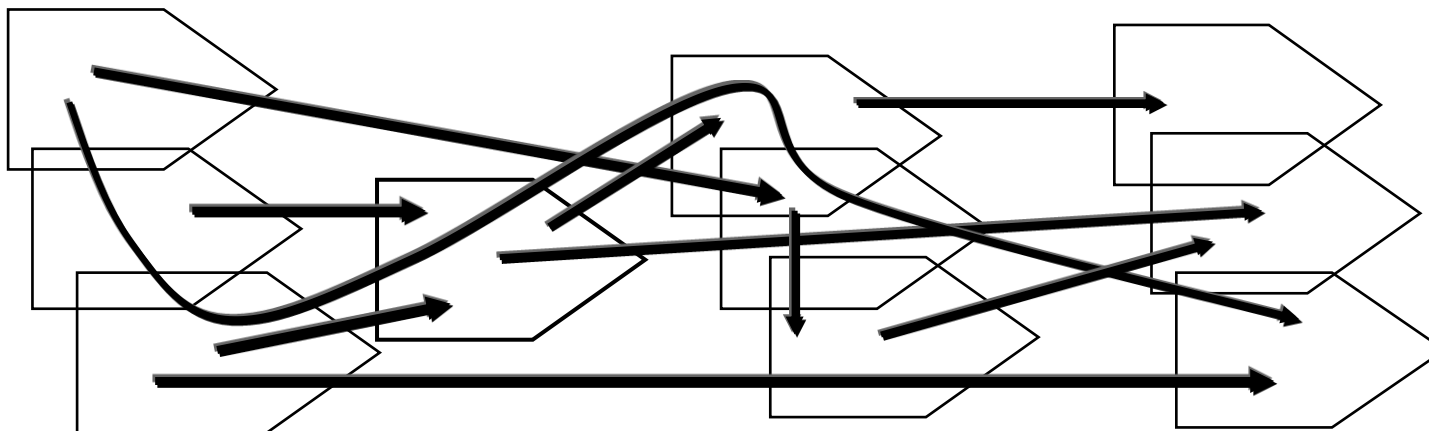
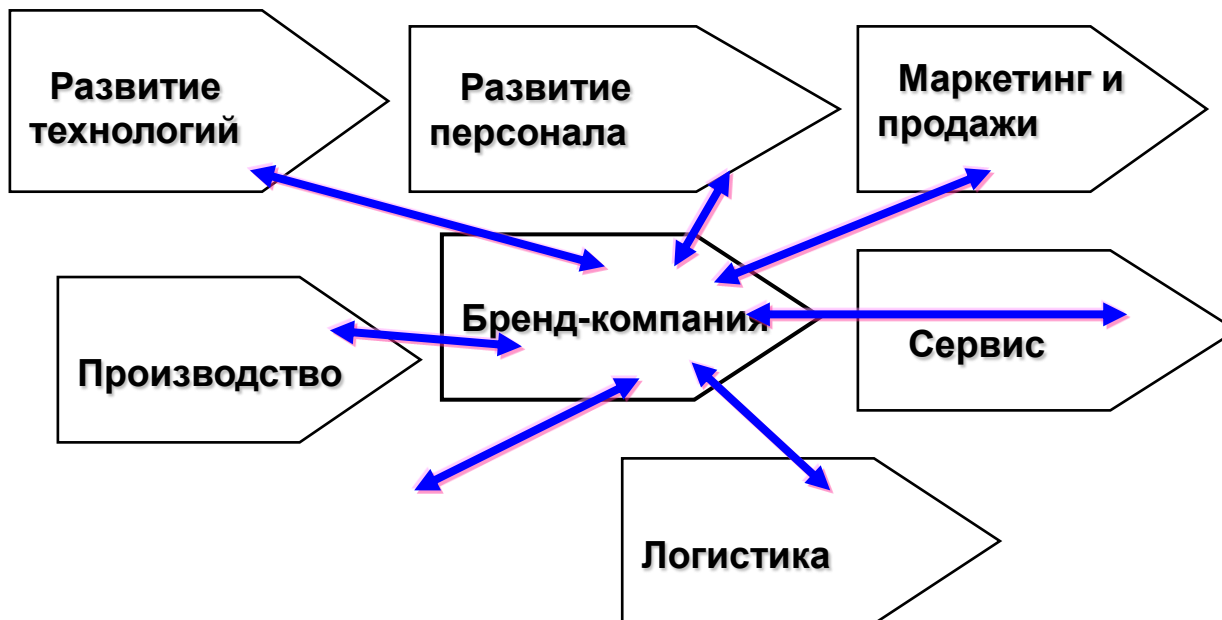


Декапитализация традиционных компаний (Г.Минс, Д.Шнайдер)



<i>Традиционный бизнес</i>	<i>Е- бизнес</i>
Стратегия «Навязывания продукции»	Стратегия «Притягивания потребителя»
Бренд-капитал	
Ориентация на производство	Ориентация на потребителя
Человеческий капитал	
Высокий уровень (незавершенное производство, готовая продукция)	Низкий уровень (прямые поставки потребителям)
Оборотный капитал	
Высокий уровень (владение производством)	Низкий уровень (передача производства внешним структурам)
Физический капитал	

Сообщество добавленной стоимости



Выбор стратегии управления электронным бизнесом (Г.Минс, Д.Шнайдер)



Высокий
уровень

Возможность создания
электронной организации

Низкий
уровень

Инкубирование (перемены изнутри)	Трансформирование
Расширение (перемены извне)	Приобретение (перемены извне)

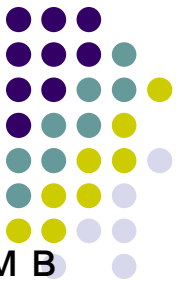
Низкий
уровень

Степень неопределенности будущего

Высокий
уровень

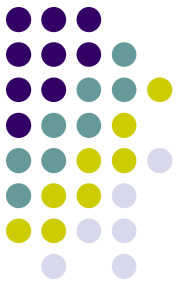
<p>Перемены изнутри = группы разработки проектов е-бизнеса на существующем предприятии</p>	<p>Перемены извне = существующее предприятие + электронный бизнес</p>	<p>Трансформирование = ориентированная на существующий бизнес структура существующего предприятия</p>
---	--	--

Тенденции в области ИС



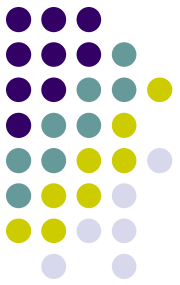
- Окончание эры ERP-систем (2000 г.). Миграция ERP – систем в сторону Web – технологий (e-ERP)
 - Препрежее желание интегрировать внутренние бизнес – процессы и увязывать прикладные системы с клиентскими приложениями: интеграция разнородных приложений
 - Максимально простая связь с потребителем
- Рынок ERP – систем будет сужаться
 - PeopleSoft, SAP, Oracle, Baan, JD Edwards, Lawson, ...
- Развитие CRM-систем (Customer Relationship Management)
- Развитие SCM-систем (Supply Chain Management)
- Рост стоимости приложений
- Доступ мобильных клиентов
- Возрастание объемов интернет-продаж

Тенденции в области ИС



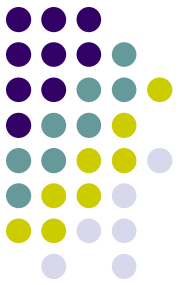
- Процесс эволюции к подлинно виртуальному предприятию
- Процессы интеграции
 - Модулей разных ERP –систем
 - ERP – систем и систем Workflow
 - ERP – систем и систем класса АСУ ТП
 - ERP – систем и приложений фронт – офис
 - ERP – систем, DSS – систем с системами управления знаниями
- Большое количество проблем на российских предприятиях, которые надо решать до ИС: постановка менеджмента, оргпроектирование, реинжиниринг бизнес - процессов

Возможные модели предприятий



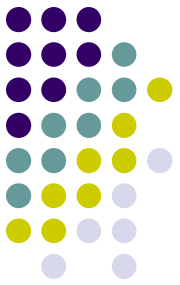
- ***Расширенное предприятие с базовым ERP***
 - ERP – это бэк –офис, интегрирующийся с Web – ориентированными приложениями, обеспечивающими связь с клиентами, поставщиками, удаленными офисами и торговыми точками – фронт –офис
- ***Клиент – ориентированная Internet – совместимая цифровая цепь поставок***
 - ERP – система обработки счетов и заказов
 - Internet – технология on-line обмена информацией с поставщиками и клиентами
- ***Интеллектуальное предприятие (“The Intelligent Enterprise”)***
 - Гибкая настраиваемая отчетность
 - Стратегический анализ на основе данных
 - Без ERP

ICT / ИС и организация: современные тренды



- VI, VI – мобильность
- Раздельный учет
- Упрощение структур, бизнес-единицы
- Сервис ориентированный менеджмент
- Управление непрерывностью бизнеса и ИТ
- ...

Новые роли директора IT - службы



- CEO ↔ CIO
- CEO ↔ CIO = CTO + CKO
- CEO ↔ CIO = CTO + CPO
- CIO все чаще трансформируется в CPO (Chief Process Officer) — директора по бизнес-процессам
- **«МАСТЕР ПЕРЕМЕН»** - лидер в организации, управлении и поддержке изменений в сфере бизнеса
- **«БИЗНЕС-СТРАТЕГ»** - человек, оказывающий непосредственное влияние на стратегию развития предприятия, отвечающий за технологические аспекты электронной коммерции и т.п.

**Спасибо за
внимание**

Вопросы ?

