



Экономные инвестиции в ИТ

Джеймс Каплан, Роджер Робертс, Джонсон Сайкс

Намереваетесь резко сократить инвестиции в ИТ? Лучше подумайте, во что действительно стоит вкладывать деньги. Не исключено, что более точно определив свои приоритеты в этой сфере, вы и сэкономите больше, и получите больше доходов, чем если будете просто сокращать затраты.

При замедлении экономического роста компании стремятся снизить издержки и увеличить прибыль. Хотя на информационные технологии часто приходится лишь малая доля затрат предприятия, в трудные времена руководство, как правило, первым делом урезает ИТ-бюджет, забывая, что благодаря инвестициям в ИТ компания начинает получать больше доходов и больше экономить. Эффект от этого значительнее, чем от сокращения ИТ-затрат.

За последнее десятилетие в развитии информационных технологий произошел огромный скачок. В период бурного роста интернет-компаний и подготовки к «проблеме 2000» ИТ-бюджеты

Джеймс Каплан (James Kaplan) — партнер McKinsey, Нью-Йорк
Роджер Робертс (Roger Roberts) — партнер McKinsey, Кремниевая долина
Джонсон Сайкс (Johnson Sikes) — консультант McKinsey, Нью-Йорк

быстро разрастались, но затем, когда мыльный пузырь лопнул, резко сократились. В последующие годы ИТ-директора с помощью руководителей бизнес-единиц повысили эффективность своих отделов: оптимизировали портфель приложений, снизили затраты на создание инфраструктуры, усовершенствовали систему управления, консолидировали поставки и передали многие виды работ на аутсорсинг.

Сама бизнес-среда тоже изменилась. Сейчас ИТ тесно связаны с производственной деятельностью — так, как невозможно было и представить себе еще лет десять назад. Например, производитель одежды Li & Fung с помощью ИТ управляет сетью поставщиков, а их у него более 7,5 тыс. Электронный бизнес из модной идеи превратился в часть корпоративной реальности. Благодаря ИТ компании находят новые каналы продаж, новые сегменты потребителей и даже формируют новые бизнес-модели.

Поэтому сокращать расходы на ИТ сейчас труднее, чем когда бы то ни было. Урезая все статьи ИТ-бюджета, можно нанести непоправимый ущерб основным направлениям работы компании — от сферы продаж до обслуживания потребителей. Руководителям, которым не терпится одним махом решить проблему, следует прежде хорошенько взвесить все за и против.

Несомненно, начальникам ИТ-отделов следует повышать операционную эффективность и снижать издержки, особенно в тех сферах, где расходы необоснованно раздуты. При длительном росте затрат, как в последние несколько лет, дисциплина обычно падает. Если компании удастся сократить все непродуктивные расходы, то, возможно, она достигнет целевых показателей по затратам.

Но в любом случае — если только положение не катастрофическое — прекращать ИТ-инвестиции во время спада опасно для бизнеса. Вполне вероятно, что, когда рост возобновится, ваша компания растеряет необходимые навыки и у нее не будет современных технологий. Кроме того, благодаря инвестициям в высокие технологии часто повышается кратко- и среднесрочная прибыльность.

Если руководители компании и ИТ-службы вместе проанализируют бизнес-процессы от начала до конца и примут грамотные инвестиционные решения, то эффект может в десять раз превысить обычную экономию от сокращения затрат на информационные технологии (см. схему 1). Главное — найти новые возможности для развития, например повысить удовлетворенность клиентов, остановить потерю выручки, увеличить долю постоянных затрат в себестоимости продукции.

СХЕМА 1

Инвестировать, а не экономить

Эффект от оптимизации бизнес-процессов с помощью ИТ может быть в десять раз более сильным, чем от столь распространенного сокращения ИТ-бюджета.

Влияние на прогнозный объем EBIT¹ (отдельные примеры), %

Обычное сокращение затрат на ИТ (15%)	 0,5	Типичные способы сокращения ИТ-затрат, в том числе более эффективное управление спросом, упорядочивание портфеля приложений, аутсорсинг и офшоринг
Инвестиции в мерчандайзинг	 2—3	Усиление роли мерчандайзинга в розничной торговле
Инвестиции в систему поставок	 3—4	Оптимизация системы поставок за счет усовершенствованных ИТ
Оптимизация ценообразования	 3—5	Уменьшение потерь выручки за счет отказа от ненужных скидок и более грамотного управления работой отдела продаж

¹ Прибыль до уплаты процентов и налогов; горизонт прогнозирования от 6 до 18 месяцев (время для достижения прогнозных показателей может быть разным).

Источник: анализ McKinsey.

Технологии — путь к результату

Прежде всего необходимо найти те производственные области, доходность и эффективность которых можно повысить очень быстро. Опираясь на собственный опыт работы в самых разных отраслях, мы назовем несколько направлений, в которых инвестиции в ИТ дают существенный эффект (см. схему 2 на с. 5).

- **Продажи и ценообразование.** Попробуйте глубже проанализировать свои потребительские сегменты и усовершенствовать систему ценообразования, чтобы добиться больших доходов без повышения цен.
- **Снабжение и производство.** Перестройте свою сеть поставок и отладьте систему логистики — это позволит вам точно соблюдать график поставок и лучше управлять запасами.
- **Вспомогательные процессы.** Оптимизируйте работу специалистов, напрямую работающих с клиентами (таких, как монтажники и техники, сотрудники центров послепродажного обслуживания).
- **Накладные расходы и эффективность.** Более тщательно взвешивайте риски, совершенствуйте процессы принятия решений и управления эффективностью.

Чтобы осуществить перечисленные меры, нужны управленческие изменения в двух областях.

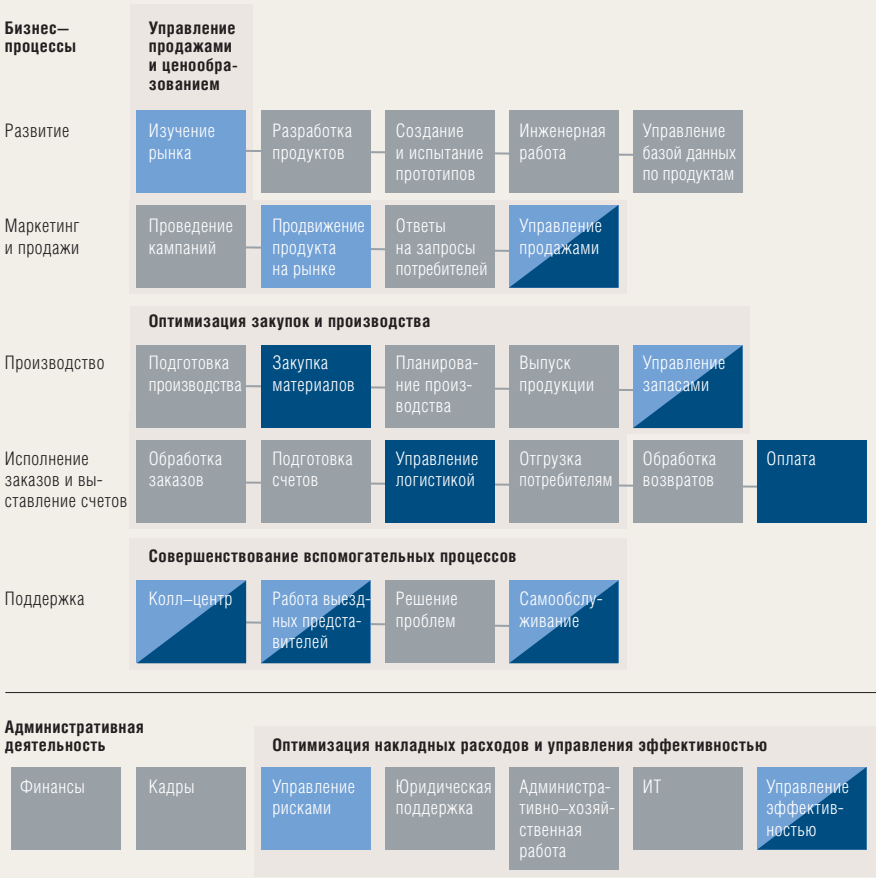
СХЕМА 2

Где скрываются источники прибыли

Во всех отраслях инвестиции в ИТ могут дать значительный эффект по ряду направлений.

Сферы, в которых вложения в ИТ быстро дают экономический эффект

■ Новые выводы из анализа имеющихся данных
 ■ Оптимизация процессов и систем



Источник: анализ McKinsey.

Развитие знаний

Лавинообразное увеличение данных, наблюдаемое в последние годы, пошло впровод очень немногим компаниям. Большинство вообще не изучает накопленную информацию (которая часто хранится в разных ИТ-системах или в разных бизнес-единицах), не пытается найти новые источники прибыли. А ведь это могли бы делать сводные группы сотрудников бизнес-подразделений и ИТ-отделов. Тщательно анализируя бизнес-процессы и накопленные данные, они бы сопоставляли передовой опыт в разных регионах, выявляли, какие потребители обслуживаются недостаточно или, наоборот, чрезмерно. Таким образом стало бы ясно, где компания теряет деньги.

Оптимизация процессов

ИТ все теснее переплетаются с бизнес-процессами, поэтому в информационных системах воспроизводятся все производственные сбои, накладки и бреши, что подрывает эффективность компании. Выявляя такие уязвимые места сразу с двух точек зрения — производства и ИТ, — компания обнаружит проблемы, которые возникают из-за устаревших процессов, выполнения операций вручную, излишних работ и разного рода нестыковок. Здесь помогает известное правило «80/20»: исправление небольшого числа (20%) ключевых ошибок может принести, причем быстро, значительный (80%) экономический эффект. Иногда приходится устанавливать новые ИТ-системы, но чаще всего достаточно немного расширить функциональные возможности ПО или модернизировать отдельные блоки системы. К примеру, дополнительная проверка ошибок в кредитной заявке устраняет необходимость повторно вводить данные. Или, скажем, можно так скорректировать процедуры, чтобы более строго соблюдались правила предоставления скидок и ведения тендеров.

Как осуществить это на деле

Реализовав два описанных подхода на тех направлениях, на которых потенциал улучшений особенно высок, можно не только быстро добиться роста прибыли, но и заложить предпосылки для высоких показателей в долгосрочной перспективе. Рассмотрим два примера.

Строгое ценообразование


Увеличивать доходы важно всегда, в том числе и во время кризиса, тем более если этого можно добиться, не поднимая цен. Во многих компаниях практика ценообразования оставляет желать лучшего, особенно в том, что касается сложных B2B-сделок. Поскольку модели ценообразования зависят от ИТ-приложений, управляющих процессами и последовательностью операций, от этих систем во многом зависит, насколько удастся предотвратить снижение доходов.

Одна телекоммуникационная компания начала решать эти проблемы, внедрив крайне полезные — и недорогие — приложения, которые объединили многочисленные базы данных. В прошлом информация о продуктах компании хранилась в разных базах данных — о контрактах, каналах продаж, системах оплаты труда, CRM и в других обособленных системах. Просто собрав все данные в централизованном и общедоступном хранилище, компания сделала большой шаг вперед. Проанализировав всю эту информацию, она отказалась от ненужных скидок, упорядочила ценовую политику

по разным продуктам и регионам и добилась увеличения доходов. И все — только за счет интеграции потоков ключевой информации; создавать новые системы не пришлось.

Благодаря усилиям рабочей группы все процессы стали более прозрачными и компания получила четкое представление о том, что и как в ней происходит. Это подняло престиж рабочей группы в глазах сотрудников отдела продаж. Когда потоки информации лучше организованы, сразу же видно, в каких случаях методы продаж формируются под воздействием рыночных сил, а в каких — зависят от решений торговых представителей. Это позволило компании сопоставлять и оценивать их эффективность.

Компания начала бороться с недочетами в ценообразовании: прежде всего она разработала и испытала новые процедуры, а затем утвердила новые показатели, новую систему управления эффективностью и оплаты труда. Теперь новые процедуры стали обязательными для всех в организации — от рядовых продавцов до директора по продажам.



ИТ сыграли в этом ключевую роль. Рабочая группа собрала информацию о разных продуктах из нескольких систем в единую базу данных, подготовила простые, сбалансированные показатели для ценообразования. В итоге данные по разным группам продаж стали более прозрачными и понятными. Оплата труда торговых представителей была привязана к их успехам в области ценообразования, а эти успехи оценивали, сравнивая скидки и цены торговых представителей со средними показателями. На каждом уровне, вплоть до директора по продажам, можно было увидеть сводные данные об эффективности работы.

Эти изменения в политике и системе ИТ позволили компании снизить потери из-за неправильного ценообразования и повысить доходы от новых контрактов на 3—5%, что привело к росту прибыльности на 15—20% и даже больше.

Производительность труда

Другая важнейшая задача в условиях спада — не повышая зарплаты, добиться от сотрудников большей производительности труда. Например, увеличить объем производства, отладить процессы, чтобы меньше приходилось дорабатывать уже сделанное, автоматизировать всю ручную работу. И тут ИТ могут сыграть важнейшую роль.

Четко спланировав инвестиции в ИТ, розничный банк повысил эффективность продаж в своих отделениях. Ему нужно было найти комплексный подход к привлечению новых клиентов и увеличить объем перекрестных продаж уже существующим. Благодаря новым

ИТ-приложениям маркетологам удалось расширить приток потенциальных клиентов. Кроме того, банк отладил четкий автоматизированный процесс обработки клиентских обращений, поступающих от операционистов. Теперь он быстрее привлекал новых клиентов, а доходы в расчете на сотрудника выросли.

В прошлом такие операции, как рассмотрение новых заявлений, подготовка индивидуальных предложений и заключение сделок, осуществлялись главным образом вручную — на бумаге. Какие-то стадии процесса продаж были автоматизированы, однако ни у кого не было единого представления о всем процессе от начала до конца и никто не знал, как его усовершенствовать с помощью ИТ.

Специалисты бизнес-подразделений и ИТ-службы изучили работу отделений банка и вскоре поняли, какие целенаправленные изменения могут дать значительный результат. Теперь потенциальных клиентов автоматически «передавали» сотрудникам отдела продаж, причем прежде всего к тем из них, кто добился лучших результатов во время предыдущих кампаний. Автоматизировали также процесс отслеживания потенциальных клиентов и обобщили удачный опыт их привлечения. В результате отдел продаж стал работать эффективнее, а компания перестала без разбору предлагать клиентам одни и те же продукты. Базу потенциальных клиентов объединили с CRM-системой, и теперь торговые представители могли, нажав одну кнопку, проследить всю историю взаимоотношений клиента с банком. Новая система позволяла создавать «резервное предложение» для каждого клиента, а также «шпаргалку» беседы сотрудника отдела продаж, предлагающего клиенту новый продукт. ИТ-служба упорядочила ввод данных после завершения каждой сделки; благодаря этому вся информация, которую важно учитывать при разработке стратегии привлечения клиентов, отражалась более полно и точно.

После этих изменений число звонков потенциальным клиентам, сделанных всеми отделениями за день, удвоилось. Было также отмечено увеличение количества привлеченных клиентов и значительное повышение производительности. Единые процессы продаж в рамках всей системы обещают дальнейший рост эффективности.

В ситуации экономического спада компании могут, отказавшись от привычных стереотипов, расширить инвестиции в ИТ. Как показывает наш опыт, целенаправленные инвестиции в ИТ позволяют повышать производительность и доходы на многих направлениях. Это дает куда более сильный эффект, чем банальное сокращение затрат. *В*