



IT-стратегия во время кризиса

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Roland Berger
Strategy Consultants

Киев, 23 февраля 2009 г.

Содержание

Стр.

А. Методология и респонденты	3
Б. Выводы	8
В. Roland Berger Strategy Consultants – опытный партнер в области информационных технологий	15



A. Методология и респонденты

Roland Berger
Strategy Consultants

Задачи исследования – определить и проанализировать текущее положение и тенденции развития IT в Украине

Методология

Roland Berger

провел исследование на тему IT, с учетом кризисного периода, среди передовых украинских компаний в **декабре-феврале 2008-2009 гг.**



Основная цель

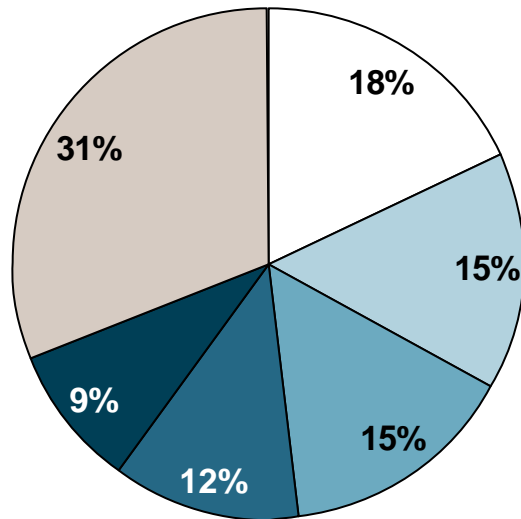
исследования – определить **этап развития сферы IT**, а также проанализировать текущие трудности и планы усовершенствования IT

- Оценка **текущего положения** службы информационных технологий
- Анализ **тенденций** и **планов развития**

В рамках исследования было проведено около **100 интервью** с экспертами рынка – выводы были проанализированы с учетом международного опыта

В исследовании Roland Berger Strategy Consultants приняли участие лучшие украинские компании

Компании-респонденты и отрасли их деятельности



- Потребительские товары
- Телеком и IT
- Металлургия
- Авто и комплектующие
- Авиалинии
- Другие

ТЕЛЕКОМ И IT



ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ



АВТО И КОМПЛЕКТУЮЩИЕ



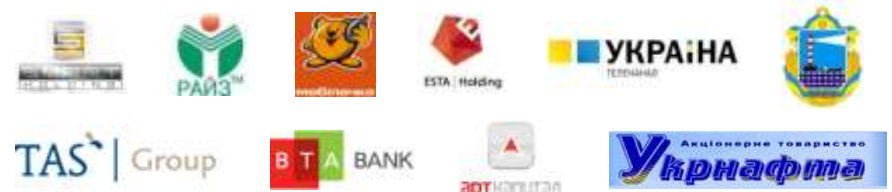
МЕТАЛЛУРГИЯ



АВИАЛИНИИ



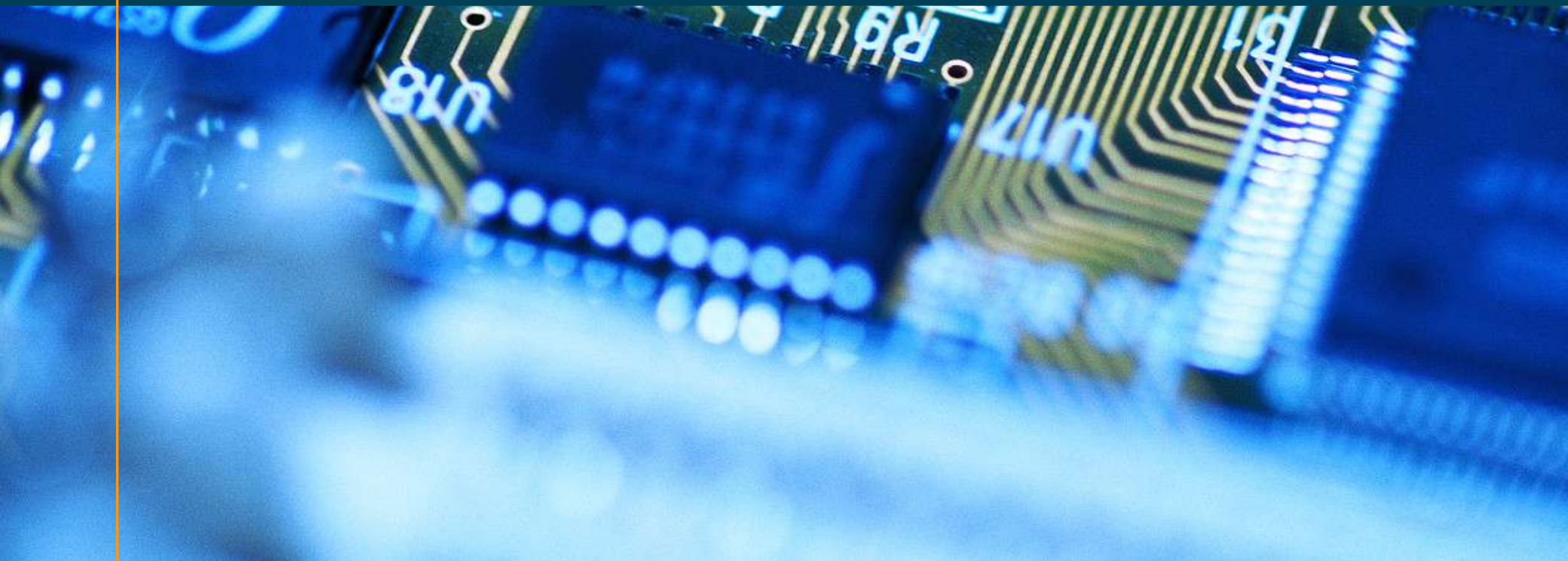
ДРУГИЕ





Б. ВЫВОДЫ

Roland Berger
Strategy Consultants

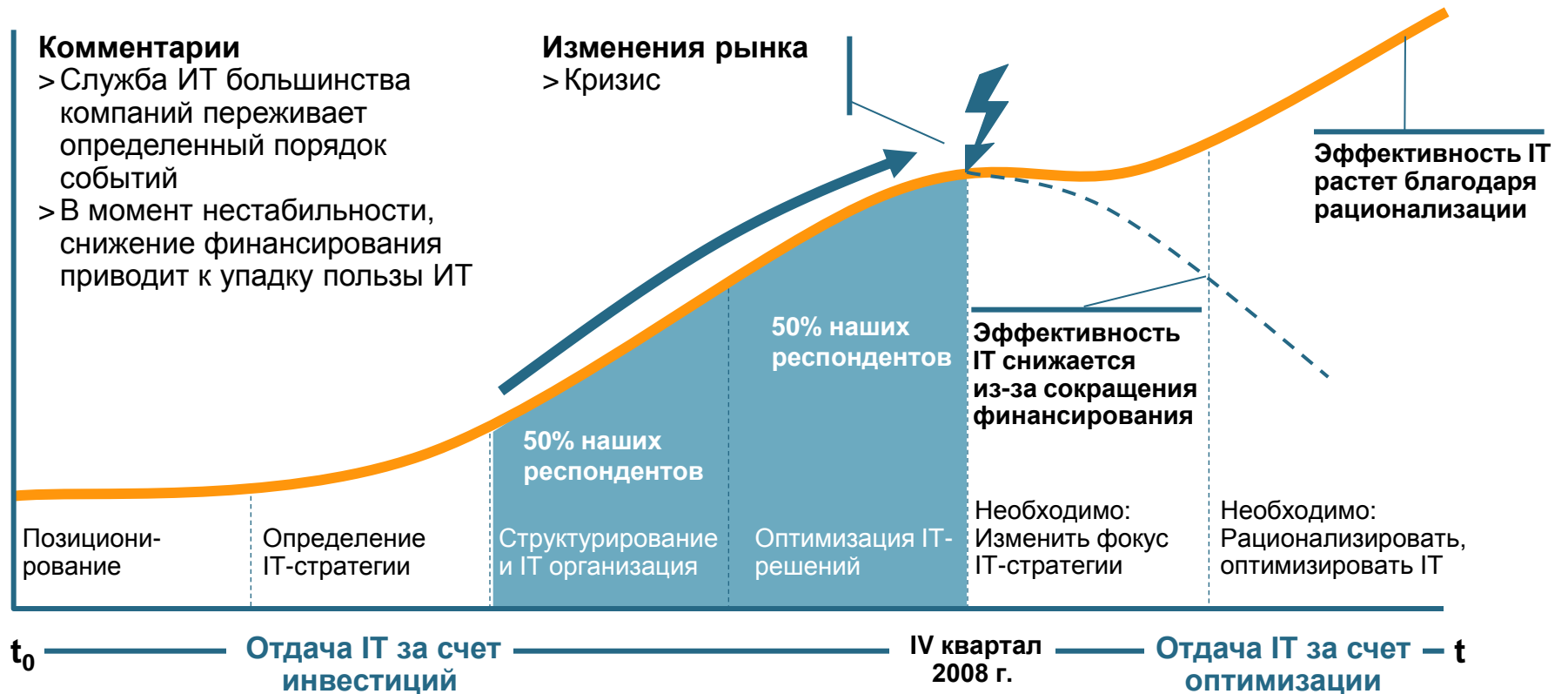


Выводы

- 1** **Экономический кризис** повлиял на **снижение IT-бюджетов** и изменение IT-стратегий – смещение приоритетов от инвестирования в сторону **рационализации**
- 2** Существует значительный резерв развития, так как во **многих компаниях** IT выполняет **базовые функции** (help-desk)
- 3** Достаточно много компаний уже **осознали важность своей IT-службы (66%)** – в то же время около трети респондентов считают службу IT лишь базовой функцией
- 4** Практически каждая компания нуждается в **оптимизации** всех, либо отдельных **процессов** – **необходимость** оптимизации растет в связи с **финансовым кризисом**
- 5** IT-служба передовых украинских компаний **решает комплексные задачи**: Более 70% респондентов используют IT для снижения затрат, более 60% для **внедрения новых продуктов и услуг**
- 6** **Большинство** служб IT планирует **развитие системы ERP** для дальнейшей оптимизации процессов и затрат

Сокращение финансирования негативно влияет на отдачу ИТ – в момент кризиса необходим другой курс стратегии

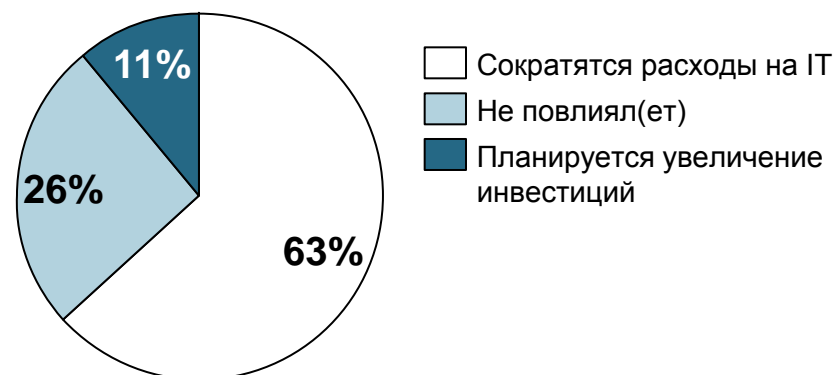
Жизненный цикл ИТ



Более половины компаний сократят расходы на IT – стратегия многих IT-департаментов требует изменений

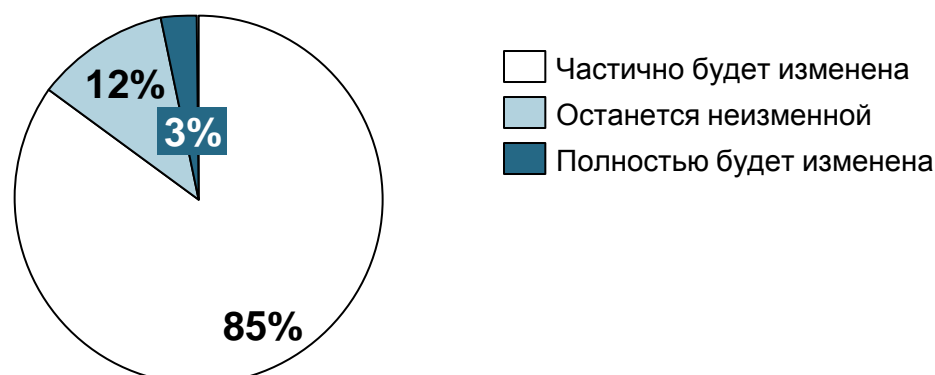
Результаты исследования (1/6)

ВЛИЯНИЕ КРИЗИСА НА IT-БЮДЖЕТ КОМПАНИЙ



- Сфера IT умеренно затронута кризисом – тем не менее, компании-респонденты **планируют сократить инвестиции**
- Компании с большей ролью IT менее подвержены влиянию кризиса

ВЛИЯНИЕ КРИЗИСА НА IT-СТРАТЕГИЮ КОМПАНИЙ

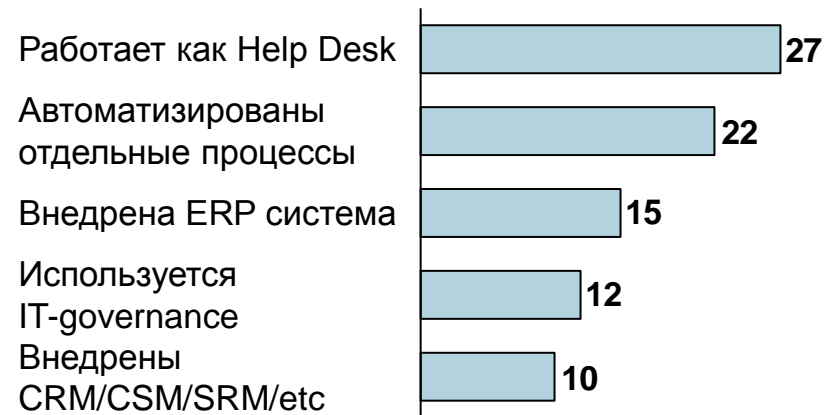


- Даже в случае стабильного бюджета, стратегия большинства департаментов IT **будет изменена** в сторону **меньших капиталовложений**
- **Компании**, в которых информационные технологии играют **ключевую роль** не считают главным приоритетом изменение **курса стратегии**

IT многих респондентов выполняет базовую роль help-desk – компании стремятся к усовершенствованию IT

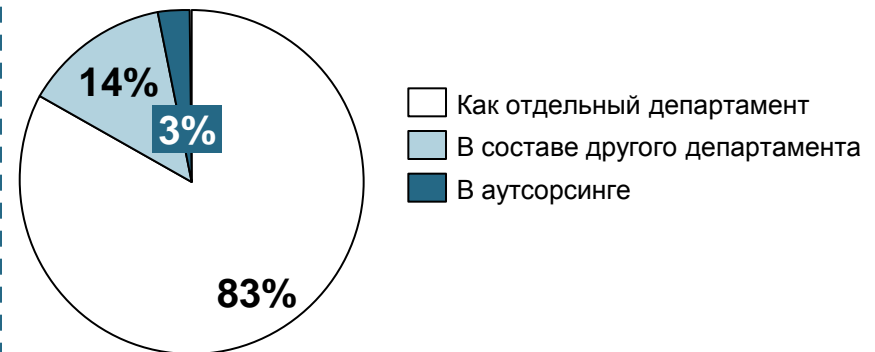
Результаты исследования (2/6)

РОЛЬ IT В СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ



- Функция IT как **"технического помощника"** остается доминирующей **в Украине**, в то время как многие европейские компании используют IT в целях **развития бизнеса**
- Только телеком-компании полноценно используют **IT-решения** – другие отрасли могли бы значительно оптимизировать свою деятельность

УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ IT



- **Полноценный²⁾ аутсорсинг** службы IT среди украинских компаний **практически не применяется**
- В большинстве случаев **IT-служба** имеет статус **отдельного департамента**

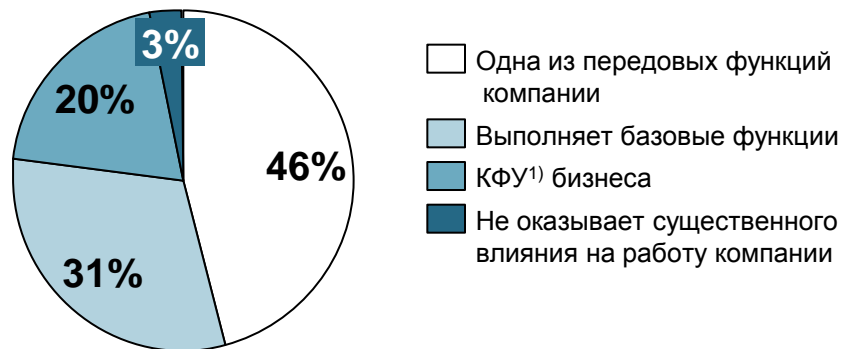
1) ITIL, ITSM, CobiT

2) Передача большинства функций IT в аутсорсинг

Респонденты считают IT одной из главных функций компании – в то же время финансирование IT сокращается

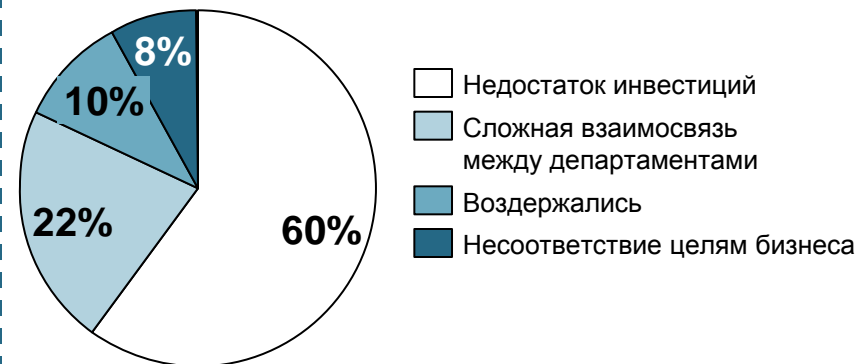
Результаты исследования (3/6)

ОЦЕНКА РАБОТЫ СВОЕГО IT



- Значительная доля респондентов уже сегодня отмечают **важность** своего **IT-департамента**
- Важность **IT** в цепочке рабочих единиц компании стремительно **набирает вес**

ВОЗМОЖНЫЕ ПРЕПЯТСТВИЯ РАЗВИТИЯ СВОЕГО IT



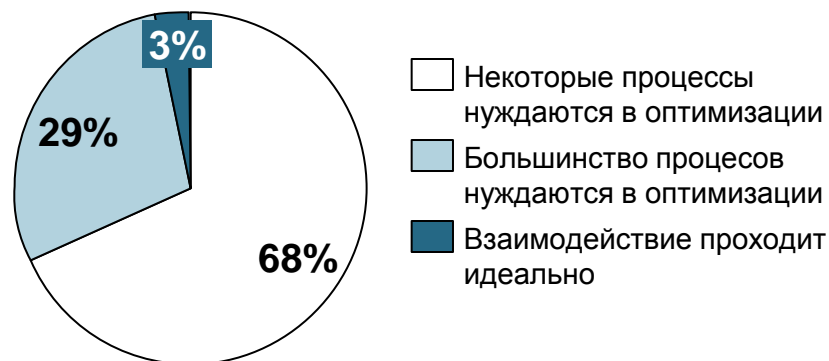
- **Ограниченное финансирование** – главное **препятствие** развития IT
- Значительная часть респондентов отмечает сложную **координацию** между департаментами и нуждается в **оптимизации** орг. структуры и **процессов**

1) Ключевой фактор успеха

Подавляющее большинство отмечает необходимость аутсорсинга всех либо отдельных процессов

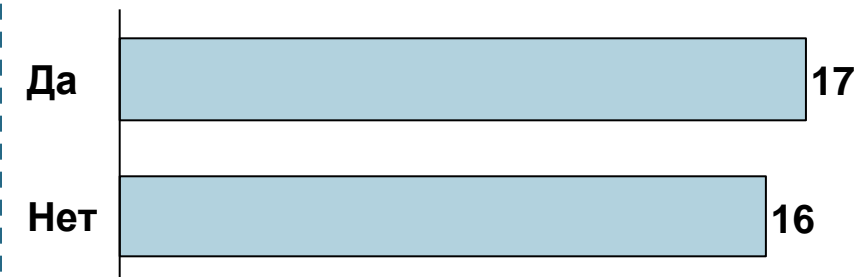
Результаты исследования (4/6)

ПОТРЕБНОСТЬ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗ.-ПРОЦЕССОВ



- Практически все компании нуждаются в **оптимизации бизнес-процессов** – IT как инструмент оптимизации процессов и сокращения затрат

ПРИМЕНЕНИЕ АУТСОРСИНГА IT



- Аутсорсинг** приобретает **популярность**
- Компании с развитой IT-структурой сегодня получают возможность сделать **IT центром генерирования прибыли** путем услуг insourcing-а для внешних клиентов

Информационные технологии, в первую очередь, применяются как инструмент снижения операционных затрат

Результаты исследования (5/6)

IT СПОСОБСТВУЕТ ДОСТИЖЕНИЮ ТАКИХ БИЗНЕС-ЦЕЛЕЙ



КОММЕНТАРИИ

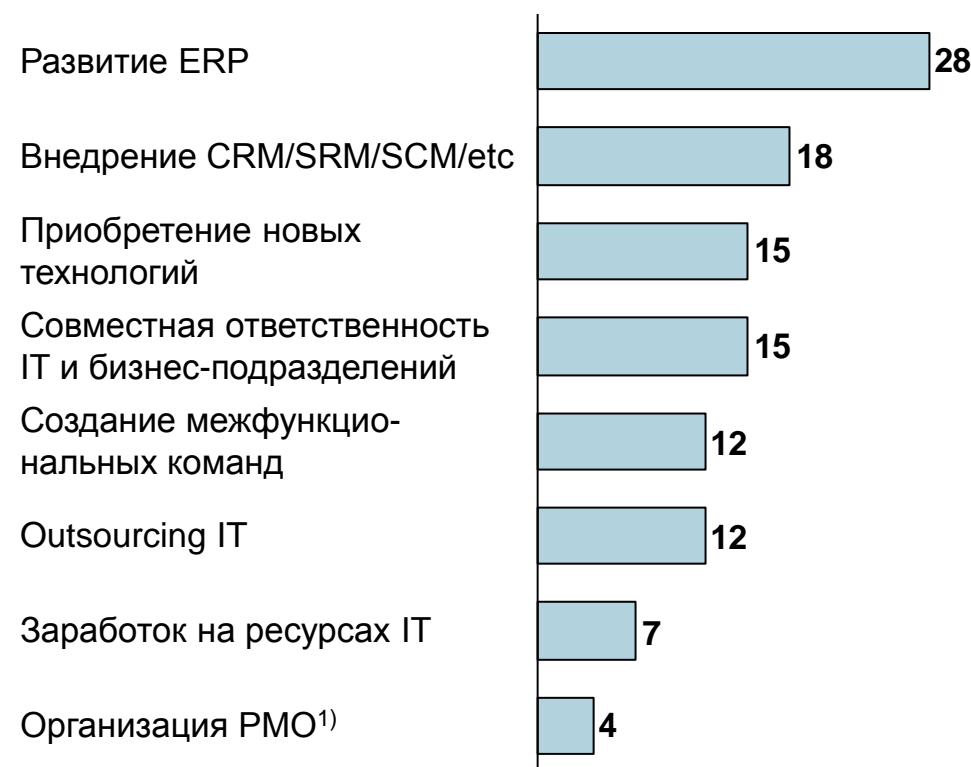
- Руководство опрошенных компаний считает главным **достоинством** своего **IT-департамента** **снижение операционных затрат**, что особо актуально в **кризисный период**
- Около 70% респондентов высоко ценят возможность **внедрения** новых **продуктов** или **услуг**
- **Наименее актуальным** респонденты считают пользу IT для **выхода на новые рынки** – среди ответивших положительно крупные транснациональные корпорации
- Применение IT для **оптимизации поставок** отмечают **ритейлеры**
- Использование IT для **внедрения бизнес-моделей** в основном характерно для **телеком-отрасли**

1) Новых и существующих

Главным приоритетом на сегодняшний день является дальнейшее развитие ERP-систем

Результаты исследования (6/6)

ПЛАНЫ РАЗВИТИЯ ИТ В СТРУКТУРЕ БИЗНЕСА КОМПАНИИ



КОММЕНТАРИИ

- Респонденты желают в дальнейшем **развивать ERP** или его составляющие
- Наличие **межфункциональных команд** привлекает респондентов **улучшенным взаимодействием** между разными департаментами – оптимизация деятельности компании
- Телеком-компании выводят свой департамент **ИТ** на уровень **заработка** благодаря своим широким возможностям
- **Потенциал PMO еще не раскрыт** – возможность существенно повысить успешность реализации проектов
- План **развития** организации **PMO** декларируют **международные компании**



B. Roland Berger Strategy Consultants – опытный партнер в области информационных технологий

Roland Berger
Strategy Consultants



Roland Berger входит в пятерку лидеров мирового рынка стратегического консалтинга

36 офисов в **25** странах мира

Оборот **670** млн. евро в 2008 г.

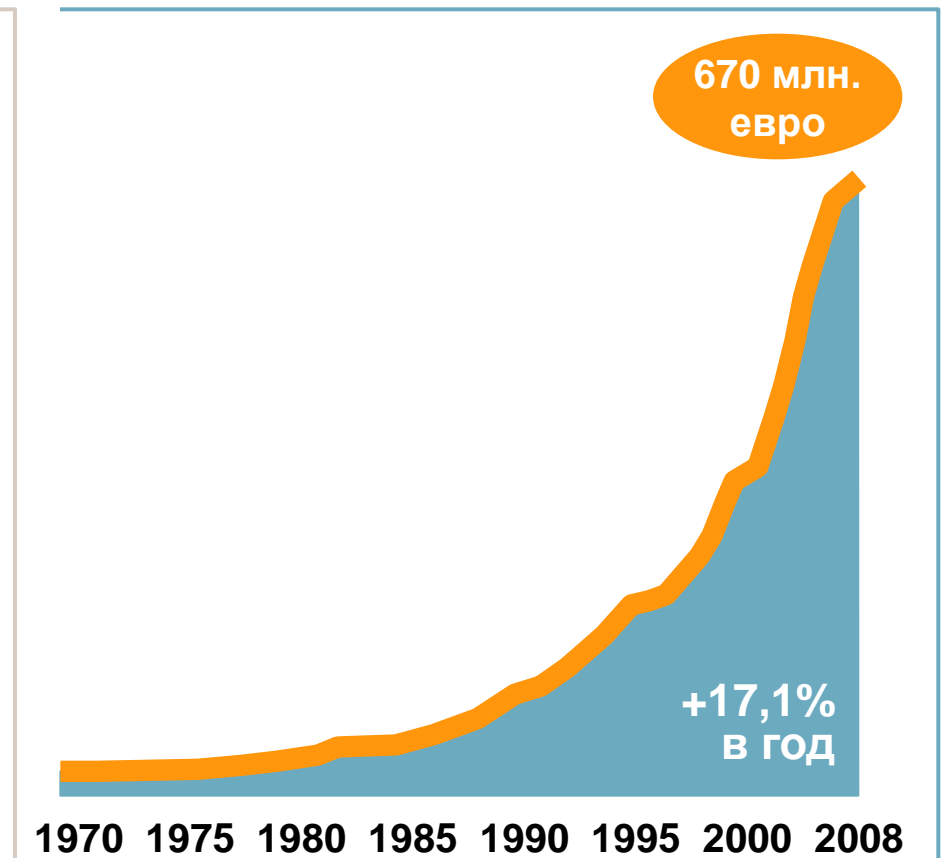
180 партнеров, **2 100** сотрудников в мире

Среднегодовой рост оборота за 1970-2008 гг. **+15%**

Амстердам | Барселона | Берлин | Брюссель | Будапешт | Бухарест | Варшава | Вена | Гамбург | Гонконг
| Детройт | Дюссельдорф | Загреб | Касабланка | Киев | Лиссабон | Лондон | Мадрид | Манама | Милан
| Москва | Мюнхен | Нью-Йорк | Париж | Пекин | Прага | Рига | Рим | Сан-Паулу | Стамбул | Токио | Франкфурт
| Цюрих | Чикаго | Шанхай | Штутгарт

Начиная с 1970 года, оборот компании Roland Berger Strategy Consultants растет на 17% в год

Динамика оборота Roland Berger, 1970-2008 гг.



Ключ к успеху – экспертные команды из центра отраслевой специализации и региональных офисов



Наша деятельность охватывает весь спектр услуг от стратегии до поддержки при внедрении

Подходы и инструменты Roland Berger Strategy Consultants в IT-консалтинге



Наш центр компетенций по упр. информацией основное внимание уделяет решению конкретных вопросов (1)

IT-консалтинг Roland Berger Strategy Consultants – детали

1 IT-СТРАТЕГИЯ

ТИПИЧНЫЕ ВОПРОСЫ

- Как можно управлять сложными глобальными IT-системами?
- Каков вклад IT в достижение целей компании?
- Какие элементы IT-стратегии и как они реализуются?

ТИПИЧНЫЕ СФЕРЫ ПРИМЕНЕНИЯ

- Компании с неясным пониманием роли IT
- Предприятия, где вклад IT в достижение целей компании остается неясным
- Компании, работающие в отраслях с высоким уровнем проникновения IT

2 IT-ПРОЦЕССЫ

- Что из себя представляют оптимизированные IT-процессы?

- Компании в период после слияния
- Компании с IT-системами, которые исторически развивались с течением времени
- Компании с недостаточным пониманием IT-процессов

3 IT-ОРГАНИЗАЦИЯ

- Какова оптимальная организационная структура IT для конкретной компании?
- Каким образом распределяются задачи между центральными и децентрализованными IT-подразделениями?

- Компании с определенными IT стратегиями, целью которых является оптимальная IT-организация

Наш центр компетенций по упр. информацией основное внимание уделяет решению конкретных вопросов (2)

IT-консалтинг Roland Berger Strategy Consultants – детали

4 ИТ-ПРИЛОЖЕНИЯ И СИСТЕМЫ

ТИПИЧНЫЕ ВОПРОСЫ

- Каким образом мы должны действовать при консолидации ИТ-систем?
- Каким может быть конкретное решение для интегрированной компании?
- Какова оптимальная система бизнес-анализа?
- Каким образом мы должны действовать в условиях развития программного обеспечения?

ТИПИЧНЫЕ СФЕРЫ ПРИМЕНЕНИЯ

- Компании с широкой средой программных средств, развиваемых со временем
- Предприятия, разрабатывающие централизованную систему показателей для целей контроля
- Компании, желающие оптимизировать процесс развития своего программного обеспечения

5 ИТ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

- Каким образом можно завершать проект "вовремя, в соответствии с целями и в рамках бюджета"?
- Какие инструменты необходимы для эффективного контроля за осуществлением проектов?
- Как можно оптимизировать мониторинг проекта?

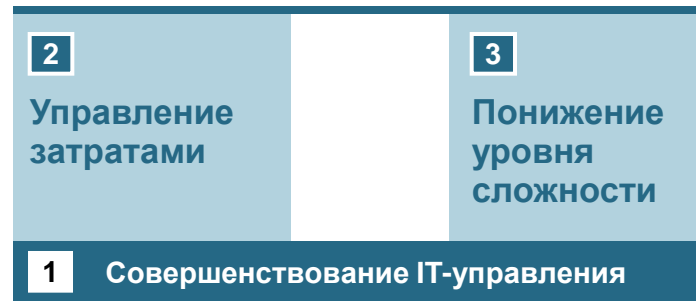
- Компании с проектами, которые были отложены или, которые превышают их бюджет
- Компании, которые хотят обеспечить успех проекта
- Компании, желающие применять оптимальный контроль за осуществлением проектов

Особое внимание в нашей проектной работе уделяется связи IT-стратегии и финансовых показателей компании

Составляющие стратегии повышения эффективности бизнеса

2 Сокращение затрат способствует повышению продуктивности

- Выявление и внедрение быстрореализуемых решений (2003)
 - Сокращение затрат в краткосрочном периоде
 - Совершенствование проекта
- Определение долгосрочных вариантов сокращения затрат (в сочетании со стандартизацией)
 - Совершенствование системы
 - Консолидация
 - Региональная кластеризация



1 Совершенствование IT-управления

1 IT-управление обеспечивает маневренность

- IT-политика
- IT-организация (роли, обязанности, полномочия)
 - Группа
 - Кластер
 - Страна
- Процессы IT-менеджмента
 - Стратегическое планирование
 - Определение инвестиций и приоритетов

3 Понижение уровня сложности обеспечивает долгосрочное повышение производительности

- Выявление бизнес-процессов, систем и данных с высоким потенциалом
- Выявление возможности для реализации стандартизированных IT-баз / эталонных данных, операций / приложений и разработок
- Оценка потенциальной прибыли
- Разработка подхода и сроков, необходимых для реализации выгод от внедрения проекта

Мы накопили значительный опыт в реализации проектов в Украине

Примеры проектов в Украине

Основные клиенты



Описание проектов

- Стратегический аудит
- Разработка стратегических альтернатив
- Поиск стратегического партнера
- Поддержка в интеграции после слияния
- Реструктуризация и улучшение фин. состояния
- Анализ рынка
- Разработка бизнес-плана
- Разработка и внедрение новой орг. структуры
- Разработка маркетинговой стратегии
- Определение предприятий для пробной приватизации иностранными инвесторами

Roland Berger обладает богатым опытом реализации проектов в области IT для ведущих мировых компаний

Примеры проектов в сфере IT

ПРИМЕРЫ КЛИЕНТОВ В ОБЛАСТИ IT



ИСТОРИИ УСПЕХА В ОБЛАСТИ IT

- 1 Техническое внедрение системы ценообразования
- 2 Запуск платёжной IT-системы

IT-СТРАТЕГИЯ – КЕЙСЫ НА ОСНОВЕ ПРОЕКТОВ

- 3 Повышение эффективности службы IT после слияния
- 4 Разработка IT-стратегии и оптимизация IT-затрат

ПРИМЕРЫ IT-ПРОЕКТОВ

- 5 Определение стратегической роли IT
- 6 Разработка модели управления IT
- 7 Сравнительный анализ эффективности IT-стратегии

ПРОЧИЕ IT-ПРОЕКТЫ

- Разработка концепции и поддержка IT-аутсорсинга
- Повышения конкурентного преимущества за счёт IT
- Реорганизация IT в контексте интеграции после слияния
- Управление и контроль проектом внедрения ERP

Три ключевых лица отвечают за развитие бизнеса компании Roland Berger в Украине

Ваши контактные лица в Roland Berger



Д-Р УВЕ КУММ

Управляющий Партнер по России, СНГ и странам Балтии, Член Управляющего комитета ЦВЕ

uwe_kumm@rolandberger.com



АЛЕКСЕЙ НЕСТЕРЕНКО

Принципал, Член правления

alexei_nesterenko@rolandberger.com



ОЛЬГА АНДРИЕНКО-БЕНТЦ

Руководитель проектов

olga.andrienko-bentz@rolandberger.com



НАШ ОФИС В КИЕВЕ

ул. Шелковичная 42/44

Тел.: +380 44 494 08 65

Факс: +380 44 494 08 64

office_kiev@rolandberger.com

Мы работаем на **результат**

Roland Berger
Strategy Consultants