

Организация работы с корпоративными клиентами

Принципы классификации
и основные подходы

Разработал: Е.В.Корнев

МОСКВА 2002

08/15/2023

БАЗОВЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Что мы
предлагаем
клиентам?

- Инфраструктура:
 - Сети;
 - Телекоммуникации;
 - Аппаратное обеспечение.
- Программное обеспечение:
 - Операционные системы (ОС),
 - Системы управления базами данных (СУБД),
 - Web-технологии,
 - Автоматизированные системы управления (бизнес-приложения);
 - Системы управления технологическими процессами (АСУ ТП);
 - И т. д.

АВТОМАТИЗИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ (бизнес-приложения):

- Финансово-учетные системы (ФУС);
- Системы планирование и бюджетирование (СБП);
- Системы управление персоналом (СУП);
- Электронный документооборот (ЭД).

**Бизнес – приложения
– это отправная точка
ИТ - проекта**

ИДЕНТИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ* (по видам деятельности)

- промышленные предприятия;
- торговые предприятия (оптовая и розничная торговля);
- промышленно - торговые предприятия (смешанного типа).

Какие бывают предприятия по виду деятельности?

*Под организацией мы понимаем как отдельное предприятие, так и их совокупность, например, холдинг, корпорация.

ИДЕНТИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ (по уровню использования информационных технологий)

- **Предприятия I типа:**

полное отсутствие информационных технологий, за исключением компьютеров на отдельных рабочих местах.

- **Предприятия II типа:**

частичная автоматизация отдельных процессов, в основном, бухгалтерский учет и склады готовой продукции (обычно продуктовая линейка 1С) – «лоскутная» автоматизация.

- **Предприятия III типа:**

автоматизация основных бизнес-процессов ИТ-продуктами, но как правило, недостаточно концептуально увязанных в единую информационную инфраструктуру – «лоскутное одеяло».

- **Предприятия IV типа:**

высокая степень автоматизации всех бизнес-процессов, использование современных систем связи, концептуально увязанных в единую информационную инфраструктуру.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С ПРЕДПРИЯТИЯМИ.

Предприятия I типа:

1. Описание бизнеса;
2. Описание рабочих мест;
3. Подготовка предложений по компьютеризации в производственном, бухгалтерском, складском учетах;
4. Разработка перспективной модели бизнес-процессов;
5. Разработка технико-коммерческого проекта (ТКП);
6. План организационно-экономических мероприятий перехода к перспективной бизнес-модели и автоматизация рабочих мест;
7. Разработка WED-страницы;
8. Разработка рекомендаций по созданию информационной инфраструктуры.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С ПРЕДПРИЯТИЯМИ.

Предприятия II типа:

1. Постановка задачи;
2. Предпроектный анализ автоматизированных участков;
3. Определение концепции автоматизации и разработка ТКП;
4. Разработка перспективной модели бизнес-процессов;
5. Выбор методов автоматизации и определение продуктовой линейки аппаратного обеспечения;
6. План организационно-экономических мероприятий перехода к перспективной бизнес-модели и Автоматизация функциональных служб и производственных участков и «увязка» их в единую инфраструктуру;
7. Расчет экономических показателей (ТСО)* от внедрения информационных технологий;
8. Успешное завершение проекта;
9. Сопровождение проекта.

*ТСО-оценка совокупной стоимости владения информационной системой.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С ПРЕДПРИЯТИЯМИ.

Предприятия III типа:

1. Предпроектный анализ существующей информационной системы;
2. Постановка задачи;
3. Разработка предложений по модернизации и/или замене информационной системы и составление ТКП;
4. Исполнение проекта;
5. Расчет экономических показателей функционирования информационной системы (ТСО);
6. Успешное завершение проекта;
7. Рекомендации по переходу на следующий уровень информационных технологий;
8. Сопровождение проекта.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С ПРЕДПРИЯТИЯМИ.

Предприятия IV типа:

1. Постановка задачи;
2. IT аудит (ТСО);
3. Разработка программы развития* (реструктуризации, реформирования, диверсификации и т.д.) бизнеса;
4. Выбор направлений расширения и/или модернизации корпоративной информационной сети и составление ТКП;
5. Определение генерального подрядчика, поставщиков аппаратного обеспечения субподрядчиков;
6. Расчет ресурсного обеспечения и формирование IT-бюджета;
7. Разработка системы мониторинга жизненного цикла проекта и рекомендаций по его совершенствованию;
8. Успешное завершение проекта;
9. Сопровождение проекта.

*При наличии разработанной стратегии.

ВЫБОРОЧНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ «УЗКИХ» МЕСТ И ОТДЕЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ ДЛЯ IT-РЕШЕНИЙ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ*

- управление товарно-материальными запасами;
- управление производством;
- управление продажами;
- учет и управление финансами;
- управление персоналом;
- документооборот.

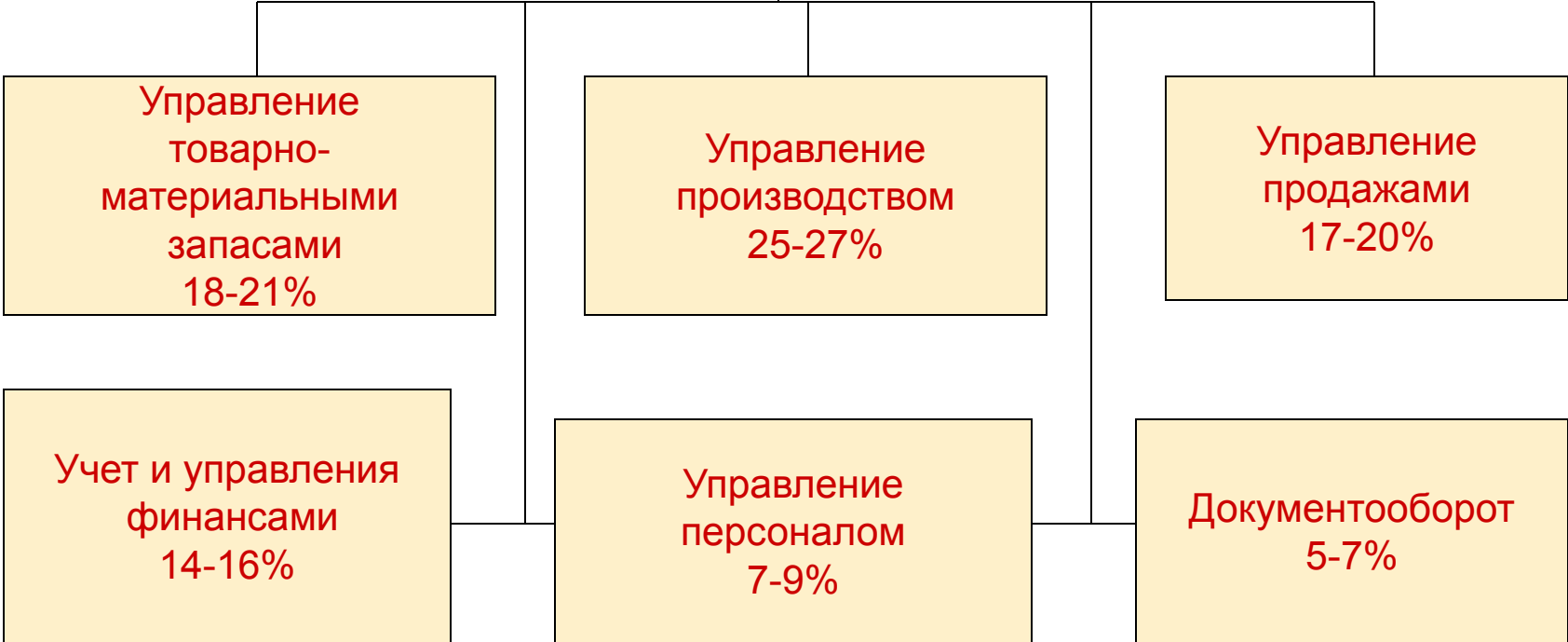
08/15/2023

*Укрупненно и фрагментарно. Для конкретного предприятия этот перечень должен быть расширен и определен после его обследования.



Общие потери
по системам
36-42%*

Распределение по направлениям (от 100%)



*По данным JC Penney

(Даллас, оборот \$19млрд.),
S.C. Johnson&Son, Watkins
Johnson, АйТи,

Ланит, Парус, Галактика и др.

08/15/2023

Экспертные
оценки

УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНО-МАТЕРИАЛЬНЫМИ ЗАПАСАМИ (от 100% общих потерь по направлению):

- низкая оборачиваемость товарно-материальных запасов («замораживание» оборотных средств):
- недостаточная корреляция управления ожиданиями, заказами, товарно-материальными запасами и технологией производства;
- отсутствие системы автоматизированных расчетов вариантов управления разными видами товарно-материальных запасов с целью снижения издержек на их содержание;
- отсутствие системы управления товарно-материальными запасами в пути (время и сроки доставки, «нехватка» и нерациональное использование погрузочно-разгрузочного оборудования и т.д.);
- нерациональное использование складских помещений и низкая эффективность складского оборудования.

29-34%

10-12%

18-21%

13-15%

16-18%

УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ.
ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА (от 100% общих потерь по
направлению):

- отсутствие системы текущего (1-2 года), перспективного и стратегического планирования (3-5 лет);
- отсутствие единой системы автоматизированных расчетов при сетевом и календарном планировании;
- рассогласованность планов и систем постановки задач между производственными подразделениями и обеспечивающими подразделениями;
- отсутствие мониторинга календарно-плановых нормативов, влияющих на организацию работ по планированию, вычислительную трудоемкость и качество планирования;
- отсутствие выделенных «реперных» точек по межоперационным заделам и участкам формирования полуфабрикатов, характерных для планирования и прогнозирования объемов и сроков выпуска готовой продукции на конкретный период и на перспективу.

11-13%

13-15%

38-44%

15-17%

10-11%

УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА (от 100% общих потерь по направлению):

- **недостаточная механизация и автоматизация производственных процессов;**
- **неритмичный выпуск продукции и нерациональное использование производственных мощностей:**
- **затоваривание/недостаточное обеспечение готовой продукцией службы продаж;**
- **высокая энергоемкость производства*;**
- **отсутствие аттестации рабочих мест и системы автоматических расчетов в текущем режиме их технической оснащенности и организационной обеспеченности: плохая экономическая эффективность низкая производительность труда.**

17-20%

22-25%

13-15%

19-22%

16-18%

* Энергоучет ведется после отчетного периода, а не в процессе производства. Не имеется энергопаспорта по предприятию в целом и отдельно по цехам. Невозможность расчета энергобалансов по подразделениям.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ (от 100% общих потерь по направлению):

- отсутствие системы управления персональными продажами, их мониторинга и контроля от отдельных продаж до уровня продаж всей компании: нет единой информационной среды от менеджера по продажам до генерального директора;
- отсутствие системы формирования ценовой политики и автоматизированной системы передачи обязательных и рекомендуемых цен на региональный уровень (уровень отдельных подразделений);
- отставание (задержки) прохождения оформления соответствующих документов в бухгалтерии и связанные с этим потери в объемах продаж.

53-62%

17-20%

16-18%

УЧЕТ И УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ (от 100% общих потерь по направлению):

- **отсутствие единого интерфейса для работы с учетными регистрами;**
- **жесткая структура учета хозяйственных операций и «статичность» аналитических данных;**
- **«нестыковка» и дублирование данных бухгалтерского, финансового и управленческого учета;**
- **увеличенное количество форм различных видов учета и отсутствие единых форм внутрифирменного учета;**
- **значительное расхождение финансовых показателей с нормативными;**
- **низкий и нерегулярный контроль за движением денежных средств (ДДС): увеличение дебиторской и кредиторской задолженностей, отсутствие центров формирования прибыли и центров финансовой ответственности.**

16-18%

10-12%

9-11%

12-14%

21-24%

18-21%

- организация управления персоналом (УП) по административному принципу (оргштатная структура).

Управление осуществляется менеджерами по персоналу (по издержкам и административной эффективности). Недостатки:

- большие административные расходы на персонал (зарплата, налоги, и др.) при малой отдаче от сотрудников (низкая производительность труда, дублирование функций сотрудников и большой объем рутинных работ и т.п.). Автоматизация неэффективна и сводится к введению электронного документооборота.

- Организация управления человеческими ресурсами (УЧР).

Управление осуществляют топ-менеджеры и линейные менеджеры (адаптивная рабочая сила и максимальная полезность).

Информационные системы и автоматизированные расчеты, обеспечивают процессы интеграции кадровой политики в бизнес стратегию компании:

- работа по подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала;
- работа с резервом на выдвижение и рост по «горизонтали»;
- организация системы мотивации и материального стимулирования.
- Автоматизация эффективна и дает снижение общего уровня издержек на 7-9%.

ДОКУМЕНТООБОРОТ (от 100% общих потерь по направлению):

- **недостаточный и малоэффективный контроль за исполнением распорядительных документов;**
- **увеличенные сроки прохождения документов;**
- **возможность утери отдельных документов;**
- **излишнее дублирование процедур документооборота и отдельных документов;**
- **ввиду большого количества различных документов и форм не ведется сквозной учет по видам документооборота (распорядительный, организационный и нормативный) по каждому из подразделений и по предприятию в целом.**

13-15%

17-20%

13-15%

17-20%

26-30%

ПРИЛОЖЕНИЯ

1. ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К РЕШЕНИЮ ИТ- ЗАДАЧ. 1.1.УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНО-МАТЕРИАЛЬНЫМИ ЗАПАСАМИ И ПРОИЗВОДСТВОМ*

- Управление материальным обеспечением

Управление
распределением



08/15/2023

логистика
информационные потоки

потоки материалов

1.2.УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ

микротест®

Организационная схема
управления сбытом (технология продаж)

I уровень планирования сбытовой деятельности

1. Автоматизированная система планирования продаж

1.1. Подсистема
стратегического
планирования

Целевая программа
Сбыта (на 6-12мес.)

1.2. Подсистема
формирования
оперативных планов

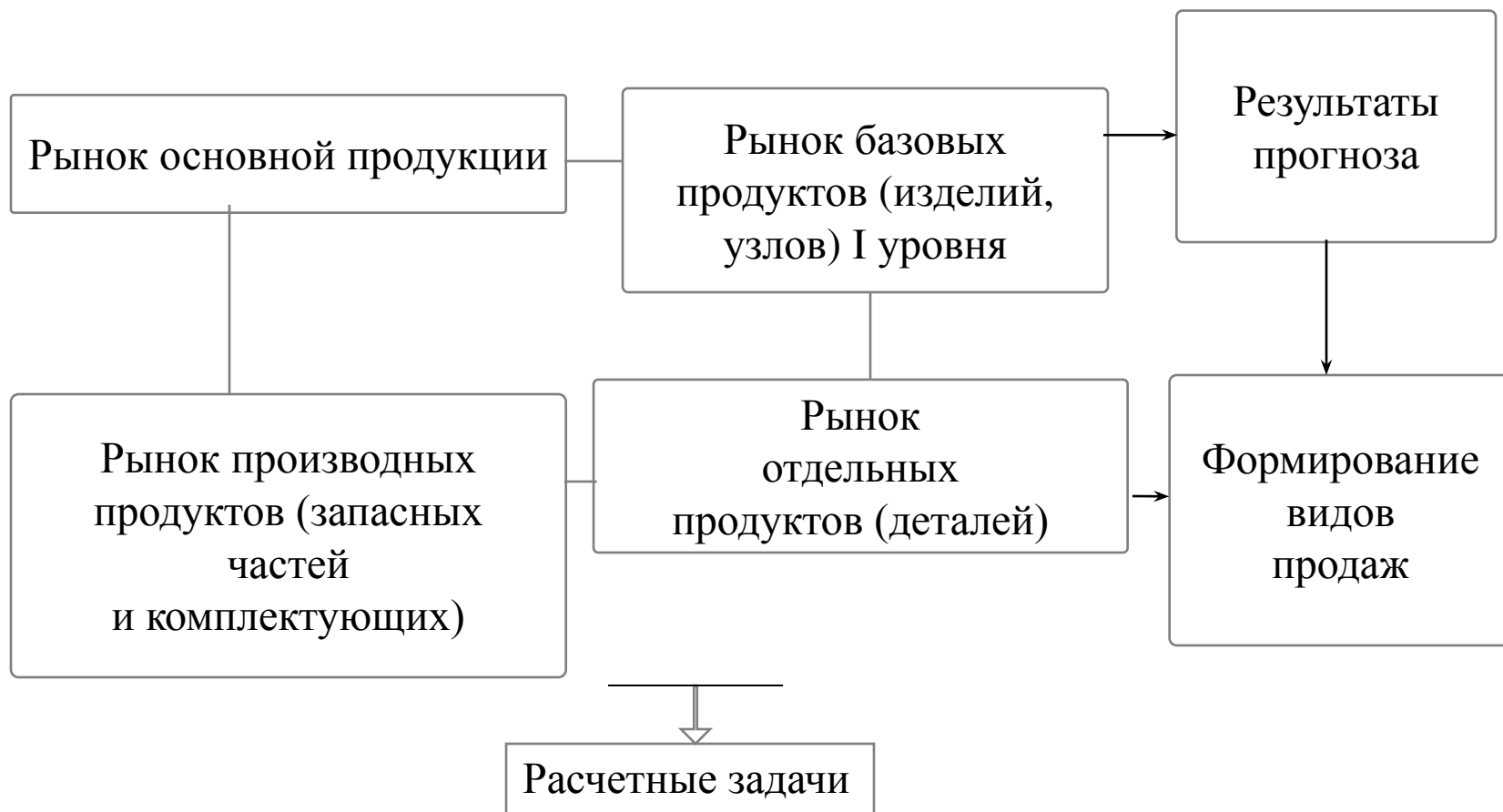
Оперативные планы
продаж на месяц
и декаду

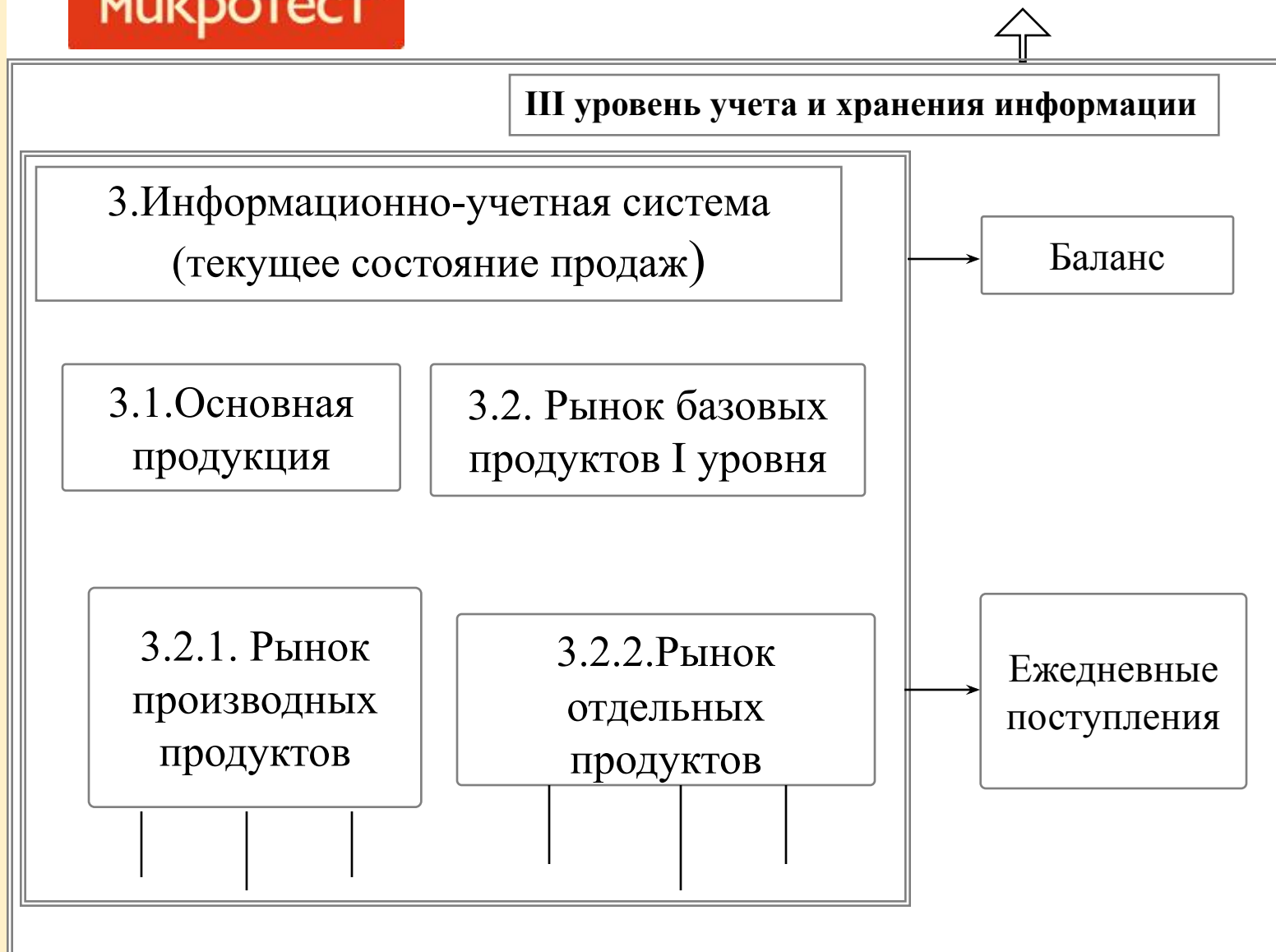
1.3. Подсистема текущего
перераспределения
продаж

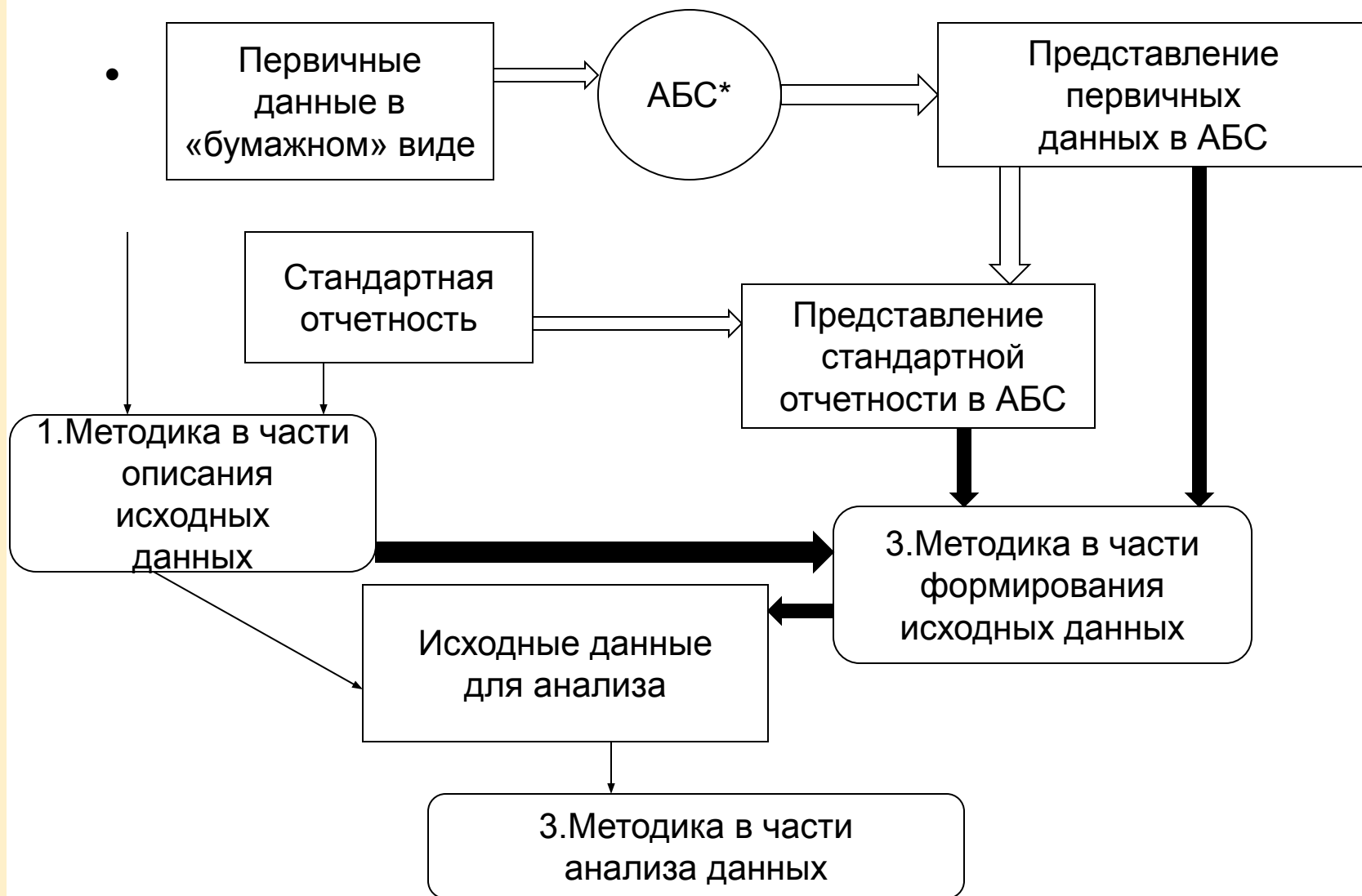
Ежедневные отгрузки

08/15/2023

II уровень анализа состояния и прогноза динамики сегментов рынков сбыта

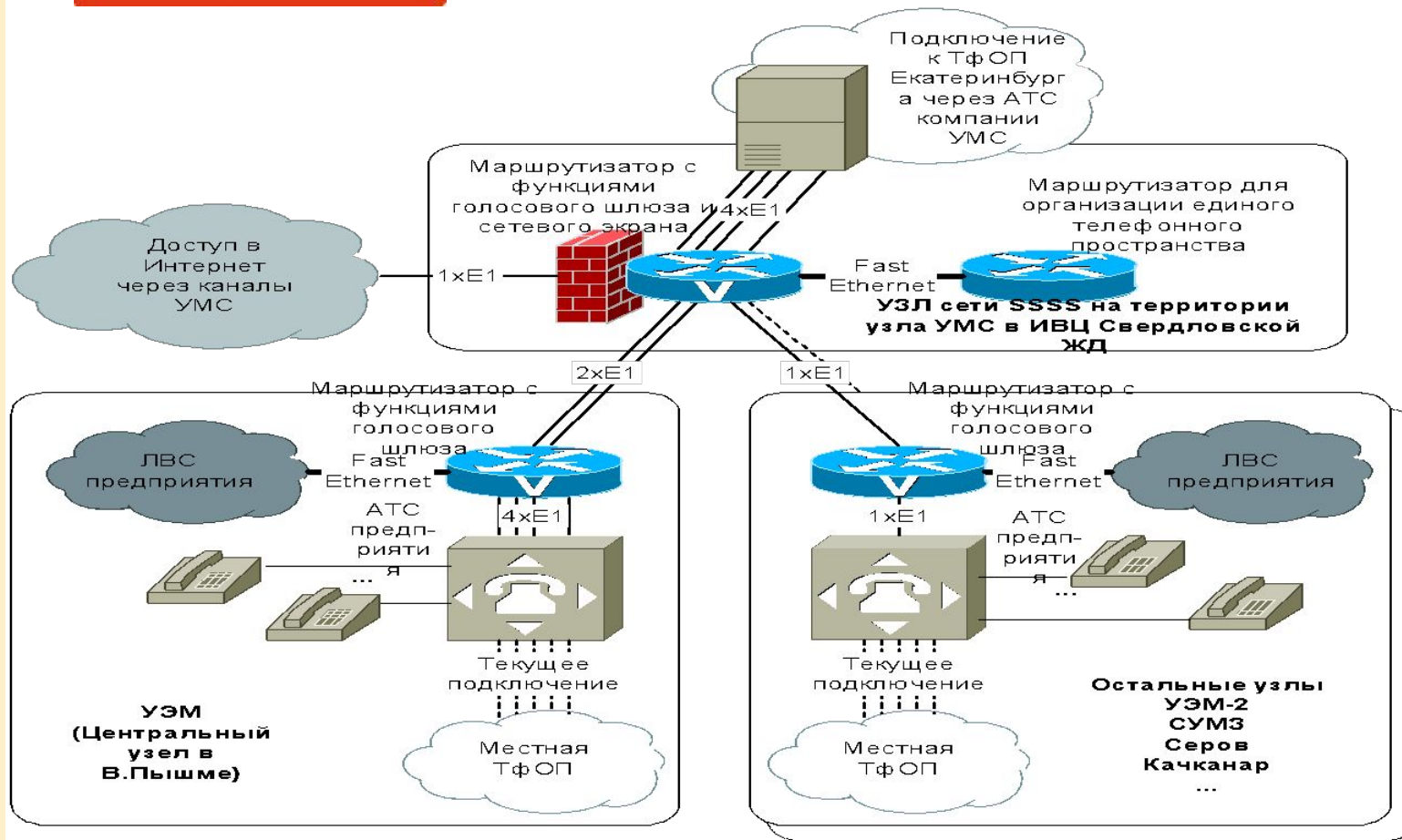






2.ПРИМЕРЫ КОМПЛЕКСНЫХ ИТ- РЕШЕНИЙ МИКРОТЕСТ.

2.1.Схема мультисервисной сети крупного холдинга*

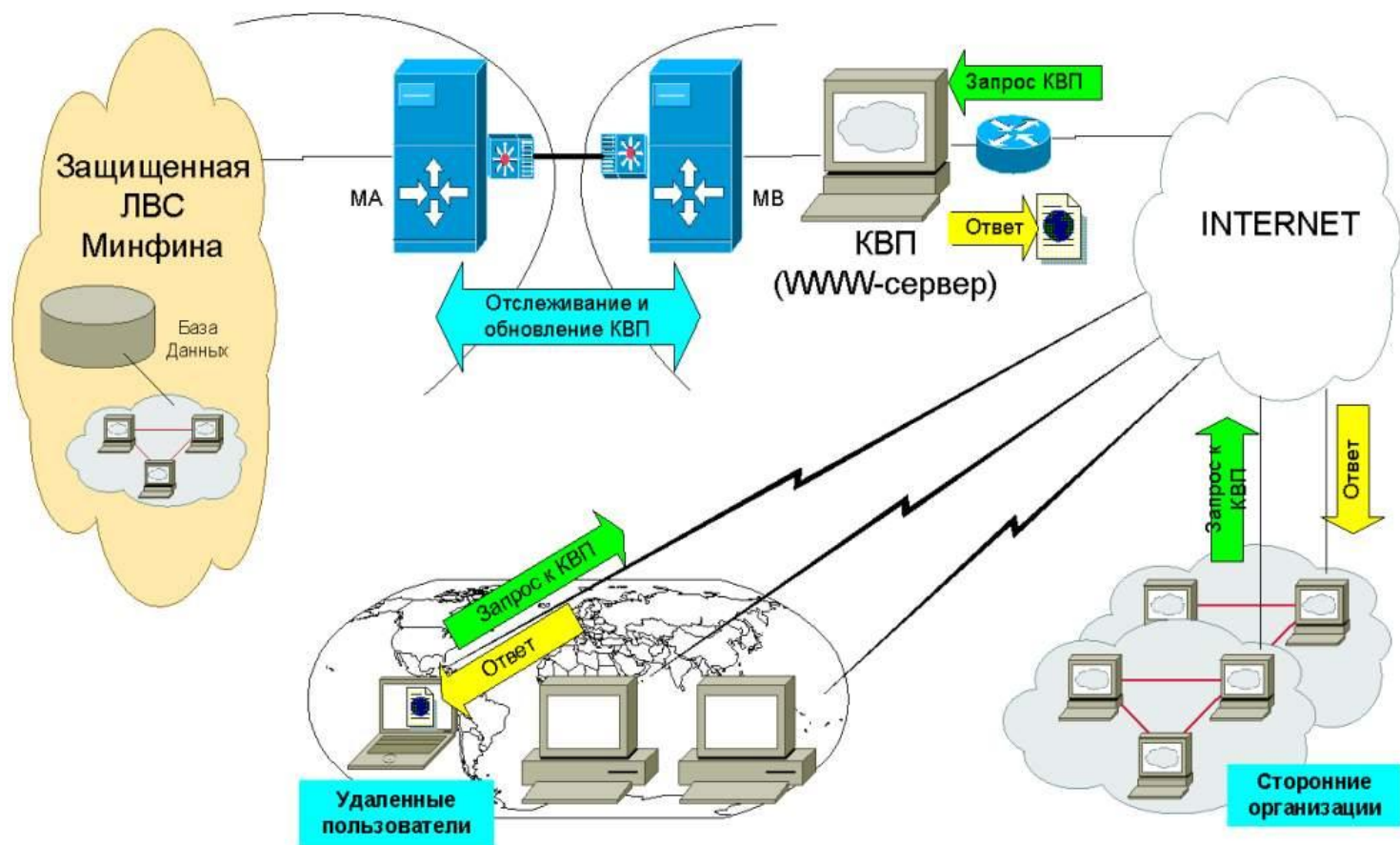


*Создается единое телефонное пространство холдинга. Становится возможным объединение информационных систем предприятий холдинга. При этом достигаются: производительность до 120 телефонных разговоров одновременно; масштабируемость: по наращиванию пропускной способности сети, подключению новых узлов и цифровых АТС; надежность: «горячая» замена модулей, резервные источники питания, установка дополнительных маршрутизаторов; безопасность: централизованное управление политикой безопасности, контроль над доступом из внешних сетей, шифрование трафика.

08/15/2023

2.2.Схема подключения КВП МПС РФ к СПД и взаимодействия с пользователями*

микротест®

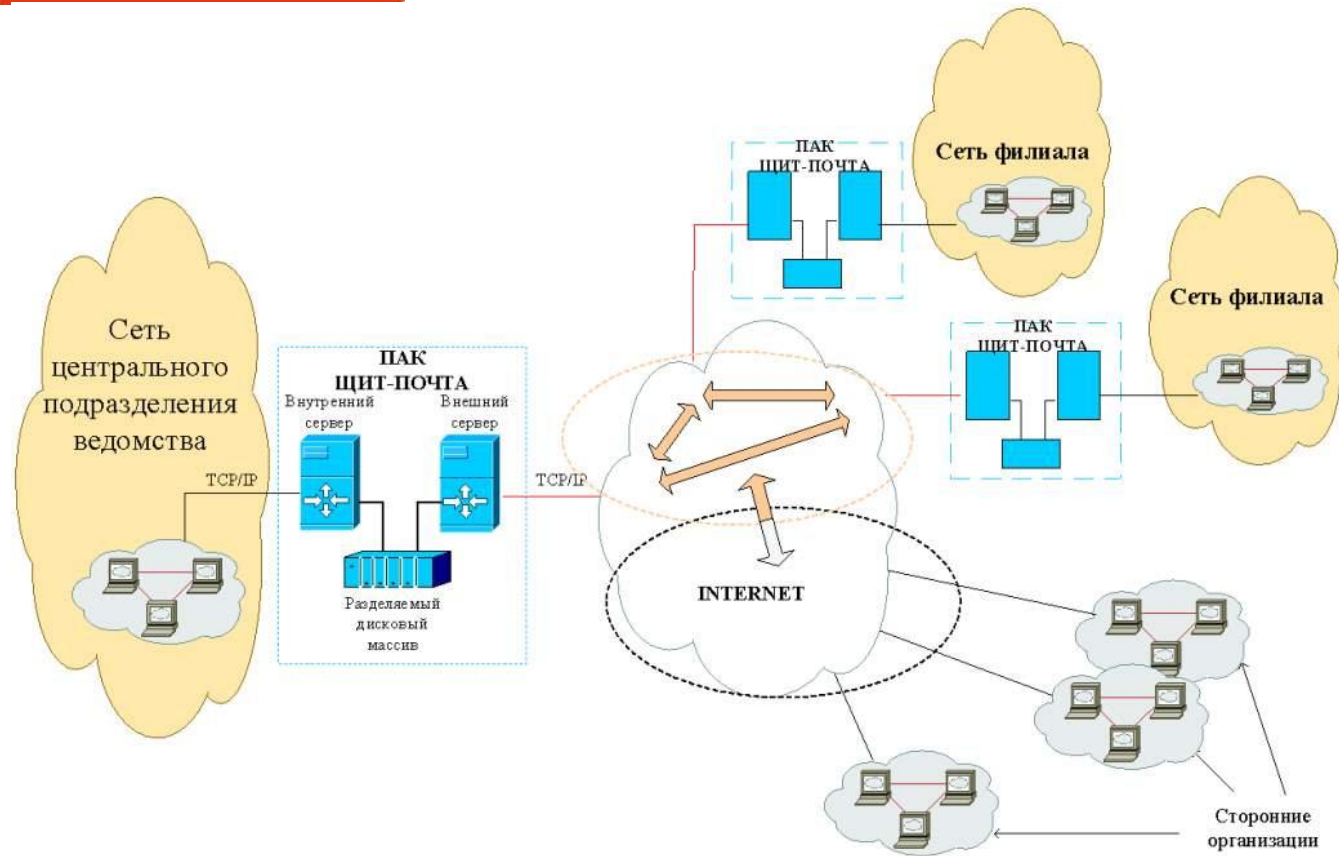


*В данном решении реализуются программный интерфейс между процессами сервера «Службы контроля» и КВП. На сервере «Службы контроля» запускаются процессы «сервер приложений» и «сервер контроля безопасности». Через ПАК «Щит АС» они взаимодействуют с процессами, запущенными на КВП, реализуя механизмы обновления и восстановления данных и реагируют на попытки несанкционированного доступа в отношении КВП.

08/15/2023

2.3. Применение технологии «Щит – почта Интернет»*

микротест®



*Комплекс «Щит-почта Интернет», строится на базе двух почтовых серверов с разделяемым дисковым массивом.

Один почтовый сервер включается в сегмент внутренней сети, а второй — в Интернет.

При этом отсутствует сетевое взаимодействие между внутренним и внешним серверами.

Вот почему любая атака извне может представлять опасность только для почтового сервера, включенного в Интернет.

Возможность прорыва во внутреннюю сеть при использовании «Щит-почты Интернет» исключена.

08/15/2023

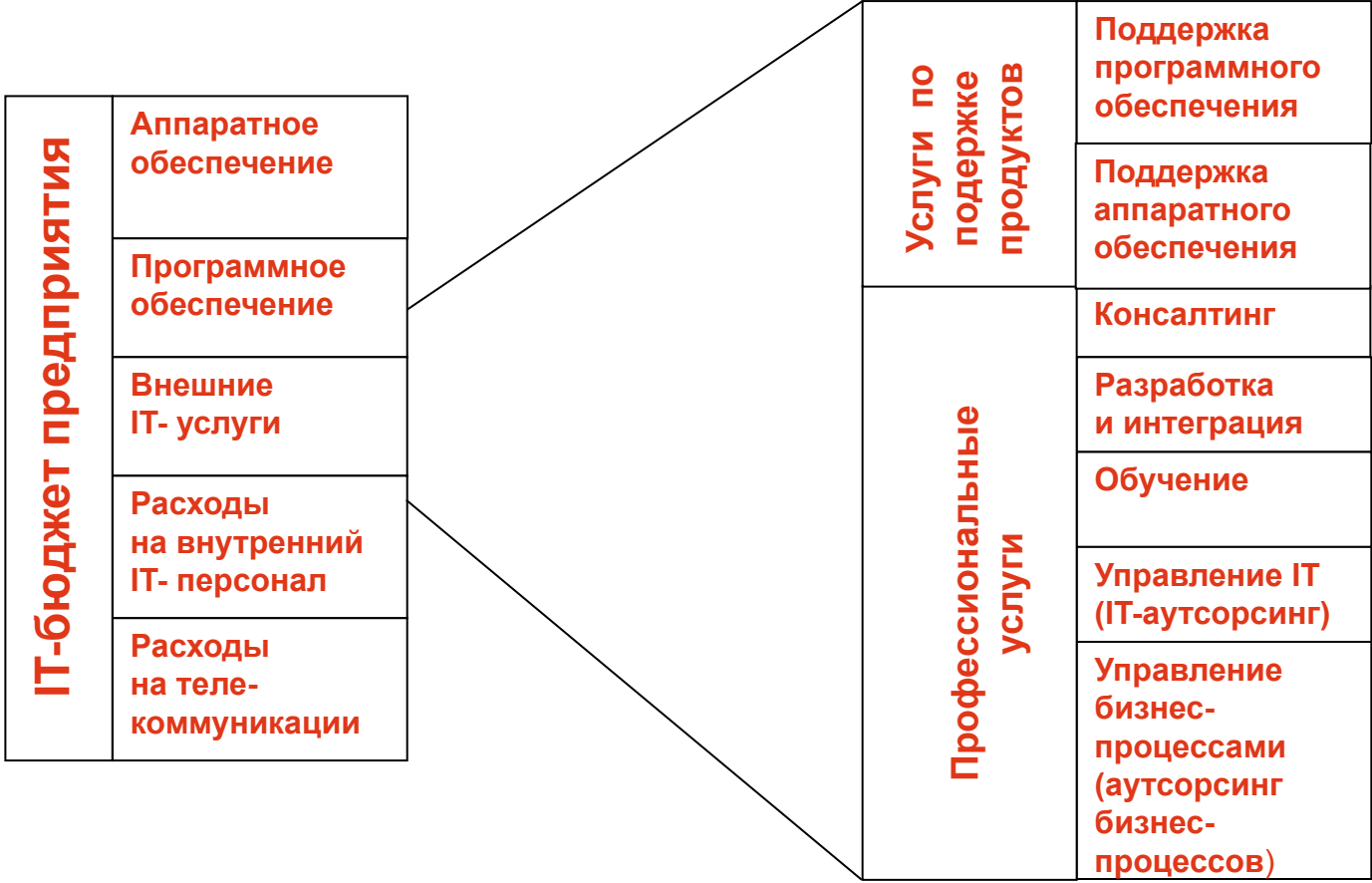
- Реализация клиентоориентированных стратегий позволяет (по данным опрошенных топ-менеджеров ИТ*):
- увеличить количество повторных заказов на реализацию новых проектов и модернизацию внедренных систем до 66%;
- снизить операционные затраты до 81%;
- привлечь новых клиентов в 51% случаев;
- повысить продуктивность и отдачу на один проект до 81%;
- ускорить вывод новых продуктов на рынок и снизить риски на 46%;
- снизить риски потери клиентов вследствие ухода менеджеров по работе с клиентами на 76%.

- Рекомендуемые стратегии:
- Главной целью маркетинга ориентированного на клиента является его клиента, установление и поддержание доверительных отношений с ним в течение всего жизненного цикла проекта или услуги.
- При этом задачами менеджера по работе с корпоративными клиентами являются:
- проявление **личной** инициативы и установлении дружеских долгосрочных отношений с клиентом;
- изучить и узнать как можно больше о конкретном потребителе, применимых к нему производимых продуктов и оказываемых услуг компанией;
- сообщать только то, что хочет знать конкретный клиент и не заваливать его массой раздражающей рекламы;
- при повторном обращении клиента эффективно и быстро вспомнить всю Историю взаимоотношений компании и клиента;
- периодически возобновлять отношения;
- привлекать клиента к процессу организации проекта и создания продукта, на всем их жизненном цикле;
- построить профиль своей целевой аудитории, в целом и персонализировано.

СПРАВОЧНЫЕ ДАННЫЕ

08/15/2023

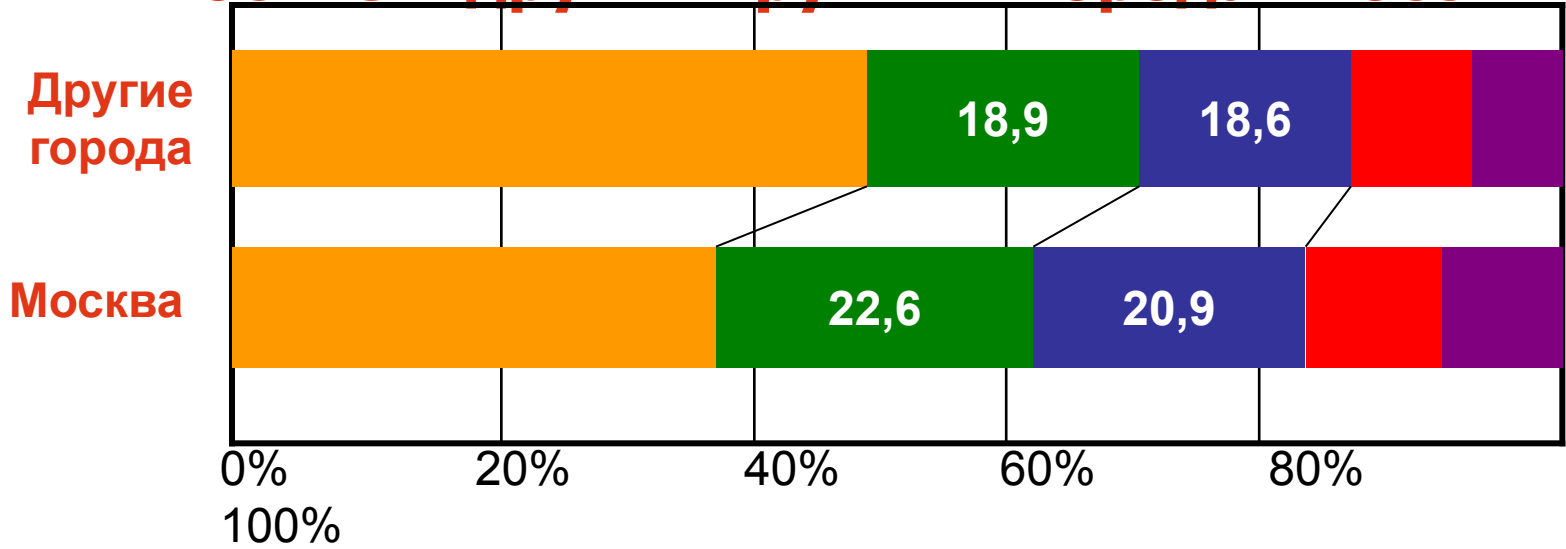
Сегментация IT - рынка и IT - услуг



Источник: Gartner

08/15/2023

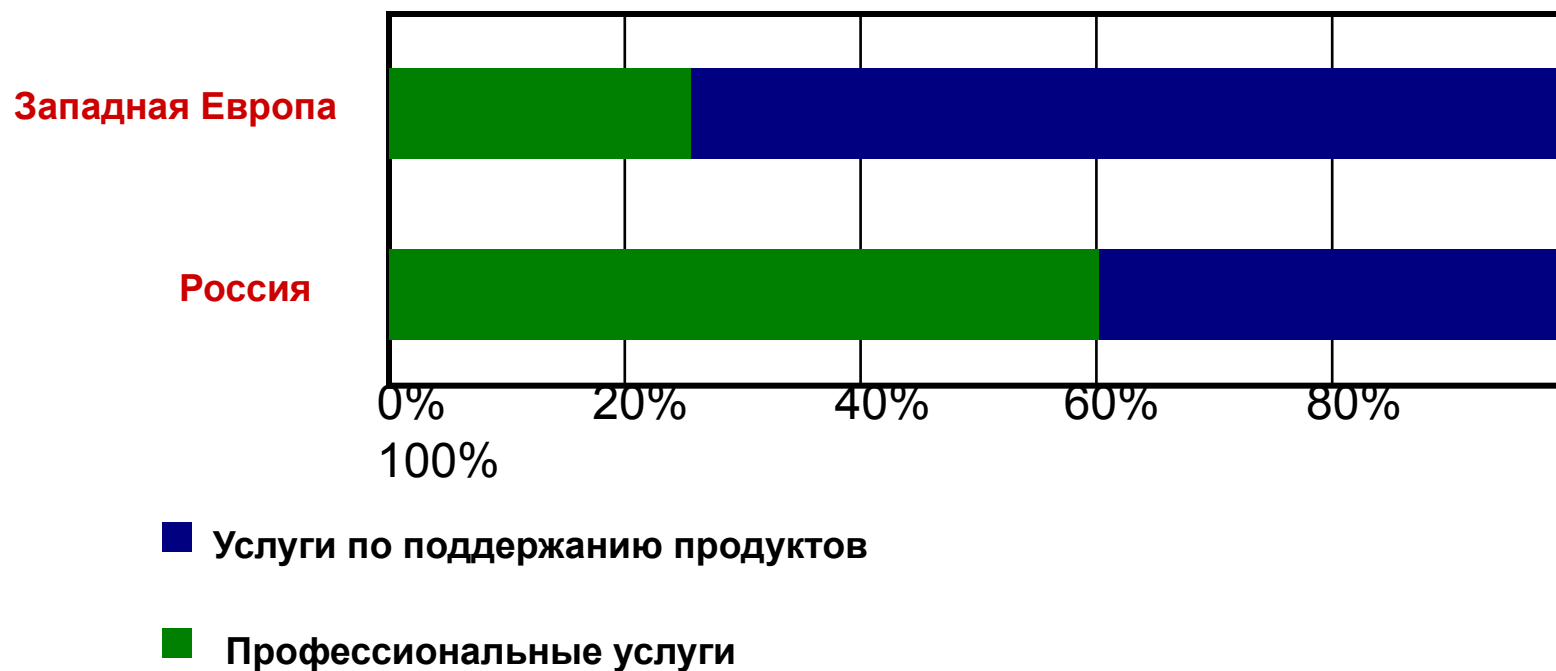
Структура расходов на предприятиях в Москве и других крупных городах России



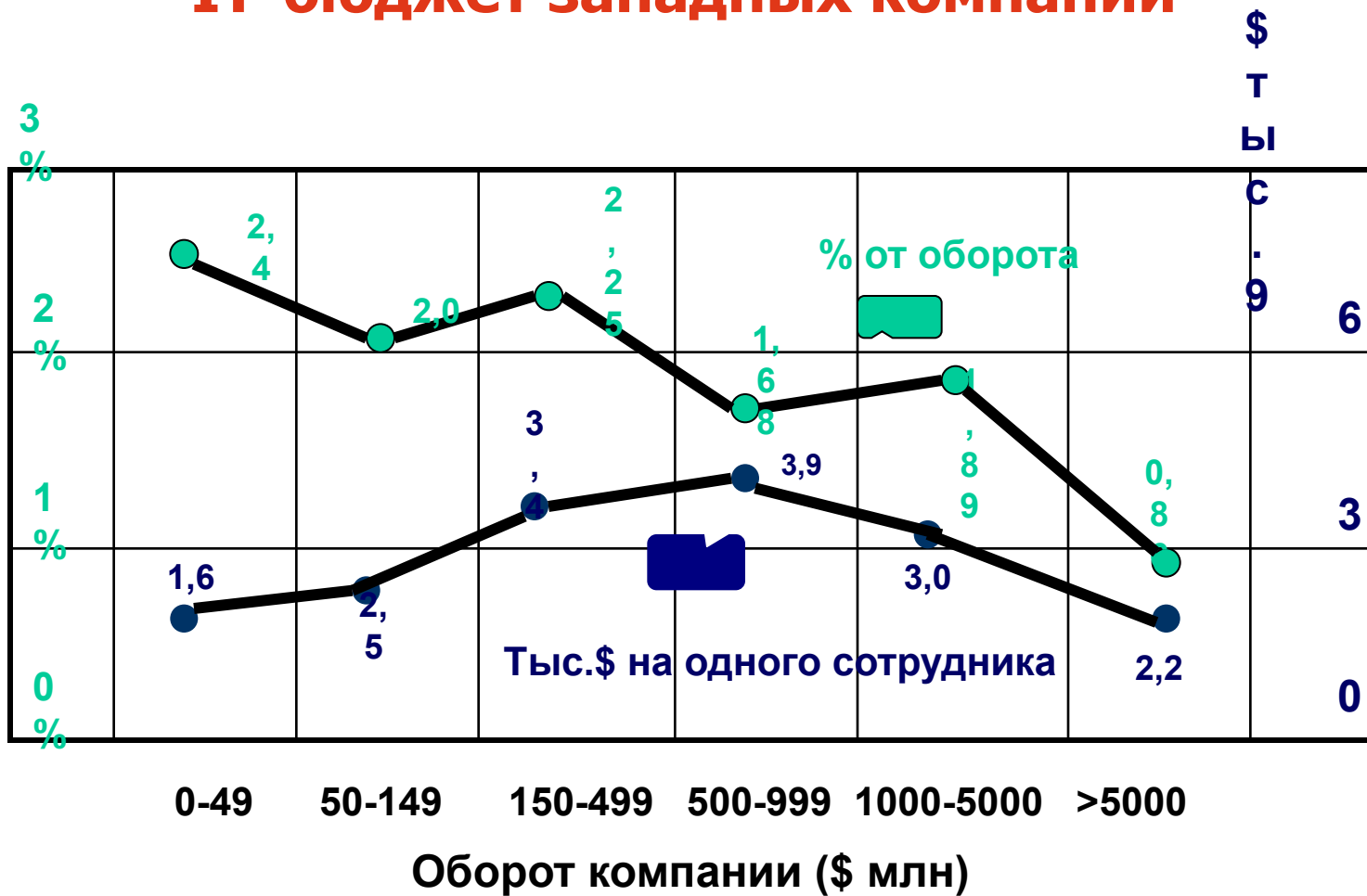
- Аппаратное обеспечение
- Программное обеспечение
- услуги по передаче данных и интернет-
- Собственный ИТ-персонал
- Внешние ИТ - услуги

Источник:
Market –Visio
2002
08/15/2023

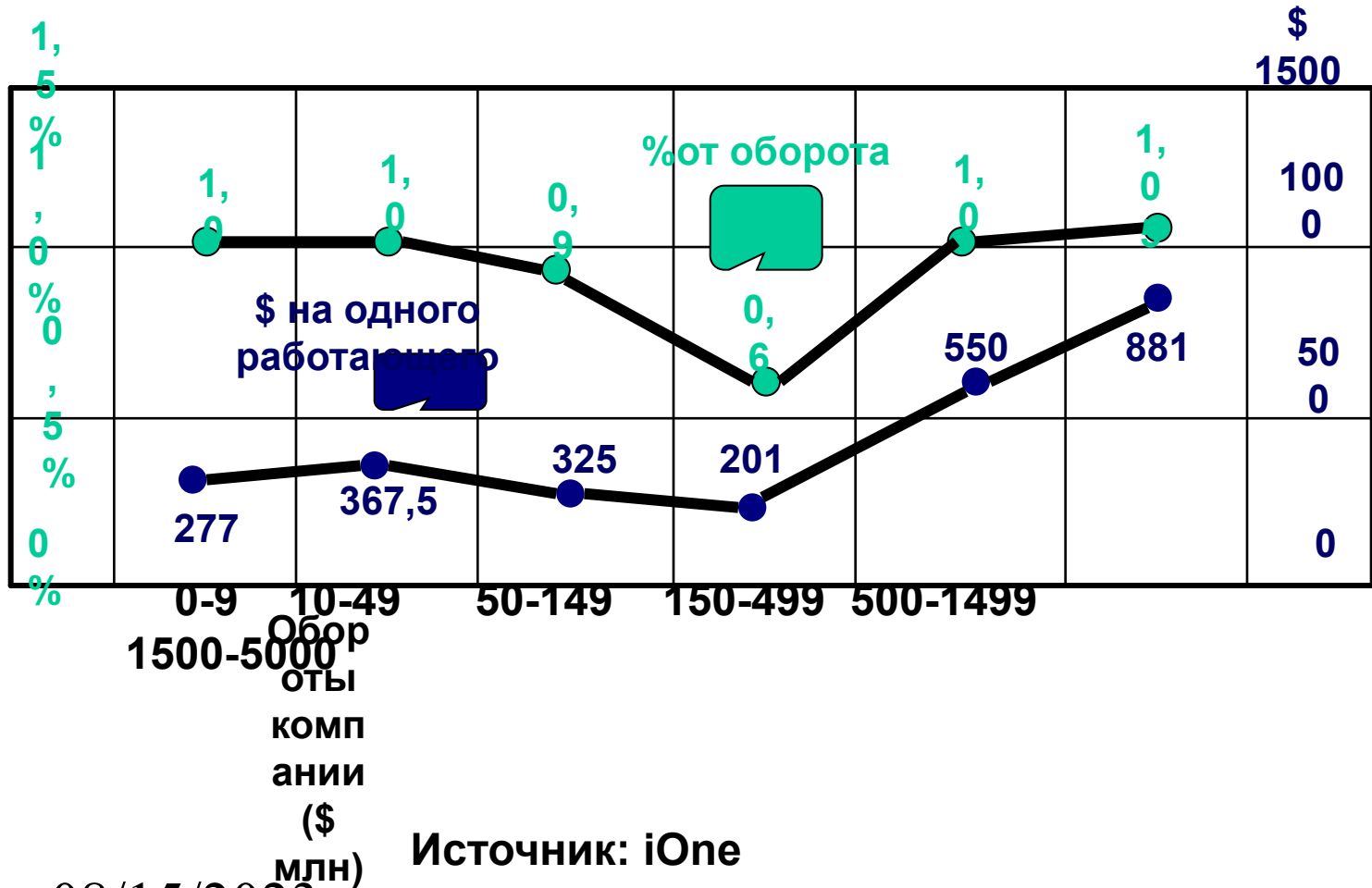
Структура расходов на IT – услуги в компаниях России и Западной Европы



IT-бюджет западных компаний



IT – бюджет российских компаний

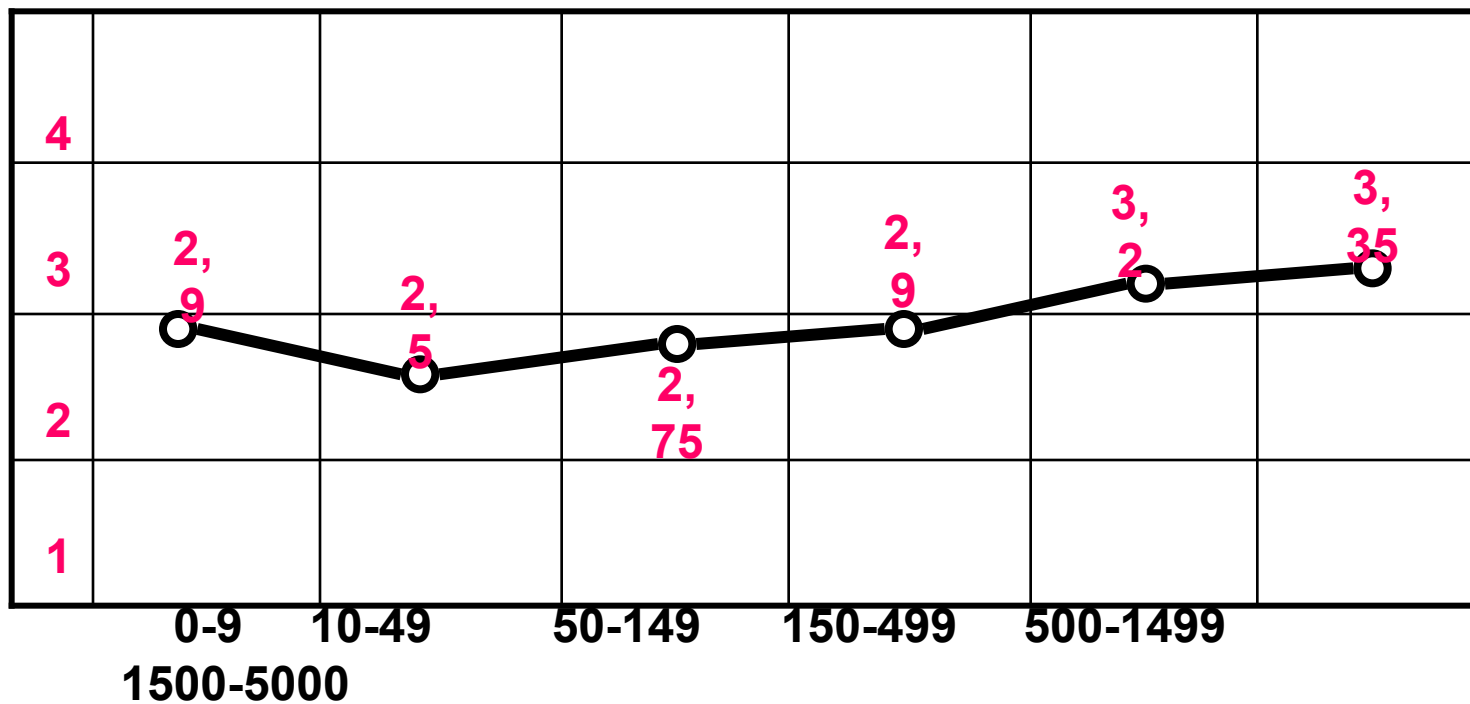


Источник: iOne

08/15/2023

Уровень автоматизации российских компаний в зависимости от оборота (по 5 бальной системе)

5



Обороты компании (\$ млн)

Источник: iOne

08/15/2023

Средний IT – бюджет по отраслям России

Отрасль	Средний по отрасли IT - бюджет % от оборота	Средний по отрасли IT – бюджет на одного сотрудника \$/чел
Машиностроение	0,83	90,7
Металлургия	0,64	153
Розничная торговля	0,95	352
Телекоммуникации	3,5	1995
Производство ТНП	1,0	347
ТЭК	1,6	940
Транспорт	1,1	546
Финансы (фондовый рынок, страхование)	3,87	1760
Лесная и целлюлозно-бумажная	0,7	155