

*Серия посвящена новейшим идеям, сформулированным в ходе научных работ, подготовки кейсов, разработки проектов для компаний, исследований и консультаций, осуществленных IMD\**

*Д. Марчанд,  
Э. Хайкс*

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНФОРМАЦИИ ПРИ СОЗДАНИИ ЦЕННОСТИ**

Каждая компания сталкивается со сложностями. Более сложными становятся, например, взаимоотношения с конкурентами, покупателями, поставщиками. Как же получается, что одни компании справляются со всеми сложностями лучше, чем остальные, тем самым опережая конкурентов? Ключевыми факторами в определении, насколько хорошо компания справляется с подобными проблемами является способность менеджмента использовать информацию о продукте, потребителях, а также операционную и административную информацию. Наше исследование подтверждает тот факт, что передовые компании уже разработали свой алгоритм управления такой информацией.

Для эффективного управления компании необходимо поощрять обмен ценной информацией между сотрудниками, развивать способы обработки информации относительно бизнес-стратегий и реалий внешнего рынка, а также инвестировать в информационные технологии с целью поддержки менеджмента и инноваций, а не только текущих процессов. Компании с высокими результатами систематически развивали эти информационные возможности на протяжении определенного времени. Как только компания достигла полноценного уровня информационного менеджмента, она может использовать информацию о покупателях, продуктах, операциях и эффективности работы с целью оптимизации других бизнес-возможностей. С нужным качеством и количеством информации, зная как правильно ее использовать и действуя более эффективно, чем конкуренты, эти компании успешно превосходят, управляют и заранее реагируют на любую сложную ситуацию, с которой они сталкиваются внутри или вне компании. Компании с несовершенными информационными возможно-

\* Все права защищены. Частичное или полное воспроизведение данной публикации возможно с разрешения журнала «Маркетинг» и IMD. При условии заблаговременного согласования плата за воспроизведение не взимается.

*Дональд Марчанд, профессор стратегического управления и информационного менеджмента IMD.*

*Эми Хайкс, научный сотрудник IMD.*

*Авториз. пер. с англ. Ирины Вадимовны Самошкиной, ст. преподавателя кафедры маркетинговых коммуникаций Государственного университета управления. Печатается с сокращениями.*

стями с трудом справляются со сложностями и добиваются хороших результатов. Без необходимой информации они не знают, как правильно реагировать на внутренние и внешние события. Им необходимо иметь больше ресурсов и времени для получения результатов, и поэтому они менее продуктивны. Различия в способностях компаний справляться со сложностями напрямую зависят от того, насколько эффективно они управляют и используют информацию, знания людей и информационные системы. Поскольку информационные возможности могут в значительной степени повлиять на остальные бизнес-возможности, они оказывают влияние на экономию ресурсов и максимальное использование ценности в других бизнес-возможностях. Мы назовем это результатом оптимизации информационных возможностей (см. табл.).

С сегодняшними цифровыми возможностями к доступу информации в любом месте, в любое время многие компании начали заменять управление информацией на передвижение людей, бумаги и продуктов по географическим, временным зонам, рынкам и организационным границам. Они заменили физические процессы на электронные, а необходимость жестких организационных структур на более гибкие. Действительная сила информационных возможностей заключается в их единой способности лучше управлять другими бизнес-возможностями. Некоторые компании, которые инвестируют в информационные возможности, могут напрямую влиять на продуктивность и производительность других бизнес-возможностей, таких как люди, процесс и организационная структура. Результат оптимизации информационных возможностей возникает, когда компания использует информационные возможности чтобы устранить неэффективность попыток добиться как снижения расходов, так и добавления ценности. Существует 5 основных областей, где оптимизация использования информации может способствовать достижению преимуществ по отношению к расходам и ценности.

### 1. Организационная структура

Информационные возможности могут играть интегральную роль в устранении сокращения штата или ненужных уровней в организационной структуре. Модернизируя процессы, минимизируя уровни управления, способствуя коммуникациям и улучшая мониторинг, информационные возможности могут создать более гибкие организационные структуры, способствуя большей децентрализации принятия решений, уменьшая затраты на знания, передачу и обмен информацией. Это позволяет таким компаниям, как BBVA пользоваться большей информацией о местных потребителях и продуктах чтобы заниматься перекрестными продажами и обслуживать покупателей через цифровые каналы, обеспечивая при этом полный корпоративный контроль. Это также сокращает бремя информационного переноса на людей, ответственных за принятие решений и способствует улучшению процесса принятия решений. Компаниям больше не нужно придерживаться вертикальной иерархической структуры и эконо-

## Результат оптимизации информационных возможностей

Информационные возможности	Организационные структуры (OS)	Процессы (P)	Люди (PL)	Внешние взаимоотношения (ES)	Финансовый менеджмент (FM)
экономит (создает продуктивность)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способствует принятию решений внутри компании</li> <li>- совершенствует мониторинг</li> <li>- выравнивает операционные структуры</li> <li>- уменьшает коммуникационные и координационные расходы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- упрощает процессы и стандартизирует процессы</li> <li>- уменьшает количество требуемых процессов</li> <li>- сокращает время обработки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способствует более эффективному использованию времени</li> <li>- увеличивает выпуск продукции</li> <li>- уменьшает необходимость прямого контроля за эффективностью работы</li> <li>- уменьшает количество штатных работников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечивает прямые взаимоотношения с потребителями</li> <li>- создает более фокусированные отношения с поставщиками</li> <li>- уменьшает непредвиденные расходы</li> <li>- уменьшает координационные расходы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- улучшает управление наличностью</li> <li>- стимулирует поступление денежных средств</li> <li>- улучшает конверсию денежных средств</li> <li>- освобождает наличность для других инвестиций</li> </ul>
добавляет ценность (увеличивает эффективность)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способствует действующим командам</li> <li>- увеличивает гибкость организационных структур и адаптивность к переменам</li> <li>- придает больше ценности на каждом уровне</li> <li>- передает полномочия</li> <li>- расширяет коммуникационные сети</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способствует выполнению на заказ продукции или своевременной доставки</li> <li>- разрешает тесные внутренние и внешние связи с другими группами</li> <li>- создает перестраиваемые процессы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- совершенствует процесс принятия решений</li> <li>- люди имеют больше времени для ценности и действий</li> <li>- сотрудники могут с легкостью оценить результаты своей работы и влияние</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- улучшает обслуживание</li> <li>- способствует контакту с потребителями</li> <li>- поддерживает потребителей</li> <li>- увеличивает коммуникации</li> <li>- укрепляет взаимоотношения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечивает денежные средства для новых бизнес-возможностей</li> <li>- позволяет новые инвестиции</li> <li>- улучшает систему управления рисками</li> </ul>

мить время и деньги на сокращение числа штатных работников и времени реагирования. Информационные возможности могут также улучшить организационную структуру и сделать ее более эффектив-

ной. Освобождая структурные границы, необходимость в вертикальной интеграции уменьшается, так как компания может формировать более реальные сети и сообщества, которые способствуют различным перспективам и поощряют инновации. Такие компании, как 3M и P&G, поощряют обмен и продвижение идей между различными группами, тем самым поощряя инновации, креативность и развитие продукта. Dell, одна из самых эффективных пользователей информации, имеет плоскую структуру организации, что увеличивает функциональность, а также имеет потребительские сегменты, каждый из которых имеет свое производственное оборудование, маркетинг, продажи и обслуживание. Это позволяет сфокусироваться и поддерживать потребности каждого потребительского сегмента. Это также позволяет компании делиться успехами и неудачами открыто внутри компании, так как функциональные области передаются по потребительским сегментам вместо того чтобы действовать разрозненно. Внутри таких компаний, как HILTI, которые зависят от контактов с тысячами потребителей, важной частью культуры является высокая степень честности и открытости. Компания открыто сообщает сотрудникам о результатах работы. Культура компании подразумевает, что люди быстро и напрямую реагируют на вопросы, связанные с эффективностью работы.

## 2. Процессы

Процессы включают в себя производство продуктов, обработку заказов, их доставку, обслуживание потребителей, создание новых продуктов, а также процессы в отделе обработки документации, такие как кредиторская и дебиторская задолженность, расходы на персонал, отчетность по затратам и набор на работу. Компании постоянно ищут способы сделать свои процессы более эффективными. Информационные возможности могут снизить расходы, оптимально организуя процессы и путем замены физических процессов электронными. Улучшить операционную эффективность можно также с помощью координации схожих задач по функциям и различным каналам так, чтобы каждый в компании смог бы работать сообща для достижения общей цели – обслуживания потребителя. Такие банки, как HSBC, сначала улучшили бизнес-процессы, направленные на потребителя, эффективно используя информационные возможности. Осуществляя продажи и обслуживая покупателей онлайн, компания обучает потребителей управлять собственными счетами и транзакциями, в то время как способствующая сокращению расходов информационно-справочная служба позволяет экономить миллионы долларов, одновременно создавая долгосрочные отношения с покупателями.

## 3. Люди

Инвестируя в информационные возможности, компании могут также оптимизировать структуру персонала. С правильными людьми, технологией и процессами компании могут сократить количество сотрудников, необходимых для достижения желаемых результатов. Помимо этого, новые информационные возможности делают сам

информационные процессы менее дорогостоящими, создавая общие социальные условия и стандартизируя способы сбора и передачи информации. Это способствует более эффективному управлению проектами и контролю функциональных задач. Международные компании, такие, как SEMEX, говорят на одном языке и делятся информацией для понимания и контроля операций, они разработали процессы для лучших инновационных практик. Эффективное использование людей является лишь частью баланса. Информационные возможности могут также улучшить работу персонала, увеличивая его коммуникацию, координацию и доступ к информации и знаниям. Предоставляя инструменты для постоянного обучения в режиме он-лайн, компания может улучшить работу персонала и его понимание бизнеса, который помогает создать общую культуру, когда люди работают вместе, учатся на ошибках и повышают компетентность коллег.

## 4. Внешние взаимоотношения

Внешние взаимоотношения с потребителями, партнерами, поставщиками, совместными предприятиями стали особенно важными в создании конкурентного преимущества при объединении знаний и опыта внутри и вне компании, а также выхода на международные рынки. Информационные возможности могут играть определенную роль в улучшении коммуникации и координации между компанией и ее внешними партнерами. Они могут способствовать снижению расходов на поставщиков, налаживая тесные и понятные взаимоотношения с розничными магазинами, такими как Wal-Mart и TESCO. Например, поставщики могут быть оповещены относительно текущих изменений в спросе, и у них появится возможность сократить или увеличить производство. Это поможет снизить расходы относительно перепроизводства и недопроизводства. Формирование тесных взаимоотношений с поставщиками является критическим в розничной торговле, где случаи, когда товары отсутствуют на складе, могут значительно снизить коэффициент доходности и прибыль. Интеграция всей цепи поставщиков компании TESCO создала операционную эффективность для себя и своих поставщиков. Системы компании связаны с планированием поставщиков и выполнением действий, предоставляя им получать реальную информацию об уровне запасов на любых точках в системе снабжения. Поставщики также могут поделиться информацией о новых технологиях, инновациях в продуктах и процессах. В свою очередь TESCO предоставляет поставщикам тенденции потребительского спроса и делится информацией о текущих и планируемых изменениях на рынке, об источниках финансирования.

Информационные возможности играют основную роль во взаимоотношениях с потребителями. Компании с развитыми информационными возможностями способны быстро и эффективно собирать и анализировать информацию о потребителях. Эти компании могут предоставить потребителям желаемые продукты и услуги, тем самым создавая ценность и лояльность бренду. Компании, которые могут

создать более тесные взаимоотношения с потребителями обычно имеют более высокий процент удовлетворенности покупателей и повторного обращения.

## 5. Финансовый менеджмент

Компании, которые эффективно управляют информацией, в большинстве случаев оценивают риски инвестиций, достигают оптимальной прибыли, увеличивают свои ресурсы и управляют бухгалтерией лучше, чем конкуренты. Делая операции более эффективными, компании могут высвободить оборотные средства, которые были сосредоточены в неэффективных ресурсах, и использовать их для создания ценности и инвестирования в новые возможности. Две области финансового менеджмента, на которые могут повлиять информационные возможности, – денежные средства и управление рисками. В конечном результате, компании начинают понимать необходимость управления денежными средствами. Многие компании, такие, например, как HP, пересмотрели свои сроки платежей, период выплат поставщикам, уровень товарных запасов, процессы выверки счетов и управление дебиторской и кредиторской задолженностью с целью увеличения движения наличных средств. Чем более эффективны они в сборе наличности или избежании неликвидных запасов, тем больше денежных средств они могут получить.

Один из примеров, связанных с товарами, предназначенными для консигнации – когда компания не платит поставщику за товар, пока его не продаст, что позволяет освободить наличность. Компании с правильной информацией о потоках денежных средств могут сосредоточиться на том, как сделать управление наличностью более эффективной и в конечном итоге увеличить баланс доходов и расходов.

Информационные возможности могут помочь компаниям минимизировать финансовые риски, включая кредитование, рынок, операционные риски. Для компаний важно определить допустимый уровень риска внутри организации, а затем оценивать проекты и клиентов по риску относительно уровня вознаграждения, а не только относительно риска конкретного клиента или проекта. Разница в реакции компаний на сложности, напрямую зависит от того, насколько умело они управляют информацией. Так, J. Dimon (JPMorgan Chase), осознавая ценность информации, сфокусировались на развитии и совершенствовании информационных возможностей – людях, информации и информационных технологиях. Их инвестиции в информационные возможности позволили им улучшить результат оптимизации информационных возможностей и работать продуктивно и эффективно. В результате они могут справляться с любыми сложностями и опережать своих конкурентов на соответствующих рынках.