Глава 7. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

7,1, Основные понятия эффективности электронной коммерции

Под термином эффективный (лат. effectivus — производительный) понимается действенность рассматриваемых мер или событий. Применительно к электронной коммерции под эффективностью будем понимать категорию для обозначения меры соответствия достигнутых результатов с помощью технологий, приемов и правил электронной коммерции целям совершаемых коммерческих операций с учетом затраченных ресурсов.

В практической деятельности для оценки эффективности необходимо сформулировать или выбрать критерий.

Обычно под критерием оценки эффективности понимают правило, по которому выбранные показатели эффективности сравнивают между собой или с некоторой нормой, если она есть или ее можно установить.

В качестве показателя эффективности может выступать некая величина, которая количественно характеризует ту или иную сторону исследуемого процесса, т. е. ее можно измерить.

Именно через соотношение показателей, т. е. через сформулированный критерий, и определяется мера соответствия технологий, приемов и правил электронной коммерции потребностям хозяйствующих субъектов при достижении цели рассматриваемой коммерческой операции.

Из определения эффективности электронной коммерции ясно, что нельзя говорить об этой эффективности вообще.

Каждая коммерческая операция, совершаемая методами электронной коммерции, относится к вполне определенной форме коммерции — торговле, лизингу, консалтингу, сцщ хованию и т. д.; методы оценки их эффективности ИЯМОТНМ и достаточно подробно исследованы.

Поэтому можно говорить об эффективности (Ш\*«тронной коммерции применительно к конкретной известной форма коммерческой операции, учитывая специфику этой формы и цель проведения рассматриваемой операции.

Например, в торговле при формулировании критерии эффективности важно учитывать маркетинговую стратегию фирмы на рассматриваемом этапе развития. Если стратегии направлена на завоевание рынка, критерий эффективности будет один; если же на получение максимальной прибыли, то критерий будет совершенно другой, в нем будут ИОПОЛМ0\* ваны иные экономические показатели.

При выборе системы показателей для оценки эффектности конкретной формы коммерческой операции возможны два подхода. Первый из них состоит в поиске новых, Н1ИН1- стных ранее показателей эффективности, которые пепосрсд- [ ственно связаны с используемыми технологиями электронной коммерции. При этом надо быть готовым к тому, что это Ий всегда и не для всех форм коммерческих операций осуществимо.

I В этом случае возможен второй подход — испольном-

! ние уже известных показателей эффективности, что, в свою I очередь, потребует определения количественной оценки влияния технологий электронной коммерции на эти известные I показатели эффективности.

■ Практика электронной коммерции показали, что в по-

1 г. давляющем большинстве случаев высокий эффективность I электронной коммерции обеспечивается на счет минимива- t ции издержек обращения (ИО). Например, в торговле иод Ж издержками обращения обычно понимают совокупность тронсакционных издержек (ТИ) и издержек но обеспечение [.:I торгово-технологического процесса (Итт), куда входят транс-

л пп

портные расходы, затраты на оплату труда, аренду помещений, ремонт основных фондов и др,

ио ш .

В свою очередь, трансакционные издержки включают:

*1И-Ит+Ит + И'+Ия+Ит,* ;

где Ипп — затраты, связанные с постановкой проблемы;

Иио — затраты, связанные с информационным обеспечением;

Ип — затраты, связанные с обеспечением ведения переговоров; И — затраты, связанные с обеспечением заключения контрак- та;

Ип — затраты, связанные с сопровождением контракта.

В практической деятельности хозяйствующих субъектов актуальным является оценка эффективности работы каких- либо предприятий, использующих технологии электронной коммерции, например торговых предприятий, а также методы сравнения двух или нескольких предприятий, использующих однотипные системы электронной коммерции.

В целом методический подход к оценке эффективности электронной коммерции в рассматриваемой предметной области может быть следующим:

* определение предметной области оценки эффективности электронной коммерции;
* определение целевой функции деятельности хозяйствующего субъекта в этой области;
* выявление показателей эффективности деятельности по достижению поставленной цели;
* формулирование критерия эффективности;
* организация получения необходимых статистических и иных данных для определения показателей эффективности;
* расчет показателей и критерия эффективности;
* анализ полученных результатов и принятие решений.

Схематически этот подход представлен на рис. 115.

диализ деятельности предприятий на рынке электронной

показал, imсколько важно правильно определить стратегию развития предприятия в присущей ему предметной (A'uu'Tii Именно здесь происходит большинство ошибок и пробегов. приводящих впоследствии к глубоким разочарованием. неизбежной потере времени и средств. Разработчики но- проектов электронной коммерции зачастую не осознают, что какой бы красивой и логически безупречной ни была идея, она далеко не всегда перспективна. Кроме того, многие авторы идей просто не в состоянии внятно объяснить, кто будет потребителем их решений, кто захочет за их идею отдать свои деньги. А ведь бизнес никогда не бывает успешным, если у руководителей компании нет четкого понимания того, что ценит их клиент и, главное, за что он готов платить (между первым и вторым иногда пролегает целая пропасть).

К сожалению, немало хозяйствующих субъектов принимали решение о развитии систем электронной коммерции, не располагая реальными знаниями о предпочтениях и поведении потребителей, совершенно не учитывая рыночную ситуацию. Такие компании полагали, что если они уже успешно действуют в какой-либо области или просто имеют оригинальную концепцию, то Интернет автоматически даст им новый прибыльный рынок. Сегодня уже достоверно известно, что подобный подход себя не оправдывает.

Менеджерам стоит задуматься, какие потребности руководимого ими бизнеса толкают его в Интернет? Как правило, все так или иначе сводится к желанию повысить эффективность бизнеса. Однако здесь уместно вспомнить, что наиболее часто применяемые в настоящее время методики оценки эффективности интернет-проектов в большинстве своем базируются на показателях работы сайта, с помощью которых далеко не всегда можно подтвердить (или опровергнуть) успешность рассматриваемого бизнеса.

Как известно, к таким показателям функционирования ШНл относятся частота посещений и время, проведенное •Кетителем на сайте. Если сайт специализируется на ново-

стях или предоставляет справочную информацию о товарах или услугах, то частота посещений и длительность визита безусловно, свидетельствуют о ого эффективной работе.

А если это онлайновый магазин?

Как для обычного магазина, так и для его интернет-двой-

ника важно, чтобы каждый посетитель что-нибудь купил (и побольше), и совсем не нужно, чтобы в магазине постоянно находилась толпа любопытных, зашедших лишь поглазеть на товары.

Оценка эффективности интернет-проектов должна быть направлена прежде всего на анализ потенциальной выгоды для выходящей в Сеть компании и, следовательно, на такую организацию проекта, которая позволит максимально увеличить именно эту выгоду, а не частоту посещения сайта.

7.2. Методы оценки эффективности систем электронной коммерции

Проблема оценки эффективности достаточно широка и может включать в себя технические, экономические, организационные и другие аспекты.

Ц Поэтому для оценки разных сторон применения систем электронной коммерции необходимо выделить соответствующие критерии эффективности, с тем чтобы по каждому из них можно было бы в дальнейшем проводить оценку и в соответствии с ней принимать необходимые меры по корректировке, развитию и совершенствованию реализуемой программы. Представляется целесообразным рассмотреть следующие направления оценки эффективности: экономическое, организационное и маркетинговое.

BL Каждому из этих направлений присущи соответствующие показатели эффективности.

Экономические показатели служат для оценки экономической эффективности выбранного варианта построения

«детемЫ электронной коммерции (например, мм ачшнш Щщ\} еервйрм предприятии и среде Интернета)

Ормнилицтжмые ttcifrciлиf«4 определим»/ №РШ'ШШ< им

^ГрйЦИМ НОВОЙ Информационной (ЧНЧеМЫ Г (\*уII1PI11'byVHItjUpl СИСТЕМОЙ, й ТйКЖе С ДеНТеЛЬНОеТЫО ПрРДНрИЯТИИ И Й/Т/ Ли#'

(rtC-npOUeCC^WM'

Под лмркетмнвокмлм! по/нмныг/мм/н м дни ним а щ/цьь понимаются показатели, характеризующие эффективность Проведения маркетинговой программы репликации и иридии жения Web-Ctpntpa и среде Интернета и вффективипбть им пользования инструментов Web-маркетинга

При этом необходимо иметь и виду, что яги перечислен ные группы покупателей связаны друг м другим Поэтому, выбирая одну на них, мы в той или иной степени ириближв

емся к комплексной оценке.

1, Экономмчсскан эффективность

Экономическая эффективность (»■)) выбра/ШОГО вариант\*» построения системы электронной коммерции предприятии мм основе Web-сервера в среде 'Интернета может быть ©пред#» лена как отношение результата ее применения (с ) м /атрв там, связанным с разработкой и эксплуатацией системы (f);

ЙВНМЬ

Полные затраты при этом составляют:

где К — суммарные капитальные вложения а проектирование системы, приобретение необходимых составляющих и ее раалиаь цию;

С( — эксплуатационные расходы.

В случае разновременности капитальных и ежегодных затрат капитальные затраты должны быть приведены к одному (первому или последнему) году эксплуатации ни формуле сложных процентов:

KmJL-

М\ё > i k a |

0+0

где К. приведенные капитальные затраты;

» коэффициент дисконтирования капитальных вложений-

г период, через который будут произведены затраты .

Результат, получаемый за счет функционирования системы, определяется по формуле

е,,=Се(/)-7Г„

где Cf(t) — аффект, полученный за время за счет снижения затрат а результате использования системы электронной коммерции.

Таким образом, в основе определения экономической

эффективности лежит определение основных статей затрат и снижения расходов за счет использования системы электронной коммерции.

Общие затраты можно разделить на единовременные капитальные затраты и эксплуатационные затраты.

К единовременным затратам относятся:

* затраты на первоначальный анализ и планирование; Й|Ё, \_ — стоимость необходимого оборудования;
* стоимость программного обеспечения;
* вложения в организацию линий связи и сопутствующее оборудование;

НШ — стоимость вспомогательного оборудования, например,

компьютерной техники, необходимой для обновления информации на Web-сервере и его дизайна или для выполнения функций по обеспечению работоспособности Web-сервера;

* затраты на подготовку и переподготовку кадров, в случае, если какие-либо функции по обеспечению работоспособности Web-сервера обеспечиваются внутренними ресурсами предприятия.

НБшт К эксплуатационным расходам относятся:

* заработная плата обслуживающего персонала;

\_ расходы на вспомогательные материалы;

 взносы аа доменное ими;

арендная плата за каналы связи;

—• шита провайдеру услуг Интернета за предоставление JpcTyna X Web-ceptiepy из Интернета, за предоставление ме-

ка собственном сервере или за обслуживание Web-серве-

р предприятия в случае размещения его у провайдера;

* амортизационные отчисления;
* дополнительные расходы в случае привлечения сторонних фирм к работам по развитию сервера, его дизайна, дополняемых функций;
* расходы на проводимые рекламные кампании и т. д.

Источники экономии зависят от выполняемых Web-cep-

асром функций.

Экономия возникает за счет использования электронных коммуникаций вместо традиционных (снижаются расходы на оечатные виды продукции, на телефонные разговоры и пересылку факсов; за счет предоставления необходимой информации обеспечивается пред- и послепродажная поддержка аотребителей; при организации виртуального магазина исче- IMT яеобходимость в организации традиционного магазина и соответствующих затратах; в случае использования каналов ^ЯШйШкта исчезает необходимость в использовании традиционных каналов распространения).

Дрм этом необходимо учесть, что внедрение и использо- ^^ИшрУеЬ-сервера не является одномоментной задачей, этот

всегда растянут во времени. Важно также помнить, использования Интернета в разных странах сильно

^^^^Н^ся и в большинстве случаев достаточно низок, так ^^^^Кльзование Интернета может заменить только неко- торую часть функций, выполняемых традиционными методами 1 !

того, необходимо учесть, что, помимо снижения организация присутствия фирмы в Интернете по- Web-сервера может принести прибыль с помощью; ^^^^Нмышения имиджа торговой марки компании;

7.4. Оценка эффективности вложений

в информационные технологии

i 1 родуктиниость информационных систем трудно изм

рить, Ио оценкам специалистов, результативность 90% йн' формационных операций определить невозможно. Однако то' что нельзя измерить, нельзя и проконтролировать. ’

Согласно оценкам около 50% затрат на информационные системы не являются необходимыми. Кроме того, в большинстве компаний нет доступа к такой ключевой инфорщ.

ции, как средняя стоимость поддержания информационных

систем в рабочем состоянии, устранения дефектов программ- иого обеспечения, ремонта техники, обучения персонала.

11оскольку производительность зависит от затрат, нахождение способов их измерения может содействовать повышению качества услуг информационных систем. Методы измерения расходов и эффективности ИТ можно разбить на три

группы.

1. Вложения в ИТ определяются, например, через соотношение совокупных инвестиций в ИТ и общих производственных издержек или чистого дохода. При таком подходе основная трудность состоит в выявлении технологий и оборудования, относящихся к информационным.
2. Второй способ предполагает разделение ИТ-инвести- ций на различные компоненты. Его преимущество состоит в том, что он позволяет проследить прохождение инвестиций, так как в организации они расписываются по разным статьям. Расходы по каждому компоненту ИТ можно анализировать

отдельно и сравнивать их между собой.

1. Наконец, третий способ предполагает изучение эксплуатации различных ИТ-компонентов: какие технологии и каким образом используются, в каких функциональных областях Наряду с количественными показателями такой подход учитывает и качественные.

С 1988 г. журнал “Computerworld” ежегодно сравнивает

компании по эффективности их информационных систем. Ком-

,й„ии ранжирук)тся и соответствии с шестью показателями,

I докупимте которых образует индекс эффективности информационных систем. Индекс складывается из следующих покаэителей, “нес" которых выражается в процентах (в сум- мв - 100%):

1. ИТ-бюджет — годовой бюджет ИТ в процентах от средних доходов отрасли — 30%.
2. Рыночная ценность — современность оборудования, измеренная как отношение в процентах текущей рыночной стоимости оборудования к доходам компании — 15%.
3. Прибыль компании за последние 5 лет — 15%.
4. Цена персонала — затраты на персонал в процентах от бюджета ИТ. Имеется в виду, что чем ниже затраты на персонал, тем выше его продуктивность — 10%.
5. Стоимость обучения персонала в процентах от ИТ-бюд- жета — 15%.
6. Доступ пользователя — степень доступа пользователя к технологии, измеренная как отношение количества компьютеров к общему количеству сотрудников — 15%.

Первый показатель относится к общим инвестициям в ИТ, второй, четвертый и пятый — к компонентам инвестиций в ИТ, а шестой — к ИТ-компонентам.

Таким образом, при формировании индекса использованы все три способа измерения. Конечно, индекс не безупречен. Содержание понятия “эффективность ИТ” неопределенно, нет четкого обоснования “весов”, присваиваемых каждому из показателей. Компании могут передавать обработку и хранение своей информации в другие фирмьь Не учтена также доля информационно-технологических ресурсов, выделяемая на разработку прикладного программного обеспечения, а это важный индикатор того, в какой мере они предназначаются для достижения успеха в конкурентной борьбе.

Конструктивная ценность индекса основана на гипотезе, что финансовое состояние компаний, признанных эффективными в информационно-технологическом плане, должно быть значительно лучше, чем у других фирм. Однако, как показы-

аии практика, индекс не коррелирует с финансовым ШШШ- 1

жен неМ, Й санаи с этим воаникает вопрос, действительно щ I

ннцекс намеряет эффективность вложений в йнформадйой. I

нме технологии. С другой стороны, вряд ли можно ожидать 1 что работа информационных систем непосредственно воздай-' I с гвует на финансовую ситуацию, поскольку последняя опра- \ делнется многими внешними и внутренними факторами, 1 (Свидетельства в пользу наличия взаимосвязи между ИТ- 1 вложениями и деятельностью организации всегда трудно фор. I

мялнаовать в силу существенных различий как в методика \ намерений, так и в специфике деятельности организаций. I Все же теоретически можно предложить ряд методов I оценки эффективности ИТ со следующими условными па■> I

маниями: I

* - производительность (определение эффективности зат- I рат на информационные технологии); 1
* полезность для пользователя (удовлетворенность по- I требителя и предполагаемая ценность услуг ИТ); I

|: — добавленная стоимость (воздействие ИТ на достиже- I

ние целей организации); I

* встроенность в бизнес (насколько деловая активность I

вависит от ИТ); I

I — воздействие ИТ-инвестиций на структуру бизнеса, I

доходов, инвестиций; I

if — видение управляющих (уровень понимания высшим I руководством стратегической ценности ИТ и его способность I обеспечить их дальнейшее развитие). I

В1 Многие руководители не удовлетворены отдачей вложенных ш ИТ средств, поэтому они считают, что информационные системы вышли из-под контроля и не способны удов- I летаорять потребности бизнеса. Тому, что во многих компаниях не достигается выигрыш в производительности за счет информационных технологий, есть несколько объяснений: Иг — основные цели и задачи бизнеса не интегрированы

Эффективно в планы работ информационно-технологических

отделов;

* проекты развития информдциониых систем обычно

рассматриваются индивидуально, и на щышшш и р\*м-

jax общей инфраструктуры,

* разнообразие технологических платформ и архитектур усложняет информационно-технологическое окружение,
* функции информаI(ионных систем ии определены четко в структуре организации, нет аффективного воздействия ва стратегическое планироаание бизнеса,

Для оценки степени использования ИТ предлагаются различные количественные модели. Один из них представляет эффективность системы н терминах стоимости и степени использования компонентов, Она полезна для выявления узких мест системы, определения экономических поеледстяий ее установки и эксплуатации, для выявления недогрузки или перегрузки и т, п. Модель рассматривает компьютерную деятельность как функцию стоимости и степени использования оборудования, учитывает качество и характер программного обеспечения, уровень подготовки сотрудников. Оправданием последнего является тот факт, что, кик показывают годовые статистические отчеты, на оплату персонала уходит 30-50% расходов на информационные системы.

Хотя отдельные организации достигли существенного успеха, общий выигрыш был до обидного невелик. Ив этого, конечно, не следует, что не нужно вкладывать средства в новейшие технологии. Преимущества, которые предоставляют ИТ, не сводятся к чисто экономическим. Тем не менее считать соотношение расходов на внедрение информационных систем и полученных доходов совершенно необходимо из-за высоких расходов на создание и поддержание и рабочей состоянии средств информатизации и коммуникаций.

Большинство организаций, по некоторым оценкам — до 95%, не используют никаких стандартных подходов к измерению эффективности своих инвестиций в ИТ, Те немногие, что пытаются измерить производительность своих информационных систем, используют непригодные либо субъективные метрики и редко связывают вложения в ИТ с общими

ннкяййТеляМИ Деннвнй ней июню ж ? HWiif Ы-н\* }■<$){ НЬьшщ§~

ММЙ Йи НррВМ\*, i'l'fip1»'I НгУВI HpPMPWWoK Н\*У Ш0Щ!/ рй<4iHWД|и I м' И'МЫ И ЙК ЙММДМНММОРМ i Ш ЩН ЛННШКШШ t РЦ J цнцьц

у• ч'иi i и н,ч р и ни рйсми) мм I ри i мм ми/юниь ицуршяу \*• кк/кщщ

ММММ ПТ ИМЯ W ^ВШфМЩЦ *ИН'И^ЩН(Щщ-*

ниничми илмжммнИ м И Г мрмнмьи/ ирммжриудьдш\*, HMfU'/f,

гйИЧйМР мррммуюеутми

ИыкиДЬМУ НННВЙУНННМ НКЙЙЛМММЙОЯД /УМ

НМрммо минму|мм| (s|filHj ПрРММУМ/еИ МЙ, HWtt/W kt ft fall (ft ЦЩ шукщ

li мммереммм ДорТНСйРММГН И рРМуЛЬЩТК И\* ШШ/ЦЮМИН Ш\*МЛШйг мим нромйВоднтвльмоРТИ IIpffiН 1‘lhHШШ BlWHffilt 0ШШМШ ШЩь

ЯТИ СИРТУММ МРЙЙЙОЮ, НИ ЙМ Ml (И 1;ЩШ >ЩИЛ М\*> Щ&ЦЩ (fa# щ,

дпбнмй оценки ориоимянни НПО м М$ИкШФЙ умршни пщщщщ

ПережницеМмО ИМИ НПщиИ уПй/(ОМ Щф1| ДЩЦЩЩЦ(if W И (Щьщ

услуг ИрпНПйНДНГРЛМНН'ТЬ НРНбРМНО ТрУ/И/О опдосить Н США,

на пример, этот сектнр дйет 70% ИМИ I If шШ( и<

ммжрннй м ИТ псущмеГММММГМ\*М ММРНИО м шум Лфмгрв, Зщщ, ИП Ирен КИМ СШРЦМЙ ШИТОЙ, ОрОИЧМОДИТРИМНЮТЬ ШР/f HI/Ч'Ш Wr рислй С ШШ Г КйНрЙШММйРН'М ВЫВОД, ЦШ рэд/дЩ1Ф(Ш WWFpb

ЛМ :1Й ЖНММТИЦИММИ Й ПТ ПрИВИДИТ К М»; С I ициому И №-

ЭКОНОМНОМУ Ж'НОЛЬЙОЙйМНЮ рМ< У|Н'ПМ

Опрос, НрОЙРДРМММП ГрРДИ руКОЙОДИТВЛ\*\*0 момомиий, щщ~

дящм\* й список 2000 крупнейших и мире И WoPul 2000), шш-

МЛ, ЧТО Ий йй МВйффРКТИММОЮ упрЙйДРМИМ И'Г ЩМШН7ММИ

ШШДМН впустую ТряТМТСИ НОрИДИй ООО М/Ш Ц МЩН4ИЬ Ш КИП

ДОЛЛЙрОЙ ГУГЙ ЦН|||рй ГН'ИПЙЫЙЙЙТСМ ММ р \*44 у Л УГН'ГН И 01ЩНШ ИТ\*

Директоров и умрйпйрмцрй, проведенным (ШШШШИШ ШШп\*М Engine, сирцмнлипирующеПсн пм портфельном уирйнлдиии просктями и щюгрйммным обей ie\*f\*of нем УI цуОньинш И№№"

ДПЙЙПИР И|М1КОДИЛОСЬ Ий иротп/ПРИМИ тррй йвТ СПЯМесТИО в 6°\*

ЛС1< чем 30 КПМПЙНИЙМИ, ПИиОрДПП НрйЧШ'П НЦРИИЙМРМЫМИ В pi®\*

дмчмыя сфирлх экономик и (ринмиойй, медицин\*\*, н/ифебитмл\*»' СЛОМ И ТРЛРКОММуНИКЙЦИоННПМ рынки К I ГлйриюЙ Целью онщм’й было нмпйлрмик ШОШШНОШ об/1йс'

i| бизнес!, который примпснт ммиГищыную 1Н71ЙНУ и, тнним

НОЙВОЛЛЮТ упрййПРИЦйМ ПрМИИ.йЬНП йыбирятй нрВ'

„рктггы и распределять И Т-бюджеты д„я тмртт Шт рого (и наибольшего) возврата инвестиций 14 тттт, ИФ яоЯЬэование офшорного аутсорсинга было нрияямно одним из наиболее эффективных методой снижения натрет При но гм ^ечалось, что эта возмгтжность до сих пор меяыое я'мл

псяользуется бизнесом.

Исследование, в ходе xoropwo было онронижо болы\* #т управленцев, руководителей проектов и бизнес тщг\*\*н\*т

пай из рассмотренных компаний, показало, ото основным я#Тт

ратные потери связаны с неиспользованием офш/д/вых Объем этих потерь оценивается примерно я #0% от Щ\тщ/ тых 300 млн долл. Несколько меньше (до 28%) жгшщмшю\* го снижения затрат было потеряно из-за неж)дректиянг/го шт- троля и неадекватного отражения хода проектов, что вылилось в превышении временных и бюджетных ыгрм, я также из-за неспособности выявить и решить проблемы при их появлении в проекте. И, наконец, до 28% финансовых потерь приходится на несогласованность ИТ— и бизнес-стратегии,

Стоит заметить, что для России характерно именно это явление. Специалисты, исходя из своих собственных задач развития различных автоматизированных комплексов, зача стую лишь отдаленно связанных с достижением общих целей организации, запрашивают средства, в высшее руко- водство их выделяет, не задаваясь вопросом о воздействии этих вложений на рост производительности В рыночных условиях такой подход обнаруживает свою бесперспективность Есть несколько способов преодолении парадокса производительности :

* ввести институт управления проектом ив всех стадиях его создания и применять методы систем и wo развития;
* внедрить стратегическое планирование;
* установить метрическую программу (в том числе раз\* Работать систему показателей для измерения воздействия ИТ

производительность);

* разработать общую модель предприятия, рвскрмваю- его функциональную структуру.

II,,,,,.,,,,,,, наиболее отчетливо про-

MurWilW» л ради» и « ХХ подтверждает тот

||шкт. что ШВШМЮШ пшообы инвестирования в ИТ не дают

должного аффекта Некоторые организации пытаются найти альтерна там гаинм co6i’i венным вложениям, например, переходя к обработке СВОИХ информационных ресурсов в других комнаннак Дру| не уменьшают И децентрализуют информационные системы, третьи обращаются к объектно ориентиром\* ИНЫМ технологиям.

111 и подходы могут принести и к успеху, и к провалу, Однако оценивать тем или ИНЫМ образом свои инвестиции в

ИТ необходимо, чтобы спасти свою организацию и собственные средства.

Иеемотрм на асе сказанное об экономической неэффективности ИТ инвестиций, очевидна, что успех компаний в будущем во многом будет определяться тем, как они реализуют возможности ИТ Ш большинстве своем эти технологии

одинаковы, разница и том, как они используются, Решения по последнему вопросу должно принимать руководство компании, а не специалисты но ИТ.

Однако ни дело управляющие высокого уровня редко обращают внимание пи эти задачи, во-первых, потому, что

У них нет достаточной информации по ряду ключевых вопросов; какие существуют возможности для получения преимуществ а бизнесе с помощью инновационного использования информационных систем; как обратить эти возможности в реальные преимущества; кик получить большую отдачу от уя<" сделанных в информационные системы вложений и т. п. з Во-вторых, в большинстве крупных компаний решения, связанные с развитием ИТ, принимаются лишь на уровне соответствующих отделом или ниже.

Третьи причина — оценка нового проекта производится

изолированно, нне общей стратегии корпорации. Главным и

Наиболее распространенным результатом неправильного поД'

НВДв к проблемам развитии информационных систем являет- Врб инвестирование ежегодно растущих средств в обслуя^'

Я9Л

уиш\*. модификацию и управление устареншими система- им. • \*\* концентрация ресурсов на главных ни правлениях.

В основе деятельности спациалистов-технологов должна ,\*ж\*ть предпосылка, что задача информиционно-технологи\*\*

ческих отделов состоит не в написании элегантных программ, t в улучшении деловых процессов, помощи организации а

достижении своих целей. Работники могут выполнить эту задачу только в том случае, если понимают, какой вклад в общее дело вносят их отделы. Их грамотность а области ключевого бизнеса не роскошь, а необходимость. Ответственность за овладение предметом бизнеса лежит на сотрудниках информационно-технологических отделов, которым следует больше ориентироваться на потребителя, заказчика, рынок.

С Роач, экономист компании Morgan Stanely, который

в середине 80-х гг. указал на парадокс производительности, сегодня убежден, что ИТ являются одной из причин роста производительности. Корпорации сокращают огромное число управляющих среднего уровня, поскольку реинжиниринг

и новые технологии позволяют обходиться без них. В старых корпоративных структурах роль средних управляющих состояла в передаче информации от производства к высшим управляющим и обратно. Базы данных и компьютерные сети делают эту работу быстрее, лучше и дешевле. И этот эффект распространяется в направлении от больших компаний к малым.

Реальная стоимость ИТ становится важной проблемой для вокшший во всем мире. Речь идет не только о первоначаль- К^Щ^ШТратах на приобретение оборудования, но и о расхо- ЯШШуправление и обслуживание системы. Движение к снижению цен было инициировано покупателями, озабоченными /.|HtatopBWf затрат на сопровождение системы в течение ее ^’(^Мрмшого цикла, но затем этот импульс был перенят про- ЖЩМрнтелями и поставщиками оборудования. По данной при- ^^^^Нргавщики оборудования (Compaq Computer, IBM и

СУроят свои системы с таким расчетом, чтобы повысить ч jit |ЦЖ in и 11 и сократить затраты на обслуживание.

Растущий интерес к стоимости ИТ отражается в много, численных исследованиях, демонстрирующих, что стоимость оборудования — наименее важная составляющая общих рас. ходов на ИТ. За типичный пятилетний жизненный цикл настольной компьютерной системы затраты на оборудование составляют от 10 до 12% общих расходов на приобретение и эксплуатацию этой системы. Значительную долю составляет оплата труда, необходимого для поддержки, администрирования и операций конечных пользователей.

Снизить стоимость содержания информационных систем поможет их упрощение, вложения в обучение персонала, управление системами, разработка средств для конечных пользователей, включая технологию автоматизации трудоемких задач. Однако вопросы стоимости и цены не должны быть главными при решении проблемы перехода от больших машин к архитектуре “клиент—сервер”. Основные дебаты должны идти вокруг вопросов о информационно-технологической инфраструктуре и способах удовлетворения деловых запросов. Реальные преимущества архитектуры “клиент—сервер” лежат не в плоскости экономии средств, но в возможностях, которые она обеспечивает для создания приложений, повышения гибкости и более быстрого вхождения в рынок.