

1.0

Мода прошла... А что взамен?

Тогда считать мы стали раны,
товарищей считать.

Михаил Лермонтов

Замысел не есть обман.
Вымысел еще не точка.

Булат Окуджава

Мнение бизнеса: «Они не про бизнес!»

*Чем слабее доводы,
тем крепче позиция.*

Станислав Ежи Лец

Еще недавно информационные технологии (ИТ) были в моде. А когда поступки диктует мода, деньги считать не принято, да и неприлично как-то. Важен результат! Но время идет, информационные технологии прочно вошли и в нашу повседневную жизнь, и в практику бизнеса. Мода проходит, рассеивается туман фантастических начальных ожиданий, и люди начинают оценивать выгоды, считать затраты, задумываться о том, стоят ли понесенные затраты полученных выгод.

Нынешний период взаимоотношений бизнеса и ИТ характеризуется как раз переходом от эмоций и ожиданий к подсчетам, оценкам и реальным прогнозам.

Вчера об ИТ говорили как о средстве снижения издержек за счет внедрения новых технологий в технологические процессы и в процесс управления. Сегодня жесткая конкуренция, в которой живет бизнес, требует участия ИТ в формировании и реализации его стратегии, быстрого включения в операционную деятельность компании нужных инноваций и возможности оперативного управления уровнем, объемом и местом предоставления того или иного ИТ-сервиса.

Для этого бизнесу, как минимум, необходимо знать, в чем он нуждается, какую поддержку сегодня получает и как ее можно измерить? Недостаточно делать бизнесу «хорошо». Нужно научиться объяснять, какими средствами это достигается, какие существуют аналоги и в какую зависимость от поставщика бизнес попадает или может попасть.

Становясь сильнодействующим средством, способным стимулировать или, напротив, блокировать деловую активность, информационные технологии становятся объектом пристального внимания бизнеса

и его собственников. Удовлетворены ли стороны друг другом, понимают ли проблемы друг друга?

Для оценки полезности ИТ для бизнеса придумано множество методик. Часть из них оперируют чисто финансовыми показателями (ROI, NPV, IRR и пр.). Другие — расширяют состав показателей, включая различные качественные и количественные оценки полезности [14].

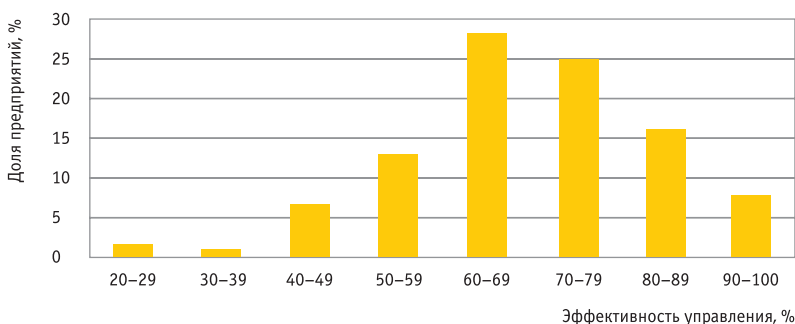


Рис. 1. Удовлетворенность ИТ (исследование MIT)

На рисунке 1 приведены данные, полученные в результате исследования, проведенного MIT [11], которые демонстрируют текущий уровень удовлетворенности бизнеса ИТ-поддержкой. При обследовании изучались такие аспекты, как эффективность управления издержками, уровень эффективных инноваций, влияние ИТ на развитие бизнеса и его гибкость.

В результате опроса было выявлено, что эффективность ИТ в среднем была оценена в 69 баллов из 100 (при минимальном балле 20). Лишь для 30% компаний эффективность была оценена выше среднего балла.

Картина далека от идиллической. Прежде всего, бизнес считает неэффективным использование ИТ-активов и управление их жизненным циклом. По сравнению с компаниями, в которых ИТ оценивается высоко, компании с оценкой эффективности ИТ ниже 69 баллов,

демонстрировали уровень рентабельности ИТ-активов на 20% ниже. Было отмечено также, что устойчивость работы ИТ-систем при развитии ИТ-инфраструктуры постоянно снижается.

Бизнес бы и рад оценить, эффективен ли процесс его ИТ-обслуживания, но как это сделать, когда затраты, с точки зрения бизнеса, не прозрачны, не структурированы, зачастую просто непонятны и нелогичны. Не ясно, на каком этапе и за счет чего образуется добавочная стоимость. Во многих компаниях нет понимания суммарных эксплуатационных расходов, они разбросаны по разным разделам бюджета и контролируются различными службами предприятия. И даже если с этой болезнью разобщенности удастся справиться (что само по себе непросто — службы и подразделения не любят терять контроль над разделами бюджета), сложно понять, что конкретно покупает бизнес за свои деньги.

Приобретение актива должно сопровождаться улучшением существующего или формированием нового, необходимого для бизнеса сервиса, который позволит снизить издержки, обеспечить повышение эффективности или ускорить реализацию стратегии. Однако часто бизнес подталкивают к приобретению того, в чем он совершенно некомпетентен и чем не может эффективно управлять. При этом способы обоснования ИТ-службами приобретения тех или иных программ и оборудования походят скорее на шантаж, чем на объяснение и партнерскую договоренность.

Постоянное расширение ИТ-инфраструктуры становится своеобразной данью, оброком или налогом на некомпетентность в данной области. При этом ситуация не ограничивается только ростом ИТ-затрат (сколько ни говори о необходимости экономии) и снижением качества (надежности) обслуживания. Растет и зависимость бизнеса от ИТ. Бизнес, привыкший к свободе рук, возможности маневра и выбора, все менее готов с этим мириться.

Терпение бизнеса лопается. Он не хочет зависеть от ИТ-шников, говорящих на профессиональном жаргоне и не снисходящих до объяснения своих действий и включения в решение реальных бизнес-проблем.

Руководитель «Евросети» Е. Чичваркин как-то заметил, что «компьютеры сделали заносчивые яйцеголовые ИТ-шники для самих себя и своего статуса в мире с бинарным мышлением. Не для людей». Но бизнес не хочет зависеть от яйцеголовых и чувствовать себя бараном, которого куда-то ведут фанатики технологий, не понимающие принципов управления и не желающие брать на себя ответственность. Он хочет быть клиентом. Он не хочет, чтобы его обманывали и хочет, чтобы его уважали. Он платит деньги, значит, «фанатики» должны быть тех цветов, которые ему нравятся.

Мнение ИТ: «Вам шашечки или ехать?»

*«Нетрудно стрелять в цель,
когда она есть».*

Станислав Ежи Лец

Эта фраза из старого анекдота лучше всего отражает мнение ИТ-специалистов об отношении бизнеса к их деятельности. Действительно, бизнесу надо «ехать», но и «шашечки» важны. И не только «для порядка». «Шашечки» — это внешняя атрибутика, но за ней стоит определенная система соглашений, которая дает пассажиру уверенность, что водитель — профессионал и машина в порядке. В реальности это не всегда так, но хотя бы уверенность есть.

ИТ прошли за десятилетия путь, который бизнес прошел за века. И как молодое, сильное и профессиональное братство, ИТ могут прислушаться к проблемам бизнеса и найти в нем поддержку и силу, а могут по-прежнему видеть в нем только самодура и супостата и мечтать лишь о собственных новых достижениях, победах и рубежах. Сегодня диалог бизнеса и ИТ напоминает диалог старого и несколько капризного царя и молодого военачальника, защищающего царство. Проблема не нова. Забудут о царстве, не научатся доверять друг другу — не будет такого царства.

Обследование, результаты которого приведены выше, показало, что большое влияние на эффективность ИТ оказывает уровень понимания и вовлеченности бизнеса в управление ИТ. Чем выше процент топ-менеджеров, которые способны описать механизмы управления ИТ и участвуют в принятии ключевых решений по вопросам использования ИТ, тем выше эффективность управления. На предприятиях с неэффективным ИТ уровень топ-менеджеров, понимающих, как управлять ИТ, не превышает 30%. И только у 5% предприятий более 80% топ-менеджеров в курсе этой проблемы.

Отсутствие руководителей бизнеса, отвечающих за решение вопросов организации ИТ на предприятии, влечет за собой неэффективность их использования. Бизнесу не следует ждать, что проблема взаимодействия ИТ и бизнеса будет решена самими ИТ-шниками, нужно принимать деятельное участие в ее разрешении.

Недавние процессы Enron и Andersen Consulting показали, насколько серьезно обстоят дела. И дело не в желаниях и капризах, а в высокой степени риска для менеджмента и акционеров, связанной с зависимостью бизнеса от ИТ. Уж коль скоро акционеры (вспомним акт Сорбейнса—Оксли) и сам бизнес забеспокоились, совершенно очевидно — ИТ неминуемо станут понятными, прозрачными, измеримыми. Это вопрос не вкуса, а времени.

Уже сегодня сервисные организации, желающие обосноваться на рынке высокотехнологических сервисных услуг, обязаны проходить глубокий аудит на соответствие стандарту SAS70, который требует структурированности сервисов и регулярного мониторинга их производительности. Десятилетия высокотехнологических прорывов, когда прозрачность и устойчивость решений приносились в жертву инновационности и эффективности, завершаются.

Поэтому ИТ не стоит инфантильно «обижаться» и «закрываться», а, напротив, нужно осознать, что их считают достойными, важными, незаменимыми и именно поэтому предъявляют соответствующие требования. Период детства подошел к концу.

Пространство ИТ: поглядим за горизонт

*И деньги можно бросить на ветер,
если он встречный.*

Леонид Сухоруков

Зачем же бизнесу ИТ? Для внедрения и поддержки системы управления предприятием? Для управления активами? Или для управления отношениями с клиентами? На большинстве предприятий сегодня пытаются ставить и решать именно такие задачи.

Но стратегическая ценность ИТ для бизнеса не только и не столько в автоматизации операций, обеспечивающей их быстрое и эффективное исполнение. Главное, что ИТ представляют их в форме, для которой нет границ.

Автоматизированный бизнес имеет возможность географического маневра. Он может немедленно прийти туда, где он нужен, или туда, где есть нужное ему. Очень важно также вовремя уйти оттуда, где потребность в услугах пропала.

Томас Фридман в «Краткой истории 21 века» [6] говорит о том, что мир бизнеса, мир конкуренции, мир участия в битве за клиента становится «плоским». «Плоским» же становится и мир поставщиков. Кеничи Омае, один из мировых гуру в сфере глобализации, вторит Фридману: «Остаток мира» (ROW — Rest of the World), обладая громадным человеческим и интеллектуальным потенциалом, преодолевая границы и расстояния, врывается в процесс передела бизнес-поля, привнося небывалую жесткость в конкурентную борьбу [15].

ИТ в этой борьбе становятся важнейшим стратегическим средством, которое не просто обеспечивает участие в глобальной войне бизнеса за клиента, но и кардинальным образом влияет на исход этой войны.

Бизнесу, как никогда, важна не система, не программа, не оборудование и даже не созданное специально для него решение — «продажу решений» не предлагают сегодня лишь самые ленивые разработчики. Бизнесу нужен готовый для потребления «энерджайзер» — инновационная смесь, обеспечивающая новые, важные для клиентов свойства его основного продукта, технологическую и географическую гибкость его системы производства и распределения.

Ключевым фактором полезности является улучшение (развитие, обновление, омоложение) определенного бизнес-процесса, являющегося неотъемлемой частью самого бизнеса. То, насколько быстро инновация и изменения проникают в процессную «кровь» компании, распространяются между людьми, участвующими в создании основного для бизнеса продукта, и какие при этом возникают побочные, нежелательные, эффекты, становится определяющим фактором ценности информационных технологий.

Любые исследования и разработки, независимо от того, кто их производит и где они производятся, будут приняты и окупятся, если они ускоряют быстрый и не слишком болезненный процесс изменения (развития, обновления, омоложения) бизнес-организма. Те же бизнес-процессы, изменение которых заблокировано неготовностью того или иного элемента (ИТ — не исключение), будут подвергаться кардинальной реорганизации или исключаться из употребления (как атавизм).

Именно с учетом этого нужно искать выход из кризиса отношений ИТ и бизнеса. В термине «информационные технологии» на первый план выходит первое слово, оставляя второму лишь роль верного слуги.

Развиваясь, игрушечный мир ИТ стал реальным. Более того, научился преодолевать пространство. Трансформация бизнес-контента в цифровой вид позволяет пересекать границы и континенты, подключает к сотрудничеству «остаток мира», становится ключевым фактором с точки зрения участия в глобальных бизнес-войнах. Бизнес требует готовности к разворачиванию точек присутствия там, где это нужно

ему, не признавая оправдания невозможности в терминах технических ограничений. И это важнейший аспект миссии ИТ.

Другой аспект миссии связан со временем, скоростью развития рынков. Сегодня бизнесу важно как можно скорее придать продуктам и бизнес-процессам новую форму, которую требует покупатель. Начинать с нулевого цикла разработку и внедрение новых программ, технологий и оборудования некогда, время критично, а опоздания приводят к фатальным последствиям.

Потребность бизнеса в той или иной технологии сменилась на потребность в полезном сервисе (услуге), который способен быстро усваиваться бизнес-процессами, составляющими бизнес-организм. Этот полезный сервис не может быть статичным, он должен развиваться вместе с бизнес-процессами, стимулируя их эффективную работу.

Крест ИТ

*Штурм, аврал, двойной тариф,
Чем, судьба, не твой мотив?*

Михаил Щербаков

Что же вызывает озабоченность бизнеса? Высокая стоимость и низкое качество ИТ-обслуживания? Нужно ли быстро повысить экономическую эффективность бизнеса? Или необходимо кардинально ускорить отклик ИТ на требования бизнеса, обеспечить его конкурентоспособность за счет ускорения проникновения инноваций в деятельность компании?

Различные источники, анализирующие эффективность ИТ, отмечают наступление «состояния креста» между графиком роста эксплуатационных расходов и бюджетов, выделяемых на ИТ (об этом пишет, в частности, Леонид Черняк в [1], см. рис. 2). В то самое время, когда бизнес хотел бы видеть в ИТ инновационный энерджайзер, наблюдается стремительный рост эксплуатационных расходов, приближающий нас

к моменту, когда на развитие, инновации и инвестиции просто не останется средств (в конечном счете, бюджет-то един!).

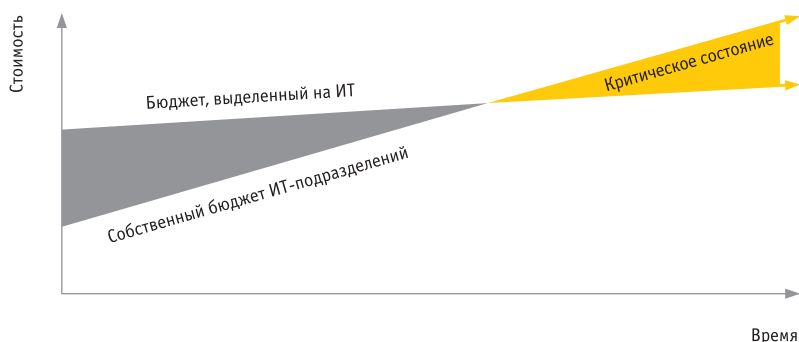


Рис. 2. Крест ИТ

Похожую картину выявили и исследования, проведенные в 2005–2007 годах ОАО «ГВЦ Энергетики» на энергопредприятиях России [3]. На рисунке 3 представлена динамика эксплуатационной и инновационной составляющей в ИТ-бюжете энергопредприятий, входящих в состав ОАО РАО «ЕЭС России».

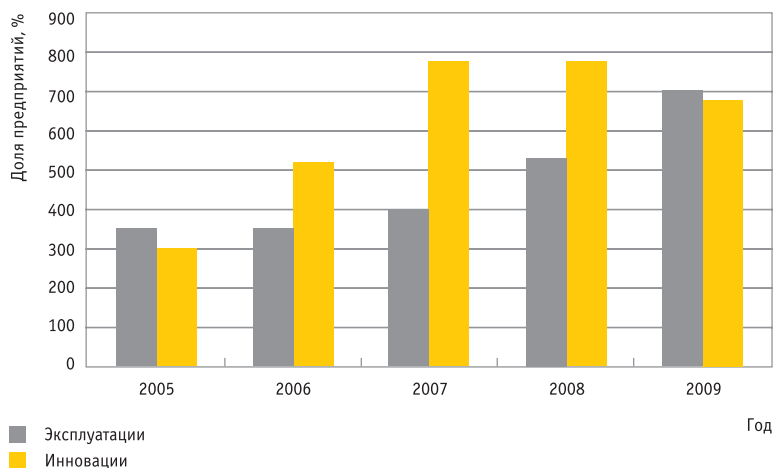


Рис. 3. Динамика ИТ-бюджетов дочерних компаний ОАО РАО «ЕЭС России»

На примере энергетической отрасли видно, что за 3 года эксплуатационные затраты выросли почти в 2 раза и, уже практически достигнув уровня инновационных затрат, не собираются на этом останавливаться.

Аналогичная ситуация складывается и в других отраслях. Разные источники сходятся во мнении, что необузданная погоня за новизной в ИТ становится барьером для проникновения полезных инноваций в бизнес-процессы. Доля эксплуатационных расходов в ИТ-бюджетах предприятий пока еще меньше теоретически допустимых, выверенных значений, но динамика роста этих расходов такова, что завтра допустимый предел будет пройден.

Эксплуатация «давит» инновации или в ближайшем будущем соберется их раздавить, не оставляя бизнесу достаточных ресурсов для развития. «Точка креста» — это критическая ситуация, когда инновации станут невозможными без кардинального увеличения существующего ИТ-бюджета.

Очень напоминает игру в тетрис: неудержимые ИТ-специалисты стремятся к внедрению все более ультрасовременных технологий, в то время как уже оплаченные и внедренные не слились с бизнес-процессами и не дали той отдачи, которую от них ожидали. К чему эта гонка ИТ-вооружений?

Недовнедренные приложения, недоиспользованное оборудование вызывают рост эксплуатационных расходов. Многочисленные «недо-» приходится доводить до полезного для бизнеса состояния «инновационной смеси» уже в процессе эксплуатации — а это немалые дополнительные затраты и потеря темпов.

Понятно, что людям, принимающим бизнес-решения, от эксплуатации отказаться сложнее, чем от новых проектов. Завтрашним днем жертвовать гораздо проще и безопаснее, чем сегодняшними потребностями. Сбои в текущей деятельности скажутся прямо сегодня, а приостановка или замедление развития бизнеса, постепенная потеря его конкурентоспособности — вещи не столь очевидные, за них надо платить существенно больше, но потом. Авось обойдется! «Вчера» и «сегодня» одерживают уверенную победу над «завтра».

Если так будет продолжаться, выбирать придется только между плохим и очень плохим сценарием развития событий:

- значительный рост ИТ-бюджета, эффективность которого бизнесу и в нынешнем объеме плохо понятна (бизнес справедливо считает, что ИТ должны работать на бизнес, а не наоборот);
- стремительное снижение уровня конкурентоспособности.

Для преодоления существующей тенденции нужно совсем немного:

- стратег, способный своевременно разглядеть наступление креста;
- история успеха, которая позволила бы нащупать эффективный выход из положения.

Обратимся к успешным примерам построения таких мостов понимания между бизнесом и провайдерами (поставщиками) важнейших услуг.

Одной из причин реформирования российской энергетики стало положение, которое наглядно иллюстрируется так называемым крестом Чубайса. На диаграмме (рис. 4) показано, что энергопотребление в стране растет быстрее, чем ввод новых энерго мощностей. Осознание рисков, связанных с приближением к точке, за которой ситуация для потребителей станет уже критической, побудило правительственных чиновников, крупных бизнесменов (в нашей терминологии это все — бизнес) и производителей электроэнергии (поставщиков) найти общий язык и запустить механизм реформирования энергетики.

Раньше каждое из 76 региональных энергопредприятий обеспечивало весь спектр деятельности в определенном регионе — от генерации электроэнергии и ее транспортировки до распределения и сбыта. Эта структура была трансформирована в межрегиональные предприятия, каждое из которых сосредоточилось на решении только одной задачи — генерации электроэнергии, ее передачи (распределения) или сбыта. Произошел переход от региональной монополии на энергетику к межрегиональным бизнес-ориентированным структурам, многие из которых (генерация, распределение, сбыт) оказались конкурентами и стали бороться за клиентов. Причем борьба эта вышла за пределы региона.

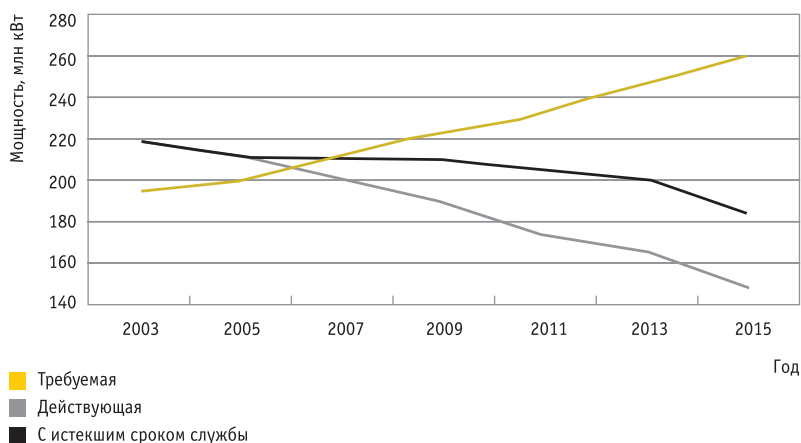


Рис. 4. Крест Чубайса

Не все проходило и проходит безболезненно, но реформа вызвала к жизни ранее скрытые силы, привлекла к участию в процессе талантливых менеджеров, позволила привлечь значительные инвестиции в развитие энергетики и определила суть структурирования отношений в отрасли на многие годы. Это позволило снизить риск наступления «точки креста», т. е. дефицита электроэнергии в ближайшем будущем. Важнейшим достижением реформы стало и то, что клиент получил право выбора и обрел независимость от конкретного поставщика.

В 70-х годах XX века промышленность США (речь идет о заводах и фабриках в разных отраслях, в том числе в авиации и атомной энергетике) вплотную подошла к кризису роста эксплуатационных расходов, увеличилось количество техногенных катастроф. Необходимы были срочные меры по ограничению влияния этих негативных факторов на развитие промышленности. Данные, которые в [2] приводит Терри Уайерман (Terry Wireman), представлены на рис. 5. В этом случае динамика роста эксплуатационных затрат также превосходила динамику роста выделяемых на эти цели бюджетов.

Глубокий анализ ситуации, обобщение данных различных предприятий и отраслей позволили создать специальные методологии управления

обслуживанием. В частности, были созданы методология обслуживания, сосредоточенного на надежности — RCM (Reliability Centered Maintenance) [12], и концепция превентивного и предсказательного обслуживания [13].

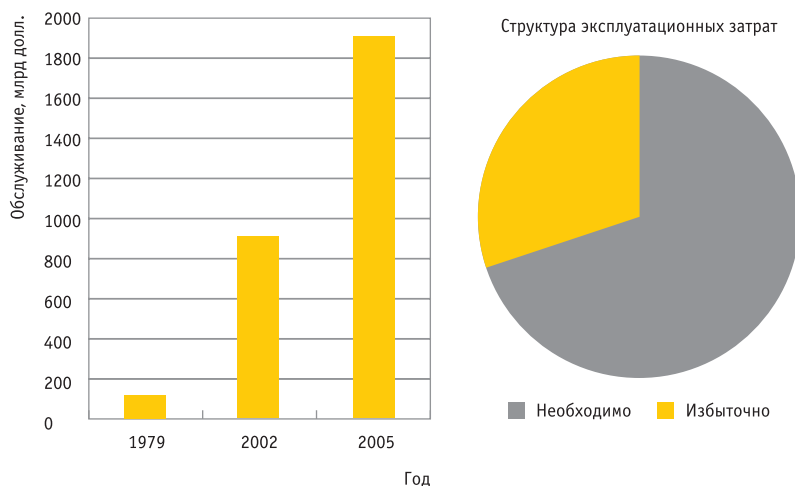


Рис. 5. Динамика и структура эксплуатационных затрат в промышленности США

Целый ряд важнейших прикладных исследований в области теории надежности, анализа рисков, управления работами по обслуживанию, внедренных в производственный процесс, позволил снизить эксплуатационные расходы на некоторых предприятиях в 5 раз [2]. Кроме того, значительно меньше стало человеческих ошибок при проведении работ.

В первом из рассмотренных выше примеров, касавшихся российской энергетики, снижение риска наступления «точки креста» и освобождение клиента от эксклюзивного давления поставщика было достигнуто за счет структурирования отрасли, выделения в ней компаний, сосредоточенных на определенном виде деятельности и конкурирующих между собой.

Во втором примере, в промышленности США, риски были существенно снижены за счет более глубокого проникновения в содержание работ по обслуживанию и перехода от исторически сложившегося режима эксплуатации, когда большая часть работ выполняется после наступления инцидента, к режиму, когда работы по обслуживанию выполняются по индикаторам, рассчитываемым с учетом различных факторов.

По этим путям, проложенным опытными менеджерами и специалистами в России и мире, и должны идти ИТ (и не только ИТ):

- с одной стороны, разделять виды деятельности и ответственность за их эффективность;
- с другой — вырабатывать технологии управления каждым выделенным видом деятельности.

Кризис может быть преодолен, если не продавать бизнесу ИТ-системы, а научиться управлять предоставлением бизнесу нужных ему ИТ-сервисов. А стимулировать к этому ИТ-шников можно, как это было сделано в энергетике, преодолев «конфликты интересов» и внося элемент конкуренции в их отношения с бизнесом. При этом открываются совершенно новые, ранее неведомые возможности.

Оказывается, ИТ — это бизнес (точнее, может стать бизнесом)! Он способен самостоятельно привлекать финансовые средства, инвестировать их в изучение потребностей клиентов, исследования и разработки, развитие собственной технологической базы и предлагать бизнесу не полуфабрикаты, а готовую к применению продукцию.