

**Intelligent Enterprise, 2 декабря.**

## **В зеркале деловой игры.**

*Сергей Костяков*

*Принцип деловой игры - далеко не частая форма организации мероприятий, которые проводятся с участием корпоративных заказчиков управленческого консалтинга и бизнес-систем. Но даже если таковые имеют место, подобная форма ассоциируется скорее с обучением. На своей ежегодной конференции «ERP-Диалоги» консалтинговая группа «Борлас» большую часть времени отвела именно деловой игре. Ее проведение показалось интересным не как прогрессивная форма обучения, а несколько по иной причине.*

Смена привычных в реальной жизни ролей на роли в деловой игре позволяет наблюдать некоторые черты, характерные для корпоративного проекта, особенно рельефно заметные как раз не в реальной действительности, а в модельной ситуации. Суть деловой игры, которую провела группа «Борлас» на конференции «ERP-Диалоги», в следующем.

Гипотетический холдинг «Русхимпром», в состав которого входит три географически распределенных, расположенных достаточно далеко друг от друга предприятия химической индустрии, формирует запрос на предоставление коммерческих предложений по проекту «Совершенствование системы управления компанией». В тендере борются за победу четыре «консалтинговых компании». В состав координационного комитета проекта вошли как реальные консультанты по внедрению подобных систем, так и топ-менеджеры крупных российских производственных компаний (в том числе и из «реальной» химической промышленности). В состав «консалтинговых компаний» - только функциональные руководители и генеральные директора реальных российских предприятий (консультантов по внедрению там не было). За тем, как разворачиваются события в тендере, следит наблюдательный совет, который состоит соответственно из представителей консалтингового бизнеса и специалистов компаний-вендоров. Он делает собственные выводы. Вся игра - от объявления тендера до презентации предложений «консультантов» и оглашения победителей - заняла полных два дня.

### **Что имеем, и что хотим**

Не секрет, что проект задания управленческому консультанту и/или специалистам по внедрению ИТ-систем самого различного класса далеко не всегда формулируется в виде так называемых Request for Proposals (RFP, запросах на предоставление коммерческого предложения) со многими присущими данному типу документа содержательными разделами (подробнее о RFP см. Intelligent Enterprise № 12, 2004). Часто, к примеру, российские компании в основном сосредотачиваются на описании требований, не связывая их со способами их достижения. Информацию по структуре бизнеса, желая минимизировать риски потери конкурентоспособности, российские компании часто предпочитают представлять очень скупо. В свою очередь поставщики услуг по внедрению критикуют заказчиков за неумение грамотно составлять RFP, требуя от них вполне определенной формализации и акцентов в изложении своих требований.

Осложняет ситуацию то, что весьма неопределенным было и остается понятие «тендер». Этим популярным ныне термином нередко называют те действия по выбору информационных систем, которые не предусматривают даже ключевых моментов соответствующей процедуры - рассылки тендерных писем, выделения отдельных этапов тендера, формирование тендерного комитета.

В нашем случае окончательный документ, формализующий требования к исполнителю ИТ-услуг фактически представлял собой результат коллективного творчества топ-менеджеров ряда крупных российских компаний, управленческих консультантов, а также специалистов по внедрению бизнес-систем. Соответственно его можно рассматривать как вариант, в оптимальной степени устраивающий обе стороны комплексного проекта по реорганизации системы управления: корпоративного заказчика, выдающего в нем инструмент адекватного выражения своих требований к исполнителю, и исполнителя. Для последнего документ должен сдерживать всю необходимую информацию, и желательно, чтобы она не была противоречивой.

Итак, первоначальный документ проекта был формализован именно в виде запроса на предоставление коммерческого предложения (RFP). Как и требуют классические принципы его составления, первым разделом оказался обзор проекта, состоящий, в свою очередь, из двух основных подразделов: общего описания деятельности заказчика и непосредственно формулировок требований к проекту. В разделе описания деятельности холдинга была представлена следующая «классическая» для документов типа RFP информация: распределение полномочий и ответственности между управляющей компанией и производственными предприятиями холдинга, а также детальное (и в значительной мере количественное) описание деятельности каждого из четырех входящих в холдинг заводов.

Описание деятельности заводов в основном состояло из следующих пунктов.

1. Общая информация о видах деятельности, номенклатура отдельных групп выпускаемой продукции (в среднем пяти-восьми).

2. Количественная информация, включающая точные данные (до десятой доли процента и в разрезе каждой группы продукции) о загрузке производственных мощностей, суммарном объеме производства продукции (без разбивки по продуктовым категориям), количестве персонала и средней зарплате работников предприятия. Кроме того, по каждому из заводов была приведена структура затрат на производство и реализацию. Это пять-семь элементов, также приводимых (судя по цифрам, с точностью + 2-3 %) одной цифрой без детализации.

3. Наконец, выборочно приведены обобщенные показатели самых базовых параметров экономической деятельности производственных единиц (рентабельность производства в целом, затраты на рубль товарной продукции, среднемесячная производительность труда и т. д.) и/или их динамики за последний год.

Раздел корпоративной стратегии на перспективу формулировался в четком формате перечисления стратегических целей на ближайшие два года (выход на фиксированные уровни объема продаж, рентабельности собственного капитала и рентабельности продаж) и ключевых задач по достижению этих целей. При этом смело декларировался фактически полный спектр возможных способов решения данных задач - структурная организация модификация бизнес-процессов и методов управления, а также (отдельной строкой) внедрение комплекса бизнес-приложений и ИТ-инфраструктуры.

В разделе описания проекта ситуация была представлена по абсолютно классической схеме с группировкой бизнес-требований к системе управления в несколько категорий (управление бизнесом, организация деятельности, система управления экономикой и финансами, информационная система и ИТ-инфраструктура). Каждая категория была детализирована в форме списка «проблема - направление ее решения».

### **Анализ RFP**

Если сравнивать приведенный для рассматриваемого гипотетического случая RFP с неким полным «собирабельным» примером подобного документа, то окажется, что некоторые пункты отсутствуют. Из того, что в нем было представлено слабо, и того, что иногда все-таки входит в запросы такого рода, можно отметить следующее:

- ключевые рынки, клиенты и поставщики предприятий, входящих в холдинг, и степень их взаимных поставок продукции друг другу;
- история компаний до вхождения в холдинг, ранее принятые стандарты качества или иные спецификации управления, если таковые имеются (отметим, что история развития ИТ-инфраструктуры оказалась вместе с тем представлена более или менее подробно в проектной части RFP);
- информация о структуре и квалификации персонала;
- некоторые специфические особенности деятельности предприятий - труднопредсказуемый спрос, существенно ограниченные источники в выборе поставщиков сырья, трудности с кадровым резервом определенной квалификации на перспективу и т. д.

В целом можно отметить, что недостающая информация больше касается качественной стороны бизнеса и его уникальных черт, истории его развития более чем за один год (на Западе информация о компании в подобных документах предоставляется обычно на глубину три-шесть лет), а также сведений о деятельности ближайших бизнес-партнеров холдинга. Вряд ли стоит говорить об обязательности присутствия этой информации в RFP, но не исключено, что из этих данных и ИТ-, и бизнес-консультанты также могут почерпнуть для себя весьма полезную информацию.

Надо сказать, что в имеющемся RFP не содержались практически обязательные в таких случаях требования представления сведений о консалтинговой компании, претендующей на выполнение проекта, - о ее финансовой устойчивости, функциональном покрытии, подходах к внедрению, референтных отзывах клиентов и пр. Кроме того, предполагалось, что сама ERP-система и технологическая платформа под нее (в данном случае Oracle E-Business Suite, а также инфраструктурные решения IBM и Cisco) уже выбраны. Если говорить о тендерной процедуре, то эта ситуация скорее возникает на заключительном ее этапе. Хотя, учитывая реально отведенные на деловую игру два дня, допущение вполне оправданное.

### **Заказчики в роли консультантов**

Предложения по реализации проекта «Совершенствование системы управления компанией» в рамках деловой игры, как мы уже отметили, были подготовлены исключительно представителями российских компаний-заказчиков. Такая перемена ролей представляется нам интересной сама по себе. В мероприятиях, посвященных методологическим вопросам управленческих технологий и внедрению ИС, представители клиента вообще не так часто играют активную роль. А тут им представилась возможность выступить в роли консультантов, сделав, по всей видимости, те акценты в собственных презентациях, которые они желали бы видеть от истинных консультантов. Четыре конкурирующих между собой группы подготовки коммерческих предложений насчитывали восемь-десять человек. Примерно на две трети они состояли из бизнес-руководителей первого-второго уровня (генеральных и финансовых директоров и их заместителей, директоров по развитию и т. д.) и на одну треть из ИТ-директоров.

Анализируя как сами предложения, так и процесс их подготовки, кратко выделим наиболее, на наш взгляд, интересные моменты.

1. После создания RFP и распространения данного документа принято через неделю-другую проводить среди претендующих на исполнение проекта консультантов очные встречи с компаниями-кандидатами - или по крайней мере с теми из них, кто после изучения коммерческого предложения выразил желание уточнить некоторые детали «живьем». В ходе такого обсуждения RFP (в данной «игре» длившегося несколько часов) у «консалтинговых групп» также появилось по несколько вопросов к координационному комитету «Русхимпрома». Вопросы почти не касались уточнения количественных характеристик бизнеса, а были направлены скорее на зондирование почвы в отношении качественных нюансов будущего проекта. Например, на каких направлениях руководство намерено расставлять наибольшие приоритеты в достижении целей - на организационных преобразованиях, на создании единой информационной среды принятия решений, жесткой экономии на затратах или существенном расширении ассортиментной политики? Могут ли изменяться функции управляющей компании, ассортиментная политика и прочее? На основе результатов данного анализа во многом и ставились акценты при подготовке окончательных предложений.

2. Учитывая реальный состав конкурирующих «консалтинговых групп», весьма смелым показался целый ряд мыслей, касающихся возможных вариантов реорганизации структуры бизнеса холдинга. Со стороны одного из «консультантов» прозвучало предложение о выделении деятельности в области закупок и сбыта в рамки самостоятельных дочерних компаний, со стороны другого - о выделении структуры, призванной заниматься управлением ремонтными работами на всех заводах. Претенденты не навязывали себя в качестве консультантов в области преобразований, связанных с реорганизацией. Однако сами мысли звучали отнюдь не робко, и в предложениях по совершенствованию структуры управления и по автоматизации бизнес-процессов необходимость проведения реорганизации учитывалась фактически по умолчанию.

Надо сказать, что экспертный совет признал весьма рискованным разговор о реорганизации бизнеса на первых этапах знакомства между заказчиком и исполнителем. Но у групп, примеривших на себя роль консультантов на этот раз, очевидно, было другое мнение по данному вопросу. Быть может, в реальной жизни российские компании к таким предложениям готовы в большей степени?

3. Популярный ныне тезис о централизации управления ресурсами трактовался в предложениях участников «тендера» довольно однобоко. Наиболее явно звучали предложения в области централизации решений по информационной поддержке бизнеса и в сфере ИТ-инфраструктуры, и со значительно более существенными оговорками - предложения по централизации финансовых и материальных потоков. По крайней мере, в этой области претенденты (очевидно, учитывая свой опыт в реальной жизни) очень аккуратно разделяли централизацию управления той или иной деятельностью и централизацию контроля над ней. При этом обобщенное понятие «централизованное управление компанией» признавалось безоговорочно всеми участниками «тендера».

4. Консервативную позицию в целом по совокупности четырех презентаций можно было наблюдать и в отношении автоматизации управления непосредственно процессным производством - по сути, основной деятельности всех трех предприятий холдинга. Финансы, сбыт и снабжение, а также управление ремонтами с точки зрения автоматизации в целом представлялись более приоритетными задачами. Автоматизацию производства в любом случае первоначально предлагалось построить лишь на одном предприятии. При этом заметно было и столь же аккуратное отношение к расхожему термину «тиражирование». При наличии очень схожих по типу производства предприятий (по крайней мере, судя по информации, представленной в RFP) вопрос тиражирования трудно обойти стороной. Но о сложностях переноса уже почти готового производственного решения на другие предприятия холдинга, даже если производства очень похожи, говорили почти все.

5. Что касается организации проекта, во всех презентациях участников тендера полностью прослеживались классические принципы организационного построения проектной деятельности, которые характерны для комплексных работ, связанных с реорганизацией управленческой деятельности и внедрением информационных систем. Все эти тезисы уже неоднократно обсуждались в различных публикациях и, надо полагать, являются той формой организации исполнения проекта, которая полностью устраивает как исполнителя, так и заказчика.

Явно звучали предложения о независимом контроле - либо в виде аудита со стороны еще одной внешней консалтинговой компании, либо в форме комитета контроля качества проекта, организованного на предприятии, члены которого не входят в управляющий совет. Не забыли и о тех принципах организации хода проекта, от которых, как известно, сильно зависит степень комфортности работы заказчика. Поскольку в RFP упоминались некоторые важные работы, выполняемые предприятием параллельно (в частности проект по модернизации производственного оборудования), явно были озвучены предложения о методах координации с другими идущими на предприятии проектами. Предлагались также меры, призванные изначально гарантировать «безболезненный» выход из проекта консультанта после завершения основных работ и замену соответствующих специалистов на специалистов заказчика.

6. В ситуации, когда анализ ряда непосредственных требований компании-заказчика требовал внедрения тесно связанных между собой функциональных компонентов, «консультанты» сразу пытались сделать акцент на преимуществах всего контура автоматизации как целого, то есть на формировании среды принятия решений для руководства. Но при этом возможность развертывания некоего специального аналитического

модуля, дающего руководству возможность комфортно работать с данными этих компонентов с единых позиций (а также с данными других ИС, которые по определению в холдинге имеются), была выражена намного менее ясно и обоснованно

7. Интересно и то, что фактически ни в одной из презентаций не прозвучало конкретного предложения об интеграции. Вместе с тем в реальной жизни в последнее время крупные проекты по внедрению ERP-систем (по понятным причинам уменьшения количества внедрений, ведущихся «с чистого листа») все больше тяготеют к интеграционным. В RFP, в свою очередь, были явно описаны имеющиеся на предприятиях бизнес-приложения, и нигде при этом не содержалось даже намека на целесообразность их замены. Тот факт, что данный вопрос остался не проработанным, был также отмечен экспертным советом.

8. Наконец, ни в одном из предложений фактически не оказалось никакого упоминания и об оценке эффективности вложений в ИТ. Вопрос проведения подобной оценки, несмотря на актуальность, как известно, трудноразрешим. Здесь все-таки, наверное, следует учесть, что в рамках запроса компании «Русхимпром» автоматизация ее финансово-хозяйственной деятельности явилась самостоятельной ключевой задачей по достижению бизнес-целей холдинга, а не только одним из возможных способов решения других задач.

### **Резюме**

На наш взгляд, подобные факты - следствие того, что ИТ-директора российских компаний пока еще слишком дистанцированы от обсуждения проблем внедрения бизнес-систем. По крайней мере, до того момента, пока речь не заходит о реальной имплементации уже сконфигурированных бизнес-менеджментом функциональных приоритетов решения. Присутствуя на сессии по выработке предложения одной из «консалтинговых групп» (напомним, в равной степени представленной топ-менеджментом компаний, включая ИТ-директоров), мы убедились, что пока этот факт действительно имеет место.

В принципе совершенно правильно, что задачи повышения эффективности бизнеса, в том числе и за счет ИТ, должен решать именно бизнес. Но если бы руководители ИТ-департаментов активно подключались к обсуждению этих вопросов несколько раньше, то технологически емкие направления повышения эффективности бизнеса (а именно к этой категории относится интеграция приложений) присутствовали бы в корпоративных проектах куда более акцентированно. Вопросы количественной оценки различных конфигураций ИТ-поддержки, думается, тоже решались бы более явно и четко.