

Евгений Аксенов Игорь Альтшулер

АУТСОРСИНГ

10 ЗАПОВЕДЕЙ

И 21 ИНСТРУМЕНТ

Москва • Санкт-Петербург □ Нижний Новгород □ Воронеж Ростов-на-Дону □ Екатеринбург □ Самара • Новосибирск
Киев • Харьков □ Минск 2009

Евгений Аксенов, Игорь Альтшулер

Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент. — СПб.: Питер, 2009. — 464 с: ил. — (Серия «Теория менеджмента»).

ISBN 978-5-388-00539-7

Как ускорить внедрение инноваций в деятельность компаний? Как системно снизить стремительно растущие издержки эксплуатации и сопровождения, съедающие инновационные бюджеты? Как избавиться от проблем с управлением вспомогательными процессами, не попав при этом в зависимость к аутсорсеру? И наконец, как трансформировать подразделения, их осуществляющие, в прибыльный и успешный бизнес?

На эти и другие вопросы, касающиеся структурирования сервисной деятельности в сфере информационных технологий, авторы отвечают, анализируя российский и международный опыт управления сервисами.

Сервисный подход универсален. Несмотря на то что структурирование рассмотрено на материале информационных технологий, эти подходы также работают и в других областях, где необходимо управлять сервисами, будь то ЖКХ, ремонты или системные услуги.

Книга будет хорошим подспорьем для тех, кто затеял нелегкое, но очень увлекательное путешествие к вершинам сервиса и бизнеса.

Аутсорсинг:

10 заповедей и 21 инструмент

Кризисы, к сожалению, — неизбежный элемент развития. Реагировать на них можно или действием, или бездействием. Результат последнего — катастрофа. Результат первого — реформа, болезненная и для реформируемых, и для реформирующих.

В книге проведен пошаговый анализ пути подразделения ИТ «от подчинения — к партнерству»: из слабоуправляемого и обреченного на отсутствие собственной стратегии — к «взрослому», способному предвидеть, высокотехнологичному бизнесу.

Реформа энергетике дала и «побочные» результаты, узнать о которых, я надеюсь, будет полезно многим.

А. Б. Чубайс

Содержание

Вместо предисловия.....	6
Введение.....	10
Часть 1. Мода прошла... А что взамен?_19	
Мнение бизнеса: «Они не про бизнес!»	20
Мнение ИТ: «Вам шашечки или ехать?»	23
Пространство ИТ: поглядим за горизонт.....	25
Крест ИТ.....	27
Его величество Сервис.....	34
Четыре кита сервисного подхода.....	39
Часть 2. Десять заповедей сервисологии_45	
Жизненный цикл трансформации.....	47
Заповедь 1: от беззаветного служения — к эффективной работе.....	65
Заповедь 2: от фальшивого унисона — к дуэту антагонистов.....	69
Заповедь 3: от уникальности — к унификации.....	73
Заповедь 4: от хорошего — к лучшему.....	77
Заповедь 5: от случайности — к регулярности.....	83
Заповедь 6: от подчинения — к партнерству.....	87
Заповедь 7: от опытного образца — к промышленному производству.....	108
Заповедь 8: от протянутой руки — к принятию решений.....	112
Заповедь 9: от затрат — к активам.....	115
Заповедь 10: от обслуживания — к бизнесу.....	134
Успех — один на всех?.....	140
Часть 3. Инструменты навигатора трансформации_145	
Пора в путь-дорогу?!.....	146
Инструмент 1: общая модель сервиса	153
Инструмент 2: стратегия трансформации.....	167
Инструмент 3: стандарты трансформации.....	185
Инструмент 4: соглашение об уровне сервиса.....	196

Инструмент 5: проектный и сервисный офисы.....	199
Инструмент 6: расчетно-технологические карты.....	204
Инструмент 7: мониторинг качества сервисов	221
Инструмент 8: мониторинг эффективности сервисов.....	235
Инструмент 9: каталог и меню бизнес-услуг.....	243
Инструмент 10: сетевая модель оказания услуг.....	261
Инструмент 11: модели аутсорсинга	270
Инструмент 12: стратегии сорсингового маневра	282
Инструмент 13: модели масштабирования	289
Инструмент 14: стратегия развития	297
Инструмент 15: модель ресурсной оптимизации	305
Инструмент 16: формирование ресурсной базы	317
Инструмент 17: оценка динамики результатов.....	327
Инструмент 18: стратегия повышения стоимости.....	355
Инструмент 19: формирование структуры капитала.....	361
Инструмент 20: модель типового клиента	366
Инструмент 21: программа мониторинга рынка.....	384
Часть 4. Построение управления сервисами_391	
Развилки трансформации.....	393
Ключевые проблемы трансформации.....	404
Творческая эволюция.....	429
Ключевые факторы успеха.....	443
Заключение.....	447
Мнение эксперта.....	452
Литература.....	458
Информация об авторах	460

Вместо предисловия

От патриархальных форм — к моделям открытого взаимодействия

Сегодня широко обсуждается реформа электроэнергетики и реструктуризация РАО «ЕЭС России». На фоне этой грандиозной трансформации в тени остался опыт структурирования и упорядочения IT-обслуживания РАО «ЕЭС России». В ходе этой работы ОАО «ГВЦ Энергетики» превратилось в профессионального сервис-провайдера, который не только обеспечивает информационно-вычислительные потребности РАО «ЕЭС России», добивается позитивных бизнес-результатов, но и активно осваивает инновационные технологии.

Россия вступила в фазу экономического роста. Ситуация в мировой экономике в целом такова, что мы будем выгодно выглядеть на фоне большинства стран. Тем не менее зависимость от экспорта энергоносителей порождает нестабильность. Для обеспечения устойчивого роста и позитивных структурных сдвигов в пользу продуктов с высокой добавленной стоимостью нам нужна крупномасштабная модернизация.

Вопрос сегодняшней постиндустриальной экономики, в отличие от аграрной, состоит в том, насколько те или иные страны, те или иные культуры и социальные системы способны конкурировать на поле инноваций.

Нефть не может заменить промышленность и культуру. Инновации в некоторых странах уже стали — и у нас должны стать — главным двигателем экономики. Критическими задачами являются повышение до максимума деловой активности и формирование индустрии инноваций.

Пока же особо нам гордиться здесь нечем. При серьезной научной школе открытия сегодня не доводятся до коммерческого продукта. Масштабы отставания — минимум на порядок. Необходимо в срочном порядке испытывать новые жизнеспособные формы развития индустрии инноваций.

Сегодня развитые страны, страны-лидеры, столкнулись с новыми явлениями: темпы роста у них оказываются заметно ниже, чем в догоняющих странах, а рабочая сила — намного дороже. Имея значительные резервы рабочей силы, догоняющие страны все время поджимают лидеров.

Для России, у которой также нет больших резервов дешевой рабочей силы, этот вызов особенно чувствителен. Российской продукции приходится со все большим трудом пробиваться на мировые рынки, да и внутри страны конкуренция усиливается.

Поэтому настоящий выход для нас только один: постоянный поток инноваций, появление новых продуктов, которые опережают поступление дешевых и все более качественных товаров из стран — новых экономических гигантов — Китая и Индии. •

При этом необходимо менять традиционные способы производства, заимствовать более продуктивные элементы других культур.

Сегодня огромное количество предприятий продолжают жить, поедая капитал, нося в себе бремя издержек. В такой ситуации важной задачей является их трансформация в такие хозяйственно-экономические организмы, которые будут инвестиционно активными. Разродившись, дав жизнь новым бизнесам, они смогут и сами вздохнуть свободно и дать возможность скрытой энергии предпринимательства выйти наружу, принося пользу многим.

Один из важнейших факторов успеха — быстро пройти путь от патриархальных форм хозяйствования, опирающихся на контроль над ресурсами, к моделям открытого взаимодействия, основанных на доверии. Доверие в равноправных партнерских отношениях — один из базовых компонентов социального развития инновационного общества. Показательно, что самый высокий уровень доверия демонстрируют сегодня

скандинавские и англосаксонские страны, которые наиболее активно прививают культуру аутсорсинга. Высокий уровень доверия демонстрируют также Индия и Китай. Именно эти страны являются лидерами глобального аутсорсинга.

Эти показатели несколько ниже в Европе, где нашли применение более консервативные схемы кэптивных сервисных центров.

Россия по уровню «горизонтального» доверия находится на одном из самых последних мест.

Пример РАО «ЕЭС России» очень интересен. И речь здесь идет не только о масштабной реформе электроэнергетики, но и об экспериментах, пусть *in vitro*, структурирования деятельности в сфере информационных технологий.

Если накопленный в этой сфере опыт энергетиков найдет свое применение и распространится достаточно широко, обретет силу масштаба, можно с высокой вероятностью утверждать, что создание в России инновационной экономики, сопоставимой по уровню с США, Европой, Японией, станет реальной перспективой.

Е. Г. Ясин

Д. э. н., профессор, научный руководитель Государственного университета — Высшей школы экономики
От «мешка» услуг — к структурированным сервисам

В процессе реформирования электроэнергетики и реструктуризации одной большой вертикально-интегрированной компании — РАО «ЕЭС России», где было все — электростанции, сети, дома отдыха и футбольные команды, созданы конкурентный рынок электроэнергии и целевая структура профильных (генерирующих, сетевых, ремонтных, сбытовых) компаний. Это уже обеспечило и обеспечит в будущем мощный приток в отрасль прямых инвестиций, реконструкцию действующих и ввод новых мощностей.

Роль ИТ при этом качественно возросла. Конкуренция требует профессионального управления технологическими процессами, активами, инвестпроектами и ремонтами.

Один из ярких примеров успешной трансформации ИТ — ОАО «ГВЦ Энергетики». За короткий срок Центр сумел из фактически подразделения ОАО РАО «ЕЭС России», обеспечивающего ИТ-поддержку энергокомпаний, превратиться в профессионального сервис-провайдера, занимающего, судя по рейтингам того же CNews, заметную позицию на российском рынке высоких технологий.

Управлять ИТ-бизнесом непросто. Для этого мало технологических знаний. «ИТ-шникам» пришлось стать экономистами и корпоративщиками, юристами и коммерсантами.

Книга, на мой взгляд, полезна, прежде всего, тем, что разносторонне и на серьезном уровне рассматривает вопросы структурирования сервисной деятельности. Авторы убедительно показывают, что ИТ-компания, если она занимается бизнесом, должна продавать пользователю-покупателю не «мешок» услуг, как это зачастую сегодня происходит, а хорошо упакованные, прозрачные и сопоставимые с другими аналогичными продуктами на рынке сервисы.

Сервисный подход универсален. Несмотря на то что структурирование рассмотрено на материале ИТ, эти подходы также работают и в других областях, где необходимо управлять сервисами, будь то ЖКХ, ремонты или системные услуги. Думаю, что критическое осмысление опыта энергетиков точно будет полезно широкому кругу читателей.

Я. М. Уринсон

Д. э. н., профессор, заместитель председателя правления ОАО РАО «ЕЭС России»

Введение

Совершить открытие — не значит
обнаружить новые земли.

Это значит взглянуть
на старые земли по-новому.

Марсель Пруст

А у нас всегда одна дорога — Пробивать дороги для других.

Александр Дольский

Рынок свалился на нашу страну лет двадцать назад, как снег на п лову. И как коммунальные службы ежегодно искренне изумляются неожиданному приходу зимы, так и все мы были удивлены манерам и извивами рынка, тем более в оригинальном, отечественном его исполнении.

За 20 лет произошли серьезные изменения. Выросло целое поколение людей, для которых являются привычными такие понятия, как конкуренция, управление затратами, эффективность, ниша рынок; жизненный цикл... Появилось немало талантливых коммерсантов. Даже производственники стали интересоваться тем, чего же хотя клиенты, потребители их продукции.

Вместе с тем осталось еще немало «заповедников социализма» не думающих об ограниченности ресурсов, о важности не только целевого, но и эффективного их использования. На фронте, на периферии (если использовать для рынка военную терминологию) люди проявляются быстро: не справился — уступи место другому. В тылу нет такой жесткости, процессы протекают медленнее, в итоге взяв высоту, бойцы вполне могут остаться без еды и патронов -не подвезли вовремя.

В штабах рассуждают о будущем, в окопах думают о настоящем а тыл живет прошлым. Постепенно приходит понимание, что оптимизация работы тыла и его связей со штабами и фронтом не менее важна, чем стратегические наработки военачальников и храбрость воинов.

Тыл должен быть прозрачен для тех, кто управляет бизнесом, предсказуем, активен и инициативен. Иначе нам победы не видать.

Из многогранности тыловых задач для бизнеса авторы подробно рассматривают хорошо знакомый им на практике сервис в области информационных технологий (ИТ). Однако выводы и предлагаемые инструменты

вполне применимы и ко многим другим тыловым функциям — логистическим, бухгалтерским, кадровым...

Для начала нужно поменять, расширить свой понятийный аппарат. В привычное понятие обслуживания вшита только чисто производственная функция. Понятие «сервис» много шире — оно включает в себя, кроме производственной, еще:

- маркетинговую, аналитическую и прогнозную функции (рынок надо изучать и отслеживать);
- сбытовую функцию (клиента нужно искать, уговаривать, удерживать);
- ресурсно-балансирующую функцию (ресурсы надо оптимизировать и умело сочетать друг с другом, дабы возможный синергетический эффект не превращался в синергетический дефект);
- функцию инициативного самостоятельного развития самого сервиса и его инфраструктуры.

Монополия подразделения (внутреннего провайдера) на предоставление сервиса не только ограничивает бизнес в его возможностях и праве выбора, но и лишает самого монополиста стимула к развитию. Независимо от того, используются ли услуги внешних или внутренних поставщиков, в сервисе становится все более популярным подход, позволяющий отделить:

- потребность от ресурса, с помощью которого она удовлетворяется;
- систему управления эффективностью сервиса — от используемых технологий.

Выигрыш бизнеса состоит не в использовании определенной модели предоставления услуг (инсорсинговой, аутсорсинговой или комбинированной), а в возможности сорсингового маневра, выбора той формы, которая наиболее эффективна ситуационно — в данном месте и в данное время. Ключевым фактором полезности сервиса является улучшение (развитие, обновление, омоложение) определенного бизнес-процесса, являющегося неотъемлемой частью самого бизнеса.

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.

Веселый у нас народ, но наивный: очень верит в силу переименований. И техникум становится академией, оставаясь техникумом. Отгрузку называют сбытом, а сбыт — маркетингом. Выделяя ИТ-подразделение в отдельную компанию, ждут, когда же снизойдет благодать и появится прибыль. Однако появляются только новые проблемы.

Дело в том, что путь из сервиса в бизнес непрост и диалектичен:

- Комфорт и сложность. Скрывая, маскируя технологическую сложность, сервис должен создавать комфорт и удобство клиенту.
 - Новизна и эффективность. Модные современные технологии, пропагандирующие, например, комплексность и виртуальность, зачастую становятся для бизнеса реальным тормозом и ограничителем степеней свободы.
 - Нормирование и догматизм. Нормирование как средство задания системы координат, как способ определения, понимания и отработки внеплановых отклонений — вещь чрезвычайно полезная. Отсутствие или слабость нормативов приводит к анархии и непредсказуемости. Без нормативов невозможно выстроить систему управления. Но когда норматив становится законом, догмой, он сразу превращается в оковы, тормоз, мешает развитию.
 - Моделирование и реальность. Сервис — удовольствие не из дешевых, поэтому и выстраивать его нужно, как серьезный объект (простой метод проб и ошибок здесь слишком затратен, а то и чреват авариями). Поэтому начинается все с моделирования, проектирования, анализа различных вариантов, а потом, с учетом накапливаемого реального опыта, происходит корректировка и уточнение моделей.
 - Регулярность и точность. На начальных этапах трансформации сервиса в бизнес регулярность процессов и процедур важнее точности учета и аккуратности управления. А дальше требования к точности, естественно, должны ужесточаться. Все приходит в свой срок, и нельзя перескакивать этапы развития.
 - Стандартность и эксклюзивность. Промышленное производство сервисов должно, обеспечивая многих, удовлетворять каждого. Необходимо научиться стандартизовать продукт так, чтобы можно было управлять им промышленно, а предоставлять эксклюзивно.
 - Отзывчивость и проактивность. Сервисный бизнес должен уметь не просто быстро подстраиваться под изменения. Анализируя новые технические возможности и представляя их в заманчивой для клиента форме, он обеспечивает проникновение инноваций в повседневную жизнь. Сервис является тем уникальным шлюзом, через который можно вводить инновации в деятельность организации наиболее эффективно и практически незаметно для пользователей.
 - Дисциплина и творчество. Сервисный подход развивается в пространстве двух измерений — дисциплины и мотивации. Разделение эксплуатационной и инновационной составляющих сервиса (стратегическое, ресурсное и иное) позволяет обеспечивать и эффективность эксплуатации, и динамичность развития.
- Вспомогательная сервисная служба, не имеющая возможности привлекать финансирование на свой страх и риск, никогда не будет успевать за развитием бизнеса и, тем более, не сможет опережать его потребности, помогая бизнесу определить и уточнить стратегию своего развития.
- Не имея собственного инвестиционного ресурса, такая служба просто не сможет использовать свой потенциал, опыт и знания, чтобы предсказывать, что же будет востребовано завтра. Будущее — вещь вероятностная, поэтому предсказатели всегда рискуют.
- Право на риск и ответственность за риск — ключевой фактор для кардинального изменения роли сервиса для бизнеса. Если говори об ИТ, то Терри Уайт как-то заметил, что ИТ-службы должны отказаться от роли библиотекаря, который сам книг не читает, и должно помочь бизнесу в определении и реализации его стратегии. Авторы, с присущей им скромностью, решили заложить первый в меня в фундамент новой прикладной

дисциплины — промышленной сервисологии.

Промышленная сервисология, в нашем понимании, — это по тапная управляемая трансформация классического обслуживания в эффективный бизнес, оказывающий сервисы (далее будем называть его сервисной компанией, сервис-провайдером или провайдером услуг).

Другая сторона промышленной сервисологии — это адаптивное управление построенными сервисами на всех этапах их жизненного цикла (здесь важно не прозевать момент, когда назреет следующая трансформация).

Из всевозможных вариантов целеполагания для компаний и проект (скачок, развитие, стагнация, «схлопывание», стабилизация и т.п.) нас более всего привлекает планомерное и регулярное развитие. Промышленная сервисология — это путь к конвейерному производству сервисов:

- технологизации системы управления сервисами;
- формированию производства сервисов как капитализируемого и высоколиквидного актива;
- мультиклиентскому подходу (диверсификации и снижению рисков);
- унификации продуктов при разнообразии «фантиков» для клиентов;
- новой системе отбора и подготовки персонала, а также мотивации его на результативную и эффективную работу;
- прозрачности и взаимовыгодности отношений с клиентами и поставщиками.

Предлагаемые инструменты:

- моделирование (клиентов, масштабов, ресурсов, сорсинга, сервисных цепочек);
- индикативное нормирование (деятельности и процесса производства);
- стандартизация, типизация;
- бенчмаркинг (внутренний и внешний) и т. д. —

достаточно широко известны по отдельности. Мы же пытались достаточно подробно описать технологию, последовательность и особенности их применения на разных этапах трансформации сервиса в бизнес.

Мы исходим из очевидного для нас предположения, что сервис, в отличие от обслуживания, может и должен быть прибыльным и эффективным. Конечно, не прост путь от старательного, но туповатого (и потому неэффективного) обслуживания к хитрому, экономному и непрерывно развивающемуся проактивному сервису, знающему себе цену. Но тем, кто хочет добиваться рыночных успехов, придется по этому пути идти.

Многие книги с пафосом описывают «небо в алмазах». Немногие описывают «лесенку», позволяющую до этого неба добраться. Мы старались говорить не только о «небе» (заповедях, принципах, идеальных моделях и модных теориях), но и о «лесенке» — проверенных практикой этапах и шагах, позволяющих на деле реализовать красивые идеи.

Поэтому смею надеяться, что наша книга будет хорошим подспорьем для тех, кто затеял нелегкое, но очень увлекательное путешествие к вершинам сервиса и бизнеса.

Нельзя начинать рассказ о нашем путешествии, не упомянув тех, без кого оно было бы одиночным плаванием, кто помогал прокладывать маршрут и уточнять азимут. Прежде всего, это руководство ОАО РАО «ЕЭС России» — А. Б. Чубайс и Я. М. Уринсон, которые помогли определить ключевые положения стратегии, А. В. Чикунов и П. Е. Плахотный, с которыми в тяжелых брейнштормах оттачивалась техника сервисного подхода, Л. Е. Спицин и А. В. Селютин, без активной поддержки которых путешествие бы попросту не состоялось.

Многое в точной навигации зависело от наших клиентов, конструктивную позицию которых определяли М. Д. Абраменко, Г. И. Бандурин, А. Г. Чернов и др. Очень важны были точные слова и мысли экспертов и практиков сервисного подхода С. В. Карелова, Д. С. Горбачева, А. А. Лыкова, Д. А. Прозоровского.

И, наконец, без профессиональной команды ни один корабль не имеет шансов благополучно завершить путешествие. Высшие менеджеры этой команды — В. В. Яцишин, В. В. Скляр, Л. А. Тришанков, Е. С. Монахова, М. В. Чинарева, В. В. Волков, М. Р. Елагин, П. А. Беликов и др. — сделали все, чтобы удержать курс в тяжелых погодных условиях. Многое зависело и от экспертов, которые спроектировали и успешно запустили совершенно новые механизмы управления сервисами. Это И. Э. Данильчев, Д. В. Калмыков, Е. Н. Дюкова, И. Е. Володичева и др. К счастью, круг тех, кто помог осуществиться замыслам, обширен. Невозможно упомянуть здесь всех, кто поддержал мыслью, словом и делом. Спасибо вам всем. В дорогу...

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].

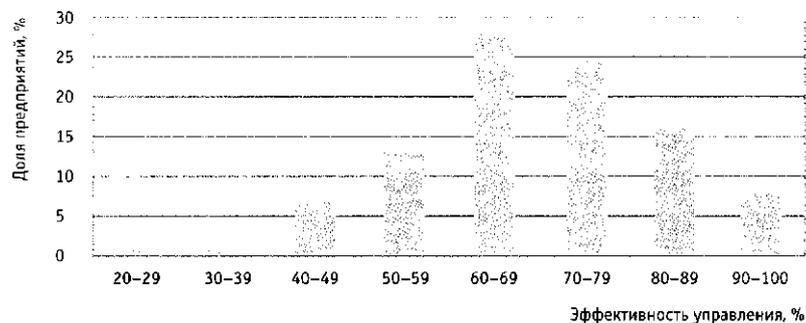


Рис. 1. Удовлетворенность ИТ (исследование MIT)

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 Леи,

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 SA570, 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 «закрывать», 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 Сухорукое

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.

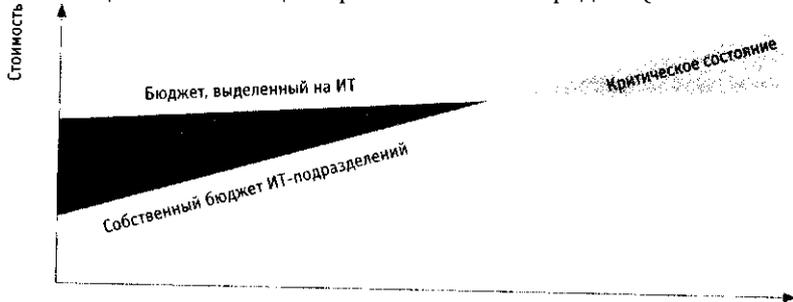
Крест ИТ

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?

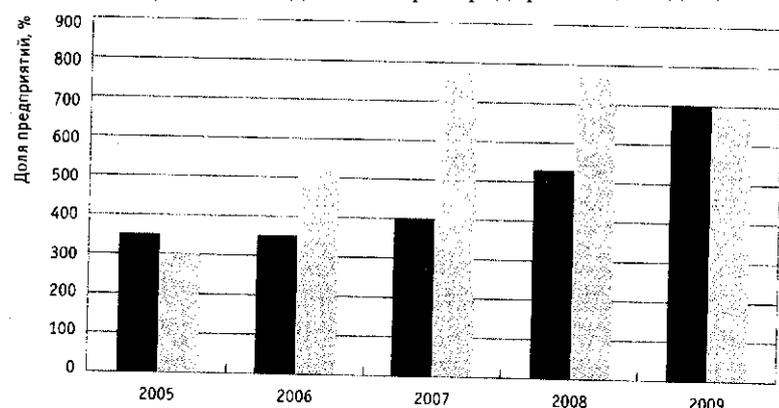
Различные источники, анализирующие эффективность ИТ, отмечают наступление «состояния креста» между графиком роста эксплуатационных расходов и бюджетов, выделяемых на ИТ (об этом пишет, в частности, Леонид Черняк в [1], см. рис. 2). В то самое время, когда бизнес хотел бы видеть в ИТ инновационный энерджайзер, наблюдается стремительный рост эксплуатационных расходов, приближающий нас к моменту, когда на развитие, инновации и инвестиции просто останется средств (в конечном счете, бюджет-то один!).



Время

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-бюджете энергопредприятий, входящих в состав ОАО РАО «ЕЭС России».



Эксплуатации Год

Инновации

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 собирается 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. Авоось 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 кустпешным 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 производителей 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.

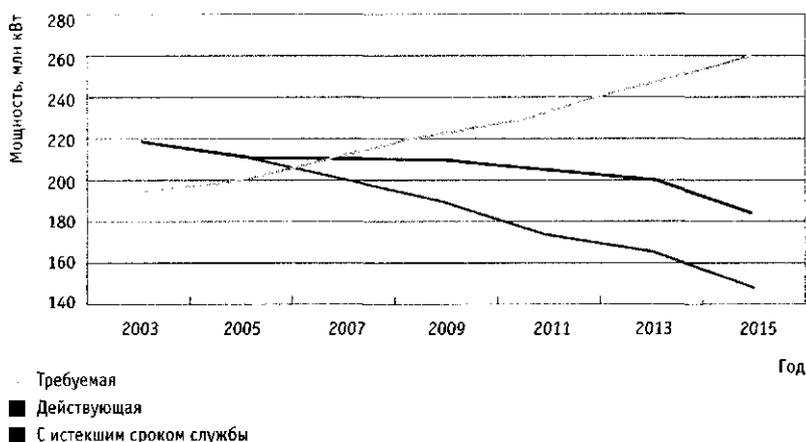


Рис. 4. Крест Чубайса

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].

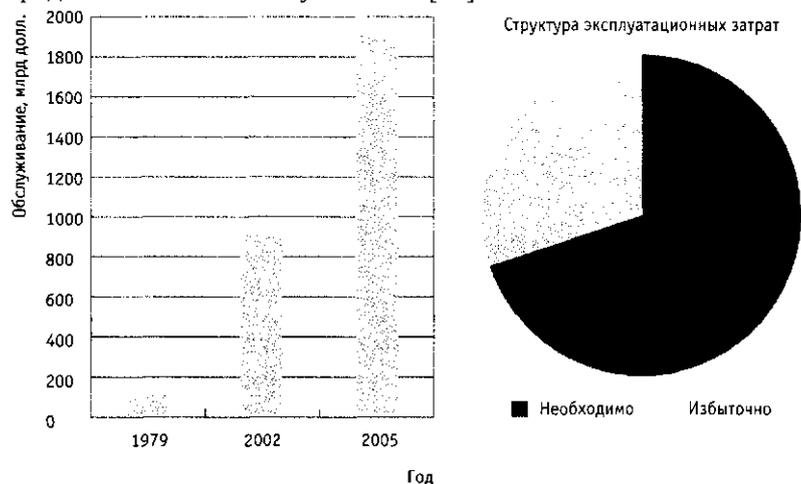


Рис. 5. Динамика и структура эксплуатационных затрат в промышленности США

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.

Его величество Сервис

Сервис мало что хромает, И ползти-то не может.

Игорь Андриенко

Основная задача бизнеса — угадывать изменение потребностей клиентов, предлагая тот продукт, который хочет клиент сегодня.

Будучи (в конкурентной среде!) всегда нацеленным на удовлетворение потребностей клиента, бизнес стремится организовать так, чтобы создать продукт или оказать услугу как можно лучше (в соответствии с ожиданиями и требованиями) и дешевле. Его заботит не только результат, но и эффективность, цена достижения результата. Результат любой ценой клиенту чаще всего не нужен.

По сути, бизнес с помощью определенного набора технологий трансформирует ресурсы, продукты и услуги поставщиков в удовлетворение потребностей собственных клиентов. И от того, насколько он хорошо и вовремя эту трансформацию будет производить, во многом зависит его успех.

Можно сказать, что искусство бизнеса заключается в том, чтобы, изучив «повадки» клиента, как можно быстрее собрать из ресурсов и услуг поставщиков продукт, нужный клиенту (рис. б).

Ресурсы интегрированы в бизнес и являются частью его тела и культуры. Выращивание ресурсов, соответствующих изменяющимся



Рис. 6. Структура бизнес-процесса

требованиям бизнеса, отказ от использования того или иного ресурса — сложны, требуют времени, внимания и осмотрительности. Неаккуратные действия с ресурсами могут разрушить бизнес и усилить конкурентов.

С одной стороны, собственные ресурсы обеспечивают больший контроль над ситуацией, с другой — распыляют внимание и отнимают у основных процессов самое дорогое — сосредоточенность на потребностях клиента.

Продукты и услуги поставщиков в этом смысле более непритязательны. Когда есть более или менее цивилизованный рынок предложений, можно просто выбрать. Но когда его нет, нужно выращивать поставщиков и «ухаживать» за их взрослением.

Отношения с поставщиками требуют также постоянного уточнения собственных потребностей, исследования альтернативных предложений и выбора. Причем потенциал поставщиков должен соответствовать не только текущим, но и прогнозируемым требованиям бизнеса.

Важно также, готов ли поставщик тратить свои силы на то, чтобы бизнес получил нужный продукт вовремя?

Готов ли он тратить средства на формирование ресурсов, необходимых для удовлетворения изменяющихся потребностей бизнеса?

Бизнес всегда стоит перед выбором — управлять поставщиками, угадывающими его потребности, или ресурсами, которые эти потребности удовлетворяют.

По мнению специалистов IBM, приведенному в [6], «для средней компании хорошо, если 25% [функций] — это профильный, стратегический бизнес, который делает компанию уникальной. Остальные 75% можно совершенствовать или с легким сердцем отдать на сторону».

Можно сказать, что критичной для бизнеса в части совершенствования является лишь четвертая часть от всего объема деятельности. На оптимизации и совершенствовании этой части и следует сосредоточиться. Конечно, если хватает сил, таланта и времени, можно расширять этот круг и на прочие объемы деятельности. А если (в условиях обострения конкуренции) не хватает?

Сегодня на первый план выходит не то, какой из этих способов используется при производстве продукта, а то, как это сделать быстрее и эффективнее.

Именно поэтому независимо от того, используются ли услуги внешних или внутренних поставщиков, сегодня становится все более популярным сервисный подход, позволяющий отделить потребность от ресурса, с помощью которого она удовлетворяется.

По мнению авторов, сервис является тем уникальным шлюзом (шприцем, капельницей — кому какой образ больше нравится), через который можно вводить инновации в деятельность организации наиболее эффективно и практически незаметно для пользователей.

В качественном сервисе присутствует глубокое знание текущего положения вещей, а главное — в него вшито понимание ключевых людей, которые влияют на процесс распространения инноваций в компании и решают конкретные проблемы на базе этих инноваций.

Внутри сервиса можно выработать оптимальные стратегии внедрения инноваций, осуществив их в рамках эволюционной модернизации существующей инфраструктуры и способов предоставления услуг. С точки зрения пользователей, при этом ничего не изменится.

Как почувствует абонент, что на соседней электростанции введен новый энергоблок или применена новая технология дожига газа? Ему же не придется по этому случаю менять свою кофемолку или телевизор. Почему тогда бизнес должен страдать при внедрении новой системы управления предприятием?

На первый план сегодня выходит управляемость со стороны бизнеса отношениями с провайдерами — поставщиками сервиса. Если провайдер (неважно, внутренний или внешний) не способен вовремя предоставить нужный сервис, бизнес должен иметь возможность быстро передать заказ другому провайдеру, который требуемый сервис оказать сможет. Очень важно при этом, чтобы параметры сервиса не изменялись кардинально, революционно, не прерывались со сменой провайдера или с внедрением новой технологии, а эволюционировали вместе с бизнесом, сохраняя основные черты и метрики.

В свете сказанного оценка полезности технологии, программы или системы должна проводиться как оценка части непрерывно эволюционирующего сервиса, причем на протяжении всего жизненного цикла сервиса — от его разработки и внедрения до вывода из употребления, утилизации. Жизненный цикл сервиса при этом включает жизненные циклы тех технологий, которые он использует и которые сменяют друг друга в процессе его эволюции.

Что же такое сервис? Различные определения этого понятия отмечают следующие его свойства:

- реализуется и потребляется в процессе осуществления деятельности (не накапливается);
- представляет собой действие или деятельность и (в основном) не имеет материального выражения;
- совершается поставщиком в интересах покупателя;
- является ценным объектом или объектом продажи;
- реализуется в виде действий, выгод или удовлетворений;

- реализуется в целях удовлетворения потребности или желания;
- обеспечивается ресурсом, предоставляемым клиентам, и/или некоторой частью системы (инфраструктуры);
- описывается определенным набором параметров;
- является совокупностью определенного вида, в которой элементы отличаются незначительными особенностями, не влияющими на их качество и основные потребительские свойства, и однородны по своему потребительскому назначению [9];
- не приводит к завладению чем-либо и т. д.

На рисунке 7 приведена общая функциональная схема сервиса.

Из анализа этих определений от противного можно сделать любопытный вывод. Любая деятельность не является сервисом, если она:

- не включает четко определенный, незначительно варьирующийся

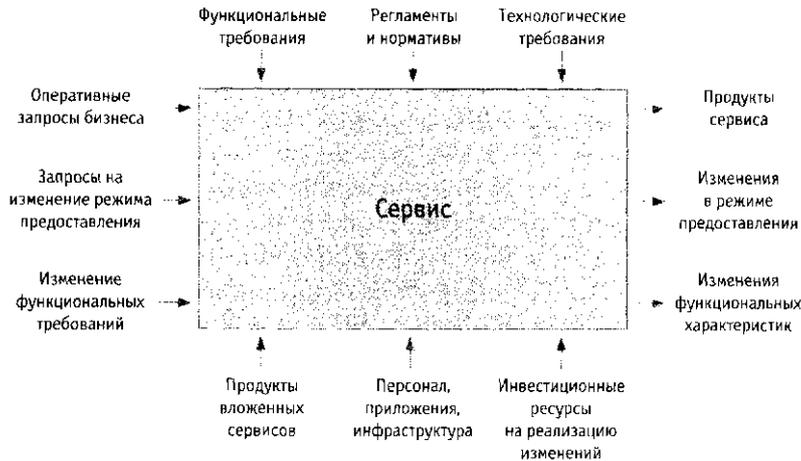


Рис. 7. Общая функциональная схема сервиса

состав «действий, выгод, удовлетворений» (не является регулярной, промышленной);

- не измеряется определенным набором параметров;
- не может быть осознана бизнесом как ценная и, тем более, ведет к завладению чем-либо.

Сегодня сервисная деятельность в компаниях сфокусирована не на пользе и удовлетворении клиентов, а на технологиях и конкретных операциях. Поэтому она прерывается и возобновляется при операционно-технологических изменениях, что подчас несет в себе деструктивный элемент для бизнеса, приводя к полному (и необоснованному!) переделу механизма взаимодействия.

При быстром изменении состава используемой инфраструктуры, способа предоставления услуг, производственных цепочек без использования понятия сервиса сложно понять, насколько эффективно (особенно в долгосрочном масштабе) используются ресурсы и инвестиции применительно к достижению цели.

При относительно краткосрочных спецоперациях, имеющих политическую подоплеку, — взятии Берлина или строительстве Днепрогэса, нужно было решать задачу «во что бы то ни стало». Тут уж было не до эффективности («сегодня нам нужна одна победа, одна на всех, мы за ценой не постоим»).

В конкурентной бизнес-среде, где технологии подбираются под клиента, как отмычки под сейф, где надо эффективно решать задачи снижения издержек, повышения производительности, точного нацеливания на изменяющиеся потребности клиентов и угадывать направление этих изменений с необходимым упреждением, такой подход обречен.

При смещении фокуса внимания бизнеса с результативности на эффективность сервис становится необходимым промежуточным звеном, на которое возлагается ответственность за удовлетворение функциональных потребностей и эффективное управление ресурсами и инвестициями.

Четыре кита сервисного подхода

Что хромает — то идет. Станислав Ежи Лец

В чем же преимущество сервисного подхода? Ведь если неудачный проект по структурированию и внедрению более эффективной системы обслуживания повлечет за собой дополнительные неэффективные издержки, то неудачи в выборе и управлении отношениями с внешними поставщиками могут привести к потере контроля над процессами или вообще к потере бизнеса. В первом случае мы имеем проблему менеджмента, во втором — уже проблему акционеров.

Отвечая на этот вопрос, обычно приводят сразу три сильных аргумента в пользу трансформации удовлетворения потребностей в сервисы:

- снижение издержек;
- повышение эффективности;
- инновационный форсаж.

Снижение издержек и повышение производительности может быть получено за счет:

- перехода к системе управления эффективностью сервисов, не зависящей от используемых технологий;
- ликвидации исключительных прав внутренних провайдеров на предоставление сервисов (будет конкуренция с другими провайдерами, доступ к более дешевым ресурсам и более эффективным процессам конкурирующих провайдеров);
- синергетического эффекта — провайдер, получая эффект масштаба и концентрируя под своим контролем

большой объем однотипной деятельности от различных заказчиков, может более эффективно распределять затраты на управление, выстраивать более сложные и эффективные системы управления и инфраструктурные платформы.

С инновациями сложнее. Для этого провайдер должен быть более «продвинутым» в технологическом плане, чем его клиенты.

В то же время сам сервисный подход, выделяя в качестве продукта структурированную потребность клиента, а не способ ее удовлетворения, обеспечивает устойчивость взаимодействия при частой смене технологий. Залог устойчивости в том, что:

- проблемы, связанные с управлением и сменой технологий, решаются в рамках сервиса, а не перекладываются на клиента;
- сервис фокусируется на жизненном цикле клиентской потребности.

Потенциал эффективности управления в режиме предоставления сервисов зиждется на четырех китах:

- мотивация — внешний провайдер заинтересован в получении прибыли, и в частности в том, чтобы ему доставалась часть экономии от снижения издержек клиента;
- масштабирование — наличие нескольких клиентов со схожими потребностями позволяет создавать систему управления и инфраструктуру иного уровня мощности и более низкой удельной стоимости продуктов;
- клиентоориентированность — изучение обобщенной динамики потребностей позволяет лучше прогнозировать эволюцию потребности каждого отдельного клиента;
- инвестиции — возможность собственного инвестиционного маневра позволяет «на свой страх и риск» предпринимать быстрые инвестиционные инициативы, нацеленные на улучшение обслуживания и повышение прибыльности деятельности.



Рис. 8. Четыре кита эффективности сервисной модели

Получив в управление ресурсы и инфраструктуру управления производством услуг, внешний провайдер, в отличие от внутренних подразделений, будет явно мотивирован на получение прибыли. Поэтому он будет настойчиво искать скрытые производственные резервы, снижать издержки, производить дополнительную продукцию. Он просто вынужден будет:

- прекратить неэффективные разработки;
- прикрыть «кулибинские» инициативы, порождаемые исключительно любознательностью сотрудников;
- уволить лишний и неквалифицированный персонал;
- набрать новых людей — более дешевых и/или более эффективных и квалифицированных;
- укрупнить и более эффективно нагрузить вычислительные ресурсы;
- более рационально использовать имеющиеся площади;
- модернизировать инфраструктуру;
- выстроить более эффективные процессы производства услуг.

Обслуживая нескольких клиентов со схожими потребностями, провайдер увеличивает объем производства соответствующих услуг. Для него становятся адекватными такие методы повышения эффективности, которые при малом объеме производства были попросту неэффективны — использование более современной инфраструктуры и методов управления, а также глобальное перераспределение производства.

Выше мы говорили о том, что сервисный подход является клиенто-ориентированным по своей природе. Расширение клиентской базы поставщика услуг дополняет этот эффект пониманием обобщенной динамики клиентских потребностей в отрасли, стране или в мире. Это дает возможность более точно прогнозировать динамику и инициировать проекты по модернизации технологии предоставления услуг при появлении первых признаков структурных сдвигов клиентской потребности.

Провайдер, обладающий надежной клиентской базой и соответствующей инфраструктурой, не будет испытывать трудностей в привлечении финансовых средств на новые инициативы. Он получит свободу собственного инвестиционного маневра. Вот здесь-то и понадобятся «кулибины», которые будут прощупывать новые пути развития компании.

При ухудшении условий для ведения бизнеса в конкретной стране он сможет с меньшими потерями стать независимым от правительств и погоды, перемещая деятельность туда, где рисков меньше, а возможностей больше.

Одной из причин высоких издержек, низкой производительности и недостаточных темпов развития компаний является недоступность или неоправданно высокая стоимость необходимых специалистов в том регионе, где базируется бизнес. Бизнесу надо дать доступ к регионам, в которых есть необходимый интеллектуальный и технологический потенциал (это важный элемент глобализации).

Правильно замешивая «коктейль» из регионов и стран, где доступны необходимые бизнесу ресурсы, провайдеры формируют пул ресурсов требуемого состава и характеристик.

Многие компании пытаются делать это самостоятельно, размещая филиалы или перемещая производство в благоприятные регионы мира. Однако при этом им приходится самостоятельно решать и массу проблем,

связанных с социально-культурными, этническими, экономическими, юридическими и технологическими различиями.

Впрочем, совершенно необязательно решать все эти проблемы самостоятельно. На помощь могут прийти профессиональные провайдеры, обладающие навыками работы в режиме глобального предоставления услуг и хорошо знающие особенности регионов, из которых они набирают специалистов. Как правило, они владеют необходимой для удаленной работы специалистов из регионов технологической инфраструктурой и имеют отлаженные бизнес-процессы.

Десять заповедей сервисологии

Навигация (Navigatio от лат. Navigo — плыву на судне) — наука о способах выбора пути и методах вождения...

Большая советская энциклопедия

Люди путают законы с правилами.

Станислав Ежи Лей,

Сегодня многие предприятия ищут пути снижения «крестовых» рисков ИТ, пытаясь не свалиться в ловушку «отложенных на завтра проблем и неприятностей» и вовремя совершить переход от «исторически сложившихся» способов обслуживания к управлению сервисами.

В [22] говорится, что 2007 год стал переломным для российского рынка ИТ-услуг — этот сегмент «окончательно утвердился в качестве главного сегмента российского ИТ-рынка... Причин тут две: изменение мотивации ИТ-потребителей при покупке ИТ и изменение подходов инвесторов в ИТ-компаниях при оценке потенциала этих компаний».

Любопытно и закономерно, что движущими силами запуска процесса трансформации ИТ (от «железок» — к сервисам) стали клиенты и собственники ИТ.

Внедрение сервисной модели в ежедневную практику бизнеса — долгий и трудоемкий процесс. Его нельзя пройти экстерном без риска потерять инициативу и управление ситуацией.

Миссия поддержки бизнеса, из которой произрастают сервисы, должна быть трансформирована в инновационную. При этом, возможно, придется менять тех, кто стоит у руля и не смотрит на компас или навигатор, не демонстрирует понимания стратегической роли инновационной (а не эксплуатационной) деятельности в компании.

Внедрение сервисной модели требует адаптации связанных со структурируемой деятельностью бизнес-процессов, проведения корпоративных процедур, перевода персонала и передачи провайдеру необходимых для предоставления сервисов активов: патентов и технологий, программного обеспечения и оборудования, зданий и сооружений и т. п.

Для этого необходимо научиться определять потребности клиента, представлять их в виде сервисов с понятными характеристиками и выстраивать механизмы управления этими сервисами с учетом требований надежности, экономической и эксплуатационной эффективности.

Тщательной проработки и постоянного уточнения требует также структура договоров и механизм оценки качества предоставляемых сервисов. Они должны отражать не только текущие потребности бизнеса, но и возможности внесения изменений: по составу сервисов, объему предоставления услуг или требованиям к этим услугам.

После того, как потребность в ИТ будет представлена в виде набора функций и соответствующих сервисов, будут определены и оценены их важнейшие для клиентов свойства, можно будет судить об эффективности производственного процесса и конкурентоспособности того или иного поставщика.

Рассмотренные ниже основные заповеди сервисологии являются методической основой для оценки объема работ, который придется проделать, прежде чем бизнес научится управлять удовлетворением собственных потребностей.

Пройдя этот путь, он сможет легко масштабировать объем предоставляемых сервисов и изменять их характеристики, манипулируя провайдерами услуг, замешивая такую инновационную смесь, которая позволит ему оказаться в числе лидеров вечной бизнес-гонки.

Жизненный цикл трансформации

Сегодня вижу завтра Иначе, чем вчера...

Юрий Кукин

Процесс начинается с замысла, который рождается у бизнеса. Именно бизнес активизирует процесс структурирования, потому что стремится к эффективности. Он также принимает решение о рождении нового подразделения или компании, разделяя функции службы заказчика и сервисной службы. :

На каждом этапе доминирует определенный цвет, из многоцветья которых складывается современная сервисная палитра. Каждый из этих цветов открывает особые тайны мастерства и науки, которыми надо овладеть, чтобы добиться успеха (рис. 9):

- клиентский (мастерство выстраивания отношений с клиентами, для которых важны не только результат, но и цена и отношения с поставщиком);
- индустриальный (мастерство эффективного управления работами и ресурсами при предоставлении сервиса);
- шлюзовой (мастерство управления цепочками сервисов и взаимоотношениями с субподрядчиками);
- организационный (мастерство построения и перестройки эффективных организационных структур);
- инвестиционный (мастерство выявления скрытых резервов и управления инвестициями).



Рис.9. Палитра трансформации

Клиентский цвет — цвет мотивации клиента, структуры его потребностей и процесса управления ими. В нем становится заметнее клиент:

- что ему действительно нужно;
- как этого можно добиться;
- в каком виде должен быть предложен выбор.

Индустриальный цвет окрашивает все, что связано с производственными аспектами предоставления сервиса. Что и в каком порядке надо делать, чтобы процесс завершился созданием продукта, отвечающего требованиям клиента? В этом цвете заметнее механизмы управления качеством предоставляемых клиенту сервисов. Индустриальный цвет также окрашивает все, что связано с созданием идеальной модели производственного процесса, определением метрик и эталонов, показывающих, насколько эта модель отличается от реального положения дел.

В шлюзовой цвет окрашены проблемы упаковки сервисов в клиентское меню, без навязывания комплексных и ненужных потребителю услуг. Также в этот цвет окрашены вопросы организации взаимодействия между сервисами, участвующими в производственных цепочках, и их провайдерами.

Мастерство управления сервисными цепочками позволяет, с одной стороны, быстро находить в них зоны неэффективности и оперативно вносить необходимые изменения. В частности, управление цепочками позволяет быстро понять, кто занимается приготовлением определенных ингредиентов меню и как сменить того «повара», который не годится.

С другой стороны, цепочки дают возможность представлять клиентское меню на языке клиента, подчинять деятельность его интересам. Ведь механизмы управления цепочками дают возможность сервис-провайдеру предоставлять клиенту понятные ему услуги, при этом обеспечивая также комфорт восприятия и возможности контроля.

Организационный цвет окрашивает проблемы сервисного подхода, связанные с конфигурациями сервисных компаний и бизнесов, использующих их услуги. Стоит ли отделять проектные центры от эксплуатационных, централизовать поддержку инфраструктуры и пользователей? Формировать ли объединенные центры обслуживания? Переходить ли на полный аутсорсинг? Эти вопросы становятся различимее и понятнее в организационном цвете.

Инвестиционный цвет окрашивает проблемы привлечения инвестиций в развитие сервисной деятельности — от определения путей финансирования стратегий до вопросов, связанных с развитием инфраструктуры и капитализацией сервисной компании.

Сумма цветов, как известно, дает белый. В нем все понятнее и отчетливее — без обмана. Необходимо научиться использовать по назначению каждый из имеющихся в нашей палитре цветов. Как в полноцветной печати — базовые цвета печатают отдельно, накладывая друг на друга. Но отсутствие или низкое качество какого-либо цвета немедленно сказывается на итоговом результате. Наука качественного полноцвета не проста (хоть в издательской деятельности, хоть в промышленной сервисологии). И маршрут — извилист.

Каждый из этапов трансформации сервиса в бизнес состоит из ряда ступенек, которые должна пройти служба заказчика и служба, обеспечивающая предоставление сервиса. Одни этапы требуют больших усилий от службы заказчика, на других — солировать придется сервисной службе.

При этом каждый этап имеет свой цвет, свои заповеди, на каждом из них нужно владение определенными инструментами сервисного подхода, в зависимости от основных целей. Это не означает, что можно все прочие цвета не различать, их заповедями не интересоваться и инструменты с собой не брать. Просто в определенном цвете конкретные аспекты удобнее рассматривать.

Конечно, любители экстрима будут срезать углы или идти вброд. Предупреждаем — это небезопасно.

Этапы большого пути

Путь трансформации труден и долг. В процессе эволюции сервис-провайдер проходит путь от младенца, только начинающего жизнь, до бойца, способного вести конкурентную борьбу с другими бойцами-супостатами» за место

под солнцем.

Младенец превращается в подростка, подросток — в юношу, юноша — в мужчину, а мужчина — в бойца.



Детство	Отрочество	Юность	Зрелость	Мастерство
Младенец	Подросток	Юноша	Мужчина	Боец
От борьбы за результат — к борьбе за эффективность Зарождение идеи эффективности. Отказ от принципа «результат любой ценой». Начало трансформации	Концептуальный макет сервиса Понимание основных заповедей и владение инструментами сервисного подхода	Сетевая модель сервисов (партнерство) Получение экспертизы в управлении сервисными цепочками и внешними провайдерами	Централизация и объем Промышленное производство сервисов, получение эффекта масштаба	Тюнинг «под клиента» Развитие модели клиента. Промышленное производство для различных клиентов
Клиентский	Индустриальный	Шариковый	Сетевой	Инвестиционный

Рис. 10. Этапы развития сервисной модели

Младенец — это начальный этап развития сервисной модели. На нем происходит осознание того, что «результат любой ценой» не нужен. Появляется стремление к тому, чтобы сделать то же, но более осмысленным путем. Это этап переосмысления и расчетов, когда накопленный опыт пересматривается с целью выявления способов и механизмов более эффективного предоставления сервисов.

Шаги, предпринимаемые на этом этапе, посвящены изучению и адаптации сервисных моделей к специфике конкретного бизнеса. Что происходит? С чего начать? Какой путь выбрать?.. На многие вопросы нужно найти ответ.

Шаг	1	2
Цвет	Клиентский	Сетевой
Заповедь	От беззаветного служения — к эффективной работе	От фальшивого унисона — к дуэту антагонистов
Суть	Не результат, а цена	Разделяй и властвуй
Задачи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Адаптировать аппарат сервисного подхода к потребностям предприятия. 2. Определить текущее положение в части поддерживающей деятельности на предприятии. 3. Сформировать укрупненный подход к трансформации поддерживающей деятельности в сервисный бизнес 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечить разделение функций потребителя и провайдера в части предоставления услуг. 2. Создать механизм управления услугами провайдера через договорные отношения

Рис. 11. Этапы эволюции сервисов («Младенец»)

Подростковый период протекает, в основном, в заботах о выстраивании необходимых для управления процессов и первых попытках трансформировать требования бизнеса и возможности сервисной компании в технологические модели. Это все — заботы о производстве.

Подросток появляется тогда, когда понимание необходимости разделения функций заказчика сервисов и сервис-провайдера уже облачено в конкретные организационные формы, когда понятна перспектива и путь, по которому надо двигаться.

На этом этапе происходит разделение объема деятельности на автономно управляемые элементы, постепенно трансформирующиеся в сервисы. При этом, в процессе обобщения, постепенно стираются их технологические особенности и черты, которые отражают специфику обслуживания того или иного клиента.

На этапе отрочества также зарождаются механизмы управления сервисами, формируются расчетно-технологические карты. Юность задумывается о выстраивании внутренней архитектуры и архитектуры отношений. Точнее, о том, как отдельные сервисы и их провайдеры взаимодействуют между собой в производственных цепочках, как

Шаг	3	4
Цвет	Индустриальный	Индустриальный
Заповедь	От уникальности — к унификации	От хорошего — к лучшему
Суть	Концептуальная модель сервиса	Постоянное улучшение
Задачи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечить управление сервисами и ресурсами. 2. Выделить отдельные объемы работ. 3. Определить состав значимых для клиента свойств сервисов. 4. Обобщить и типизировать сервисы и их свойства. 5. Сформировать «горизонтальные» SLA. 6. Разработать технологические модели 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечить мониторинг качества продукции и соответствия производственного процесса технологическим требованиям. 2. Разработать политику мониторинга (инфраструктуры, сервисов, деятельности). 3. Запустить регулярную процедуру мониторинга эффективности

Рис. 12. Этапы эволюции сервисов («Подросток»)

эти отношения изменяются с изменением потребности клиентов. Эта пора посвящена выстраиванию отношений с миром — клиентами и субподрядчиками.

«Юноша» уже знает, что такое сервис. Его волнует более сложная задача — как должна работать вся производственная цепочка сервисов, чтобы получить желаемый результат.

Для этого нужно разложить продукт, потребляемый клиентами, на отдельные сервисы и определить вклад каждого сервиса, участвующего в цепочке, в достижение конечного результата.

Первый период жизни сервисной модели завершается становлением механизма промышленного производства сервисов. Однако синергетический эффект от масштабирования на большой объем производства при этом не возникает. Это задача следующего периода жизни сервисной модели — «зрелости».

Шаг	5	6
Цвет	Индустриальный	Индустриальный
Заповедь	От случайности — к регулярности	От подчинения — к партнерству
Суть	Сетевая модель сервисов	Не наемник, а партнер
Задачи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечить управление производственными цепочками. 2. Обеспечить конфигурирование цепочек в соответствии с пожеланиями клиентов. 3. Определить связи между сервисами. 4. Определить единицы и объемы потребления в сервисных цепочках. 5. Определить структуру цены сервисов. 6. Устранить перекосы в ценообразовании 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечить использование эффективных инструментов сорсинга при предоставлении сервисов. 2. Создать механизм управления услугами производственного процесса подрядчиков. 3. Обеспечить диверсификацию клиентской базы, базы подрядчиков. 4. Ввести коммерческие тарифы и уйти от логики «затраты плюс»

Рис. 13. Этапы эволюции сервисов («Юноша»)

Шаг	7	8
Цвет	Индустриальный	Инвестиционный
Заповедь	От опытного образца — к промышленному производству	От протянутой руки — к принятию решений
Суть	Централизация и объем	Не в долг, а на свои
Задачи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечить использование эффекта масштаба для снижения удельной стоимости системы управления. 2. Минимизировать варианты сервисов, сформировать единый продукт. 3. Настроить сервисы на сложившиеся на рынке классы сервисов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечить самостоятельное развитие сервисной компании. 2. Выработать пути самостоятельного обеспечения ресурсами. 3. Запустить стратегические проекты по развитию инфраструктуры

Рис. 14. Этапы эволюции сервисов («Мужчина»)

Зрелость — это, в первую очередь, масштаб деятельности. Получив основные навыки управления, мужчина организует пространство для более полной реализации накопленных возможностей. Здесь на первый план выходит организационная грань процесса. На этом этапе пора уже (не мальчик!) задуматься и о капитализации. На этапе зрелости сервисы централизуются с целью получения синергетического эффекта от наращивания объема производства. Объем производства сервисов может наращиваться как техническими приемами — обобщением сервисов, так и увеличением объема оказываемых услуг, расширением состава клиентов и/или территории оказания услуг.

Так называемый неорганический рост бизнеса, который обеспечивается в результате процесса слияний и поглощений, также является прерогативой этого этапа.

Боец — это мастер. Основа мастерства в нашем случае — умение так выстраивать отношения с поставщиками,

клиентами и конкурентами, чтобы отстаивать и расширять свое «место под солнцем». Боец умеет вести конкурентную борьбу, умеет выстраивать долгосрочные и устойчивые отношения с клиентами. Опять процесс возвращается в рамки клиентской грани. Однако здесь уже речь идет не о начале пути. Бизнес партнерствует с бизнесом: потребность клиента изучается во всех ее деталях и тонкостях. Создание модели клиента — основной вызов этого этапа.

Мужчина становится бойцом, когда он умеет сражаться, когда он выходит на поле брани с опытными конкурентами, умеющими вести борьбу за клиента. Для этого должны быть разработаны модели клиентских потребностей (модель клиента) и соответствующая система тарифов на услуги.

Шаг	9	10
Цвет	Инвестиционный	Клиентский
Заповедь	От затрат — к активам	От обслуживания — к бизнесу
Суть	Не тратить, а владеть	Тюнинг «под клиента»
Задачи	 <ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечить трансформацию затратной парадигмы развития в парадигму капитализации. 2. Обеспечить повышение стоимости сервисного бизнеса. 3. Сформировать целевую структуру активов капитала сервисной компании. 4. Разработать план корпоративных процедур по передаче/продаже компании стратегическим акционерам 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечить устойчивость бизнеса компании в условиях жесткой рыночной конкуренции. 2. Обеспечить снижение вклада материнской компании в деятельность сервисной компании. 3. Сформировать и формализовать модель клиента. 4. Разработать тарифную политику с учетом рыночной практики

Рис. 15. Этапы эволюции сервисов («Боец»)

Ниже, на рисунке 16, представлены основные цели каждого этапа.

№	Заповедь	Цели	Цвет
1	От беззаветного служения — к эффективной работе	<ol style="list-style-type: none"> 1. Адаптировать аппарат сервисного подхода к потребностям предприятия. 2. Определить текущее положение в части поддерживающей деятельности на предприятии. 3. Сформировать укрупненный подход к трансформации поддерживающей деятельности в сервисный бизнес 	Клиентский
2	От фальшивого унисона — к дуэту антагонистов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечить разделение функций потребителя и провайдера в части предоставления услуг. 2. Создать механизм управления услугами провайдера через договорные отношения 	
3	От уникальности — к унификации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечить управление предоставлением сервисов и ресурсами 	Индустриальный
4	От хорошего — к лучшему	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечить мониторинг качества продукции и соответствия производственного процесса технологическим требованиям (цели, уровни, алгоритмы, средства) 	Индустриальный
5	От случайности — к регулярности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечить управление производственными цепочками при предоставлении сервисов. 2. Обеспечить конфигурирование цепочек в соответствии с пожеланиями клиентов 	Шлязовой

№	Заповедь	Цели	Цвет
6	От подчинения — к партнерству	1. Обеспечить использование эффективных инструментов сорсинга при предоставлении сервисов (использование видов сорсинга, передача работ, выбор поставщиков). 2. Создать механизм управления услугами и мониторинга производственного процесса подрядчиков в рамках договорных отношений	Инвестиционный
7	От опытного образца — к промышленному производству	1. Обеспечить использование эффекта масштаба для снижения удельной стоимости системы управления	Инвестиционный
8	От протянутой руки — к принятию решений	1. Обеспечить самостоятельное развитие сервисной компании (наметить пути развития). 2. Выработать пути самостоятельного обеспечения ресурсами (внутренние и внешние источники — резервы, кредиты, лизинг, инвестиции)	Инвестиционный
9	От затрат — к активам	1. Обеспечить трансформацию затратной парадигмы развития в парадигму капитализации. 2. Обеспечить повышение стоимости сервисного бизнеса	Инвестиционный
10	От обслуживания — к бизнесу	1. Обеспечить устойчивость бизнеса компании в условиях жесткой рыночной конкуренции. 2. Обеспечить снижение вклада материнской компании в деятельность сервисной компании	Клиентский

Рис. 16. Заповеди и цели бизнеса в цветах палитры трансформации

Заповеди показывают основные силовые линии процесса трансформации. Исполнение каждой заповеди обеспечивается достаточно сложными и разнообразными техниками, методиками. Мы подробно обсудим, какой конкретно инструментарий нужен на каждом этапе, чтобы обеспечить исполнение соответствующей заповеди. Карта, на которой представлено соответствие цветов и этапов, заповедей и инструментов, составляет навигатор трансформации. Подобно GPS-прибору, по мере продвижения вперед навигатор преобразования указывает следующие фазы и этапы пути, а также необходимую экипировку.

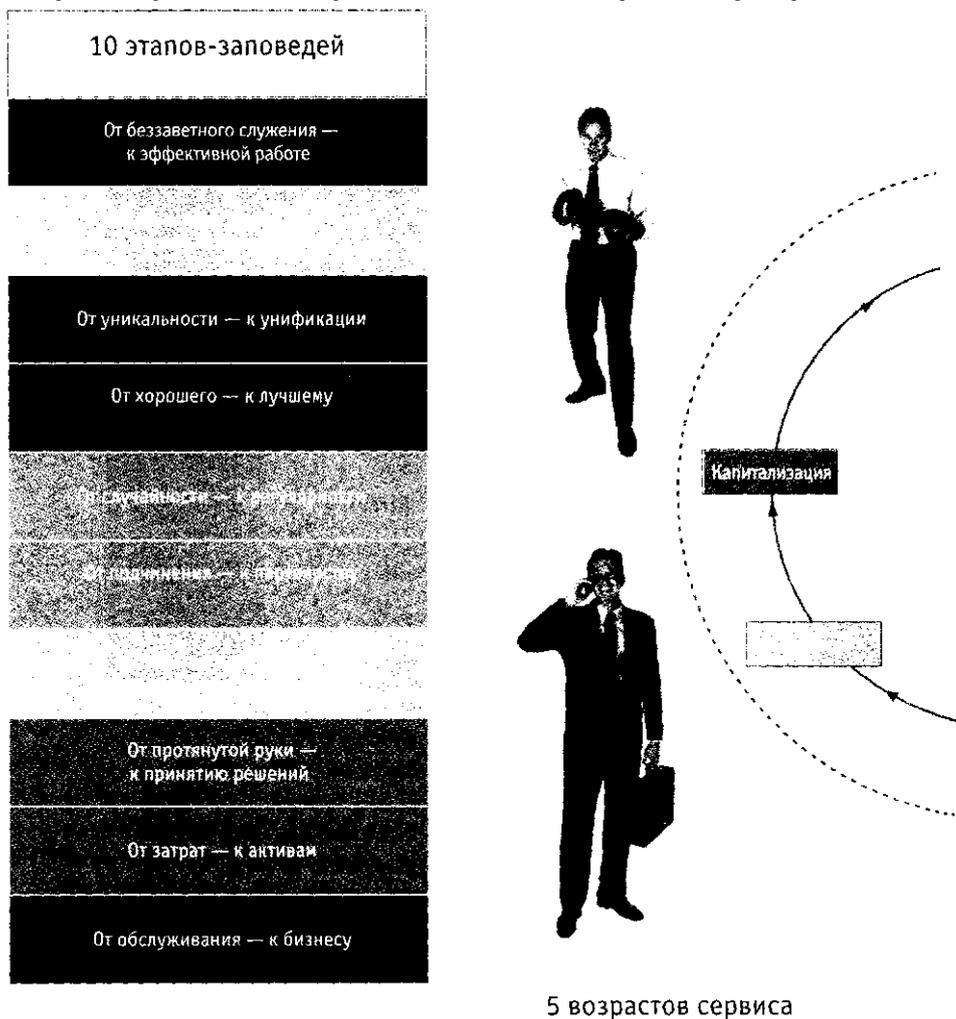
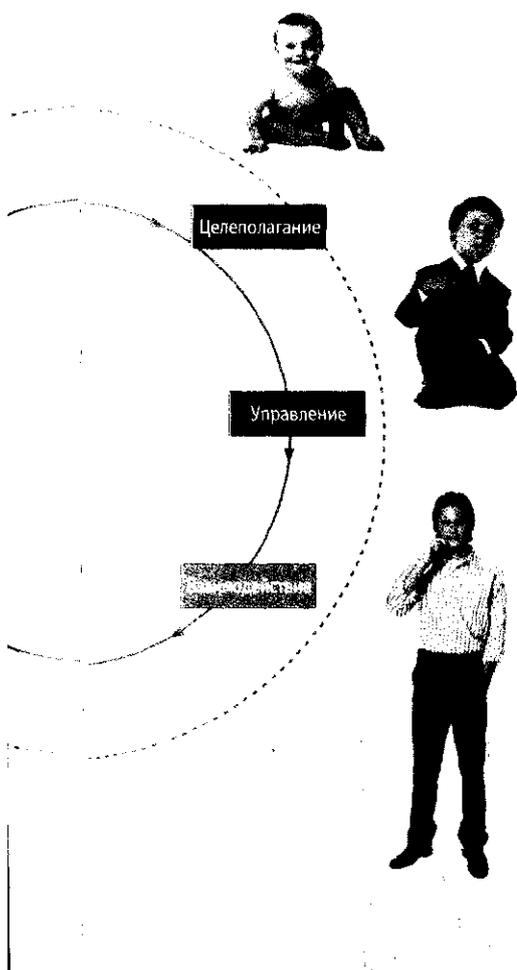


Рис. 17. Навигатор трансформации и жизненный цикл сервиса



21 инструмент	
Общая модель сервиса	Стратегия трансформации
Проектный и сервисный офисы	Расчетно-технологические карты
Мониторинг качества сервисов	Мониторинг эффективности сервисов
Каталог и меню бизнес-услуг	Средства и формы обслуживания клиентов
Модели взаимодействия	Стратегия сервисного маркетинга
Модель ресурсной оптимизации	Формирование ресурсной базы
Оценка динамики результатов	Стратегия повышения стоимости
Формирование структуры капитала	Модель типового клиента
Программа мониторинга рынка	

Проложив маршрут от одной точки к другой, он поможет вам пройти его, спрямив дорогу и обойдя трясину. Навигатор впитал опыт многих проектов, реализованных в различных компаниях, — как у нас, так и за рубежом. Мощный вклад в его развитие внесли процессы структурирования ИТ-деятельности в энергохолдинге РАО «ЕЭС России», и в частности в его ИТ-дочке — ОАО «ГВЦ Энергетики», которой один из авторов в течение нескольких лет имел счастье руководить.

Многие считают, что «у нас свой путь». Это не так. Вопрос лишь в том, когда начать движение в правильном направлении. Все равно путь будет сложным, болезненным, но, по крайней мере, предсказуемым. Движение в каком-то ином направлении сделает компанию рабой случайностей. И тогда уже нельзя будет сказать — «я сделал, что мог».

Опытные консультанты по процессам трансформации предлагают некоторую последовательность шагов. У одних модель состоит из трех этапов (например, «Стратегия и дизайн», «Разработка решения», «Переход и внедрение»), у других — из шести («Стратегия», «Планирование», «Разработка», «Переход», «Предоставление», «Эволюция»). Наша задача состояла в том, чтобы, увидев «пропасти и броды», поняв основные подходы, вы смогли создать свой навигатор, свою карту преобразования, существенно повышающую вероятность успеха.

Любознательный читатель может поинтересоваться, почему мы для обозначения своих ключевых идей выбрали именно термин «заповеди»? Почему не «законы», не «ценности»? Да потому, что мы — принципиальные противники перепрыгивания этапов развития. Когда младенец изображает из себя старичка, это и смешно, и грустно.

Заповеди — это то, чего следует придерживаться, иначе вас непременно ждет наказание (за нарушение рыночных заповедей, например, жестоко накажет рынок). Тогда как ценности должны быть чем-то, что исходит изнутри и никак не связано с наказанием, это добродетель. Так что сначала надо прожить все на уровне заповедей, а потом уж. Бог даст, произойдет чудесное превращение заповедей в ценности.

Кстати, последовательность этапов трансформации не зависит от масштаба компании. Сервисные компании, в которых работают 3 или 300 или 3000 человек, будут проходить одни и те же стадии. Но, естественно, масштаб будет оказывать самое серьезное влияние на сложность задач и время их решения.

Можно выделить следующие масштабы сервисного бизнеса:

- **Місго** — единицы сотрудников. Сервисная служба, в которой работает несколько человек. Малый масштаб не дает возможности добиться высокой степени специализации (каждый — и жнец, и швец, и на дуде игрец). Зато на этом уровне наблюдается высочайшая скорость реакции на запросы бизнеса.
- **Міні** — десятки сотрудников. Небольшие компании пытаются вводить определенный уровень специализации и, вместе с тем, могут быстро реагировать на изменения во внешней среде. Инвестиционные возможности у таких компаний еще не очень большие. Поэтому они демонстрируют, как правило, органический рост (20-40% в год).

- **Midi** — сотни работающих. Это начало реального сервисного бизнеса. Уже есть возможность всерьез заняться технологическими моделями, так как на этом уровне они уже позволяют получить значительный выигрыш. Специализация на уровне *midi* достаточно развита.
- **Maxi** — тысячи сотрудников. Устойчивый сервисный бизнес вполне может ставить задачу публичного размещения ценных бумаг. Доступ к акционерному капиталу дает возможность запустить механизм слияний и поглощений (M&A) и обеспечить не только органический рост бизнеса, но и неорганический — за счет скупки других (чаще — более мелких) сервисных бизнесов.
- **Huge** — десятки тысяч работников. Этот уровень дает возможность задумываться о глобальных сервисных моделях, когда сервисная компания размещает свои мощности и центры компетенции там, где это выгоднее, с учетом локального законодательства и прочих региональных особенностей.
- **Gorillas** — сотни тысяч сотрудников. Таких компаний немного и, можно сказать, что они до недавних пор «делали погоду» на мировом рынке. Особенно это было заметно на ранних стадиях развития аутсорсинга, когда превалировала модель *сингл-сор-синга*, предполагающая монополию одного сервис-провайдера. Сегодня, когда более экзотические модели применяются все чаще, серьезную конкуренцию им, особенно на локальных рынках, составляют *Midi*-, *Maxi*- и *Huge*-компании, так как они обеспечивают более высокую дифференциацию сервисного продукта и лучше «ухаживают» за конкретными клиентами.
- **Global** — миллионы сотрудников. Это уже не компании, а целые страны, которые стали профессиональными провайдерами. Начала этот процесс Индия, теперь возбудилась вся Юго-Восточная Азия и Китай. Мощными сервисными «хабами» являются Норвегия, Ирландия, Финляндия и т. п. Сегодня всерьез говорят о том, что Азия смотрит на Северную Америку, а Европе надо выбирать провайдеров из стран Восточной Европы, Румынии и России [33].

Активно идет процесс сервисной поляризации. Похоже, что Россия еще некоторое время будет самодостаточной в этом вопросе, но это, скорее, прискорбно. Так как сервисный рынок — реальная возможность интеграции опыта и интеллектов, а не ископаемых, пусть даже полезных.

Орбиты отличаются друг от друга:

- масштабом деятельности (отраслевым, географическим);
- возможностями по доступу к капиталу и инвестициям;
- спектром услуг;
- скоростью реакции;
- степенью дифференциации продуктов;
- уровнем специализации ресурсов;
- уровнем детализации технологических моделей и т. п.

Перепрыгнуть с одной орбиты на другую в процессе органического роста крайне сложно — слишком высока динамика сервисного рынка. Перескок компаний с одной орбиты на другую происходит, как правило, в процессе неорганического роста (в итоге слияний и поглощений) как самих сервисных компаний, так и бизнесов их клиентов.

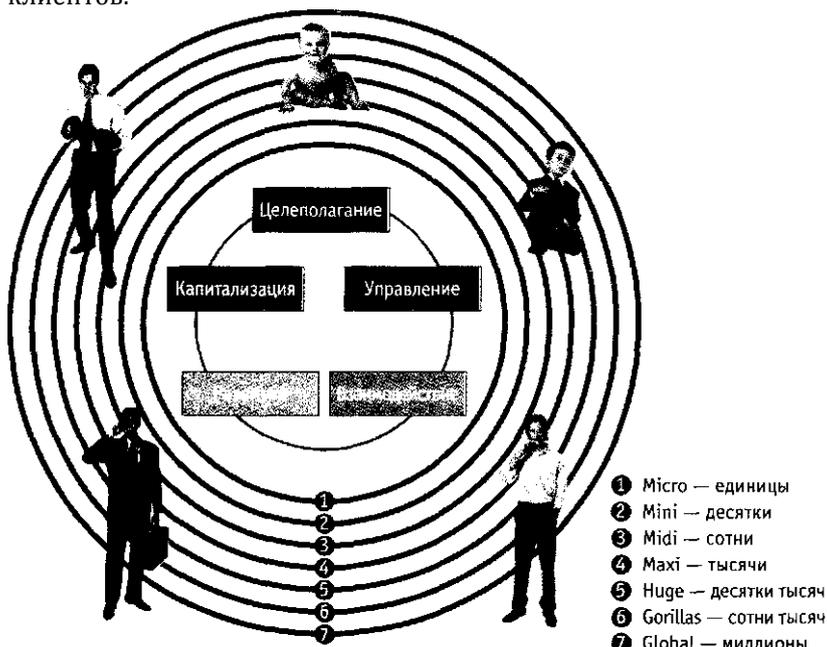


Рис. 18. Орбиты сервисного бизнеса

Процесс интеграции при слияниях и поглощениях, как известно, сродни капитальному ремонту — все перестраивается, переделывается, переклеивается. Поэтому на новом уровне опять придется запускать наш GPS и снова заниматься трансформацией.

Сервисные компании можно разделить на тех, кто берет числом, и тех, кто берет умением. Первые выигрывают за счет дешевой рабочей силы, они хороши там, где много повторяющейся и трудоемкой работы. Если что-то быстро меняется на рынке, такие провайдеры, в силу высокой инерционности, быстро среагировать не успевают. Да и с инновационностью у них проблемы.

Аналитики [21] называют болезнь таких компаний сизифовым синдромом. Как Сизиф все время затаскивал

камень в гору, здесь необходимо перемещать объемы работ в регионы с дешевой рабочей силой. А квалифицированная рабочая сила постоянно дорожает (с талантами везде проблема). И даже в Индии зарплаты за последние годы выросли весьма изрядно.

В то же время слабо структурированная деятельность — то, что нужно для таких компаний. Зарплата, на которую в Америке или Европе трудно найти даже неопытного клерка, в Индии или Китае привлечет хорошего специалиста.

Для тех компаний, которые берут не числом, а умением, этот путь неприемлем. Они делают ставки на технологический путь развития. Здесь используется и эффект Интернета — возможность доступа к высокотехнологическим сервисам из любой точки, и повсеместное распространение сервисно-ориентированных архитектур. Все это обеспечивает принципиально более высокий уровень интеграции технологий.

Впрочем, между компаниями первого и второго типа нет антагонизма. Так, компании, которые сегодня берут числом, осознавая ограничения, связанные с управлением значительным объемом человеческих ресурсов, развивают собственные высокотехнологические решения, стараясь трансформироваться в провайдеров второго типа. Кардинальная смена технологий работы также несет в себе необходимость прохождения цикла трансформации.

Похоже, что от трансформации никуда не деться. Поэтому, оставив сомнения, приступим к разработке вашего навигатора.

Заповедь 1: от беззаветного служения — к эффективной работе

Может ли съеденный туземцами миссионер считать свою миссию выполненной?

Станислав Ежи Лец

Путь от героически достигаемого результата и священного служения, не предполагающего расчеты, к повторяемости и рутинизации подвига (к подвигу по требованию) лежит через работу и потребителя, и сервис-провайдера. Потребитель должен обеспечить трансформирование собственной потребности и способа ее удовлетворения, а сервис-провайдер — структурирование и универсализацию способов удовлетворения потребностей клиентов и используемой при этом инфраструктуры.

Борьба бизнеса за место под солнцем заставляет его переосмысливать свои задачи и способы их решения.

«Результат любой ценой» ему уже не нужен. Вместе с тем нужно внимательное и кропотливое изучение способов его достижения и поиск возможностей оптимизации, улучшения или кардинального пересмотра этих способов с применением всех доступных средств.

Ради получения таких возможностей бизнес готов делегировать полномочия, трансформировать собственные организационную структуру и потребности, а также способы их удовлетворения.

Часто внедрение сервисной модели является элементом более глобального реформирования, связанного с разделением бизнеса по видам деятельности или имплантацией приобретенных компаний в бизнес. При этом часто сходная по функциональным требованиям деятельность консолидируется в объединенных центрах обслуживания, которые, в качестве внутренних провайдеров, предоставляют сервисы входящим в состав бизнеса компаниям и департаментам.

Обычно структурирование бизнеса по видам деятельности проходит следующие этапы (табл. 1):

Таблица 1. Этапы структурирования бизнеса по видам деятельности

№	Этап	Основная цель	Основной эффект
1	Разработка стратегии трансформации бизнеса	Определить наиболее эффективный маршрут разделения бизнеса на компании по основным видам деятельности с выделением непрофильной деятельности	Удачная стратегия определяет успех проекта и уровень рисков на каждом из его этапов
2	Разделение прежней структуры подразделений бизнеса по видам деятельности	Подготовить подразделения прежней структуры бизнеса для консолидации в рамках каждого вида деятельности	В рамках подразделений прежней структуры обособлен каждый вид деятельности
3	Формирование бизнес-единиц по основным видам деятельности	Создать крупные образования по основным видам деятельности, подготовив почву для повышения устойчивости, роста капитализации, диверсификации, использования эффекта масштаба и т. п.	В рамках бизнеса сформированы крупные бизнес-единицы по видам деятельности
4	Формирование модели управления бизнес-единицами по основной деятельности	Сформировать модель управления бизнес-единицами по основному виду деятельности	Оптимизирована деятельность по основным видам деятельности (первичным процессам цепочки ценности — по Портеру)
5	Трансформация вспомогательных видов деятельности	Осуществить трансформацию вспомогательных видов деятельности с учетом хода структурирования основного бизнеса	Фокусировка бизнес-единиц на основной деятельности за счет оптимизации производства непрофильных видов деятельности (вспомогательных процессов цепочки ценности — по Портеру)

На рисунке 19 качественно представлена динамика изменения общей эффективности основного бизнеса в процессе его трансформации. Основная идея — концентрация усилий менеджмента на стандартизации и повышении эффективности основных видов деятельности, а также фокусировка инвестиций на соответствующих функциональных областях цепочки ценности. Отметим, что трансформация собственно вспомогательной деятельности, рассмотрению которой посвящена наша книга, разворачивается лишь на последнем этапе. Это дает бизнесу возможность оперативного делегирования различных процессов провайдером, обеспечивающим нужную ему функциональность или, напротив, возможность сбора этих процессов под собственной юрисдикцией. В конечном счете, это повышает маневренность бизнеса и снижает его зависимость от видов деятельности, технологий, отраслей и регионов.

Переломные моменты на графиках характеризуют:

- возможное временное снижение качества обслуживания, связанное с процессами перевода персонала и передачи оборудования в бизнес-единицы (точка «1»);

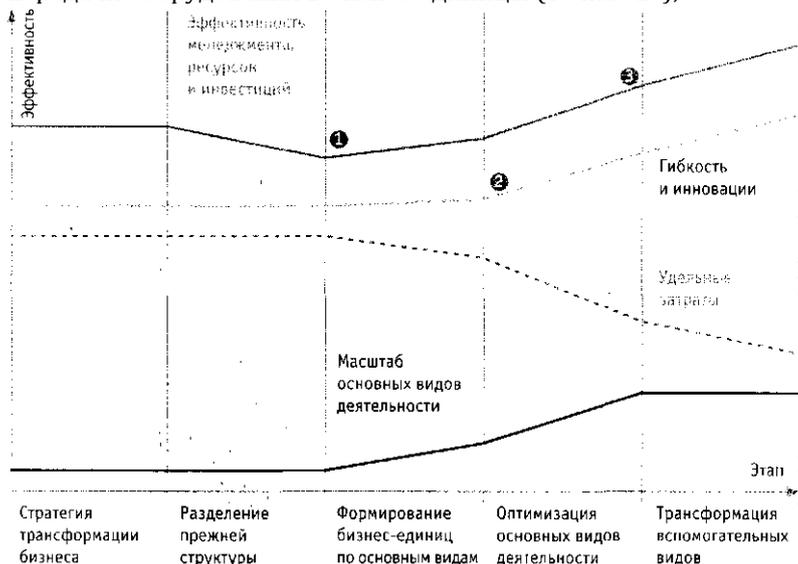


Рис. 19. Основные этапы трансформации бизнеса (взгляд «от бизнеса»)

- усиление позитивной динамики процессов за счет оптимизации и стандартизации процессов основной деятельности (точка «2»);
- и, наконец, трансформацию вспомогательных видов деятельности, которая дает дополнительный эффект (точка «3»).

На рисунке 19 мы лишь качественно показали динамику изменения основных показателей. Результаты, приведенные в [20] (рис. 20), полученные в реальных проектах по формированию центров общего обслуживания во многих компаниях, дают возможность количественно оценить данные для разных сценариев трансформации, определяемых объемом переданных в центры обслуживания активов и переведенного туда персонала. Подведем итог: внедрение более внимательного подхода к управлению сервисами, ориентированного не на «результат любой ценой», а на «ухаживание» за клиентом и предложение ему необходимого набора услуг, дает возможность серьезного повышения эффективности вспомогательных видов деятельности — на 25-50%.

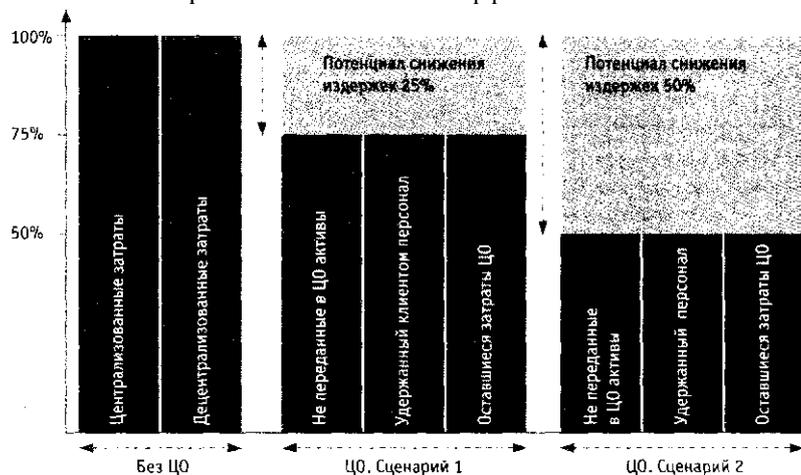


Рис. 20. Снижение издержек при создании центров обслуживания (ЦО)

Еще раз отметим, что трансформация бизнеса только путем концентрации схожей по функциональным требованиям деятельности в одном центре, как правило, ничего не дает, кроме возрастания стоимости услуг. Для повышения эффективности необходима работа по структурированию и оптимизации этой деятельности, каждый ее элемент должен быть «просвечен» и оценен с точки зрения целесообразности и необходимого способа управления.

При этом появляется возможность, трансформируя затраты бизнеса, выращивать из них достаточно крупные бизнесы, создавать значительные и капитализируемые активы.

Заповедь 2: от фальшивого унисона — к дуэту антагонистов

Плоскость взаимопонимания — идеальное поле битвы.

Станислав Ежи Лец

Если мы хотим управлять не только результативностью, но и эффективностью, это надо делать непрерывно. Сервис меркантилен — между заказчиком и провайдером должен идти постоянный торг в контексте неантагонистического конфликта интересов. Функции управления потребностью и ее удовлетворения через исполнение определенных операций должны быть разделены.

Это разделение происходит через установление отношений между стороной, отстаивающей интересы заказчика, — службой заказчика и сервис-провайдером, внутренней или внешней сервисной службой. В простейшем варианте служба заказчика требует, чтобы функция была исполнена как можно качественнее, быстрее и дешевле. Провайдер же, имея во многом противоположные интересы, стремится обеспечить удовлетворенность клиента оказываемыми услугами.

Разделение также происходит и на уровне бизнес-процессов, в которых функции, характеризующие потребности заказчика, отделяются от сервисов, описывающих способы их удовлетворения.



Рис. 21. Бизнес-функции и сервисы

Сервис — близкий родственник бизнес-функции. Они очень похожи. Разница лишь в том, что функция

характеризует то, что требуется, а сервис — то, что поставляется. Сервис существует вне бизнес-процесса, изучает схожие функции различных бизнес-процессов и старается, используя подведомственные и привлеченные ресурсы, удовлетворять функциональные потребности.

На рисунке 22 приведен состав основных задач сервисной службы (или сервис-провайдера) и службы заказчика, управляющей процессом исполнения необходимых функций

Конечно, промежуточное звено ведет к удорожанию исполнения функций и, в некоторой степени, усложняет и затрудняет их исполнение. В то же время оно позволяет точно оценить характеристики потребляемой сервисной продукции и проконтролировать ее качество.

При этом появляется возможность управлять не только затратами, но и выбором поставщика, вносить конкуренцию в механизм исполнения

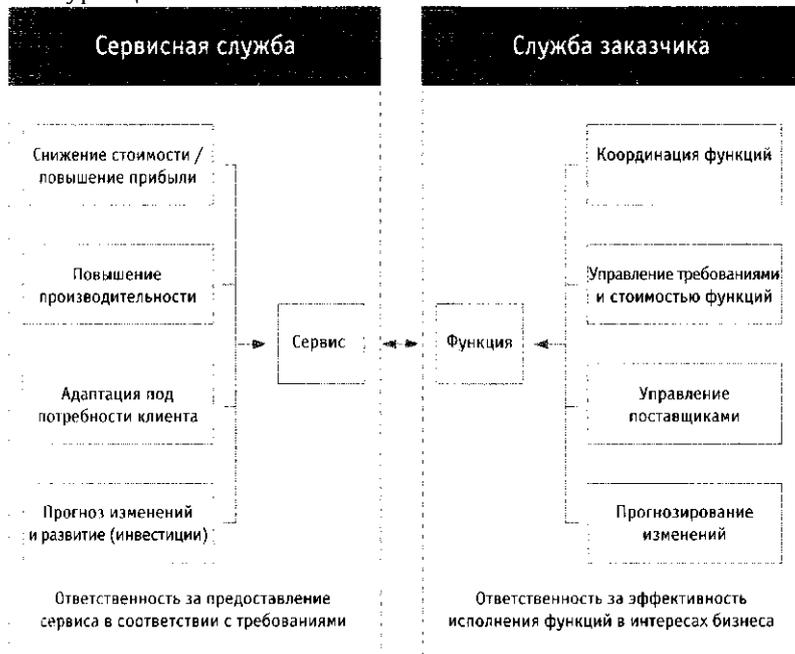


Рис. 22. Четыре «источника и составные части» сервиса

функции и, сравнивая предложения различных поставщиков, выбирать наиболее подходящего из них в каждом конкретном случае.

Введение промежуточного слоя — необходимый шаг к стандартизации функций и получению возможности выбора поставщиков и управления ими. Поскольку различные процессы могут потреблять схожие продукты, классический «эффект масштаба» может быть достигнут за счет увеличения объемов производства, стандартизации сервисного продукта и укрупнения производственных мощностей.

Кроме того, выделение сервиса позволяет изменить систему оценки результатов работы сервисных подразделений или компаний, ведет к изменению системы мотивации персонала производственных подразделений и системы управления ими.

Передача производства сервисов в выделенный хозяйствующий субъект позволяет сформировать на его базе актив — компанию, обслуживающую несколько различных клиентов и получающую дополнительный экономический эффект от реализации избыточных, неполно или нестабильно загруженных ресурсов.

Таким образом, структурирование сервисной деятельности открывает возможности капитализации затрат (трансформации затрат в активы). В дальнейшем можно извлечь дополнительный доход от продажи всей или части этой компании.

Помня о том, что движущими силами внедрения сервисной модели являются клиенты и инвесторы сервисного бизнеса (по данным [22]), и вводя тему капитализации, мы усиливаем процесс тем, что к воле клиентов и потребителей добавляются возможности инвесторов. Это создает реальный конструктивный конфликт интересов: с одной стороны — потребитель, с другой — инвестор. В этом случае и служба заказчика, и сервисная служба будут иметь своих заинтересованных спонсоров, которые обеспечат эффективное структурирование отношений.

С позиции бизнеса задача, стоящая перед провайдером, может быть сформулирована так: «Информационные технологии становятся дорогим и критически значимым ресурсом в борьбе за будущее. Поэтому ИТ должны научиться самостоятельно (инициативно, за свой счет) изучать функции, проводить исследования и разработки, готовить для бизнеса эффективную инновационную смесь, упаковывать ее в понятный продукт, четко формулировать показания и противопоказания по применению и необходимую дозировку». Тогда бизнес будет принимать это «лекарство», хорошо осознавая преимущества, побочные эффекты и возможную зависимость, которые может вызвать его применение.

Получается, что путь от ИТ к бизнесу и обратно лежит через:

- разделение интересов потребителя и поставщика услуг;
- формирование бизнес-модели с выделением функций;
- упаковку процессов исполнения функций в сервисы;
- обеспечение возможности предоставления сервисов различными, в том числе и конкурирующими,

провайдерами.

Помочь бизнесу в этом деле должен поставщик. Потому что у бизнеса есть свои покупатели, которые того же требуют от него. А клиент, готовый платить, как известно, всегда прав (по крайней мере, не следует его в этом разубеждать).

Заповедь 3:

от уникальности — к унификации

Сделаем элитарность всеобщим достоянием.

Станислав Ежи Лец

В течение многих лет люди, которые обеспечивали работоспособность производственного оборудования и используемых информационных систем, считались специалистами «второго сорта», «обслугой». Предпочтение отдавалось новым разработкам, инновационным проектам и внедрению ультрасовременных технологий. Превращение ИТ из имиджевой игрушки в эффективный бизнес-инструмент, рост эксплуатационных издержек за счет недовнедрений и технологических «зоопарков» постепенно возвращает все на свои места, ставит с головы на ноги. И, как обычно бывает в таких случаях, старым вещам присваиваются новые имена. Иначе неудобно как-то.

Активное развитие методов управления обслуживанием началось в 70-х годах прошлого века и было связано с быстрым ростом стоимости обслуживания и техногенными катастрофами, прежде всего, в авиации и ядерной промышленности. В России данные разработки активно развивались после крупных аварий, в том числе Чернобыльской аварии 1986 года.

В основе управления обслуживанием (maintenance management) лежат теория надежности и методы управления технологическими рисками, которые позволяют оценить критичность того или иного элемента инфраструктуры, его влияние на работу инфраструктуры в целом и в результате сформировать обоснованный план выполнения работ по обслуживанию.

Управление обслуживанием базируется на формировании структурированного представления об инфраструктуре, выработке единых подходов к схожим элементам инфраструктуры и правил оценки эффективности и работоспособности оборудования [2,12,13].

Такой подход позволяет систематизировать знания и выстроить процесс анализа истории сбоев и аварий с целью пересмотра и оптимизации исторически сложившихся принципов и регламентов обслуживания. Историческая информация о характере нагрузок, условиях эксплуатации, повторяющихся сбоях и допущенных при их ликвидации ошибках персонала является бесценной для индивидуального опыта организации и уточнения состава и периодичности работ по обслуживанию, исключения избыточных операций, недопущения слепого следования рекомендациям поставщиков и универсальным (потому — заведомо неоптимальным) требованиям нормативов.

Созданные на основе переработки этой информации принципы и регламенты становятся не только правилами эффективного выполнения работ, но и материализованной памятью организации. Они — живая летопись совершенных ошибок и наилучшей практики выполнения операций.

Сегодня в управлении обслуживанием наработано большое количество практически ценных методик оценки критичности оборудования, необходимости (или, напротив, необязательности) выполнения тех или иных работ по обслуживанию, оптимизации регламентов обслуживания. И здесь обслуживание, как старый товарищ, имеющий многолетний опыт, должно внести свой вклад в формирование сервисной модели.

Сервис — это новое имя вполне «бородатого» обслуживания. «Сервис» звучит вполне современно и не несет в себе того незаслуженно негативного, почти неуважительного, флера, которое присутствует в слове «обслуживание».

Конечно, новизна сервисной парадигмы не только в названии. Есть ряд принципиальных отличий, которые частично оправдывают незаслуженную второсортность обслуживания.

Обслуживание полностью посвящает себя беззаветному служению надежности. Сервис, между тем, меркантилен — он много знает о клиенте, знает, что ему нужно и сколько он может за это заплатить. Сервис, в отличие от обслуживания, не страдает беззаветностью служения «во что бы ни стало и несмотря ни на что».

Вместе со всей ответственностью, которую несет обслуживание, на сервис возлагается еще и необходимость самостоятельно финансировать развитие собственной инфраструктуры и самостоятельно обеспечивать сбыт производимой продукции. Это требует значительно более сложной организации работ и операций.

В то же время сервисный подход дает очень важное преимущество — понимание связей между бизнес-процессами, сервисами и используемыми элементами инфраструктуры. Это позволяет управляющим более точно определять критические пути, которые, при имеющихся ограничениях, обеспечат наибольшую отдачу для бизнеса от инвестиций и предпринимаемых усилий.

Каждый сервис — это отдельный мир, у которого есть:

- своя судьба — бизнес-процессы и функции;
- свои жители — специалисты и управляющие;
- свои законы — регламенты и нормативы;
- своя история и культура — опыт;
- своя архитектура — оборудование;
- свои полезные ископаемые — комплектующие и материалы.

Очень важно, чтобы каждый такой сервисный мир накапливал собственный исторический опыт оптимального обслуживания, нацеленного на надежную и эффективную работу, придавая клиентоориентированному меню нужные характеристики.

Специалисты в обслуживании также стараются перейти к проективности. Только для них она выглядит чуть по-другому. Для них проактивность — это игра на опережение сбоев, уход от реактивного обслуживания, привыкшего устранять уже свершившиеся аварии и героически ликвидировать их последствия.

Переход к проактивности пролегает через необходимость:

- изучения условий эксплуатации;
- изучения поведения инфраструктуры в процессе производства и изменения нагрузок;
- выработки нормативов и способа оптимизации проведения тех или иных работ, обеспечивающих работоспособность инфраструктуры.

Сервис не может быть противопоставлен обслуживанию, потому что обслуживание — ядро сервиса. Но, кроме того, что обычно включается в понятие обслуживания, и кроме непрерывной эволюции используемых технологий и ресурсов сервис несет в себе нацеленность на угадывание изменяющихся потребностей клиентов (самонаведение). Для него крайне важно выстроить критический путь: от ключевых для клиента бизнес-процессов — через функциональные требования — к обеспечивающим их сервисам и используемым при этом элементам инфраструктуры.

Именно поэтому сервисы, в отличие от обслуживания, несут в себе мощный инновационный импульс, который так ждет от них бизнес. Взгляд на сервисы как на готовую к употреблению инновационную смесь, эволюционирующую вместе с потребностью клиента, требует выработки нового, стратегического подхода к организации обслуживания и изменения отношения к оценке его эффективности.

В [12] авторы называют положение, когда менеджеры оценивают качество обслуживания в рамках квартального или годового горизонта, синдромом Уолл-стрит. Похоже, что проблема тактического подхода к обслуживанию выходит за рамки Уолл-стрит. Менеджмент, мотивированный в большинстве случаев на краткосрочные результаты, будет чаще склоняться к текущей эффективности, нежели к стратегической. К чему ему думать про жизненный цикл сервиса, который превышает срок его работы на предприятии?

В этом смысле для обеспечения долгосрочной эффективности сервисной деятельности важны соответствующие способы мотивации менеджмента, сближающие интересы менеджеров и акционеров.

Заповедь 4:

от хорошего — к лучшему

Придут иные времена И выдумки иного рода...

Булат Окуджава

Запуск системы управления промышленным предоставлением сервисов занимает значительное время. Это время шкальных изменений на всех уровнях деятельности сервисной компании. Но и после того, как основные элементы этой системы управления внедрены, изменения не кончаются: внедряются новые сервисы, выводятся из эксплуатации старые, меняются инфраструктурные элементы или способ предоставления сервисов.

Изменения дают возможность действовать лучше, эффективнее, следовать за тем уровнем требований, который задает потребитель, или даже побуждать его к инновациям. В то же время любые изменения — это источник ошибок. Оборудование и так-то ломается, а если с ним что-то еще постоянно делать, ломаться оно будет чаще.

В прошлой жизни главный инженер мог себе позволить, не трогая старое оборудование, скажем, сервер, купить новый, поставить рядом и спокойно решать на нем новые задачи. Сегодня, когда нужно платить за каждый квадратный метр центра обработки данных, за каждый мегафлопс или мегабайт, такую роскошь главный инженер позволить себе уже не может.

Практически каждое изменение, особенно для сложных инфраструктур, приводит к «перепакровке» соседних элементов инфраструктуры. Так, при нормальных условиях молекулы газа сталкиваются редко, почти случайно. Но как только мы увеличиваем давление или температуру - столкновения становятся почти неизбежными.

Для того чтобы эти столкновения не перерастали в инциденты, снижающие надежность сервисной машины, нужна специальная работа; необходимо создание внутренней службы мониторинга, которая будет отслеживать возникновения столкновений и управлять их обработкой. Ведь каждое столкновение нужно зарегистрировать, осмыслить, выработать план мероприятий по устранению его последствий и предотвратить в будущем. При этом может потребоваться изменение регламентов, инструкций, договоров с клиентами или субподрядчиками. Вряд ли персонал, загруженный оперативной работой, станет серьезно заниматься всем этим.

По мере возрастания ответственности за некачественное выполнение операций все горячее становятся споры между соисполнителями о сценариях и причинах аварии. Поэтому вторая ипостась этой службы — независимый мониторинг, предоставляющий участникам производственной цепочки и клиентам информацию о качестве обслуживания. Честь мундира для службы мониторинга — это ясность.

Сначала мониторингом может заниматься выделенное подразделение сервисной службы. По мере эволюции и развития средств мониторинга и культуры взаимодействия, увеличения количества независимых провайдеров, участвующих в производственном процессе, аффилированность этой службы со службой заказчика или сервис-провайдерами должна снижаться с целью повышения объективности оценки сервисной деятельности.

Часто приходится слышать от клиентов нелестные отзывы о деятельности сервис-провайдеров:

- «мы устали подписывать акты...»;
- «не понимаю, что они делают...»;
- «я ими не управляю...»;
- «они просто получают деньги...».

Но делать-то что? Наш совет — привлекать службу независимого мониторинга. Действительно, найти такую службу нелегко. Мало их, цивилизованных компаний на диком сервисном рынке. Но найти можно.

В [21] специалисты IDS говорят о стремительном росте спроса на новый вид услуг — консультирование по

взаимодействию с поставщиками сервисов (sourcing advisory firm — SAF): «Консультанты по взаимодействию с поставщиками будут увеличивать свое влияние на принятие решений относительно аутсорсинга бизнес-процессов. Их растущая роль будет катализатором объективной оценки аутсорсинга бизнес-процессов и его окончательной адаптации. Они также повысят осведомленность и прозрачность, обеспечат процесс глубокого аудита».

С удлинением жизненного цикла сервисов относительно жизненного цикла технологий происходит интересная трансформация. При технологически детерминированном подходе очень важным был консалтинг, точнее, внедренческие и экспертные его грани. Сервисно-ориентированный подход нуждается в мониторинге — непрерывном консалтинговом сопровождении процессов (анализе сбоев и отклонений, выявлении узких мест технологических процессов и т. п.).

Консультанты по взаимодействию с поставщиками — это те же консультанты, которые пришли уже не на проект, а вошли в процесс. Они не будут делать периодические дорогие (и часто бестолковые) обследования. А будут получать данные в режиме он-лайн, анализировать тренды, давать рекомендации, тем самым эволюционно влияя на улучшение процесса предоставления сервисов и уточнение структуры договоренностей между клиентом и сервис-провайдером.

Объединение таких не очень стыкующихся в нашем сознании функций, как консалтинг, мониторинг, аудит и т. п., позволяет получить достаточно высокую погруженность в оперативное взаимодействие сервисных подразделений и пользователей. В сочетании с высоким уровнем доступной квалификации и статусом аудитора и службы качества это дает возможность собрать значительные полномочия и компетенцию в одних руках и позволяет быстро вырабатывать необходимые решения.

На рисунке 23 приведены основные линии взаимодействия службы мониторинга и сервисных подразделений.

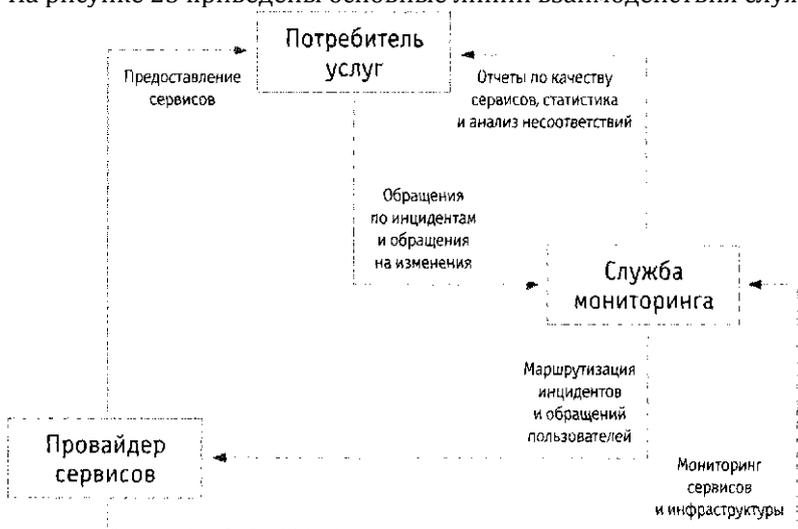


Рис. 23. Взаимодействие службы мониторинга и сервисных подразделений

Предметом исследования консультантов по взаимодействию с поставщиками являются не только инциденты. В круг их интересов попадает практически вся технологическая цепочка — от работы оборудования до свойств конечного продукта.

Они первыми забьют тревогу, спрогнозировав ресурсный дефицит, выявив несоответствие текущего уровня услуг изменившимся потребностям бизнеса или обнаружив негативные тенденции в работе инфраструктуры, пусть еще не вышедшие наружу и не замеченные пока клиентами.

Перечисленные виды мониторинга, естественно, не являются исчерпывающими. Мы упомянули лишь те, которые, на наш взгляд, наиболее критичны при внедрении модели сервисного управления.



Рис. 24. Основные виды мониторинга

В таблице 2 эти наиболее критичные виды мониторинга рассмотрены более подробно.

Таблица 2. Основные виды мониторинга

Вид	Основная задача	Основные данные	Технологии
Мониторинг качества (SLA- мониторинг)	Обеспечить предоставление ожидаемого клиентом качества сервисов (не ниже договорного)	Данные об инцидентах (информация от пользователей, данные от средств мониторинга, согласованные уровни метрик сервиса, фактические уровни метрик сервиса, методики расчета доступности)	Системы сервис-деск, системы технологического мониторинга
Мониторинг экономической эффективности	Обеспечить аудит структуры деятельности сервисного подразделения и оценку его экономической эффективности	Данные по расходованию рабочего времени, данные о выручке и затратах подразделений	Системы бухгалтерского и управленческого учета, системы учета рабочего времени
Мониторинг производственной эффективности	Обеспечить производство сервисов с ожидаемым расходом ресурсов	Данные по составу операций и нормативному расходованию ресурсов при выполнении операций, периодичность выполнения операций, количество объектов обслуживания и т. п.	Системы производственного учета
Технологический мониторинг	Обеспечить контроль режима работы оборудования	Данные по уровням рабочих параметров инфраструктуры, пороговые данные	Системы технологического мониторинга

Основная задача мониторинга состоит в том, чтобы не только выявить несоответствие, но и оценить степень его влияния на качество сервисов и предложить адекватные мероприятия, которые позволят нивелировать негативное влияние или предотвратить повторение несоответствия.

Служба мониторинга, выступая в качестве консультанта, не дает прямых указаний, а информирует и выдает рекомендации. Принимать их к исполнению или нет, будет решать руководство клиента, провайдера или подразделения.

Консультативный мониторинг особенно важен там, где сервисная компания создается на базе производственных подразделений крупного бизнеса. В этом случае, как правило, ощущается острый дефицит менеджеров, способных управлять сервисной компанией как бизнесом. Техническим специалистам приходится в срочном порядке познавать азы управления бизнес-компанией.

Проблема здесь не столько в совокупности квалификаций, сколько во внутреннем целеполагании, менталитете. Этот очень серьезный вызов сложно преодолеть без постоянной помощи квалифицированного партнера, который в курсе дела, постоянно отслеживает динамику показателей и готов немедленно прийти на помощь.

Заповедь 5:

от случайности — к регулярности

Страшно, что вечность состоит из отчетных периодов.

Станислав Ежи Лец

Досервисную эпоху в развитии обслуживания можно назвать инфраструктурной. На первый план тогда выходила не суть работ, а используемые технологии. В результате эволюции инфраструктурная эпоха принесла в мир бесконечное разнообразие. Частично это разнообразие проистекало из разнообразия потребностей, частично являлось следствием рыночных интересов производителей и поставщиков.

В результате согласованных усилий вендоров, изобретательных и любознательных ИТ-шников, потребителей с их постоянно меняющимися запросами производственные цепочки стали состоять из все более случайных связей. Сегодня делаем работу так, завтра — иначе...

Управление же начинается с регулярности — статистически выверенных нормативов и оценок. Становясь мерой удовлетворенности клиента, сервис, будучи виртуальной субстанцией, позволяет эту регулярность обеспечить. Переход от случайных связей к организации регулярного процесса удовлетворения клиента требует выявления узлов коммуникаций как внутри производственного процесса, так и вне его — в местах взаимодействия с потребителями и подрядчиками.

Анализ отношений с потребителями позволяет выявить те сервисные продукты, которые компания реально продает, а структурирование отношений с подрядчиками — те, которые покупает. «Рентген внутренностей» помогает выявить сервисные продукты, которые являются элементами производственной цепочки.

Итак, первая задача связана с изучением и измерением потребностей бизнеса, причем в динамике. Надо определить, что нужно бизнесу от ИТ, и научиться представлять ИТ-деятельность в виде полезного (для клиента) и количественно измеряемого продукта.

В чем сложность решения этой задачи? Ведь рассматривая структуру ИТ-деятельности, достаточно легко выделить в ней технологические слои:

- телекоммуникационный;
- серверный;
- программный.

Не составит большого труда определить стоимость каждого слоя, ввести их основные характеристики и оценить объемы потребления. Но для бизнеса технологические слои — это полуфабрикаты, «переделы» некоего непрозрачного для него производства.

Технологическое меню подобно ресторанному на незнакомом иностранном языке. Для того чтобы утолить голод, приходится делать заказ, не очень понимая, что принесут. Меню, в котором хорошо разбирается

Бизнес несведущ в модных современных аббревиатурах, связанных с ИТ, но он хорошо понимает, что он должен сделать, чтобы победить

Технологи умело оперируют технологическими «брендами», которые являются лишь вспомогательной средой, питающей основные звенья цепочки ценности



Рис. 25. Технологическое меню для бизнеса («лиса» и «журавль»)

ресторатор, но ничего не понимает посетитель, дает ресторатору уверенность, что он сделал ровно то, что клиент заказал. Но клиенту очень сложно убедиться, получил ли он то, чего просил, и попросил ли то, чего хотел. Такое меню — скорее, часть этикета, чем материал для осознанного выбора.

Подобную ситуацию можно также сравнить с послойным поеданием гамбургера — отдельно булка, зелень, сыр, мясо, снова булка и т. д. Каждый слой сам по себе съедобен, поэтому голод утолить можно. А удовольствие? Те, кто ест гамбургеры, стараются употреблять их «интегрирование».

ИТ-бюджет предприятия, даже малого, не сравним по цене с ужином в ресторане или гамбургером. Остается только удивляться терпению бизнеса, которого кормят для утоления голода дорогими технологическими блюдами, а вовсе не тем, что нужно ему для решения своих задач и управления своими потребностями.

Бизнесу нужно такое меню, по которому он мог бы сделать осознанный выбор, такие индикаторы и рычаги управления, с помощью которых он смог бы управлять достижением своих целей. Его волнуют не гигабайты с серверами, а объем и стоимость конкретной бизнес-функции, назначение которой он хорошо понимает: будь то отпуск товара со склада или прием нового сотрудника. И лучше не играть с клиентом в сомнительные игры, включая в меню в виде дополнительных опций те элементы, без которых система работать не будет.

Лишь клиентоориентированное меню будет основанием для осознанного двустороннего соглашения между ИТ и бизнесом. В этом случае каждый из участников будет четко понимать, что является предметом соглашения и сколько все это будет стоить.

Жизнь идет, бизнес развивается, вкусы меняются. Сегодня клиенту нужно одно, завтра — другое. Сегодня идут клиенты, говорящие на английском, завтра — на немецком или на хинди. Нужно уметь удерживать в фокусе внимания картинку штормящих и быстро меняющихся потребностей, знать, что кому покажется вкусным, и уметь быстро перестраивать всю рецептуру, чтобы удовлетворить не только

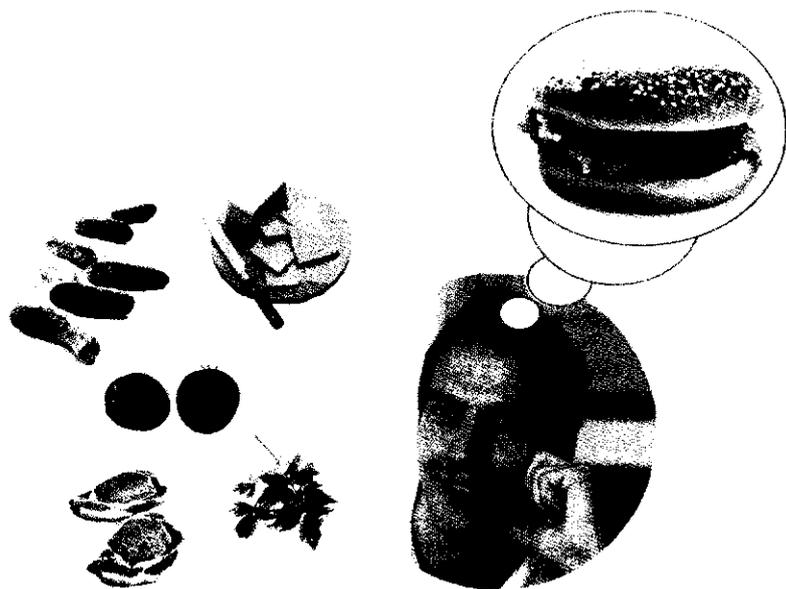


Рис. 26. Меню бизнес-сервисов

голод клиентов, но и их эстетические потребности. Для этого клиенто-ориентированное меню должно состоять из блюд — устойчивых элементов, которые могут изменяться, обеспечивая желаемые клиентом характеристики. Каждое блюдо представляет собой тот самый сервис — полезную деятельность и необходимые для ее выполнения квалификации, оборудование и материалы в клиентоориентированной оболочке. Из этих блюд ИТ-архитектор должен уметь оперативно скомплектовать нужную клиенту инновационную смесь.

Одни сервисы, становясь клиентами других, составляют иерархию, в которой образуются клиентоориентированные цепочки. В такой иерархической конструкции действует жесткое правило: «сервис моего сервиса — не мой сервис». Каждый сервис выстраивает отношения лишь с собственными подрядчиками. Это позволяет ограничить сложность всей конструкции, придает ей гибкость и обеспечивает единую точку ответственности за результаты работы каждого сервиса в цепочке.

Клиентоориентированная цепочка сервисов может легко настраиваться на тот уровень взаимодействия с клиентом, который ему удобнее и не требует при этом значительных затрат на управление структурой клиентоориентированного меню.

Позже мы подробнее рассмотрим технологию управления клиенто-ориентированными цепочками. Здесь важно отметить, что сервис, поначалу являвшийся мерой удовлетворения клиента и ничего общего не имевший с начинкой — технологиями, серверами, программами, в процессе выстраивания нового механизма управления клиенто-ориентированными цепочками становится стержневым элементом этого механизма.

Сменяющие друг друга технологии обновляют «внутренности» сервиса, увеличивают его возможности, но не меняют при этом способа его взаимодействия с клиентом. Что и позволяет обеспечивать изменение возможностей без изменения способа их получения. В этом — консервативно-модернизирующая сила сервисов.

Заповедь 6:

от подчинения — к партнерству

И что положено кому — Пусть каждый совершит.

Михаил Исаковский Свобода выбора — выбор свободы

Осознавая, что с расцветом автомобилестроения кончается авторитет и беспечное властвование водителя над пассажиром, многие (30% — это уже много!) ИТ-шники пытаются пробиться к пониманию, найти понятные бизнесменам слова и образы. Широким фронтом разворачивается внедрение стандартов ITIL/ITSM, которые впитали в себя лучшую мировую практику управления ИТ.

С другой стороны, большая часть ИТ-специалистов, оставаясь увлеченной исключительно технологическими достижениями, не желая осознавать всей серьезности проблемы, быстро превращается в механиков-самоучек, ремонтирующих в своих гаражах эксклюзивные модели и яростно защищающих свои детища всеми доступными средствами.

Есть такой бородатый анекдот: если я должен банку 50 тыс. — это моя проблема, а если я должен ему 5 млн — это уже проблема банка. Другими словами, чем выше зависимость бизнеса от технологий, тем больше проблема ИТ-эффективности становится проблемой самого бизнеса.

Верность технологическим приоритетам ставит сервис-провайдера в оппозицию текущим интересам бизнеса, который доверил провайдерам решение жизненно важных задач, обеспечил их финансирование и требует прозрачности, маневренности и независимости от конкретного поставщика с его технологическими ограничениями. Кстати, это не прихоти бизнеса: прозрачности, маневренности, гибкости и независимости от поставщиков требуют от бизнеса акционеры, ждут покупатели, наконец, к этому вынуждают его конкуренты. Конечно, технологи не лыком шиты и, если потребуются, могут доказать и обосновать свою полезность и эффективность, используя сложнейшие методики. Негативная оценка по одной методике легко может быть заменена позитивной по другой методике. В пределе — всегда можно найти такую методику, которая обеспечит позитивное обоснование того или иного проекта, той или иной технологии.

Но бизнесу не очень нужны эти интеллектуальные игры. Лучше дать ему выбор — возможность, сравнив

предложения различных поставщиков, принять решение, что такой-то сервис в течение такого-то времени он будет приобретать у такого-то поставщика.

Возможность сравнения, реализация права выбора и возможность отказа — сильнодействующие стимулирующие средства, которые должны быть введены в арсенал управления сервисами в организации. Причем сравнивать легче, когда предложения привязаны к измеримым характеристикам бизнес-функций, а не к технологическим особенностям или предпочтениям.

Переход к сервисной парадигме упрощает выбор, позволяет сравнивать предложения не по «одежде», а по «анатомии». Одежда — это технологическая, имиджевая, вкусовая составляющая, а анатомия — сервисная.

Анатомия человека за тысячелетия не сильно изменилась, зато одежда, стили, мода меняются достаточно часто. Масса нюансов — размер, крой, цвет, фасон, отделка, аксессуары. Сравнить одежды, которые могут меняться настолько часто, насколько этого требует бизнес, почти бессмысленно — их надо просто выбирать. Так, как хочет бизнес! Так, как может провайдер!

В то же время бизнес-функции и обеспечивающие их сервисы можно и должно сравнивать: они схожи и имеют значительно более долгий эволюционный жизненный цикл. Свобода провайдера должна состоять в том, чтобы, действуя в рамках достигнутых с бизнесом соглашений о предоставлении сервисов, по своему усмотрению действовать, управляя технологической платформой. Исследования, разработки, проекты по внедрению новых технологий должны находиться «под капотом» сервисов.

Оказывая влияние на качество и уровень сервиса, они, безусловно, могут влиять и на стоимость сервиса. Но ценным и понятным для бизнеса (а не для сервиса) продуктом они не являются. Поэтому бизнес сегодня не может рисковать. Зачем ему инвестировать в проекты, которые, с его точки зрения, нерентабельны и непонятны, которые лишь увеличивают его техническую и интеллектуальную зависимость от «кулибинных»? Все равно рано или поздно технологических фанатов сменят те, кто сумеет понятно объяснить, в чем состоит решение, насколько оно гибко, сколько стоит и какую пользу принесет.

ИТ необходимо забыть об удовлетворении собственного любопытства за счет бизнеса без объяснения резона и гарантий мобильности. В серьезных фирмах становится все меньше ниш, где можно укрыться, как в собственном гараже, работая в кайф и изредка пугая бизнес рисками, чтобы выделил средства и потом долго не приставал.

Тем не менее поиски, исследования и эксперименты необходимы. Без «кулибинных» нет движения вперед. И все, что бизнес не готов финансировать, технологом придется финансировать самим. Нео ходимо научиться играть «на свои», брать на себя ответственное! (свобода без ответственности — это анархия). Поэтому переход с работы в гараже и в кайф к сервисным компаниям, перенос туда и следований и разработок принципиально важен.

Сервисные компании, осуществляя свои инвестиции, в итоге пре,| ложат бизнес-клиентам уже подготовленные к применению сервисы отвечающие текущим и перспективным требованиям бизнеса. Эт> будет серьезный шаг по пути обретения ИТ большей свободы -естественно, в обмен на большую ответственность.

Несмотря на технологическую сложность выделения в виртуализируе мом ИТ-мире того или иного сервиса из комплексной инфраструктурь для обретения свободы ИТ все же придется обеспечивать реальноп права выбора провайдера. Пока бизнес не поверит в то, что выбог поставщика — не теория, а практическая возможность, ИТ свободь не обретет. Аутсорсинг отменяется!?

Получив возможность замены поставщиков, бизнес обязательно бу дет время от времени ее производить — для профилактики, борьбь с застойными явлениями, а также подтверждая на практике сохра нение независимости от поставщика сервиса. Стратеги, в отличие от тактиков, в этом сами кровно заинтересованы. Потому что и для них это является отличным средством активизации внутренних возмож ностей сервисных компаний. Что за серьезный спорт без турниров? И какие могут быть рекорды без конкурентной борьбь?

IN и OUT: сорсинговая эволюция

За последние десятилетия бизнес опробовал различные стратегии оптимизации и контроля процессов, ресурсов и компетенций в рамках производственного цикла — от централизации (инсорсинг) до организации долгосрочных стратегических отношений с партнерами, которые обеспечивают выполнение необходимых процессов и сервисов (аутсорсинг).

Если рассматривать не отдельное предприятие, а производственную цепочку, то термины «инсорсинг» и «аутсорсинг» демонстрируют передачу ответственности за бизнес-процесс от одного партнера в цепочке другому. То есть один и тот же процесс со стороны компании, выделяющей его из-под своего контроля, называется аутсорсингом, а со стороны партнера, который принимает его под свою ответственность, — инсорсингом.

Хотелось бы отметить, что передача того или иного процесса от одного поставщика другому не случайна. Она может проходить в разных направлениях (ин- или аут-), но выполняется в рамках глобального развития процесса и разделения бизнесов по видам деятельности. При этом наблюдается как «горизонтализация», так и «вертикали-зация» процессов в рамках выделенных компаний.

Под горизонтальными, или кросс-индустриальными, процессами в [21] понимаются те, которые используются бизнесами различных размеров и отраслевой принадлежности (ИТ, управление персоналом, управление отношениями с клиентами и т. д.). Под вертикальными — специфические процессы для определенных отраслей (биллинг и расчеты в телекоммуникациях, управление данными и информационными потоками в энергетике, клинические исследования в медицине и т. п.).

В [6] инсорсинг определяется как процесс включения в зону ответственности компании новых бизнес-процессов (которые, может быть, и не являются необходимыми для функционирования основного бизнеса) в целях повышения общей эффективности производственной цепочки.

В этом смысле инсорсинг де-факто в принципе не является ни инсорсингом, ни аутсорсингом. Это просто

неструктурированная деятельность, которая исторически выполняется компанией.

Бизнес следует за потребностью клиента. Если клиенту необходимо, чтобы партнер взял под свой контроль какой-либо процесс, значит, со стороны заказчика это будет аутсорсинг, а со стороны партнера — инсорсинг. Зоны ответственности, как и границы бизнесов, перемещаются, поскольку рынок требует повышения эффективности и увеличения скорости реагирования на запросы клиентов.

В той же книге ([6]) автор приводит замечательный пример инсорсинга, когда невозможность оперативного обслуживания клиентов по ремонту ноутбуков привела две уважаемые компании, Toshiba и UPS (последняя специализируется на глобальной доставке посылок), к удивительному, на первый взгляд, решению. Toshiba передала UPS процесс сервисного обслуживания своих клиентов.

Теперь ноутбук, который раньше клиент передавал для доставки в центры Toshiba, стали на месте ремонтировать специалисты UPS, сертифицированные Toshiba. Это позволило сократить время обслуживания клиентов с нескольких дней до нескольких часов. Из цепочки «доставка в ремонтный центр — ремонт — доставка обратно» остался лишь один элемент, собственно ремонт.

Другим примером инсорсинга является идея Ричарда Брэнсона по доставке пассажиров из лондонского аэропорта Хитроу в центр города и обратно на мотоциклах, спокойно передвигающихся в городских автомобильных пробках.

И, наконец, в 70-х годах прошлого века, когда на стройках СССР вводилось до 12 ГВт энерго мощностей в год (уровень, который пока остается для нас недостижимым), прежде чем начать основной цикл, строили заводы по производству бетона прямо на строительных площадках. Это гарантировало выполнение проектных сроков и исключало срыв поставок по бетону — одному из критических ресурсов.

Это ли не апофеоз процессного управления? Бизнес-процессы и коллективы, их осуществляющие, начинают мигрировать из одной компании в другую так, как того требуют клиенты и рынок.

Стимулы такой миграции могут иметь внешний или внутренний характер. В первом случае структурные изменения в среде существования бизнеса и потребностях клиентов требуют быстрого и качественного эффекта (инновационный форсаж, революционные изменения).

Необходимость быстрого наращивания возможностей в новых технологиях или регионах заставляет бизнес превращаться в азартного игрока, который под давлением обстоятельств, чтобы не потерять инициативы, вынужден идти на больший риск.

Во втором случае, когда стимулы имеют внутреннюю природу, возможны эволюционные, управляемые изменения, направленные, например, на снижение издержек или повышение производительности. В этих случаях миграция процессов происходит в тех областях деятельности, где она не может ключевым образом затронуть устойчивость самого бизнеса:

- не затрагивает кардинальным образом отношений с ключевыми для бизнеса клиентами (чтобы не потерять контроль над этими отношениями);
- не содержит серьезных рисков потери инициативы в бизнес-процессах, составляющих конкурентные преимущества бизнеса;
- не содержит значительных рисков аварий и катастроф (экологических, системных, техногенных) при ухудшении управления или потере компетенции;
- осознает, что на рынке имеются необходимые технологии и компетенции, есть конкуренция предложений.

В таблице 3 приведены основные факторы, влияющие на решение о передаче определенного объема деятельности на аутсорсинг.

Таблица 3. Факторы выбора формы взаимодействия

	Инсорсинг	Аутсорсинг
Имидж	«Сила, устойчивость и мощь». Высокотехнологичность при отсутствии соответствующего предложения на рынке	«Коммуникация, гибкость и разум». Опыт работы в режиме аутсорсинга в настоящее время становится элементом престижа
Снижение издержек	За счет управляемости ресурсами и активами	За счет масштаба деятельности, развитой системы управления не ключевыми для бизнеса процессами, более мощной инфраструктуры и доступа к глобальным ресурсам

	Инсорсинг	Аутсорсинг
Избыточность инфраструктуры	Часто наблюдается создание инфраструктуры со значительным резервом развития — «на всякий случай» или «на будущее»	Оплачивается лишь фактически потребленный объем услуг и, соответственно, лишь связанная с ним доля инфраструктуры, что при наличии конкуренции стимулирует разумную избыточность инфраструктуры, связанную с надежностью предоставления услуг
Продуктовый фокус	Фокусировка на основных и вспомогательных продуктах	Концентрация на основных для бизнеса продуктах и процессах
Инвестиционная активность	Необходимость инвестирования не только в основные продукты, но и в непрофильную деятельность. Ведет к отвлечению инвестиционных ресурсов на неосновные объекты	Использование дополнительной инвестиционной активности аутсорсера. Возможность возврата инвестиций аутсорсера через стоимость фактически потребленных услуг
Скорость инноваций	Ограничивается возможностями адсорбции инноваций, культуры компании, опытом и инвестиционными возможностями	Ограничивается возможностью выбора аутсорсера с учетом необходимых требований
Наличие операционного контроля над деятельностью	Высокий уровень контролируемости всего спектра операционной деятельности	Ограничивает управление переданной на аутсорсинг операционной деятельностью условиями контракта и возможностями аутсорсера
Необходимость получения конкурентных преимуществ	Обеспечивает исключительность прав на обеспечивающие конкурентные преимущества технологии и ограничивается инвестиционными возможностями компании	Связаны с уровнем технологического развития аутсорсера, его инвестиционными возможностями и массовостью спроса на данную инновацию (противоречит интересам клиента на эксклюзивность конкурентных преимуществ)
Зависимость от внешних компаний и персонала	Низкая зависимость от внешних поставщиков и высокая зависимость от персонала с ограниченной возможностью контрактации	Высокая зависимость, ограничивается условиями контракта и надежностью аутсорсера
	Инсорсинг	Аутсорсинг
Доступ к глобальным ресурсам	Необходимость развития собственных оффшорных и прочих подразделений	Возможность использования готовых схем доступа к глобальным ресурсам. Ограничивается наличием аутсорсера с учетом необходимых требований
Управление отношениями с поставщиками	Требует упрощенных методов взаимодействия с внешними поставщиками	Управление внешними поставщиками становится одним из ключевых процессов

Из таблицы видно, что наряду с явными преимуществами, аутсорсинг имеет и не менее явные недостатки, причем, как и инсорсинг. Бесспорно лишь одно: умение работать в режиме аутсорсинга открывает дополнительные возможности, связанные с маневренностью бизнеса и способностью адсорбировать инновации. Инсорсинг же, напротив, несет в себе опасность трансформации в религию и формирования имиджа сильной, монолитной, устойчивой, но очень консервативной компании. Что снижает инновационную открытость компании в эпоху глобального сотрудничества и не способствует росту ее капитализации.

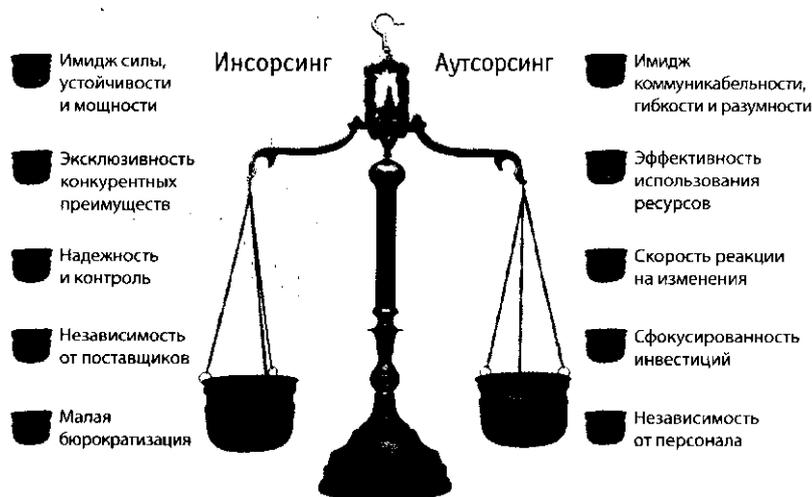


Рис. 27. Инсорсинг или аутсорсинг?

Вместе с тем инсорсинг — это точный и эффективный инструмент, который в некоторых случаях позволяет найти быстрые и эффективные решения там, где рынок аутсорсинга еще не проявил достаточной зрелости. Вызов, стоящий сегодня перед предприятиями, состоит в том, чтобы обеспечить подготовку деятельности компании к работе в режиме аутсорсинга путем ее структурирования и создания технологии управления предоставлением необходимых услуг внутренними и внешними поставщиками.

Нежелание или неумение управлять предоставлением услуг, сложившаяся исторически практика их использования нельзя называть инсорсингом! Вспомним известную сцену из комедии Мольера «Мещанин во дворянстве»:

« — Учитель философии: Не иначе, сударь. Все, что не проза, то стихи, а что не стихи, то проза.

— Г-н Журден: А когда мы разговариваем, это что же такое будет

— Учитель философии: Проза.

— Г-н Журден: Что? Когда я говорю: "Николь, принеси мне туфли и ночной колпак", это проза?

— Учитель философии: Да, сударь.

— Г-н Журден: Честное слово, я и не подозревал, что вот уже более сорока лет говорю прозой...»

Рискнем дать собственное определение. Инсорсинг — это способ управления предоставлением структурированных услуг, при котором роль поставщиков услуг, ответственных за соответствие предъявляемым к услугам функциональным требованиям, исполняют подразделения, находящиеся под контролем покупателя. При этом, по мнению [16], можно говорить об инсорсинге как о преимущественном способе предоставления услуг, когда в этом режиме выполняется основной объем (> 80%) операций.

Отметим, что объект управления инсорсинга — тот же, что и у аутсорсинга. Он структурирован, формализован, имеет стратегию развития. Деятельность, осуществляемая в режиме инсорсинга, не растет, как чертополох, а управляется как сервис.

При анализе способов предоставления услуг провайдерами (как внешними, так и внутренними) обычно выделяется несколько основных способов ([16]):

- инсорсинг де-факто — исторически сложившаяся практика ИТ-обслуживания силами внутренних подразделений;
- избирательный аутсорсинг — решение о приобретении ИТ-услуг в объеме от 20 до 80% у внешних компаний;
- полный инсорсинг — решение об оказании услуг в объеме не менее 80% ИТ-бюджета силами внутренних ИТ-подразделений;
- полный аутсорсинг — решение о передаче оборудования, персонала и ответственности внешней компании (компаниям), распространяющееся более чем на 80% ИТ-бюджета.

Инсорсинг де-факто характеризует исторически сложившийся (унаследованный) и неструктурированный способ предоставления услуг внутренними подразделениями. В этом смысле он не имеет прямого отношения к аутсорсингу как к этапу эволюции отношений с подрядчиками. Инсорсинг де-факто не допускает замены провайдера и вынуждает бизнес получать услуги исключительно из рук собственного персонала (права выбора нет).

Избирательный или полный аутсорсинг предполагают передачу определенного объема структурированных услуг внешним провайдерам. Проблем при этом может возникнуть предостаточно. Ограничимся цитированием мнений заказчиков одной сервисной компании:

- «Мы устали просто подписывать акты. Непонятно, что сделано и сколько. Непонятно, как мы можем воздействовать на провайдеров»;
- «Они просто получают деньги и передают работы субподрядчикам, которых сами даже не могут толком контролировать»;
- «У нас много поставщиков, а проблема оказывается всегда между ними — в итоге мы сами должны расхлебывать проблемы»...

Впрочем, к инсорсингу, откровенно говоря, претензий не меньше, просто их реже формулируют (все-таки свои люди).

Между инсорсингом и аутсорсингом существует много промежуточных форм. Одна из них — объединенные

центры обслуживания

(shared service centers), которые управляются как бизнес и оказывают услуги как аутсорсер, будучи кэптивной (внутренней для бизнеса) компанией.

Вывод: ни одна из форм предоставления услуг не может считаться окончательной и вечной — хотя бы потому, что в бизнесе все быстро меняется.

Некоторые компании, приняв решение о полном аутсорсинге, со временем переходят к избирательному или даже полному инсорсингу. Другие — наоборот, от полного инсорсинга переходят к моделям с использованием внешних сервис-провайдеров.

Выигрыш бизнеса состоит не в использовании определенной модели предоставления услуг, а в возможности сорсингового маневра, выбора той формы, которая наиболее эффективна в данном месте и в данное время.

На выбор формы могут оказать влияние:

- критичность услуг для основного бизнеса компании;
- оценка структуры и динамики потребностей;
- наличие надежных и опытных партнеров;
- наличие у них необходимой компетенции и технологий;
- стоимость услуг и т. п.

Поэтому логичнее говорить не о преимуществах аутсорсинга или инсорсинга (надеюсь, мы уже убедили читателя, что и тот и другой имеют свои преимущества и недостатки), а о преимуществах управления способом удовлетворения потребности и о необходимости разработки и реализации сорсинговой стратегии.

Сегодня уже большинство компаний (67% — источник: Aberdeen Group) считает, что глобальный сорсинг является чрезвычайно важным или критическим компонентом для общего успеха компании. Передача целых процессов внешним поставщикам дает возможность создать гораздо более эффективную бизнес-модель, обеспечивающую мобильность бизнеса и доступ к глобальным ресурсам.

Это подтверждается и динамикой роста рынка ИТ-аутсорсинга. Если в 2004 году его объем составлял 607,8 млрд долл., в 2007 году, по оценкам аналитиков (Datamonitor report, October 2005), ожидалось 710 млрд, в 2008 — 754 млрд долл. (+6%).

КТО против?

Отметим, что отношение к аутсорсингу, который влечет за собой глобализацию предоставления услуг, переток финансовых потоков, перераспределение рабочей силы и другие процессы, затрагивающие интересы многих групп — от политиков и экономистов до технологов, весьма неоднозначно.

С одной стороны, аутсорсинг позволяет оптимизировать издержки и наращивать производительность, улучшая показатели бизнеса, с другой — усложняет жизнь политикам и экономистам, оставляет без работы многих специалистов, стимулируя их к поиску новых сфер применения собственных навыков.

Можно отнести к нему как к вызову нового времени и возможности стать лучше, эффективнее и профессиональнее. А можно инициировать борьбу за возведение стен и рытье окопов, стимулируя консолидацию протекционистских и консервативных сил в обществе. Все более отчетливым становится одно — нельзя не замечать этого процесса и сохранять прежний порядок вещей.

В [6] и в [23] проводится глубокий анализ последствий аутсорсинга, трансформаций, которые происходят под его давлением в политике и экономике. Авторы, используя подчас одни и те же примеры, анализируют последствия и прогнозируют тренды, в соответствии с которыми будут развиваться события в будущем.

Примером, ставшим классическим, который анализируется в обеих книгах, является тендер на оказание услуг по модернизации компьютерных систем в интересах штата Индиана, выигранный индийской компанией Tata Consultancy Services (TCS).

TCS выиграла тендер, предложив цену на 8,1 млн долл. ниже, чем ближайший конкурент. Ни одна из местных фирм не смогла принять участие в конкурсе — слишком значительным был объем работ.

TCS предложила такую низкую стоимость потому, что вместо одного американского специалиста могла выставить нескольких индийских, квалификация которых была ничуть не ниже, а зарплата в 4 раза меньше. В итоге контракт был подписан.

Однако вскоре, под давлением государственных и муниципальных структур, которые «защищали интересы» оставшихся без работы жителей штата Индиана, контракт был расторгнут (правда, после того, как TCS обучила 45 местных специалистов).

Вместо того, чтобы сэкономить 8,1 млн долл. и направить их на другие цели, было принято решение о сохранении неэффективного, но социально стабильного способа производства, идущего вразрез с интересами тех же жителей штата, являющихся налогоплательщиками. Политика в который раз взяла вверх над экономикой, эффективностью и даже здравым смыслом.

Достаточно много протекционистских сил в США объединили усилия в борьбе с аутсорсингом. Демократы в этом вопросе нередко стоят бок о бок с республиканцами! Правда, в ходе предвыборной гонки 2007-2008 годов республиканец Джон МакКейн высказал мнение, что аутсорсинг усиливает экономику. Демократы же, и Хиллари Клинтон и Барак Обама, были единодушны в обратном.

«Аутсорсинг — это проблема, — заявила Хиллари Клинтон во время предвыборных дебатов, — мы должны... прекратить налоговые разрывы... для работ, передаваемых на аутсорсинг, иметь торговые соглашения с усиленными трудовыми... стандартами и помочь американцам конкурировать».

«Мы не только должны озаботиться торговыми соглашениями, прекратить налоговые разрывы и работать над образовательной системой, но мы также должны иметь продуманную стратегию, чтобы реинвестировать в те сообщества, которые пострадали от глобализации», — усилил этот тезис Барак Обама.

Вызовом является аутсорсинг и для экономистов. Аутсорсинг открыл доступ на мировой рынок труда (который включал в себя около 2,5 млрд человек) еще для 3 млрд человек. «Нельзя включить 3 млрд человек в экономику за ночь без последствий, особенно из трех стран — Индия, Китай и Россия, с богатейшим образовательным наследием», — приводится в [6] высказывание вице-президента компании Intel.

В [23] говорится о том, что классические экономические подходы (Смит, Риккардо, Кейнс) в условиях, когда потоки работ динамически пересекают границы, а продукт выражается в потоке данных по проводам, перестают работать. «Идея герметически закрытых национальных государств, которые самодостаточны во всех своих потребностях, становится абсурдом» [23]. Для моделирования процессов нужна «квантовая экономика».

Понятно, что сопротивление «главных инженеров» и «технологов», часто противодействующих аутсорсингу на локальном уровне, — не самая большая угроза на пути развития этого способа предоставления услуг. Однако на наш взгляд, свободу выбора всегда надо направлять на выбор свободы, обучаясь работать в новых условиях надежно и эффективно.

В рай или в светлое будущее?

Откровенно говоря, пока немногим компаниям удастся дойти до «светлого настоящего» аутсорсинга. И первая трудность на этом пути — очень нелегко: оценить затраты на трансформацию собственных процессов и подготовку их к передаче внешним партнерам. Не говоря уже о проблемах поиска таких партнеров, выбора и подготовки к совместной работе.

По данным отчета Standish Group's, среди всех проектов по аутсорсингу только 28% являются успешными. Если это так, то в 2008 году в мире более 600 млрд долл. будет затрачено на неудачные проекты по аутсорсингу.

Недешевая, оказывается, эта наука — выстраивать долгосрочные отношения с внешними поставщиками услуг. В недавнем исследовании Deloitte Consulting говорится, что «в про-тивоположность тому, как оптимистично изображается аутсорсинг провайдером, — это крайне сложный процесс, и ожидаемый эффект крайне сложно материализовать». Около 64% компаний, которые предприняли попытки работы в режиме аутсорсинга, возвращаются к моделям более низких уровней при работе с внешними поставщиками [17].

На аутсорсинг можно попытаться свалить даже крупные трагедии. «Стремясь сэкономить средства и уложиться в график запуска, бю-рократы от космонавтики дали внешним подрядчикам такой большой объем работ по конструированию, производству и ремонту сложнейшей техники, что утратили возможность контролировать качество работ и соответствие техническим условиям. Иными словами, они и сами не знали, чем руководили, и, значит, не могли принимать обоснованных решений». Такой вывод сделала комиссия, проверявшая работу НАСА после взрыва космического корабля «Колумбия».

Почему же так много неуспешных проектов по аутсорсингу? Аналитики управления сорсингом (sourcing management) [17] среди основных причин называют:

- неясные цели аутсорсинга, неясные контрактные отношения и плохое управление ими на различных этапах жизненного цикла сервисного контракта;
- незнание потребностей клиента (связанных с бизнесом и техни-ческих) и неотрегулированность взаимодействия между постав-щиком и покупателем при изменении потребностей;
- конфликт интересов, различие в приоритетах и в целях продавца и покупателя.

Если речь идет о глобальных стратегических партнерах, риски воз-растают многократно. Ведь в других странах иные культура и обычаи, законодательство и практика его применения, квалификация и язык...

Усилия нужны не только для преодоления указанных барьеров. Ведь компаниям недостаточно снизить издержки и повысить произво-дительность труда. Многие ждут от аутсорсинга инновационного форсажа, ускорения проникновения инноваций в текущую деятельность компании.

Для этого поставщикам, сервис-провайдерам и клиентам необходимо выстраивать отношения сразу в двух направлениях:

- организация совместной текущей деятельности (интеграция культур и процессов);
- организация механизма взаимодействия на всех этапах жизненного цикла сервиса (синхронизация адаптивных функций).

В рамках долгосрочных сервисных контрактов каждое изменение сервиса требует определенных инвестиций поставщика. Поэтому особую важность приобретает правильное планирование изменения потребностей и отражение механизмов их обслуживания в контрактах.

И еще — о вечном. Покупатель ищет любой возможности поменьше заплатить за экспертизу и ресурсы, сэкономить. А продавец хочет развиваться, ему нужны не просто долгосрочные, гарантированные, но и прибыльные взаимоотношения (у каждого свой бизнес). Этот конфликт интересов может быть преодолен только значительными и постоянными усилиями по управлению контрактными отношениями. Поэтому в сорсинговых сделках объем и стоимость постоянных усилий по урегулированию отношений должны рассматриваться особо.

По мере перехода на более высокие уровни отношений с поставщиками, и в частности при переходе в область аутсорсинга, требуется все более детализированное понимание собственных потребностей, умение их планировать, управлять длительными отношениями с поставщиком через контракты и обеспечивать объединение усилий покупателя и поставщика с помощью взаимовыгодной системы мотивации обеих сторон.

Каждый следующий шаг эволюции сорсинга требует все большей квалификации и усилий по управлению отношениями с поставщиками, которые не могут быть мгновенно включены в корпоративную культуру. Культуру, в отличие от власти, не внедряют, ее прививают. И бизнес, и сервис-провайдер, оказывающий услуги в режиме аутсорсинга, должны накопить опыт быстрой адсорбции изменений, необходимых для следующего этапа. Есть еще одна причина, которая, видимо, и является движущей силой для запуска подчас весьма рискованных аутсорсинговых пилотных проектов. О ней редко говорят вслух, но от этого она не становится менее важной. Для

внесения изменений в любую систему нужны внешние воздействия. Без привлечения внешней заинтересованной силы крайне сложно стимулировать внутренние подразделения на поиск новых форм и методов работы, заставить организацию отказаться от традиционных, исторически сложившихся правил внутреннего взаимодействия.

В этом процессе есть несколько заинтересованных сторон (понятно, что интересы их различны):

- акционеры бизнеса;
- менеджмент бизнеса (штаб-квартира и локальные подразделения);
- менеджмент сервисных подразделений компании (производственные подразделения);
- внешние компании, имеющие опыт создания сервисных моделей и оказания услуг в режиме аутсорсинга.

Акционеров бизнеса беспокоит не только «сегодня», но и «завтра». Они хотят стандартизировать бизнес-процессы, снизить затраты своего бизнеса, трансформировать их в дополнительные, пусть меньшие по масштабам, но бизнесы. Именно их больше всего беспокоит зависимость бизнеса от менеджмента, сотрудников, поставщиков, подрядчиков и т. п. Поэтому, осознавая риски аутсорсинга, они, тем не менее, могут стать активными сторонниками процесса структурирования.

Менеджмент бизнеса заинтересован в решении задач бизнеса почти любой ценой. Подчиненность сервисного ресурса обеспечивает скорость решения, всегда есть возможность приказать, установить или поменять приоритеты, заставить «совершить подвиг». Как раз то, что сегодня нужно.

Кроме того, задача менеджмента — развивать бизнес, увеличивать его объемы и эффективность, снижать издержки производства. Перестройка или отказ от части активов — человеческих, материальных и иных, крайне непросто психологически и организационно, является болезненным для руководства предприятия.

Изменится субординация, распределение ответственности, положение конкретных руководителей и т. п. Фактически речь идет о том, что надо «рубить по-живому». Причем нередко рубец проходит как раз по критическим для деятельности компании системам и компетенциям.

Конечно, менеджмент бизнеса вполне может быть заинтересован в выделении сервисных подразделений в отдельную структуру с целью повышения их прозрачности и управляемости. Вопрос в том, не приведет ли трансформация к ограничению его полномочий и станет ли он принимать в ней деятельное участие.

Что касается производственных подразделений, многое зависит от квалификации специалистов. Выделение производственных компаний в отдельный бизнес потребует иных компетенций, чем обладают «главные инженеры» и «главные специалисты». Для них это дополнительный риск с непонятными перспективами.

Как известно, люди льнут к активам. Там, где активы, — покой и стабильность, поэтому сервисные службы, и так имеющие от бизнеса все, что хотят, вряд ли будут двигателями структурирования. Там, где начинается прозрачность и измеримость, кончается их неограниченная власть и начинается игра по правилам.

Трудно представить себе, что обслуживающий персонал, работающий внутри компании и имеющий стабильную зарплату и стабильное устойчивое положение, рванется ни с того ни с сего совершать подвиги. Он, прежде всего, хочет стабильности и покоя и больше всего боится перемен — не было бы хуже.

Все вокруг свое: сотрудники — в штатном расписании, оборудование и программы собственной разработки — на балансе. Все под контролем, жаль — не хочет развиваться и реагировать на внешние изменения. Понятно, что такая система будет сопротивляться любым серьезным изменениям, всячески саботировать их.

В то же время руководство сервисных подразделений может стать союзником структурирования, если будет понимать, что сможет трансформировать временно данное ему право управления операционной деятельностью в неограниченное во времени право владения (хотя бы частичного) вновь создаваемым активом.

Что же касается внешних опытных игроков — они конечно «за». Для них это возможность расширения собственного бизнеса за счет выхода на внутренний рынок компании (знания в обмен на рынок). Единственное, что их тревожит — как, передав знания и навыки управления сервисами, они смогут удержать контроль над этим рынком.

<p>Менеджмент бизнеса</p> <p>«Да», потому что этого хотят акционеры и это позволяет повысить эффективность, мобильность и управляемость организации</p>	<p>Акционеры бизнеса</p> <p>«Да», потому что это помогает сосредоточиться на реализации стратегии, централизует управление и служит капитализации</p>	<p>Менеджмент локальных подразделений</p> <p>«Нет», потому что это может перераспределить полномочия в пользу центра. «Да», потому что помогает капитализировать затраты</p>
<p>Менеджмент сервисных подразделений</p> <p>«Нет», потому что у них нет опыта управления подразделением «как бизнесом». Риск потери контроля над ситуацией</p>	<p>Профессиональные провайдеры</p> <p>«Да», потому что это помогает конкурировать с внутренними «войсками» на территории бизнеса</p>	<p>Персонал сервисных подразделений</p> <p>«Нет». Их устраивает положение в компании и нет желания ощутить на себе изменение мотивации (в отрыве от активов)</p>

Рис. 28. Заинтересованность сторон в процессе трансформации

На рисунке 28 видно, насколько противоречивы интересы участников процесса трансформации. Поэтому трансформация — спорт своеобразный, этакий эlegantный бег трусцой по минному полю.

Поскольку все стороны, участвующие в процессе открытия для внешних поставщиков внутреннего рынка

предприятия, имеют свои интересы, для достижения успеха эти интересы надо обязательно учесть. Умелое балансирование в рамках объективного конфликта интересов позволит провести структурирование сервисов эффективно и без внутренних войн.

Подразделения, которые безраздельно властвовали над внутренним заказом, должны понимать, что у них есть время подготовиться к конкуренции за место под солнцем с готовыми к этому, маневренными и компетентными внешними поставщиками.

«Свои» должны понимать, что у них есть фора и не стоит переходить к использованию арсенала аргументов и страшилок — от повышения стоимости оказания услуг и обозначения проблем экономической безопасности до драматического роста аварийности и снижения надежности и качества продукции.

Честно говоря, все эти риски действительно существуют. Переходные процессы часто приводят к нестабильности. При этом надежность и качество продукции в режиме аутсорсинга нередко снижаются, а цена возрастает. Но это не «имманентные» свойства любой трансформации, а скорее плата за неумение управлять оказанием услуг в этом режиме.

Простые системы управления услугами («по понятиям»), не требующие структурирования и основанные на прямом управлении ресурсами, конечно, могут обеспечить непрерывность оказания услуг в широком диапазоне. Однако скорость их эволюции будет связана со скоростью старения активов и персонала.

В то же время рост сложности технологических решений в режиме прямого управления ресурсами имеет свои ограничения. При выходе за пределы этих ограничений надежность и управляемость ресурсами резко снижается. Поэтому сорсинговая стратегия нужна бизнесу не только и не столько для решения текущих проблем, таких как снижение издержек и повышение производительности. Это еще и инвестиции в надежность и корпоративную культуру, помогающие адаптации к новым условиям жизни. Это поиск своего места в усложняющемся мире глобальных сервисов.

Несмотря на трудности и огромное количество неудач, многие компании упорно тратят ресурсы на формирование завтрашних успехов и готовятся к тому, чтобы использовать предоставляемые возможности по мере их появления. Все, как в цирке: артист, сорвав номер, будет повторять его — пока не получится.

Заповедь 7: от опытного образца — к промышленному производству

Старик Хоттабыч: «Я думал, что будет удобнее, если каждый игрок получит возможность, не толкаясь и не бегая,...

вволю поиграть собственным мячом».

Лазарь Лагин

Структурирование сервисов требует огромных усилий. Суть этой работы заключается в том, чтобы выработать такие механизмы управления ресурсами, которые позволят отвлечься от конкретных специалистов, серверов, программ, технологий и создать машину управления на мета-уровне.

Только поднявшись над инфраструктурой, можно, наконец, обратить внимание и на клиента с его потребностями. Более того, многие технические моменты и проблемы, которые сложно разглядеть и, тем более, решить, находясь с ресурсами и инфраструктурой «лицом к лицу», вдруг становятся очевидными на некотором удалении.

Механизм управления сервисами, использующий стандарты и нормативы, позволяет задать очень много интересных и содержательных вопросов «а почему?».

Когда мы говорим об эффективности, а не о «беззаветном служении» «любой ценой», сервисная модель позволяет значительно увеличить масштаб управления, используя накопленный опыт для более широкого состава инфраструктурных элементов.

Этого, безусловно, недостаточно для того, чтобы сервис-провайдер стал эффективным. Но это абсолютно необходимо. Создание промежуточного звена и получаемый при этом эффект масштаба позволяют распределить стоимость более дорогого способа управления инфраструктурой (если можно назвать управлением реакцию на уже случившиеся инциденты или высказанное клиентом недовольство) на больший объем услуг.

Достаточным условием является структурирование и оптимизация деятельности — стандартизация и универсализация производственных процессов.

Рассматривая заповедь 1, мы перечислили шаги, которые должен сделать бизнес, озаботившись эффективностью. Что же должно произойти внутри сервисной компании?

Эволюцию трансформации работ по обслуживанию мы подробно рассмотрели выше в разделе «Жизненный цикл трансформации». На рисунке 29 показана динамика изменения общей эффективности. Основная тенденция здесь — повышение эффективности деятельности и отдачи от инвестиций, связанных с определенными функциональными областями за счет концентрации менеджмента на предоставлении сервисов.

Отметим несколько переломных моментов на этих графиках:

- на этапе «Отрочество» возможно некоторое снижение эффективности обслуживания за счет перевода персонала и процессов, связанных с перестройкой работы сервисов (точка «1»). С этим связана необходимость усиления мониторинга;
- уже на этапе «Юность» негативная тенденция переходит в позитивную за счет отладки механизмов управления и стабилизации обслуживания (точка «2»);
- расширение эффекта масштаба за счет неорганического роста дает возможность усилить позитивный эффект (точка «3»).

В [19] (рис. 30) дается укрупненная количественная оценка: как влияет на эффективность трансформация

обслуживания в вид сервисной деятельности с понятными функциональными характеристиками и ресурсной базой.

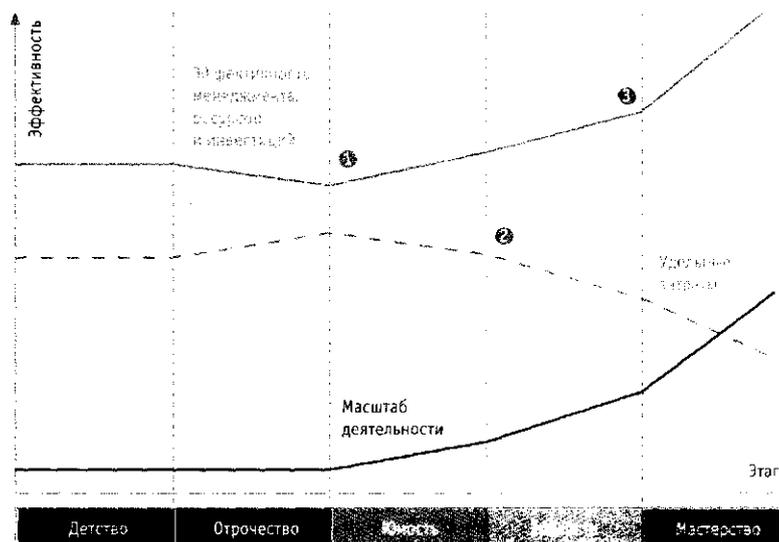


Рис. 29. Основные этапы повышения эффективности управления сервисами

Как видно из рисунка, уже на начальных этапах структурирования («Отрочество») можно получить солидный эффект (+25% эффективности), который вполне способен подвинуть руководство компании к более решительным действиям на этом поприще. Противоположность качественной оценки в графике на рис. 29 и количественно приведенной в [19], связано с тем, что тенденция на этом этапе в значительной степени зависит от качества управления, мониторинга; и темпа оптимизации процессов.

Результаты, полученные при структурировании деятельности в ОАС «ГВЦ Энергетики» в проекте по структурированию сервисной деятельности «1Т Енегду» (бренд «1Т Енегду» — www.it-energy.ru) уже на первом этапе дали значительный прирост эффективности соответствующий количественной оценке [19].

Каждый следующий успех достигается все с большим трудом. Промежуточные этапы связаны с глубоким внутренним реформированием процессов, инфраструктуры, персонала. На этих этапах нужны уже серьезные инвестиции, но и эффект, который может быть получен (+35% эффективности), превышает результаты начального периода.

Следующий этап «Юность» связан с синхронизацией, стандартизацией и оптимизацией процессов. На этапах «Зрелость» и «Мастерство» происходит выход сервисных структур за пределы одного клиента. Это уже рождение новых — горизонтальных — бизнесов, специализирующихся на оказании соответствующих сервисов для широкого круга компаний. При этом становится не просто возможным, но и эффективным перенос определенных видов и элементов деятельности в другие регионы, где та же самая работа может быть сделана дешевле.

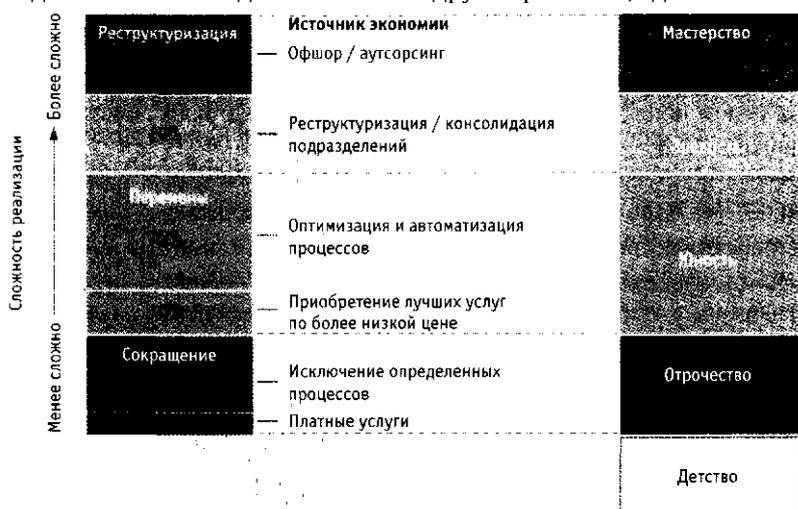


Рис. 30. Оценка эффективности этапов

Заповедь 8: от протянутой руки — к принятию решений

i Мне вообще кажется странным обдумывать каждый ход: играют замыслами, а не отдельными ходами.

j Давид Бронштейн

Компании, выбравшие путь структурирования, конечно же, задают себе вопрос — кто будет финансировать работу по структурированию и позволит ли это, в конечном счете, удешевить услуги или нет, повысить их качество и клиентоориентированность? А если да, то насколько?

Понимая, какой объем усилий нужен для выращивания сервисной модели управления, нужно крайне осторожно относиться к договоренностям относительно финансирования ее создания и инвестиций в инфраструктуру. Не

достигнув таких договоренностей, можно легко потерять весь выигрыш, всю экономию от оптимизации сервисов, да еще и попасть в зависимость от поставщика услуг, пусть даже внутреннего.

Ясно, что взросление должно не разорять сервисную компанию, а, напротив, постоянно увеличивать ее эффективность и повышать капитализацию.

Обычно аутсорсеры, говоря о контракте на стратегический аутсорсинг, приводят следующую качественную картинку инвестиций в структурирование сервисов и отдачи от них.

Суть этого подхода достаточно проста. Оценив стоимость оказания услуг в текущем режиме (пунктирная линия) и определив основные «вызовы», проблемы и задачи, провайдер за свой счет финансирует перестройку модели оказания услуг и развитие инфраструктуры (желтая линия). Для того чтобы обеспечить в течение двух-трех лет переход в режим окупаемости инвестиций,

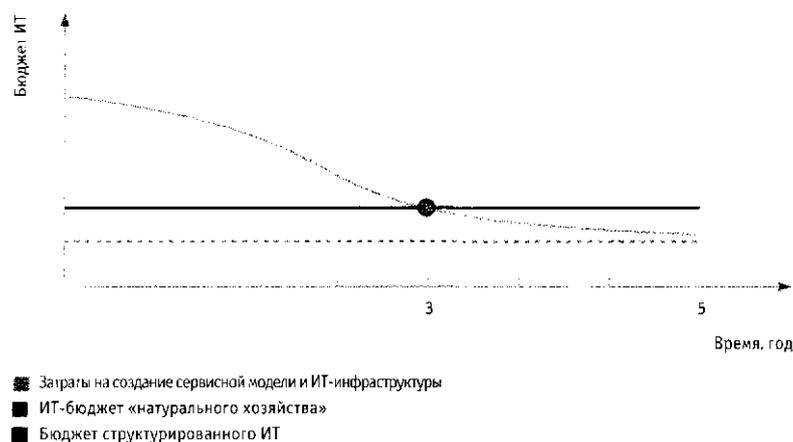


Рис. 31. Инвестиции в структурирование сервисов и их возврат (полная схема)

он требует незначительного повышения стоимости услуг (черная линия) и заключения контракта на соответствующий срок.

Вроде бы все логично. С другой стороны, неструктурированность вспомогательной деятельности свидетельствует о возможностях существенного снижения издержек. В обзоре эффективности модели разделяемых сервисов, подготовленном компанией Price Waterhouse Coopers [18] (см. рис. 20), приводится оценка результатов проектов по внедрению данной модели предоставления сервисов. В разных сценариях потенциал возможного снижения затрат оценивается в 25-50% (!) от стоимости сервисов.

Данные оценки подтверждаются практическими результатами, полученными в проекте «1Т Епегду», где уже на этапе структурной оптимизации было достигнуто снижение затрат на 25%. Дополнительные возможности были получены за счет оптимизации персонала и инфраструктуры. Высвободившиеся средства были направлены на финансирование развития инфраструктуры и квалификационной базы персонала.

Таким образом, развитие может финансироваться за счет получаемого от структурирования выигрыша. Дополнительное внешнее финансирование при этом может вообще не привлекаться или привлекаться исключительно для обеспечения ликвидности.

Ниже приведена схема финансирования проекта для этого случая. Экономия, которая получена за счет оптимизации, используется для финансирования проекта (пунктирная желтая линия). Каждый последующий этап проекта (волнистая желтая линия) дает возможность наращивания объема оказываемых услуг (черная линия), а это, в свою очередь, открывает новые возможности для самостоятельного финансирования следующих проектов, увеличивающих прибыльность сервисной компании.

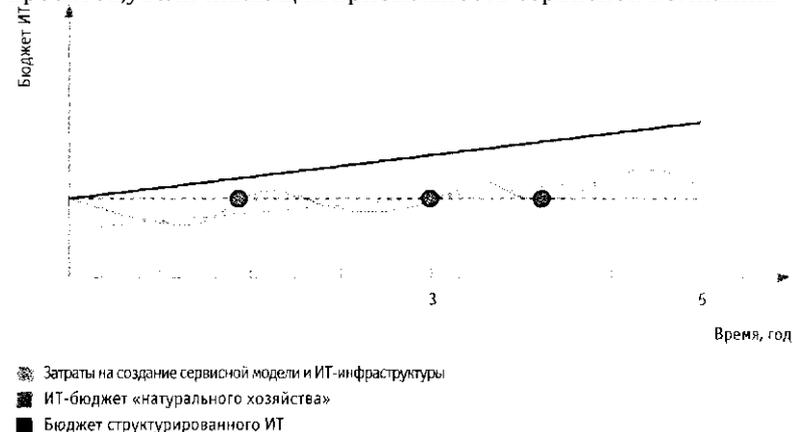


Рис. 32. Инвестиции в структурирование сервисов и их возврат (экономичная схема)

Именно поэтому бизнес, структурируя сервисную деятельность, стремится к сохранению прозрачности затрат и обеспечению контроля над принятием ключевых инвестиционных решений.

Такая модель позволяет более тонко управлять рисками проекта и запускать следующий этап только после получения отдачи от предыдущего, избегая, тем самым, эскалации финансовой зависимости сервис-провайдера от стратегического партнера или инвестора, финансирующего проекты.

В то же время эта модель мотивирует сервисную компанию на скорейшее повышение эффективности и производительности сервисов. При этом нет необходимости заключения многолетних сервисных соглашений, так как обеспечивается быстрый возврат инвестиций.

Впрочем, объемы проектов в этом случае весьма ограничены. При необходимости масштабных преобразований остается лишь первый путь и тогда многолетние сервисные соглашения — единственный способ сохранить (в крайнем случае — незначительно увеличить) тарифы на услуги.

Многолетние соглашения полезны и по другим причинам:

- они являются декларацией серьезности намерений сторон в части стратегического сотрудничества — это обеспечивает более открытое взаимодействие и ускоряет процесс перетока компетенции по управлению сервисами;
- они (будучи правильно оформленными и обеспеченными) дают возможность получения дополнительного финансирования на создание сервисной модели и соответствующей инфраструктуры;
- они позитивно влияют на оценку стоимости сервисного бизнеса.

Заповедь 9:

от затрат — к активам

Единственной преградой осуществлению наших планов на завтра могут быть наши сомнения сегодня.

Франклин Рузвельт

Эффективность сервисной деятельности обеспечивается «единством и борьбой противоположностей». С одной стороны — потребитель и служба заказчика, представляющая его интересы, с другой — сервисная служба, обеспечивающая удовлетворение потребностей клиента.

За спиной службы заказчика стоит бизнес, который хочет заплатить за большее меньше. Для того чтобы игра была не «в одни ворота», за спиной сервисной службы тоже должен стоять сильный игрок, который хочет получить за меньшее больше.

Эта нехитрая логика подсказывает, что если мы хотим в процессе структурирования получить эффект, мы должны иметь второго сильного игрока, который сможет в неантагонистическом конфликте с бизнесом творчески выстраивать механизм взаимодействия. Если такого игрока нет, его надо придумать, иначе всегда будет побеждать логика покупателя — «больше за меньше» и ничего, кроме сервисного придатка бизнеса, мы в результате не получим.

Придумав второго игрока, можно начинать игру. Для этого необходимо точно определить желаемый результат и стратегию его достижения.

Потребность бизнеса в структурировании деятельности может быть вызвана различными причинами, о которых говорилось выше:

- высокие издержки, снижающие уровень конкурентоспособности, и низкая производительность;
- рост сложности инфраструктуры и, как следствие, числа аварий и катастроф (например, в атомной или авиационной промышленности);
- низкий темп инноваций, недостаточные возможности привлечения внешнего финансирования и капитализации затрат.

Стратегия структурирования включает в себя:

- определение основных предпосылок и причин, явившихся стимулятором проекта;
- цели проекта, объемы и приоритеты структурирования различных видов деятельности;
- последовательность вовлечения в проект подразделений с учетом их специфики (управляемость, уровень развития, географическое положение);
- организационную форму, в рамках которой структурирование будет происходить.

Процесс структурирования в российской энергетике был начат в период реформирования ОАО РАО «ЕЭС России», когда компании разделялись по видам бизнеса.

Анализ причин, почему структурирование начинается именно сейчас, крайне важен для постановки точных целей и определения приоритетов трансформации, которые могут варьироваться в зависимости от конкретной ситуации. Это может быть:

- трансформация деятельности в сервисы с целью повышения эффективности;
- повышение надежности и обеспечение реализации единой технической политики;
- трансформация затрат в активы (капитализация сервисной компании) с целью привлечения внешнего финансирования и последующей продажи сервисной компании стратегическому партнеру для прекращения оперативного управления ею со стороны бизнеса и т. п.

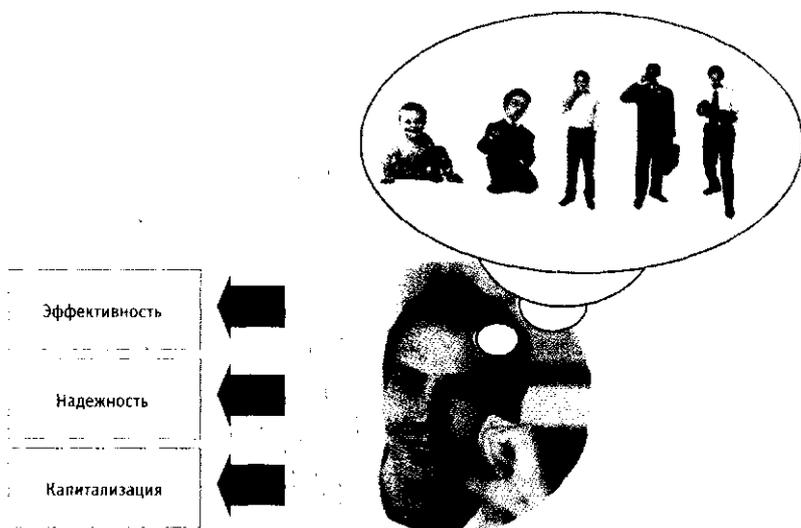


Рис. 33. Приоритеты трансформации

С одной стороны, внутренний рынок услуг компании в условиях неструктурированной деятельности не является конкурентной средой. В неконкурентной среде многие затраты простительны. Чем более конкурентна среда, тем менее она прощает неуправляемые затраты.

С ДРУГОЙ СТОРОНЫ, ВНУТРЕННИЙ РЫНОК КРУПНЫХ РОССИЙСКИХ компаний

может оцениваться в сотни миллионов долларов. Это закрытый рынок, на котором неограниченную власть имеют соответствующие внутренние подразделения. Структурирование такого рынка может не только решить проблемы бизнеса, но и создать крупную сервисную компанию, которая будет являться серьезным капитализируемым активом.

Стратегия структурирования может определить судьбу этого актива не-зависимо от того, создается ли он в целях привлечения внешнего финансирования проектов, или в целях освобождения менеджмента от лишних забот и передачи этих сервисов внешнему стратегическому партнеру (на аутсорсинг), или исключительно с целью стандартизации сервисов в рамках объединенного центра обслуживания и т. п.

В последнее время крупные западные и российские компании поддерживают стратегии, связанные с созданием объединенных центров обслуживания, так как они позволяют:

- консолидировать используемые в компании технологии;
- обеспечить продвижение единой технической политики;
- минимизировать риски внешней зависимости, столь неприятных для большого бизнеса.

По этому пути пошли такие компании, как Siemens, «Роснефть». По такому пути шла компания «Юкос», создав провайдера ИТ-сервисов, «Сибинтек».

При создании объединенных центров обслуживания основные надежды возлагаются на получение экономии от масштаба и объема. В соответствии с данным подходом вся деятельность определенного типа консолидируется в одном или нескольких центрах для улучшения контроля над издержками, повышения качества сервисов, формализации и стандартизации процессов. Важным свойством объединенных центров обслуживания является то, что они являются центром прибыли и управляются как бизнесы.

В объединенные центры обслуживания чаще всего передается деятельность по управлению финансами, персоналом и информационными технологиями. Многие корпорации создают у себя целые сети таких центров. В этом случае, например, центры по управлению финансами и персоналом становятся клиентами центра по управлению ИТ.

Стратегические функции управления самими центрами (через их советы директоров), а также их отношения с бизнесом (через службу заказчика) сохраняются за соответствующими подразделениями компаний-клиентов.

Отличительной чертой подхода с объединенными центрами обслуживания является то, что клиенты обязаны использовать их услуги, но могут, по своему желанию, выбирать уровень сервиса. Так что, свобода выбора есть, но она резко ограничена: уровень сервиса выбирать можно, поставщика — нет.

В то же время, с целью обеспечения контроля затрат со стороны клиентов/обеспечивается (или хотя бы декларируется) прозрачность механизма ценообразования. Для обеспечения такой прозрачности и повышения обоснованности принимаемых решений в советы директоров центров часто вводятся представители крупнейших клиентов.

Объединенные центры обслуживания обеспечивают эволюционную трансформацию деятельности компании в сервисы, позволяют планомерно выстраивать процедуры взаимодействия служб заказчика и производственных подразделений (потом уже можно подумать и о капитализации).

Вместе с тем, чаще основываясь на принципе «затраты плюс» (тарифы в этом случае рассчитывают исходя из затрат, и рыночные аналоги не принимают в расчет), данный подход не стимулирует развития предпринимательской и инвестиционной активности персонала центров.

Он также не решает проблемы скорости проникновения инноваций в операционную деятельность компании, так как требует финансирования от того же бизнеса.

Стоимость сервисного бизнеса чутко отслеживает риски бизнеса. Если сервисный бизнес кормится из одних рук, если какая-либо компания генерирует львиную долю потребностей и потребляет львиную долю ресурсов, такой

сервисный бизнес находится в критической зависимости от своего основного клиента.

Стоимость такого сервиса как выделенного бизнеса будет мала, так как он, по сути, — придаток более крупного бизнеса, в рамках которого и должен рассматриваться. Тогда ни к чему говорить про рост капитализации, про стимулятор процесса структурирования. Для такой сервисной компании надежность основного бизнеса-кормильца — главный приоритет, и строить свою стратегию она должна исходя из этого приоритета.

Кредиторы и инвесторы в этом случае будут рассматривать надежность вложений исключительно с учетом устойчивости основного бизнеса и требовать гарантий от него.

При реализации такого подхода, как правило, оговаривается, что неконкурентная ситуация закрепляется на определенное время (3 или 5 лет). В дальнейшем услуги центров по предоставлению сервисов могут оказываться на конкурентной основе, а сами такие центры могут быть преобразованы в коммерческие компании.

Если же основной целью является трансформация затрат в активы, модель предоставления сервисов должна изначально настраиваться на предоставление услуг нескольким клиентам.

Процесс производства сервисов должен стать промышленным. Это означает: изначально структурируя сервисы и выстраивая механизм управления ими только для одной компании, вряд ли мы получим в результате что-нибудь путное. Необходимо преодолевать разногласия, предлагая различным клиентам сервисные продукты в тех упаковках («фантиках»), которые им более по душе, а не модифицируя сами сервисы и соответствующие производственные процессы. В итоге получится полезная и устойчивая конфигурация сервисов.

Одна из рекомендаций при прохождении сертификации по SAS70 (в соответствии с актом Сорбейнса—Оксли) состоит в том, что сервисы в сервисной организации должны быть применимы «для большинства, если не для всех клиентов». Другими словами, сервисы не должны адаптироваться для каждого клиента в отдельности (вот такая дифференциация!).

Отличным примером универсализации общих потребностей является библиотека ITIL, создание которой инициировали несколько английских компаний, собравшихся для выработки общих правил управления ИТ. Другой пример — разработка решения SAP для энергетики, ISU-европейские энергокомпании собрались вместе, чтобы разработать общее решение.

К сожалению, мы не можем пока похвастаться примерами взаимного уважения, доверия и умения договариваться. Так, Федеральная сетевая компания и ОАО «ГидроОГК», внедряя систему управления документооборотом «Документум», не смогли договориться о совместном проекте. Похожая ситуация с внедрением решений на базе SAP. Заказчики с требованиями, которые имеют много общего, не координируют свои потребности и план развития решений.

Создав провайдера общего решения, заказчики смогли бы, привлекая компетенцию из различных компаний, получить единую компанию, которая обеспечивала бы эксплуатацию решения, а также отвечала за его развитие и подстройку под изменяющиеся потребности заказчиков.

От этой недоговоренности выигрывает рынок — российские ИТ-компании, имеющие соответствующую практику, могут дважды, а то и трижды продать одни и те же программные элементы. Дефицит соответствующих компетенций на рынке труда позволил группам разработчиков немедленно поднять цены на услуги.

В результате отсутствия координации заказчиков, их нежелания (или неумения) договариваться друг с другом выросла цена, вряд ли повысилось качество и уж точно — увеличились риски проектов.

Независимо от приоритетов крайне важно правильно выбрать «точку сборки» процесса трансформации, компанию-катализатора, в которой будут на практике отрабатываться модели и технологии управления сервисами. В ОАО РАО «ЕЭС России» процесс структурирования ИТ был инициирован в двух направлениях. С одной стороны, дочерние компании проводили реформирование ИТ-служб в соответствии с корпоративными стандартами структурирования, которые требовали выделения службы заказчика, отделения ее от производственных подразделений и разработки каталога сервисов. При этом каждая компания могла самостоятельно определять детали структурирования и выбирать поставщиков услуг.

С другой стороны, на базе главного вычислительного центра (бренд «1Т Енегду»), выделенного в отдельное юридическое лицо, создавался профессиональный аутсорсер, разрабатывалась детализированная модель управления производством сервисов. IT Energy, в отличие от объединенных центров обслуживания, на коммерческой основе добивался контрактов с клиентами. Поэтому на его ценовую политику не накладывалось никаких ограничений (рынок так рынок).

Планомерная реализация стратегии IT Energy позволила привлечь в капитал компании крупнейших клиентов. После разделения общей материнской компании (ОАО РАО «ЕЭС России») эта стратегия обеспечила преобразование ОАО «ГВЦ Энергетики» из внутрикорпоративного сервисного центра в коммерческого сервис-провайдера IT Energy (ООО «АйТи Энерджи Сервис»). Отсутствие контролирующего акционера и участие крупнейших компаний отрасли в капитале обеспечивает дальнейшее развитие IT Energy как коммерческого поставщика ИТ-услуг в энергетической отрасли с перспективой публичного размещения акций.

Практический пример, подробно рассмотренный в данной книге, будет посвящен именно опыту создания модели управления сервисами IT Energy.

Стратегия структурирования может быть и более экстремальной, когда к взаимодействию привлекается стратегический партнер, обладающий значительным опытом глобального аутсорсинга. Как правило, к такой стратегии прибегают в том случае, когда нужен немедленный и масштабный инновационный форсаж и глобальная модернизация процесса обслуживания и используемых программно-аппаратных средств.

Из всего спектра возможностей структурирования можно выделить несколько основных сценариев. Подобно горнолыжным трассам, их можно разделить по уровням экстремальности на:

- голубые (эволюционные);
- красные (умеренной экстремальности);
- черные (экстремальные).

Исходя из конкретных условий и стиля управления, можно выбрать подходящий уровень — понимая, однако, что для каждого уровня необходимы свой опыт и своя экипировка.

Аутсорсинг — не волшебная палочка и не метод быстрого выхода из кризисной ситуации. Он полезен, когда бизнес к нему хорошо подготовился и четко понимает свои цели и задачи. Обязательно должны быть:

- обеспечены возможности возврата к инсорсингу (свойство обратимости перемен);
- продуманы механизмы сохранения основных активов и компетенций;
- заложены основы изменения условий контракта;
- определены схемы пересчета тарифов;
- определены методы управления безопасностью бизнеса в части сохранения контроля над ключевыми процессами.

Как правило, сценарии трансформации предполагают выделение персонала и активов в отдельные компании, которые обслуживают нескольких клиентов и управляются как бизнес.

Передаваемые в компанию активы позволяют более точно определить полные затраты на предоставление сервисов и оценить, какой объем внешнего финансирования нужно привлечь для развития инфраструктуры.

Прежде, чем начинать структурирование деятельности, неплохо бы убедиться, что все элементы инфраструктуры, используемой в компании:

- инвентаризированы;
- имеют соответствующие правоустанавливающие документы;
- официально зарегистрированы.

Ведь если бизнес сам не проведет инвентаризацию и регистрацию, за него это сделают другие (кому и достанутся лавры). Это могут быть авторы разработок, либо случайные люди, либо аутсорсер, если передать ему «мешок активов» не глядя. Невнятные и неструктурированные активы, переданные сервис-провайдеру, аутсорсеру, станут для него хорошим подарком — и как бесплатный источник избыточных мощностей, и как дополнительный источник залогов для привлечения внешнего финансирования.

В целях защиты активов от коммерческих рисков и отделения инвестиционной деятельности от операционной в рассмотренных вариантах активы и операционная деятельность консолидируются в различных компаниях. Это ведет к некоторому росту административных затрат, но зато позволяет сделать прозрачной структуру затрат сервисной деятельности и более гибко подойти к вопросам управления сервисной компанией и формирования ее структуры капитала.

На практике возможна различная структура капитала компании, осуществляющей операционную деятельность. Однако над компанией, в которой консолидируются активы, бизнес должен сохранять контроль до конца.

Точнее, до того момента, когда после окончания переходного периода будет принято решение о выходе бизнеса из капитала сервисной компании. К этому времени отношения между сервисной компанией и ее клиентами должны быть уже достаточно детализированы и устойчивы.

Конечно, такой подход не является общепринятым. Прозрачность вполне может быть обеспечена и в рамках управленческого учета. Поэтому разделение активов и операционной деятельности можно рассматривать как дополнительную (хотя, на наш взгляд, крайне полезную) опцию. Если такого разделения не будет, роли отдельных компаний будут играть подразделения.

Разделяй и властвуй (голубой маршрут)

Наиболее легкий и эволюционный путь структурирования — это сценарий с созданием объединенных центров обслуживания. Он предполагает, что и сервисная компания, в которой консолидируются активы, и компетенция находятся под контролем бизнеса.

Особенностью сценария является то, что стратегический партнер, если таковой имеется, привлекается как консультант, не участвует в капитале сервисной компании и, чаще всего, занимает пассивную позицию, не влияя серьезно на конфликт интересов. Минус этого варианта — низкая скорость передачи опыта управления сервисами, никто никому особо не торопится.

Наличие конфликта интересов, нацеленного на повышение эффективности и соответствия сервисов ожиданиям клиентов, лежит в основе разделения функций службы заказчика и производственных подразделений, консолидируемых в сервисной компании. Подобное разделение — один из основных принципов сервисного подхода, необходимое условие успешной реализации проекта. Не всегда для этого достаточно той «критической массы», которую может обеспечить менеджмент.

К тому же менеджмент не очень заинтересован в снижении затрат, потому что ценообразование в рамках такого сценария обычно происходит на основании оценки затрат, по принципу «затраты плюс». Знаменитая идея нормативной рентабельности в советские времена приводила к тому, что у нас были самые большие в мире микросхемы и самые глубокие в мире фундаменты (чем больше затраты, тем больше и цена).

В реальных ситуациях стараются учитывать исторически сложившиеся затраты бизнеса на соответствующую деятельность. Для тех сервисов, для которых имеется устойчивая рыночная структура и развитое предложение (например, размещение вычислительной техники в центре обработки данных), при расчете внутренних цен могут быть использованы и рыночные тарифы.

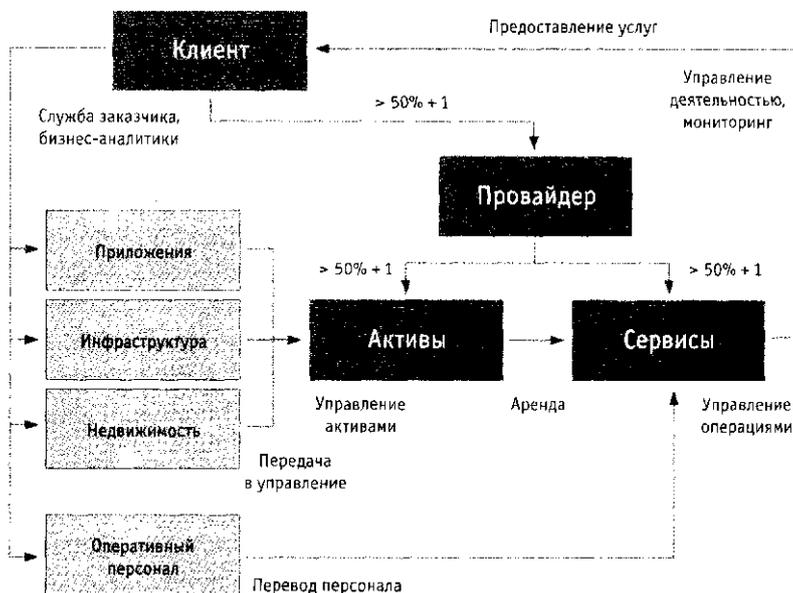


Рис. 34. Сценарий «Разделяй и властвуй» (голубой маршрут)

Эволюционный путь позволяет обеспечить высокую степень управляемости — как в области цен, так и в области иных решений менеджмента сервисной компании. К его недостаткам можно отнести длительность процесса структурирования — в этом варианте сервисную культуру необходимо прививать с нуля. Заново необходимо также консолидировать и инфраструктуру, которая должна работать как единый организм, по единым законам и правилам.

Учитывая, что данный сценарий предполагает относительно низкий уровень конфликта интересов и мотивации менеджмента на снижение себестоимости сервисов, успех проекта в большой степени зависит от команды проекта, которая должна, взламывая устоявшиеся отношения, обеспечить управление надежностью работы инфраструктуры и уровнем предоставляемых сервисов.

Выбор партнера «по росту» (красный маршрут)

В том случае, если «критической массы», обеспечиваемой менеджментом, недостаточно, процесс структурирования может постепенно «заглохнуть» и сойти на нет. Чтобы этого не произошло, в капитал сервисной компании может быть привлечен стратегический партнер, имеющий опыт структурирования и собственную корпоративную культуру, необходимые компетенции, инфраструктуру и выстроенные процессы по предоставлению сервисов.

Привлечение в капитал стратегического партнера, увеличивая его заинтересованность, усиливает конфликт интересов и стимулирует высокую динамику трансформации. Для того чтобы иметь возможность мирным путем разрешать конфликтные ситуации, партнер должен выбираться с учетом роста компании, чтобы гарантировать разрешение конфликтов на уровне руководства бизнеса.

Степень участия стратегического партнера в капитале сервисной компании, его влияние на принимаемые решения должны быть достаточны для активизации позиции. На практике оказывается не столь важным, какая именно доля в капитале партнеру предлагается сразу. Важнейшим условием активизации позиции становится то, на что он может претендовать по завершении проекта (как правило, доля, превышающая квалифицированное большинство в совете директоров). Если эта доля не превышает 50%, вряд ли привлечение в капитал партнера будет эффективным шагом с точки зрения активизации его позиции и стимулирования конфликта интересов. В предложенном на диаграмме варианте данного сценария с разделением активов и операционной деятельности в различных компаниях партнеру может быть предложена значительная доля в операционной компании, тогда как активы лучше оставить под контролем бизнеса.

Ценообразование в этом сценарии обычно происходит с учетом затрат на основе сложившихся рыночных тарифов. Однако, учитывая низкий уровень структурирования сервисов на начальном этапе проекта, их стартовая цена, как правило, определяется с учетом полной исторической стоимости в неконсолидированном виде (т. е. с учетом затрат на персонал, активы, аренду и т. п.).

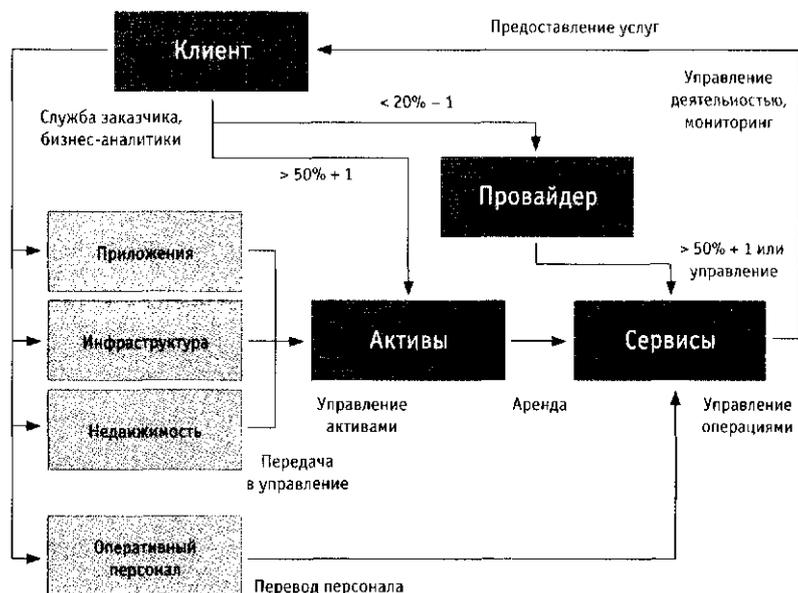


Рис. 35. Сценарий «Партнер по росту» (красный маршрут)

Вместе с тем процедура получения контрактов в данном варианте (по сравнению с вариантом объединенных центров обслуживания) заметно сложнее и уже на первом этапе включает конкурентную составляющую, что замедляет темп консолидации компетенции и активов. В этом случае эксклюзив на услуги может быть получен только в обмен на прозрачность и управляемость сервисной компании (представительство в совете директоров, установление общих для всех принципов ценообразования).

При этом дополнительным стимулом может быть обязательство снижения цены — в обмен на эксклюзив.

«Танцы со звездами» (черный маршрут)

Наиболее экстремальным по уровню конфликта интересов, скорости трансформации и уровню ожиданий бизнеса является вариант с привлечением известного международного бренда. Этот вариант предполагает перевод персонала бизнеса непосредственно в крупную сервисную компанию, в капитале которой клиенты не участвуют.

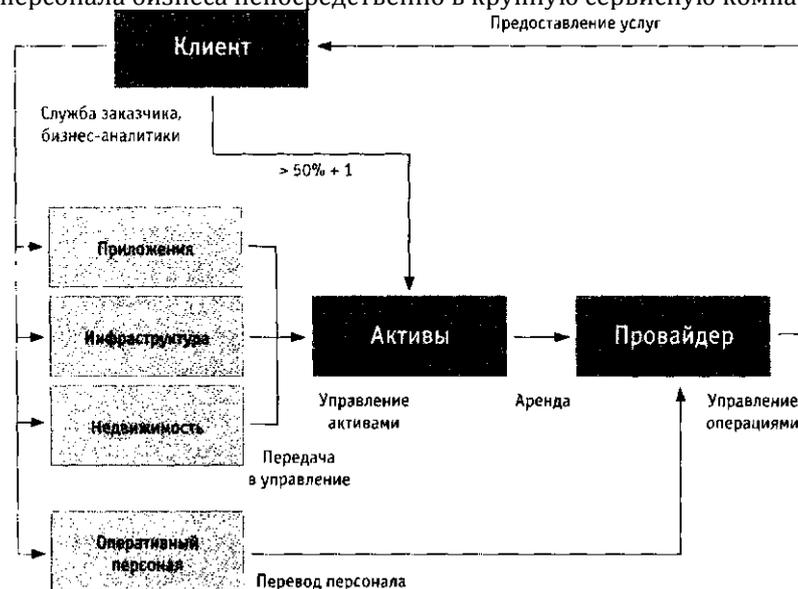


Рис. 36. Сценарий «Танцы со звездами» (черный маршрут)

Наличие мощной инфраструктуры, развитой бизнес-модели сервисных услуг и международного статуса обеспечивает высокое качество процесса структурирования. Однако при этом существует риск культурного несоответствия между службой заказчика, призванной управлять стратегией предоставления услуг, и опытным провайдером.

Такое несоответствие может де-факто обеспечить стратегическое лидерство сервисной компаний. Это снижает защищенность клиента перед преобразованиями в компании и уменьшает возможность возврата персонала. Специалисты клиента, перешедшие в крупную сервисную компанию и увидевшие в ней возможности карьерного роста, вполне могут не вернуться в родную фирму в случае расторжения отношений — даже при наличии опции обратного выкупа (buy out option) в контракте.

При структурировании сервисов необходимо соблюдать баланс эффективности сервисов и возможности контроля над ходом процесса структурирования. Предлагаемые известными международными сервис-провайдерами подходы позволяют достаточно быстро повысить эффективность и качество сервисов, расширить их состав, сделать их более комплексными. Вместе с тем нельзя допускать потери стратегического управления со стороны службы заказчика клиента, отвечающей за данную группу сервисов.

Показательный случай произошел в европейской компании, где один из ведущих игроков сервисного рынка выполнял контракт по транс-формационному аутсорсингу. Обладая развитой инфраструктурой и мощным инвестиционным потенциалом, сервисная компания в течение короткого срока обеспечила перевод технологии предоставления сервисов на собственную платформу, чем снизила возможности клиента по возврату контроля над процессом.

Очевидно, что к движению по экстремальному сценарию компания должна хорошо готовиться и подходить к этому процессу, пройдя этап внутреннего структурирования. Именно поэтому подход с объединенными центрами обслуживания считается надежным промежуточным шагом перед передачей неструктурированной деятельности на аутсорсинг «звездам».

Сравнение маршрутов

Сравнение вариантов трансформации целесообразно проводить с учетом следующих критериев (табл. 4):

Таблица 4. Критерии сравнения вариантов трансформации

Критерий	Описание
Эффективность процесса	Темп структурирования, темп «диффузии инноваций», уровень конфликта интересов
Управляемость структурированием	Стратегическое лидерство (иммунитет компании), катализатор культуры управления сервисами (прививка сервисной культуры)
Текущая управляемость	Механизм ценообразования, прозрачность предоставления услуг (глубина и возможности мониторинга), сложность изменения условий контракта, эксклюзивность сервисной компании в предоставлении сервисов клиенту
Сохранность активов	Структурированность активов, качество управления активами при предоставлении услуг
Возможность возврата контроля	Интересы персонала, решения по использованию элементов инфраструктуры, опции «обратного выкупа»
Возможность продажи сервисной компании	Трансформируемость затрат в активы, возможность свободной продажи доли акций клиента, размер свободной доли акций клиента
Персонализация ответственности за проект	Имиджевая составляющая, уровень ответственности за результаты проекта

Результаты сравнения голубого, красного и черного маршрутов приведены в табл. 5.

Таблица 5. Сравнение вариантов трансформации

Сравнение вариантов трансформации

Маршрут	Достоинства	Недостатки
Голубой	<ul style="list-style-type: none"> • Эволюционный процесс структурирования (3–5 лет) • Низкий риск потери контроля над активами и персоналом со стороны клиента • Высокая управляемость процесса структурирования со стороны бизнеса • Легкая возможность возврата к историческому способу предоставления сервисов в случае неудачи проекта • Возможность продажи стратегическому партнеру структурированного бизнеса с прозрачной стоимостью (перевод затрат в активы) 	<ul style="list-style-type: none"> • Слабая сопротивляемость позиции клиента как покупателя • Необходимость курирования проекта на высоком уровне • Необходимость сильного менеджмента в компании-провайдере • Риск низкого темпа структурирования (3–5 лет) • Необходимость создания сервисной культуры производства с нуля • Необходимость дополнительного стимулирования менеджмента при создании актива с нуля • Необходимость одобрения сделок с заинтересованностью
Красный	<ul style="list-style-type: none"> • Эффективный эволюционный процесс структурирования (2–3 года) • Контроль над активами со стороны клиента • Умеренная сопротивляемость позиции клиента как покупателя • Возможность продажи стратегическому партнеру остатка пакета акций по рыночной цене • Возможность продажи активов стратегическому партнеру по рыночной цене 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокий риск потери контроля над процессами и попадания в зависимость • Высокий риск потери персонала (у провайдера интересней, понятна карьера и больше платят) • Ослабленная торговая позиция при продаже пакета акций стратегическому партнеру в случае наличия опционного контракта на выкуп доли • Сложность обратного перехода (к инсорсингу)

Маршрут	Достоинства	Недостатки
Черный	<ul style="list-style-type: none"> • Революционный процесс структурирования (1–2 года) • Быстрая адаптация персонала к корпоративной культуре стратегического партнера • Эффективный приток инноваций и компетенций от стратегического партнера • Возможность продажи активов стратегическому партнеру по рыночной цене 	<ul style="list-style-type: none"> • Очень высокий риск потери контроля над процессами и попадания в зависимость • Высокий риск потери персонала (у провайдера интересней, понятна карьера и лучше платят) • Слабая торговая позиция при продаже пакета акций стратегическому партнеру • Низкая вероятность успешного обратного перехода (к инсорсингу) (При каждом переходе можно потерять 20–30% квалифицированного персонала) • Риск потери стратегического лидерства

Другой вариант таблицы позволяет качественно сравнить три варианта — если мы четко понимаем, какие критерии для нас наиболее важны (3 — максимальная оценка, 2 — средняя, 1 — минимальная).

Таблица 6. Результаты сравнения вариантов

Критерий	Голубой	Красный	Черный
Эффективность процесса		2	
Управляемость структурированием		2	
Текущая управляемость		2	
Сохранность активов		2	
Возможность возврата контроля		2	
Возможность продажи провайдера		2	
Ответственность за проект		2	

Использовать эту таблицу очень просто. Если для бизнеса важнее всего сохранность активов, текущая управляемость и обратимость процесса преобразований, значит, рыночные риски у него пока не так велики и ехать можно по голубой трассе.

Если положение критично, «пан или пропал», конкуренты давят, поставщики наступают, клиенты капризничают и акционеры готовы рисковать, черная трасса ждет вас. Если же компания уже имеет опыт внутреннего структурирования и готова ускорить этот процесс для скорейшего получения практических результатов, разумный выбор — красная трасса.

Заповедь 10:

от обслуживания — к бизнесу

Мы любим, чтобы наш внутренний голос доносился до нас извне.

Станислав Ежи Лец

Настоящий сервисный бизнес отличается от хорошо структурированной сервисной службы даром предвиденья желаний клиента и способностью, предвосхитив эти желания, подготовить нужный продукт, который клиент захочет купить.

Настоящий сервисный бизнес умеет быстро подстраиваться под изменения. Он не реактивен в своих предложениях, а проактивен. Он живет не только в сегодняшнем дне, но и в завтрашнем. Анализируя новые технические возможности и представляя их в заманчивой для клиента форме, он обеспечивает проникновение инноваций в повседневную жизнь.

Сегодня же общение между клиентом и сервисными службами происходит в том же ключе, что и диалог из комедии Николая Эрдмана «Самоубийца».

«Семен Семенович: Маша, я хотел у тебя спросить... что, у нас от обеда ливерной колбасы не осталось? Мария Лукьяновна: Чего?»

Семен Семенович: Я говорю: что, у нас от обеда ливерной колбасы не осталось?»

Мария Лукьяновна: Ну знаешь, Семен, я всего от тебя ожидала, но чтобы ты ночью с измученной женщиной о ливерной колбасе разговаривал — этого я от тебя ожидать не могла. Это такая нечуткость, такая нечуткость. Целые дни я, как лошадь какая-нибудь или муравей, работаю, так вместо того, чтобы ночью мне дать хоть минуту спокойствия, ты мне даже в кровати такую нервную жизнь устраиваешь! Знаешь, Семен, ты во мне этой ливерной колбасой столько убил, столько убил. Неужели ты, Сеня, не понимаешь: если ты сам не спишь, то ты дай хоть другому выспаться... Сеня, я тебе говорю или нет? Семен, ты заснул, что ли? Сеня! Семен Семенович: А-а-а-а...

Мария Лукьяновна: Что ты, что ты — это я. Семен Семенович: Это ты, Маша? Мария Лукьяновна: Ну да, я. Семен Семенович: Что тебе, Маша?

Мария Лукьяновна: Я говорю, что если ты сам не спишь, то ты дай хоть другому выспаться...»

Сегодня все слишком комплексно. Настолько, что рассмотреть структуру этого монолитного, железобетонного комплекса не так-то просто. И все-таки нужно постараться научиться различать клиента, моделировать его поведение и желания, оценивать характер потребностей (как это научились делать операторы сотовой связи). Пусть даже клиент — свой и кажется, что никуда он не денется. Обязательно денется. Из принципа денется.

«Мария Лукьяновна: Тебе, Сенечка, как колбасу намазывать: на белый или на черный?»

Семен Семенович: Цвет для меня никакого значения не имеет, потому что я есть не буду.

Мария Лукьяновна: Как — не будешь?

Семен Семенович: Пусть я лучше скончаюсь на почве ливерной колбасы, а есть я ее все равно не буду.

Мария Лукьяновна: Это еще почему?

Семен Семенович: Потому что я знаю, как ты ее хочешь намазывать. Ты ее со вступительным словом мне хочешь намазывать. Ты сначала всю душу мою на такое дерьмо израсходуешь, а потом уже станешь намазывать».

В [21] IDC утверждает, что до 2010 года на рынке сервис-провайдеров:

- «провайдеры сервисов будут усиливать мультиклиентские решения, которые позволят снизить стоимость подключения, ускорив тем самым развитие рынка»;
- «усилится интерес к обслуживанию небольших компаний»;
- «увеличится сложность подходов к оценке эффективности сделок».

Чтобы не растерять клиентов в процессе трансформации, необходимо, прежде всего, не потерять возможность их слышать, даже при росте числа клиентов. То есть, не утратив внимание к тому бизнесу, который породил сервисную компанию, необходимо еще и научиться слушать многих других. Ведь проактивного обслуживания не будет, если нет проактивного исследования потребностей клиента и их динамики.

В то же время, чем дальше уходит сервисная компания от материнского бизнеса, тем процессы, протекающие в

ней, начинают волновать «родителя» все меньше. Постепенно происходит выключение сервисной компании из контекста бизнеса, который ее породил.

Умение одновременно слышать нескольких клиентов, погружая их в ощущение единственности и уникальности, для компании, родившейся и выросшей на рынке, совершенно естественно. Для сервисной компании, порожденной бизнесом, это — тяжелая наука.

Не овладев этой наукой, сервисная компания, не обретя новых клиентов, рискует потерять старых, так как жестче становится конкуренция и на своем поле. Теперь и «родительский» бизнес инициирует жесткие тендерные бои. И сражаться приходится уже и за новых, и за старых клиентов.

Как научиться удовлетворять многих, радовать каждого и оставаться в выигрыше? Как научиться быть не спринтером, а стайером, способным сохранять силы на длинных дистанциях? Ведь в крови у сервисного подразделения — бросить все силы на выполнение поставленной задачи и решить ее как можно скорее. Если такой подход применить при работе с несколькими клиентами, то потеря эффективности будет происходить еще быстрее, чем при работе с одним господином. Ведь в этом случае уклады, нравы и привычки могут быть весьма различными.

Дар предвидения сервисным бизнесом, у которого теперь много разношерстных клиентов, достигается за счет формирования модели клиента — в той или иной степени формализованного представления о клиенте, его потребностях, проблемах и предпочтениях.

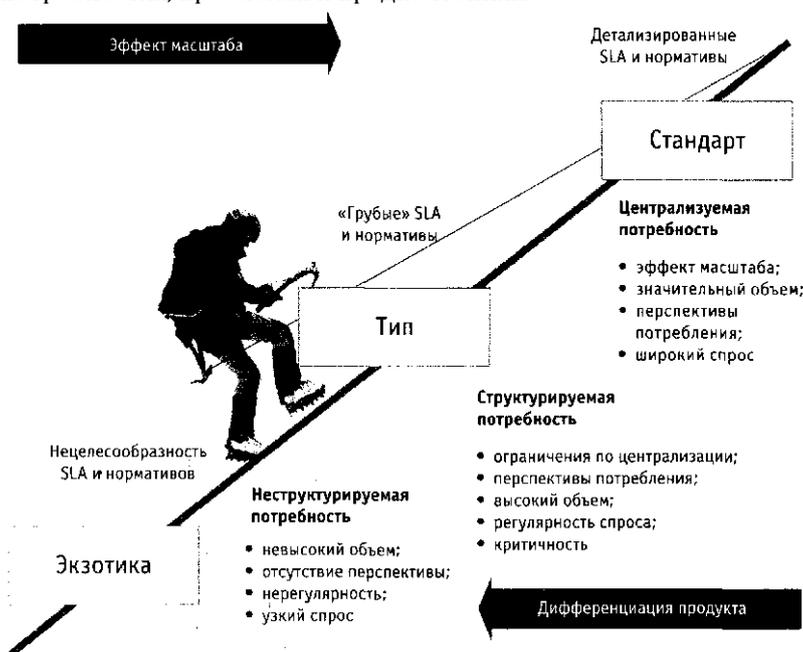


Рис. 37. Группы сервисов

Для этого при взаимодействии с клиентом оформляются три группы потребностей:

Неструктурируемая группа — группа, в которой нецелесообразно описывать и структурировать потребности. В эту группу попадают потребности, имеющие малый масштаб, высокую нерегулярность и прогнозы к снижению потребления в будущем.

Группа структурирования — группа, потребности которой имеют смысл структурировать, однако значительной универсализации в пользуемой для их удовлетворения инфраструктуры в ближайшем будущем достигнуть не удастся.

Группа централизации — группа включает потребности, которые можно удовлетворять с помощью сервисов, предоставляемых централизованно.

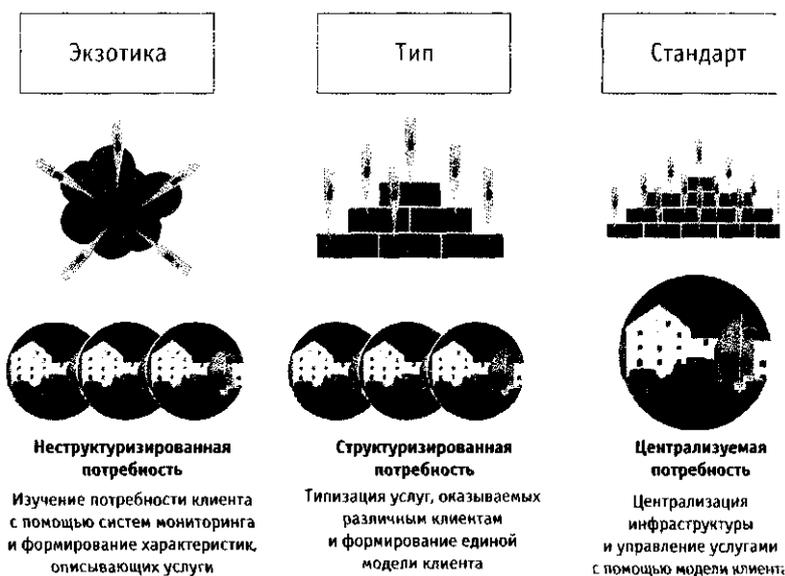


Рис. 38. Эволюция модели клиента

Каждый сервис, ставший централизованным, прошел путь от неструктурированной потребности через типизацию к централизации. Оптимизацию структуры сервисов и их уровень организовать крайне сложно без предварительного структурирования потребности и соответствующей системы мониторинга, позволяющей измерять свойства этой потребности в процессе ее трансформации в сервисы.

Модель клиента формируется в процессе трансформации. Затем в процессе структурирования она обучается, настраивается и постепенно становится основным способом описания клиента, от которого берут свое начало все изменения — и в структурировании сервисных продуктов, и в системе мониторинга, и в тарифообразовании. Ведь теперь все клиенты равны и получают единый продукт в различных модификациях и обертках («фантиках»).

На первом этапе с помощью специальных исследований и анализа результатов, полученных в результате мониторинга, формируется представление о потребности. Как ее лучше описывать и измерять? Что является наиболее важным для клиента?

Предоставляя сервисы в зоне неструктурируемой потребности, сервис-провайдер находится в непосредственном контакте с клиентом. Чем дальше он продвигается к стандарту, тем больше он отдаляется от клиента. Следовательно, для лучшей дифференциации ему необходим специальный инструментарий, который позволил бы моделировать клиента, предлагая более точную настройку уровня сервиса там, где это клиенту необходимо, и «загружая» его там, где дифференциация не приносит выигрыша.

Степень зрелости модели клиента позволяет судить о степени развития провайдера. Если более или менее формализованная модель клиента в компании отсутствует, значит, рано провайдеру вступать в конкурентную борьбу. Ему еще надо поработать внутри компании и подучиться. Если же такая модель существует и на ее основе общаются маркетологи, коммерсанты, специалисты по качеству и технологи, значит, пора ввязываться в конкурентную борьбу. Создав модель клиента, провайдер становится бизнесом, способным бороться за клиента.

52

Успех — один на всех?

Раз дощечка, два дощечка — будет лесенка, Раз словечко, два словечко — будет песенка.

Михаил Танич

Информационные технологии, да и другая вспомогательная деятельность, постепенно превращаются из дорогой (для бизнеса) игрушки в условие существования и удержания стратегических позиций на рынке глобального разделения труда.

Сегодня дорогой рюкзак технологий с не совсем понятным, да еще и комплексным содержимым, из которого ничего нельзя вытряхнуть, приходится тащить целиком. Это комплексное меню, написанное преимущественно на «иностранном» для бизнеса языке, становится реальной проблемой управления.

Пусть бизнесу дали информацию о стоимости каждой полезной для него функции — от ведения складских операций до увольнения или приема на работу сотрудников. Что с этим можно поделать? Комплексное меню предполагает, что если стоимость оформления накладной удовлетворительна, а стоимость увольнения сотрудника слишком велика, это уже неважно. Платить за несъедобное блюдо все равно придется.

Оказывается, что многие технологические инновации типа «комплексности систем» или «виртуализации серверов», которые продавались бизнесу как панацея для повышения эффективности, не очень-то привязаны к реальным потребностям бизнеса. Комплексные и виртуальные технологии становятся для него реальным тормозом и ограничителем степеней свободы.

Специалисты быстро (и не без гордости!) объясняют, что в единой комплексной системе управления ресурсами предприятия стоимость каждой функции — вещь очень условная, и если вы не увольняете сотрудников, то размещение запчастей на складе вам будет стоить дороже. Отказ от использования функций ведет не к снижению затрат, а лишь к их перераспределению. Общая сумма при этом не изменяется.

Очень похоже на бытовавшую у нас при социализме продажу книг «с нагрузкой» — ради одной хорошей книги

приходилось покупать еще несколько совершенно ненужных, и все это перевязывалось бантиком (чтобы труднее было отделить желаемое от ненужного). Пассажиры поездов часто обнаруживают в купе газету «Гудок» — никто ее не читает, но в стоимость билета она уже включена. Типичный пример навязанных услуг.

Бизнес приходит к осознанию, что затратами, связанными с непрофильной деятельностью, он эффективно управлять не может, поэтому готов открыть свой внутренний рынок сервисов для того, чтобы импульс конкуренции на нем трансформировался в инновационный форсаж, позволяющий развиваться более динамично. Для этого необходимо распаковать «рюкзак», аккуратно разложить его содержимое, построить цепочки сервисов и разграничить сферы ответственности между поставщиками сервисов и бизнесом. Если при этом окажется, что какие-то мощности или часть инфраструктуры не востребованы, нужно вывести их из использования, продать излишки и невостребованные части на рынке, сдать в аренду или просто отложить в сторонку, чтобы не мешали. Бизнес хочет научиться управлять предоставляемыми ему сервисами и выбирать поставщика. Но сегодня поставщик один — внутренние подразделения. Чтобы выстроить эффективный диалог, внутренние сервисные подразделения должны трансформироваться в бизнес и начать управляться как бизнес.

Это еще не совсем аутсорсинг, но уже шаг к нему. Ведь как только поставщик сервисов становится игроком рыночного поля, его интересы и интересы бизнеса начинают приходить в соответствие. Прочность и устойчивость сервисной лодки начинает зависеть от документированности и прозрачности происходящего на технологической кухне. Если поставщик сервисов не владеет производственным процессом, производственный процесс владеет им.

То, насколько поставщик сервисов материализовал и капитализировал опыт технологических «гуру» и «кулибиных», теперь непосредственно связано с его возможностью управлять, а следовательно, открывает путь к развитию и капитализации. Став бизнесом, сервис теперь — партнер бизнеса-заказчика. Он играет с ним по одним правилам.

Кроме того, весь аппарат оценки эффективности сервисной деятельности как бизнеса теперь позволит акционерам компании измерять темпы развития своего малого бизнеса. Можно измерять его выручку, прибыль, оценивать его стоимость, динамику развития продуктового портфеля и роста клиентской базы. Оценивая, сколько появилось за период новых клиентов и вернулось старых, можно получить косвенную оценку качества и скорости реакции даже без анализа соглашений об уровне сервиса и глубокого изучения основных конкурентов. Какие же преимущества получают «действующие лица» от создания сервисного бизнеса на базе эксплуатационного подразделения?

Выгоды для клиентов очевидны:

- повышение качества потребляемых услуг;
- прозрачность и надежность отношений с поставщиком услуг;
- рост надежности при усложнении инфраструктуры и частой смене ее состава;
- обеспечение требований акционеров к стандартизации сервисной сферы (требования акта Сорбейнса—Оксли);
- снижение совокупной стоимости владения по передаваемому провайдеру оборудованию (если таковое имеется).

Не останутся в накладе и акционеры большого бизнеса. Для них немаловажны:

- капитализация затрат и реализация скрытых резервов стоимости сервисного бизнеса по мере его развития;
- рост дивидендного потока;
- повышение производительности основного бизнеса за счет большей концентрации на основных видах деятельности;
- рост рентабельности продаж за счет повышения эффективности как основной (фокус большого бизнеса), так и вспомогательной (фокус малого бизнеса и эффект масштаба) деятельности;
- рост эффективности вложений (большой бизнес финансирует только основные виды деятельности) и снижение совокупной стоимости владения (все это теперь — головная боль сервисной компании).

Поставщикам это даст возможности:

- формирования стратегических альянсов с сервисной компанией, обеспечивающей доступ на внутренний рынок предприятий;
- повышения устойчивости и увеличения объемов закупок;
- системного и прогнозируемого развития на внутреннем рынке компаний (если таковой имеется).

Персонал получит:

- возможности для квалифицированного труда и профессионального роста в современной специализированной компании;
- возможности карьерного роста в профильной компании;
- доступ к современным программным средствам и технологиям.

Заинтересованной стороной является и государство. Для него эти преобразования означают:

- повышение интенсивности развития экономики (инновационный тренд);
- возможность вовлечения в бизнес-оборот удаленных регионов, имеющих потенциал развития.

Инструменты

навигатора

трансформации

Важна метода, а не цель. Михаил Щербаков

Не дай сбить себя с пути даже идущим в ту же сторону.

Станислав Ежи Лей,

Пора в путь-дорогу?!

Пусть полным-полно набиты мне в дорогу чемоданы...

Юрий Кукин

С «вертолета», с большой высоты, мы оглядели всю палитру цветов трансформации, в которой циклически разворачивается эволюция сервисного бизнеса, которая инициируется бизнесом, затем, проходя полный виток развития, снова возвращается к нему, но уже в новом качестве — равного партнера.

В начале пути клиент действует в рамках первой заповеди, «от беззаветного служения — к эффективной работе». Пройдя полный круг, он приходит к десятой заповеди, «от обслуживания — к бизнесу». Это снова клиентский цвет, но уже на более высоком уровне зрелости. Когда речь пойдет не о важности эффективного результата (это станет уже обычным, привычным), а о том, как лучше угадывать текущие и перспективные потребности бизнеса. Пройдя первый круг, провайдеры лучше понимают механизм принятия взвешенных решений, касающихся:

- способа управления сервисами;
- путей повышения эффективности;
- организации взаимодействия с внешними подрядчиками;
- привлечения внимания и ресурсов внешних инвесторов к самостоятельному развитию сервисного бизнеса.

Сильно откладывать этот процесс нельзя. Он объективен и развивается независимо от мнения руководителей и специалистов. Либо вы активно в нем участвуете, либо вас постепенно выдавливают на периферию магистральной бизнес-дороги.

На недавнем крупном европейском форуме один из авторов имел возможность наблюдать растерянность западноевропейских менеджеров перед стремительно надвигающейся волной со стороны ROW («остатка мира»). Может быть, и нам пора не только пугать друг друга угрозой вступления России в ВТО, но и собираться в далекий и трудный путь?

Первые ласточки уже полетели. Так, компания «АйТи» заключила контракт с глобальным аутсорсером CSC, одним из лидеров мирового рынка. Индийские компании, уже освоившие американский рынок, развернули в более консервативной Европе (в частности, в Чехии) крупные сервисные центры и обратили свой взгляд на Россию. Один из крупнейших игроков сервисного рынка, Tata Consultancy Services, разворачивает свою деятельность в Москве. Начало положено. Кто следующий?

Конечно, предприятия могут и не суетиться — придут крупные игроки рынка аутсорсинга и сделают так называемый трансформационный аутсорсинг. А попросту — возьмут под свой контроль персонал, структурируют его, проинтегрируют и получат предприятия-сервисы в соответствии с «лучшей мировой практикой».

Правильно. Получат. Но... сильно не забесплатно. Для того чтобы подготовиться к первому сервисному контракту и не попасть с самого начала в кабальную зависимость от поставщика услуг, необходимо проделать домашнюю работу, сдать самим себе непростой экзамен.

Поэтому наш совет: собирать чемоданы, рюкзаки, саквояжи, баулы (кому что удобнее), брать с собой навигатор трансформации, прокладывать на карте собственный маршрут и — в путь.

Что прихватить с собой в дорогу? Конечно, каждый возьмет свои опробованные инструменты. Мы бы рекомендовали следующие (табл. 7):

54

Таблица 7. Инструменты трансформации

№	Инструмент	Цели	Заповедь	Цвет
1	Общая модель сервиса	Общее представление о сервисе позволяет понять отличия обычного способа ведения дел от сервисного подхода с четко определенными результатами, которые можно измерить	От беззаветного служения — к эффективной работе	Клиентский
2	Стратегия трансформации	Текущее положение и основные направления повышения эффективности сервисной деятельности с учетом конкретной ситуации должны быть ясны перед началом движения вперед. Обязательно должны быть понятны переходная и целевая организационные структуры, в рамках которых будет осуществляться сервисная деятельность	От беззаветного служения — к эффективной работе	Клиентский
3	Стандарты трансформации	Стандарты предоставления и управления услугами дают четкое понимание структуры отношений (функции, полномочия, ответственность) между службой заказчика и сервисной службой, о том, как управлять предоставлением сервисов	От фальшивого унисона — к дуэту антагонистов	
4	Соглашение об уровне сервиса (SLA)	Техника управления сервисами – механизмы, которые заложены в договорах на предоставление сервисов. Необходимо с самого начала заложить в договоры систему измерения эффективности и управления уровнем сервисов. В процессе взаимодействия эту систему необходимо постоянно совершенствовать	От фальшивого унисона — к дуэту антагонистов	
5	Проектный и сервисный офисы	Для того чтобы быстро и эффективно организовать деятельность сервисной компании, необходимо разделить всю «книгагу» дел на отдельные элементы и обеспечить оперативное управление ими	От уникальности — к унификации	Индустриальный
6	Расчетно-технологические карты	Чтобы управлять производством сервисов, необходимо сконструировать «идеальный» механизм всего технологического цикла и постоянно сверять с ним то, что происходит на самом деле. Это основа постоянного улучшения всей производственной цепочки	От уникальности — к унификации	Индустриальный

№	Инструмент	Цели	Заповедь	Цвет
7	Мониторинг качества сервисов (SLA мониторинг)	Мониторинг — это способ получения объективных знаний о том, что происходит с оборудованием, ресурсами и продуктами сервиса на самом деле. Большое количество параметров, которые нужно измерять, требует продуманного подхода для того, чтобы вовремя доносить до управленцев важные сигналы о процессе предоставления сервисов	От хорошего — к лучшему	Индустриальный
8	Мониторинг эффективности сервисов	Измерение технологических параметров позволяет выявлять зоны внимания, которые требуют более пристального внимания. Их более тонкая настройка дает возможность улучшать процесс производства	От хорошего — к лучшему	Индустриальный
9	Каталог и меню бизнес услуг	Каталог услуг — таблица, в строках которой отражены уровни инфраструктуры, а в колонках — бизнес-сервисы. Большинство отношений клиент-провайдер сегодня строится в горизонтальной логике. Для оценки стоимости поддержки бизнесу нужнее вертикальная структура, где стоимость сервисов приводится к понятным бизнесу функциям. Сервисная компания должна быть готова предоставлять сервисы в вертикальной структуре	От случайности — к регулярности	Шпатель
10	Сетевая модель оказания услуг	Один сервис использует результаты другого, образуя производственные цепочки. Крайне необходимо понимать, как эффективность одного из звеньев этой цепочки влияет на конечный продукт, как изменится стоимость конечного продукта, если изменяется состав или требования к сервисам, составляющим производственную цепочку. Если сервисная компания не научится это делать, она никогда не станет мобильной и всегда будет заставлять клиента оплачивать свое неумение правильно считать	От случайности — к регулярности	Шпатель

№	Инструмент	Цели	Заповедь	Цвет
11	Модели аутсорсинга	Нельзя объять необъятное. Да и не нужно. Для того чтобы стать эффективными, необходимо научиться размещать работы или их элементы у внешних поставщиков услуг. Для этого нужно разобраться, что и кому стоит поручать, какие формы взаимодействия опробованы в отечественной и мировой практике	От подчинения — к партнерству	Шаурмой
12	Стратегия сорсингового маневра	Коль скоро мы решились на то, чтобы передать внешней организации часть работ, мы должны научиться контролировать ее производственный процесс не хуже своего, чтобы точно понимать, что получаемый результат качественен, устойчив и управляем	От подчинения — к партнерству	Шаурмой
13	Модели масштабирования	Если весь пройденный путь, накопленный опыт и выстроенные технологии управления будут направлены на предоставление небольшого объема услуг, вряд ли наш опыт будет успешным в долгосрочной перспективе. Эффект масштаба, с одной стороны, возможен, так как управлять теперь можно большим объемом производства, с другой стороны — необходим, так как позволит распределить затраты на управление на больший объем продукции. Из «пушки» не следует палить по «воробьям»	От опытного образца — к промышленному производству	
14	Стратегия развития	Лука Пачолли учил: чтобы «получить», нужно, чтобы кто-то решил «дать». И его нужно убедить «дать». Для этого нужны постоянные и целенаправленные действия — стратегия развития сервисной компании. На данном этапе она является ключевым фактором успеха	От опытного образца — к промышленному производству	
15	Модель ресурсной оптимизации	Один из важнейших двигателей развития сервисной компании — собственные резервы, которые оставались неиспользованными в прежней схеме предоставления услуг. Где их, прежде всего, искать и как трансформировать в активы? Вот вопросы, на которые надо научиться отвечать	От протянутой руки — к принятию решений	Инвестиционный

№	Инструмент	Цели	Заповедь	Цвет
16	Формирование ресурсной базы	Выявив «скрытые» ресурсные возможности, можно начать их модернизировать и создавать новые мощности. Как это делать, откуда брать средства на решение задач развития ресурсной базы? Теперь ведь сервисная компания должна это делать сама	От протянутой руки — к принятию решений	Инвестиционный
17	Оценка динамики результатов	Инвесторы страшно не любят сюрпризов. Даже хороших. Компания должна постепенно и поступательно, в результате понятных и объяснимых действий, показывать улучшение показателей. Тогда, получая возможность следить за событиями и анализировать происходящее, инвесторы будут больше доверять тому, что демонстрируют отчеты и цифры в них	От затрат — к активам	Инвестиционный
18	Стратегия повышения стоимости	Как обеспечить высокую стоимость сервисного бизнеса? Надо ли для этого выстраивать процессы в компании, проходить сертификацию, расширять клиентскую базу? Надо очень точно понимать, что именно из стандартных средств повышения стоимости бизнеса даст больший эффект в конкретной ситуации	От затрат — к активам	Инвестиционный
19	Формирование структуры капитала	То, как владелец компании смотрит на ее будущее, в конечном счете, формирует ее культуру. Кэптивные объятия основного клиента будут гарантировать покой в обмен на покорность. Инициативе же нужна свобода маневра и риска. Как влияет структура капитала на реализацию стратегии?	От затрат — к активам	Инвестиционный

58

№	Инструмент	Цели	Заповедь	Ц
20	Модель типового клиента	Каждый клиент — особый и подход здесь должен быть диалектичным. В отличие от коробочных продуктов, которые делаются для многих, и проектов, которые делаются для одного, промышленное производство сервисов должно, обеспечивая многих, удовлетворять каждого. Необходимо научиться стандартизовать продукт так, чтобы можно было управлять им промышленно, а предоставлять эксклюзивно. Немалое значение здесь имеет и разработка единых принципов тарифной политики	От обслуживания — к бизнесу	Клиент
21	Программа мониторинга рынка	Выходя из лона материнской компании, сервисный бизнес должен научиться следить за тем, как по оттенкам настроения клиента угадать его потребности и намерения. Ведь теперь приходится иметь дело не с «родителями», а с теми, кто «семь раз отмерит». Для этого нужно создавать целостный образ клиента — его модель, и с ее помощью угадывать то, что клиент еще не произнес	От обслуживания — к бизнесу	Клиент

Итак, пакуем в саквояж 21 инструмент всех цветов і трансформации.

Хорошо подготовленный путешественник, который поним чу, сложности каждого маршрута и экипирован всем, что < добится в дороге, в конце концов, преодолет трудности к месту назначения.

Инструмент 1: общая модель сервиса

Мне чертовски обидно, что эта чудная модель не попадает на глаза художников! Чертовски обидно!

Антон Павлович Чехов Терминология сервисологии

Эффективность бизнеса зависит от эффективности всех процессов, протекающих в компании. И если основными процессами руководители занимаются всерьез — тратят на это время, силы и средства, на вспомогательные редко у кого хватает времени и денег. В результате область неэффективности постепенно смещается в сторону именно вспомогательных процессов. Более того, попытки что-то улучшить без постоянного надзора за тем, как эти «беспризорные» сервисы предоставляются, приводят, как правило, лишь к росту эксплуатационных расходов.

О причинах этого мы подробно говорили выше.

Сервисная составляющая бюджета: зарплата персонала, оплата технической поддержки приобретенного оборудования, услуги сторонних организаций и пр., — быстро накапливается. И в какой-то момент заставляет (от сервиса, в отличие от проекта, нельзя быстро отказаться) изменить инновационную структуру бюджета на эксплуатационную. Сервисов становится больше, чем проектов. В итоге предприятие переходит на стадию эксплуатационной стагнации, теряет конкурентоспособность и «наглость хода». Предприятие фактически консервируется. А рынок развивается. Что дальше? — Потеря рынка!

Тем более, что на рынке есть уже те, кто, используя аутсорсинговые подходы, получает высококлассный продукт за меньшую стоимость. Вот и получается, что та или иная форма аутсорсинга — это предопределенность. Важно не бросаться в него, как в очередное модное течение, забывая про эффективность и риск, а спокойно готовиться, разрабатывая критерии перехода к новой модели или взвешенного отказа от нее.

Сервисы — это элементарные звенья, из которых можно выстроить полезную модель. Она позволяет клиенту отстраниться от трудностей сервиса и оценивать лишь ту полезную функциональную составляющую, тот красивый «фантик» удовольствия, в который сервис укутывает рутину.

Сервис — это работа с улыбкой. Снаружи — желанная функциональность сервиса, определяемая системой отношений, в том числе и словутым «соглашением об уровне сервиса» (Service Level Agreement SLA). Конечно, в нем есть необходимые рычажки (настройки и номочия), определяющие комфортный уровень функциональности и индикаторы — показатели обслуживания, за которые отвечают владельцы сервиса.

Это ли не мечта любого менеджера о Всесильном Кокпите (от ; cockpit — панель управления), который позволяет, не проникая в производственный процесс, оценивать адекватность обслуживания и своевременно инициировать корректирующие воздействия.

Если показатели индикаторов в зеленой зоне, значит все нормально «Занимайся своим основным делом, служи бизнесу!» Если они в той зоне — «Внимание, нужно подготовиться к устранению сб. Ну а если они перешли в красную — необходимо принимать срочные меры. Естественно, есть еще показатели производительности, показывают, сколько «деталей» — функциональных единиц произведено, сколько стоит одна такая деталь и как растет сумма счетов потребленного объема сервиса. Вот в идеале и все!

Другими словами, сервисы — это продуктивно-функциональные * ресурсы и технологий (кстати, слово «маска» происходит от арского Мэсах — экран, кулиса, то бишь, скрывающий).

Опытные психологи утверждают, что принятие чего-либо не происходит сразу, сначала нужно привлечь внимание, добиться понимания, а после этого можно рассчитывать на принятие. Необходимо выстроить систему интересов, мотивацию менеджеров, убедить бизнес, что это действительно правильный путь, который поможет развиться и не освоению очередного бюджета на имиджевые цели.

Для этого, как мы уже говорили, очень важно сформировать внутри бизнеса управляемый конфликт интересов между заказчиками сервисов и их поставщиками и продумать надежную процедуру трансформации деятельности компании в режим сервисов. Затем уже можно будет говорить о том, каким образом изменять инфраструктуру. В общем, чтобы поезд поехал, нужны рельсы и именно в том направлении, в котором намерен двигаться бизнес. Как привлечь внимание бизнеса и дать ему понимание того, чего можно, а чего нельзя ждать от внедрения сервисного подхода? Перестать умничать и вспомнить детство.

Нужно непонятное сделать понятным, преобразовать его в игровую форму. Форму, которая метафоризирует текущую деятельность и позволяет охватывать ее единым взглядом без потери понимания функциональной ценности. Только тогда разумное станет желанным.

Сервис должен стать простым (с виду) объектом, функциональность которого (конечно, в определенных рамках) бизнес может изменять. Дайте бизнесу такие игрушки с понятными для него картинками и словами, кнопками и рычажками, и он будет счастлив, складывая из них свою и вашу победу и славу.

Бизнес не просто ребенок, а ребенок крайне капризный. Он пришел в магазин и говорит: «Хочу!». Ему нужна именно вон та красная игрушка. Немедленно. Ему невозможно объяснить, что это макет, что сначала надо сделать заказ, а получить игрушку можно будет через месяц или квартал. Он уйдет домой в слезах, если не унесет игрушку с собой. И, конечно, сильно обидится на того, кто сказал ему правду. Впрочем, бизнес отличается от ребенка тем, что готов платить и платит за свои игрушки сам. И нужны они ему для очень конкретных целей. Вывод — показывай игрушку только тогда, когда можешь ее отдать сейчас же, когда она полностью готова и ждет, чтобы в нее начали играть. А как мы можем немедленно дать бизнесу ту «красную игрушку», если он только что сообщил нам, что же он хочет? Очень просто — начать разрабатывать эту игрушку заранее.

Нужно рискнуть, спрогнозировать и рискнуть — принять решение о финансировании и начать работать.

Нормальный инвестиционный ход. Бизнес бы и рад, чтобы его желания предугадывали. Чем отличаются первоклассные отели от хороших? Тем, что в хороших отелях стараются удовлетворять пожелания клиентов, а в первоклассных — гости не успевают высказывать свои пожелания, персонал их предугадывает.

Архитекторы сервисных моделей (в том числе и сервисно-ориентированных архитектур ИТ — service oriented architecture, SOA) «по-кулибински» пытаются монтировать соответствующим образом инфраструктурный ландшафт, требуя денег, но, не объясняя толком, зачем это нужно бизнесменам сегодня. Такие попытки обречены на провал.

Что сделает ребенок, если рычажки игрушки не будут двигаться или будут двигаться по рельсам, вызывая неожиданные реакции. Он ее сломает и заплачет, потому что он ничего не понял. Она не помогла ему объяснить сложный и разнообразный мир, в который его завлекли. А если она будет работать как надо, он все равно ее сломает и тоже заплачет, но по другой причине — он утратил средство проникновения в тайны этого мира.

В 70-х годах прошлого века один из основоположников советской психологической школы А. Н. Леонтьев провел

ряд экспериментов по исследованию детского волевого поведения. В одном из опытов использовалась красивая игрушка акробата, вращающегося на турнике [9]. «Пуск этой игрушки сразу привлекал к себе внимание... Вместе с тем она обладала тем замечательным свойством, что в нее играть было нельзя... Поэтому опыт не затягивался». Результат один — разница колоссальная. В первом случае — слезы от невозможности найти ответ, во втором — утрата ключа, с помощью которого этот ответ был найден. И только второй путь заставит ребенка снова искать ключ, даже если игрушка сломается.

Понимая, что бизнес никогда не доверится ключам и замкам, принципов работы которых он не понимает, архитекторы сервисов должны быть готовы к тому, что «капот» будет открыт. «Маски» должны не закрывать, а скрывать технологическую сложность.

Если бизнес захочет, он должен иметь возможность понять, как там все устроено. Он должен быть уверен в том, что сервис не прекратится внезапно, не оказывается «из последних сил», а если и так, то делается все для выхода из критической ситуации и известен срок, когда выход будет найден. Только так бизнес сможет не доверяться, а доверять провайдеру.

И еще — если ребенку не дать возможность выбора той игрушки, которая более всего отвечает его желаниям, и не разрешить менять игрушки, пока он не подберет нужную, вряд ли будет получен нужный эффект. Точно так же и бизнес, изучающий сервисный мир во взаимодействии с партнерами-провайдерами, нуждается в том, чтобы сравнивать и менять. Выбор — это его маневр, который стимулирует провайдера быть лучше, чтобы удержаться не на исключительных условиях, а на общих функциональных требованиях.

Если это будет обеспечено, бизнес больше не скажет, что сервис дорого стоит. Упрек в цене — это упрек в недостатке удовольствия и комфорта. Не нравится — меняй, не хочешь менять — терпи. Ведь сервис не столь дорог, сколь воспринимается как навязанное и непонятное. И бренды не очень помогают — они есть и стоят немало, а удовольствия и комфорта от них бизнес не ощущает.

В книге Терри Уайта «Чего хочет бизнес от ИТ?» [16, с. 32] автор рассматривает проблему дискредитации передовых идей реинжиниринга бизнес-процессов, создания добавочной стоимости, сокращения штата, управления качеством и др. Постепенно «понятия искажаются, приобретают негативный оттенок или даже становятся пагубными для компании».

Примеры трансформации смыслов, приводимые автором, мы свели в табл. 8.

Таблица 8. Трансформация понятий на практике

Понятие	Трансформация смысла
Вклад в бизнес	Обоснование необходимости проекта без намерения действительно приложить усилия к реализации и получению ожидаемых выгод
Сокращение штата	Увольнение целых отделов, но не начальства, чье безграмотное руководство и завело компанию в тупик
Управление качеством	Ужесточение административного контроля без анализа первопричин возникших проблем
Пользователи	Недалекие и надоедливые индивидуумы, которые постоянно нарушают работу ИТ-систем
Соглашение об уровне сервиса	Формальный инструмент защиты поставщика услуг от «наездов» со стороны заказчика
Сервис	Деятельность, проводимая в прежнем режиме под защитой метрик соглашений об уровне сервиса как единственных критериев оценки качества деятельности

По мнению Терри Уайта, такие термины, как «сервис», «стабильной «запрос на обслуживание», «служба поддержки», «обоснование расходов» и даже «соглашение об уровне сервиса» и «жизненный цикл развития систем», на практике дискредитированы.

От провайдера сервиса ждут, что он «сделает все, что надо, что провести организацию по джунглям информационных технологий и применит все свои профессиональные знания для решения поставленных бизнесом задач». К сожалению, сервисная служба умеет организовываться как активная бизнес-структура, готовая рисковать и идти на превентивные шаги. Она «обслуживающая» мозги костей.

Интересный получается парадокс: чтобы стать интересным бизнесу, сервис должен перестать быть сервисом, сосредоточенным на обслуживании. Он должен прогнозировать и предсказывать, и лучше обслужить. Он должен стать бизнесом, потому что бизнес нравятся бизнесы.

Речь здесь идет об изменении культуры, а не об изменении -минов и формы. Можно трижды вывести персонал в отделы

юридические лица и при этом получить не аутсорсинг, а дополнительную головную боль.

Можно каталогизировать деятельность в виде сервисов и подписать соглашения об уровне сервисов, но не ухаживать за клиентом, а продолжать, с помощью красивых уговоров и современных терминов, вытягивать из него жилы и «распиливать» бюджеты.

Все дело — в культуре, подходе, стратегических интересах, в конце концов. Отталкиваться надо от той ситуации, которая есть, и постараться оговорить условия, которые дадут возможность стратегической трансформации:

- не просить денег на зарплату, а рассчитать полную стоимость текущего обслуживания и заключить соответствующие договоры, самостоятельно определяя целесообразность каждой унаследованной издержки;
- трансформировать отношения типа «мешок денег — на мешок услуг» в расчеты по каждой услуге;

- не требовать увеличения бюджетов, а просить сохранить их на первое время и обоснованно обещать снижение в дальнейшем;
- не требовать закупки программного обеспечения (ПО) и/или оборудования, а просить передать их на баланс провайдера, чтобы «отжать» из них все, что можно и, получив под них кредиты, модернизировать и расширить состав оборудования и ПО;
- не требовать заключения контракта с консультантом, а высвободить финансовые ресурсы, чтобы сделать это самому и т. д.

Нужно предложить бизнесу не разрушающие сложившуюся систему отношений пути трансформации исторически сложившегося способа работы в сервисную бизнес-модель. При этом служба продаж — не заградотряд, а метрики — не щит, за которым можно прятаться от «наездов» бизнеса.

Общая модель сервиса

Рассмотрим подробнее общую модель сервиса (см. рис. 7), с помощью которой можно трансформировать постоянно меняющуюся «Ниагару» деятельности по обслуживанию в четко структурированные и h3n яемые сервисы.

Управление сервисом состоит из управления потребительскими и т< нологическими характеристиками сервиса. Пользователя, преж. всего, интересует:

- функциональный состав сервиса;
- его мощность и производительность;
- возможные режимы эксплуатации,

все остальное он не видит (если не захочет увидеть). Его не очень вс нует ресурсное обеспечение, значения нормативных и фактических: трат. Он видит фасад сервиса, его одежду, а прочее его не касается

Связующим звеном между пользовательскими характеристик сервиса и технологией его производства является единица прод; ции, которая позволяет оценивать интенсивность предоставляемого сервиса. В качестве такой единицы для сервисов различного уров! (от бизнеса до инфраструктуры) могут выступать, например:

- объекты обслуживания (сервер, принтер, приложение);
- подготовленный, утвержденный и доставленный документ;
- доставленный товар;
- подготовленная отчетность;
- адрес электронной почты (экзаунт);
- рабочее место пользователя;
- объем предоставляемого вычислительного ресурса или хранения информации.

С помощью столь несравнимых производственных единиц специал! ты могут описывать пользовательские требования — состав и хар; теристики документов, товаров, предоставляемой для обработ и хранения информации вычислительной мощности и дисково пространства или скорость доставки сообщения между двумя оп[деленными точками (в рамках корпоративной сети или вне ее).

С другой стороны, с их помощью можно описать и необходимые д. оказания сервиса технологические операции и их ресурсоемкость

Для каждой реальной единицы продукции объем необходимых операций и их потребность в ресурсах будет различаться. Ящик электронной почты президента компании и обычного служащего будут, скорее всего, обслуживаться по-разному и потребуют от провайдера различных ресурсов, в том числе и инфраструктурных. В то же время отдельные работы по их обслуживанию специалисты разной квалификации могут сделать за одно и то же время. В первом случае мы имеем дело с разным уровнем сервиса, а во втором — с различиями в используемых ресурсах.

Поэтому, говоря в терминах общей модели сервиса, ключевую роль играют нормативы и эталоны.

Нормативы — это количественные оценки «нормального» уровня, полученные для выделенных реальных объектов (единиц продукции, ресурсных единиц и т. д.), использующиеся при расчете технологических операций. Такие объекты называются эталонами.

Все прочие объекты сравниваются с эталонами для определения степени подобия (поправочных коэффициентов), определив которые, легко определить также и прочие характеристики реального объекта, известные для- эталона.

Чтобы оценить потребность в ресурсах для производства определенного объема продукции, необходимы поправочные коэффициенты, определенные с учетом специфических требований к этой продукции и проверенные на практике. Если такие коэффициенты есть, всегда можно оценить потребность в ресурсах. Имея данные о фактическипотребленных ресурсах, можно оценить, насколько они отличаются от «нормальной» картины. Более того, достаточно легко сделать простейший анализ причин отклонений. Произошло ли это потому, что реальные ресурсы отличаются по своим характеристикам от тех, которые использовались при расчете? Или изменился объем их потребления?

Казалось бы, к чему эта сложность? Нет стандартных клиентов, с дартных ресурсов и стандартного оборудования. У каждого — с нюансы. Почему нельзя взять реального клиента, определить фактические потребности и оценить имеющиеся в наличии ресуи и потребность в них?

Можно, если речь идет:

- об оплате работы по факту;
- о том, что уже было в прошлом;
- о работе на одного клиента;
- о неизменных потребностях;

- о неизменных ресурсах;
- и, наконец, о довольно простой инфраструктуре.

Но все эти варианты не устраивают сервисную компанию, котор обучаясь на том, что происходит сегодня, готовит себя к тому, i будет необходимо завтра. Для этого технологам нужен «идеальны «модельный» сервис, который отражает не то, что происходит, а что они думают о происходящем или могущем произойти. С этим «идельным» сервисом они могут «играть», не опасаясь, что навред клиенту — варьировать состав оборудования, используемые ресури подбирать характеристики для различных клиентов и т. д.

Кстати говоря, если мы хотим обосновать затраты для заказчика нужен совсем другой подход. Не стоит озадачиваться такой го/ вной болью, если заказчика устраивает результат любой ценой ((заповедь 1).

При внедрении стандартов в энергетике руководители некоторь сервисных подразделений активно интересовались нормативам которые приняты в компании «1Т Епегду». На вопрос о том, как он собираются их использовать, отвечали просто — для обоснован! штатной численности и затрат. Приходилось подробно объясня людям, что нормативы для этого не подходят.

Нормирование — вещь важная, позволяющая определить, что такс нормальный сервис, и сконцентрировать управленческие усилия в местах аномальных, неплановых отклонений. Путем нормирования мы задаем систему координат, в которой выясняется — работают ли люди на единую цель, или на себя, или вообще неизвестно на что (например, удовлетворяют собственное любопытство за счет организации).

Как только норматив становится догмой, данной свьше, законом — он тут же становится смертельно опасным для сервисного подхода как средства повышения эффективности. Из движителя он превращается в тормоз, в оковы.

Нормативы — это внутрикорпоративные индикаторы для выявления областей производственных процессов, требующих особого внимания. Они дают возможность понять, что идеальная модель где-то неверна, или процесс выстроен не так, или оборудование устарело и потребляет больше ресурсов, чем выдает «на гора» полезного продукта.



Рис. 39. Соответствие элементов модели сервиса реальным объектам

Интрига общей модели сервиса заключается в том, что создава с помощью эталонов и нормативов «промежуточный» слой в] лении сервисами позволяет построить систему управления, ко будет гораздо более устойчива при динамичном изменении > теристик реальных сервисов, используемых технологий и обт их производства.

За счет избыточности общая модель сервиса может масшта ваться не только в части объема оказываемых услуг, использ^ технологий, ресурсов и территорий, на которых оказываются у но и во времени, обеспечивая надежную основу для оценки Э(тивности предоставления сервиса при кардинальной трансформг этих составляющих. Ведь речь, в конечном счете, идет не столь устойчивости нынешней ситуации, сколько об устойчивости раз1 об активности и готовности к любым переменам.

Для того чтобы менеджеры могли управлять и рассчитывать р сы и возможности в нашем быстро меняющемся мире, необхс сделать этот шаг — от реального мира, отражая который мы в будем опаздывать, к модельному, идеальному, построенному н, мативах и стандартах, в котором мы умеем прогнозировать, угад и опережать. Конечно, можно двигаться методом проб и ошибок в реальной р; Но ученье в бою слишком дорого и необратимо (поэтому исш ются выкройки, штабные учения, летные тренажеры). Что нам моделирование:

- концентрированную форму осмысления деятельности, i отсчета и систему координат;
- прояснение сути дела, основных структур, функций, матер ных и информационных потоков;
- единую терминологию и язык общения для заказчика, прс ровщика, разработчика, пользователя;
- выявление «проколов» (отсутствие документов, нехватка р сов, дублирование функций);
- прекрасную форму ведения и передачи дел, обучения н сотрудников;

- основу для разработки положений, должностных инструкций, технологических регламентов;
- основу для прогнозирования преобразований — «а что будет, если..?»;
- основу для планирования мощностей и управления их перераспределением.

При внедрении сервисного подхода нормативы и эталоны встречаются буквально на каждом шагу. Как выбирать эталоны — отдельный непростой вопрос. Надо ли выбирать эталонные объекты малыми (наименьшими из реальных, в том числе и по функционалу) или достаточно полнофункциональными? Исходить из комфорта управления ресурсами или планирования загрузки инфраструктуры, из внутренних потребностей или распространенности на рынке? Это зависит от приоритетов внутренней «кухни» организации. Если нам важен внутренний бенчмаркинг (сравнение с другими подразделениями, входящими в сервисную компанию), надо оценивать распространенность внутри используемой инфраструктуры. Если внешний — то важнее распространенность на рынке. В любом случае не стоит использовать экзотические и излишне детализированные системы эталонов там, где достаточно небольшого количества аналогов, широко представленных на рынке.

Если сервис-провайдер действительно стремится к переходу от оплаты ресурса к оплате продукта и использует при этом распространенные эталоны, то влияние субъективности не будет слишком велико. Ведь есть среднерыночная цена продукта и используемых при этом ресурсов. Значит, при разработке модели сервиса можно уточнить используемые эталоны и нормативы с учетом лучшего варианта.

Один из сложнейших феноменов внедрения сервисной культуры, сервисного способа мышления в повседневную деятельность компании, связан именно с тем, чтобы профессионалы, «знающие в лицо» конкретное оборудование и людей (как на стороне потребителя, так и на стороне специалистов, участвующих в производственном процессе), убедились в полезности и ненадуманности данного подхода.

Эта убежденность приходит только в конкретных ситуациях. Например, когда эксперты по управлению сервисами появляются именно в тот момент, когда что-то не заладилось или изменилось, и вместе со специалистами разбираются, как учесть новые обстоятельства в системе управления сервисами и какие последствия это может иметь для компании в целом.

При всей абстрактности общей модели сервиса необходимо добиться доверия профессионалов. В одном из бюллетеней Национальной ассоциации индийских софтверных и сервисных компаний (NASSCOM-National Association of Software and Services Companies) сказано, что сервисный подход развивается в пространстве двух измерений - дисциплины и мотивации. Очень точная и емкая формулировка. Но без доверия и уважения к сервисной модели со стороны профессионалов, которые на практике убедились в ее эффективности, ни дисциплина, ни мотивация не помогут.

Другой трудный вопрос, который задают специалисты, — дает ли сервисный подход возможность мотивировать персонал по результатам труда? Ответ тот же — да, если персонал доверяет нормативам.

Но нормативы как основа мотивационной схемы могут и помешать внедрению сервисов и даже дискредитировать саму идею сервисного подхода, если связать их с мотивацией сразу, до того как будет обеспечена статистическая основа нормативов, подстройка их под специфику деятельности компании и, наконец, до того как специалисты поверят в общую модель сервисов.

Инструмент 2: стратегия трансформации

Кропотливо, ценою большого труда он рисует проекты и карты, он один воздвигает свои города и свои водружает штандарты.

Михаил Щербаков

Бизнес заинтересован в том, чтобы оплачивать только то, что он использует, а не то, что когда-то кем-то было закуплено и с давних пор по привычке сопровождается. Причем «то, что он использует» должно быть оптимизировано.

Предположим, что в компании развернут программно-аппаратный комплекс, на котором работают важные для бизнеса приложения. Какова вероятность, что новые задачи, требующие внедрения, будут разворачиваться на том же комплексе, даже если он имеет значительные резервы мощности? Конечно, многое зависит от руководителя и корпоративной культуры. Но из опыта можем сказать, что чем выше риски жалоб пользователей и опаснее их последствия, тем меньше шансов, что инфраструктура будет упаковываться, а не расширяться. «Не трогай то, что работает» — вполне жизненный принцип для многих сервисных подразделений.

В результате применения этого принципа за короткий срок накапливается серьезная инфраструктурная избыточность, которая является не только «черной дырой» для бизнеса и сервисных подразделений, поглощающей трудовые, материальные и финансовые ресурсы, но и источником инцидентов и снижения надежности.

Когда это начинает ощущаться даже невооруженным средством мониторинга глазом, запускаются дорогостоящие проекты по модернизации инфраструктуры, которые в результате очень быстро оборачиваются новым витком гонки эксплуатационных расходов. «Может, в консерватории что-то поправить?»

Действительно, если нет хозяина, для которого риски экономической неэффективности не ниже, чем политические риски, лучше ничего не трогать. Если же экстенсивное расширение инфраструктуры, ведущее к экономической неэффективности, отбирает средства у других важнейших инициатив, да еще и грозит недовольством акционеров, тогда имеет смысл задуматься о том, как полнее нагрузить существующую инфраструктуру, как сделать так, чтобы она была масштабируема с минимальными изменениями (а лучше без изменений) для клиентов.

Понятно, что это большая и трудная работа. И если нет того, кто в ней заинтересован каждую минуту, будут мегапроекты по модернизации, новые капитальные затраты, а следовательно, и новые эксплуатационные.

Поэтому первое, что следует предпринять для повышения эффективности — сделать наблюдаемыми полные затраты на сервисное обслуживание, включая развитие и эксплуатацию, и оценить структуру. Особенно это важно для крупных и территориально распределенных организаций.

Аудит текущей ситуации

Как метод точечного измерения, подойдет специализированное обследование. Основной задачей аудита является определение текущей ситуации — как организована сервисная деятельность на предприятии и каковы ее основные характеристики.

В процессе аудита должны быть собраны данные, которые позволят сделать вывод о целесообразности структурирования деятельности и экономических параметрах возможного эффекта. Кроме того, необходимо выделить те подразделения и виды деятельности, которые будут использоваться в качестве пилотных, и провести их углубленный анализ.

В частности, обследование должно внести ясность по следующим вопросам:

- общий объем расходов по поддерживающей деятельности (в частности, ИТ);
- структура расходов (по направлениям, статьям, видам деятельности — проекты, сервисы и т. п.);
- количество персонала и его квалификация (по направлениям);
- состояние и оснащенность служб;
- зависимость от внешних провайдеров;
- развитие и уровень локальных рынков и т. п.

В результате должна быть получена картина, которая позволит оценить укрупненную структуру расходов, их нацеленность на инновации, структуру и численность персонала по направлениям, другие важные финансовые и нефинансовые показатели.

Для обеспечения постоянной наблюдаемости показателей необходимо внедрить регулярные процедуры сбора и анализа нужной информации.

В процессе реформирования ОАО РАО «ЕЭС России» такое обследование неоднократно проводилось. Ниже кратко проиллюстрируем результаты одного из них, которое касалось поддержки в сфере ИТ [1].

Сразу отметим, что полная стоимость ИТ-обслуживания стала неожиданной (и не всегда приятной) новостью для многих руководителей. В частности, в начале процесса реформирования электроэнергетики были получены следующие данные по структуре расходов на ИТ в разрезе поддержки систем управления предприятием (АСУ П), технологическими процессами (АСУТП) и средствами связи (Связь):

Таблица 9. Сравнение расходов на сервисы с выручкой компаний

Раздел бюджета	АСУ П, %	АСУ ТП, %	Связь, %	ИТ (общие), %
Отношение расходов на ИТ к объему реализации компании	1,21	0,75	1,09	2,95

Общие расходы на ИТ составили в среднем 2,95% от оборота компаний. При этом в половине компаний они составили менее 2,5% оборота, а в четвертой части превысили 4%.

Структура расходов выглядела следующим образом:

- 60% средств было направлено на содержание персонала;
- 22% — на содержание сервисов (оплату внешних провайдеров);
- 18% — на инновации (проекты).

Таким образом, подавляющая часть расходов на ИТ (в среднем 82%) была направлена на поддержание текущей деятельности! И это при том, что всего на ИТ было потрачено около трех процентов от очень солидного суммарного оборота компаний!

Таблица 10. Структура расходов на сервисы

Раздел бюджета	АСУ П, %	АСУ ТП, %	Связь, %	ИТ (общие), %
Содержание персонала	57,74	48,02	66,84	59,5
Содержание сервисов	24,77	17,87	23,58	18,5
Инновации	17,49	34,10	9,58	21,7
Коэффициент инсорсинга	1,33	0,92	2,01	1,5

Большая доля средств, направленных на содержание персонала, свидетельствует о высоком уровне инсорсинга — услуг, оказываемых штатными сотрудниками компаний. Такая картина в большей степени выявлена в бюджетах связи, где коэффициент инсорсинга (отношение затрат на содержание персонала к объему услуг сторонних организаций) максимален и равен 2,01 по сравнению с 0,92 в бюджетах АСУ ТП. Коэффициент инсорсинга в бюджетах ИТ в среднем был равен 1,33.

Таблица 11. Доля сервисного персонала в штате компании

Раздел бюджета	АСУ П, %	АСУ ТП, %	Связь, %	ИТ (общие), %
Доля персонала ИТ в штате компаний	1,29	0,96	1,7	3,8

ИТ-затраты на единицу штатного персонала дочернего зависимого общества в среднем составили 54,7 тыс. руб. в год. Разброс значений этого показателя крайне высок (сотни раз).

Таблица 12. Удельные расходы на сервисы

Раздел бюджета	АСУ П, тыс. руб. в год	АСУ ТП, тыс. руб. в год	Связь, тыс. руб. в год	ИТ (общие), тыс. руб. в год
Удельные расходы на ИТ на единицу штатного персонала компаний	21,7	16,3	1,7	54,7

Стоимость сопровождения одного компьютеризированного рабочего места составила в среднем 265 тыс. руб. в год. Значения этого показателя варьируются в широких пределах — могут отличаться для компаний холдинга в 20 и более раз.

Таблица 13. Стоимость рабочего места

Раздел бюджета	АСУ П, тыс. руб. в год	АСУ ТП, тыс. руб. в год	Связь, тыс. руб. в год	ИТ (общие), тыс. руб. в год
Стоимость сопровождения одного	118	68,4	98	265

Очень важно, чтобы в результате обследования была получена статистическая картина типичной компании — для выявления отклонений, которые позволят проводить эффективные точечные обследования на месте. С некоторой условностью, вызванной неполнотой данных, в рассматриваемом обследовании был сформирован портрет типичной компании с точки зрения финансирования направлений (АСУ П, АСУ ТП, связь).

Относительно типичной компании может проводиться анализ отклонений в части:

- объемов финансирования направлений;
- объемов расходов на инновационные проекты;
- специфики организации соответствующих подразделений (например, соотношения инсорсинг/аутсорсинг).

В части объемов финансирования сравнение с типичной компанией дает возможность оценить недостаточность или избыточность финансирования. На представленной диаграмме (рис. 40) расположение маркера компании слева и выше от типичной, средней полосы свидетельствует о недостаточном финансировании, справа и ниже — об избыточном.

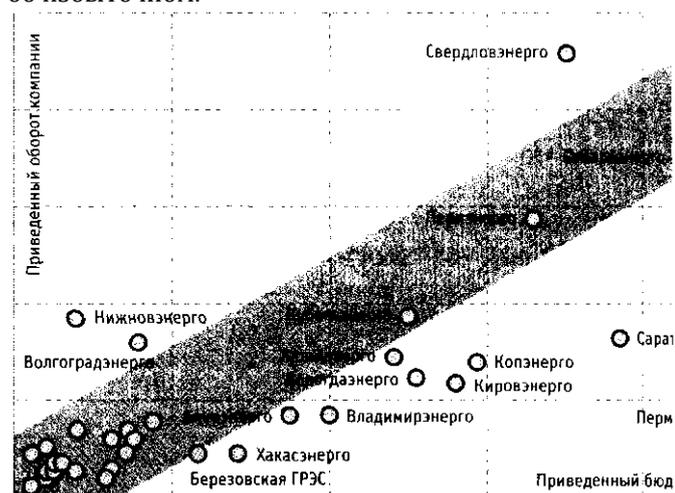


Рис. 40. Сравнение объемов финансирования с типичной компанией

Кроме того, может быть проведен анализ отклонений по доле расходов на инновационные проекты (рис. 41). На диаграмме нахождение маркера компании в зеленой зоне говорит о том, что данная компания имеет высокий объем инновационного бюджета. Попадая в области — от желтой до красной — характеризует степень компании в части развития ИТ.

Анализ отклонений может также проводиться и по особенностям организации сервисной службы компании. На представленной диаграмме, если маркер компании находится в левой верхней зоне, это свидетельствует о том, что организация сервисной службы в ней не стремится к моде; инсорсинга, когда все работы выполняются штатным персоналом.

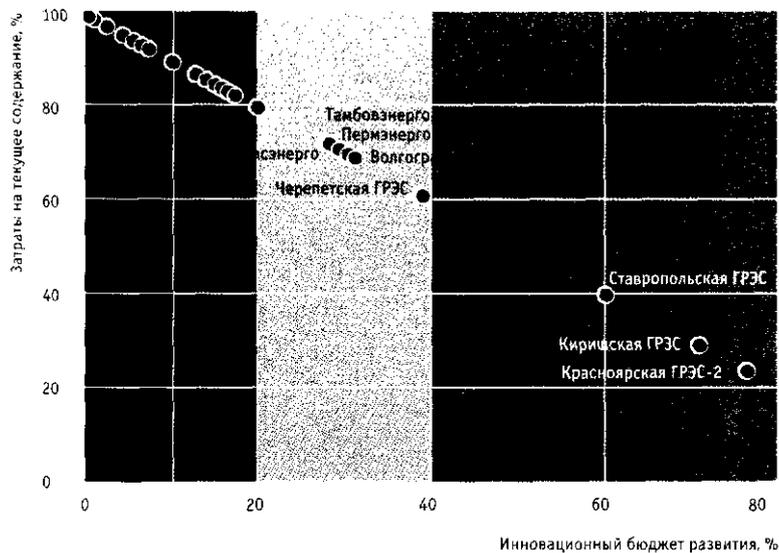


Рис. 41. Сравнение компаний по степени инновационности

Правая нижняя область треугольника свидетельствует о политике полного аутсорсинга, когда практически весь объем сервисного бюджета составляют услуги сторонних организаций. Средняя зеленая область — область сбалансированной сорсинговой политики, когда часть работ выполняется штатным персоналом, а часть — сторонними организациями.

Для выработки приоритетов при трансформации вспомогательной деятельности в сервисы и отслеживания динамики изменений удобно использовать интегральные рейтинги. В упомянутом обследовании для обеспечения бенчмаркинга компаний, с учетом рекомендаций Gartner Group, IDC и S&P, была разработана методика построения интегрального рейтинга.

66

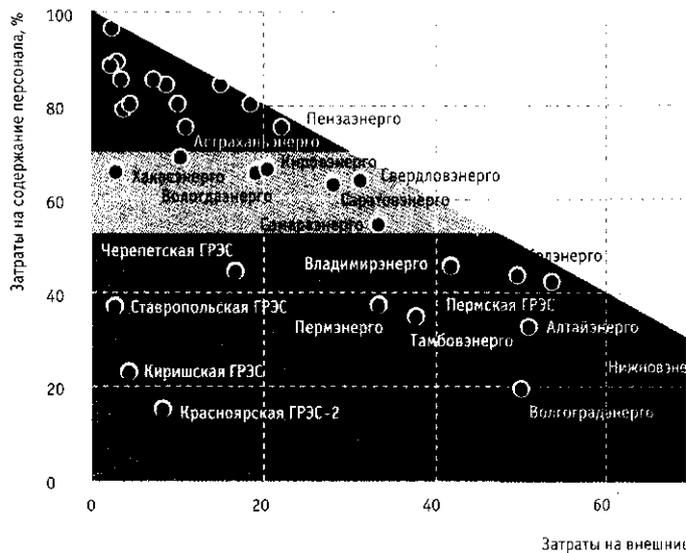


Рис. 42. Сравнение компаний по способу организации сервисной службы

Ниже представлены результаты расчета такого рейтинга г 2004 года.

По итогам обследования, проведенного в ОАО РАО «ЕЭС в 2004 году, были сделаны следующие выводы:

1. Значительный (в десятки раз) разброс, выявленный прг по всем характеристикам, свидетельствует об отсутствии принципов и стандартов разработки, внедрения и сопровождения общих и отраслевых информационных технологий, функционирования ИТ-подразделений. Это означает, что существует значительный потенциал для получения дополнительного выгоды от внедрения стандартов, типовых тиражируемых решений, принципов и консолидации закупок программного обеспечения и оборудования и других способов извлечения «эффекта». Имеется реальная основа для снижения совокупности затрат на ИТ, роста эффективности финансирования и повышения инвестиционной привлекательности энергокомпаний.

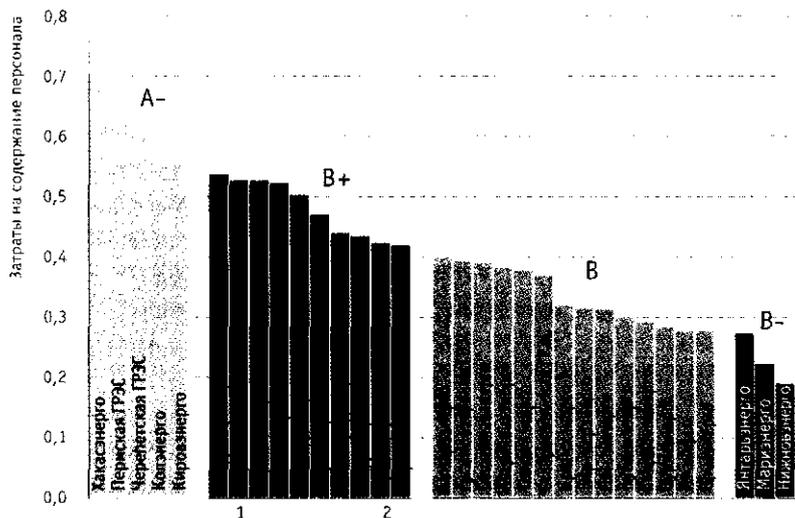


Рис. 43. Результаты интегрального рейтинга компаний

2. Расходы компаний на инновации в среднем весьма незначительны по сравнению с эксплуатационными. В то же время наметилась позитивная тенденция — ряд компаний меняют свои приоритеты, нацеливаясь уже не на сокращение текущих расходов, а на инновационные технологии, способствующие росту доходов.

3. Очень высоки расходы энергокомпаний на содержание собственного ИТ-персонала — в среднем около 60% ИТ-бюджета. Такой уровень расходов на персонал напрямую следует из стремления большинства компаний решать все вопросы предоставления ИТ-услуг собственными силами, без привлечения сторонних организаций. Отказ от такого «натурального хозяйства» способен значительно снизить долю расходов на персонал и увеличить долю инноваций.

4. Компании допускают использование широкого спектра зачастую несовместимых технологий, программного обеспечения и оборудования. Их количество сравнимо с количеством объектов информатизации, а подчас и превышает его. Основным результатом статистического исследования данных состоит в том, что средние значения данных сравнимы с их отклонениями от сре, близко к хаосу в ИТ-политике. 5. Необходима систематическая верификация полученный анализ нестандартных ситуаций и эффективности испо/ аутсорсинга. Необходимо дополнительное изучение дартного» поведения компаний (см. рис. 40). В резулы изучения могут быть сформулированы лучшая отрасли тика и «черные» списки. Регулярная процедура аудита анализировать динамику процесса структурирования

Кроме того, аудит позволил выявить такие существенные п как:

- отсутствие выделенных ИТ-структур и единого ИТ-бю/
- неравномерность уровня развития ИТ в различных / компаниях;
- неструктурированность предоставляемых услуг;
- неудовлетворенность клиентов, потребителей качеств ставом предоставляемых сервисов;
- отсутствие отраслевых и типовых решений.

Представленное обследование послужило точкой отсче! началось движение по пути структурирования ИТ в энерг тем последовала разработка концепции повышения эффек ИТ, разработка и утверждение «Стандартов предоставлен! «Технической политики» и т. д.

Концепция повышения эффективности

Аудит дает представление о состоянии поддерживающей ности. Это шаг необходимый, но, конечно же, недостаточн зафиксировать хаотичность и разгул самодеятельности, понять, что делать. Следующим шагом в продвижении по п\ формации затрат в сервисную деятельность является ра концепции повышения эффективности.

Концепция предназначена для определения основных направлений создания эффективной системы предоставления сервисов в интересах бизнеса. Для структурирования вспомогательной деятельности нужны:

- стандартизация;
- типизация процессов;
- создание эффективной конкурентной среды для предоставления сервисов;
- обеспечение рыночного механизма ценообразования на услуги и решения.

Концепция должна внести ясность по следующим вопросам:

- оценка текущей ситуации с точки зрения необходимости и возможности преобразований с учетом специфики и состояния основного бизнеса (стоит ли вообще затевать этот серьезный проект);
- основные риски текущего положения и приоритетные потребности основного бизнеса;
- основные направления и резервы повышения эффективности;
- целеполагание — каковы основные задачи и приоритеты структурирования;
- ожидаемые основные результаты и оценка потребных для их получения ресурсов (необходимые решения, ресурсы и т. п.);
- необходимые организационные решения (выбор пилотных зон, создание проектных групп и т. п.);
- план необходимых мероприятий и оценка сроков их реализации,
- способы измерения достигаемых результатов.

Специфика текущего момента должна обеспечить оценку целесообразности проведения структурирования с учетом текущих потребностей и процессов в бизнесе (расширение, реформирование, передислокация, продажа, поглощение и т. п.).

Среди потребностей бизнеса могут быть, в частности, названы следующие:

- потребность в снижении удельных издержек (в части сервиса, проектов, закупок);
- потребность в повышении производительности, снижению стоимости владения имеющейся инфраструктурой, увеличении от инвестиций и т. п.;
- потребность в формировании новых компаний или подразделений и связанная с этим необходимостью создавать инфраструктуру «с нуля»;
- потребность в повышении инновационной составляющей висов и инфраструктуры, необходимости расширения портфеля сервисами и услугами потребностей бизнеса;
- необходимость повышения прозрачности и управляемости сервисов со стороны бизнеса, и в частности обеспечения прозрачности ценообразования и управляемости соотношения цена/качество;
- необходимость повышения надежности и качества сервиса;
- обеспечение единых стандартов предоставления сервисов и развития инфраструктуры.

Кроме того, с учетом специфики текущего момента необходимо* выделить основные «болевые точки», риски бизнеса, связанные с сервисной деятельностью. В частности, к ним могут быть отнесены риски

- снижения управляемости;
- дальнейшей потери эффективности сервисов и снижения инновационного тренда;
- «скрытой приватизации», приводящей к неэффективному бизнесу, перераспределению активов и персонала;
- потери персонала и компетенций и попадания в зависимость от поставщиков;
- ресурсной ограниченности (ресурсный голод — среди деловых, а реализовать проекты невозможно в связи со стоимостью персонала эксплуатационными задачами и подде существующих неэффективных технологий);
- дальнейшего несогласованного развития подразделений;
- потери согласованности бизнес-процессов и т. п.

Выше мы подробно обсуждали основные направления и меры по повышению эффективности. Концепция может, например, определять следующие ключевые направления:

- повышение эффективности управления путем разделения функций службы заказчика и сервисной службы;
- обеспечение стандартизации через централизацию планирования закупок и инвестиций в поддержание и развитие сервисов;
- удовлетворение растущих потребностей в сервисах, проектных решениях, закупках путем консолидации заказов и создания общих решений;
- снижение удельных эксплуатационных расходов за счет стандартизации процессов и инфраструктуры, централизации сервисной деятельности и перевода основного объема сервисной деятельности в регионы с более дешевой рабочей силой аналогичной квалификации;
- повышение уровня качества предоставляемых сервисов за счет внедрения средств мониторинга и повышения ответственности и заинтересованности персонала в результатах труда;
- обеспечение управляемости и прозрачности в управлении сервисной деятельностью за счет централизации сервисных бюджетов, перехода к договорным отношениям типа соглашений об уровне сервиса (Service Level Agreement, SLA);
- минимизация неэффективного распределения активов и персонала путем создания совместных сервисных центров и центров компетенции совместного использования;
- трансформация затрат на сервисную деятельность в активы за счет повышения капитализации сервисной деятельности.

На основании анализа потребностей бизнеса и направлений повышения эффективности должны быть сформулированы цели проекта, ожидаемые результаты и необходимые организационные решения. Цели у каждого конкретного предприятия, конечно, свои, и направлены они на удовлетворение вышеперечисленных текущих и перспективных потребностей.

Руководство может сделать акцент на одной из таких, например, целей, как:

- трансформация вспомогательных видов деятельности на базе современных моделей управления (ITIL/ITSM);
 - стандартизация соответствующих бизнес-процессов — снижение вариативности и, как следствие, возможность получения поративных цен на продукцию поставщиков за счет закупки заказа, введения типовых сервисов, отраслевых решений;
 - централизованное управление закупками через консалтинг; заказа и получение корпоративных цен и условий на поставщиков через модель заключения специальных типовых соглашений (особых условий, скидок и цен);
 - создание объединенных центров обслуживания (модель Service Center или другая) с последующей консолидацией повышения капитализации (в дальнейшем возможна по стратегическому партнеру) и др.
- Для успешной реализации проекта крайне важно правильно выбрать катализатор (если есть выбор) и пилотные подразделения. В качестве катализатора лучше выбрать подразделение, которое находится в непосредственной близости к административному центру и обладает серьезной компетенцией и инфраструктурой
- Подразделение-катализатор должно обеспечить базу для запуска централизованных сервисов. К таким сервисам в сфере ИТ относятся:
- услуги центра обработки данных (ЦОД);
 - услуги сетей доступа;
 - бизнес-приложения, предоставляемые пользователям с централизованным сопровождением.

Для достижения экономической эффективности при централизации сервисов нужен максимально широкий спектр заказчиков выделяемые подразделения привыкли действовать в инт как правило, одного заказчика и не скоро справятся с этой з Поэтому подразделение-катализатор, на базе которого мог сформированы централизованные сервисы, должно:

- иметь опыт работы в рамках бизнеса;
- уметь оказывать услуги нескольким заказчикам одновре
- иметь устойчивый в рамках бизнеса бренд.

Подразделение-катализатор должно обеспечить не только со централизованных сервисов, но и отработку технологии упра сервисами для всех подразделений бизнеса. Освоенные подразделением-катализатором технологии будут распространяться в остальных подразделения.

Концепция должна содержать описание шагов продвижения от текущего положения к цели, перечень основных мероприятий и оценку сроков их реализации.

Общий ход процесса трансформации в аспекте организационных изменений можно разбить на четыре ключевых фазы:

- аудит и структурирование (этап «Детство»);
- выделение эксплуатационных подразделений и отработка механизмов управления (этапы «Отрочество» и «Юность»);
- централизация подразделений (этап «Зрелость»);
- капитализация централизованных подразделений (этап «Мастерство»).

На первой фазе разрабатываются стандарты структурирования:

- типовой план выделения сервисных подразделений из основного бизнеса и организационная структура;
- единый каталог сервисов и типовые соглашения об уровне сервисов;
- распределение функций и модель управления сервисами;
- методы оценки эффективности, периодичность проведения аудита и т. п.

С учетом полученных на первой фазе результатов на второй фазе из бизнеса выделяются эксплуатационные подразделения, определяется их ценность для бизнеса и способность к эффективной самостоятельной работе.

Для оценки эффективности могут применяться технологии, которые мы рассмотрим позже. Проведение такой оценки требует перестройки работы персонала и внедрения регулярных процедур измерения потребления ресурсов при производстве работ. Поэтому окончательное решение об эффективности или неэффективности подразделений не стоит принимать до их выделения из бизнеса и работы в режиме выделенных подразделений в течение некоторого времени. Более того, это решение может быть принято даже после формирования сервисной компании путем консолидации отдельных, выделенных из бизнеса эксплуатационных подразделений.



Рис. 44. Выделение эксплуатационных подразделений бизнеса

На третьей фазе происходит их консолидация по предпочтительному маршруту. Возможные маршруты трансформации обслуживания в бизнес приведены в разделе «Заповедь 9: от затрат к активам». Там мы подробно рассмотрели варианты, которые можно выбрать в зависимости от любви или нелюбви к экстриму.



Рис. 45. Оценка эффективности подразделений

На заключительной фазе централизованная сервисная компания трансформируется в бизнес и капитализируется. Этот нелегкий и дорогостоящий путь можно проходить самостоятельно или с помощью стратегического партнера, который обеспечит привлечение в проекты сервисной компании финансовых средств и необходимых компетенций. Подробнее возможные варианты рассматривают в разделе «Инструмент 18: стратегия повышения стоимости».

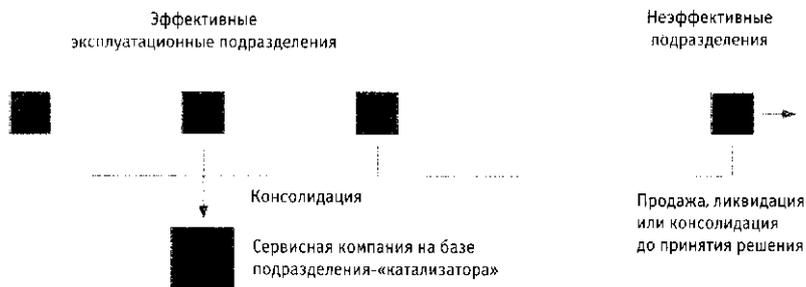


Рис. 46. Укрупнение подразделений в сервисную компанию

Основные способы периодических измерений прогресса, привязанные к целям, также должны быть освещены в концепции. Эти вопросы подробнее рассматриваются в разделе «Инструмент 17: оценка динамики результатов».

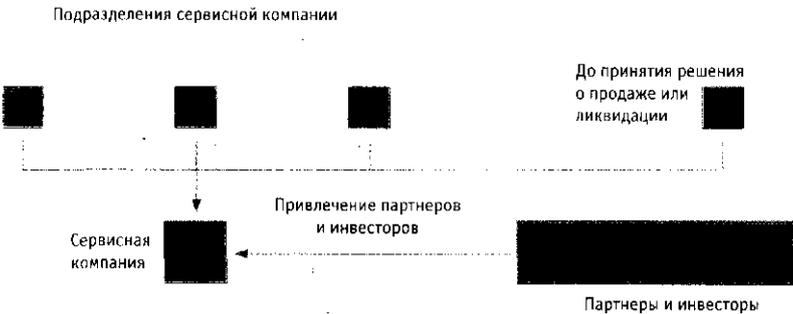


Рис. 47. Привлечение стратегических партнеров

В концепции должны быть также рассмотрены основные составляющие получаемого бизнесом эффекта и даны их примерные оценки.

Следует рассмотреть и оценить эффекты от:

- структурного и ролевого разделения заказчика и исполнителя (формирования службы заказчика и сервисной службы). При этом создается управляемый потребностями бизнеса конфликт интересов, наличие которого существенно снижает вероятность принятия неверных (как неоптимальных, так и критичных) решений;
- формализации документирования, типизации и централизации бизнес-процессов, приводящих к существенному сокращению издержек и времени на принятие оперативных решений и полнение операций по обслуживанию;
- типизации и централизации инфраструктуры, направленной в долгосрочной перспективе на унификацию инфраструктур, увеличение ее надежности, доступности, производительности и сокращение периода возврата инвестиций;
- централизации закупок и управления контрактами, которые позволяют снизить закупочные цены и зависимость бизнеса от поставщиков за счет лучшего управления контрактами;
- реализации процессов управления обращениями (запрос; жалобами и заявками), которые позволяют повысить качество обслуживания и снизить трудозатраты по координации и исполнению заявок пользователей;
- формирования нового актива — работающей как бизнес сервис компании. Подробнее этот эффект будет рассмотрен в разделе «Инструмент 17: оценка динамики результатов».

Понимание направлений повышения эффективности и планомерная реализация мероприятий по стандартизации сервисной деятельности обеспечили во многих компаниях ОАО РАО «ЕЭС России» позитивные изменения:

- структура ИТ-бюджетов энергокомпаний сместилась в область инноваций. К моменту завершения процесса реформирования проектная доля в ИТ-бюджетах составляла уже около 60%;
- организационная структура сервисной деятельности была приведена в соответствие с лучшей мировой практикой. ИТ-персонал в компаниях был представлен, в основном, службой заказчика. Основная часть работ по эксплуатации проводилась уже по контрактам с внешними провайдерами;
- значительно вырос статус ИТ-специалистов. Практически во всех дочерних зависимых обществах появился директор по информационным технологиям в статусе заместителя директора компании.

На рисунке 48 представлено изменение структуры суммарных расходов на ИТ компаний ОАО РАО «ЕЭС России» в процессе его реформирования. Из диаграммы видно, что в начале реформы на проекты направлялось около 20% бюджета. 80% покрывала эксплуатация. Какое там развитие при такой структуре бюджета? К моменту завершения реформы была обеспечена структура расходов, способная адекватно решать задачи, поставленные в ходе реформы отрасли.

На начало реформирования Завершение реформирования

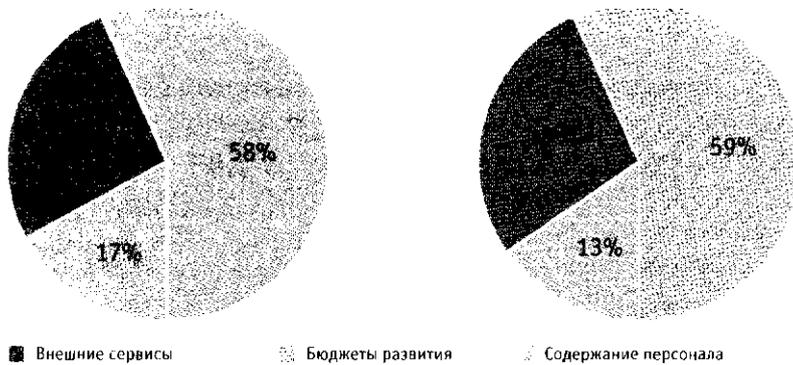


Рис. 48. Изменение структуры расходов на ИТ в ОАО РАО «ЕЭС России»

Инструмент 3: стандарты трансформации

Незнание законов

не избавляет от ответственности. Зато знание — запросто.

Станислав Ежи Лец

Стандарты — третий полезный инструмент, для которого стоит найти место в дорожной сумке процесса структурирования. Стандарты бывают разными. Здесь речь пойдет о тех стандартах, которые нужно с собой брать в дорогу — не очень большие и тяжелые, но полезные.

Каждый, кто хоть когда-нибудь что-нибудь живое структурирует; понимает, какой шок вызывает сама постановка проблемы у эксплуатационных подразделений как бизнесом у их руководителей, которым предстоит осуществлять этот проект. Имеются члены центральной проектной группы, которые, чаще всего теоретически и практически подготовлены, а линейные «гиганты» на местах должны переводить персонал и исполнять требования об уровне сервиса. На совещаниях руководителей этих подразделений, которые участвуют в проекте по структурированию, часто отмечается обремененность тем, что создание выделенной компании для оказания услуг связано с некоторыми негативными факторами (иногда до уровня ночных кошмаров):

- отсутствием у них компетенции в области управления компанией;
- возможностью потери финансовой управляемости компании;
- возможностью потери надежности процесса обслуживания клиентов;
- невозможностью финансирования работ;
- опасностью конкурентного давления рынка и т. п.

При этом отмечается острая необходимость обеспечения выделенных подразделений (компаний) и повышения конкурентоспособности. В качестве путей повышения рассматриваются прежде всего, повышение компетенции персонала и вертикализация (при централизации, как известно, жить проще, больше полномочий и меньше ответственности). К сожалению, мы описали не частный случай, а типичную ситуацию. Поэтому стандарты, которые надо брать с собой, — это стандарты структурирования, которая даст возможность специалистам сформировать общую терминологию и повысить свою квалификацию именно в русле того, что необходимо для проекта. Если большего — пожалуйста. Благо для этого есть широкая инфраструктура обучения — MBA, Executive MBA, DBA, курсы ITIL, Высшая школа экономики, а также Академия народного хозяйства (вузов и бизнес-школ в России уже более чем достаточно — авторы видят это даже по собственному преподавательскому опыту).

По модели, принятой в ITIL/ITSM, можно выделить две группы:

- стандарты, описывающие способы организации деятельности сервисной службы;
- стандарты, описывающие технологии управления выполнением работ.

Организация деятельности сервисной службы

При стандартизации схемы предоставления услуг из множества вариантов предстоит выбрать тот, который наиболее полно соответствует культуре и потребностям бизнеса. Очень полезно для начала определить основные понятия (табл. 14):

Таблица 14. Основные разделы стандарта предоставления услуг

Раздел	Описание
Список терминов и сокращений	Описывает используемые в документе термины и сокращения
Предпосылки разработки стандарта	Описывает состояние структур бизнеса, риски бизнеса в части обслуживания и задачи создания сервисной компании
Используемые бизнес-модели	Определяет базовые бизнес-модели (управление, организация, взаимодействие), принятые в проекте
Структура заказчика	Описывает требования, предъявляемые к службе заказчика: принципы построения, организационную структуру, основные процессы, взаимодействие участников при реализации процессов
Сервисная структура	Описывает требования к построению сервисной службы: принципы построения, организационную структуру, основные процессы, взаимодействие участников при реализации процессов
Приложения	Описывают базовые процессы, реализуемые при предоставлении услуг

Одной из важных задач стандарта предоставления услуг является разработка единого каталога услуг и соответствующей типовой организационной структуры сервисных подразделений.

Прежде чем начинать структурирование, надо разобраться, чем же все-таки занимается сервисная команда. Как покрывается имеющейся компетенцией тематика задач сервисной компании? Насколько целесообразно формировать собственные центры компетенции, или лучше сосредоточиться на выполнении поддерживающих функций, передав функции по внесению изменений и развитию внешним центрам компетенции?

Источники данных здесь хороши любые — клиенты, персонал, контракты, служебные записки, все, что может дать информацию о составе деятельности. Отсутствие четкого представления о спектре работ компенсируется экзотичностью средств добычи данных.

Собрав данные, можно переходить к построению тематической матрицы деятельности компании. Эта матрица будет, конечно, меняться, отслеживая приоритеты компании. Однако первичное представление позволит сделать первый шаг по пути оптимизации — сформировать каталог сервисов и организационную структуру сервисной компании.

В то же время это будет серьезным подспорьем при разработке продуктово-рыночной матрицы компании как одного из основных инструментов управления деятельностью (об этом см., например, [2]).

На рисунке 49 приведен пример тематической матрицы. Темы разбиты на пять групп:

- общие сервисы (ОС);
- бизнес-приложения (БП);
- базовые сервисы (БС);
- сервисы ИТ-инфраструктуры (ИИ);
- сервисы производственно-технологической инфраструктуры (ПТ).

Цветом на рисунке отмечен уровень имеющейся компетенции по каждой из тем.

Каждой теме, по которой ведутся работы, целесообразно поставить в соответствие центры эксплуатации и центры компетенции, которые имеют соответствующую квалификацию (рис. 50). Центры эксплуатации обеспечивают поддержку работы приложений и оборудования по данной тематике. Центры компетенции отвечают за развитие.

Существуют различные подходы к организации персонала: кто-то ратует за полное разделение функций и специализацию, кто-то за ротацию персонала. Авторы считают, что работа по развитию должна быть полностью отделена от работы по эксплуатации приложений. В противном случае нам не удастся разделить разработку, инновации и эксплуатацию.

На практике, когда большинство работающих приложений унаследовано и одна и та же группа специалистов «и пишет, и пашет», а в раздумьях пребывает единственный в компании ИТ-мыслитель, достаточно сложно эту схему реализовать. Проще ее трансформировать в модель предоставления программного обеспечения в виде сервиса (Saas — Software as a Service, ПО как сервис), когда предоставляемый сервис четко формализуется и выделяется в отдельную экономическую единицу. Проще, но вряд ли целесообразнее.

На начальном этапе структурирования зависимость бизнеса от программистов унаследованных приложений достаточно высока — ничего не задокументировано, не регламентировано, не оформлено и не зарегистрировано.

Сплошные устные договоренности, объяснения и комментарии — никаких бумаг и договоров.

Инкапсуляция программистов в выделенную хозяйственную единицу приведет лишь к ужесточению межклановых разборок. Дело в том, что формализовывать-то предоставляемый сервис, скорее всего, никто не будет. Один специалист из сотни хочет и способен мыслить и взаимодействовать стратегически.

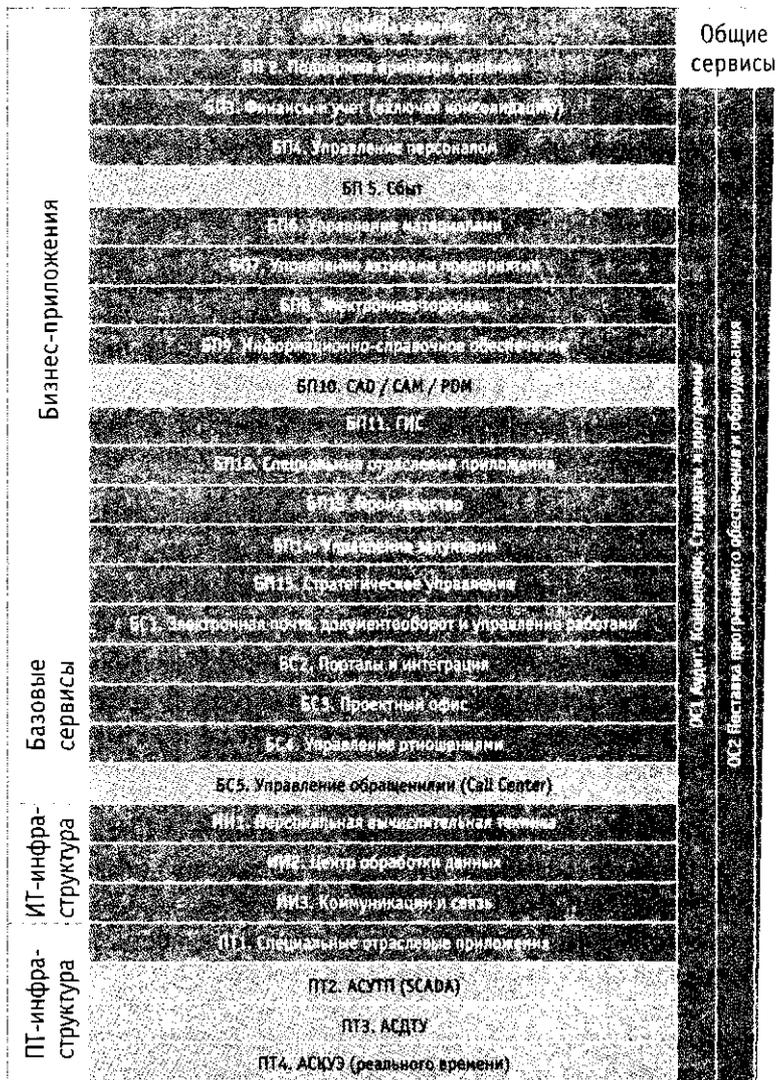


Рис. 49. Пример тематической матрицы

Все остальные (их абсолютное большинство) будут стремиться сохранить свои нишки и колонии, свое положение всеми доступными способами — от укрывания исходных кодов и регистрации программного обеспечения на третьих лиц до реальных «подстав». И, увы, здесь мало что можно сделать. Противопоставить беспределу можно лишь сильную и последовательную позицию.

А уж что говорить про взаимодействие и интеграцию. Кому она нужна? Бизнесу, структуризаторам сервисной деятельности? Может быть. Но не тем, кто «окопался». Они, может быть, и достигнут договоренности между собой. Но не о том, как интегрироваться, а о том, как вместе действовать в вылазках против общего врага, как саботировать и срывать перестройку.

Острота процесса структурирования будет зависеть от доли структурируемой деятельности в деятельности группы «партизан» и ее критичности для бизнеса. Если это 100% и сервисы критичны — схватка будет не на жизнь, а на смерть. Если процент не очень велик, да и сервисы второстепенные — в худшем случае будет борьба «на удержание».

Может быть, мы чуть утрируем ситуацию, но не сильно. И чем выше значение ноу-хау для компании, чем серьезнее возможные последствия от потенциальных конфликтов, тем сложнее положение. И тем опытнее, смелее и осмотрительнее должен быть менеджер, трансформирующий монолит деятельности в структурированный сервисный бизнес. Уже больно глубоки окопы и опасно оружие партизан.

SaaS требует определенного уровня культуры и стратегического взгляда на взаимодействие сторон. Поэтому, пока не обеспечена сильная позиция бизнеса и тех, кто обеспечивает структурирование, пока остаются «скелеты в шкафу», путь один — разделить разработку и эксплуатацию. И обеспечить установление между ними отношений неантагонистического конфликта. Эксплуатационщики будут заинтересованы в минимизации изменений (за это они платят) и более полном учете интересов пользователей (за это им платят). А центры компетенции будут вознаграждаться за динамику развития.

Соединяя разработчиков различных унаследованных прило> в укрупненных центрах компетенции, можно эволюционно вивать процесс обмена знаниями и перехода к нормальному рс-разработки программного обеспечения.

Ниже на рисунке 50 представлена одна из возможных схем р деления тем по подразделениям сервисной компании. Пок реализация трех основных идей:

- разделение по уровням инфраструктуры (инженерия, И раструктура, бизнес-приложения и т. д.);
- разделение разработки и эксплуатации и прочей деятель
- разделение централизуемых сервисов и сервисов, котор обходимо оказывать на местах.

Разделение по уровням инфраструктуры позволяет сформировать подразделение по признаку близости квалификации. В будующем поможет более четко выстраивать производственные сервисные центры (см. раздел «Инструмент 10: сетевая модель оказания услуг»;

Большинство договоров на обслуживание, встречающихся на рынке, являются инфраструктурно ориентированными. В них описываются работы на каждом уровне инфраструктуры (используя ранее приведенное сравнение, гамбургер подается по слоям). Пока мы не очень хорошо умеем разносить доходы и расходы, придерживаться инфраструктурно детерминированной организации; После того как цепочки войдут в плоть и кровь сервисной компании можно будет перейти к другой схеме.

Разделение разработки и эксплуатации даст возможность получить детальную информацию о связывающем их интерфейсе и управлять потоком активности через него. Тогда мы сможем, используя язык ITIL, обеспечить основу управления конфигурацией изменениями и релизами.

Разделение на централизуемые и децентрализованные обеспечит в дальнейшем возможность получения эффекта масштаба; что является дополнительным рычагом повышения эффективности сервисной компании.

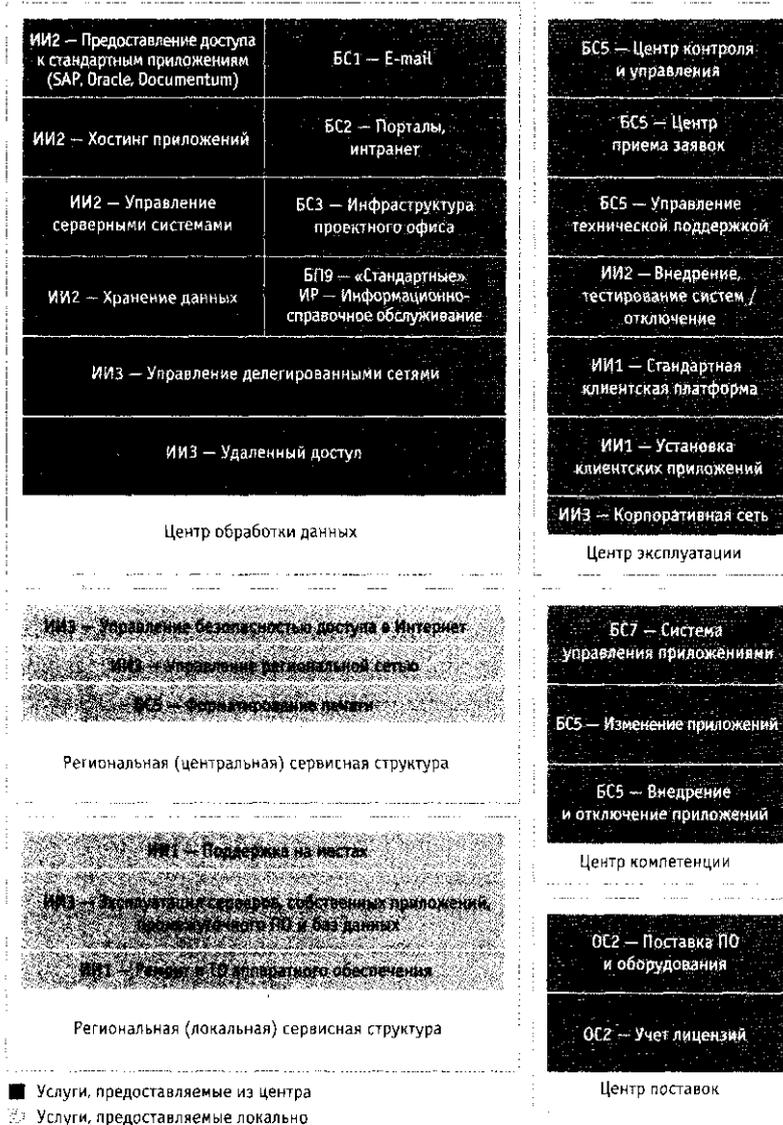


Рис. 50. Пример структуры подразделений сервисной компании
Стандарт управления услугами

Стандарт управления услугами обеспечивает создание механизма управления услугами, предоставляемыми сервисной компанией!

Таблица 15. Стандарт управления услугами

Список терминов	Описание используемых терминов
Классификация услуг	Описывает основные понятия, используемые при классификации, принципы и задачи классификации услуг и объектов обслуживания, содержит классификатор объектов и услуг
Общие требования к услугам	Описывает требования к услугам (функционал, уровень сервиса, взаимодействие с клиентами, необходимая квалификация, безопасность, ценообразование и т. п.)
Управление услугами	Описывает требования к системе управления услугами (формирование, описание, расчетно-технологические карты, управление эффективностью и т. п.)
Производственные программы и бюджеты	Описывают основные механизмы планирования объемов работ в натуральных и стоимостных показателях

Если первый из рассмотренных стандартов описывал конфигурацию деятельности сервисной компании, второй описывает общие подходы к управлению этой деятельностью.

Кроме указанных стандартов, полезно разработать:

- методику трансформации (описание этапов перехода от текущей модели управления к целевой);
- шаблоны для описания процессов и объектов;
- план повышения квалификации персонала и т. п.

Где стандарты, там и сертификация.

Говоря о внутренних стандартах как средстве оперативной выдачи рыночной безграмотности, не следует, конечно, забывать и о профильных глобальных стандартах, соответствие которым сервисной компании является крайне желательным.

Здесь хотелось бы особо отметить стандарт SAS70 (соответствующий требованиям акта Сорбейнса—Оксли) и схожий с ним стандарт Британского института стандартов BS7799. Дело в том, что эти стандарты, завоевывающие все большую популярность, имеют непосредственное отношение и к тематике сервисов (в том числе и к ИТ) и к тому, как они предоставляются (в том числе, и к аутсорсингу).

В случае предоставления услуг предприятию, для которого важен сертификат соответствия стандарту (а таких предприятий становится все больше), ответственность за управление рисками автоматически переходит к провайдеру услуг. Здесь имеется в виду целый спектр вопросов — от того, кто и как может проникнуть в центр обработки данных, до контрактов с персоналом и степени детализации работ и делегируемых полномочий. SAS70 регламентирует и такие вопросы, как управление непрерывностью бизнеса и развитием систем, организацию процедур предоставления услуг и эксплуатации инфраструктуры и приложений.

Поэтому, говоря о переходе к модели с использованием центров общего обслуживания или о работе в режиме аутсорсинга, вопросы сертификации по SAS70 или, по крайней мере, подготовки к ней, нельзя оставлять без внимания.

Хороший пример приведен в [8]. В случае принятия бизнесом, который имеет сертификат SAS70, решения о приобретении услуг обеспечения удаленного доступа к критическим для бизнеса информационным ресурсам у внешнего провайдера, этот провайдер должен сам иметь сертификат SAS70. При этом провайдер передает часть внутренней документации бизнесу, а тот включает эту документацию в состав собственной.

По мнению SAS70 ([28]):

- сервисная организация должна иметь стабильное бизнес-окружение;
- сервисная организация должна быть зрелой и относительно статичной;
- сервисная организация должна иметь структурированные процессы для управления изменениями в своих сервисах;
- сервисы и соответствующие средства контроля должны быть менимы для большинства (если не для всех) клиентов сервисной организации. Другими словами, сервисы не кастомизируются каждого клиента.

Инструмент 4:

соглашение об уровне сервиса

Редко сходятся мечты Рыбака и рыбки...

Феликс Кривин

Редко соглашение об уровне сервиса (Service Level Agreement, SLA) оставляет в покое службу заказчика. На практике оно часто именуется как формальный инструмент защиты поставщика услуг «наездом» со стороны заказчика. Терри Уайт в [16] говорит о том, что ему кажется спорной необходимостью описывать в договорах суть услуг. «Это похоже на брачный договор, к которому обращаются только тогда, когда что-то уже пошло не так». По его мнению, достаточно описать «меню», в котором определялся состав услуг, критерии оценки их качества и цена. Терри Уайт против SAS70! Как часто вы, уважаемые читатели, заглядываете в договор, точнее, толстенькую книжечку, которая является приложением к договору на страховку вашего автомобиля? Ну, она или нет? Страховой компании, наверное, нужна. А нам? Ее компания будет плохо работать, мы поменяем ее на другую, бл; выбор за нами.

Есть много лишних вещей, которые помогают жить, — замок в две системы охранной сигнализации для автомобиля, медперсонал поликлиник и больниц со своими не всегда ясными для нас порядками и т. д. То же верно и для соглашений об уровне сервиса. «Если звезды зажигают, значит, это кому-нибудь нужно...»

Безусловно, нужно. Особенно, когда речь идет об отношениях клиента и провайдера сервиса. Терри Уайт,

несомненно, прав: если менеджеры начинают внимательно изучать соглашение об уровне сервиса, что-то уже идет сильно не так. С другой стороны, если его совсем не изучать, оно очень быстро устареет и станет атавизмом, тормозящим развитие механизма взаимодействия между клиентом и провайдером.

На наш взгляд, соглашение об уровне сервиса — важнейший документ, который позволяет вести запись побед и поражений, лучшей практики и худших инцидентов. Это обобщенная история отношений, материализованный опыт взаимодействия клиента с провайдером.

Чтобы SLA соответствовало высокому званию важнейшего документа, оно должно быть живым, постоянно отражающим эволюцию отношений.

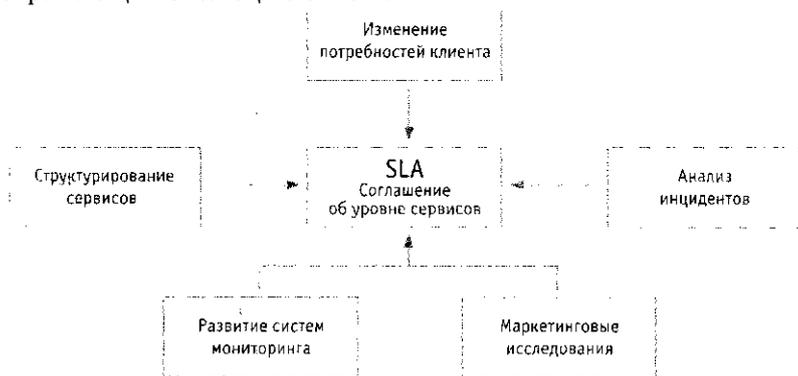


Рис. 51. Источники изменения SLA

С точки зрения культурного восприятия SLA должно восприниматься как прописная истина, но для посвященных. Пользователю не нужно часто туда заглядывать, для него есть «меню». А вот специалисты, анализируя инциденты, данные по предоставлению сервиса за период, должны оценивать их на предмет соответствия SLA и, соответственно, SLA на предмет соответствия им. Если живой дух выходит из SLA, оно становится мертвым и никому не нужным документом. Тут Терри Уайт совершенно прав.

Вопросам формирования SLA посвящено достаточно много ; туры. Поэтому здесь мы ограничимся указанием лишь на некс важнейшие (с точки зрения организации отношений между км и провайдером) моменты, которые необходимо оценить при чении контракта.

Таблица 16. Аспекты, требующие отражения в SLA

Задача	Описание
Покрытие заказом текущих потребностей	Насколько полно покрывает заказ функциональные потребности компании, насколько точно они описаны, трансформированы в качественные и количественные метрики?
Обеспечение мониторинга предоставления услуг	Каким образом и до какой глубины будет осуществляться мониторинг соответствия сервисов требованиям клиента? Как будет осуществляться этот мониторинг? Будут ли под него подпадать только внешние метрики или будет контролироваться соблюдение регламента технология производства?
Определение механизмов качества управления активами	Как будет осуществляться контроль состояния периферийной аутсорсеру инфраструктуры и персонала?
Определение механизмов управления изменениями заказа	Каким образом и на каких условиях будет изменяться объем заказа: по объему услуг, их уровню и составу?
Определение механизмов контроля владения процессом	Определена ли методика публикации изменений в технологии предоставления услуг, выделены ли зоны безопасности — критические процессы или их элементы? Замещение инфраструктурных элементов, используемых при предоставлении сервисов, изменение процессов предоставления могут привести к потере контроля над процессом и затруднить обратный их перехват, возврат.
Обеспечение обратимости передачи на аутсорсинг	Каким образом, в какие сроки и на каких условиях производится передача функций по предоставлению сервиса подразделениям компании или передача их другому поставщику?

Перечень позиций, которые должны быть проработаны до заключения первого контракта с аутсорсером, можно, конечно, продолжить! самое главное — предприятие должно самостоятельно, за свой страх и риск, приучить себя к работе в режиме сорсингового маневра. В противном случае выбор небогатый — потеря конкурентоспособности либо контроля над частью процессов или всеми процессами. Очень даже реальные угрозы. Так что «меню» все-таки не достаточно. И тут, по нашему мнению, не прав Терри Уайт.

Соглашения об уровне сервисов характеризуют отношения с конкретными клиентами. Для того чтобы избежать проблем, связанных с нюансами сложившихся с ними отношений (уровень развития, специфика требований и т. п.), целесообразно вокруг каталога сервисов компании создавать внутренний «идеальный» SLA, очищенный от клиентских предпочтений. Обобщенные требования такого SLA будут расширять описательную часть каждого предоставляемого сервиса (паспорт сервиса).

Это позволит устанавливать и развивать внутренние требования сервисной компании к процессу предоставления сервисов, независимо от эволюции отношений с клиентами. Подробнее эволюция «идеального» SLA будет рассмотрена в разделе «Инструмент 20: модель типового клиента».

Инструмент 5: проектный и сервисный офисы

В одну телегу впрячь неможно коня и трепетную лань.

Александр Сергеевич Пушкин

Начнем «от печки». Любая деятельность или ее элемент, если он как-то управляется, может рассматриваться как:

- проект, имеющий определенное время жизни (начало и конец) и ожидаемый результат;
- сервис, непрерывно длящийся от периода к периоду;
- нечто прочее, чем мы занимаемся по остаточному признаку, не уделяя ему особого внимания.

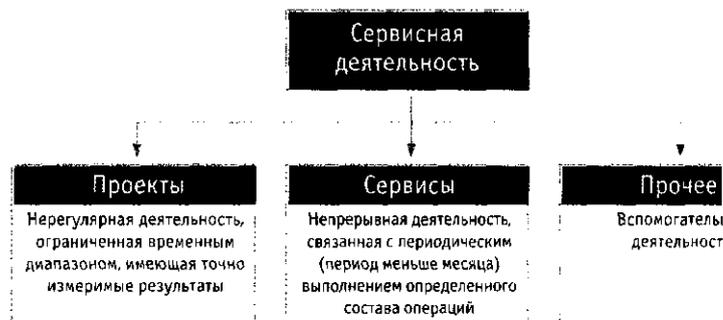


Рис. 52. Различные способы управления деятельностью Строже говоря:

- Проект — тип деятельности, имеющей определенную дату и продолжительность и направленной на достижение определенных при инициировании проекта результатов с помощью использования ограниченных возобновляемых и невозобновляемых ресурсов, выделенных для достижения результата.
- Сервис — тип повторяемой или непрерывной деятельности, включающей определенный перечень операций. Продолжительность сервиса и его результаты определяются периодом наблюдения (в качестве периода наблюдения предлагается принять календарный месяц).
- Прочее — тип непрерывной деятельности, которая необходима или желательна для обеспечения деятельности компании, но которую нецелесообразно или невозможно оценить по достижению определенных наблюдаемых результатов.

Каждая операция может выполняться:

- в текущем режиме (с периодом меньше месяца);
- по календарю (ежеквартально, ежегодно или в конкретную календарную дату);
- по условию (например, если температура воздуха на улице упала ниже минус 30 градусов);
- в режиме профилактической работы, направленной на выявление дополнительных зон опасности (например, испытания аварийной системы — она не стоит под нагрузкой и редко используется, но проверять-то ее все равно нужно).

Договоримся, что все, что делается по несколько раз в месяц, — работы в текущем режиме, в том числе и профилактические. Для большинства сервисов они составляют львиную долю. Работы и операции, которые производятся время от времени (раз в квартал, раз в год, по условию и т. д.), могут быть определены как проект — запланировали и выполнили.

Всю деятельность сервисной службы можно разбить на ряд элементов указанных типов. Поначалу:

- к проектам можно отнести все, что важно, но скоро закончится;
- к сервисам — все, что важно и скоро не закончится (а будет повторяться от периода к периоду);
- к прочему — все остальное.

Не стоит увлекаться дроблением работ. Разумное число элементов управления для средней (midi) компании (см. рис. 18), имеющей годовой оборот в десятки миллионов долларов, — от 50 до 100.

Проекты удобно разделить на внешние (коммерческие) и внутренние. Коммерческие — это обычные проекты, которые компания делает по заказу сторонних организаций на возмездной основе. Внутренние проекты компания проводит и финансирует самостоятельно. Их можно разделить на проекты по развитию и исследовательские проекты.

Итак:

- Коммерческая деятельность — тип деятельности, направленной на решение проблем клиента, все результаты которой могут быть точно и достоверно измерены (выражены) в виде финансового результата, получаемого сервисной компанией.
- Внутренняя деятельность — тип деятельности, направленной на удовлетворение внутренних потребностей сервисной компании и имеющей короткий срок окупаемости (модернизация инфраструктуры, доработка используемого программного обеспечения).
- Исследовательская деятельность — тип деятельности, которая выполняется сервисной компанией по

собственной инициативы Эта деятельность направлена на получение результатов и пективе.

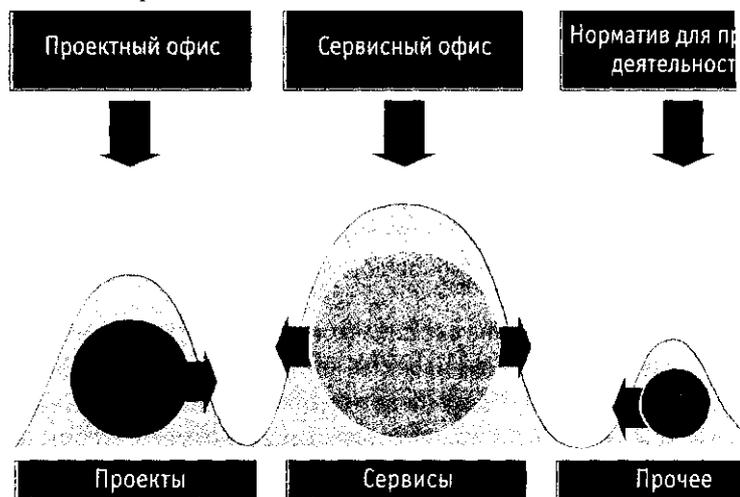
Каждый вид деятельности должен контролироваться с помощью определенных регламентов. Неупакованные в проект или с затраты или неконтролируемые элементы деятельности ведут: как надутый шарик. Если его сжать в одном месте (обеспечить жесткий контроль над затратами), в другом месте его просто си раздует — другие, менее контролируемые элементы деятельности станут дороже.

Рис. 53. Миграция ресурсов в зону меньшего контроля

Набор инструментов для управления проектами хорошо известен и обычно ассоциируется с термином «проектный офис». По аналогии назовем «сервисным офисом» набор инструментов, позволяющих управлять сервисами.

Деятельность, которая не контролируется проектом или сервисом, может оцениваться по совокупной стоимости (с помощью соответствующих нормативов и коэффициентов).

Однако, понимая, что затраты будут мигрировать в зону наименьшего контроля, необходимо балансировать жесткость различных механизмов



контроля деятельности и использования ресурсов. Акции по обеспечению должного контроля по всему фронту — от проектов до прочей деятельности — должны быть согласованы между собой.

С помощью упрощенных регламентов проектного офиса (отслеживание этапов проектов и расходования ресурсов на них) достаточно легко взять под контроль проектную деятельность. «Шарик» неучтенных ресурсов покатится в сторону сервисов и прочей деятельности. Начиная контролировать сервисную деятельность, мы начнем выдавливать неучтенные затраты в прочую деятельность.

Поэтому, пройдя этапы запуска проектного и сервисного офисов, необходимо оценить, а какая же доля работ относится к прочей деятельности. Если 8-10% — нормально. Этим можно заняться позже. А если 20% или более — стоит подробнее рассмотреть, что же попало в прочую деятельность.

На рисунке 54 приведены данные по структуре прочей деятельности для различных подразделений «1Т Елегда» после первого прохода (запуска проектного и сервисного офисов). Сервисные подразделения обозначены как ЦЭ, центры эксплуатации, проектные — как ЦК, центры компетенции. Вертикальной красной линией обозначен допустимый уровень прочей деятельности. Только в двух подразделениях этот уровень был приемлемым.

По результатам «просеивания» прочей деятельности часть ее перешла в проекты, часть — в сервисы. Отметим, что контроль прочей деятельности может производиться периодически или по факту превышения заранее установленного допустимого значения.

На этапе запуска учета ресурсов очень важно сосредоточиться не на точности, а на регулярности. Крамольная мысль состоит в том, что успех структурирования, на наш взгляд, зависит не столько от качества управления элементами деятельности и точности предсказания потребности в ресурсах, сколько от динамики и устойчивости этого процесса — динамики улучшения регулярной процедуры учета ресурсов, уточнения состава операций и нормативов на потребление ресурсов.

Поэтому крайне важно правильно выбрать параметры и процедуры, с помощью которых эти процессы будут наблюдаться и не стремиться к излишней детализации. Об этом мы подробнее поговорим в разделе «Инструмент 17: оценка динамики результатов».

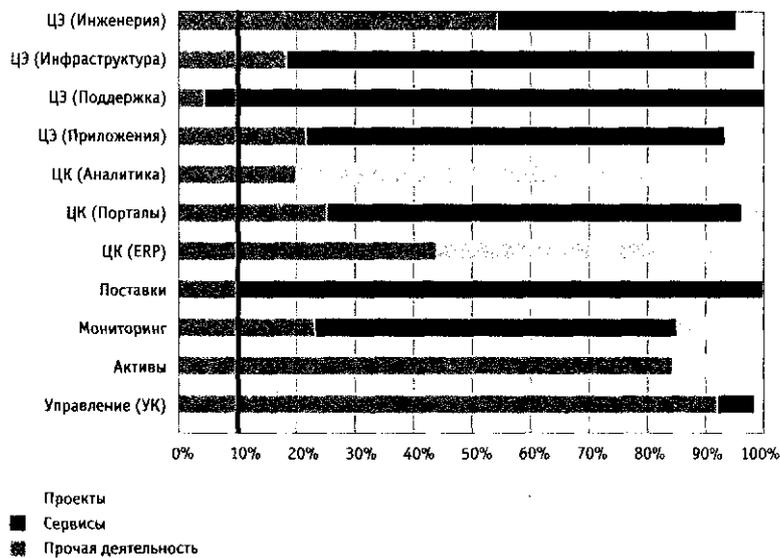


Рис. 54. Анализ структуры деятельности

Инструмент 6:

расчетно-технологические карты

Несчастье происходит из неправильных расчетов.

Бертольд Брехт

Управление обслуживанием

Управление обслуживанием — основной колер индустриального цвета, окрашивающего все, что связано с управлением работами, выполняемыми при предоставлении сервисов.

Центральным элементом деятельности в рамках каждого сервиса является работа или операция. Для выполнения работ необходим определенный набор ресурсов — человеческих (квалификация, потребность во времени), материальных (склад и закупки). Необходимы также оборудование и программное обеспечение. Кроме того, каждый сервис имеет свою внутреннюю контрактную базу, состоящую из контрактов двух типов — на ресурсы и на сервисы.

На рисунке 55 представлены связи, с которыми, по мнению Терри Уайрмена [30], ассоциируется работа по обслуживанию.

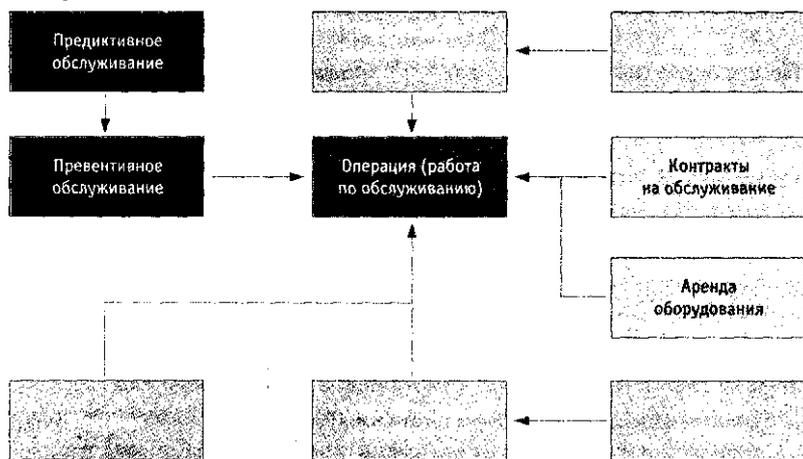


Рис. 55. Функциональность системы управления обслуживанием

В рамках полной модели управления обслуживанием работы могут быть запланированными (превентивными или предиктивными) или внеплановыми (реактивными), выполняемыми потому, что произошел сбой или случилась авария.

Запланированные работы выполняются на основе программы обслуживания, составляемой на основе информации о наступлении срока проведения определенных работ (превентивные) или на основе обработки результатов специализированных исследований (предиктивные).

Результаты исследований, приведенные в [30], и опыт изучения работы многих российских сервисных компаний показывают, что большинство из них работают в реактивном режиме. «Позовите — сделаем», «случилось — исправим», все равно клиент заплатит любые деньги, чтобы быстро устранить поломку и вернуть систему в нормальное состояние.

Как обычно отвечают системные администраторы на вопрос о содержании их деятельности? «У нас такая работа: если мы ничего не делаем, значит, мы хорошо работаем, значит, ничего не сбоят». Своеобразный подход — чем меньше мы делаем, тем лучше. Тупик. Что же все-таки не так в этой остроумной позиции?

По мере работы устройств, с течением времени, риск аварии возрастает, и если системные администраторы не контролируют основные параметры процесса, не оценивают зону, в которой они находятся, то, ничего не делая,

они с неизбежностью приближают аварийность завтрашнего дня. Жизнь за счет запаса прочности! «Скажите спасибо, что мы не стимулируем и не провоцируем сбои, мы на них реагируем, и это уже хорошо».

Безответственность и лень нередко нуждаются в героизме. Невозможность определить, насколько близок «час X» и что надо сделать сегодня, чтобы завтра сбоя не произошло, приводит к тому, что, когда он случается, приходится героически закрывать амбразуру грудью, устраняя неполадки.

За свершенные подвиги полагается благодарность. Кроме зарплаты, которую получают герои за ожидание сбоев и рост рисков в режиме ничегонеделания, они еще обычно ждут надбавки за героизм.

По данным, приведенным в [30], стоимости планируемых работ к незапланированным, проводимым в аварийном режиме, для производственных предприятий относятся как 1:5 (!). То есть работы, проводимые в аварийном режиме на сумму 500 долл., можно сделать за 100 долл., если правильно организовать работу.

Почему же работу не организуют правильно? Проблема в том, что запуск проактивного управления обслуживанием — дело довольно тяжелое. Сложность задачи такова, что легко потерять ориентиры, позволяющие стоять на ногах. Важно, не скатываясь к теоретизированию и не теряя из вида целостную картину происходящего, небольшими, но твердыми шагами продвигаться в нужном направлении.

Для поддержки такого режима работ активное развитие получили созданные на базе соответствующих методик автоматизированные системы класса CMMS — Computerize Maintenance Management System, в отечественном варианте — АСУ техническим обслуживанием и ремонтами (ТОИР).

Их внедрение, а также внедрение соответствующих регламентов обслуживания часто тормозятся или разбиваются об очень простые вещи — отсутствие понимания разумной глубины детализации, состава операций, нормативов на потребление тех или иных ресурсов. Внедрения делятся годами, требуют значительных финансовых затрат и усилий персонала. При этом далеко не всегда можно явно ощутить (речь не идет о теоретически грамотном обосновании), что это действительно дает эффект и помогает управлять.

Поэтому чаще прибегают к подходу — сверху вниз, от общего — к частному. От общего понимания структуры деятельности — к постепенной, в процессе изучения, детализации структуры потребляемых ресурсов и вложенных (используемых) сервисов. Такой гибкий подход дает возможность идти глубже и детальнее там и только там, где это целесообразно, постоянно оценивая возможный выигрыш от детализации и цену возможной ошибки.

На начальных этапах внедрения системы управления сервисами можно использовать усредненную оценку потребности в выполнении определенного состава операций за определенный период. В качестве периода оценки эффективности сервисов выбирается удобный период наблюдения (например, календарный месяц). Его длительность может быть выбрана с учетом особенностей предприятия, объема выполняемых работ и других факторов.

Такой подход допустим в случаях, когда регулярные операции, которые необходимо проводить в соответствии с регламентами обслуживания, не занимают большого времени (более периода оценки) и имеют из месяца в месяц похожий состав. Большинство работ по обслуживанию в сфере информационных технологий удовлетворяют этому требованию.

Объемы работ, которые требуют вывода мощностей из эксплуатации на длительный срок или связаны со значительным объемом закупок материалов, можно выделять в отдельные проекты. Причем, если объем работ, выполняемых в подобном режиме, постоянно и значительно превышает объем регулярных операций, деваться некуда. Необходимо использовать полную модель управления работами при обслуживании, как это принято на производствах, где есть консервативный состав инфраструктуры, точные, многократно выверенные инструкции и регламенты, понятные нормативы на производство работ (пример: атомные станции или обслуживание авиационной техники).

Впрочем, не обязательно ссылаться только на высокотехнологичные производства. Далеко не всякая сервисная компания может похвастаться столь же точным знанием потребности во времени, например при переносе какой-либо прикладной системы на другой сервер, как мастер в автосервисе «Фольксвагена» на замену масляного фильтра в «Туареге» 2006 года выпуска с двигателем V6.

Для многих отраслей столь четкое понимание состава работ, выверяемое на основании многолетнего опыта, было предметом исследования целых институтов. И по сей день в энергетике в качестве базовых используются нормативы «Союзтехэнерго» и ЦКБ «Энергоремонт» с поправочными коэффициентами. Хотя оборудование давно уже другое (и страна другая), производители — различные, технологии и цены — новые.

Управлять обслуживанием оборудования вплоть до гайки (или байта), о чем иногда мечтают менеджеры, — это не цель. Не надо до гайки. Надо так, как будет эффективнее (например, с точностью до сотен или тысяч рублей). Иначе внедрение системы обслуживания перерастет еще в один ИТ-шный проект развития, который будет развивать только самих ИТ-шников, а бизнесу не поможет.

Преимущества упрощенной модели управления сервисами в том, что она дает возможность достаточно быстро и без значительных инвестиций внедрить процесс регулярной оценки потребности в ресурсах при изменении объемов предоставления сервисов клиентам.

При этом она обеспечивает при внимательном подходе прогнозирование потребности в ресурсах с точностью 15-20%, что вполне достаточно для первых шагов в направлении структурирования сервисов. Уже такая точность позволяет получить значительный эффект от структурирования, так как заставляет мелким ситом просеивать деятельность сервисной компании, выбрасывая все лишнее и выявляя ресурсы производительности.

Подход показал эффективность в тех случаях, когда необходимо структурировать уже выполняемую деятельность, которая не может быть остановлена, перепроектирована и запущена вновь. При запуске нового сервиса планируемые нормативы и регламенты также подвергаются значительной корректировке на начальном

этапе эксплуатации.

Расчетно-технологическая карта

«Ничто не ново под солнцем». Расчетно-технологическая карта (РТК) — это идеальная модель реальных сервисов, обеспечивающая нормативную оценку потребления ресурсов на производство единицы продукции (обслуживание одного эталонного объекта). Это основа стандарт-костинга, сплошь и рядом применяемого в производственном учете.

РТК только тогда имеет отношение к реальному миру и действительно помогает качественно обслуживать клиентов, когда идеальное соединяется с правильно мотивированными и профессиональными специалистами. Для них эти нормативы — не закон, за нарушение которого будут наказывать, а критерий того, находится ли ситуация в зоне понимания или, напротив, выходит из нее.

РТК является очень эффективным средством выявления операций с непонятной ресурсоемкостью — по степени их отклонения от внутрикорпоративных нормативов.

У РТК, как и у сервиса, есть две стороны — внешняя, об к пользователю, и внутренняя, обращенная к ресурсам. Внешняя часть карты учитывает две основные состав; режим потребления услуги (мощность) и интенсивность ния (производительность). Это то, что вместе с прочими тельскими характеристиками описывается в соглашениях сервиса. Так, электричество из розетки, напряжение в ко вольт, мы можем потреблять по-разному, в зависимости от кофеварки или пылесоса.

Внутренняя часть РТК учитывает потребность в несколь ресурсов:

- персонал;
- ресурсы инфраструктуры, активы (оборудование, пр< обеспечение);
- материалы;
- продукты других используемых (вложенных) сервисо

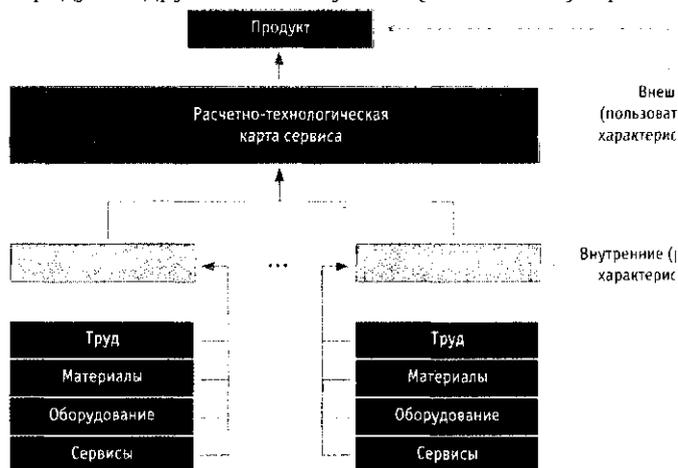


Рис. 56. Расчетно-технологическая карта

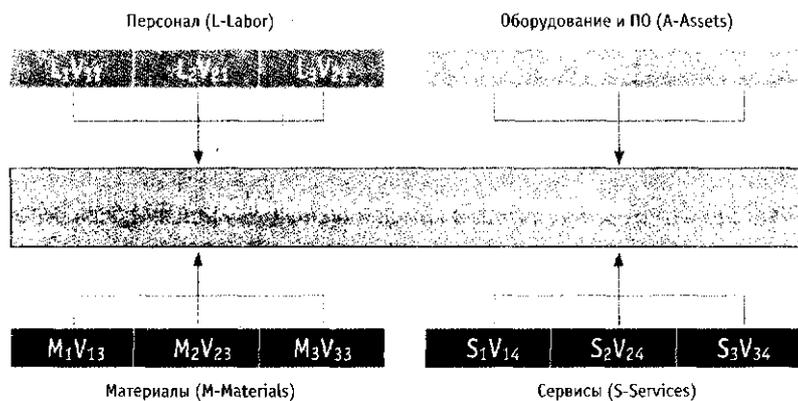
Отметим, что клиентами сервиса могут быть не только в казчики, но и другие сервисы, использующие его продук 81

производственном процессе. В итоге сервисы выстраиваются в продукте- или клиентоориентированные цепочки, предоставляющие продукт того уровня, который требует клиент, и дающие возможность оценить эффективность каждой такой цепочки и ее звеньев.

Потребление ресурсов при предоставлении сервиса определяется по каждой из выполняемых операций.

При этом различные виды сервисов используют ресурсы в разных пропорциях. С учетом того, какой ресурс вносит наибольший вклад, можно установить приоритеты в развитии РТК.

Ясно, что при учете, например, технической поддержки пользователей на местах, большой вклад будет вносить труд персонала. Стоимость сервисов прикладного уровня зависит от того, используется ли в работе дорогостоящее лицензионное программное обеспечение и дорогое оборудование. Если услуги оказываются с помощью унаследованного и давно амортизированного программного обеспечения, труд вновь окажется на первом месте. Совершенно другая картина будет, если услуги оказываются с помощью программного обеспечения ведущих мировых производителей.



V_{ij} – объем потребления i -го ресурса i -го типа

Рис. 57. Учет затрат труда на выполнение операции

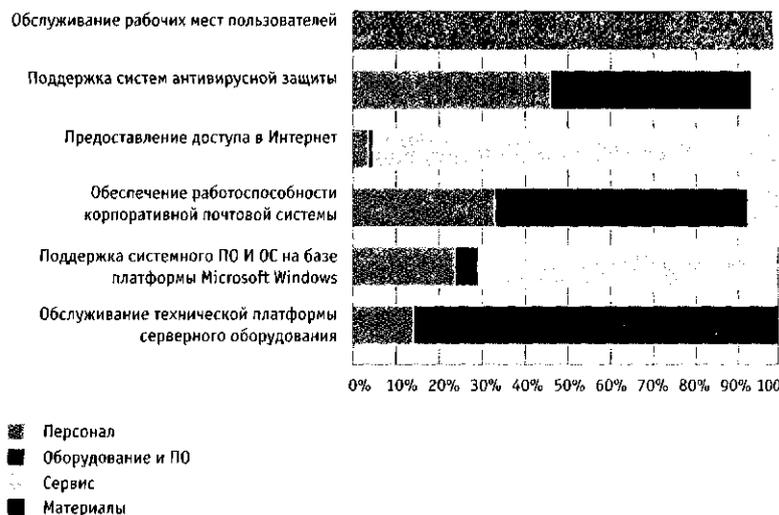


Рис. 58. Пример структуры стоимости сервиса

В стоимость инфраструктурных сервисов основной вклад чаще внося оборудование и программное обеспечение. Поэтому при оценке их эффективности необходимо особое внимание обращать на состав и оценку стоимости используемого оборудования.

Ниже приведена фактическая структура себестоимости некоторых сервисов, которая иллюстрирует значительную неоднородность в объеме вклада различных ресурсов в их стоимость.

Многое зависит от принятого в компании способа производства работ, ведения учета оборудования, стоимости используемых вложенных сервисов и т. п. Если вы в «каменном веке» — труд составляет едва ли не 100% в структуре ваших затрат, по мере развития цивилизации растет доля активов, снижается доля труда. В приведенном примере обслуживание рабочих мест пользователей велось без использования средств удаленного доступа. При внедрении систем удаленной технической поддержки доля оборудования и программного обеспечения или доля вложенных сервисов явно вырастет.

Часто заказчик передает собственное оборудование или программное обеспечение для предоставления сервисов. В этом случае подавляющий вклад в себестоимость сервиса вносит труд. Вклад активов (оборудования и ПО) — на втором месте.

Для обеспечения сравнимости с другими провайдерами доля активов, не принадлежащих компании, также может включаться в РТК (либо технически, с последующей корректировкой, либо на основании договоров аренды). Учитывая, что ИТ — не самая материалоемкая отрасль, материалы — на 3-м месте. Понятно, что при оказании услуг по ремонту, например, энергооборудования, вклад различных ресурсов, а соответственно, и приоритеты могут быть иными.

Сервисная компания может формировать собственную инфраструктуру, постепенно снижая объем оборудования, передаваемого заказчиками для оказания услуг. В этом случае вклад труда персонала будет постепенно снижаться.

Мы рассмотрели несколько случаев, которые, с одной стороны, демонстрируют нестабильность и изменчивость нормативов. Нормативы различны для разных сервисов. Они изменяются при существенной перестройке инфраструктуры, изменении способа выполнения работы. Они также могут меняться от клиента к клиенту с учетом специфики отношений. В конце концов, они могут изменяться при изменении стоимости ресурсов или способа их использования.

С другой стороны, нормативы, коль скоро они обеспечивают нас информацией о нормальном потреблении ресурсов, должны быть достаточно консервативными для того, чтобы обеспечить устойчивость системы контроля отклонений фактических показателей от нормативных.

Такая двойственность наглядно демонстрирует, что, как только нормативы становятся жестким законом, карающим мечом, а не индикатором, не способом изучения и понимания происходящих процессов, они

стремительно теряют свою полезность.

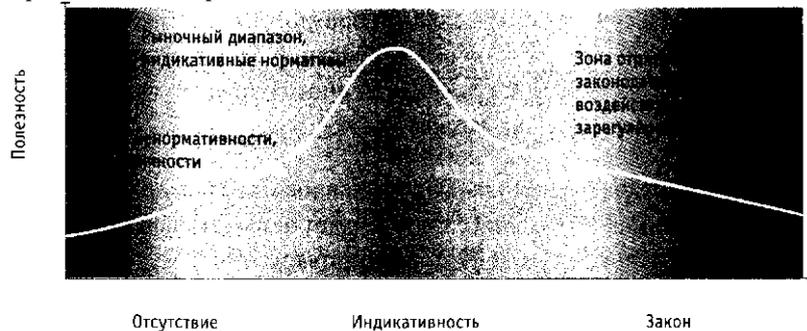


Рис. 59. Зависимость полезности нормативов от их жесткости

Вообще, нормативы — как еда. Голодание не менее вредно для организма, чем переизбыток. Отсутствие нормативов не менее вредно, чем их закаменимость. И разболтанность анархии, когда все творят что хотят, и жесткое законодательное нормирование (шаг влево, шаг вправо — попытка к бегству) избавляют нас от стремления к эффективности и желания развиваться.

Для поощрения и наказания персонала информация о выходе за пределы нормативов может использоваться в устоявшихся средах. В динамично изменяющихся средах она нужна для более точного управления, корректирующего воздействия.

Норматив в сервисной компании — не инструмент прямого управления и непосредственной мотивации, не закон, нарушение которого неотвратимо карается. Нормативы необходимы, но устаем мы повторять, но как инструмент понимания. Того понимания, которое дает возможность выстраивания динамического, гибкого механизма управления и, затем, как важной его составляющей, гибкой системы мотивации. Еще и еще раз, нормативы — для изучения, а не для обоснования!

Вернемся к РТК. Если перестраивать РТК с каждым изменением, статистическая картинка будет не гладкой, это будет мешать наблюдаемости сервисов. Для того чтобы избежать слишком частого изменения нормативов, можно использовать некоторые тактические приемы.

83

Например, независимо от того, распоряжается ли компания оборудованием, получив его от клиента, или владеет им сама, в целях обеспечения управляемости можно включать его в свою ресурсную базу. В этом случае РТК будет рассматривать его как собственное оборудование и, соответственно, оценивать его стоимость по нормативным ценам. Фактическую стоимость оборудования можно отражать как отклонения, относимые или не относимые на расчеты с клиентом.

Учет стоимости ресурса по нормативным ценам дает также возможность анализировать его эффективность. Если нормативные цены выше стоимости приобретения — отлично, если ниже — необходимо объяснять, почему мы приобретаем ресурс по таким ценам.

При разработке РТК очень важно начинать их разработку с наиболее приоритетного вида ресурса (например, ресурса, дающего наибольший вклад). Добившись устойчивости картинки, можно перейти к следующим ресурсам. Одновременная работа по нескольким ресурсам — это мнимая экономия времени, картина останется непонятной и неустойчивой. В этом случае намного сложнее понять реальные причины отклонений.

Для того чтобы быстро выявлять ошибки в расчетных схемах, полезно использовать балансирование ресурса, расходуемого на предоставление сервисов. При этом рассчитывается наличный объем того или иного ресурса и сравнивается с потребленным при предоставлении сервисов.

Например, можно грубо оценить объем имеющегося ресурса персонала определенного подразделения или компании (8 часов в день, 5 дней в неделю, минус отпуска и больничные, плюс сверхурочные и т. д.).

Просуммировав весь списанный на сервисы, проекты и процессы объем ресурса, можно сравнить его с общим балансом. Иногда получается весьма любопытная картинка.

Процесс списания ресурса на сервисы должен продолжаться до тех пор, пока разница между наличным и потребленным ресурсом не будет равна 0. Понятно, что 100% использования времени на проекты и сервисы в реальности добиться нельзя, но крайне полезно хотя бы понять, какая часть времени тратится «невнятно».

Из опыта — могут вводиться поправочные коэффициенты (напр. коэффициент утилизации) или специальные элементы деятельности такие как «простой» или «форс-мажор». И тот и другой спосі статочно часто находят применение. Сложно отдать предпоч одному из них, однако, когда элемент деятельности «простой: лизируемый совместно с проектами и сервисами компании, не ет занимать заметное место, это здорово возбуждает руково; А далее все зависит от целей.

Также очень важно выбрать разумный период сбора информ Если собирать ее слишком часто, не успеешь проанализир и выработать корректирующие воздействия. Слишком редкий информации приведет к тому, что весь механизм будет отстра ся годами.

Не менее важно, чтобы соотношение стоимости сбора информ и полезности этой информации для принятия управленческ шений находилось в разумных пределах. Например, информ об использовании рабочего времени можно собирать хоть ка день, но окупятся ли дополнительные затраты, и что это даст? К слишком частый сбор информации может, как это не удивит< снизить достоверность картины, поскольку станут заметны коле! сглаживающиеся с увеличением периода.

На рисунке 60 приведены факторы, влияющие на выбор net сбора фактической информации о потреблении

ресурсов.

После того как получена устойчивая и сбалансированная картина потребления трудового ресурса, выявлены ошибки распределения. (не удивляйтесь, если суммарная ошибка распределения — < модуль отклонений — будет поначалу равна всему объему ресурса или даже превышать его), можно приступать к следующему этапу — вкладу ресурсу.

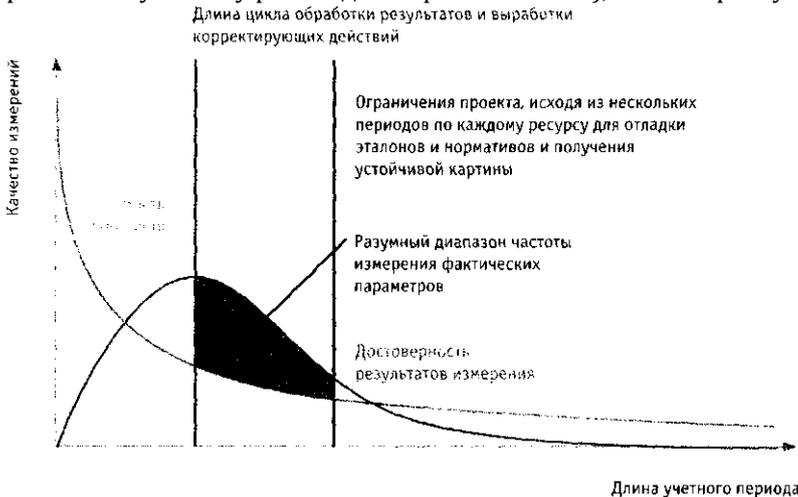


Рис. 60. Факторы, влияющие на выбор частоты сбора данных

Исходя из анализа структуры затрат компании, в «1Т Епегду», в первую очередь, был организован учет рабочего времени, расходуемого на проекты, на сервисы, а также «непонятно на что» (встречи, собрания, ожидания в приемных, переезды, поездки к клиентам). В каждом подразделении был выделен человек, ежемесячно собирающий такую информацию по всем сотрудникам.

Для оценки баланса отдел кадров ежемесячно оценивал по каждому подразделению доступный человеческий ресурс — в человеко-часах, и в деньгах (с учетом среднерыночной стоимости специалистов разной квалификации). При этом каждый из 450 сотрудников, от уборщицы до генерального директора, учитывался и был приписан к определенной тарифной ставке. Руководители подразделений своевременно подводили «временной баланс», списывая использованные ресурсы на соответствующие проекты и сервисы, в которых участвовали подразделения.

Для того чтобы учет времени больше стал похож на учет ресурсов, необходимо сделать еще две вещи — структурировать персонал по квалификации и установить стоимость часа или дня для каждой

84

квалификации. Пусть это будет сделано грубо, примерно — ничего страшного. Цифры можно постепенно уточнять. Главное — отсутствие глобального пересмотра, чтобы вся статистика не оказалась в мусорной корзине.

Следующим по значимости ресурсом явились активы. Здесь уже было трудно обойтись без тотальной инвентаризации (конечно, внедрение какой-нибудь системы автоматизированной инвентаризации ускоряет и упрощает эту работу). Лучше проводить инвентаризацию постепенно, с учетом стоимости оборудования. Сначала серверы, затем оборудование пользователей, программное обеспечение и т. д.

Оборудование надо обязательно относить к сервисам, при этом стараться относить каждую единицу оборудования к одному сервису. Это позволит минимизировать процедуры распределения стоимости. Сложнее с комплексным программным обеспечением. Возможно, придется внести некоторые коррективы в ранее созданный каталог сервисов.

Параллельно с реструктурированием в «1Т Епегду» была развернута широкая модернизация «за свой счет».

Кредиты, лизинги, приобретение активов сразу сказались на структуре затрат.

Далее пришло время учета расходных материалов, трафика, лицензий, электроэнергии, используемых вложенных сервисов и труда, приобретаемого в режиме аутсорсинга. Надо сказать, что с каждым шагом результат достигается все труднее. Поэтому необходимо заранее оценивать возможный выигрыш и вовремя останавливаться (предела совершенству нет, и лучшее в данном случае — враг хорошего).

После того как РТК стали достаточно точно моделировать производственный процесс, их можно начинать использовать в качестве генератора нарядов на выполнение работ. Двигатель сервисной модели запущен!

Полезные ингредиенты сервисной модели

Бизнес, осознавая свою стратегическую зависимость от ИТ, хочет управлять информационными технологиями, а не бессильно наблюдать за тем, что там происходит. Точно так же бизнес старается управлять основными поставщиками и диверсифицирует риски, имея дело не с одним, а с несколькими поставщиками критического сырья.

Многие менеджеры знают, чего они хотят от структурирования эксплуатационной деятельности — индикаторов и рычагов, позволяющих управлять показаниями этих индикаторов. Ведь нет необходимости управлять автомобильным заводом для того, чтобы ездить на машинах.

За последние годы издано достаточно книг, которые описывают полезные ингредиенты «алфавитного супа» (так назвали его Anthony Smith и Glenn Hinchcliffe, авторы учебника по RCM) в виде ITIL, SOA, RCM, FMEA и др. (рис. 61).

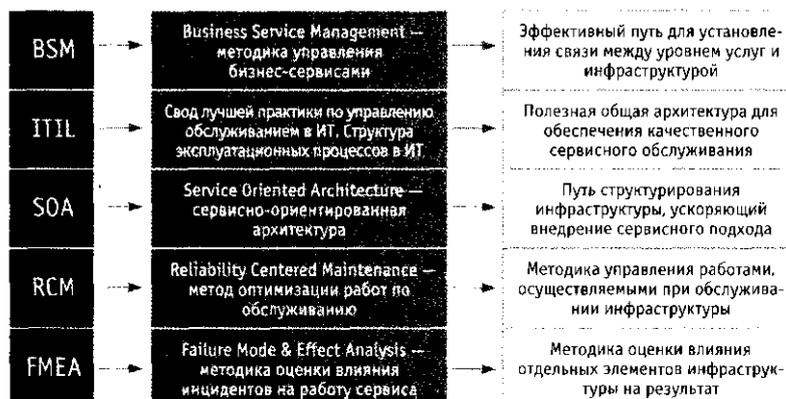


Рис. 61. Полезные ингредиенты «алфавитного супа» сервисной модели

Добавление каждого ингредиента в определенной концентрации целесообразно для создания полноценной сервисной модели. Чтобы быстрее достичь практически полезного результата, мы заимствовали в каждом из этих подходов лишь некоторые важнейшие элемент-инструменты и термины.

BSM (Business Service Management) позволяет установить в рамках процессов ITIL связи между сервисными потребностями бизнес и используемой при этом инфраструктурой. BSM позволяет «срезать углы» и избегать необходимости выстраивать цепочки сервисов с помощью такого подхода можно быстро установить связи между работоспособностью инфраструктуры и качеством сервисов. Однако при этом, на наш взгляд, теряется возможность управления вложенными сервисами как независимыми производственными элементами.

Стандарт ITIL дает понимание своих 10 заповедей структурирования общих процессов, обеспечивающих управляемость каждого сервиса в отдельности и их единство в организме сервисной модели. В частности, ITIL описывает такие «скелетные» процессы обслуживания, как управление инцидентами, уровнем сервиса, проблемами, финансами и др., а также определяет их основные задачи и метрики.

В силу высокой динамичности современного бизнеса статическая модель и большие монолитные ERP-изированные продукты часто оказываются неповоротливыми и неадекватными. Подходы композитного структурирования приложений, разработанные в сервисно ориентированной архитектуре SOA, дают возможность трансформации монолитных программных комплексов в модули, гибко перестраиваемые в соответствии с изменяющимися требованиями бизнеса. Эта методология позволяет обеспечить синхронизацию границ ответственности за сервисы на уровне инфраструктуры.

На этапе управляемой трансформации обслуживания в сервисы РТ крайне полезны, они дают нам точку опоры в начале пути. Прогрессивный по сути, но обобщенный подход к управлению с помощью расчетно-технологических карт (РТК), изложенный в данной книге в какой-то момент может оказаться ограничением для повышения эффективности сервисной модели. Методика управления работами по обслуживанию RCM (Reliability Centered Maintenance) позволяет переходить к «тонкому» управлению работами по обслуживанию.

Методика оценки взаимного влияния сбоев в связанной рабочей цепочке инфраструктурных элементов FMEA (Failure Mode And Effect Analysis) дает возможность выявить узкие места и возможные сценарии развития сбоев. Этот подход в упрощенном виде использовался в рассматриваемом варианте сервисной модели для определения приоритетов в работе группы управления проблемами и учитывался при модернизации элементов инфраструктуры, разворачивании системы мониторинга и детализации соглашений об уровне сервисов.

Есть много других методик, дающих возможности двигаться к сервисной модели с разных сторон. Эволюция сервисов — бесконечный процесс. И пока нет, а скорее всего, и не будет какой-то одной правильной (опять комплексной) методики и какого-то совершенного состояния сервисной модели. Поэтому очень важно, не теряя стройного видения, идти таким путем, который обеспечит эффективность процесса на каждом сделанном шаге. Предлагаемый нами путь дает возможность компании с хаотическим и реактивным обслуживанием начать эволюционное движение к сервисной модели и получению контроля над компетенцией и инфраструктурой без необдуманных инвестиций в изменение программного обеспечения и модернизацию инфраструктуры.

Инструмент 7:

мониторинг качества сервисов

Удивительно, что даже спички могут быть плохими и хорошими.

Сергей Довлатов

Процедуры мониторинга качества и эффективности позволяют держать под постоянным контролем ключевые характеристики сервисов и используемых при их предоставлении ресурсов.

При этом мониторинг качества сервисов (так называемый мониторинг SLA) сосредоточен на оценке пользовательских характеристик сервиса и тех параметров ресурсов, которые на них ключевым образом влияют. Мониторинг эффективности сервисов занимается оценкой ветвления потребления ресурсов установленной в компании системы нормативов.

Оба вида мониторинга дают полное представление о том, как доставляется сервис компании. Однако на практике мониторинг качества сервисов представляет больший интерес для клиента мониторинг их эффективности.

Мониторинг эффективности сервисов гораздо важнее для самой сервисной компании, нежели для клиента. Однако, если рассматривать случай, когда бизнес передал собственные подразделения внешней провайдеру для оказания услуг, мониторинг эффективности «совместно» может дать наиболее объективную оценку усилий провайдера/направленных на увеличение качества обслуживания клиента.

В случае, если от этих усилий зависит решение бизнеса — стоит развивать отношения с данным провайдером или нет, мониторинг фактивности сервисов может помочь принять правильное решение.

Мониторинг качества сервисов оценивает, насколько сервис соответствует предъявляемым к нему требованиям. В общем случае качество сервиса оценивается по набору метрик, представленных в соглаше об уровне сервиса.

Итоговая оценка качества обычно определяется формулой, взвешивающей (с различными весовыми коэффициентами) метрики, используемые при оценке качества сервиса. По сложности этой формулы (и используемым процедурам мониторинга) можно оценить уровень зрелости отношений клиента и провайдера.

Мониторинг SLA проводится на трех уровнях:

- на основании информации, полученной от пользователей (где это возможно);
- по ключевым показателям качества сервиса (внешние пользовательские характеристики);
- по уровню работоспособности ключевой для сервисов инфраструктуры.

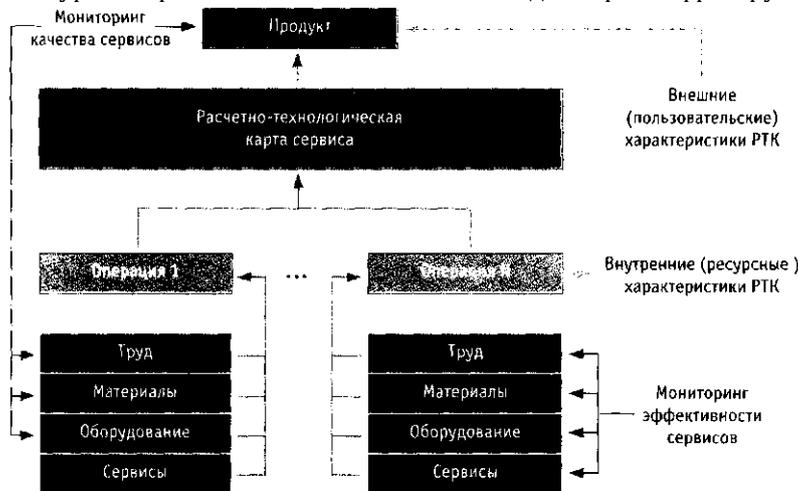


Рис. 62. Виды мониторинга сервисов

По совокупности полученных параметров удобно рассчитывать интегральную оценку качества по определенному уровню. Для ее расчета можно применять несколько стратегий:

- по показателю с наихудшим фактическим значением;
- по фактическим значениям с учетом веса показателя;
- по средневзвешенным оценкам и т. п.

Внештатные ситуации, как правило, становятся известны пользователям или клиентам сервиса. Информация, получаемая по этому каналу, может не соответствовать договорам. Это мнение клиента о соответствии того, что он получил, тому, что ему было нужно. Понятно, что это наиболее дорогой способ получения реальной информации, так как каждое сообщение об инциденте — это свидетельство неудовлетворенности клиента работой сервисной компании и, следовательно, снижения имиджа провайдера как поставщика качественного сервиса.

Мониторинг ключевых показателей сервиса осуществляется путем определения фактических значений ключевых показателей конкретных SLA или идеального SLA, которые наиболее точно оценивают

Объем информации, поступающей по тому или иному каналу изменений могут быть очень интересными метриками работы службы качества. Если провайдер узнает от клиента, значит, служба качества просмотрела на более низких уровнях и, следовательно, отработала она своевременно определила узкие места инфраструктурными показателями или показателями работоспособности стадиях выявила необходимость изменений, значит, она с своей задачей отлично. Клиент об этом даже не узнал — что от него что-то скрыли, а потому что своевременно отработала служба качества.

Каждый серьезный инцидент должен быть проанализирован предмет понимания причин, возможности повторения, работу элементов инфраструктуры и качество сервисов связанных с ним в сервисных цепочках. Многолетний анализа влияния сбоев на работу оборудования предел упоминавшейся методологии FMEA (Failure Mode and Effect (см., например, в [29])).

На практике могут использоваться упрощенные процедуры влияния сбоев на качество сервисов и работу инфраструктурно «разбор полетов» при этом все равно необходимо! му серьезному инциденту должен проводиться анализ нарушения соглашений об уровне сервиса и, в зависимости приниматься необходимые решения. Если в процессе новится очевидным, что причина сбоя лежит вне зоны сервисной компании, необходимо так отрегулировать об уровне сервиса, чтобы снизить вероятность сбоя или его повторение.

Ниже приведен состав информации, обычно включаемый в отчет о серьезных нарушениях в предоставлении с

- объект события;
- сервис;
- тип события;
- причина события;
- ответственный;
- провайдер;
- описание события;
- проведенные мероприятия;

- сроки реакции на событие;
- анализ соглашения об уровне сервиса;
- рекомендации по улучшению;
- ответственный за контроль исполнения и т. п.

Сервисная компания, работающая на конкурентном рынке и думающая о будущем, должна ввести в практику своей работы предоставление подробной информации о сбоях не только собственным подразделениям, но и клиентам. Честность и открытость провайдера, его способность признавать и публиковать собственные ошибки кардинальным образом влияют на климат взаимодействия и позволяют устанавливать доверительные отношения с клиентами.

Подчас даже тяжелые инциденты, если о них открыто заявляют и организуют мероприятия по недопущению их возобновления (повторения), приносят больше позитивных результатов, чем «качественная» работа, построенная на сокрытии информации от клиента.

Кроме того, в ходе разбора аварий лучше даже болезненные для себя вопросы обсуждать с заказчиками честно и открыто, обязательно (и по собственной инициативе) дополняя SLA условиями, которые исключают повторение аварий.

Для того чтобы не упустить возможность по результатам анализа сбоев уточнить «идеальный» SLA, а затем и SLA с клиентами или подрядчиками, целесообразно регистрировать результаты анализа в его особом разделе, предназначенном для дальнейшей проработки и внедрения в технологический процесс.

С подрядчиками отношения должны выстраиваться на тех же принципах. Часто провайдеры не могут или не хотят тратить деньги на детальный мониторинг, отлов и анализ ошибок, и важно помочь им быстро узнать о возникших проблемах. Если же провайдер, вместо того чтобы быстро исправить ситуацию и предпринять действия для недопущения ее впредь, «закрывается», необходимо как дует подумать — нужно ли вообще продолжать с ним отнош Модель взаимодействия между клиентом и провайдером, пост ная исключительно на технологических «удержаниях», как пра недолговечна.

Политика мониторинга

Любое несоответствие, связанное с предоставлением сервис ляется инцидентом (в широком понимании). Поэтому база да инцидентов является одной из центральных для управления ка вом в сервисной компании. Она должна формироваться на основ информации, получаемой от пользователей и программ-агентов, ряющих параметры работы оборудования и программного обес ния в соответствии с едиными представлениями об инфраструк и едиными принципами оценки этой информации.

На рисунке 65 представлены основные потоки информации, ф< рующие базу данных инцидентов.

Общие представления об инфраструктуре, используемой для п| ставления сервисов, составляют основу ее метамодел. Метамс инфраструктуры описывает основные классы составляющих ее ментов. В частности, к основным классам относятся:

- приложения;
- распределенные рабочие места;
- серверы и серверное оборудование;
- сетевое оборудование и каналы связи;
- инженерное оборудование;
- параметры среды и т. п.

Для каждого класса инфраструктуры должны быть установлены пы показателей, обеспечивающие контроль его работоспособн Например, для серверов необходимо контролировать их сет(связанность, степень загрузки процессора и оперативной па| степень использования дискового пространства и т. п.

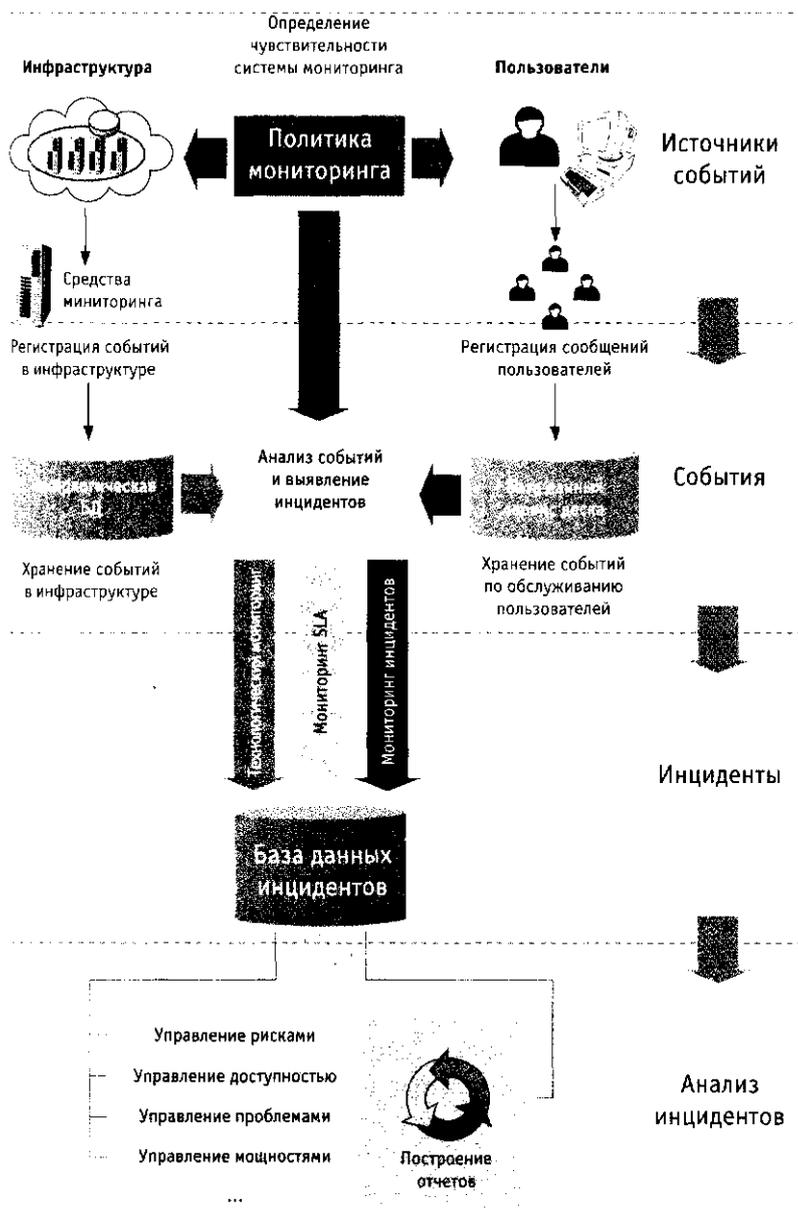


Рис. 65. Основные потоки информации о качестве сервисов

Эта классификация будет использоваться, а при необход. и уточняться, и при оценке эффективности сервисов (см. «Инструмент б: расчетно-технологические карты») и при эффективности использования инфраструктуры (см. разд(трумент 15: модель ресурсной оптимизации)).

Показатель непрерывно или дискретно меняет свои значения ко система оценки качества должна реагировать лишь на в пределы определенных пороговых значений. Пороговые з\ следует разбить на группы, для каждой из которых преду вается своя процедура реагирования, зависящая от серь< возможных последствий.

Для каждого из указанных выше видов мониторинга качества с целесообразно задавать (как минимум) пары значений характ< которые соответствуют уровню внимания (значение в опаснс и уровню тревоги (значение в аварийной зоне). Кроме того быть также определен уровень, достижение которого жел; для клиента — по мнению соответствующих служб компаж спектива развития).

На приведенном рисунке бб видно, что для определения к; сервиса за период необходимо вычислить суммарное время, в - которого значения параметра находились в зонах «тревога» рия». Формулы расчета, принятые в организациях, могут от Поэтому при подготовке соглашений об уровне сервиса необ договариваться о том, как контролируемые характеристик! рассчитываться.

Ужесточение пороговых значений «нагружает» систему упра так как количество инцидентов (достижения показателями вых значений) возрастает и инициирует большее количество тываний системы управления качеством. Нужна разумная по управления порогами, которая, с одной стороны, защитит с управления от перегрузки, с другой — обеспечит надежную инфраструктуры и удовлетворенность пользователей.

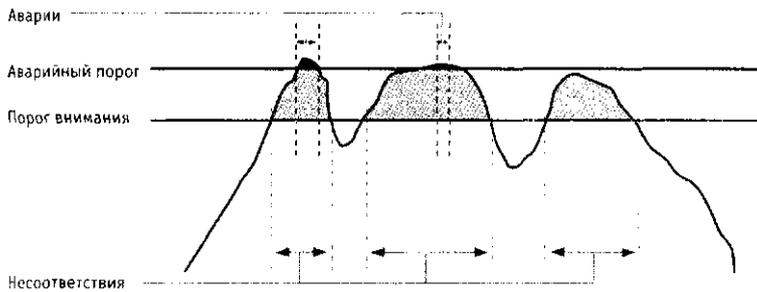


Рис. 66. События в системе управления

Политика управления пороговыми значениями показателей, по сути, является политикой управления чувствительностью системы управления. До момента, когда значение того или иного показателя достигает порога, данные о состоянии инфраструктуры не попадают в зону внимания централизованной системы управления качеством, они игнорируются или сохраняются соответствующими подразделениями в служебных целях. В момент достижения порога это событие становится доступным всем заинтересованным службам компании, связанным с управлением проблемами, доступностью, емкостями и т. д.

Очень важно, чтобы решение о задании пороговых значений принималось централизованно и взвешенно в масштабе всей компании. Если отдать это решение на откуп технологическим подразделениям, пороги будут завышаться и «все всегда будет хорошо» (зачем выносить сор из избы?). Служба качества будет информироваться об отклонениях достаточно редко. Если пороги будут задаваться специалистами по качеству, наоборот — будет масса лишних аудитов и разборок, технологические службы окажутся перегруженными ненужной работой. Да и сама служба качества при этом будет сильно загружена имитацией кипучей деятельности.

Приведем конкретный пример. В одной из сервисных компаний, которая использовала устаревшие системы кондиционирования, в качестве «тревожного» уровня был принят порог в 19 градусов по Цельсию в холодных коридорах центра обработки данных. Это вызывало тоянный поток сообщений о нарушениях в работе инфраструктуру. После того как все разумные мероприятия, вплоть до оптимизации системы воздухопроводов и принудительного охлаждения радиаторов кондиционеров, были выполнены, было принято решение — ввести в эксплуатацию новую систему кондиционирования! увеличить пороговое значение с 19 до 21 градуса. Это позволило уменьшить поток сообщений о несоответствиях, обеспечив при этом качественное обслуживание клиентов.

Важно, что решение принималось централизованно, с учетом предоставления сервисов необходимого уровня и текущих возможностей инфраструктуры.

Установление взвешенных порогов на уровне «генералитета» печивает прозрачность происходящего в инфраструктуре для нового управления и оптимизирует информационный поток о состоянии инфраструктуры в целях поддержки принятия управленческих решений.

Централизованное установление порогов является важнейшим ключевым фактором, так как порог, установленный по требованию одного из подразделений, становится доступным всем прочим пользователям информации об инцидентах, обеспечивает общее проблемное пространство сервисной компании, формирует единый общий язык. Отметим, что внутренняя система мониторинга качества сервисов должна быть не менее жесткой, чем требования по мониторингу показателей, предъявляемые клиентами. А уровни «внимание» и «тревога» должны быть заданы более жестко, чем того требует соглашение уровня сервиса. Иначе у провайдера не будет «запаса прочности» и информация чаще, чем того хочется, будет поступать от клиента самому дорогому каналу — каналу «потери имиджа».

Разумеется, одним из необходимых условий мониторинга является его непрерывность (разумная частота). Это позволяет эффективно ловить редкие или случайные инциденты и устранять их причины.

Еще один реальный пример: проводя модернизацию центра обработки данных параллельно с обслуживанием клиентов, подразделение, обеспечивающее работу серверного парка, неоднократно выявляло нарушения по качеству чистоты воздуха в серверных помещениях. Многочисленные экспертизы ничего не давали — чистота воздуха была на порядок выше требований ГОСТа.

Внедрение системы постоянного мониторинга чистоты воздуха позволило выявить редкие — дважды в месяц — случайные выбросы. Причина оказалась, как это часто бывает, простой и легко устранимой. Дважды в месяц строительные рабочие загружали контейнер с мусором, находившийся недалеко от воздухозаборника системы кондиционирования. «Необъяснимые» выбросы были устранены переносом контейнера на три метра.

Непрерывность мониторинга и внимание к его результатам часто позволяют экономить значительные средства, идя не по пути масштабных инвестиций и замены элементов инфраструктуры (в данном случае кондиционеров), а устранения реальных причин, что часто не требует значительных усилий.

На этом примере можно также проиллюстрировать, как система централизованного мониторинга качества позволяет уйти от конфликтов в коллективе. В данном случае отношения между инженерными подразделениями, обслуживающими серверный парк и ведущими модернизацию центра обработки данных, были крайне накалены. После выявления реальных причин выбросов страсти улеглись. А «крупный» конфликт остался анекдотом в истории компании.

Серьезный подход к процедурам мониторинга качества сервисов предполагает, что нужно отдельно измерять качество на каждой площадке, в каждом регионе, где предоставляются услуги, и для каждого уровня сервиса, так как требования и, соответственно, показатели для уровней сервиса могут быть различными.

Кроме того, если предоставление сервиса определенным клиентам связано со спецификой в использовании тех или иных технологий или инфраструктуры, при оценке качества добавляется еще один аспект.

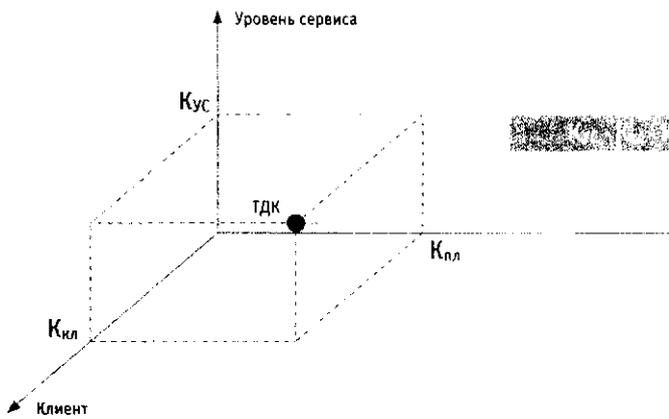


Рис. 67. Точка контроля доступности сервиса

Качество в общем случае измеряется не для сервиса в це точки контроля доступности (ТКД) в многомерном проот параметров качества. Осей в этом пространстве может был добавление каждой значительно усложняет и удорожает измерения качества сервисов. Поэтому здесь очень важен компромисс.

Рассмотренные вопросы мониторинга качества сервисе быть сведены в единый документ, «Политику мониторинг ляющую принципы и способы (технические и программные измерения качества сервисов на всех уровнях.

90

Инструмент 8: мониторинг эффективности сервисов

Только та статистика надежна, которую сфальсифицировали вы сами.

Уинстон Черчилль

Процедура мониторинга эффективности сервисов сосредоточена на эффективности использования ресурсов при предоставлении сервисов. Она складывается из следующих основных шагов:

- расчет фактических объемов предоставления сервиса по уровням (количество реальных объектов обслуживания и выполненных операций);
- расчет нормативной потребности в ресурсах по каждому уровню с использованием расчетно-технологических карт (РТК);
- определение фактического объема потребленных ресурсов по уровням сервиса («начисление» располагаемого ресурса и «списание» использованного при предоставлении сервисов ресурса);
- вычисление и анализ отклонений, формирование рекомендаций по улучшению управления эффективностью.

Алгоритм оценки эффективности заключается в том, что, при известном объеме предоставленных за период сервисов, рассчитывается нормативное потребление ресурсов, которое сравнивается с фактическим. На рисунке 68 представлена процедура расчета отклонений по различным видам используемых ресурсов.

На первой фазе определяется объем фактически произведенных услуг (предоставленных или обслуженных объектов). Выше мы уже говорили, что есть большая разница, для кого представляются услуги электронной почты — для президента компании или для рядового клерка. Тем не менее на этой фазе мы должны сравнить между собой «лебеда», «рака» и «щуку», если они находятся в области внимания одного сервиса.

В табл. 17 приведены примеры эталонных (стандартных) объектов для различных инфраструктурных сервисов.

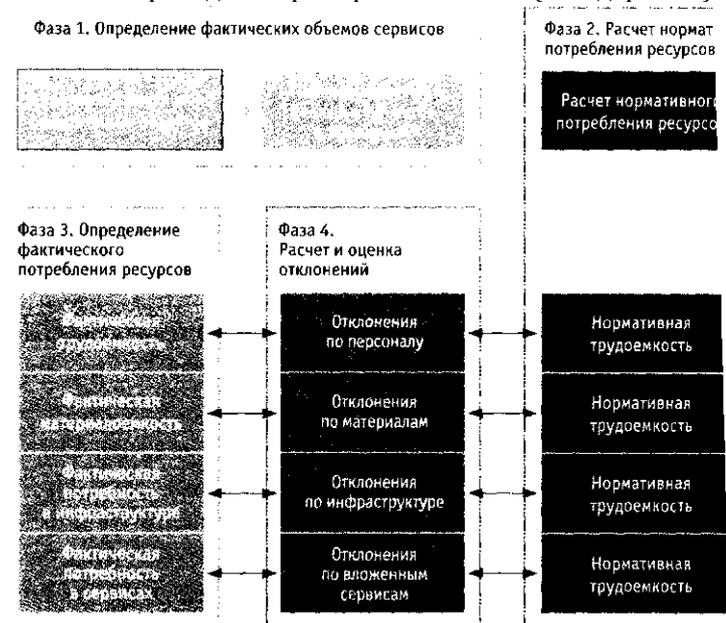


Рис. 68. Оценка потребления ресурсов с помощью РТК

Таблица 17. Примеры эталонов

Сервис	Уровень сервиса	Описание эталона	Ключевые характеристики
Предоставление вычислительной мощности (серверный парк — выделенный сервер)	Выделенный сервер	1 одноядерный процессор архитектуры CISC с тактовой частотой 1 ГГц, ОЗУ 1 Гбайт	Процессор, количество ядер, архитектура, тактовая частота, оперативная память
Хранение данных (системы хранения данных)	Стандартный объем хранения (на дисковых массивах)	10 Гбайт	Емкость, архитектура (дисковые массивы, SAN)
Обеспечение сетевой связанности (предоставление каналов связи)	Стандартный канал связи (канал с гарантированной полосой пропускания)	Гарантированная полоса пропускания 128 Мбит/с	Полоса пропускания (128 Мбит/с, 10 Мбит/с загрузка)

91

Уровни фактически предоставляемых сервисов (реальных объектов) должны быть отнесены к стандартным уровням (стандартным объектам-эталонам).

Разберемся с понятием «эталонный объект». Например, есть 15 разных серверов, они все схожи и требуют выполнения похожих процедур. Один из серверов, наиболее типичный для компании или рынка, принимается за эталон. Соответственно, операции по его обслуживанию, их стоимость, частота, продолжительность и прочие параметры принимаются за эталонные. Для остальных серверов устанавливаются переводные (поправочные) коэффициенты, подбираемые опытным или теоретическим путем.

В книге [5] Р. А. Бирбраер и И. Г. Альтшулер предложили термин «деталь-представитель». Это понятие позволяет свести большой ассортимент деталей и узлов, содержащий тысячи наименований, к небольшому количеству деталей-представителей, технологически типовых деталей и исследовать, моделировать только их. Прочие же детали и узлы оцениваются экспертно с помощью поправочных коэффициентов, таким образом появляется возможность создания нормативной базы. Расчетно-технологические карты готовятся только для эталонных объектов, что во много раз сокращает сроки и трудоемкость этой чрезвычайно важной работы.

Число эталонных объектов может изменяться со временем. Поначалу можно использовать очень грубую оценку, которая, по мере накопления опыта и увеличения точности оценки эффективности, может изменяться.

Развитие технологии управления сервисами, внедрение новых процессов (планирование ресурсов, управление мощностями и т. п.) может также приводить к уточнению эталонов. При этом очень важно корректировать имеющиеся исторические данные (там, где возможно) с учетом этих изменений.

На второй фазе с помощью расчетно-технологических карт рассчитывается нормативное потребление ресурсов различных видов. Ранее уже говорилось, что не нужно вести расчет сразу для всех видов ресурсов. Сначала можно рассчитать, например, только использование персонала. Получив устойчивую картину управления по одному ресурсу и сгладив колебания, можно вводить новые виды, постепенно усложняя расчет. Начать лучше с ресурса, вносит наибольший вклад в затраты сервиса. Управление затратным ресурсом может дать наибольший экономический и психологический — успех в начале пути окрыляет) эфф<

И еще один практический совет: учитывая, что картина т мации ресурсов в процессе производства достаточно и изменчива, не стоит использовать слишком детальные схе формации ресурсов в производственном процессе. Это мо; сделать позже, выработав приоритеты с учетом веса данног в деятельности всей сервисной службы.

На третьей фазе оценивается фактическое потребление. Понятно, что все ресурсы разные: нет, например, людей со одинаковой квалификацией. Поэтому здесь проводится п «взвешивания» реальных объектов в эталонах.

Некоторые виды ресурсов взаимозаменяемы — так, п| твии на рабочем месте инженера нужной квалификации е в ряде случаев, может выполнить другой специалист. Спи сервис нужно именно тот ресурс, который был испльзов; страшного. Ниже мы рассмотрим, как это повлияет на р расчета эффективности.

На четвертой фазе рассчитываются отклонения в объеме и потребленных ресурсов. Анализ соответствия фактическо ресурсов нормативному дает возможность вырабатывать рующие воздействия. Это ключевой момент — зачем воо! информация, если по ней не принимаются решения?

На основе полученных отклонений можно уточнить сое няемых операций, требования к используемым ресурсам в компании нормативы и т. п.

На первых порах приходится достаточно часто вносить в РТК. Это связано с тем, что в самом начале внед| моделируют фактическое положение дел, а при их разработ!

часто опираются на мнение исполнителей. Поэтому РТК первой версии являются отражением исполнительских мнений, слепым «слепком» с них. По мере накопления опыта критичность подхода к оценке объема потребных ресурсов возрастает. Новые нормативы могут отличаться от первичных на 50-100%. Именно здесь становятся видны резервы, которые открывает структуризация и наведение порядка.

В самом начале суммарная ошибка в прогнозировании расхода ресурсов может достигать 100% и более. По мере развития технологии управления сервисами регулярные процедуры отслеживания проектной и сервисной деятельности могут дать достаточно точные нормативы для выполнения операций.

Однако, когда суммарная ошибка приблизится к 30-50%, дальнейшая работа по уточнению нормативов может не

дать желаемых результатов. Конечно, это не повод отказываться от средневзвешенной оценки. Просто необходимо разбираться с режимом исполнения работ и оценивать периоды, когда эти работы нужно проводить, выделяя их в отдельные проекты.

На рисунке 69 представлены результаты учета рабочего времени, расходуемого для предоставления сервисов одним из подразделений «IT Епегду». По оси абсцисс указан период списания, по оси ординат — суммарное количество списываемых на предоставление сервисов человеко-часов в месяц.

Видно, что фактические затраты, получаемые с помощью отчета о расходовании времени персоналом подразделения, превышают плановые в течение четырех месяцев. Именно в это время:

- уточнялась методика списания рабочего времени на элементы деятельности, нормативы на потребность в ресурсах той или иной операции, соотношение квалификации и нормативов;
- проводилась работа с сотрудниками, ответственными за учет рабочего времени в подразделении, и т. п.

В результате указанных мероприятий плановая оценка в апреле приблизилась к фактической, а в мае превысила ее. Оценка расходования ресурса в июне практически совпала с фактическими данными.

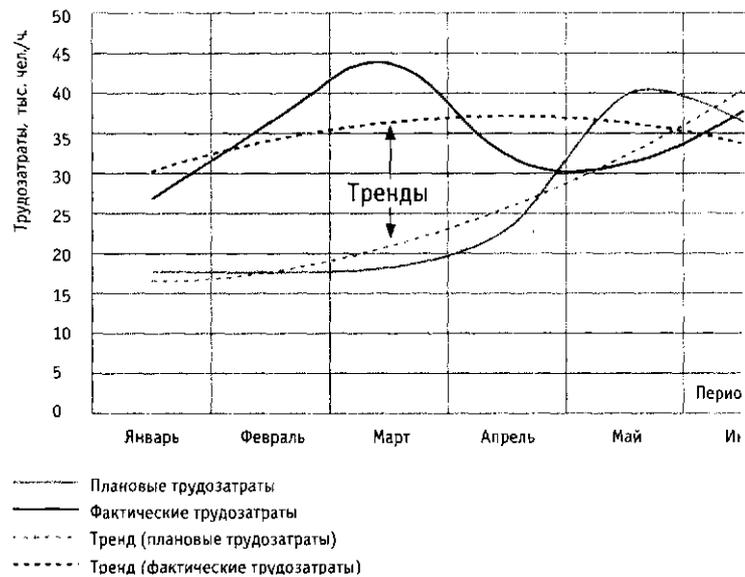


Рис. 69. Динамика точности прогноза РТК

Рассмотрим подробнее причины таких отклонений и возможны корректирующие воздействия. Предположим, что за указанный на гр. период объем наличного ресурса и объем предоставляемых сер не изменяется. В этом случае потребность (для определенное сячная) в ресурсах от периода к периоду должна быть одинак. Реальная картина (см. рис. 69) дает иную динамику. Фактич расход ресурса (в нашем случае — персонала) колеблется из ца в месяц. Действительно, по некоторым сервисам за этот п наблюдалось изменение объема производства. Причем коле значительно превышают потребности в рабочей силе, которая чтобы обеспечить эти изменения.

Причиной колебаний в фактическом расходе ресурсов могут

- ошибки в определении объемов производства (по уровня
- неточность в определении состава операций;
- использование ресурсов, не соответствующих требов РТК;
- ошибки в оценке ресурсоемкое™ операций;
- ошибки в оценке фактически потребленных ресурсов;
- наличие крупных периодических регламентных работ по обслуживанию;
- выполнение незадекларированных работ и проектов и т. п.

В рассматриваемом примере проводилось постоянное уточнение процедуры мониторинга эффективности практически по всем указанным направлениям. Основной эффект был достигнут за счет исключения крупных периодических работ, которые выполнялись в рамках предоставления сервисов.

Напомним, что крупные объемы работ, которые периодически проводятся в рамках регламентов, необходимо выявлять и исключать из сервисных операций, оцениваемых средневзвешенно, а затем учитывать отдельно, включая в проекты особого типа.

На первых порах расчетно-технологические карты учитывали объемы производимых операций усредненно, т. е. сервисы из месяца в месяц включали один и тот же состав операций для обслуживания одного объекта. С целью уточнения РТК периодические регламентные работы были выявлены и исключены из состава регулярных (ежемесячных) работ по сервису. Это позволило значительно снизить колебания и отклонения от нормативов, повысить точность прогнозирования потребности в ресурсах.

В качестве иллюстрации процедуры мониторинга эффективности рассмотрим фрагмент отчета, пр оценке эффективности персонала.

Таблица 18. Пример расчета эффективности сервиса по РТК

Сервис	Сбор и обработка отчетной информации по теме	Сопровождение системы управления ресурсами
Эталонный объект	Эталонная форма отчетности	Эталонный пользователь
Отклонение по стоимости, Кст	23%	8%
Фактическая стоимость, тыс. руб.	794,8	437,3

Сервис	Сбор и обработка отчетной информации по теме	Сопровождение системы управления ресурсами
Плановая стоимость, тыс. руб.	644,3	406,6
Разница стоимости, тыс. руб.	-150,5	-31,3
Отклонение по трудозатратам (Ктз)	26%	18%
Фактические трудозатраты, чел./ч.	580,0	238,6
Плановые трудозатраты, чел./ч.	459,9	290,0
Разница трудозатрат, чел./ч.	-120,1	52,0
Отклонение по квалификации (Кквал)	2%	31%

В колонках плановой стоимости и трудоемкости представлены, рассчитанные для фактического объема потребления с нормативов расчетно-технологических карт. Фактические отличаются от них в различной степени.

Анализ коэффициентов отклонений по стоимости (Кст) и тр ратам (Ктз) дает возможность определить причину соответствия отклонений. В первом случае превышены и трудоемкость, и сто работ. Причина этого может заключаться в неверном учете работ, неадекватном составе операций или неверной оценке емкости по операциям. В то же время превышение может быть связано с некорректным отнесением фактических результатов (в случае — форм) к эталонным.

Коэффициент отклонения по квалификации персонала (Кквал; всего 2%) говорит о том, что при проведении работ использован персонал соответствующей квалификации.

Во втором случае Кст дает высокую оценку точному нормированию стоимости работ, но отклонение по трудоемкости слишком велико. При этом коэффициент отклонения по квалификации использованного персонала дает возможность определить причины снижения стоимости работ — использовался персонал более высокой квалификации! С учетом особенностей конкретного случая эта информация может быть использована службами по работе с персоналом для выработки корректирующих воздействий.

Подобный дисперсионный анализ может проводиться и для других используемых при предоставлении сервисов ресурсов. Полезность РТК в том, что структурируя таким образом деятельность сервисной компании, можно:

- выявлять узкие места;
- задавать себе и подчиненным «неприятные» вопросы;
- определять уровни реагирования на определенные (пороговые) значения показателей.

Сначала в качестве уровней реагирования на отклонения можно установить планку в 50%. Постепенно, по мере накопления опыта, эта планка будет снижаться, повышая чувствительность системы управления.

РТК дают также возможность отслеживать динамику изменений, происходящих в подразделениях, проводя внутренний бенчмаркинг или анализ «брешей», нестыковок (gap analysis) по единым показателям. Сервис, выстроенный и управляемый в соответствии с изложенным подходом, становится эффективным строительным материалом, обеспечивающим мирное и конструктивное преодоление пропасти непонимания и естественного конфликта интересов между клиентом и провайдером.

Инструмент 9:

каталог и меню бизнес-услуг

Передний мост!.. Казалось бы детали, Но без него и задний ни к чему.

Владимир Высоцкий Тема гамбургера

Чтобы осуществить простейшую (с точки зрения бизнеса) операцию — выписать счет, человек должен включить компьютер (и тот должен работать), запустить приложение, войти в сеть и т. д. То, что с точки зрения бизнеса является простейшей операцией, с точки зрения сервиса может быть результатом работы целой цепочки разнообразных сервисов.

Бизнесу нужна функциональность, приложениям для функциональности нужны вычислительные мощности. Вычислительным мощностям, кроме своих ресурсов, нужна сетевая связанность. Каждый следующий технологический уровень должен быть клиентом предыдущего, организуя вертикальные производственные цепочки. Клиент, получая услугу или товар, взаимодействует с провайдером, который, в свою очередь, выстраивает отношения со своими поставщиками, при этом беря на себя всю ответственность перед клиентом за конечный результат.

Подтверждая жизнеспособность такой логики, в [19] автор описывает процесс изготовления своего ноутбука марки Dell: «Вся производственная цепочка моего компьютера, с учетом поставщиков и их поставщиков,

включила около 400 компаний в Северной Америке, Европе и особенно в Азии, и 30 из них были ключевыми игроками».

В [4] приводятся данные по структуре внешнеторгового оборота Китая: «Товары, которые собираются из импортируемых деталей и комплектующих, сейчас составляют примерно 55% всего объема китайского экспорта и около 65% товаров, которые Китай экспортирует в Соединенные Штаты». Далее авторы говорят о том, что «главным в этой ситуации является то, что географическое рассредоточение процесса производства постоянно растущего объема товаров приводит сегодня к уменьшению значимости данных о двусторонней торговле, в сравнении с более ранним периодом, когда процесс производства в основном был организован вертикально, а не горизонтально».

В эпоху глобального аутсорсинга такая же картина складывается и в сфере услуг. В недавние времена подавляющая часть звеньев сервисных цепочек концентрировалась в одной стране и часто — в одной компании. Сегодня время критично, и бизнес в ходе обострения конкурентной борьбы переходит от вертикального к горизонтальному, эстафетному мышлению. Каждый старается заниматься своим делом и делать то, что он умеет лучше всего и лучше всех (остальное можно купить). «Вертикальщики» занимаются отраслевой спецификой, «горизонтальщики» — неспецифическими сервисами, схожими для различных сегментов рынка.

Аутсорсинг как способ удовлетворения потребностей бизнеса имеет несколько различных форм. Далее мы будем говорить о них подробнее. Здесь же отметим лишь, что технологически-ориентированная парадигма управления, в которой каждый сервис — сам по себе и которая стимулирует работу с клиентами в рамках отдельных технологических слоев, скорее свойственна ИТ-аутсорсингу (ИТО).

Бизнес-ориентированные сервисы сосредоточены на ближайших к клиенту звеньях сервисных цепочек, обеспечивающих выполнение определенных бизнес-функций. Такой подход свойственен аутсорсингу бизнес-процессов (ВРО). Именно эта форма в последнее время завоевывает себе все больше места под солнцем, вытесняя ИТО. Поэтому компании, решившие почивать на лаврах ПО, должны еще раз внимательно посмотреть на мировую статистику рынков ВРО и оценить тот факт, что индийские, да и китайские, компании, занимающие ключевые позиции в мире по этим направлениям, уже пришли в Россию. Поздравляем. Это только добавит интриги в нашу пьесу.

Анализ трендов рынка аутсорсинга бизнес-процессов, приведенный в [21], также говорит о том, что сервис-провайдеры активно расширяют свои возможности по предоставлению услуг для горизонтальных рынков. Закрепляясь на одном горизонтальном рынке, сервис-провайдеры завоевывают смежные, постепенно расширяя свое присутствие.

Горизонтальные сделки, утверждается в [21], занимают большую часть сделок в сегменте аутсорсинга бизнес-процессов — 75% по сумме сделок и 92% — по их числу. На рисунке 70 представлена динамика снижения доли вертикальных сделок по данным [21].

Эксперты (журналисты, экономисты, маркетологи) дружно твердят, что структура бизнеса становится все более горизонтальной, плоской. Продукты все более приближаются к терминологии, на которой говорит бизнес. Это, возвращаясь к нашей теме, означает, что сервисы и, соответственно, соглашения об уровне сервисов, должны иметь бизнес-ориентированную структуру. Надо управлять кадрами — пожалуйста. Надо выписывать счета — нет вопросов. Надо обслуживать серверы... стоп. Зачем? Зачем бизнесу серверы? Ему нужны счета, бухгалтер и кадры! Это его потребности, серверы ему не нужны.

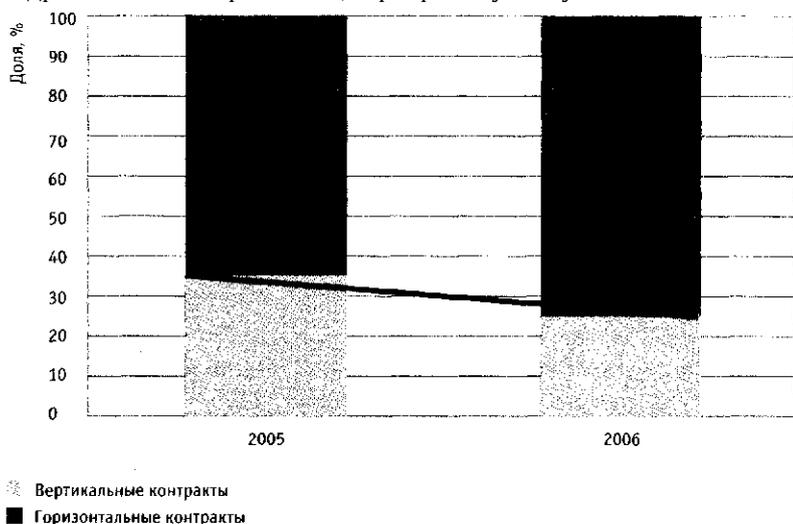


Рис. 70. Динамика сделок по аутсорсингу бизнес-процессов

То есть, с одной стороны, происходит горизонтальное структурирование рынка. С другой — клиент предпочитает покупать бизнес-ориентированные услуги. Мы привели эти данные для того, чтобы продемонстрировать глобальный тренд: начинают работать сервисные цепочки!

В российской практике, похоже, это не так. По опыту авторов, большинство существующих соглашений об уровне сервиса (SLA) управляет уровнями не бизнес-ориентированных, а технологически-ориентированных (серверы, хранение данных, телекоммуникации и т. д.) сервисов.

Почему?

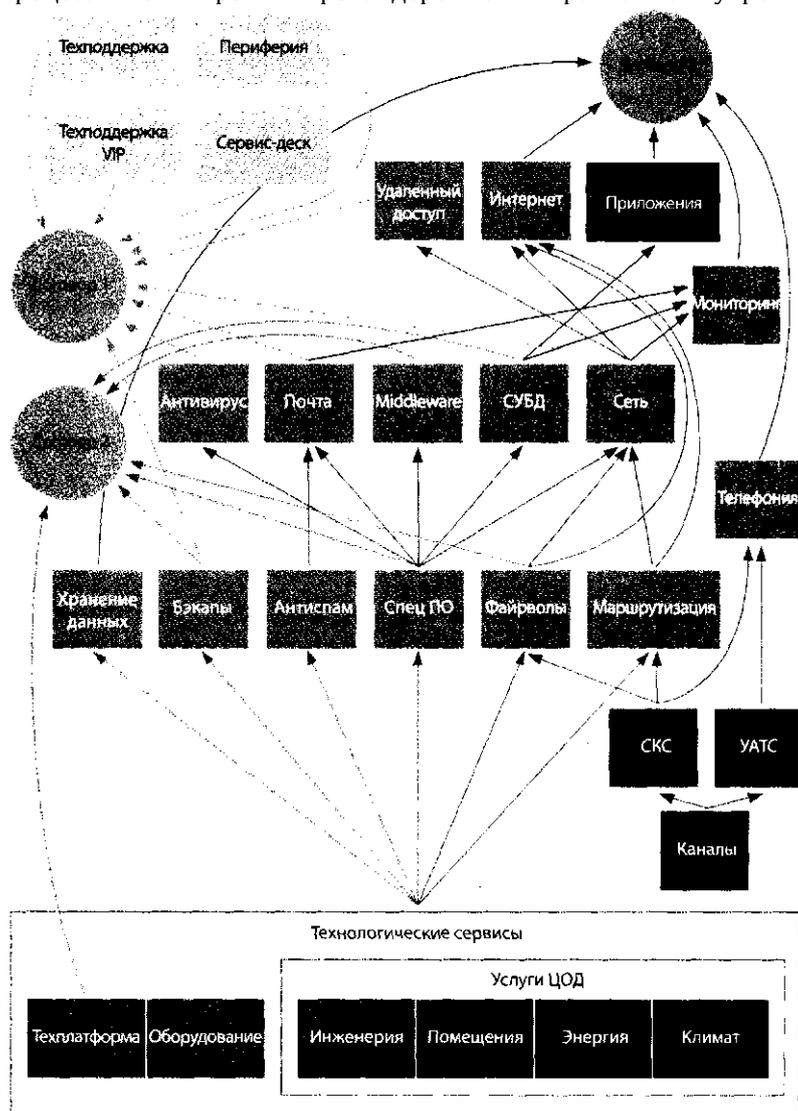
1. Провайдеры и заказчики только недавно научились (или еще только учатся) управлять сервисами.

2. Во главе ИТ-служб бизнеса стоят специалисты, вышедшие из ИТ, и технологический язык для них более привычен (нередко это единственный язык, которым они владеют).
3. На технологическую ориентированность соглашений об уровне сервиса влияет и то, что многие предприятия используют собственную инфраструктуру для обеспечения потребностей бизнеса. Технологическая ориентированность SLA обеспечивает максимальную прозрачность ценообразования.
4. Технологические слои — телекоммуникации, серверы, приложения — значительно более консервативны, чем бизнес-запросы. Рябь или даже шторм на поверхности моря слабо отражается в его глубинах.
5. И, наконец, потому что управлять цепочками гораздо сложнее, чем отдельными сервисами. А с сервисами еще далеко не все научились управлять.

Бизнес является клиентом только одного из уровней, чаще всего, клиентом уровня «приложения» или даже отдельных его бизнес-функций, а дальше выстраивается многоярусная цепочка субподрядчиков. Между технологически-ориентированными слоями выстраиваются отношения «клиент—провайдер». Это каналы взаимодействия, определяющие детальные технологические требования и режим использования, способы информирования друг друга, механизмы разрешения конфликтных ситуаций и т. п.

При этом потребности идут сверху, от клиентов, а процесс выстраивания — снизу, от провайдеров. Результат здесь не достигается в одночасье, а требует притирки и больших усилий с обеих сторон на каждом уровне. В идеале бизнес должен ограничиться языком бизнес-функций, не опускаясь на уровни внутренней технологической «кухни», а провайдеры разных уровней должны договориться между собой о «внутренних делах».

Поскольку большая часть работы ложится на плечи сервис-провайдеров, поэтому и активность должны проявлять, прежде всего, они. Беда в том, что это происходит далеко не всегда. Вопрос — как запустить этот процесс и мотивировать провайдеров на выстраивание внутренних технологических отношений?



- Прикладной уровень
- Поддержка пользователей
- Инфраструктурный уровень
- Инженерный уровень

Рис. 71. Пример сетевой модели сервисов

Отчасти все, о чем говорится в этой книге, направлено на создание такого мотивационного климата, потому что именно в нем кроется основной резерв оптимизации издержек, повышения производительности и формирования

инновационного характера отношений между клиентами и провайдерами.

Сервисы нижних уровней (инженерные, телекоммуникационные, отвечающие за обеспечение надежной среды эксплуатации инфраструктуры) обеспечивают работу множества сервисов, связанных с работой различного специализированного оборудования — маршрутизаторов, серверов, систем хранения данных.

Те, в свою очередь, обеспечивают работу приложений различного уровня — от электронной почты до корпоративных информационных систем и специализированных информационных ресурсов. Посредством многочисленных бизнес-функций обеспечивается работа персонала и технологических систем бизнеса.

Переплетение сервисов представляет собой сетевую модель, состоящую из цепочек «сборки» конечного продукта.

Ниже приведен пример потоков финансирования сервисов, предоставляемых бизнесу одним из провайдеров.

Из рисунка 71 видно, что потоки финансирования сервисов имеют преимущественно технологическую структуру.

В условиях неструктурированных сервисов каналы взаимодействия представляют собой паутину,

жизнедеятельность которой обеспечивают специалисты провайдеров. Если не определены слои и каналы взаимодействия, не формализованы ожидаемые результаты работы каждого элемента, лежащего на перекрестье уровня и канала, управлять этой паутиной и, тем более, оптимизировать ее работу крайне сложно и небезопасно.

Бизнес понимает необходимость выполнения работы по распутыванию паутины сервисов и трансформации ее в сервисные цепочки. Однако, принимая во внимание, что основная часть этой кропотливой работы выполняется специалистами провайдера и нужна, прежде всего, ему, бизнес не видит возможности ее эффективного финансирования.

Действительно, структурирование при отсутствии заинтересованного и ответственного провайдера — черная дыра, в которую можно инвестировать сколь угодно много. А в результате, по меткому чанию одного из специалистов, может быть получено только «ерваге» (т. е. бесполезные бумаги в шкафу).

Таким образом, с одной стороны, бизнес не жаждет выступить в заказчика формирования механизма структурирования серв и формирования бизнес-ориентированных сервисных цеп С другой стороны, провайдер, который имеет исключительные полномочия по предоставлению сервисов бизнесу и один может выпо; эту работу всерьез, и так неплохо себя чувствует. К чему ему ли1 напряги и риски?

Поэтому и не сдвигается с места огромный объем работы, ож «трансформационного аутсорсинга». И сервисные цепочки не ворачиваются в сторону бизнес-ориентированности и форми| ния ценного для бизнеса конечного продукта. А бизнес продол потребляет сервисный «гамбургер» по слоям, в которых он пони все меньше и меньше. Мировые тренды не верны?

Кто же делает первый шаг? Пока бизнес не готов к формулиров; запроса, можно инициативно начать выстраивать процесс вложе! сервисов снизу вверх — в технологической зоне. При появл< у бизнеса потребности видеть сервисы не в одном аспекте, а в гом, провайдер, обладающий навыками расчета потребления р< сов вдоль сервисных цепочек, может легко представить клиент меню в разрезе, удобном клиенту. Хотите на английском? На хи Попробуем все же на русском.

Итак, формулировка задачи. Сервисная деятельность разделен слои (прикладной, инфраструктурный, инженерный и т. д.). В раі каждого слоя можно выделить устойчивые элементы, связанн предоставлением определенного сервиса, продукт которого мо охарактеризовать количественно и качественно в виде соглаш< об уровне сервиса.

Между этими элементами, в том числе и элементами различных с; организуются устойчивые связи-звенья типа «клиент—провай;

(в РТК эти связи мы обозначили как вложенные сервисы — см. рис. 57). Последовательность этих звеньев образует сервисные цепочки.

Только выделив сервисы-звенья и определив их характеристики, можно построить сервисные цепочки.

Требования клиентов будут формироваться сверху вниз — от уровня бизнес-функций. В то же время ресурсные возможности (снизу вверх) от технологических слоев к прикладным, вплоть до конечного продукта, предоставления сервисов, удовлетворяющих потребности бизнеса (см. рис. 74).

И только активное и адаптивное взаимодействие всех участников производственного процесса, имеющих различные системы управления, корпоративные культуры и цели, позволит получить реальную эффективность и клиенто-ориентированность. Отсюда вытекают две задачи, которые мы постараемся решить ниже.

- Управление сервисными цепочками в подведомственной зоне (подробно этот вопрос рассматривается в разделе «Инструмент 10: сетевая модель оказания услуг»).

- Управление отношениями с поставщиками услуг (этот вопрос будет рассмотрен в разделе «Инструмент 11: модели аутсорсинга»).

Для решения первой задачи совершенно неважно, как и на основании каких соглашений об уровне сервиса будут оплачиваться предоставляемые услуги. Оплата услуг в подавляющем большинстве случаев будет производиться так, как удобнее клиенту, в зависимости от его уровня зрелости. Один клиент будет требовать отдельной оплаты по каждому уровню^ Другой — по каждому элементу. Третий — по бизнес-ориентированым конечным сервисным продуктам.

Провайдеру надо выстраивать собственную устойчивую модель предоставления сервисов (помните про идеальный SLA?) и учиться правильно распределять денежные знаки, вырученные от оказания услуг клиенту, по звеньям сервисной цепочки, находящейся в его юрисдикции. Без оценки экономической эффективности каждого звена невозможно реально управлять сервисами, включенными в цепочку, и развивать их, инвестируя в инфраструктуру, персонал.

Решение второй задачи связано с тем, что в последнее время находят применение все более экзотические и более сложные схемы аутсор синга. Часть сервисов, слабо структурированных, динамичных и кри тических, бизнес,

скорее всего, будет сохранять под своим контролем в зоне внутренних подразделений или экзитивных провайдеров — тех которыми он может управлять и требовать любой степени раскрытия внутренней информации. Более структурированные и стабильные сервисы он будет сбрасывать внешним провайдерам, которые ограничивают его вмешательство во внутренние дела.

Сервисные цепочки позволят более точно формулировать критерии перехода от одного режима предоставления сервисов к другому управляя зонами ответственности внешних и внутренних провайдеров. Это особенно важно в условиях высокой специфичности сервисного продукта и отсутствия развитого рынка. Потому что, если бизнес не имеет возможности наблюдать, каким образом провайдер оценивает экономическую эффективность того или иного звена сетевой модели ему в значительной степени придется доверяться провайдеру, а не доверять ему. С этим связаны значительные риски попадания клиенте в зависимость от провайдера.

Для этого важно также понять, насколько легко бизнесу сменит провайдера. Это связано со стоимостью, по принятой у аутсорсера терминологии, «погрузки на борт» (в просторечье — onboarding'a). Если эта стоимость мала (например, при смене провайдера Интернет; или других популярных на рынке услуг), ни к чему утруждать себя рентгеноскопией провайдера. Если же она настолько высока, что услуги провайдера приобретают оттенок исключительности, стоит озадачиться мониторингом его внутренних дел. Хорошо, если отношения с провайдером позволяют это делать открыто и оформлено договорами.

Очень серьезный шаг в этом направлении сделан в рамках пресловутого акта Сорбейнса—Оксли, о котором мы уже упоминали. Бизнес не только может, но и должен проникать на кухню провайдера. Иначе управление его рисками в технологической зоне можно забыть.

Бизнес-ориентированное меню

Бизнес предпринимает настойчивые попытки разобраться, что почем. В этом направлении идет моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов, развитие систем документооборота, систем учета затрат по функциональному принципу и пр. Можно констатировать наличие устойчивого спроса на понимание структуры и стоимости функций, составляющих основу бизнеса. Под воздействием этого спроса в 80-х годах прошлого века появилась методика учета затрат на основе функций (ABC — Activity Based Costing). По сути, РТК — не что иное, как вариант ее использования для сервисной компании.

Бизнес хочет знать цену каждой функции. Желание понятное, но трудно реализуемое. Что же стоит на пути исполнения желаний?

Одна из причин кроется в комплексности и виртуальности — тех ценностях, путь к которым щедро оплачен бизнесом. АРМы времен начальной, «лоскутной» автоматизации эффективно решали отдельные задачи, но плохо взаимодействовали между собой. «Швы» требовали все больше и больше усилий и средств.

Затем настала пора комплексных систем — они хуже решали многие из конкретных задач, но хорошо взаимодействовали в рамках единой системы. Сегодня идеология сервисно-ориентированной архитектуры (SOA) возвращает нас к «докомплексным» временам на новом витке развития, когда эффективность решения отдельных задач хорошо уживается с эффективным взаимодействием сервисов в рамках открытых стандартов взаимодействия.

Практика применения SOA только начинается. Мир бизнеса захвачен пока комплексными бизнес-приложениями и ERP.

Как только мы говорим, что одна комплексная система управления ресурсами предприятия (та же ERP) выполняет все бизнес-функции, сразу создается эксклюзив и бизнес автоматически лишается возможности купить нужную ему функцию у другого поставщика, у которого эта функция выполняется полнее, быстрее или дешевле. К тому же и обойдется, с учетом внедрения и привязки, эта функция слишком дорого.

Комплексные системы, пришедшие на смену «лоскутной» автоматизации, в свое время были значительным шагом вперед, поскольку давали достаточно быстрое и целостное решение. Но при дальнейшем развитии стало ясно, что перейдя на комплексную систему, предприятие садится на «иглу». Тут-то негативные стороны комплекс начали перевешивать ее позитив. Купив текущий оперативный технологический комфорт, бизнес во многом потерял технологическую мобильность, инновационную составляющую и динамику развития конкурентоспособности.

Ведь инновационный форсаж может эффективно поддерживаться только конкуренцией поставщиков разных сервисов. Комплекс же устраняет саму возможность подобной конкуренции (сис можно менять только целиком, а это долго, дорого и рискованно — беда onboarding'a). Бизнес становится заложником разработкой конкретной большой целостной системы. Если они развиваются не очень динамично или, с точки зрения бизнеса, не в ту сторону в которую ему нужно, бизнес начинает испытывать проблемы, и вал их быстро нарастает.

Комплексные системы пытаются подмять под себя все функции как и все универсалы, не очень эффективны. Ведь исполнять один, эффективно много разнородных функций с разными требованиями практически нереально.

Разработчики крупных систем заинтересованы не столько в удовлетворении требований текущих заказчиков (которые и так по выложенным причинам никуда не денутся!), сколько в поиске, привлечении новых клиентов. Текущие заказчики нередко оказываются в положении забытых жен в «гареме» разработчиков!

Пример: крупная генерирующая компания в 2006 году купила одну из лучших в своем классе систем для управления активами. При внедрении оказалась, что система, вполне нормально описывая процесс, не учитывает определенную специфику активов компании. Естественно компания попросила разработчиков внести необходимые изменения. Ответ пришел быстро: «хорошо, мы включим вас в свой план на 2011 (точно по пословице «обещанного три года ждут»). У разработчиков свой план, свои приоритеты. И чем комплексней и больше система, тем она менее мобильна и тем меньше ее интересует каждый конкретный клиент. Никуда он не денется с подводной лодки.

Комплексные системы образовали закрытые, запечатанные рынки, и эта закрытость становится тормозом развития. Возникает совковый комфорт монополиста, комфорт болота, тишины. И люди начинают заниматься

«кулибинизмом», удовлетворяя свое любопытство.

Нужно открыть окна и форточки и почувствовать свежее дыхание рынка. Бизнес заинтересован не в покупке приложения, а в том, чтобы поставщик решил его узкую бизнес-задачу, совместив это решение с уже существующими решениями других задач.

Комплексность лишает смысла оценку стоимости каждого блюда в отдельности. Реальная структура цены от клиента закрыта — all inclusive. Опыт показывает, что в этом случае за невыпитое вино платят и трезвенники, и язвенники.

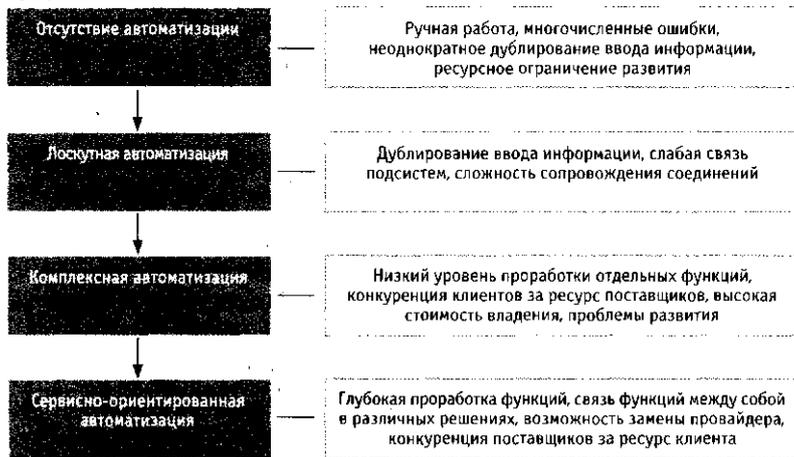


Рис. 72. Эволюция подхода к бизнес-приложениям

В комплексном меню нет борьбы за стоимость функций, нет конкурентных предложений. Структура цены будет такой, какую вам приятно видеть. Хочется видеть дешевую операцию выписки счетов — пожалуйста. Надо подороже — нет проблем, покажем и это. Не х те платить за функции, платите за уход. Потому что, если этого у> не будет, поставщик вообще ни за что не будет отвечать. Затр разнятся настолько субъективно, что доказать и обосновать мо практически все что угодно.

Мытарствуя, бизнес не оставил мечту покупать отдельные сервисы стремится выбирать из клиенто-ориентированного меню, состоя из отдельных бизнес-сервисов, которые могут работать совмес Поэтому провайдеры сервисов должны научиться разговаривать и договариваться между собой. Только так может быть получена д твительно открытая система, эффективная с точки зрения заказч Причем платить за шлюзование теперь будут уже провайдеры.

В [19] Томас Фридман пишет о развитии новых систем кодир(ния (AJAX, APEX и т. д.) и формировании сетей бизнес-приложе (Business Net), которые стремительно распространяются по зен му шару. Такой подход позволяет разработчикам, программы торых отвечают технологическим соглашениям, автоматизируЕ отдельные бизнес-функции, которые автоматически интегрирую в индивидуальные комплексные приложения для клиента. Выбрав те или иные функции, опубликованные на сайтах биз1 сети (например, www.saLesforce.com), клиент создает согласова! работающую систему управления отношениями с клиентами і корпоративную систему управления ресурсами и процессами, особенно важно, в деловой сети эти функции разрабатываются \ курирующими поставщиками, что стимулирует развитие, и оставл: за клиентом право замены одной реализации функции на другую, автоматически приведет к замене провайдера данной функции.

Пока функции, предоставляемые www.salesforce.com, автоматиз! ют лишь отношения с клиентами, но данный подход уже подхва1 другими создателями и координаторами бизнес-сервисов.

Архитектуры типа SOA также пытаются выстроить комплексные с темы по принципу взаимодействующих сервисов, каждый из kotoj может быть «выдернут» и заменен аналогичным сервисом от друг поставщика. Сегодняшние АРМы связаны в комплексную систему, в которой есть общие справочники, все синхронизировано. А главное, что разные сервисы могут предоставляться различными провайдерами.

Если раньше каждый АРМ был изолирован и решение проблемы передачи и синхронизации данных было очень сложным, в сервисно-ориентированных архитектурах они живут и работают в общем смысловом пространстве, даже при различных родителях.

Но что же делать сегодня? Ведь технически нереально быстро отказаться от:

- комплексных систем;
- собственных ИТ-служб;
- навязываемого ими комплексного сервиса.

Да и рынок аутсорсинга пока не оказывает значительного давления на эту ситуацию. К тому же растут цены на нефть. Помните у Хафиза: «Весть пришла, что печаль моих горестных дней — не навечно... Горы злата, монет, самоцветных камней — не навечно...»

От технологического до бизнес-ориентированного мышления — большой'путь. Необходимо, чтобы:

- вызрела архитектура, устоялась сетевая модель сервисов и появились интерфейсы, позволяющие безболезненно и «незаметно» для бизнеса производить замену узлов и звеньев этой сети, реализующих те или иные функции;
- вырос цивилизованный рынок услуг и сформировались устойчивые партнерские отношения между провайдерами (альянсы, сети и т. п.).

Приближение конечного сервисного продукта к бизнес-уровню — не блажь. Само по себе оно не дает

тактического выигрыша, распределять финансы можно по любым цепочкам, независимо от формы сбора денег. Вопрос в том, чем занимается компания в принципе.

Точное обозначение конечных сервисных продуктов компании изменяет не только и не столько механизм распределения вырученных средств. Эти изменения касаются, в основном, стратегии компании:

- рынков, которые она изучает;
- клиентов, которых она ищет;
- слов, которые она произносит;
- имиджа, который она имеет или хочет иметь.

Вот и происходит в мире постепенная миграция ИТ-сервисов в бизнес-сервисы, ИТ-аутсорсинга в аутсорсинг бизнес-процессов, состоящих в основном из ИТ, но нацеленных не на предоставление серверов и поддержку приложений, а на исполнение конкретного перечня бизнес-функций, составляющих «тело» бизнеса.

Структурирование бизнес-ориентированного клиентского меню меняет целеполагание сервисной компании, приводя к последовательности трансформаций (каждая из которых может быть и незаметной), в конечном счете изменяющих внутренние приоритеты и приводящих к пересмотру стратегии.

Уже сегодня необходимо учиться обеспечивать эффективную работу сервисной паутины, трансформируя ее в набор цепочек. Это открывает новые возможности адаптивности меню, состоящего из услуг, максимально приближенных к бизнес-уровню, новые возможности повышения эффективности всей цепочки и точности выбора того звена, инвестиции в которое дадут наибольший эффект и скорейшим образом окупятся. Без оценки экономической эффективности сервисной цепочки можно лишь с удивлением наблюдать за происходящим и пытаться случайным образом угадать, что же делать. Ведь ничего не делать нельзя.

На рисунке 73 приведены основные изменения, происходящие при переходе от управления отдельными сервисами к управлению сервисными цепочками. РТК дает нам возможность управлять издержками и производительностью. Сервисные цепочки позволяют управлять эффективностью инвестиций и, следовательно, мощностью инвестиционного форсажа с точки зрения бизнес-результатов.

Для того чтобы осуществить этот переход, необходимо сконструировать сервисные цепочки из тех сервисов, которые находятся в зоне ответственности, отсечь все лишнее и достроить отсутствующее, а также выявить все случаи перекрестного субсидирования, при котором происходят неуправляемые, а часто и неосознаваемые, внутренние инвестиционные перетоки из одного сервиса в другой. Мы думаем, что сервис убыточен, а он просто — донор и отдает свою кровь другому сервису. Исключишь будто бы убыточного донора, и рухнет вся цепочка.



Рис. 73. Трансформация каталога сервисов в меню для бизнеса

Исключение лишних затрат и прекращение перекрестного субсидирования является лишь одной ступенью к объективизации происходящего. Нужно понять, на чем стоит компания, что ее толкает вперед, а что останавливает. Перекрестное субсидирование обрекает басенных лебедя, рака и щуку всегда быть вместе.

Наша же задача состоит в том, чтобы не разрубать этот узел, а развязать его, отпуская по одному каждого из участников, в такой последовательности и так далеко, как это нужно для обеспечить надежного обслуживания.

Каждый из них должен двигаться в си направлении и со своей скоростью. Мы должны преобразовать нергетический дефект, когда лебедь, рак и щука только мешают другу, в синергетический эффект (при котором $1 + 1 = 3$)!

Каталог сервисов, который раньше представлялся нам плоским и ком, приобретает пространственное воплощение в клиентском м. Взаимосвязи между сервисами становятся не менее значимы, сами сервисы, приводя к их трансформации в цепочки.

На оценку результатов сервисной сети переориентируются и описан выше процедуры — мониторинг качества предоставления сере мониторинг эффективности, оценка финансовых результатов и Цепь, оценивая требования клиента, трансформирует их, переве на язык каждого сервиса.

В конечном счете сервисная цепочка становится представите клиента в рамках производственного процесса.

Требования к ней трансформируются в требования к ней. Сервисная цепочка, в свою очередь, управляет работой каждого звена в интересах достижения качественного конечного результата и удовлетворения клиента, обеспечивается клиенто-ориентированность каждой цепочки \ сетей в целом.

Внутренняя уверенность компании в ясности собственной карьеры мира дает возможность и с клиентами выстраивать четкие отношения! Не всегда это происходит безболезненно и сразу. Но здесь важна дипломатия и твердость. Все же не «искусство должно быть по но народу», а «искусство должно быть понято народом». Усилия пониманию должны быть предприняты клиентом — ведь рисками сути, управляет провайдер. А вот усилия по объяснению, толкованию своей позиции — святая обязанность провайдера, поскольку биз! имеет потребности и готов платить за их удовлетворение.

Вне зоны ответственности и контроля необходимо обеспечить выстраивание прозрачных и управляемых отношений с внешними с провайдерами (игра должна вестись по правилам клиента). И

этого нужно сформулировать ключевые принципы взаимодействия и определить состав тех внешних сервис-провайдеров, которые исповедуют схожие принципы.

Инструмент 10:

сетевая модель оказания услуг

А мне не нужны ваши связи, Пускай я останусь один, Продукты беру не на базе, Я просто хожу в магазин.

Валентин Гафт

Мы уже не раз говорили о том, что расчетно-технологическая карта рассматривает использование различных ресурсов при предоставлении сервиса — труда персонала, оборудования, материалов. Четвертый элемент — вложенные сервисы оживляют РТК каждого сервиса, встраивая его в определенные производственные цепочки. Сервисы, как матрешки, вкладываются друг в друга, устремляясь от технологических к бизнес-продуктам. Причем тот, кто снаружи, отвечает за все, что происходит внутри. Потому что спрос формируется именно бизнес-уровнем.

Сколько таких матрешек может быть в цепи? Сколько угодно. Например, на вход подается электричество, холодный воздух и IP-трафик. Они преобразуются на инженерных, телекоммуникационных, сервисных и прикладных уровнях так, что на выходе получаются бизнес-функции — оболочки сервисных технологических цепочек, радующие глаз бизнесмена.

Однако, чтобы ответственно производить нужный бизнесу продукт — конкретный набор бизнес-функций, нужно охватить единым взглядом и оперативно контролировать все, что происходит от входа (сервисов нижнего уровня) до конечного продукта (каждой конкретной бизнес-функции).

Для этого все хозяйство нужно разделить на «наделы», в каждый которых включается все необходимое для предоставления конкретной бизнес-функции и исключается то, что нужно другим продуктам производимым совместно. Конечно, речь не идет о физическом делении элементов телекоммуникационного, сервисного и производственного хозяйства, обслуживающих ту или иную бизнес-функцию мы уже проходили.

Сегодня каждый из технологических уровней в той или иной степени виртуализирован. Необходимо оценить вклад каждого из уровней в процесс производства бизнес-функции. Таким образом рождается производственная сервисная цепочка, нацеленная на предоставление конкретной бизнес-функции.

Сервисные цепочки неоднородны. Их количество и степень детализации зависит от:

- уровня развития системы управления сервисами;
- характера бизнес-функций;
- объема производства;
- критичности и требований безопасности.

Цепочки могут быть различной длины и ширины — в зависимости от критичности, стоимости, сложности производственного процесса. Одна цепочка может быть нацелена на производство какой-то конкретной критической функции, другая — группы вспомогательных функций.

Если компания только выбирается из стадии «варварства» (по уровню управления сервисными цепочками), детализация может быть малочисленной и простой, на уровне групп бизнес-функций (фактически на уровне департамента или отдела). По мере развития механизмов управления детализация будет постепенно концентрироваться: конкретных бизнес-функциях.

Так же, как нет смысла учитывать оборудование с точностью до рубля так не следует и управлять сервисными цепочками, доходя до конкретной бизнес-функции. Главное — удовольствие клиента. Если функция важна для бизнеса и дорога ему (в разных смыслах), стоит повысить ее приоритет по сравнению с прочими, не столь волнующими клиента кошельком бизнесмена.

Выстроив управление цепочками для приоритетных функций, можно потом решить — что детализировать глубже, а что пока лучше не трогать. Если мы в результате глубокого анализа коммерческого департамента выясняем, что функция мониторинга мировых поставщиков критическая, то на выстраивание управления ею можно потратить силы и средства. И посмотреть, какого уровня сервис предоставляется в каждом звене технологических уровней. Все ли они имеют критический признак? Поскольку речь идет о критической функции, влияющей на бизнес-результат.

Если требуемый уровень не обеспечивается, не надо бизнесу продавать новый программно-аппаратный комплекс. Нужно усилить слабое звено — перевести процесс на другие элементы инфраструктуры, закупить специальное оборудование математику или пригласить специалистов более высокой квалификации. Важно, что решения в такой модели будут приниматься с учетом потребностей бизнеса и возможностей каждого технологического звена обеспечить требования цепочки. Строго говоря, при изменении требований по предоставлению бизнес-функции необходимо, пройдя по цепи сверху вниз, уточнить потребности и возможности

каждого технологического звена и, пройдя обратный путь, снизу вверх, собрать их воедино, в виде проекта по перенастройке цепи или инвестиционной программы. Без такой двухпроходной модели изменения всегда будут неоптимальными.

Хотелось бы отметить, что при создании системы управления сервисными цепочками, управление сервисами на технологическом уровне, о котором мы говорили выше, не прекращается. Без четкого понимания технологических возможностей, уровней сервиса и клиентов технологического уровня цепочка быстро потеряет возможность контроля качества и эффективности.

Технологические слои управления не разрушаются, а фокусируются на удовлетворении запросов клиентов — звеньев цепи вышестоящих уровней. В то же время провайдер сервиса, соответствующего каждому звену в цепи, отвечает не только за результат своей работы, но и за качество продуктов всех слоев, технологически расположенных до него. Ведь он для них — клиент.

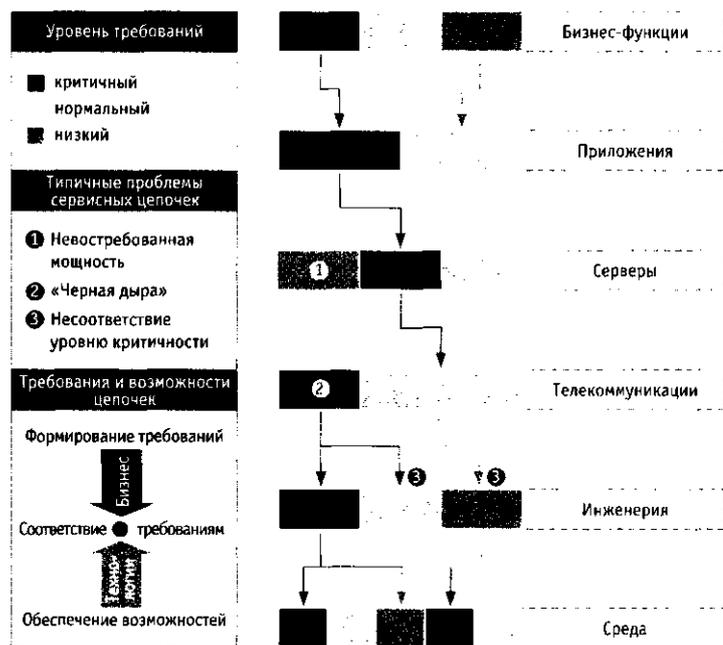


Рис. 74. Шлюзование сервисов в цепочке

Не нужно ставить перед собой заведомо невыполнимые задачи. Ее; хочется сразу управлять цепочками в сервисе с учетом их уровне когда еще:

- общий каталог сервисов не устоялся;
- из названий сервисов не ушли названия конкретные клиенте и их специфика;
- не определено оборудование, используемое каждым сервисом, задача может стать неразрешимой.

Необходима привычка, культура, обыденность в понимании цепочке Поэтому начинать процесс формирования цепочек можно на баз тех РТК, которые устоялись на текущий момент. Очень важно, чтоб основные ресурсы, такие как труд персонала и оборудование, был в них к этому времени учтены.

На первом этапе может быть эффективно решена задача снижения перекрестного субсидирования между сервисами. Это позволит не только более точно перераспределить по предоставляемым сервисам доходы компании, но и выверить натуральную базу распределения — единицы, в которых измеряются результаты сервисов. Кроме того, появится возможность по-новому взглянуть на экономику каждого сервиса и скорректировать маркетинговую политику, а может быть, и расценки на сервисы.

Основная цель снижения объемов перекрестного субсидирования состоит в том, чтобы определить справедливую стоимость каждого сервиса в цепочке. Конечно, окончательное мнение о справедливой цене продукта высказывает клиент, подписывая договор. Поэтому задача — понять, какой вклад вносит каждый сервис в конечный продукт, оплачиваемый клиентом.

Для этого необходима база справедливого распределения, за которую (в рамках компании) можно принять ресурсный вклад каждого сервиса в общий конечный продукт. Если же цепочка включает сервисы, представляемые в режиме аутсорсинга, вклад, по всей видимости, нужно оценивать по фактической стоимости приобретения. На рисунке 75 представлена процедура уточнения стоимости сервиса в целях снижения объемов перекрестного субсидирования.

На основе РТК и данных по фактической стоимости ресурсов и сервисов, приобретаемых в режиме аутсорсинга, определяется стоимость каждого сервиса. На втором шаге, на основе данных о стоимости каждого сервиса и данных о доле, потребляемой каждой цепочкой от каждого сервиса, формируется представление о стоимости каждой цепочки.

Обратим внимание на два принципиальных момента.

Во-первых, на этом этапе эталонные объекты, в которых измеряется объем производства каждого сервиса, могут претерпеть кардинальные изменения. Дело в том, что, формируя РТК, мы ставили себе задачу обеспечить понимание процесса предоставления сервиса. Сейчас мы фактически формируем натуральную базу для распределения поступлений от клиентов на каждый сервис. Менеджеры сервисо этом этапе (коль скоро речь идет уже о деньгах) проявляют горг более активное участие в корректировке РТК.

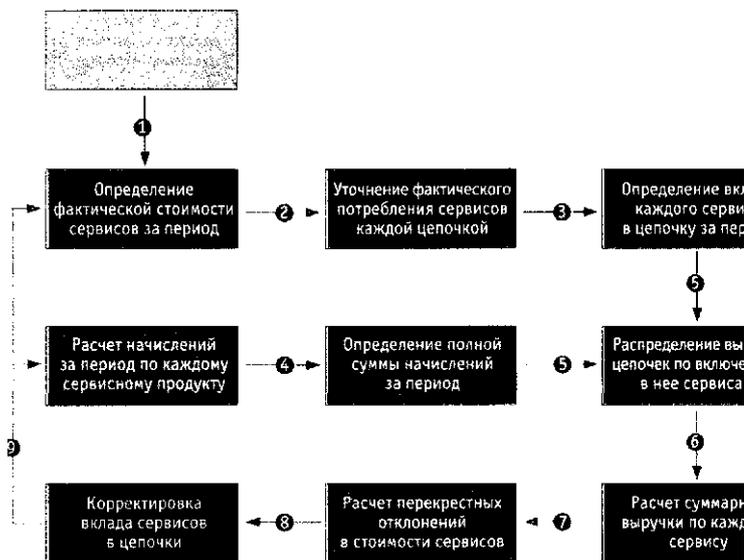


Рис. 75. Процедура определения отклонений при перекрестном субсидировании

Во-вторых, практика показывает, что сервисы, предоставляемые ентам и отраженные в договорах, могут не вполне соответство текущему представлению компании о конечных продуктах. Поэт надо либо цепочки распределения «подгонять» под договоры, л сформировав представление о фактической стоимости каж^А продукта, провести распределение средств, поступающих по г. ворам, на эти продукты. В зависимости от того, что проще еде в текущей ситуации, и надо выбрать способ формирования цеп< в целях снижения перекрестного субсидирования.

На третьем шаге определяется вклад каждого сервиса в стоим каждой цепочки. В таблице 19 приведена матрица распределе формируемая на этом шаге.

Таблица 19. Распределение ресурсов по сервисной цепочке

	Цепочка 1	Цепочка 2	...	Цепочка М	Итого по сервису
Сервис 1	A_{11}	A_{12}	...	A_{1m}	A_1
Сервис 2	A_{21}	A_{22}	...	A_{2v}	A_2
...
Сервис n	A_{n1}	A_{n2}	A_{n2}	A_{nm}	A_n
Итого по цепочке	A_1	A_2	...	A_m	

Таким образом, мы получили распределение всех ресурсов (труда персонала, стоимости оборудования и материалов) на цепочки производимой продукции. При этом стоимость всей цепочки A_m будет равна сумме относимых на нее долей всех входящих в производственный цикл сервисов.

На четвертом шаге формируется картина потребления продуктов, являющихся результатом каждой цепочки. Повторим, что в самом начале запуска расчета потребления по цепочкам, когда перечень продуктов компании еще в значительной степени зависит от того, что заказывает каждый клиент (такое часто случается), в конце каждой цепочки может стоять договор.

По мере того как компания будет формировать каталог продукции, в котором стираются различия в уровне и составе услуг, предоставляемых клиентам, договоры постепенно будут уступать место в таблице типовым продуктам. Это, кстати, может быть количественной и стоимостной метрикой процесса типизации продуктовой линейки компании.

На пятом шаге мы распределяем выручку по каждой цепочке на те сервисы, которые в нее входят, т. е. получаем ту часть вырученных средств, которые относим к каждому элементу в колонках таблицы.

На шестом шаге определяется суммарная выручка по каждому сервису (от A_1 до A_n). Это позволяет рассчитать отклонения в оценке участия каждого сервиса с учетом представлений о нормальной рентабельности для цепочек и сервисов (седьмой шаг).

Наконец, на восьмом шаге вырабатываются корректирующие воздействия. Мы можем уточнять способы определения вклада сервисов в ту или иную цепочку, пересматривать суммарную стоимость цепочки и справедливые тарифы и т. п.

Заключительный девятый шаг — это реализация корректирующих мероприятий, призванных нормализовать картину использования каждого сервиса в каждой цепочке.

Подобная процедура не гарантирует нам красивую картину, в которой каждый сервис окажется рентабельным. Однако очевидна ценность полученного результата: менеджмент сможет установить, каким образом происходит реальное финансирование сервисов и где в этой картине существуют перекосы, которые необходимо исправлять. Расчет сервисных цепочек позволяет оценить, как реально течет кровь по сервисному организму провайдера, и определить места, куда она не проникает. Появляется что-то вроде «карты кровообращения сервисной компании».

Очень важный эффект, достигаемый при этом: становятся очевидными сервисы, включенные в цепочку, но не

учтенные при ценообразовании. В «1Т Епегду», в частности, было выявлено, что сервис «Хранение данных» не был включен ни в одну цепочку, хотя достаточно активно в ряде цепочек использовался.

Даже без пересмотра договоров с клиентами и тарифов на конечные продукты по каждой цепочке запуск регулярного расчета и корректировки результатов по каждой цепочке позволяет получить значительно более адекватную картину оценки эффективности подразделений. В ней будут учтены многие нюансы, которые ранее оставались вне поля внимания руководства.

Внедрение расчета стоимости цепочек сталкивается на практике со многими трудностями. Одна из них — циклические связи. Рассмотрим, к примеру, услуги технологического мониторинга. Он использует достаточно сложную инфраструктуру — серверы, программное обеспечение, сетевые услуги и т. п. Таким образом, сам технологический мониторинг используется теми сервисами, которые обеспечивают его же работоспособность и качество.

Можно привести много других примеров, которые демонстрируют сложность процесса выстраивания цепочек. Здесь очень важно исходить из практической значимости и возможной погрешности в оценке, которая возникает по причине включения или исключения из рассмотрения того или иного эффекта.

Итак, сервисные цепочки позволяют нам:

- уточнить продукты каждого сервиса;
- определить источники финансирования и уточнить тарифы на услуги;
- измерить эффективность процесса формирования продуктовой линейки сервисной компании;
- получить более точную оценку эффективности подразделений, участвующих в сервисных цепочках;
- обеспечить точность и клиенто-ориентированность инвестиций и т. п.

Есть еще один очень важный культурный шаг, который совершает сервисная компания, переходя к управлению сервисами посредством цепочек. Теперь она может оказывать услугу любой сложности, правильно рассчитывая ее эффективность, точно определять узкие места и устанавливать приоритеты в развитии инфраструктуры, в зависимости от нацеленности на те или иные продукты. Цепочки дают возможность (пользуясь маркетинговой терминологией бостонской матрицы, см. [2]) разглядеть «трудных детей», «дойных коров» и «собак». И не пропустить «восходящие звезды».

Управление цепочками сервисов позволяет также перейти к предоставлению бизнес-ориентированных услуг, которые будут изменяться, отслеживая изменения потребностей бизнеса или будут опережать их, если у бизнеса есть понятная стратегия развития. Одним словом, компания может из ИТ-аутсорсинговой (ИТО) перерасти в ВРО-компанию, предоставляющую сервисы в режиме аутсорсинга бизнес-процессов. Это ли не цель? Ведь «плох тот солдат...» Этот путь прошли многие крупные сервис-провайдеры. В отчете ШС [21] гот «традиционные ИТ-сервис-провайдеры прогрессируют в н своих ВРО-побед»... Может, пора и нам?!

Инструмент 11: модели аутсорсинга

Иди навстречу ближнему. Не дай ему зайти с тылу.

Станислав Ежи Лец

«Ценность компании определяется той стоимостью, кото| тели готовы заплатить за ее товары и услуги», — сказал в Портер. Вся деятельность компании он предложил разде группы процессов:

- основные или первичные, которые нацелены на созд, рентного преимущества (физическое создание продукт; доставка потребителям, послепродажное обслужив;
- вспомогательные, которые обеспечивают деятельность (общий менеджмент, правовая, финансовая, кадров, ность и пр.).

Важнейшими для компании являются первичные виды де? Именно они формируют «цепочки ценности», в них зас конкурентные преимущества, которые можно поддержат! или, напротив, ослабить изменениями во вспомогатель деятельности.

В общем случае, часть из указанных видов деятельности (| ходится под управлением бизнеса. Другая часть принадле (по Портеру — системе ценностей), в контексте которой с бизнес (доступ к каналам распределения, поставщики сы и не управляется им.

В [13] Майкл Портер утверждает, что компания может созд конкурентное преимущество за счет оптимизации или кос связей между звеньями цепочки ценности за пределами своего бизнеса. Проецируя эти слова на обсуждаемую нами тему, модели аутсорсинга являются инструментом такой оптимизации и координации.



Рис. 76. Структура аутсорсинга различных процессов

Различные модели аутсорсинга позволяют расширять зону ответственности компании, включая в нее участвующих в цепочке независимых партнеров, деятельность которых осуществляется «за пределами бизнеса», но «оптимизируется и координируется» с целью обеспечения эффективности всей цепочки ценности.

Эволюция моделей аутсорсинга

Эволюция форм взаимодействия с внешними организациями протекает в направлении расширения области и глубины этого взаимодействия. При этом, с одной стороны, увеличиваются риски бизнеса, в том числе и за счет снижения возможности контроля над ресурсом. С другой стороны, увеличивается маневренность бизнеса за счет исключения непрофильной или второстепенной деятельности и фокусировки, концентрации на решении основных задач.

В [22] приводится последовательность основных этапов этой эволюции — от закупок «коробок» до аутсорсинга бизнес-процессов.



Рис. 77. Эволюция моделей сорсинга

Начиналось все с того, что бизнес старался контролировать и держать в штате всю критическую компетенцию, а на балансе — все критические активы. Отношения с внешними поставщиками ограничивались поставками необходимого программного обеспечения и оборудования.

Когда возникла задача снижения издержек и сохранения маневренности бизнеса при быстром изменении объема производства, компании решили, что в штате следует держать лишь ключевых специалистов. Основная компетенция для создания решений приобреталась у внешних подрядчиков по срочным контрактам. На этом этапе в фокусе внимания бизнеса находился процесс управления рисками проектной деятельности.

На смену проектному аутсорсингу пришел ауттаскинг — способ организации взаимодействия с поставщиками, при котором им передаются на выполнение отдельные задачи. Это была «первая ласточка» сервисного управления, когда речь шла не об ограниченном во времени проекте с конечной целью, а о непрерывном выполнении определенного ряда задач.

Пройдя через трудности ауттаскинга, некоторым организациям уже сегодня удалось выйти на эффективную работу в режиме аутсорсинга, когда внешний поставщик реализует ряд сервисов или даже процессов в интересах компании.

Появившись не так давно в мировой практике, различные модели аутсорсинга, от ИТ-аутсорсинга до аутсорсинга различных бизнес-процессов, стремительно отвоевывают себе место на рынке. Научившись привлекать дешевую рабочую силу для выполнения трудоемких операций и аккумулируя значительный объем предоставления услуг определенного спектра для различных клиентов, сервис-провайдеры постепенно переходят от модели эффективности, основанной на дешевой рабочей силе (ведь зарплата квалифицированного персонала все равно растет) к более технологически ориентированным моделям эффективности аутсорсинга.

Благо, теперь им приходится искать решение не для всех процессов, протекающих на предприятии, а лишь для тех, на аутсорсинг которых они ориентированы и которые являются для них основным продуктом.

Следует отметить, что одновременно могут сосуществовать различные формы аутсорсинга. По одним темам у предприятия есть собственная компетенция и приобретать ее не стоит, по другим — они обращаются к рынку. По третьим, найдя на рынке готовый сервис, они приобретают сервис и не инвестируют средства в необходимую инфраструктуру.

По этим темам предприятия могут трансформировать работу собственных департаментов, выделяя их в объединенные центры обслуживания и двигаясь, к аутсорсингу бизнес-процессов.

Дело не ограничивается аутсорсингом ИТ-обслуживания. От предприятия постепенно отпочковываются управление кадрами, бухгалтер и управление финансами, закупки, логистика, обучение и даже «ухаживание» за клиентами и управление продажами и маркетингом.

В итоге предприятия начинают более серьезно относиться к выстраиванию цепочек бизнес-процессов, а провайдеры пытаются развиваться, распространяя спектр услуг на смежные области

Интересно, что в этом случае функция координатора сервисе выделена явно и передана на аутсорсинг (уж больно сумма-ленькая). Обычно при мультисорсинге эту функцию выполняет заказчика клиента.

В декабре 2007 года та же троица, Atos Origin, KPN и Getronics раз обошлись без Accenture), подписала 5-летнюю сделку с кс ей Achmea. Кстати, и персонал (170 человек), работавший в Р перешел на работу к провайдерам.

Другим примером мультисорсинга может служить сделка 20С когда телекоммуникационная компания ВТ передала на ауте компании Xansa (имеющей преимущественно индийский пер управление базовыми

бухгалтерскими функциями (ведение (терских книг, расчет заработной платы и т. п.). В то же время кои Accenture были переданы высокоуровневые функции финаж планирования и формирования административной отчетност

Понятно, что нельзя выбрать лучшего провайдера и лучшую схе, всех сервисов на все времена. Картина потребности в услуга уровне постоянно меняется. Более того, меняются и критерии би Крупнейшие компании демонстрируют постоянное манипулиро провайдерами сервисов с учетом полученных результатов.

Той же Accenture в 2007 году Microsoft передала несколько б\ процессов (управление недвижимостью, закупками и главной кн которую ранее выполняли различные провайдеры.

Другие компании прекращают практику применения аутсор' и возвращаются к инсорсингу, в режим «все свое ношу с собой», привычный для отечественных предприятий.

Инсорсинг обеспечивает централизацию различных бизнес-проц под юрисдикцией бизнеса. Он повышает контролируемость пр сов. При этом можно использовать те же средства снижения ржек, как и в случае аутсорсинга — оптимизацию, универсализацию, централизацию схожих бизнес-процессов. Это позволяет увем масштаб однотипной деятельности и, следовательно, на бол1 объем деятельности распространить влияние более совершенных и дорогостоящих, но и более эффективных механизмов управления этой деятельностью.

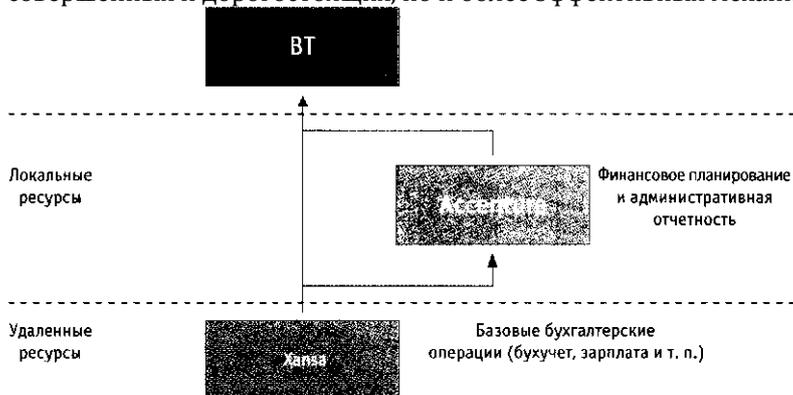


Рис. 79. Пример мультисорсинга (вертикальная схема)

В то же время централизация различных по своему характеру процессов может привести к пропорциональному или даже опережающему росту затрат на управление ими. Этот феномен называется расширением операций. Компании постоянно ищут пути наиболее эффективного взаимодействия. Активно идет процесс перераспределения производственных мощностей и используемых человеческих ресурсов. Компании, накопившие негативный опыт работы в режиме синглсорсинга, снижающего конкуренцию между провайдерами и увеличивающего зависимость бизнеса от них, переходят к мультисорсингу. Однако сложность управления в этом режиме и значительные дополнительные издержки стимулируют упрощение конструкций. Такие метания приводят к постоянным структурным сдвигам на глобальном рынке ИТ-аутсорсинга. На рисунке 80 представлена структура аутсорсинговых контрактов последних лет.

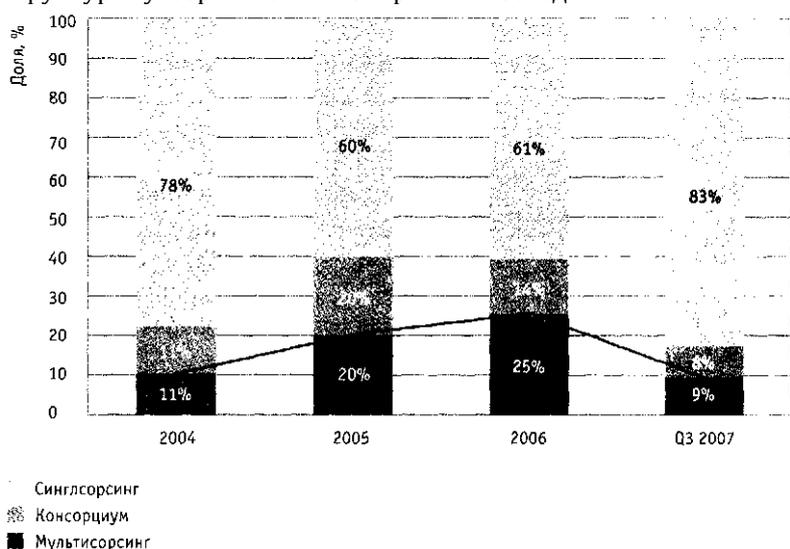


Рис. 80. Эволюция способов предоставления услуг (по данным ЛИНЭКС)

На рисунке 80 видно, что с 2004 года отмечалась устойчивая тенденция по увеличению доли мультисорсинга, а в 2007 году в тенденции наметился перелом, выросла доля синглсорсинга.

Цели и ресурсы

На конструкцию аутсорсинга значительное влияние оказывает соотношение целей, которые бизнес ставит перед провайдерами, и наличие у них доступа к ресурсам. Вчера предприятие нуждалось в снижении издержек. Сегодня нужно повысить эффективность процессов. А завтра, после очередной рыночной встряски, кривая эффективности станет плоской и нечувствительной к усилиям менеджмента. Нужны будут качественно другие, инновационные, подходы для получения желательных результатов.

Кроме целей, связанных со снижением издержек, повышением производительности и повышением объема инноваций, перед провайдерами могут быть поставлены и другие задачи. Например, в декабрьской сделке 2007 года руководство компании Achmea поставило перед тройцей сервис-провайдеров следующие задачи: гарантировать непрерывность, стабильность и надежность производственного процесса компании (а Achmea является крупным страховщиком и провайдером финансовых сервисов). Таким образом, мы имеем дело с ИТ-аутсорсингом основных и критических бизнес-процессов.

В пресс-релизе, информирующем о сделке, было также сказано, что Achmea ожидает от провайдеров максимальной стандартизации обслуживания центров обработки данных и индивидуальных рабочих станций персонала. Причина — «чтобы соответствовать новым жестким стандартам» (призрак Сорбейнса—Окли бродит по Европе).

От руководителей компаний часто приходится слышать, что лучшие их люди заняты поддержкой текущей деятельности, и просто некому:

- реально разрабатывать стратегию;
- определять направления развития;
- проводить необходимые исследования и разработки, открывающие новые перспективы для развития бизнеса.

Эксплуатация связывает лучшие силы компании и делает невозможным их участие в процессе ее развития. Сегодня многие предприятия даже при наличии достаточного финансирования испытывают трудности в доступе к ресурсам. За ресурсами приходится идти туда, где они доступны. Наиболее критические услуги, как правило, предоставляются локальными сервис-провайдерами, работающими на территории страны (onshore) или в ближайших регионах (nearshore). Базовые услуги, требующие меньшей квалификации, но характеризующиеся повторяемостью и высокой трудоемкостью, передаются сервис-провайдерам, имеющим удаленные сервисные базы (offshore).

В попытках обеспечить скорейшее снижение стоимости услуг и повышение их производительности крупнейшие компании развивают свои базы в странах «остатка мира» (rest of the world — ROW). Уже сегодня IBM нанимает в Индии десятки тысяч человек.

В то же время наблюдается сильное встречное течение. «Мы видим, как стоимость специалистов в Индии растет. В то же время доступность квалифицированных специалистов на рынке падает», — сказал на открытии центра компании Tata Consultancy Services в Гвадалахаре Габриэль Розман (президент TCS в Латинской Америке).

Поэтому ИТ-компании стран ROW разворачивают ближние (ниершор-ные) базы, приближая производственные мощности к клиенту. «Мы поражены восхитительными талантами в этом регионе, порожденными сильной системой образования. Мы найдем лучших специалистов и включим их в те же высококачественные процессы и методологии, которые сами успешно применяем во всем мире», — сказал Анкур Пракаш, генеральный директор TCS в Мексике.

Процесс перемешивания потоков ресурсов из различных зон (onshore, nearshore, offshore) напоминает «погоню за ветром». IDC в [21] называет такой подход «трудовым» (labor based). По мнению ШС, такой подход страдает синдромом Сизифа: как ни стараются «трудовики» получить такую же рентабельность, как «технологи» (эта модель имеет различные имена — «по требованию», «ПО как сервис (software as a service — SaaS)» и т. д.), у них никогда это не получится.

Зарплаты квалифицированного персонала будут постоянно дорастать до нормального уровня и придется либо перемещаться в новые регионы (сценарий «вечный странник»), либо сталкиваться в открытом бою с мощными локальными сервис-провайдерами.

Впрочем, далеко не всегда, даже при наличии свободных ресурсов, удастся обеспечить устойчивый инновационный форсаж. Решение новых задач достаточно быстро связывает руки. Часто ли проект завершается запуском или необходимой корректировкой сервиса? Не разработкой или изменением документации, а запуском живого сервиса (разработаны регламенты и РТК, организационная структура, подобран и обучен персонал и т. д.). К сожалению, нет! В лучшем случае завершается разработка инструкций и требований, которые, в конечном счете, позволят руководителю нарастить штат подчиненных (так вырастут его статус и возможности) и обосновать необходимость отправить кого-нибудь чему-нибудь поучиться. И все. А вся сложность упакованных в сервис результатов проекта будет постоянно требовать значительных усилий «ручного» управления.

В известной игре «тетрис» фигуры сложной геометрической формы падают сверху вниз. Их надо переориентировать, развернуть нужным образом. Если удастся упаковать их вместе с другими фигурами в слой, этот слой схлопывается, наглядно демонстрируя синергетический эффект. Если же с падающей фигурой ничего не делать или развернуть ее неверно, фигуры быстро создают кучу. Количество упакованных слоев стремительно нарастает, поглощая свободное пространство игры. Проигрыш становится неизбежным. Подобно фигурам в «тетрисе», команда идеологов, обеспечивающая инновации в бизнесе, должна упаковывать каждый проект в сервис. Тогда проекты «схлопываются», бесшовно встраиваясь в эксплуатационную деятельность компании. Если же этого не сделать, «перепроекты» и «недосервисы» будут образовывать кучу сложной и неструктурированной эксплуатационной деятельности, поглощая (текучка всеильна!) лучшие силы команды.

Те же проекты в завершающей стадии могут «сбрасываться» в сервисную компанию, которая сможет подготовить из них полноценный сервис. Упаковка сервисов становится одним из направлений деятельности сервисной компании. По сути, это и есть onboarding — погрузка клиента на борт сервисной компании.

Такое разделение труда позволяет обеспечивать удовлетворение текущих потребностей бизнеса, оставляя свободными «валентности» идеологов бизнеса, отвечающих за его развитие.

Сервисные компании — стратегический партнер бизнеса, который умеет перехватывать инициативу в

эксплуатации, трансформировать ее в управляемую форму, сохраняя потенциал развития компании свободным для дальнейшего использования.

Инструмент 12:

стратегии сорсингового маневра

В двух случаях не стоит рисковать: когда деньги есть и когда их нет.

Марк Твен

По поводу аутсорсинга, инсорсинга и других видов сорсинга 1 высказываются совершенно противоположные суждения, основа на результатах представительных опросов, опыте известных ю ний и т. п. Действительно, практика применения различных мод аутсорсинга крайне противоречива:

- синглсорсинг плох, он ведет к зависимости;
- мультисорсинг слишком сложен;
- инсорсинг дает незаслуженный эксклюзив внутреннему ИТ, е к «заблачиванию».

Одни говорят, что аутсорсинг дороже, другие — что дешевле. G разгораются, однако участники дискуссий вряд ли до чего-ни договорятся, потому что с самого начала не потрудились даже попробовать договориться о методике расчета цены.

Как она зависит от целей, которые клиент поставил провайдеру? Надо снижать издержки — работать «на отжим»? Повышать п| водительность, оптимизируя инфраструктуру и компетенции? сконцентрироваться на диффузии инноваций, вкладываясь в и< дования и разработки? Насколько динамичен клиент? Как част изменяет свои требования и объемы работ?

Вы не пробовали 10 раз подряд поменять деньги — доллары на и обратно? Посчитали, сколько осталось от 100 долл.? Простой се а, оказывается, дорогой!

Исходя из предположения, что все сорсинги — это отличные май на которых просто надо уметь ездить (ведь «мерседесы» и «лау джины» тоже попадают в аварии), постараемся определить хара влияния основных факторов взаимодействия на использование более зрелых форм сорсинга.

Для того чтобы эффективно и безопасно применять средства сорсинга, необходимо определить стратегию этого применения, с учетом специфики текущего момента в компании и возможных рисков.

Эволюционный этап и форма предоставления услуг не могут исчерпывающим образом описать уровень развития бизнес-модели предоставления услуг в компании. Для получения полной картины необходимо оценить множество различных факторов. На рисунке 81 представлены основные факторы влияния на режим аутсорсинга. Среди основных факторов, влияющих на режим оказания услуг, отметим следующие:

- Целеполагание. Этот фактор отражает уровень основной цели — хочет ли провайдера снижения издержек, повышения производительности или инновационного форсажа.
- Давление. Фактор характеризует уровень конкуренции бизнес-окружения, потребность в решении новых задач, связанную с процессами реформирования.
- Рынок. Фактор характеризует «систему ценностей» — сложившиеся правила и положение, в котором находится бизнес. В частности, разбитость рынка сервисов и готовность сервисных продуктов.
- Зрелость. Этот фактор отражает уровень зрелости взаимоотношений бизнеса и провайдера. В частности, он характеризуется уровнем структурированности (зрелости) передаваемых провайдеру процессов и зрелостью модели управления услугами (технологические SLA, расчетно-технологические карты, сервисные цепочки) и др.
- Риск. Фактор характеризует важность (критичность) потребности сточки зрения влияния на бизнес и/или окружающую среду. Являются ли большинство функций первичными или вспомогательными? Насколько критичны функции для бизнеса? Каков уровень деятельности в цепочке ценности?

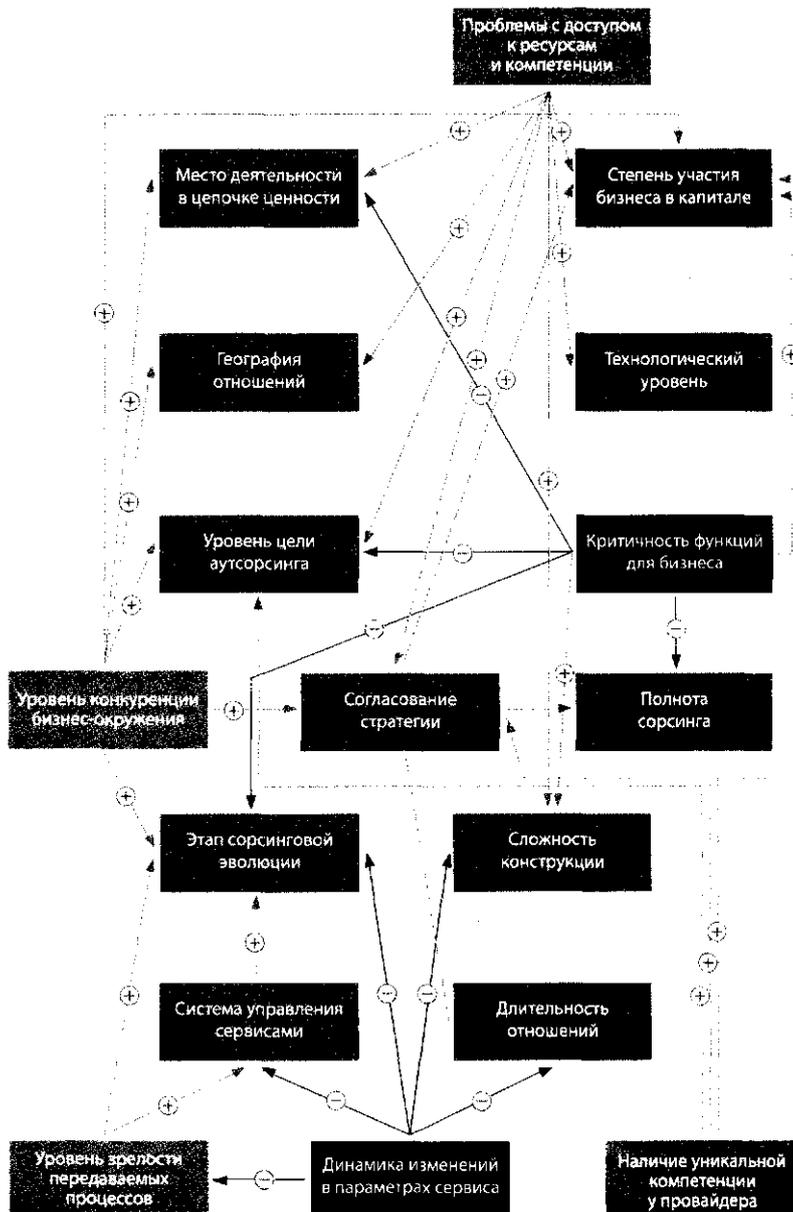


Рис. 81. Влияние различных факторов на процесс аутсорсинга

- **Динамика.** Характеризует динамику изменений потребности во времени.
 - **Контроль.** Уровень текущего и целевого корпоративного контроля над провайдером со стороны бизнеса. Различные варианты интеграции были рассмотрены выше достаточно подробно. При выборе формы взаимодействия с провайдерами услуг также принимаются во внимание характеристики потребности и ресурса. Потребность характеризуется следующими основными характеристиками:
 - **Конструкция.** Организационная схема аутсорсинга (инсорсинг, синглсорсинг, мультисорсинг) и наличие выделенного субъекта, обеспечивающего мониторинг и управление услугами.
 - **Состав.** Структура передаваемых на аутсорсинг услуг.
 - **Полнота.** Полнота заказа, размещаемого у внешних компаний (менее 20% от общего объема этой услуги, или более 50%, или более 80%).
 - **Стадия.** Используемая (по группам услуг) эволюционная форма взаимодействия бизнеса и провайдера сервиса («коробки», проекты, задачи, сервисы, бизнес-процессы).
 - **Срочность.** Долгосрочность отношений (менее 1 года, или от 1 до 3 лет, или от 3 до 5 лет, или более 5 лет).
 - **Результат.** Способ и периодичность процедуры оценки результатов аутсорсинга, частота корректировки и полного пересмотра конструкции с учетом накопленного опыта и изменения факторов, влияющих на ее выбор. Ресурсные возможности бизнеса и провайдера характеризуются, прежде всего, следующими параметрами:
 - **Компетенция.** Наличие или отсутствие необходимой компетенции у компании или провайдера (доступ к know-how).
 - **Инфраструктура.** Наличие у провайдера необходимой инфраструктуры для обслуживания потребности бизнеса.
 - **Доступность.** Возможность доступа к ресурсам необходимой компетенции (обеспеченность ресурсами или ресурсный голод), в том числе и возможность доступа к местным ресурсам и ресурсам в других регионах ближнего и дальнего зарубежья.
 - **Стоимость.** Стоимость использования ресурсов и инфраструктуры в компании и у внешних провайдеров.
- Стратегия сорсингового маневра должна определить эффекта применения той или иной модели аутсорсинга с учетом спет предприятия, региона, отрасли и сформировать процедуры р ного управления этим процессом с

учетом влияния значим деятельности предприятия факторов. В зависимости от к; управления сорсинговый маневр может как усиливать конкур преимущества компании, так и ослаблять их.

И еще один важный момент. Ясная стратегия бизнеса в ча сингового маневра позволяет синхронизировать стратегии сервис-провайдеров, способствует формированию долгие альянсов провайдеров, более четко определяет их инвестж поведение.

Один лишь, но очень показательный пример. Уже упомин; выше KPN и Atos Origin, имеющие значительный (с 2001 го, совместного оказания услуг клиентам, подписали рамочное ние, уточнив стратегию отношений на следующие три года. Н что Atos Origin предоставляет клиентам услуги центров ос данных, системной интеграции, консалтинга и управления и ниями, в том числе и в интересах самого KPN.

Так вот, компании договорились, что KPN будет рассматрш Origin как эксклюзивного поставщика услуг по системной ин Однако, учитывая, что стратегия KPN предусматривает стре лидирующим позициям на рынке Голландии в части инфра ных сервисов, Atos Origin передаст KPN три из шести свои: обработки данных.

Передача трех из шести центров обработки данных At в Голландии соответствует плану стратегической транс компании (план 303), который предусматривает расшире шорных и офшорных баз, в частности, в Индии. Так, к ; Atos Origin планирует увеличить свой штат в этих зонах тысяч человек.

Изменение провайдеров сервиса не повлияет негативно н услуг, предоставляемых Atos Origin своим клиентам.

После з перемещения KPN проведет инсорсинг сервисов, которые оказывает Atos Origin для конечных пользователей. Причем инсорсинг будет проведен без перехода персонала из одной компании в другую и не повлечет ухудшения условий труда для персонала Atos Origin, так как предоставление услуг центров обработки данных в интересах KPN будет сохранено, а в интересах других клиентов — даже расширено.

«Это соглашение демонстрирует наши возможности по построению долгосрочных партнерских отношений, которые охватывают несколько циклов аутсорсинга», — отметил один из вице-президентов Atos Origin (Вилберт Кайбум).

Вот так, уточняя собственные стратегии (KPN — концентрируясь на голландском рынке, а Atos Origin — на глобальной модели предоставления услуг), компании обмениваются сервисами, сохраняя неизменными условия контрактов с клиентами. Высший пилотаж!

Инструмент 13:

модели масштабирования

Я с огромной высоты не заметил красоты.

Даниил Хармс

Если мы занимаемся мойкой автомашин или «жестянкой», большие авто различных марок являются для нас типизируемым объектом обслуживания. Мы можем промышленно организовать этот процесс. Если речь идет о ремонте автомобилей, сделать это будет гораздо сложнее, потому что запчасти и технологии разные. Как тут устанавливать нормативы? Все равно это может быть полезно, если мы сталкиваемся с большим объемом работ — измерение даже «средней температуры по больнице» позволит отслеживать общую эффективность. Но если объемы работ невелики, вряд ли это целесообразно.

Эффект масштаба достигается чаще при промышленном подходе к производству сервисов, в случае, когда значительный объем сервисов может быть произведен в рамках единой централизованной ин раструктуры. Те сервисы, которые нельзя оказывать промышленеж крупные сервисные компании стараются оказывать лишь в той степе! в которой они обеспечивают получение промышленно прэфлоснаеј емых сервисов (как элемент удержания других, более интереса и привлекательных контрактов).

«Экзотические» сервисы требуют более точной дифференциал большего труда и настройки, а «централизуемые» — позволя получить больший экономический эффект и, следовательно, дг больший выигрыш сервисной компании.

Масштаб деятельности оказывает значительное влияние на экономк бизнеса. Характеристики масштаба, если следовать известной моде М. Портера, могут быть представлены в четырех измерениях:

- «сегмент» — совокупность разновидностей продукции для в< категорий покупателей, которых обслуживает компания;
- «вертикаль» — соотношение объема производства, котор компания выполняет самостоятельно, и передаваемого аутсорсинг;
- «география» — регионы, в которых бизнес ведет рыночн борьбу;
- «отрасль» — перечень отраслей, компании которых потребл) продукты бизнеса.

Соответственно, больший масштаб деятельности позволяет охвэтые большее количество клиентов и их потребностей, регионов и от лей, а также предполагает большую интегрированность компа! участвующих в создании цепочки ценности. В то же время болы масштаб затрудняет настройку (дифференциацию) продукта каждого клиента и его потребности.

Бизнес, нацеленный на меньший масштаб, позволяет более то подстраивать продукт под каждого конкретного клиента и нужды. И в том случае, когда целевой сегмент характеризуй экзотическими потребностями, преимущество обычно имеют большие компании.

Масштаб, при котором услуги сервис-провайдера будут предоставляться с наибольшей эффективностью, зависит от характера предоставляемых сервисов и свойств технологического процесса. Если масштаб выбран неверно, деятельность провайдера может быть неэффективной или даже убыточной, а его услуги — неконкурентоспособными.

При формировании сервисной компании на базе соответствующих подразделений бизнеса необходимо выделить централизуемые и децентрализованные сервисы. Примером централизуемых могут служить инфраструктурные

сервисы — услуги центра обработки данных. Консолидация центров обработки данных позволяет значительно снизить издержки и увеличить качество обслуживания. Вместе с тем растут издержки на телекоммуникации. Служба технической поддержки пользователей также может в достаточной степени централизоваться, например, при внедрении средств удаленной поддержки пользователей. Централизация службы сервис-деска позволяет обеспечить единые требования и централизованный контроль исполнения заявок пользователей.

Возможность и целесообразность централизации сервиса поддержки и управления приложениями во многом зависит от того, каким образом приложения разрабатывались и используются бизнесом. Централизация целесообразна, если приложения используются значительным количеством пользователей на различных площадках и территориях. Например, централизация управления корпоративными приложениями масштаба предприятия (SAP, Oracle, Documentum ит. д.) может увеличить эффективность предоставления сервиса при правильном выборе места для размещения соответствующего центра компетенции, с учетом стоимости и доступности соответствующих специалистов и каналов связи.',

В то же время централизация сервиса по поддержке и управлению унаследованными приложениями, разработанными на экзотических языках программирования локальными группами программистов и используемыми ограниченным числом пользователей в определенном регионе, скорее всего не даст результата. Напротив, отрыв этих специалистов от избалованных вниманием пользователей может вызвать нарекания в адрес сервисной компании и во повлиять на отношение пользователей и руководителей к п[трансформации. Централизация всегда связана с рисками, усилиями и, часто, тияциями. Так, перебазирование вычислительных комплексов в центр обработки данных (даже при его наличии) прежде собой сложный и трудоемкий процесс. Особенно, если обороту/ «не первой свежести». При выполнении работ могут выявиться лезни, о наличии которых никто не подозревал (работавши без сбоя диски перестанут запускаться, приложения «не г пароли не подойдут, настройки «слетят» и т. д.). Не случайна де опытных специалистов так популярен принцип — «не тр что работает». Может быть, с точки зрения текущей надежности этот принцип | однако с точки зрения «долгосрочной» надежности и эффе сти — далеко не всегда. Даже при наличии «в крови» у пе| привычки к документированию никто не может быть увес увольняясь с работы или уходя в отпуск, системный адми тор отразил в рабочей документации изменения, которые с в систему (пароли, настройки и т. д.). Со временем количество «подарков» может увеличиться до критической массы, и тои комплекс проще будет воссоздать заново, чем перенастроит Некритическое следование разумному принципу «не троган работает» приводит также к тому, что каждая новая система вне на выделенных инфраструктурных элементах. А за этим часто (неощутимый на первый взгляд!) рост эксплуатационных из Тот, кто делал ремонт у себя в квартире, не понаслышке зн отсутствие оперативного контроля за стоимостью закупае териалов, в конечном счете, приводит к значительному пере] средств. Там переплатил 5%, в другом месте — 10%, а в ре: превышение бюджета на 25% и более. Нехорошо получаете «Не трогай то, что работает», — продолжают твердить ин. особенно главные. «А как же эффективность?», — возраж; несмены. Истина, как обычно, лежит где-то посередине.

Если сервисная компания там, где это разумно и целесообразно, не будет планомерно вести работы по оптимизации и централизации инфраструктуры, приложений, других средств, используемых при предоставлении сервисов, эффекта масштаба получить, скорее всего, не удастся.

Принципиально важно, чтобы в ту деятельность, которая трансформируется в сервисы, попали не «каждой твари по паре», а такой объем услуг, который можно и выгодно централизовать. Результаты от оптимизации и централизации будут в этом случае наиболее наглядными и ощутимыми для бизнеса.

На рисунке 83 представлена структура деятельности сервисной компании с этой точки зрения. Она состоит из трех областей:

- область централизуемых сервисов определяет потенциал для демонстрации «эффекта масштаба» за счет унификации, оптимизации и централизации (группа «Стандарт» — см. рис. 37);
- область децентрализованных сервисов может дать эффект лишь за счет оптимизации и исключения неэффективных сервисов из состава предоставляемых (группа «Тип»);

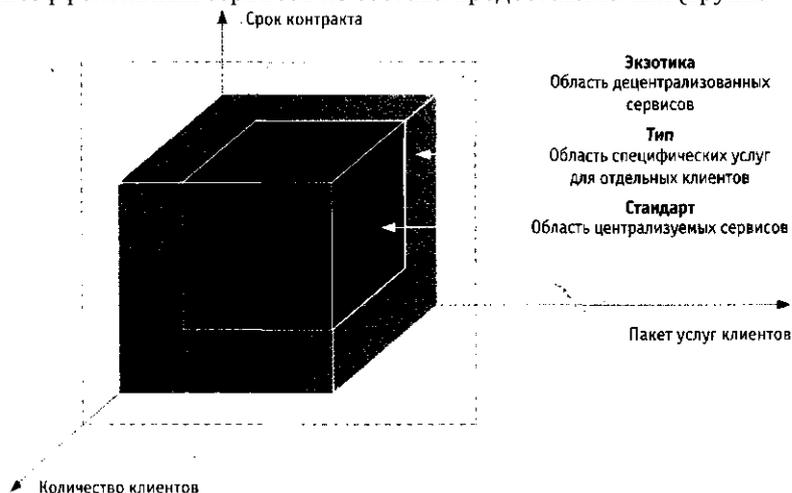


Рис. 83. Ядро бизнеса сервисной компании

- область специфических сервисов для отдельных клиентов может дать эффект и от централизации, и от оптимизации. Однако объем платежеспособного спроса не позволяет заниматься этим сейчас. Да и вывести их из

употребления не представляется возможным. Для сервисной компании это область своеобразной «повинности», которая часто возвращается сторицей, открывая возможности для оказания целого ряда смежных услуг (группа «Экзотика»).

На рисунке 84 приведен один из вариантов распределения деятельности по подразделениям сервисной компании. Центр обработки данных, производственный центр, центр компетенции и центр поставок — это подразделения, которые, в общем случае, целесообразно централизовать. В то же время в каждом регионе должен быть свой региональный центр, в котором сосредоточены специфические для региона компетенции и технологии. Локальная сервисная служба на уровне регионального подразделения или удаленной группы рабочих мест в случае необходимости обеспечит локальную поддержку.

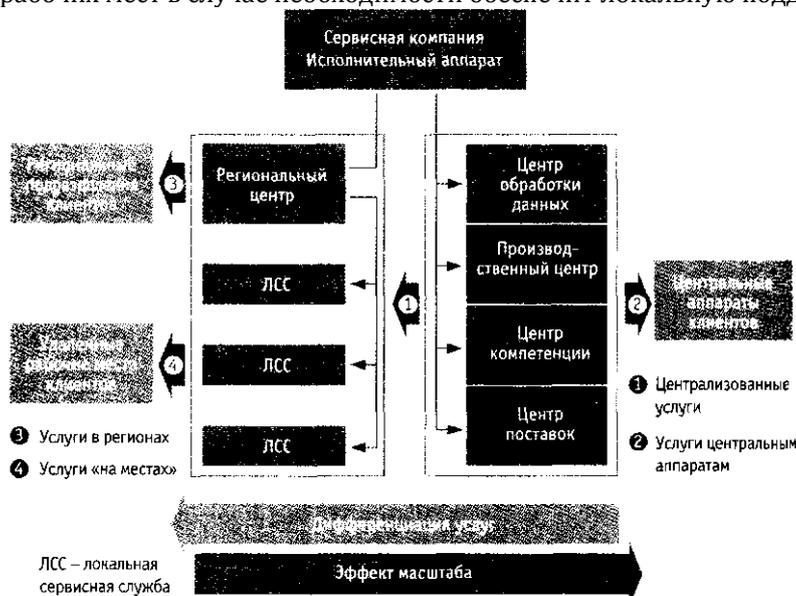


Рис. 84. Пример оргструктуры сервисной компании

Увлечшись централизацией, в целях сохранения конкурентоспособности сервис-провайдер не должен забывать про дифференциацию сервисов для каждого клиента. Ведь каждый клиент уникален и «всегда прав». Если клиентов слишком жестко выстраивать по росту, можно их потерять. Поскольку никто не хочет быть «вторым сортом» и «есть то, что дают».

Здесь мы сталкиваемся с еще одним противоречием сервисного подхода. Да, нам крайне необходимо пройти путь «от уникальности — к унификации» и «от опытного образца — к промышленному производству». Но как это сделать, не растеряв клиентов?

Революция вообще мало где помогает, а в данном случае она просто вредит. Никакой хирургии. Нужны стратегии, программы, постепенность, привыкание, объяснения, убеждения, уговоры, просчет рисков, приказы, решения и т. д. В общем, как любит повторять один из авторов, «коктейль из надежд, угроз и результатов» [2] — весь спектр терапевтических средств. Но действовать надо постоянно и неотвратимо.

Если сервисы составляют паутину, в которой невозможно разобраться, как можно ими управлять? И к чему приведет этот «беспредел дифференциации»? Основные компетенции и инфраструктуру нужно стянуть в центр, обслуживающий многих клиентов. Начать можно с объединения «беспредельно» дифференцированных сервисов в группы, которые, хотя и являются пока виртуальными и представляют из себя многоцветье, но будут управляться централизованно и по единым правилам.

Затем запускаются два параллельных процесса:

- централизация производственной инфраструктуры и компетенции;
- дифференциация (настройка) обобщенного и пока виртуального продукта, предоставляемого группой «разноцветных» сервисов под нужды каждого клиента, который этот продукт использует.

На рисунке 85 представлены фазы этого процесса.

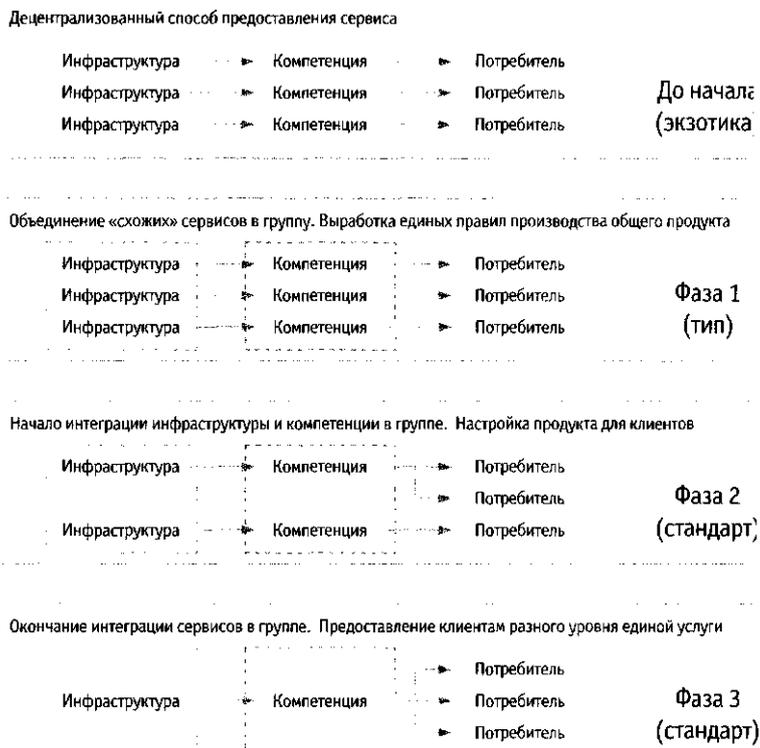


Рис. 85. Фазы унификации сервисного продукта

В результате на третьей фазе сервисная компания предоставляет уже не совершенно различные сервисы, а единый сервис. Одна в зависимости от требований клиента ему предлагается один и уровней этого сервиса.

Мы уже говорили, что далеко не все сервисы целесообразно централизовать. Часть сервисов предоставляются локально. Более того у многих централизованных сервисов сохраняется локальная конкурентная группа. В рассмотренном примере со службой технической поддержки даже после централизации сохраняется необходимое «передергивать затвор» на рабочем месте пользователя.

Может быть, нужно заменить картридж или барабан принтера. Если компьютерная грамотность клиента не слишком велика, может быть, нужно воткнуть вилку в розетку или перезагрузить компьютер. Наконец, просто улыбнуться или оказать уважение VIP-персоне, подождав у кабинета, и т. д. В каждом сервисе есть ритуальная часть («отходы и подходы к офицеру»).

Поскольку страна мы не менее восточная, чем европейская, без атрибутики и ритуалов ни один сервис у нас не заработает. Поэтому в поисках централизации необходимо сохранять «невербальные» коммуникации. Иначе для сервисной компании может «порваться связь времен».

Инструмент 14: стратегия развития

И мы с пути кривого ни разу не свернем,

А надо будет — снова пойдём кривым путем...

Вадим Коростылев (к/ф «Айболит-бб»)

Выше мы рассматривали, как из «Ниагары» деятельности, переданной под управление сервисной компании:

- выделить проектные и сервисные потоки;
- сервисные потоки разделить на централизованные и децентрализованные;
- в каждом потоке разобраться и получить власть над «стихией».

Все это элементы стратегии трансформации (инструмент 2), которая является не стратегией сервисной компании, а стратегией бизнеса, направленной на достижение целей трансформации — снижение издержек, повышение производительности, включение инновационного форсажа. По сути, это стратегия родителя, а не вновь рожденного организма. Не преодолев проблемы «отцов и детей», не научившись управлять «притяжением», сложно отправиться в самостоятельный путь.

Следующий шаг: как, используя накопленный опыт и полученную власть, расширить деятельность компании, превратив ее в бизнес — самостоятельный и сильный? Для этого нужна другая стратегия — стратегия развития.

Мы не хотели бы давать общие рецепты по обеспечению развития компании, этой теме посвящено множество других книг. Нам хотелось бы обратить внимание руководителя именно сервисной компании на конкретные моменты, принципиально важные для навигации среди рифов, мелей и рисков самостоятельной жизни.

Сервисная компания, родившаяся из бизнеса, имеет очень важное конкурентное преимущество — она хорошо знает, как устроен бизнес, как он думает, как принимает решения. Взращенная на внутреннем рынке потребностей бизнеса, участвуя в процессе трансформации, она невольно приоткрывает свое знание бизнеса и для других компаний, подчас намного более опытных и готовых, в отличие от нее, к жесткой конкурентной борьбе.

Если, трансформируя сервисную деятельность в продукт, не озадачиться выстраиванием собственной стратегии развития и стратегии взаимодействия с основными рыночными игроками, также претендующими на ту же часть пирога, будет крайне сложно удержать процесс под контролем. Ведь рыночных компаний много, и у каждой из них есть боевой опыт и умение договариваться, есть свои информаторы и лоббисты.

Конечно, если в процесс трансформирования привлечен стратег, да еще и «звезда», сражаться и договариваться — это его прерогатива. Задача капитана сервисной команды — проложить надежный курс по фарватеру. Поэтому при формировании стратегии развития крайне важно оценить реальный потенциал основных рыночных игроков, выяснить или спрогнозировать их стратегии относительно поля общих интересов. Острота этого процесса лишь усиливается тем, что перед сервис-провайдером обычно ставится задача расширения рыночного сегмента, привлечения новых клиентов. А это уже прямо противоречит интересам других участников рынка.

При выработке стратегии развития степень привлечения внешних клиентов во многом зависит от позиции «родительского» бизнеса. Соотношение внешних и внутренних клиентов, установленное в стратегии развития, может быть совсем малым, как у одной известной западной энергетической компании — 5:95% (это сродни редким курортным романам). Российская сервисная компания, работавшая в рамках крупного холдинга, имела установленное стратегией соотношение 20:80%. В «1Т Епегду» было достигнуто соотношение, близкое к уровню 60 на 40%.

По этому соотношению можно легко судить о стратегии бизнеса относительно судьбы сервисной компании. Верно и обратное: исходя из стратегии трансформации и замысла — как распорядиться создаваемым в виде сервисной компании активом — можно устанавливать желательный размер доли внешних клиентов в общем объеме сервисной компании.

В случае, если стратегия бизнеса предполагает удержание сервисной компании под своим контролем, доля внешних клиентов может быть установлена в 5-10%, в общем случае до 25%. Если компания стремится к стратегическому партнерству, внешние клиенты могут составлять от 25 до 50%. Если планируется продажа сервисной компании или публичное размещение акций, доля внешних клиентов должна превысить 50%. Конечно, это индикативные уровни, которые могут варьироваться в зависимости от специфики ситуации и темпов развития.

Выше уже отмечалось, что крайне важным параметром, влияющим на возможность ослабления контроля бизнеса над сервисной компанией, является диверсификация провайдеров, предоставляющих сервисы в интересах бизнеса. Свободу сервисная компания получит лишь в случае, если у бизнеса есть маневр. Поэтому в стратегии имеет смысл индикативно оценивать показатель зависимости бизнеса от сервисной компании. Этот показатель может быть рассчитан, например, как соотношение между долей целевого или тематического бюджета бизнеса, относимой на отношения с сервисной компанией и прочими провайдерами.

Выше мы рассмотрели изысканный пример договоренности Atos Origin и KPN. Для того чтобы иметь возможность так же договариваться с игроками рынка, сервисная компания должна доказать свое право на существование, обрести надежную и устойчивую программу развития.

В той или иной степени сервисная компания является координатором участия рыночных компаний и центров компетенции, всех участников процесса предоставления услуг в обслуживании бизнеса. Она интегрирует потребность, структурирует ее в соответствии с каталогом услуг и распределяет между соисполнителями, выполняя часть работ самостоятельно.

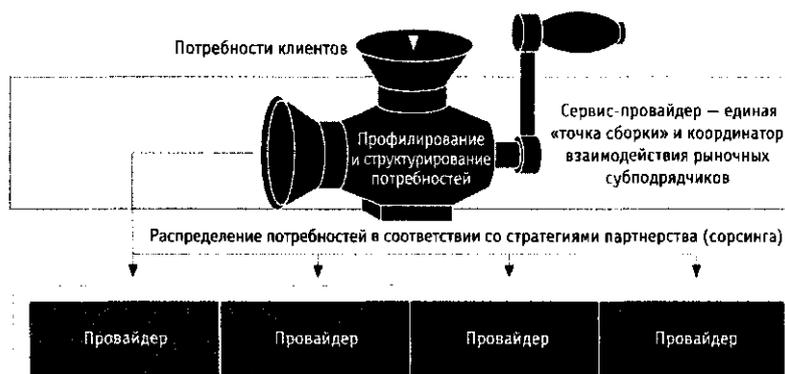


Рис.86. Роль сервисной компании

Всю деятельность сервисной компании можно условно разделить на три потока:

- Сервисы — регулярная и, обычно, низкомаржинальная деятельность, направленная на удовлетворение потребностей бизнеса. Обычно эта деятельность имеет значительный масштаб.
- Проекты — нерегулярная и, обычно, высокомаржинальная деятельность, требующая высокой квалификации.
- Поставки — снабженческая и логистическая деятельность.

Чаще всего сервисная компания старается удержать под своим контролем область предоставления сервисов и компетенцию по критической для бизнеса инфраструктуре и приложениям. Большая часть сервисов и компетенции широкого профиля приобретает у рыночных провайдеров. Сервисная компания может играть роль консолидатора и в процессе поставок, организуя получение общих скидок и участвуя в распределении прибыли.

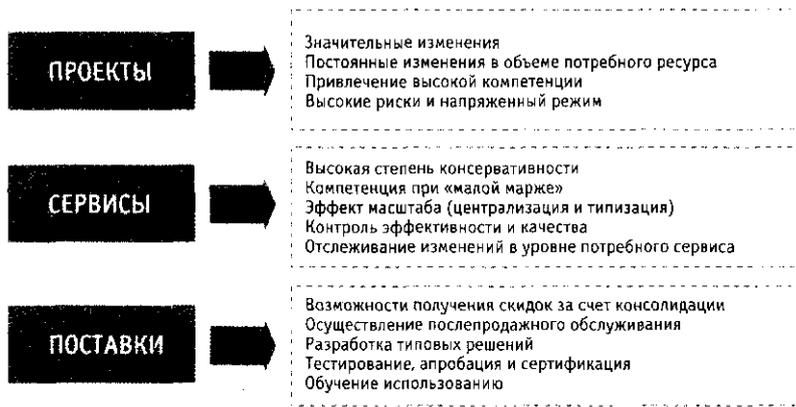


Рис. 87. Основные направления деятельности сервисной компании

Что касается содержательной части стратегии развития, здесь важно для каждой темы оценить сложность входа и удержания сервиса. Сложность входа зависит от многих факторов, таких как специфичность сервисного продукта (есть ли он на рынке), критичность его для бизнеса, потребности в инфраструктуре, прибыльность и т. п.

На рисунке 88 представлены концептуальные графики устойчивости сервисного бизнеса и возможности использования эффекта масштаба по разным темам.

Устойчивость связана со специфичностью, глубиной взаимодействия и критичностью сервисов по данной теме для бизнеса. Возможности использования эффекта масштаба связаны с унифицируемостью потребности и готовностью клиентов к приобретению данной продукта.

«Пробить» каждый следующий уровень достаточно сложно. Для этого нужны «мягкие» или «поверхностные» сервисы, которые позволяют сервисной компании начать оказание услуг по новой тематике, постепенно расширяя степень интеграции с бизнесом. К таким «повесхностным» сервисам по теме управления приложениями могут быть отнесены, например, сервис мониторинга корпоративных приложений, сервис контроля исполнения соглашений об уровне сервиса и т. д.

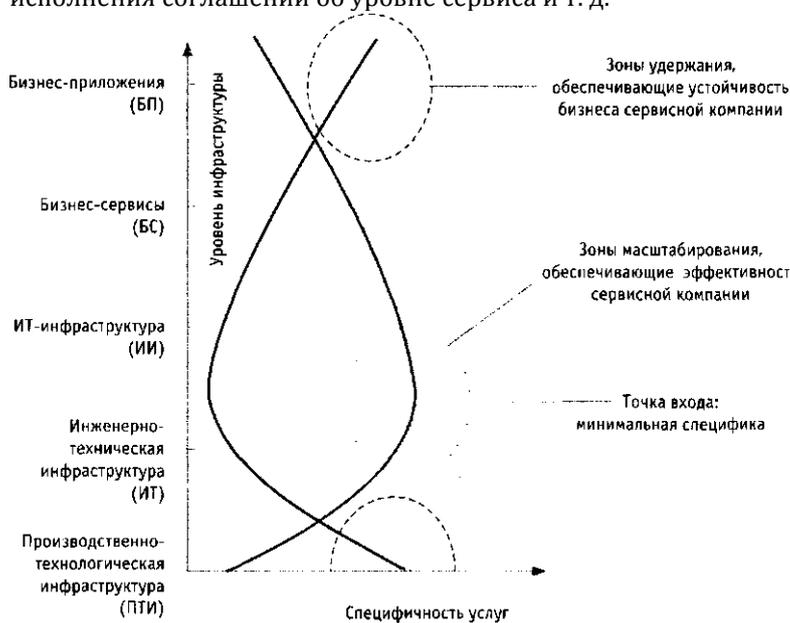


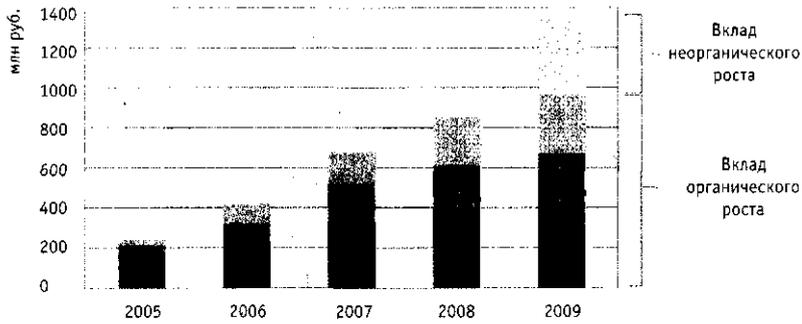
Рис. 88. Унифицированность сервисов по уровням

Часто для проникновения на новые сервисные территории прибегают сервисные компании, работающие по данным темам не локальных рынках. Как правило, такие компании обходятся не слишком дорого. Причины низкой оценки сервисных компаний подробнее будут рассмотрены в разделе «Инструмент 18: стратегия повышения стоимости». Так что, может быть, «время покупать»?

На рисунке 89 показана динамика изменения выручки «1Т Епегду» по двум сценариям — органического и неорганического роста.

Органический рост бизнеса сервисной компании предполагает развитие в рамках эволюционирования компании ее инфраструктуры и системы управления. Органический рост позволяет сохранить корпоративную культуру и стабильность компании.

Неорганический рост предполагает реализацию стратегии слияний и поглощений (mergers and acquisitions — M&A). Он позволяет продемонстрировать высокую динамику показателей (на рисунке она показана отдельно), однако в значительной степени дестабилизирует компанию и оказывает негативное влияние на ее корпоративную культуру.



- Поглощения и слияния
- Поставки
 - Центр компетенции (ERP)
 - Центр компетенции (аналитика)
 - Центр компетенции (порталы)
 - Центр эксплуатации (приложения)
 - Центр эксплуатации (инженерия и инфраструктура)

Рис. 89. Органический и неорганический рост компании

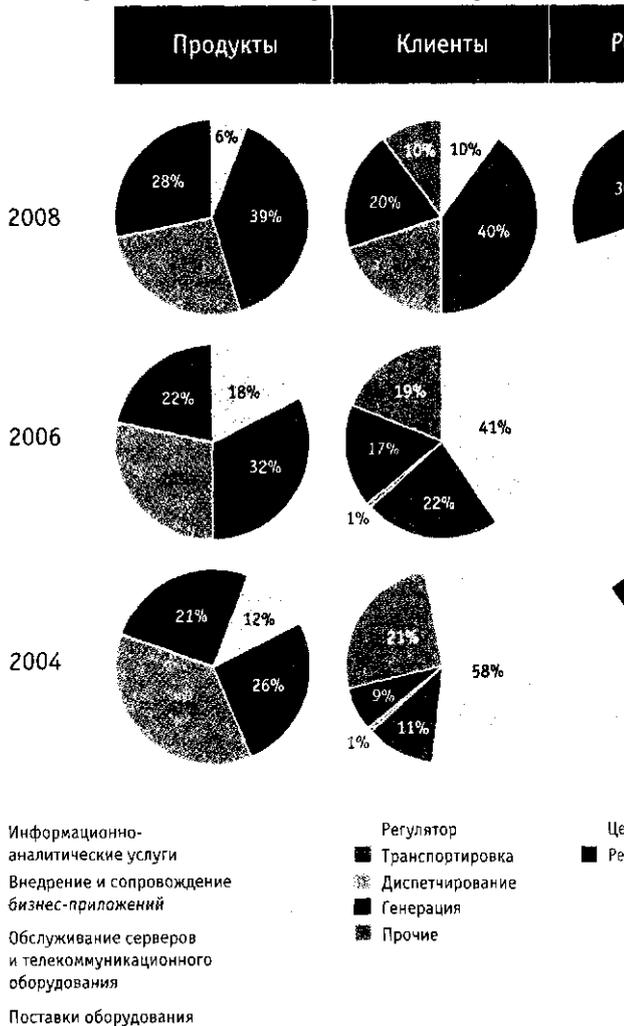


Рис. 90. Структура выручки «П Energy*» по продуктам, клиент

Кроме того, неорганический рост вызывает шквал доги интеграционных издержек, которые могут оказать влияние на итоговые показатели. Известны многочислен когда активный неорганический рост приводил компанию к потере устойчивости и, как следствие, к потере бизнеса или поглощению более удачливыми конкурентами.

; Подводя итог сказанному, приведем практический пример реализации стратегии «1Т Епегду». На диаграммах представлена динамика | изменений структуры выручки компании — по продуктам, клиентам ! и регионам.

Инструмент 15:

модель ресурсной оптимизации

Яри всем при том, При всем при том, ; Пускай бедны мы с вами, Богатство — штамп на золотом, А золотой — мы сами!

Роберт Берне

Для реализации стратегии развития у сервисной компании есть резервы, которые были не столь очевидны ранее,

когда соответствующее подразделение беззаветно служило бизнесу.

I

Выделившись из бизнеса, сервисная компания, прежде всего, оптимизирует деятельность. Выделение проектного и сервисного офисов, структурирование сервисов позволяют отделить зерна от плевел и выявить то, что делалось по инерции, то, целесообразность чего не очевидна. Сервисная компания, играющая «на свои», более внимательно всматривается в состав операций и быстро освобождается от ненужного наследия прошлого. Другим внутренним источником развития является инфраструктура, которую получила сервисная компания в свое распоряжение. Это очень мощный источник резервов, который сервисная компания может в полной мере использовать.

До тех пор пока эта инфраструктура принадлежала и служ она была источником могущества: чем сложнее она была, тем персонал и расходы на ее содержание мог обосновать руководитель подразделения. А чем больше бюджет и паства, тем выше с руководителя. Поэтому и мотивов для оптимизации не было, напротив, был интерес постоянного расширения, разбухания

Кроме того, использовать инфраструктуру для оказания услуг клиентам подразделению было крайне затруднительно; вся «совокупная стоимость владения» автоматически / плечи бизнеса.

Теперь, когда сервисная компания полностью контролирует инфраструктуру, святой долг руководства — не бездумно тратить ресурсы, а с умом использовать имеющийся потенциал, инфраструктура анализируется на предмет эффективности, надежности, полезности, трудоемкости и стоимости живания и т. п.

Потенциал инфраструктуры можно уже использовать и в отношении услуг внешним организациям. В определенной степени заинтересован в этом, поскольку это снижает его издержки не разрывая «священных уз», стимулирует сервисную компанию «идти на сторону». То, что раньше было делом запретным сегодня становится необходимым и обыденным.

Наиболее значительные ресурсные возможности, которые может получить сервисная компания за счет оптимизации инфраструктуры видны невооруженным глазом. Однако, когда «сливки» ходим более внимательный подход, включающий в себя; основные этапы:

- идентификация имеющегося ресурса (инвентаризация, стоимости элементов, оценка производительности и оценка потенциала продаж);
- разработка программы оптимизации инфраструктуры серверного парка, снижение количества серверов; снижение вариативности программных систем и т. п.);
- разработка программы корректировки тарифов и уровней услуг (оценка неадекватной оплаты, определение путей нормализации оплаты — повышение тарифов, замена инфраструктуры, фиксация «оброка»);
- разработка плана продаж свободного ресурса (определение возможностей и путей реализации ресурса, определение потребности в резервировании ресурса для ключевых клиентов, формирование бизнес-планов подразделений).

Рассмотрим подробнее эти этапы.

Идентификация имеющегося ресурса

Скорее всего, провайдер, получивший инфраструктуру в наследство, сталкивается с крайней ее разношерстностью. Все элементы приобретались в разное время для решения различных задач. Образовавшуюся инфраструктурную паутину крайне сложно распутать. Но для выявления скрытых резервов необходимо, прежде всего, провести ее инвентаризацию и разделить элементы на классы. В каждом из таких классов будут учтены схожие по функциональному назначению и основным характеристикам оборудование и программное обеспечение.

Ранее, при разработке расчетно-технологических карт и создании мета-модели инфраструктуры, мы уже провели первичное обследование инфраструктуры и выработали систему инфраструктурных эталонов. Она вполне может быть использована и для выявления резервов.

Выстраивание сервисных цепочек также даст важную информацию для выявления узких мест в инфраструктуре. Если же к моменту ресурсного анализа расчетно-технологические карты в части использования оборудования еще не разработаны, сервисные цепочки и мета-модель еще не выстроены, самое время этим заняться. Для оценки эффективности использования инфраструктуры подойдет и достаточно грубая, оценочная классификация.

Не нужно стремиться к высокой степени детализации. На этом этапе основная задача — определить индикаторы неоптимальности. Вполне можно совместить в одном классе то, что на взгляд эксперта является «скрещиванием ужа с ежом». Например, можно отнести к одному классу серверы Sun Fire 6800 и IBM Blade Center.

Особенность оценки ресурсной базы в том, что, в отличие от расчетно-технологических карт, сервисных цепочек и мета-модели инфраструктуры, нас будет здесь интересовать не только то, насколько широко представлен эталонный элемент в имеющейся инфраструктуре и то, насколько легко получить рыночную оценку его аренды и арендных предоставляемых с его использованием сервисов. Для этого эти элементы не должны быть экзотикой и должны быть достаточно широко распространены на рынке.

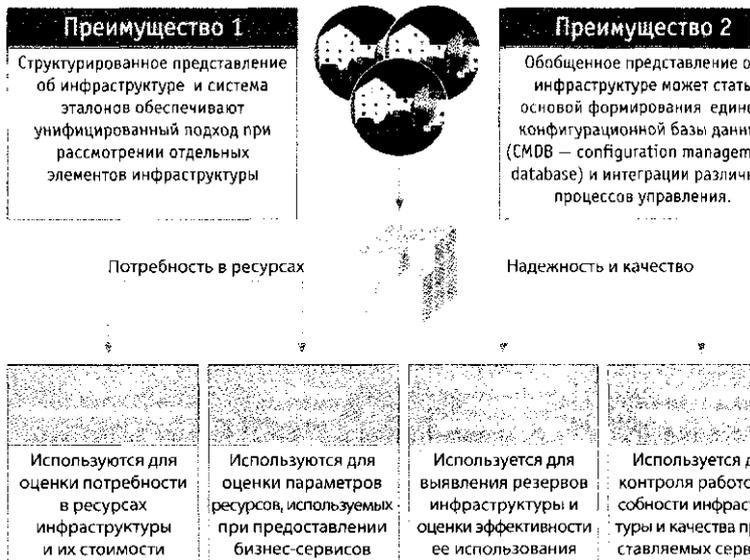


Рис. 91. Использование конфигурационной базы данных

Согласование различных взглядов на инфраструктуру может, как раз, потребовать корректировки уже отрегулированных процессов.

В то же время оно даст возможность формирования единого структурированного представления об инфраструктуре и системе эталонов. Это послужит надежной основой для формирования конфигурационной базы данных компании (CMDB — configuration management database) и интеграции различных процессов управления сервисной компанией между собой.

Проведя инвентаризацию и классификацию инфраструктуры, выявив эталоны и оценив ресурс в эталонах, можно провести оценку потенциала продаж. Сначала для каждого эталона необходимо установить рыночную стоимость его аренды. В случае отсутствия аналогов на рынке можно провести независимую или экспертную оценку этой стоимости. Благо независимые оценщики сейчас умеют оценивать все, причем с достаточной степенью точности. Таблица 17 на этом этапе дополняется оценкой рыночной стоимости услуги и служит для оценки потенциала продаж.

Таблица 20. Оценка потенциала продаж

Сервис	Описание эталона	Стоимость эталона, руб.	Имеющийся ресурс, шт.	Потенциал продаж, млн руб.
Предоставление вычислительной мощности (серверный парк — выделенный сервер)	1 одноядерный процессор архитектуры CISC с тактовой частотой 1 ГГц, ОЗУ 1 Гбайт	15 000,00	100	1,5
Хранение данных (системы хранения данных)	Стандартный объем хранения 10 Гбайт	70,00	10 000	0,7
Обеспечение сетевой связанности (предоставление каналов связи)	Гарантированная полоса пропускания 128 Мбит/с	34 000,00	100	3,4
Итого				5,6

Если бы провайдер ничем не занимался, а только сдавал в аренду имеющуюся инфраструктуру, то он бы имел выручку, равную полученной оценке (в нашем примере 5,6 млн руб.). Как правило, при сравнении с выручкой подразделения полученная оценка впечатляет. Особенно если она превышает его реальную выручку. Тем не менее это вполне реалистичная оценка того, что провайдер сможет зарабатывать, когда оптимизирует инфраструктуру и полностью реализует высвобожденный потенциал для оказания дополнительного объема сервисов.

Конечно, целевую выручку, полученную в результате экспресс-оценки нельзя получить немедленно. Для этого нужна большая и сложная работа по оптимизации инфраструктуры, а также по переносу системы и программного обеспечения, уточнению тарифов на услуги и новым переговорам с клиентами.

Оппоненты процесса трансформации только и ждут от руководства; сервисной компании предложения о повышении тарифов на услуги. Поэтому, прежде чем начинать этот действительно нужный разговор (все равно, так или иначе, придется «склонить голову» перед какими-то «политическими» ограничениями), следует максимально сжать количество используемых для предоставления сервисов элементов инфраструктуры и высвободить часть этих элементов для новых продаж. При этом необходимо еще пересмотреть все издержки, связанные с эксплуатацией.

Вполне вероятно, что некоторые элементы инфраструктуры можно вывести из эксплуатации, а работу других

приостановить до возникновения нужды в них. И в том и в другом случае это позволит сэкономить и на труде, и на электроэнергии, а может быть, и на технической поддержке, если удастся договориться с поставщиками. Процесс оптимизации может идти долго и затронуть значительное количество элементов инфраструктуры. Однако для выработки оптимального пути проведения изменений и выбора критерия окончания оптимизации у нас должны быть индикаторы и показатели. В качестве такого индикатора может быть использована расчетно-технологическая карта (РТК).

С учетом пересмотра потребности в ресурсах при предоставлении сервисов с позиций оптимизации мы можем уточнить нормативы.

Тогда отклонение фактического объема потребления ресурсов инфраструктуры от нормативного даст нам возможность в ежемесячном (если за период оценки принят месяц) режиме отслеживать динамику процесса оптимизации, подобно тому, как отслеживалась трудоемкость в разделе «Инструмент 8: мониторинг эффективности сервисов».

Эта же оценка позволяет решить еще две важные для оптимизации задачи:

- определить приоритеты проектов по оптимизации инфраструктуры;
- оценить пределы разумной оптимизации.

По величине отклонения стоимости фактического потребления ресурсов от нормативного уровня можно определить возможный эффект оптимизации. Отсортировав (по убыванию) среднемесячные отклонения, можно определить приоритеты запуска тех или иных проектов по оптимизации. Конечно, на последовательность выполнения проектов могут оказать влияние и другие факторы: объем и стоимость работ, сезонные нагрузки, критичность сервисов, доступ в помещения и т. д. Однако стоимостные приоритеты будут уже определены. Подобно рассмотренным графикам, отражающим динамику фактической и нормативной трудоемкости (см. рис. 69), мы сможем оценить нормальный разброс нашей оценки. Если отклонение находится в пределах погрешности метода, используемого при формировании РТК, понятно, что эффект от работ по оптимизации с очевидностью оценить нельзя. Поэтому при сортировке списка приоритетов работ по оптимизации мы сразу можем отсечь те сервисы, которые и в текущем режиме дают отклонение меньшее, чем разброс, получаемый при сравнении факта и плана.

Отметим еще один немаловажный эффект от использования РТК при оптимизации инфраструктуры. Уточнив потенциальный эффект от оптимизации и, соответственно, нормативы РТК, мы получили объективное представление о потребности в ресурсах при предоставлении сервисов и их стоимости. Поэтому, не дожидаясь окончания проектов по оптимизации, можно начинать работу по устранению перекрестного субсидирования (см. раздел «Инструмент 10: сетевая модель оказания услуг») и корректировке тарифов на услуги с учетом их уровня. З в значительной степени (в среднем, на полгода-год) сокращает время на приведение в порядок тарифов на услуги. Корректировка тарифов и уровней услуг

Не все сервисы являются ценным конечным продуктом и фигурируют в договорах с клиентом. Поэтому, чтобы учесть изменения в тарифе сервисов-субподрядчиков, необходимо обновить данные по стоимости каждого конечного сервиса с учетом изменений в стоимости советствующих сервисных цепочек. Конечно, при расчете применяют уже уточненные нормативы.

Необходимо иметь в виду, что при трансформации сервисного подразделения в сервисную компанию мы идем от общего имеющего бюджета услуг к уточнению доли каждой услуги в этом бюджете. Общий бюджет делится на сервисы с учетом текущего представления о трудоемкости и стоимости каждого из них. Уточненные расчеты показывают, насколько первое впечатление обманчиво.

В результате могут наблюдаться перекосы в ценообразовании. При этом картина вполне может измениться, так как оптимизация по-разному отражается на эффективности различных сервисов в цепочке. Там, где компания изначально отталкивается от тарифов на конкретные услуги, подобного эффекта нет. Речь пойдет просто об изменении расценок на эти услуги.

Скорее всего, выяснится, что часть клиентов будет недоплачивать, а часть — переплачивать за услуги. Немедленная корректировка контрактов будет, скорее всего, невозможна. Кроме того, массовый пересмотр контрактов может быть крайне трудоемким и негативно повлиять на имидж сервисной компании. Не нужно сразу давать повод для торжества тем, кто считает, что «аутсорсинг дороже».

Крайне важно выделить позиции, по которым действительно нужно предпринимать какие-то акции.

В таблице 21 приведена раскладка по клиентам некоторого сервиса. В строке «Отклонение, руб.» приведено абсолютное стоимостное отклонение с учетом объема предоставляемых услуг. Строка «Доля, %» содержит оценку вклада отношений с каждым клиентом в суммарное отклонение по данной услуге.

Таблица 21. Отклонения по тарифам

Клиент	Клиент 1	Клиент 2	Клиент N
Новый тариф, руб.	100	100	100
Текущий тариф, руб.	80	130	90
Объем, ед.	1000	10	100
Отклонение, руб.	-20 000,00	300,00	-1000,00
Отклонение, %	-20,0%	30,0%	-10,0%
Доля, %	96,6%	1,4%	4,8%

Выбрав те сервисы, за которые стоит бороться, и определив клиента (в примере — Клиент 1, дающий 96,6% вклада в отклонение), можно точно инициировать переговоры, назначить ответственного и контрольный срок.

Показателем процесса урегулирования может быть отношение целевой стоимости услуг к текущей. Его динамика продемонстрирует эффективность процесса урегулирования отношений во времени. Так как отклонения могут быть как позитивными, так и негативными, для более точного управления процессом урегулирования отношений можно данный показатель разделить на два: показатель снижения тарифа и показатель снижения дисконта по услугам. Общий показатель может быть нечувствителен к каждому из процессов (например, в случае, если одни клиенты являются донорами и погашают дисконты, которые используют другие).

Разработка плана продаж

Ресурсная база дает возможность оценить потенциал продаж и может быть использована при формировании бизнес-планов подразделений с учетом принятой стратегии.

Поэтому при формировании плана продаж необходимо решить две задачи:

- определить потенциал продаж на текущий период;
- определить уровни и графики резервирования ресурса.

Полный потенциал продаж на конец периода планирования может быть оценен исходя из ресурсных ограничений. Для большей достоверности оценки можно ввести различные поправочные коэффициенты.

Например, коэффициент использования (или утилизации), коэффициент, отражающий ограничение возможностей продаж на рынке, и др. Однако поправки не должны успокоить и привести к выводу, что и так все неплохо.

Целевую выручку нельзя получить немедленно, во-первых, по причине того, что на высвобождение необходимой инфраструктуры и ее настройку для оказания сервисов может потребоваться время. Кроме того, клиенты редко стоят в очереди. Поэтому для реалистичности картины планирования необходимо определить некоторую целевую динамику набора высоты.

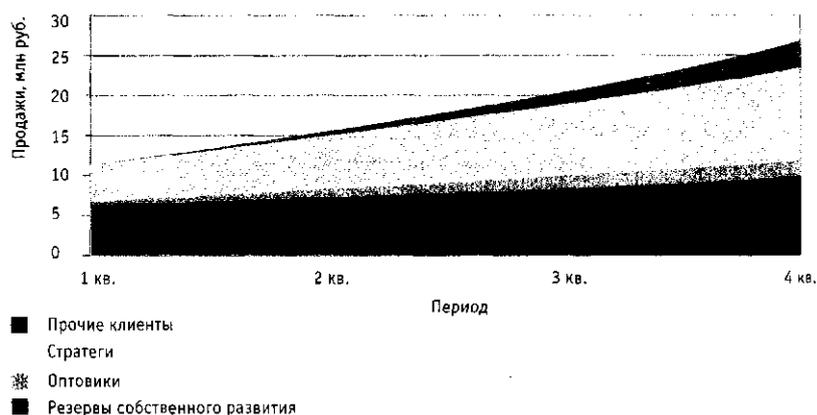


Рис. 92. Динамика и структура продаж (использование резервов)

119

На рисунке 92 представлена динамика продаж для подразделения инженерных сервисов, предоставляющего услуги по размещению оборудования в центре обработки данных с учетом потенциала внешних продаж. Стимулировать набор высоты может оценка стоимости имеющейся ресурсной базы. Для этого инфраструктуру, а соответственно, и функцию управления активами, целесообразно отделить от операционной деятельности, разместив их в различных подразделениях. Тогда подразделение, «владеющее активами», будет сдавать их в аренду операционному подразделению, оказывающему услуги.

При этом можно добиваться «эффекта поддавливания» для ускорения процесса оптимизации, высвобождения инфраструктуры и увеличения объема продаж.

«Поддавливание», стимулирующее набор высоты, будет отражаться в затратной части бизнес-плана операционного подразделения в виде постепенного роста арендной составляющей. Это управляемые менеджментом сервисной компании затраты. Поэтому руководители подразделения, для которого формируется бизнес-план, получают гарантированный рост арендной составляющей, побуждающий их к действиям.

Конечно, не нужно перегибать палку. Слишком высокая арендная нагрузка может демотивировать персонал подразделения и снизить его активность в процессе оптимизации сервисов в целом. Однако в разумных пределах такой нажим дает, как правило, положительные результаты.

На рисунке 93 представлена динамика роста продаж и затрат, с учетом арендной составляющей, для одного из подразделений, оказывающих инженерные сервисы.

Первый вариант предусматривает передачу сразу всего имеющегося ресурса центра обработки данных в аренду операционному подразделению. Это приводит к тому, что первые два квартала подразделение несет значительные убытки.

Второй вариант учитывает возможности продаж и постепенный набор высоты. Это дает возможность подразделению постепенно наращивать свою эффективность. При этом убыток станет индикатором невыполнения бизнес-плана. На наш взгляд, такой подход более осмотрителен, так как позволяет руководству операционного подразделения начать игру с позитива.

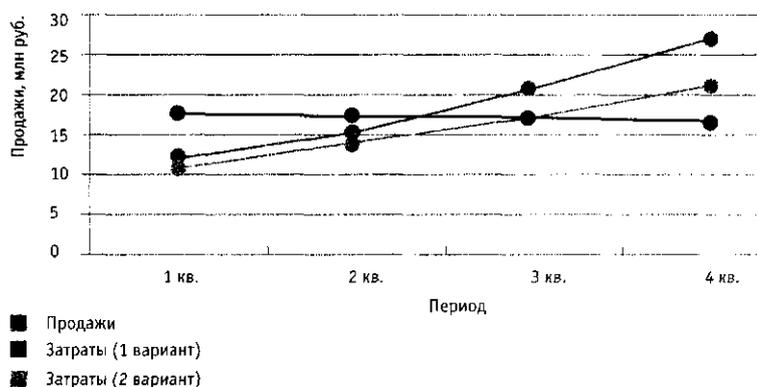


Рис. 93. Варианты применения «эффекта подавливания»

Сервисная компания всегда стоит перед выбором — продать ли уровневые ресурсы инфраструктуры (что сделать, как правило, че) или зарезервировать их под нужды собственных подразделений, чтобы они могли развивать более высокоуровневые сервисы. Кроме того, для надежного функционирования инфраструктуры необходимо резервирование. Есть еще ряд причин, по которым нецелесообразно нагружать 100% инфраструктуры. Поэтому, чтобы не продать «все что дорого», при формировании плана продаж необходимо зарезервировать мощности для обеспечения:

- «горячего» и «холодного» резервирования оборудования и за них частей с целью обеспечения надежности в предоставлении сервисов;
- собственных подразделений, сервисы которых, в соответствии со стратегией, потребуют развития;
- стратегических клиентов, с которыми необходимо расширять взаимоотношения;
- оптовых покупателей-перепродавцов, которые обеспечивают большие объемы однотипных сервисов и быстрые финансовые потоки, но не открывают перспективы расширения взаимодействия;
- прочих клиентов, которые обеспечивают диверсификацию клиентской базы и требуют внимательного отношения к себе при малых объемах заказа, и т. п.

Такое внимательное отношение к ресурсам инфраструктуры сервисной компании позволяет отыскать среди песка настоящие бизнес-жемчужины и значительно укрепить бизнес.

Инструмент 16:

формирование ресурсной базы

Реформа календаря

не сокращает срок беременности.

Станислав Ежи Лец

Научившись оценивать эффективность использования имеющейся инфраструктуры, определив стратегию сервисной компании и узкие места, которые требуют расширения, можно приступить к формированию программы развития инфраструктуры сервисной компании.

Развитие часто связано с необходимостью привлечения внешнего финансирования. Поэтому очень важно теперь проанализировать ограничения, накладываемые уставом сервисной компании и действующим законодательством (каковы полномочия исполнительного органа, совета директоров компании и др.).

Особое внимание стоит обратить на квалификацию крупных сделок, ограничения по привлечению внешнего финансирования, залоговые ограничения и пр. Также стоит обратить внимание на квалификацию связанных сделок. Такой анализ даст возможность определить возможные источники для самостоятельного развития и их потенциал.

Кроме того, серьезным подспорьем в реализации стратегии могут быть инициативы партнеров. На примере выстраивания стратегических отношений между Atos Origin и KPN мы рассмотрели, как аккуратно можно синхронизировать стратегии. Одному — локальный рынок, другому — возможность развития глобального способа предоставления услуг и эксклюзив на определенные сервисы на локальном рынке.

Возможности у сервисной компании могут быть достаточно большие, и связаны они с объемом внутреннего рынка бизнеса, доступ к которому она имеет. Это во многом определит скорость развития компании.

Развитие несет в себе не только позитив, но и риски масштабирования синергетического эффекта. Если расширяемая инфраструктура будет усиливать многообразие различных технологий и производителей, станет сложнее договариваться о поддержке, потребуются более широкий набор компетенций для эксплуатации инфраструктуры, большие запасы запасных частей и расходных материалов на складе и т. д.

Усложнится и система нормативов, имея дело с различными технологиями и инфраструктурой при предоставлении одних и тех же сервисов. Хотя концентрация заказа позволит говорить о больших скидках на поставку продукции от продавцов и производителей.

Для того чтобы масштабировать синергетический эффект и, в конечном счете, прийти к увеличению прибыли сервисной компании, а не к ее уменьшению при расширении бизнеса, необходимо выработать техническую политику сервисной компании.

Техническая политика определяет наиболее прогрессивные технические решения, которые должны применяться, и показатели технического уровня оборудования, которые должны достигаться при развитии инфраструктуры сервисной компании.

Она должна не устанавливать концептуальные положения общего направления развития, а определять совокупность конкретных технических решений и рекомендаций по применению наиболее прогрессивного

оборудования и технологий в основных направлениях развития.

Техническая политика разрабатывается для конкретных уровней метамоделей инфраструктуры и отражает результаты проработок и анализа накопленного в компании опыта — это перечень прогрессивных, апробированных технологий, которые могут применяться уже сейчас.

Кроме того, необходимо учесть и негативный опыт — неэффективные, устаревшие технологии и оборудование, применение которых запрещается или ограничивается. Часть технологий, которые завоевывают рынок, могут быть еще недостаточно проработаны или у компании может не быть достаточного опыта, чтобы их применять. Поэтому в технической политике могут быть указаны перспективные технологии и оборудование, которые должны быть освоены в ближайшее время.

Техническая политика должна определять принципы эффективности и надежности, а также соответствия уровню современного развития. В частности, могут быть установлены следующие требования:

- соответствие используемых технических решений стратегии, целям компании и масштабам решаемых задач;
- нацеленность на решение не только текущих, но и перспективных задач управления сервисами;
- унификация и типизация элементов в рамках инфраструктуры сервисной компании для снижения общей стоимости владения (total cost of ownership TCO);
- надежность, безопасность и качество используемых при предоставлении сервисов технических решений, с учетом уровня их критичности;
- соответствие требованиям используемых методик сертификации, международным и российским стандартам, а также лучшим мировым практикам.

Для обеспечения возможности масштабирования инфраструктуры при изменении объемов предоставляемых сервисов в технической политике необходимо предусмотреть требования по интеграции и консолидации элементов. В частности, требования по:

- соответствию с принятыми механизмами консолидации и виртуализации элементов инфраструктуры;
- совместимости с принятыми в компании стандартами архитектуры приложений и средствами интеграции приложений;
- совместимости с используемыми коммуникационными протоколами и стандартами, интеграции в коммуникационную инфраструктуру;
- поддержке работы в режиме удаленного управления и администрирования и т. п.

В компании также должен быть проработан механизм реализации технической политики — включение необходимых процессов в соответствующие регламенты (согласование договоров, запуск и контроль исполнения проектов и т. д.).

При формировании программы развития инфраструктуры можно отталкиваться и от стратегических задач, и от накопленного опыта по эксплуатации имеющихся ресурсов. Понятно, что в программе должны найти свое отражение мероприятия по:

- реализации стратегии сервисной компании;
- поддержке стратегических инициатив основных клиентов;
- расширению потенциала продаж с учетом узких мест имеющейся инфраструктуры;
- повышению качества и надежности услуг, управляемости цепочек с точки зрения качества и надежности услуг компании;
- повышению эффективности инфраструктуры при ее использовании и пр.

Реализация стратегии развития

Стратегия развития является основной платформой для формирования программы развития инфраструктуры. Она может устанавливать следующие направления развития:

- Расширение контроля сервисной компании вдоль цепочек ценности с целью повышения управляемости конечным продуктом и максимизации прибыли, формируемой в процессе предоставления сервиса.
- Расширение состава клиентов с целью диверсификации клиентской базы. Это повышает надежность бизнеса и обычно положительно влияет на оценку рыночной стоимости компании.
- Концентрация на определенном рынке для улучшения дифференциации сервисного продукта, предоставляемого клиентам, с целью усиления конкурентных преимуществ компании. При этом, как отмечает в [13] Майкл Портер, может отмечаться также и снижение масштаба деятельности.
- Расширение присутствия компании в регионах с целью развития собственного бизнеса или с учетом потребностей основных клиентов, которые испытывают потребности в услугах сервисной компании в определенных регионах. Поход в регионы вслед за клиентом — один из наиболее надежных путей регионального развития сервисной компании, другим является рассмотренный выше путь слияний и поглощений. Органический путь развития предполагает постепенное проникновение в деятельность клиента через поверхностные сервисы — консультирование, мониторинг, удаленное администрирование, глобальный сервис-деск и т. п.

• Новые направления бизнеса, которые нацелены на развитие продуктовой линейки и могут принимать во внимание инициативы стратегических партнеров, чтобы обеспечить работу на опережение в указанных направлениях.

Все стратегические инициативы, конечно, оцениваются как по стоимости, так и по влиянию на рост выручки и прибыли и рассматриваются согласованно. В таблице 22 приведены оценки общей стоимости и влияния на прибыль и график финансирования регионального объекта сервисной компании.

Таблица 22. Оценка стоимости и темпа ввода объектов

Мероприятия	Квартал начала	Квартал окончания	Изменение нормы прибыли	Инвестиции, млн руб.
Организационные мероприятия	0	0	10%	0,4
Первичная оптимизация персонала	0	1	2%	0,6
Формирование централизованной инфраструктуры	2	8	10%	91,2
Мероприятия	Квартал начала	Квартал окончания	Изменение нормы прибыли	Инвестиции, млн руб.
Вторичная оптимизация персонала	8	9	2%	0,6
Централизованные каналы связи расчетной емкости	7	9	5%	7,2
Перевод на централизованные бизнес-процессы	8	12	7%	24,0
Изменения в централизованной инфраструктуре с учетом изменений	2	0	2%	24,0
Прочее	0	0	1%	2,4
Итого				150

С учетом графика разворачивания объектов можно спрогнозировать общие потребности в финансировании (табл. 23 и 24).

Таблица 23. График финансирования объектов

Наименование	2007	2008	2009	2010	2011	Контроль
Объект 1	0%	0%	20%	80%	0%	100%
Объект 2	0%	0%	0%	50%	50%	100%
Объект 3	0%	30%	70%	0%	0%	100%
Объект 4	0%	30%	70%	0%	0%	100%
Объект 5	0%	0%	20%	80%	0%	100%
Объект 6	0%	100%	0%	0%	0%	100%

Таблица 24. Оценка потребности в финансировании

Оттоки	2007	2008	2009	2010	2011	Контроль
Объект 1	0	0	30 000	120 000	0	150 000
Объект 2	0	0	0	75 000	75 000	150 000
Объект 3	0	45 000	105 000	0	0	150 000
Объект 4	0	45 000	105 000	0	0	150 000
Объект 5	0	0	30 000	120 000	0	150 000
Объект 6	0	150 000	0	0	0	150 000
Итого	0	240 000	270 000	315 000	75 000	

122

По результатам построения табл. 24 можно построить графики финансовой нагрузки и внести поправки дисконтирования. Сопоставив полученные данные с прогнозными финансовыми результатами, учитывающими изменение прибыли (см. табл. 23), можно оценить динамику других обобщенных финансовых показателей. Это позволит оценить целесообразность мероприятий.

В цели данной книги не входит описание управления инвестиционными проектами. Этим вопросам посвящено достаточно много серьезной литературы. Выше мы лишь попытались проиллюстрировать, как методы управления инвестиционными проектами могут быть (в простейшем случае) применены при формировании ресурсной базы сервисной компании.



Рис. 94. Динамика потребности в финансировании

Расширение потенциала продаж

Расчетно-технологические карты (как многофункциональный инструмент) могут применяться и для решения таких задач, как:

- планирование продаж и потребности в ресурсах с учетом плана предоставления сервисов различных уровней;
- оценка потребности в инфраструктуре.

В качестве исходных данных можно использовать либо план объем объектов обслуживания, либо описание требований клиентов к предоставляемым сервисам.

Для того чтобы перевести потребительские характеристики на производственный процесс, нужны эталоны и коэффициенты перевода, которые позволяют оценить потребность клиентов в производственных мощностях (объектах обслуживания).

Таблица пересчета позволяет провести оценку соответствия имеющейся инфраструктуры и той, что необходима для оказания услуг клиентам.

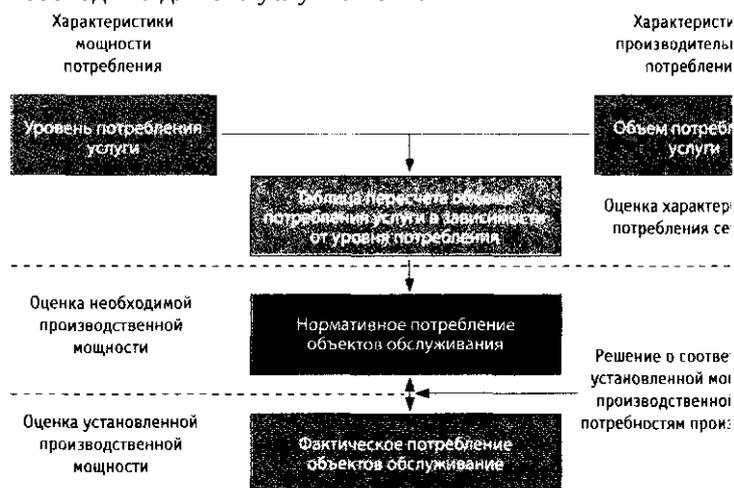


Рис. 95. Оценка достаточности мощности инфраструктуры

Аналогично определяется и стоимость услуг, которая устанавливается для стандартных услуг или их наборов.

По результатам оценки соответствия имеющихся инфраструктурных мощностей и клиентского спроса можно оценивать потребности в развитии, адекватность уровня стоимости и механизмы ценообразования.

Повышение качества сервисов

Еще одним стимулятором развития инфраструктуры являются цели компании в области качества. Понятие качества при предоставлении сервисов может трактоваться достаточно широко и включать такие понятия, как адекватность уровня услуг потребностям клиента, доступность сервисов, их надежность и т. п.

При развитии инфраструктуры компания может исходить как из повышения уровня тех сервисов, которые находятся под управлением компании, так и из усиления контроля над сервисами, приобретаемыми в режиме аутсорсинга для включения в собственные сервисные цепочки.

Программа формирования ресурсной базы в целях повышения качества сервисов формируется на основе информации о несоответствиях, выявленных в работе инфраструктуры. Значительное влияние на ее формирование может также оказать политика сервисной компании в области резервирования элементов инфраструктуры.

На рисунке 96 приведен пример анализа структуры отказов сервисной компании с учетом отказов у субподрядчиков (на рисунке — группа «Аутсорсинг»).

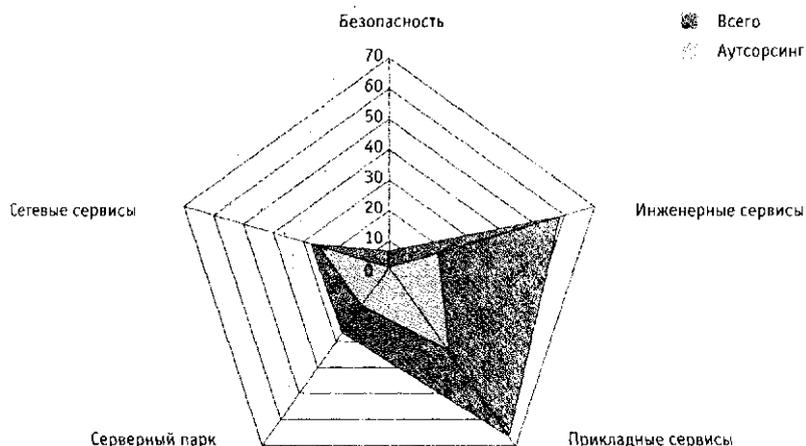


Рис. 96. Структура отказов

Анализ структуры отказов дает возможность выявить наиболее места сточки зрения надежности и качества предоставлены! В рамках методологии оценки влияния отказов (Failure Mode and Analysis — FMEA — см. [29]) может быть проведен более дет; анализ источников инцидентов.

В рамках методологии обслуживания, сконцентрированной дежности (Reliability Center Maintenance — RCM), описывает цедура формирования программ ремонтов и замены оборуд опирающаяся на оценку ресурса оборудования.

Это подробные и дорогостоящие в применении методики, оп ность которых не вызывает сомнения на крупных промыш предприятиях. Однако в небольших сервисных компаниях f чивать применение этих методик надо осмотрительно, оцен экономическую целесообразность.

Отметим, что приведенный выше пример опирается на уже с шийся факт — а в прошлом ничего поправить нельзя. Реа обслуживание всегда запаздывает. Завтра могут реализовать! которые еще вчера казались невозможными. Кроме того, в говорили, что реактивное обслуживание на практике оказ значительно дороже проактивного (и предиктивного).

Поэтому, как только сервисная компания выбралась из вч< проблем, она должна сфокусироваться на внедрении «прав методов для определения путей развития инфраструктурь ленная статистика по отказам при этом окажется очень це>

При наличии и реализации единой технической политики е ность инфраструктуры будет постепенно снижаться — э тельно облегчит процесс внедрения указанных методов уп| надежностью.

Вернемся к приведенному на рисунке графику. Все группы кроме безопасности, демонстрируют значительное количе ев у субподрядчиков. Это особенно заметно в группе «Пр| сервисы». Здесь у сервисной компании два выхода — ух соглашения об уровне сервисов или переводить исполнен!*

сервисов под свой контроль. Тем более что прикладные сервисы — это именно то, что нужно бизнесу (зона удержания на рис. 88).

Повышение эффективности инфраструктуры

В заключение укажем на еще один источник информации, который теперь есть в нашем распоряжении. Это оценка эффективности работы инфраструктуры при предоставлении сервисов.

Данный механизм особенно ценен тем, что позволяет:

- проранжировать сервисы по степени неэффективности работы инфраструктуры;
- выделить сервисы, для которых целесообразно что-то менять;
- выстроить приоритеты модернизации.

При этом не следует забывать о разбросе в измерениях, о котором упоминалось выше.

Элементы, которые являются приоритетными для замены или модернизации, могут быть отобраны в результате анализа статистических данных технологического мониторинга. Использование различных (с учетом их приоритетов) источников данных для программы формирования ресурсной базы сервисной компании позволяет сделать это достаточно эффективно.

Инструмент 17:

оценка динамики результатов

...избегайте слов. Пусть говорят цифры.,

Станислав Ежи Лец

В зависимости оттого, какие задачи поставлены в стратегии трансформации и стратегии развития, необходимо подбирать и характеристики, которые позволяют оценить ход проекта. Многие мудрые консультанты предлагают широкий спектр различных методов оценки.

В советах и советчиках тут недостатка нет.

Хотелось бы только отметить один важный момент, часто выпадающий из поля зрения. Измеритель — это не только способ оценки чего-либо. Невольно он также изменяет статус «датчиков», формирующих материал для оценок. Каждая характеристика — это возможность внутреннего пиара определенного механизма, крайне важная для трансформируемой корпоративной культуры.

Поэтому каждая характеристика, построенная на экспертном мнении, — это упущенный шанс продвинуть в компании какой-либо механизм, объяснить его назначение и важность, ассоциирующиеся с важностью рассчитываемого показателя. Отчасти задача запуска того или иного механизма управления связана именно с

выстраиванием на его основе определенных характеристик и вживание их в процессы принятия решений, которые волнуют персонал.

Часто за разработкой характеристик обращаются к внешним консультантам, которые хорошо знают, как надо, но не чувствуют важности и перспективности только зарождающихся и потому скрытых от невнимательных глаз механизмов управления. Так, обычный врач прекрасно знает, что больному надо измерить температуру, но, столкнувшись с младенцем и не имея навыков педиатра, никак не придумает, как же заставить или уговорить больного подержать термометр под мышкой.

В процессе трансформации нас более всего заботят несколько основных вопросов:

- Как инвесторы относятся к сервисной компании и насколько они оценивают ее привлекательность как актива?
- Насколько эффективно идет процесс оптимизации деятельности подразделений и обеспечивается контроль над оперативной деятельностью?
- Насколько успешны внедряемые в компании новые механизмы управления сервисами?
- Насколько качественно обслуживаются пользователи и надежно работает инфраструктура?

Исходя из этого, для оценки хода трансформации необходимо выбрать несколько ключевых групп метрик:

- Эффективность бизнеса. Независимо оттого, ставится перед сервисной компанией задача капитализации или нет, важно постоянно мониторить, насколько она экономически состоятельна и в какой мере ценность для основного бизнеса является еще и рыночным активом.
- Эффективность деятельности подразделений. Позволяет оценить, насколько успешно идет процесс повышения управляемости подразделений.
- Развитие системы управления. Оценка этого уровня позволяет оценить, насколько сбалансирована система управления сервисами в компании и где ее основные узкие места.
- Развитие системы технологического мониторинга. Оценка этого уровня позволяет определить надежность работы инфраструктуры и выявить ее узкие места.

Безусловно, эти оценки должны дополняться прочими для получения общей картины происходящего.

В табл. 25 приведены основные метрики процесса трансформации, способы их измерения и перечень решаемых вопросов.

Таблица 25. Уровни оценки динамики трансформации

Аспект	Способ измерения	Решаемые вопросы
Эффективность управления бизнесом	Оценка финансовых показателей. Независимая оценка бизнеса или оценка капитализации при IPO	Позволяет оценить изменение финансового состояния и стоимости бизнеса сервисной компании во времени
Эффективность управления подразделениями	Расчеты на основе данных проектного и сервисного офиса	Структура деятельности, инновационность ее характера, управляемость ее элементами (проектами и сервисами), эффективность продаж, внутреннее потребление и т. д.

Аспект	Способ измерения	Решаемые вопросы
Эффективность управления деятельностью	Отклонения от расчетно-технологических карт (сервисный офис)	Оценка качества управления во времени, адекватность потребления ресурсов, объем производства, эффективности использования ресурса и т. д.
	ITIL Сканирование (например, Pink scan) и прочие методы сканирования и сертификации (ISO 9001, SAS 70)	Сбалансированность развития системы управления, соответствие общим представлениям о сервисной компании, динамичность развития
Эффективность управления инфраструктурой	Технологический мониторинг	Оценка качества сервисов (для клиента), надежности работы инфраструктуры и выявления узких мест, а также оценка изменения во времени и т. п.



Рис. 97. Уровни оценки динамики проекта трансформации

Эффективность управления бизнесом

Нет недостатка в инструментах оценки финансового состояния компаний. Для сервисных компаний на этапе трансформации особое внимание необходимо обратить на динамику и структуру свободного денежного потока и характеристики операционного рычага.

Эффект операционного рычага заключается в том, что любое изменение выручки порождает более сильное изменение прибыли. Показатели, характеризующие операционный рычаг и его поведение, часто используются для оценки эффекта масштаба (изменения прибыли от увеличения объема услуг).

Понятно, что трансформация подразделения в сервисную компанию связана со значительными собственными усилиями, направленными на оптимизацию, структурирование и расширение деятельности. Эти усилия требуют вложений капитала — будь то оборотный капитал или средства, привлекаемые в виде кредитов или операционного лизинга.

Грубо говоря, чем активнее сервисная компания старается выбраться из прошлого, тем хуже будут показатели ее операционной деятельности. Или, более научно, сиюминутные, тактические интересы снова противоречат стратегическим, долгосрочным. Придется выбирать, что важнее, и проявлять терпение.

Есть еще один фактор, который может негативно повлиять на финансовые показатели. Часто проникновение в организм новых клиентов происходит через поверхностные и маломаржинальные сервисы, связанные с поставками продукции. Поставки, разгоняя объем выручки с малой маржой, могут также негативно повлиять на общие финансовые показатели.

Хотя, если быть честными самим с собой, речь в данном случае идет не столько о зарабатывании прибыли, сколько об интенсификации отношений с клиентами и попыткой прорваться на их внутренний рынок.

Фактически такие поставки во многом являются рекламно-маркетинговыми элементами, которые, как известно, не дают немедленной прибыли.

Конечно, уставшая от обвинений в падении прибыли сервисная компания может приостановить быстрые темпы развития и перейти в фазу демонстрации позитивных трендов финансовых показателей. Однако со стратегической точки зрения это небезопасно. Практика слияний и поглощений в ИТ-сегменте показывает, что компании чаще всего приобретаются по завышенной, с точки зрения обычных бизнесменов, стоимости (у нас это пока не так).

Это связано с тем, что покупатель приобретает не актив в виде сервисной компании, а хорошо масштабируемое know-how, накопленное в ней (с учетом так называемого сетевого эффекта, нелинейно расширяющего возможности покупателя). Поэтому демонстрация хороших результатов для сервисной компании может в итоге плохо закончиться как прыжок юного спортсмена, желающего «показать товар лицом!» но не имеющего серьезного опыта, с взрослого трамплина.

О стратегиях, связанных с оценкой стоимости бизнеса, мы подробно поговорим чуть позже, в разделе «Инструмент 18: стратегия повышения стоимости».

Эффективность управления подразделениями

Следующий уровень разрешения механизма оценки эффективности — оценка деятельности каждого подразделения сервисной компании. Выше мы говорили о пользе разделения подразделений по принципам рода деятельности (проекты или сервисы) и по степени централизации сервисов (централизуемые глобально, централизуемые регионально, локальные или нецентрализуемые).

Получив такую картину, мы можем оценивать в различных аспектах каждый вид деятельности и сравнивать их между собой (внутренний бенчмаркинг). Это позволяет быстро идентифицировать проблемные зоны и направлять свои усилия на выявление проблем лишь в определенных подразделениях с ненормативным поведением показателей.

Оценка подразделений должна проводиться в зонах интереса управляющих — по тем аспектам, по которым понятно, зачем нужна оценка;

и что делать дальше. Очень много полезных метрик «на каждый случай», в том числе и ITIL-овских, приводится в [6].

Мы рассмотрим здесь лишь несколько самостоятельно изобретенных (доморощенных) и несколько стандартных, общепринятых показателей.

Давайте представим, что мы проводим интервью с руководителем подразделения. Допустим, что он абсолютно откровенен. Какие вопросы ему хочется задать?

Мы бы, прежде всего, задали следующие:

1. На кого вы работаете? Ваше подразделение — это цех или бизнес-подразделение? Вы работаете на собственные нужды компании или для клиентов?
2. Чем вы зарабатываете деньги? Чем занимается ваше подразделение? Это проектный центр или центр эксплуатации?
3. Сколько вам платят? Насколько эффективно вы продаете оборудование, опыт и/или интеллект? С какими ресурсами (человеческими ресурсами, оборудованием и т. п.) при трансформации могут возникнуть наибольшие сложности?
4. Вы не продешевили? Вы не демпингуете, чтобы стать очень нужным клиенту, а настоящие затраты повесить на компанию («ведь делать-то надо...»)?
5. Как вы оцениваете рентабельность своей деятельности (низкая, нормальная, вполне приличная)?
6. Вы контролируете себя? А как у вас с управляемостью?
7. Куда путь держите? Что можете сказать о стратегии компании в целом и как вы конкретно способствуете ее реализации?

Такой блиц-опрос даст очень много пищи для управляющих, если они знают, как выглядит нормальное проектное или сервисное подразделение. Каждый шаг трансформации вызывает новые вопросы и изменяет приоритет ранее поставленных, этого не следует пугаться.

Нас может интересовать множество вопросов, связанных, например, с объемом субподряда или степенью бизнес-ориентированности сервисов. Состав показателей при этом также может быть нерегулярным. Но важно иметь некое устойчивое ядро, чтобы можно было оценивать общую динамику качества управления.



Рис. 98. Семь «вредных» вопросов руководителю подразделения

Каждый вопрос нашей анкеты затрагивает определенную группу проблем, с которыми приходится сталкиваться в процессе трансформации:

- Рыночность. Степень самодостаточности подразделения, его экстравертности, обращенности к нуждам внешних клиентов.
- Инновационность. Род деятельности подразделения. Если инновационность высокая, это проектный центр, если низкая — центр эксплуатации.
- Производительность. Эффективность коммерческого использования ресурсов с учетом их структуры (интеллект, оборудование и т. п.).
- Ценовое соответствие. Качество управления тарифами на услуги. Позволяет, в частности, выявить случаи втягивания компании в неэффективные проекты (в служение «любой ценой»).
- Рентабельность. Соответствие фактической рентабельности работы подразделения и нормальной, нормативной для данного вида деятельности (проекты или сервисы).
- Управляемость. Насколько подразделение продвинулось в управлении от анархического режима или режима множества перепутанных и непонятных потоков.
- Целенаправленность. Нацеленность проектов подразделения на реализацию стратегии компании.

Для каждого из указанных аспектов был предложен такой коэффициент, такой показатель, который рассчитывался бы без экспертной оценки, на основании данных, получаемых от механизмов регулярного управления. Рассмотрим показатели подробнее.

Первый показатель — оценка обращенности подразделения к клиенту (рыночность) определяется по доле внешних услуг в суммарном объеме выручки данного подразделения. Выручка по внешним услугам — это реальная выручка, которую получает подразделение по договорам с клиентами. Под суммарным объемом выручки понимается выручка, которая была бы получена, если весь имеющийся ресурс был бы продан по среднерыночным тарифам.

Если показатель рыночности равен нулю, значит, подразделение работает исключительно на внутренних заказчиков, фактически это цех. Само по себе это не плохо и не хорошо, но надо понимать, что в реальной рыночной ситуации такому «домашнему» подразделению придется очень туго (как юноше, привыкшему сидеть на шее родителей, трудно смириться с безжалостностью и враждебностью окружающего мира).

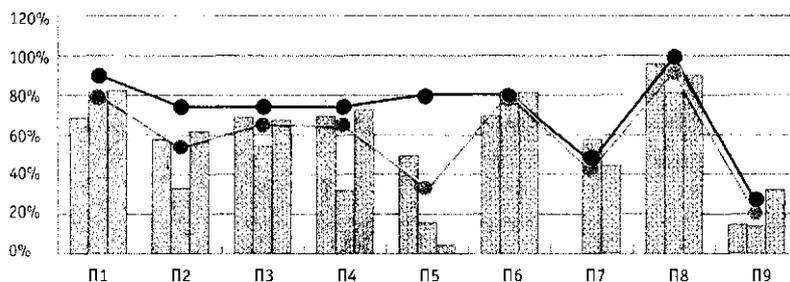


Рис. 99. Коэффициент рыночности

На рисунке 99 представлены результаты расчета данного показателя для девяти различных подразделений (от П1 до П9). Зеленым маркером отмечены средние значения по подразделениям. Красным — целевой уровень, учитывающий текущее положение и возможности подразделения. Каждый столбец отражает значение показателя для соответствующего подразделения за один месяц.

В среднем подразделения показывают невысокую эффективность — на уровне 60%. Однако есть лидеры — П1, П6 и П8. А вот П5, П7 и П9 больше похожи на цеха, работающие на внутренних потребителей. При этом П5 смирился с этой ролью, а П9 еще борется за рыночную позицию. Эффективность остальных ниже нормы.

Второй коэффициент называется коэффициентом инноваций. Это отношение проектных затрат (как по внешним проектам, так и по внутренним) к общим затратам подразделения, эксплуатационным и проектным. Наверное, для более точной оценки следовало отличать модернизацию, которая происходит под угрозой отстать от рынка, и действительные инновации, дающие возможность, шанс получить конкурентное преимущество. Но, как мы уже подчеркивали, на начальных этапах регулярность важнее точности.

Основной смысл этого показателя в процессе трансформации — показать правильность структурирования подразделений. Если значение этого показателя для одних подразделений больше 80%, для других — меньше 20%, мы правильно произвели структурирование персонала по подразделениям. Если значение показателя — от 20 до 80%, значит, мы смешали проекты с сервисами, и в этом случае подразделение нельзя однозначно отнести ни к центру компетенции, ни к эксплуатационному центру, нужно разбираться с ним более тщательно и подсобно.

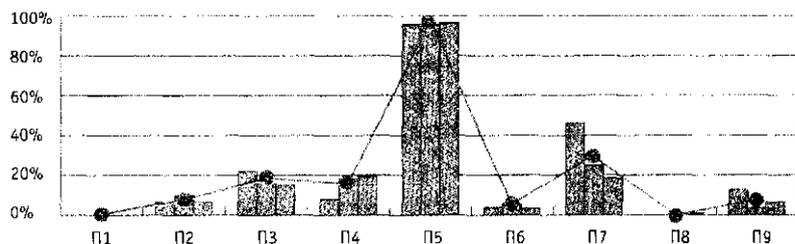


Рис. 100. Коэффициент инноваций

На рисунке 100 приведены расчеты значения этого показателя за квартал. Обратите внимание на подразделения П1 и П8. Похоже, они просто не регистрируют проекты — ни коммерческие, ни внутренние. Нужно усилить контроль за их деятельностью.

Большинство подразделений — сервисные. Совсем низкий уровень инноваций у подразделений П2, П6 и П9. Центром компетенции являются только подразделение П5 и, может быть, П7. Структуру деятельности (17 надо бы проверить). Может быть, часть мелких и повторяющихся проектов можно трансформировать в сервисы.

Третий показатель связан с коммерческой эффективностью ресурса. В простейшем случае, когда сервис — это люди, в качестве этого показателя может выступать выработка на человека в год. Причем выработку можно брать не фактическую (из отчета о прибылях и убытках), а расчетную — при условии продажи по нормальным расценкам всего объема оказанных услуг. Это позволит очистить показатель от влияния политики продаж, размера дебиторской задолженности и т. п.

В случае, когда этот показатель меньше установленного уровня (скажем, 50 или 100 тыс. долл. в год), руководство должно уделить такому подразделению особое внимание. Люди либо работают на внутренних заказчиков, либо занимаются какими-то перспективными исследованиями, либо вообще неизвестно чем.

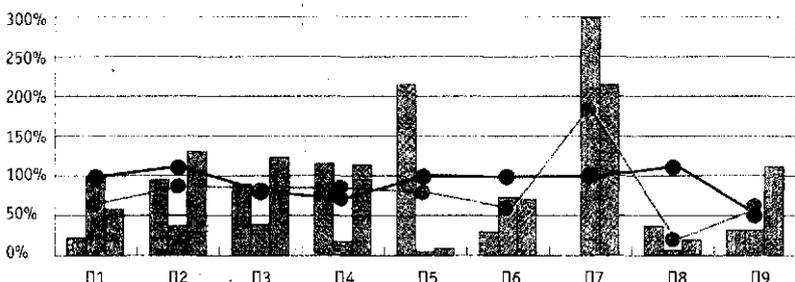


Рис. 101. Коэффициент коммерческого использования ресурсов

Если же подразделение имеет в своем распоряжении значительный объем оборудования или занимается, например, поставками, выработка

на человека в год может не давать адекватной оценки коммерческой эффективности ресурса. В этих случаях нужны дополнительные (или другие) способы оценки.

На рисунке 101 представлена коммерческая эффективность использования ресурсов подразделений.

Нерегулярность данного показателя связана с тем, что в рассматриваемом примере он был рассчитан с использованием данных отчета о прибылях и убытках, который вносит серьезную нестабильность в значение параметров. Поэтому лучше использовать для расчета параметров данные об объеме услуг по производственным отчетам.

Обратите внимание на подразделения П5 и П7. Мы уже выяснили, что в случае П5 это связано с нерегулярностью оплаты (см. среднее значение). В случае П7 наблюдается высокое отклонение и максимального и среднего значения. Видимо, мы имеем дело с многократной продажей какого-то актива (в данном случае — интеллектуальной собственности) или заданием, которое не учитывает стоимость данной квалификации на рынке. Особое внимание надо обратить в этом случае и на учет стоимости ресурса в знаменателе.

Низкая эффективность наблюдается у подразделений П8 и П9. Особенно высокий разрыв между заданием и фактом у подразделения П8. К «подозреваемым» относится также подразделение П6.

Часто положение в сервисных компаниях, которые работают на одного или нескольких заказчиков и выросли из ИТ-департаментов, таково, что люди привыкли брать за работу, не оценивая затраты на проект.

Сохранив подобный подход и при работе в сервисной компании, они интуитивно (или сознательно) исходят из того, что если у заказчика есть в них нужда, то и устойчивость их в компании увеличится («дело начатое да не будет брошено»). В итоге проекты часто затягиваются по времени, разбухают по затратам, плодят «незавершенку».

Чтобы выявить подразделения, где персонал «промышляет» подобным образом, был введен четвертый показатель — коэффициент использования ресурса (в данном случае — человеческого). Надо научиться, прежде всего, управлять людьми. Сложность управления в ИТ связана с тем, что при той же ресурсной базе масштабировать можно в широких пределах (нулевые предельные издержки). Однако при решении задачи оптимизации эта проблема не стоит столь остро.

Этот коэффициент показывает, насколько адекватно был продан тот или иной ресурс. Сколько за него можно было взять в идеале (идеалом считается среднерыночная стоимость подобного ресурса) и по какой цене он был продан реально. Таким образом, выясняется, не продали ли мы, продавая данный ресурс, а если да — то почему? Этот коэффициент сразу вылавливает случаи демпинга, когда специалисты продаются по заведомо низкой цене, а потом «накручивают» трудоемкость.

Показатель может быть рассчитан как отношение фактической выручки к той выручке, которая должна быть получена, если продать весь использованный на коммерческие цели ресурс по установленным тарифам. Если весь ресурс, использованный для предоставления услуг внешним заказчиком, продан по нормальным ставкам, показатель равен 100%.

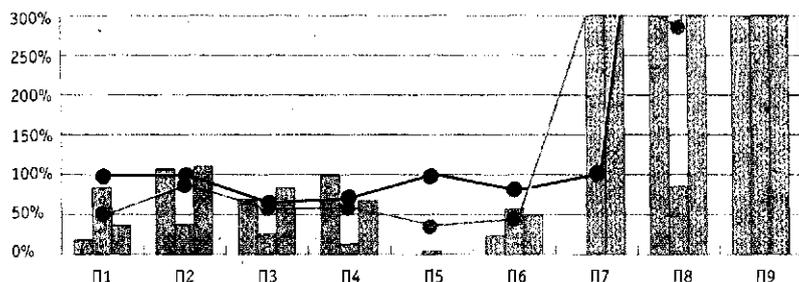


Рис. 102. Коэффициент эффективности продаж

Рисунок 102 позволяет учесть подразделения П1, П5 и П6 в занижении стоимости или количества используемых для оказания услуг ресурсов. П3 и П4 также не блещут. Что касается П7, П8 и П9, необходимо проверить оценку стоимости ресурса. Похоже, что речь идет о продажах, сгенерированных либо неучтенным ресурсом, либо о многократной продаже одного и того же актива.

Пятый коэффициент — традиционный и связан с управленческой рентабельностью. Он вычисляется как отношение прибыли, рассчитанной для подразделения с учетом полного объема затрат (включая аренду площадей и оборудования, даже если их предоставляет заказчик) к объему выручки подразделения. Этот показатель позволяет оценить, соответствует ли это установленным в компании нормам для сервисной и проектной деятельности.

Этот показатель также может быть проанализирован совместно со вторым. Если уровень внутренних инноваций большой, требования могут стремиться к верхним границам. Если нет — к нижним.

1	IBM GS	9,5%
2	EDS Corp	4%
3	Fujitsu Services	5,6%
4	Accenture	12,6%
5	BT GS	3,1%
6	HP Services	12,4%
7	CSC	4%
8	T-Systems	10%
9	Capgemini	3,7%
10	NTT Data	8,3%+

Рис. 103. Операционная прибыль ведущих сервис-провайдеров в 2006 год\

На рисунке 103 представлена операционная прибыль ведущих сервис-провайдеров в области ИТ в 2006 году (по данным «Линэкс»). Как видно из представленных данных, прибыль сервис-провайдеров находится в диапазоне от 3,7 до 12,6%.

130

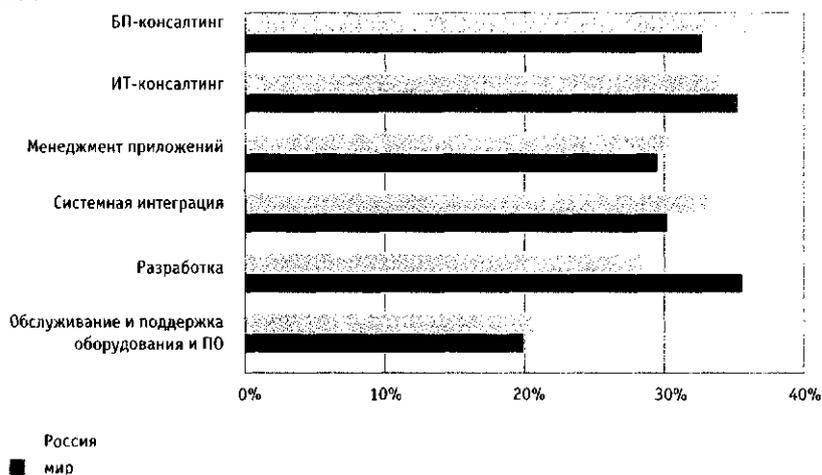


Рис. 104. Валовая прибыль по направлениям деятельности

Валовая прибыль для сервисной деятельности в части обслуживания и поддержки оборудования и программного обеспечения составляет немногим более 20%. Менеджмент приложений, требующий более высокой квалификации персонала и погруженности его в проблемы бизнеса, — более 30%.

Шестой коэффициент — коэффициент управляемости. Этот показатель начинает работать тогда, когда деятельность сервисной компании уже разбита на отдельные элементы деятельности — проекты и сервисы. Критерием управляемости элемента деятельности является его предсказуемость, т. е. соответствие реальных результатов плановым. Для проекта — это соответствие плановым потребностям в ресурсах и адекватность результатов. Для сервисов — соответствие расчетно-технологическим картам.

Обычно в числителе этого показателя — суммарная расчетная стоимость проектов и сервисов, ошибка прогноза по которым не превышает принятого в сервисной компании порога. Знаменатель — общая расчетная стоимость всех проектов и сервисов.

Мы уже говорили, что порог можно устанавливать в пределах 30-50%. По мере накопления опыта управления сервисной компанией его имеет смысл снижать.

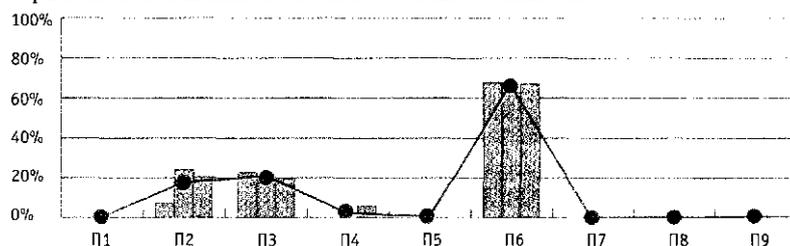


Рис. 105. Коэффициент управляемости

На рисунке 105 представлена обычная ситуация с управляемостью подразделений в начале процесса трансформации. В среднем управляемость в начале, даже при пороговом (допустимом) отклонении 50%, в редких случаях будет более 20%. Из рисунка нетрудно сделать вывод, что юная сервисная компания — объект весьма слабо управляемый и прогнозируемый, можно сказать, взбалмошный. Ниже мы рассмотрим отслеживание динамики изменения управляемости сервисов.

Седьмой коэффициент можно назвать коэффициентом целенаправленности. Для того чтобы его посчитать, необходимо все проекты (для сервисов это бессмысленно) привязывать к целям, отраженным в стратегии

компании. В числителе пусть будут ресурсы, которые были направлены на достижение стратегических целей компании (цели первого приоритета), в знаменателе — все использованные ресурсы.

Для того чтобы этот процесс был более живым, можно сконструировать такую систему мотивации, которая будет чувствительна к этой привязке. В частности, целесообразно установить зависимость мотивации от предсказуемости заявленных результатов и приоритета стратегических целей компании, к которым привязывается проект. Чем выше приоритет цели, тем больше распределяемый премиальный фонд.

131

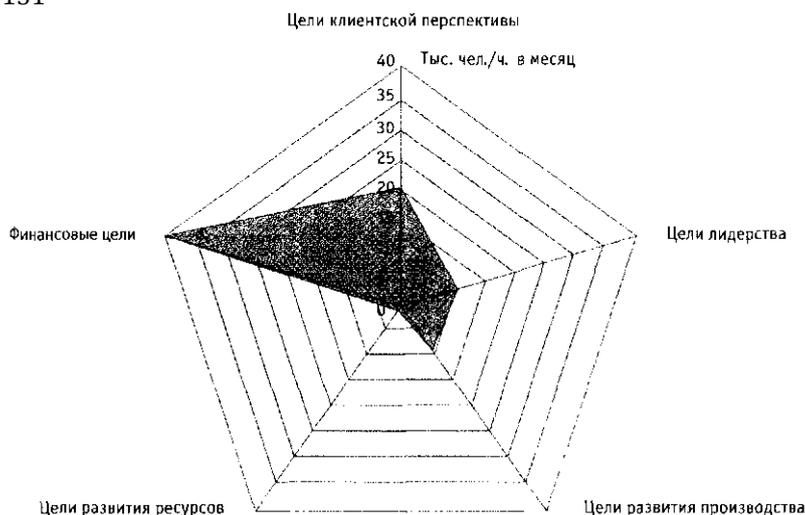


Рис. 106. Структура использования ресурсов для достижения целей

Введение в оборот коэффициента целенаправленности позволяет добиться еще одного важного эффекта.

Практически все руководители проектов в этом случае помнят все стратегические задачи и умеют ставить им в соответствие задачи конкретных проектов. Стратегические задачи, как мантры, становятся частью операционной деятельности в том и только в том случае, если их ежедневно повторять (и не забывать о мотивации за их исполнение и демотивации за неисполнение).

Для того чтобы оценить результаты работы подразделений, можно построить рейтинги эффективности их деятельности. При этом важно оценивать текущее фактическое состояние подразделения и степень достижения целевого уровня — так как в общем случае подразделения могут находиться на различных уровнях зрелости. Каждый из используемых при этом показателей взвешивается с учетом ценности его вклада для текущего момента преобразования сервисной компании.

Установление зависимости статуса и дохода руководителя подразделения (например, в виде размера премии по итогам работы за год) от интегрального рейтинга дает позитивные результаты.

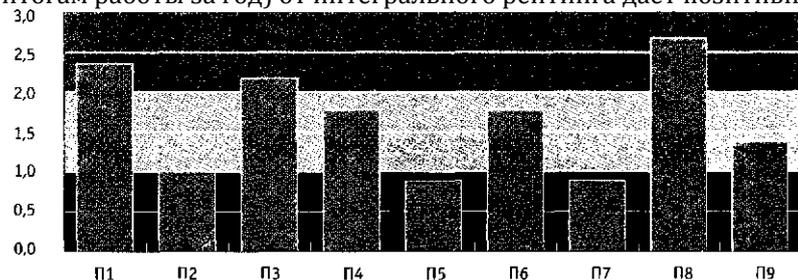


Рис. 107. Интегральный рейтинг по достижению целевых значений

Применение описанного подхода позволило лучше понять, что же представляет собой конкретное подразделение: центр компетенции, проектное или сервисное подразделение. Если выяснялось, что какое-то подразделение трудно было классифицировать, его структуру приходилось уточнять (дабы не плодить непонятных «кентавров»).

Когда выработаны метрики, позволяющие описывать и сравнивать, можно переходить к внутреннему, а потом и внешнему бенчмаркингу (сравнению между различными сервисными компаниями, раскрывающими друг другу свои показатели). Но у этого бенчмаркинга есть некий предел понимания — сверху видно, вопреки известной песне, далеко не все. Общая картина, конечно, видна, но для повышения управляемости приходится влезать в детали.

Оценка зрелости системы управления

Оценка хода трансформации должна включать анализ уровня зрелости и сбалансированности процессов, которые составляют суть деятельности сервисной компании. Существует несколько сводов лучшей мировой практики, на основе которых разработаны методики данных оценок. Наиболее активно применяются методики Capability Maturity Model (оценка уровня зрелости процессов), Pink Scan (одна из методик оценки уровня развития в соответствии с ITIL/ITSM) и пр.

Литература по этим вопросам, в частности по сканированию в соответствии с ITIL, уже достаточно широко распространена. Поэтому нам хотелось бы сосредоточиться на вопросах, еще не получивших достаточного освещения.

Обслуживание — «подкапотье» сервиса. Не будет качественного сервиса, если обслуживающие процессы не выстроены. Довольно подробная методика оценки уровня зрелости процессов обслуживания представлена в [30], где предлагается оценивать уровень развития сервиса по конкретным разделам.

Таблица 26. Оценка зрелости сервисной компании

Раздел	Описание
Общие характеристики	В разделе оцениваются общее управление организацией, состояние описания работ, уровень контроля за выполнением, система планирования работ, состояние инфраструктуры и пр.
Системы повышения квалификации	В разделе оцениваются уровень подготовки линейных руководителей, персонала, покрытие области деятельности, качество обучения, частота обучения и пр.
Задания на проведение работ (наряды)	В разделе оцениваются объем работ и материалов, декларируемый по нарядам, объем нарядов, относимых на определенные элементы инфраструктуры. Оцениваются также структуры приоритетов по нарядам, объем нарядов, доступных для анализа, объем нарядов, относимых к проактивным мероприятиям и т. д.
Планирование обслуживания	В разделе оцениваются объем запланированных (не реактивных) работ, покрытие планированием (персонал, материалы, инструменты, специальные инструкции), периодичность цикла планирования, объем очереди работ, точность планирования (соответствие факту) и т. п.
Превентивное обслуживание	В разделе оцениваются полнота программ проактивного обслуживания, отношение объема проактивных работ ко всем работам по обслуживанию, объем покрытия критичных сервисов проактивным обслуживанием, точность планирования проактивных работ и др.
Снабжение	В разделе оцениваются доступность материалов на складах, полнота и детализация каталога материалов, контроль минимального уровня запасов, частота обновления информации о состоянии склада и пр.

Раздел	Описание
Автоматизация обслуживания	В разделе оцениваются объем работ и материалов, проходящих и планирующихся через автоматизированную систему, интегрированность системы обслуживания, автоматизация подготовки отчетов. Даются также оценки эффективности обслуживания и рассчитывается возврат от инвестиций
Операции по обслуживанию	В разделе оцениваются объем операций, декларируемый персоналом, управление приоритетами работ, детализация операций, полнота описания операциями используемого ресурса персонала и материалов, связность операций и конфигурационных единиц и т. п.
Отчетность	В разделе оцениваются объем обслуживания, отчетность по которому регулярно предоставляется персоналу, объем работ, представленных в отчетах следующий день после завершения, состав отчетов эффективности обслуживания и, в частности, работ оборудования, персонала, материалов, субподрядчи
Предиктивное обслуживание	В разделе оцениваются использование различных видов предиктивного (диагностического) обслуживания, использование диагностики для критического оборудования, цели предиктивного обслуживания и т. п.
Управление надежностью	В разделе оцениваются степень использования методов управления надежностью, доступность исторической информации для управления надежностью, степень по идентификации элементов инфраструктуры, регулярность измерения надежности работы инфраструктуры
Общая практика обслуживания	В разделе оцениваются нацеленность компании на работоспособность и полноту использования ресурсов, полнота оценки доступности элементов инфраструктуры, уровень компетенции персонала, соответствие требованиям законодательства
Финансовая эффективность	В разделе оцениваются уровень простоев оборудования по степени критичности, полная стоимость принятых решений, издержки от потери эффективности. Оцениваются также регулярность анализа издержек, деленной командой специалистов, регулярность отчетности стоимости материалов на складе, уровень доступности финансовой информации по издержкам

Раздел	Описание
Постоянное улучшение использования активов	В разделе оцениваются усилия различных групп персонала по постоянному улучшению использования активов, изменению срока возврата от инвестиций, связь усилий по улучшению использования с управлением надежностью и пр.
Контракты на обслуживание	В разделе оцениваются полнота управления обслуживанием через контракты (описание процесса, механизмы контроля качества, обработка обращений, ответственность), качество управления поставщиками (наличие согласованного списка поставщиков, наличие выделенного подразделения для управления поставщиками, наличие автоматизированной системы управления контрактами), интегрированность системы управления контрактами с системой управления работами, постоянный мониторинг стоимости и качества работ
Управление документами	В разделе оцениваются система управления документами в обслуживающей организации, количество чертежей и рисунков в документах, время, необходимое для создания полной системы электронного документооборота, наличие системы контроля исполнения документов, компетенция персонала по работе с документами, наличие архива документов с возможностью полнотекстового поиска, качество подготовки документов, объем покрытия автоматизированной системы по отношению к полному объему документации, доступ к системе различных групп персонала и т. п.

Ниже приводятся результаты, приведенные в [30] для ста, преимущественно американских, сервисных организаций. Из максимально возможных 64Q баллов анкеты сервисные компании набрали в среднем 366

баллов. Видимо, и в «королевстве датском» не все в порядке в смысле обслуживания. Особенно плохи дела с отчетностью, надежностью, предиктивным (диагностическим, профилактическим) обслуживанием и контрактами. Найдут ли уважаемые читатели 10 отличий от отечественных предприятий? Самостоятельное проведение такого или иного аудита дает возможность оценить положение процесса относительно некоторой идеализированной модели «светлого будущего». Часто это бывает весьма полезно для выработки приоритетов внутреннего развития.



Рис. 108. Результаты аудита 100 сервисных компаний
Оценка динамики развития системы управления

Аудит, конечно, дает возможность увидеть новые возможности и оценить риски, связанные с отсутствием или недостаточной зрелостью тех или иных процессов. Однако победы «куются» каждый день, правильно выбрав направление, необходимо иметь инструмент периодического, регулярного контроля изменений. Таким инструментом может служить периодический мониторинг эффективной проектной и сервисной деятельности. Цели данного мониторинга заключаются в том, чтобы на основании отклонений, полученных по отдельным проектам и сервисам, попытаться оценить общее качество управления деятельностью в каждом подразделении, основные тренды и, определив основные надежды и угрозы, выработать необходимые корректирующие воздействия.

На рисунках 109 и 110 представлены графики, характеризующие изменение качества управления сервисами определенного подразделения за полгода.

Анализируя в периодическом режиме динамику показателей качества управления, можно постоянно уточнять систему управления, нормы

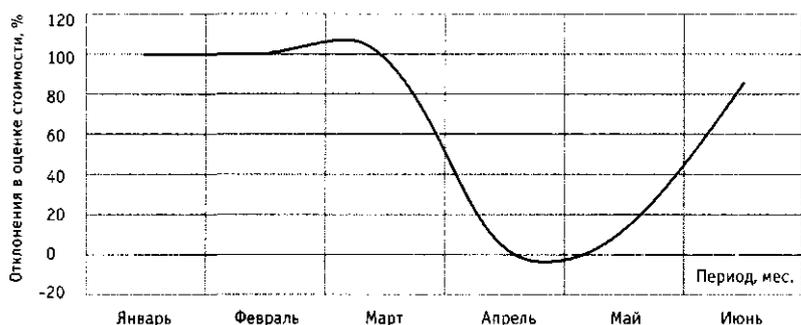


Рис. 109. Точность прогноза стоимости сервиса в «неуправляемом» подразделении

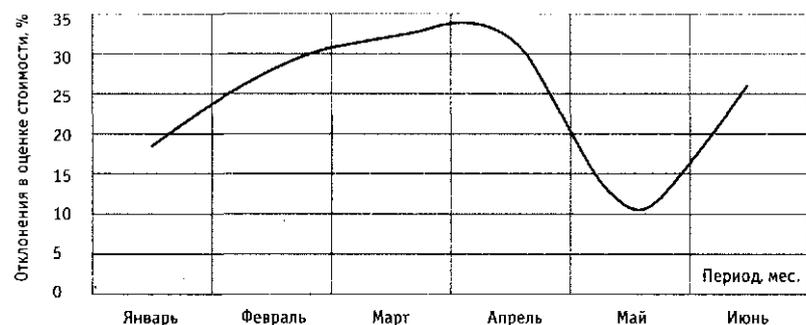


Рис. 110. Точность прогноза стоимости сервиса в «управляемом» подразделении

процедуру взвешивания в эталонах, настраивая их с учетом изменяющихся технологий и потребности клиента. Анализ, проводимый сервисным офисом, должен содержать оценки и рекомендации по следующим аспектам деятельности:

- Управляемость сервисов. Оценивается величина и динамика соотношения числа управляемых и неуправляемых сервисов. Дается анализ тех групп сервисов и подразделений, где неуправляемость не убывает, а растет.
- Полнота информации по сервисам. Дается оценка полноты данных, предназначенных для проведения расчета эффективности управления сервисами. В частности, проводится анализ качества расчетно-технологических карт, представленных данных по эталонным объектам и т. д. Выявляются зоны некачественного описания операций,

нормативов и результатов сервиса.

- Соответствие нормативам. Оценивается соотношение план/факт по каждому используемому типу ресурсов и их стоимости. Дается оценка динамики процесса планирования. Особое внимание необходимо обращать на оценку адекватности используемого ресурса, и в частности эффективность управления квалификацией, и т. п. Подобная оценка и формирование перечня рекомендаций аналитиками проектного и сервисного офисов позволяют отслеживать провалы в управлении и своевременно предпринимать необходимые корректирующие действия.

Работоспособность инфраструктуры

«Не ужалит змея без шипения», — говорит Экклезиаст. Все, о чем узнает клиент, происходит раньше, в недрах инфраструктуры, и, лишь набрав силу, вырывается наружу. Поэтому управление качеством и доступностью сервиса берет свое начало, как мы уже говорили, в процессе технологического мониторинга.

Для того чтобы картинка деятельности сервисной компании сразу не расфокусировалась под влиянием роста сложности и вариативности, крайне важно придерживаться ранее выработанных методик оценки — по сервисам и метамодели инфраструктуры. Если мы теряем ориентиры, крайне сложно снова их обрести.

Большинство систем технологического мониторинга произрастают (так сложилось исторически) из проблем технологов и инженеров, а не менеджеров и коммерсантов. Поэтому эти системы могут измерять безумное количество параметров, но полезной для менеджеров информации не содержать вообще или содержать в микроскопических количествах. Наша задача — чтобы взгляд аналитика проник в инфраструктуру настолько, насколько это необходимо, дабы поймать «тектонические» процессы, начинающиеся в недрах.

При этом мы помним, что уровень чувствительности системы определяется настройками пороговых значений параметров, которые устанавливаются в политике мониторинга. Это позволяет анализировать не все «технологические» параметры, а лишь опасные «выбросы», превысившие установленные пороги. Привязка «выбросов» к конкретным сервисам позволяет устанавливать соответствие между «выбросами» и уровнем характеристик качества сервисов.

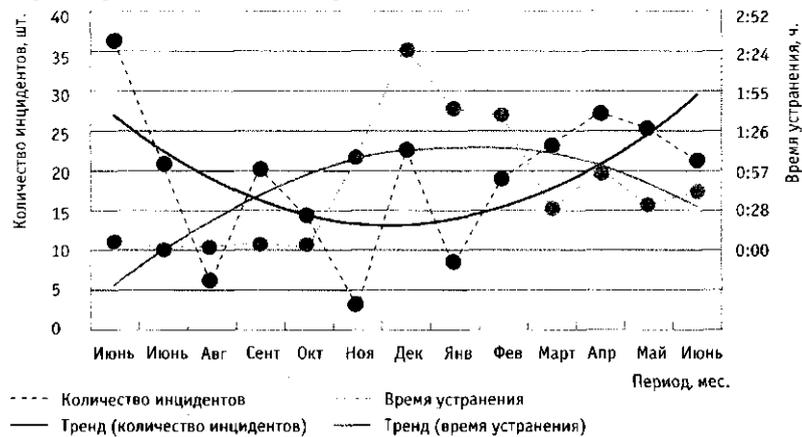


Рис. 111. Сервисы предоставления вычислительной мощности (серверы)

На рисунках 111, 112, 113 приведены результаты оценки уровня инцидентов по трем группам сервисов, связанных, соответственно, с серверами, телекоммуникациями и приложениями. Оценивались количество инцидентов и время на их устранение.

При снижении общего количества инцидентов наблюдается рост времени устранения инцидентов. Причина в рассматриваемом примере состояла в том, что, с учетом снижения нагрузки, персонал отвлекался на выполнение внутренних проектов. В частности, в декабре были подготовлены и введены в эксплуатацию новые серверы, в январе-феврале устанавливалось специализированное программное обеспечение и осуществлялся перевод сервисов на новую инфраструктуру. Этот процесс можно было бы также увидеть и по оценкам проектного офиса, и по отчету об эффективности сервисов (изменение квалификационного состава, снижение использования ресурса).

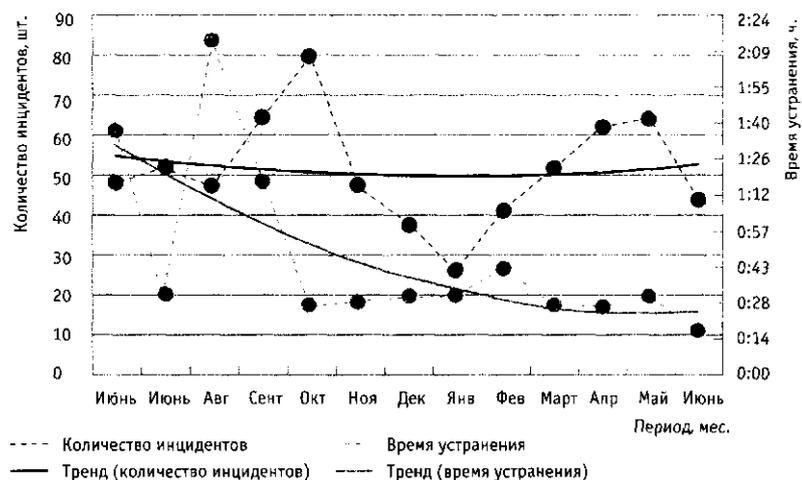


Рис. 112. Телекоммуникационные сервисы

Если отвлечение персонала не приводит к нарушениям соглашений об уровне сервиса (SLA), ничего страшного в этом нет. Более того, по отклонению фактического времени срабатывания от требуемого клиентом уровня можно оценить некоторое превышение качества, которое клиент не оплачивает. Например, при необходимой скорости реакции в 5 минут можно сократить используемый персонал. При повышении требований до уровня в 1 минуту нам что-то необходимо улучшать. При этом надо, конечно, принимать во внимание, что с ростом масштаба операций персонал становится более специализированным. Поэтому не всегда можно снижать уровень обеспеченности ресурсами без ухудшения качества.

Количество инцидентов в телекоммуникационных сервисах находится на условно стабильном уровне. Однако в результате реализации мероприятий по внедрению системы оповещения посредством SMS-сообщений удалось значительно повысить скорость реакции и сократить время устранения инцидентов.

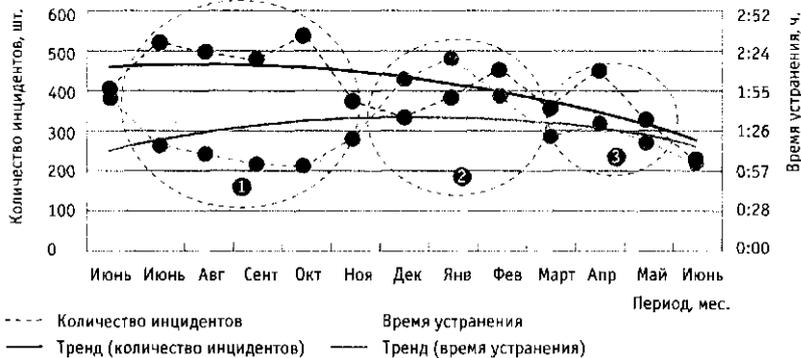


Рис. 113. Управление приложениями

По сервисам управления приложениями наблюдается позитивная динамика снижения инцидентов. При этом время устранения инцидентов, за счет высвобождения персонала, снижается в нормальном режиме. Время устранения инцидентов в сервисах прикладного уровня заметно выше, чем в сервисах инфраструктурных уровней, которые рассмотрены выше.

В рассматриваемом примере с конца лета и вплоть до ноября было отмечено увеличение количества обращений от новых неопытных пользователей (зона «1»); Отмечается рост числа инцидентов невысокой сложности, которые разрешались достаточно быстро. Для снижения этой нагрузки были запланированы и проведены специализированные семинары для пользователей, которые позволили в последующие периоды снизить нагрузку на эксплуатационный персонал и получить дополнительную выручку (обучение было платным).

С декабря по февраль отмечается увеличение времени устр! проблем при падении числа инцидентов (зона «2»). В это время персонала отвлекалась на внедрение нового функционала сис документооборота.

В феврале количество инцидентов вновь стало возрастать (зона «3»). Это было связано с процессом сдачи годового отчета. Однако освобождение персонала от прочей загрузки позволило достаточно эффективно с ним справиться.

Анализ количества инцидентов и времени их устранения может проведен также в разрезе сервисов. В сервисах прикладного уровня это позволит более точно отслеживать динамику использования ресурса и опережать наступление ресурсного голода и, как следствие, выхода за пределы SLA.

Менеджеры сервисов могут проводить еще более детализированный анализ для выявления конкретных элементов инфраструктуры, будущих изменений. Но взгляд сверху вниз дает возможность:

- не пропустить опасных трендов;
- увидеть потенциальные проблемы с нехваткой или избытком ресурсов;
- брать на себя лишь те обязательства, которые сервисная компания реально может исполнить.

Если управление сервисами на текущем уровне в компании обходится дорого, можно ужесточить политику мониторинга (тогда менеджеры узнают о большем количестве сбоев) и уточнить представления о потребностях клиента (см. раздел «Инструмент 20: модель текущего клиента»).

Так на практике может быть реализовано то, что М. Портер называет дифференциацией потребностей клиентов. То, что позволяет компании быть конкурентоспособной и стабильно предоставлять потребителю качественные сервисы. Инструмент 18:

стратегия повышения стоимости

Есть время разбрасывать камни, и есть время собирать камни.

Экклезиаст

Наконец-то можно сказать, что наступает время компаний, бизнес которых связан с информационными технологиями (а сервисные компании чаще относятся именно к этой группе).

Сказочные доходы от высоких цен на нефть обеспечили стабильное финансовое положение в стране и позволили обратить внимание на высокотехнологичные отрасли, развитием которых ранее государство практически не занималось. Ведь на нефти и газе удвоить ВВП к 2010 году невозможно.

По оценкам аналитиков (IDC, Gartner, Market-Visio, «Линэкс»), особенно привлекательным сегментом высокотехнологических рынков будут ИТ-услуги, доля которых сегодня в России значительно отстает от доли поставок ПО и аппаратного обеспечения.

Позитивные прогнозы аналитиков плюс некоторый избыток денежных средств у населения, улучшение инвестиционного климата, подготовка к вступлению в ВТО, планы по поддержке рынка со стороны государства — и процессы консолидации на рынке ИТ пошли. 2007 год — год первых серьезных сделок по укрупнению ИТ-

бизнесов на российском рынке.

Это не значит, что слияния и поглощения раньше не происходили. Так, еще в 1998 году один из авторов книги поучаствовал в проекте слияния корпораций «Галактика» и «Парус» и даже стал членом совета директоров объединенной корпорации. Но, во-первых, те первые робкие попытки были не очень продолжительными (упомянутый «брак» продолжался не более полугода), во-вторых, это все-таки были единичные эпизоды, игра случая, а не система.

Сегодня укрупнение бизнеса становится не блажью, а острой необходимостью. Огромная часть эксплуатационных бюджетов, осваиваемых мелкими компаниями, сгорает в затратах бизнеса, не капитализировавшись в сервисных компаниях (во многом этим определяется и недобор по сегменту ИТ-услуг в России).

При этом упускается огромный синергетический эффект, который может быть извлечен из суммы бюджетов мелких «разночинцев», если их объединить вокруг эффективной стратегии, грамотного управления производственным процессом (вспомним про РТК и сервисные цепочки), консолидации инфраструктуры и компетенций, позволяющих извлечь эффект масштаба. В таком собранном виде сервисная компания может привлекать значительные финансовые средства от кредиторов и инвесторов.

Пока ИТ-рынок занят консолидацией высокомаржинальных проектных бизнесов, формирование сервисной «точки сборки» даст возможность вскрывать закрытые внутренние рынки крупных корпораций, опробовать неорганические модели роста, приобретая более мелкие «недоразвитые», а значит, дешевые компании. В общем, кто первый начнет, тот и снимет сливки.

Наглядный «лабораторный» пример тому — опыт РАО «ЕЭС России». Пусть мегасервисную компанию энергетики создавать и не собрались (в связи с расформированием энергохолдинга), но трансформировать ИТ-затраты в активы в проекте «1Т Епегду» они все-таки сумели.

Ниже представлен график изменения выручки компании и оценки стоимости бизнеса (в млн долларов) в течение 4 лет, прошедших с момента начала проекта структурирования. На том же графике показано изменение количества сотрудников (за 3 года оно сократилось с 440 до 415).

Обратите внимание: в начале проекта компания была сильно недооценена. И понятно почему. Из-за доминирования материнской компании в структуре выручки (более 80%), отсутствия собственной стратегии и конкретных шагов, демонстрирующих самостоятельное развитие.

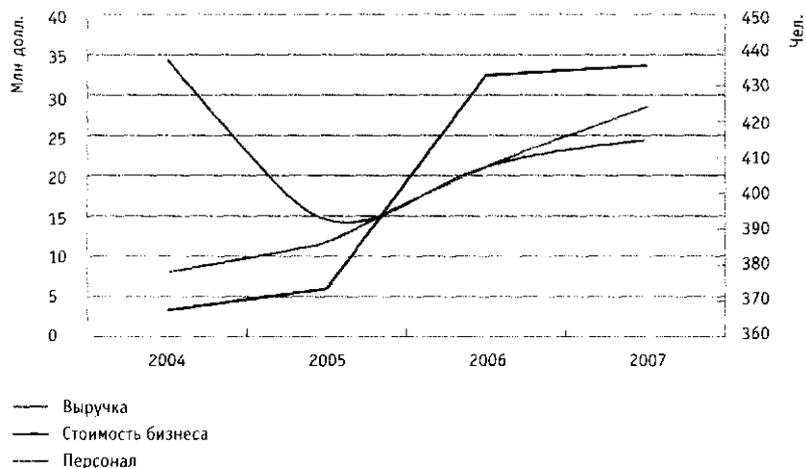


Рис. 114. Изменение показателей «1Т Епегду»

По мере реализации проекта и роста диверсифицированной по клиентам выручки (см. рис. 90) величина оценки бизнеса росла, пока не достигла нормального для российского ИТ-рынка уровня (в 2007 году на российском ИТ-рынке прошли несколько сделок, в которых стоимость бизнеса оценивалась как годовой объем продаж, умноженный на 1,0 или 1,1).

В течение первого же проектного года удалось добиться резкого снижения численности персонала в результате оптимизации состава деятельности. Наряду с выявлением и использованием других резервов производительности это позволило получить те самые, обещанные в [27] и [20] выигрыши, которые затем, при наращивании численности персонала, были удержаны за счет повышения производительности.

Сегодня в России ИТ-компаний пока недооценены, но факт остается фактом: относительно небольшая сервисная компания оценивается так же (немногим более объема продаж), как и известные проектные бренды, такие как IBS, Boglas, «Систематика», «Армада» и т. п. Для начала совсем неплохо. Ведь сервисный бизнес достаточно консервативен.

Он, как правило, имеет значительный объем, но не обеспечивая столь высокой прибыли, как проектная деятельность. Нормально операционная прибыль для европейских сервисных компаний находится в пределах 6-12%. В то же время он не требует столь высокоинтеллектуального топлива и постоянной «погони за ветром».

На российском рынке огромный сервисный потенциал кроется в крупных корпорациях. В гипотетическом случае, если бы столь большая организация, как ОАО РАО «ЕЭС России», продолжала бы оставаться единой компанией, открывалась бы перспектива создания вертикальной сервисной (в области ИТ) энергетической компании с объемом реализации 700-800 млн долл. США в год.

Отраслевой ИТ-компаниями такого уровня в России пока нет. Для сервисной компании подобной мощности сразу бы открывалась перспектива публичного размещения ценных бумаг. А с точки зрения повышения эффективности

выигрыш даже в 25% (это минимум) принес бы доп. нительно 180-200 млн долл.

Мы приводим эти данные не ради «плача по утратам», а чтобы показать возможности, которые не используются многими крупными российскими компаниями. Российский ИТ-рынок, как и еще толш не оперившийся рынок аутсорсинга бизнес-процессов, ждут мощные кардинальные потрясения, связанные с появлением сервисных «титов». И в выигрыше окажется тот, кто стартовал раньше. Поскольку; путь к созданию сервисных компаний с реально эффективной сервисной машиной гораздо длиннее и сложнее, чем простой перевод персонала в единую компанию и передача на баланс этой компании оборудования и программного обеспечения.

Для того чтобы процесс консолидации пошел, крайне важно брать катализатор так, чтобы было удобно инвесторам. Это может быть новая компания или одна из исторически существующих. Важно, чтобы над частными интересами возобладала единая консолидационная стратегия, опирающаяся на развитые инструменты корпоративного, инвестиционного и промышленного управления и чтобы характер привлекаемых средств соответствовал характеру проекта трансформации (так, «короткими» деньгами в «длинные»: проекты лучше не играть).

Изучение позиции нынешних владельцев крупных компаний и распорядителей сервисных бюджетов показывает, что большинство из них в этом объективно заинтересовано (мало кто сегодня живет одним днем и не понимает возможностей, которые дает публичная капитализированная компания). Одна из принципиальных проблем — страх не договориться и преобладание местечковых интересов над стремлением к рыночной открытости («моя Зорька будет главной коровой на новой ферме»).

Итак, все «за». Дело — за малым. Для эффективного аутсорсинга (получения эффекта масштаба) важен объем деятельности, возможность его централизации. Для повышения объемов нужны «длинные» деньги. «Длинные» деньги можно привлечь на рынках облигаций и фондовом рынке. Работа на этих рынках требует, прежде всего, доверия. А чтобы это доверие завоевать — нужны стратегия, устойчивость, публичность и корпоративное управление, кредитная история. С чего же начать?

Возможностей всегда предостаточно. Начать надо с собственных средств акционеров. Если это серьезные рыночные игроки, то на стратегию у них денег хватит. Тем более, что частный инвестор будет всегда оценивать возможность выхода из проекта. Поэтому и выход на фондовый рынок он поддержит, так как это даст возможность выйти по максимальной цене.

Кредиты — не лучший вариант, когда речь идет о долгосрочных и рискованных мероприятиях. А приобретение более мелких компаний именно к таким мероприятиям и относится (хотя для решения конкретных задач такие приобретения могут быть разумными и полезными).

Векселя, как правило/подразумевают краткосрочное финансирование. А нам ведь надо продать стратегию. Тем более, что векселя неизвестных и непубличных компаний будут иметь значительный дисконт. В общем, надо сильно подумать.

Облигации (корпоративные облигационные займы) — это ворота в фондовый рынок. Если для IPO мощности маловато (в США компания должна иметь годовой оборот не меньше 150 млн долл., у нас — не меньше), то корпоративные облигационные займы позволяют опробовать механизмы корпоративного управления и проверить работу компании в публичной зоне. Этот путь даст возможность подтянуться до планки IPO и еще раз задуматься о его целесообразности.

Публичное размещение — отличный путь, если и объем достаточен и с прозрачностью и корпоративным управлением все в порядке IPO открывает достаточно широкие возможности по привлечению долгосрочных инвестиций, дает возможность понять реальную стоимость компании и снижает риск рейдерства (ведь не в аквариуме живем). Публичной компании и финансирование проще привлечь (в том числе и кредиты), и на новые рынки выйти.

Хорошей новостью для провайдеров стало то, что в 2007 году ОАО «РТС» запустило площадку PJS START, ориентированную на компании малой и средней капитализации. Это профессиональная тренировочная площадка с полноценной биржевой инфраструктурой. В том же году на ней прошло первое IPO на российском рынке альтернативных инвестиций, которое провела ИТ-шная «Армада».

В общем, средств предостаточно. Надо выбрать соответствующие своему потенциалу, желаниям и возможностям. Независимо от выбранных средств возможности привлечения средств на реализацию стратегии компании будут расширяться при:

- повышении объема оказываемых услуг, расширении сегментов, на которых конкурирует сервисная компания (диверсификация регионов, клиентов, продуктов);
- концентрации ключевых звеньев цепочки ценности под контролем компании, укреплении монопольного положения;
- снижении неопределенности (понятная и обоснованная стратегия развития, увеличение надежности прогноза на будущее, согласование стратегий с крупнейшими игроками рынка, долгосрочные контракты);
- формировании собственной ресурсной базы (активы, возможность масштабирования без значительных инвестиций);
- структурировании системы управления сервисной компании, повышении прозрачности ее деятельности и позитивной динамике результатов.

Инструмент 19:

формирование структуры капитала

Уж лучше голодать, чем что попало есть; Быть лучше одному — чем вместе с кем попало!

Омар Хайям

По структуре капитала и динамике ее изменения нетрудно догадаться о реальной стратегии развития сервисной

компании. Если сервисная компания стремится стать коммерческой, доля материнского бизнеса, из которого она трансформирована, должна снижаться вместе со снижением доли выручки, которую родительский бизнес обеспечивает.

Материнский бизнес, являющийся одновременно и основным покупателем, и контролирующим акционером, — явление зачастую неизбежное и весьма неоднозначное. Возникает сложный клубок интересов, в котором, как правило, побеждает покупатель.

И в роли контролирующего акционера материнский бизнес ведет себя чаще как привилегированный покупатель, нежели как стратегический акционер, заинтересованный в развитии компании и повышении ее эффективности. Так эгоистичная мамаша требует безусловного послушания ребенка, не очень задумываясь о том, как это потом отразится на дальнейшей его судьбе.

Мотивы стратегического акционера (не являющегося клиентом) понятны: он заинтересован в повышении стоимости сервисной компании, расширении ее бизнеса. Поэтому он будет стремиться увеличивать цены и интенсифицировать развитие компании. В роли такого стратегического акционера может выступать другая компания, частный инвестиционный фонд или многочисленные акционеры при публичном размещении. Мотивы покупателя — купить «больше и подешевле». Поэтому он активно старается снизить цены. Не особенно заботясь о том, как компания будет развиваться в будущем.

Мотивы спекулянта — получить краткосрочную прибыль. Он купил акции компании, чтобы выгодно их продать. Он — за повышение цен, но решительно против значительных инвестиций в развитие.

Так возникает классический мотив «лебедя, рака и щуки» в управлении структурой капитала сервисной компании.

Да, чуть не забыли еще одну заинтересованную сторону — менеджера. Он причастен к созданию актива из «сырья», которым являлось сервисное подразделение компании, поэтому искренне надеется получить свою долю в компании и стать «капиталистами».

Для них очень важно не только получить эту долю, но и суметь ее выгодно продать тогда, когда им этого захочется. Вопрос, а будут ли эти акции кому-то интересны? Если у сервисной компании не коммерческого будущего, к чему акции? Поэтому менеджерам имеет смысл настроиться на коммерческий вариант развития. И в этом варианте им придется действительно вкалывать, чтобы компания стала прозрачной и эффективной.

Если стратегия сервисной компании нацелена на коммерческий вариант, контроль целевой структуры капитала должны осуществлять те, кто заинтересован в стабильном развитии компании и повышении ее стоимости. То есть стратегические акционеры и менеджмент (в меньшей степени спекулянты).

Если же сервисная компания формируется как корпоративный центр общего обслуживания, то основным клиентом, материнский бизнес, скорее всего, будет в нем контролирующим акционером довольно долго. Менеджменту в такой ситуации быть капиталистом не имеет особого смысла (ну разве только в расчете на далекое светлое будущее). Ведь контроль осуществляет акционер, не особо заинтересованный в прибыльности компании.

Прибыль для него — это необходимость делиться с миноритариями. А зачем ему делиться?

Вот и получается, что разные интересы и страсти начинают кипеть в этом котле только, если в стратегии выбран коммерческий вариант развития. Это позволяет принимать более взвешенные и «конфликтно-напряженные» решения, постепенно продвигаясь по пути к мерцализации сервисной компании.

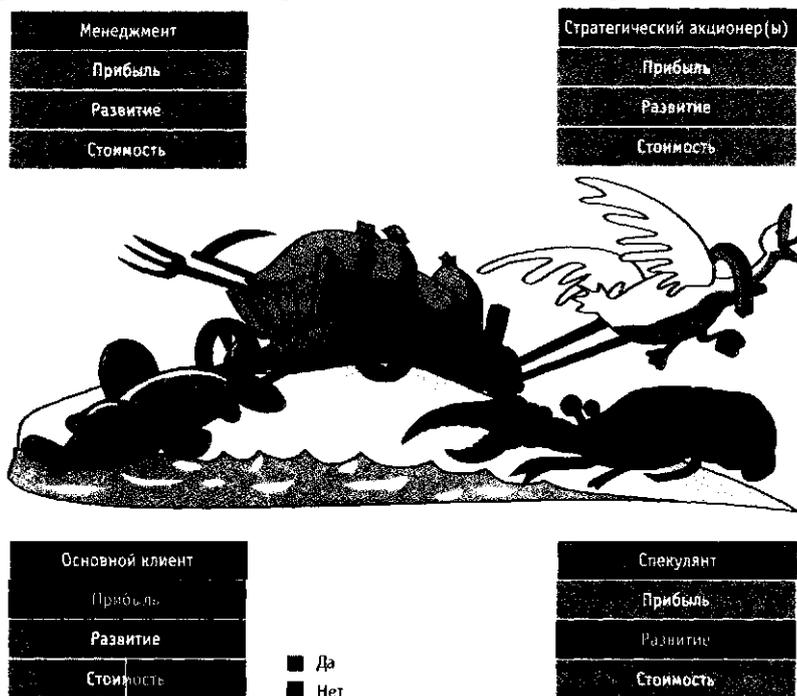


Рис. 115. Интересы основных участников процесса

Продвижение к целевой структуре капитала может быть довольно длительным и сложным. Обычно для этого используются многоступенчатые схемы реальных опционов.

Реальные опционы предполагают использование различных механизмов управления рисками в процессе

развития проекта (см., например, [24]). В частности, они могут содержать следующие условия: • возможность увеличения объема инвестиций (на расширение сегмента при позитивном развитии событий, преимущественные права на вход в новые проекты, расширение сегментов в смежных отраслях и т. п.); • возможность сдвига момента запуска проекта (задержка для лучшего изучения ситуации); • возможность выхода или сокращения объема инвестиций (сужение сегмента при негативном сценарии, переключение на более эффективные проекты, ограничение или прекращение операций) и пр.



Рис. 116. Структура опционного соглашения

На рисунке 116 представлена одна из схем постепенного формирования структуры капитала сервисной компании в рамках опционных соглашений. Все условия могут быть сведены в единое комбинированное опционное соглашение.

Оплатив «входной билет», стратегический партнер получает доступ к внутренней информации основного бизнеса в рамках процедуры предпроектного обследования. Если результаты этого обследования оказались позитивными, стратегический партнер покупает определенную долю в компании, которая дает ему возможность участвовать

364

в принятии ключевых решений (например, 25% +1 акция), а основной бизнес передает в сервисную компанию персонал и активы.

На следующем этапе проекта стратегический партнер может либо выкупить больший пакет, если все пошло хорошо, либо продать ранее купленный. Здесь мы сталкиваемся с ситуацией, когда, одновременно с правом стратегического партнера выкупить новый пакет, актуализируется обязательство основного бизнеса выкупить пакет, ранее проданный стратегическому партнеру.

Соглашение может также предусматривать, что после завершения проекта основной бизнес может произвести обратный выкуп доли для получения контроля — в том случае, если он не удовлетворен результатами проекта. Опционная схема позволяет выбрать такую гибкость условий, какая нужна для устойчивого хода проекта. Однако слишком сложная схема вызывает большое количество работы по ее обслуживанию и может работать неадекватно при изменении сроков или других параметров сделки. Поэтому важно, чтобы опционное соглашение отвечало основным потребностям сторон, участвующих в проекте.

В том случае, если по нескольким видам деятельности предполагается включать различных стратегических партнеров и/или менеджмент, картина становится еще сложнее. Усложняется и структура юридических лиц. Выделение активов в отдельное юридическое лицо снижает их подверженность коммерческим рискам и позволяет выстроить различные отношения по персоналу и активам. Различными эти отношения (а значит, и доля в капитале) могут быть и у менеджмента. Поскольку к активам он имеет опосредованное отношение, а к эффективности операционной деятельности — самое прямое.

При выстраивании отношений с основными клиентами, на базе подразделений которых сформирована сервисная компания, важно также обеспечить сбалансированное использование всеми клиентами важнейших ресурсов, имеющих какие-либо ограничения. При потреблении некоего ресурса, например мощностей центра обработки данных, каким-либо одним клиентом, интересы других клиентов, а также интересы развития бизнеса сервисной компании могут быть ущемлены. Поэтому изначально должны быть разработаны принципы построения коммерческих отношений.

Инструмент 20:

модель типового клиента

Типичный тип, и я отипил Его, как типовой баян.

Игорь Северянин

Отношения с клиентами сервисной компании складываются по-разному. У каждого свои особенности и «хотелки». Часть из них стимулируют развитие сервисной модели, другие — тормозят. Некоторые хотят видеть все, что «под капотом», остальные — только «рычаги» и «датчики» соглашения об уровне сервисов (SLA). Одни взаимодействуют «по понятиям», другие — по «букве контракта».

Наиболее продвинутые клиенты готовы говорить с продвинутым провайдером на языке бизнес-

ориентированных сервисных цепочек. В то же время часть клиентов не готова управлять через бизнес-функции и требует отдельного SLA для каждого технологического уровня. Невозможность одним клиентам говорить на языке бизнес-сервисов не должна тормозить провайдера в удовлетворении этого желания у других. Одинаковых клиентов нет. Даже у одного клиента на разных площадках могут быть различные требования. Одному во что бы то ни стало нужно указать в договоре повышенные требования к инфраструктуре и регламентам, потому что того требует, например, система управления рисками, для другого это не столь критично.

Работа по сглаживанию различий, приведению их к различным уровням одного и того же сервиса и профилированию потребности занимает время и имеет ограниченные перспективы успеха. Строить же внутренний образ универсальной потребности нужно сейчас. Иначе сервисная компания будет хронически реактивна.

Согласование и отражение изменений в договорах (пусть даже улучшающих качество сервисов) с одними клиентами занимает дни, с другими — месяцы. Различная скорость вступления изменений в силу оборачивается довольно широкой полосой вариативности, в которой разворачиваются отношения с клиентами.

Пока подразделения живут в бизнесе, они составляют часть его культуры и в курилках, кафе, столовых через них ежедневно проходят информационные потоки, позволяющие им чувствовать изменения, происходящие в компании, и оперативно на них реагировать.

Чем дальше уходит сервисная компания от материнского бизнеса, тем более она обособляется и выключается из контекста его очевидности. Изустные истины становятся не так просто получать, а тем более, интерпретировать. Они становятся менее значимыми для персонала сервисной компании.

Прервавшись, «пуповина», ранее соединявшая сервисное подразделение и бизнес, может стать катализатором инфекционных заболеваний взаимного неудовлетворения, обид и обвинений. Ведь все помнят, как просто было попросить Петю или Свету помочь, и они с готовностью откликнулись. А сейчас приходится оформлять десяток заявок и обращений, «а воз и ныне там».

Будучи встроенными в тело бизнеса, сервисные подразделения постоянно подстраиваются под него.

Структурирование сервисов, тех-нологизация процесса предоставления услуг, создание дополнительного интерфейса между службой заказчика и сервисной компанией приводят к тому, что с расширением клиентской базы и продуктовой линейки естественное подстраивание прекращается.

Технологизация процесса производства без технологизации отслеживания эволюции потребностей и непрерывного тюнинга сервисов может пагубно отразиться на бизнесе провайдера.

Свободный дрейф сервисов под напором оперативной деятельности может стать источником раздора и потери клиентов, которые составляли консервативное и устойчивое ядро бизнеса провайдера.

Чтобы собрать воедино пожелания и требования клиентов, отклонения и несоответствия, выявленные службой мониторинга, нужны специальные усилия.

Различия в культурах, возможностях и потребностях клиентов, задержки в согласовании изменений и необходимость «ухаживать» за каждым клиентом, тюнингуя под него сервисы, подталкивает провайдера к созданию некоторой совокупности идеальных соглашений об уровне сервиса — обобщенной модели типового клиента.

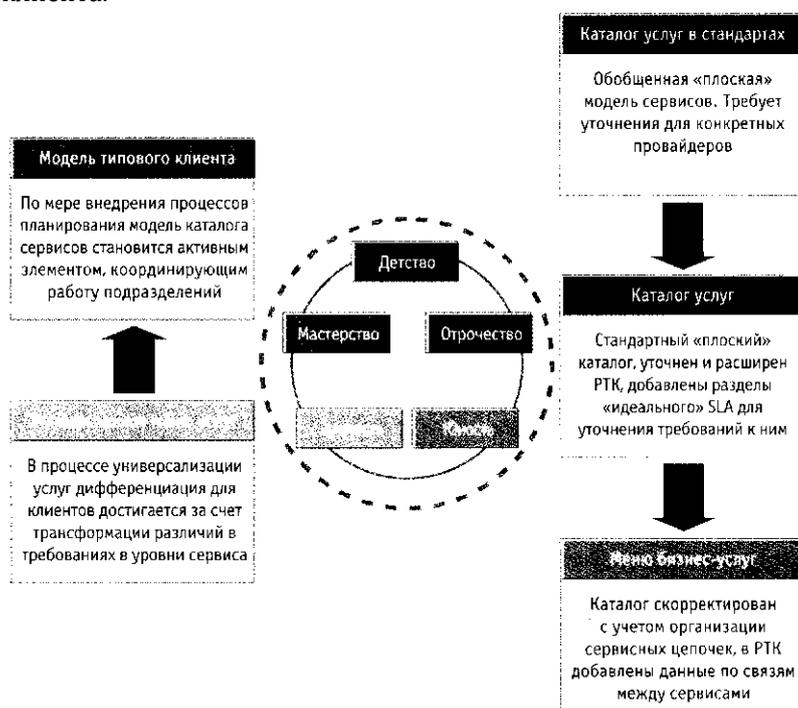


Рис. 117. Эволюция модели типового клиента

Ранее мы говорили о каталоге сервисов, представленном в стандартах трансформации (этап «Детство»). Затем о его расширении в процессе разработки РТК на этапе «Отрочество». Разработка бизнес-ориентированного меню на этапе «Юность» дала возможность собрать их в сервисные цепочки. Этап «Зрелость» позволил значительно

унифицировать это меню в процессе объединения различных сервисов в общий каталог услуг и снизить вариативность за счет введения различных уровней сервисов. На этапе «Мастерство» пришла пора усиления клиенто-ориентированности и проактивности этого каталога в форме модели типового клиента. Без механизма, который бы обеспечивал непрерывное внимание ко всем клиентам сервисной компании (в том числе и вероятным, а не только фактическим), ни о реактивности, ни, тем более, о проактивности, речи быть не может. Более того, без этого механизма невозможно выстроить единый технологический процесс. А значит, об эффекте масштаба и эффективности можно надолго забыть.

Под моделью клиента понимается совокупность знаний и предположений о потребностях клиентов и соответствующих им продуктах сервисной компании — сервисных пакетах (сервисах, предоставляемых как единый продукт) и сервисах, предоставляемых отдельно.

Модель клиента является результатом совместных усилий многих служб сервисной компании — производителей, маркетологов, коммерсантов, служб мониторинга и качества и т. п. Маркетинг дает информацию о динамике в целевых сегментах. Коммерсанты — о структуре продуктов и тарифов. Мониторинг и служба качества, выполняя координирующую роль, дают информацию о текущем положении дел и зонах внимания.

Модель клиента позволяет сервис-провайдеру опережать развитие событий, ставя перед собой более жесткие планки, чем те, которые требуют клиенты. Кроме того, накопление информации об отклонениях в процессе предоставления услуг, динамике рынка и динамике клиентских потребностей формирует зону ближайшего развития производственных процессов и инфраструктуры провайдера. В этом состоит ее развивающая роль. Модель клиента формируется на основании информации, получаемой из всех доступных источников:

- собственные системы (производственные, поддержки пользователей, мониторинга соглашений об уровне сервиса, технологического мониторинга и т. п.);
- оперативная информация — рейтинги, мнение пользователей (опросы, вопросы, мнения, слухи, озарения);
- аналитика — тенденции контекста (группы, отрасли рынка, страны мира) и тенденции технологий (инфраструктура, прикладные системы и т. п.).

Она позволяет:

- без разрушения единого взгляда на производственный процесс преодолеть несоответствие требований, терминологий, метрик, единиц измерения, требований к детализации и т. п.;
- раздлить внутренний образ универсализированной потребности и требования отдельных клиентов;
- отслеживать прогресс в профилировании потребности клиентов и оценивать пределы профилирования;
- немедленно актуализировать требования к сервисам, сформированные службой мониторинга и качества, задавая даже более жесткие рамки, чем того требуют клиенты;
- централизованно накапливать информацию об изменении требований и «хотелках», полученную от клиентов и служб, отвечающих за изучение спроса, еще не внедренную в производственный процесс, и контролировать направленную эволюцию сервисов;
- выработать тарифную политику с учетом специфичности клиента;
- и, наконец, отслеживать процесс приведения договоров в соответствие с этим внутренним образом.

Зрелая модель клиента становится одним из важнейших центров обоснования решений и оказывает влияние на:

- понимание и структурирование потребностей различных клиентов;
- формирование единых требований к сервисам;
- выработку целей в области качества и формирование соответствующих требований к политике мониторинга;
- прогноз изменений в потребности и связанных с этим изменений в ресурсной базе и инфраструктуре;
- формирование тарифной политики, точно учитывающей структуру потребности и специфику клиента и, т. п.

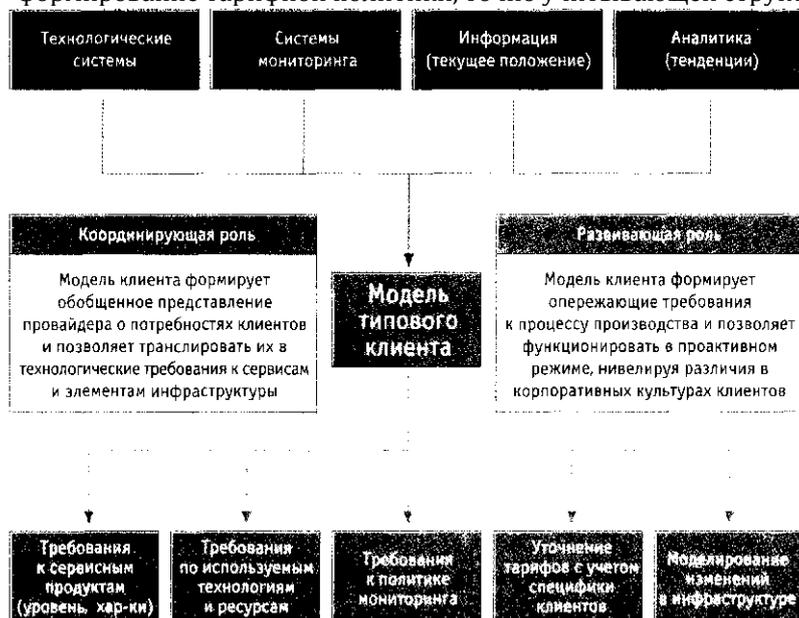


Рис. 118. Роли модели клиента в сервисной компании

В общем случае модель клиента устанавливает соответствие (в той или иной степени формализованное) между

сегментами, на которых конкурирует компания, продуктами, предлагаемыми клиентам, и сервисами, которые в них включены.

Модель состоит из следующих основных разделов:

- Структура сегмента — характеризует группы клиентов, в интересах которых предоставляется сервис. Раздел также описывает, для чего клиенту нужен сервис (структура потребности).
- Сервис и функционал — содержит общее описание сервиса и его функционала. В частности, приводится качественное и количественное описание параметров сервиса, его уровней и механизма контроля соответствия.
- Технология предоставления — описывает способы предоставления сервисов. Содержит ссылки на действующие РТК, технологические регламенты и инструкции.
- Использование и перспективы — в разделе собирается неформализованная и слабо формализованная информация из различных источников, которая используется для улучшения технологического процесса.

Раздел «Структура сегмента» содержит общую характеристику данного сегмента рынка, клиентских групп, требующих особого подхода и, соответственно, вариаций сервисного продукта.

Группа может различаться по территориальному признаку, возрастному, кругу интересов, позиции в компании,

- кругу функциональных обязанностей и т. п. Например, для корпоративных сервисов могут быть выделены группы:
- по уровню (VIP и стандартные);
 - по функциональному признаку (финансисты, кадровики, производственники и т. п.);
 - по территориальному признаку (Москва, главный офис, региональные офисы) и т. п.

Раздел также включает описание предъявляемых клиентом требований с учетом решаемых им задач. Если речь идет об использовании электронной почты, важно отметить, нужно ли клиенту планирование совместных графиков работы и наличие общей адресной книги (если да, с какими компаниями книга должна быть общей). Неплохо бы отметить потребность в доставке «тяжелого» контента — сканированных документов, фотографий, видеоматериалов и т. п. Кроме того, отметить потребность групп в подписке на порталные новости и т. п. Хорошо бы также привести описание наиболее распространенных технических средств, используемых клиентом, территорий, на которых он их использует, обозначить интенсивность использования.

Описание потребностей, которые могут быть удовлетворены сервисами компании, позволит более полно обслужить клиента, точно спланировать маркетинговые мероприятия, предложить оптимальные пакеты услуг и тарифные планы. Очень важно при этом охарактеризовать потребности с точки зрения их ценности для клиента. Раздел «Сервис и функционал» описывает сервисные продукты, которые продвигаются или которые стоит продвигать в сегментах.

Продолжая пример с электронной почтой, в этом разделе следует указать, каким образом предоставляются услуги для указанной группы: какие значения параметров сервиса целесообразно задавать, включается ли в сервис электронной почты функционал единой адресной книги, планировщика совещаний и встреч, а также сервис поддержки КПК, виртуальной частной сети и т. д.

Если речь идет о совместном планировании графиков работы, то совместное использование календарей позволяет это делать вполне эффективно. Но надо позаботиться, чтобы клиенту было удобно и адресная книга включала потенциальных участников совместной деятельности. Что касается доступа к контенту, функция доставки присоединенных файлов может справиться с этой задачей при соответствующей настройке параметров (объем ящика, объем присоединенного файла и т. д.).

Очень важно указать рекомендуемые, с учетом потребности клиентов, качественные и количественные свойства сервиса. Это не связано напрямую с соглашениями об уровне сервисов, подписанными с клиентами. Модель клиента содержит не перечень обязательств перед клиентами, а внутреннее представление провайдера о том, что необходимо данной группе клиентов.

Основные параметры для сервиса обмена электронными сообщениями приведены ниже.

Таблица 27. Параметры сервиса обмена электронными сообщениями

Функционал	Параметры SLA	Значение
Предоставление экаунта электронной почты	MS Exchange внутри корпоративной сети	Да
Доступ (среда/ платформа)	VPN (сервис VPN), КПК, ноутбук (по запросу)	Да
Хранение информации в почтовом ящике	Объем почтового ящика, Мб	50
	Время хранения, дней	365
Предоставление дополнительных сервисов (адресная книга, общие папки)	Время предоставления услуги	24x365
	Доступность (готовность)	98,5%
	Задержка, мсек, не более	10 000
	Доступность адресной книги	98,5%
Обеспечение отправки сообщений адресатам корпоративной сети	Полнота адресной книги	Организация
	Доступность (готовность)	98,5%
	Задержка отправки, мс, не более	20 000
Обеспечение приема сообщений от абонентов корпоративной сети	Объем сообщения, не более	5 Мб
	Доступность (готовность)	98,5%
	Задержка доставки, мсек, не более	30 000
	Объем сообщения, не более	5 Мб
Прием сообщений из Интернета	Очередь сообщений, не более	500
	Доступность (готовность)	95%
Отправка сообщений в Интернет	Объем сообщения, не более	640 Кб
	Доступность (готовность)	95%
	Объем сообщения, не более	640 Кб

Каждый параметр требует особого подхода к контролю качества предоставляемых сервисов. Заметим, что контроль качества не должен ограничиваться только зоной ответственности компании (у меня все хорошо), он должен оценивать качество сервиса на всем пути до точки потребления услуги. Если почта не приходит, клиента не волнует, что виноват в этом не наш провайдер, а провайдер сервиса безопасности или Интернета.

При нарушении условий качества, даже если они находятся вне зоны ответственности сервис-провайдера, должны быть инициированы процедуры выявления причин и ужесточения соответствующих соглашений об уровне сервиса (если это возможно).

Необходимо также уведомить пользователей о нарушениях и популярно объяснить причины сбоев и предпринятые действия, снижающие вероятность или исключают повторение подобных случаев. Клиент должен понимать, что компания стоит на страже его интересов и делает все возможное, чтобы они соблюдались всеми участниками цепочки.

Заключительный раздел «Использование и перспективы» оценивает фактическую интенсивность использования данной функции на основании данных технологического мониторинга. При этом проводится сопоставление с представлением о важности данного функционала для клиента. На основании отклонений формируется перечень рекомендуемых мероприятий по совершенствованию функционала или продвижению данного функционала в целях повышения интенсивности его использования клиентами.

Кроме того, в данном разделе содержится оценка изменения функционала и объемов потребления сервиса под давлением рыночных тенденций, а также связанных с событиями, происходящими в сегменте, или появлением новых технологий.

Степень формализации модели клиента говорит о ее зрелости. Однако не всегда формализованная модель более адекватна модели, которая просто характеризует клиента и нюансы предоставления сервисов для него.

Именно о таком «идеальном соглашении об уровне сервиса» говорит в [16] Терри Уайт: «Бизнес не желает вникать в технические подробности деятельности ИТ... И бизнесмену все равно, что ИТ выполнили условия соглашений об уровне услуг, когда его компьютер на протяжении четырех недель не может подключиться к удаленной сети».

«Обычно они (соглашения об уровне сервиса) слишком скоро становятся договорными... Это похоже на брачный договор, к которому обращаются только тогда, когда что-то уже пошло не так. Я бы скорее предпочел видеть... "меню" ИТ-услуг, в которых обговаривалось бы, какие услуги доступны, каковы критерии их качества и сколько они стоят».

Модель клиента, в отличие от соглашений об уровне сервиса, это договор, а внутренний стандарт лучшей практики сервисной компании. Так же, как и классическое соглашение об уровне сервиса, модель клиента включает в себя:

- описание ролей и основных регламентов;
- карты эскалации инцидентов;
- структуру тарифов и параметры расчета стоимости и т. п.

Модель клиента выражается в терминах потребности и ее свой! Например, модель клиента, использующего

электронную почту, но; быть описана с помощью понятий «сообщение», «календарь», «задача «скорость доставки», «способ доставки», «средство коммуникации» (ПК, ноутбук, настольный компьютер) и т. п. На основании описания пользовательских характеристик могут быть сформированы требования к сервису.

Изучение потребностей

Казалось бы, чего проще — пойти к клиенту и расспросить о том, что ему нужно. Действительно, у пользователей есть более-менее четкое, а чаще интуитивное, понимание основных функциональных характеристик уровня и качества сервиса. Если говорить о подготовке документа, например счета, для пользователя важно, как быстро сможет подготовить и распечатать счет с определенным количеством позиций в фактурной части. Если речь идет о бассейне, потребителю волнует уровень воды, ее температура и чистота, определяемая химическим анализом. Скорость заполнения/слива бассейна при смене воды, другие технические подробности — это дело специалиста. Проблема состоит в том, что состав важнейших метрик модели клиента нельзя получить быстро. «Самое трудное — это пропущенная истина», — говорил философ М. К. Мамардашвили. Большое количество важнейших характеристик подразумеваются пользователем: как очевидные (для них!). Их-то, как правило, и упускают из виду, объясняя, что нужно.

Собрать эти характеристики по крупицам можно, только тщательно анализируя результаты технологического мониторинга или перебирая жалобы, с которыми клиенты обратились в службу поддержки. Для формирования модели клиента крайне важно нацелить процессы технологического мониторинга и обслуживания клиента не только на решение задач выявления и устранения сбоев, но и на лучшее изучение его потребностей.

Сложнейшие финансовые расчеты (будем учиться у ведущих телекоммуникационных компаний, уже идущих по этому пути) основаны на:

- обращениях пользователей;
- данных технологического мониторинга;
- статистических исследованиях;
- оценке спроса;
- принятых инвестиционных инициативах;
- стоимости обслуживания;
- ожидаемом сроке жизни тарифа и других мудреных штучках.

Они дают возможность сервисным компаниям тонко отслеживать клиентский спрос, постоянно уточняя модель клиента.

Приоритеты формирования модели

Понятно, к чему нужно стремиться. Однако реалии расчетов по основным объемам сервисных услуг далеки от «высшего пилотажа» и, даже если и предполагают какие-то периодические изменения, то крайне редко и при достаточно сильных колебаниях объемов и состава услуг.

На рисунке 119 приведены годовые графики уровней нагрузки по сервисам, относящимся к различным уровням инфраструктуры, обслуживающей клиентов.

Видно, что нагрузка на приложения увеличивается к концу года и длится до февраля. Затем летом, в апреле—июне (это связано с подготовкой и проведением годового отчета во многих компаниях и квартальной отчетности) снова небольшой пик, затем затишье до октября. С различным уровнем чувствительности такую динамику повторяют многие сервисы технологических уровней — серверы, сетевые сервисы и т. п. Даже физическая среда. Правда, летом, по причине возрастания температуры «за бортом», она имеет пик, значительно превышающий летний пик нагрузки на функциональные приложения.

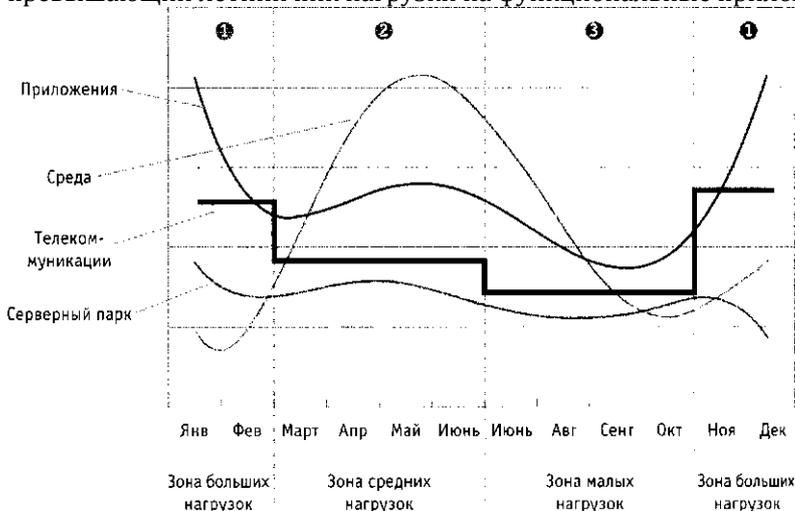


Рис. 119. Годовая динамика уровня производства различных сервисов

Несложно разбить годовой цикл обслуживания на несколько периодов (в данном случае три) и изменять требуемый уровень сервисов, подбирая соответствующий этим уровням тариф. Для этого не нужны ни несколько клиентов, ни суперсложный механизм управления затратами, достаточно поставить себе такую цель.

Однако, похоже, что провайдер будет изучать потребности клиента и их динамику лишь в той мере, в какой они смогут обеспечить ему возможности дополнительных продаж.

Если один клиент не пользуется сервисом, в то время как другой использует его, существует возможность совместного использования одних и тех же ресурсов инфраструктуры для предоставления услуг различным

клиентам. Тогда и включается провайдер в игру «сервис по требованию».

Снижение стоимости для клиентов связано с тем, что, когда один клиент не использует мощности инфраструктуры, они будут потреблены и, соответственно, оплачены другими клиентами. Тогда можно и мощность наращивать, и модель усложнять, и тарифную политику делать «с человеческим лицом»: потребил — заплатил, не потреблял — не платишь.

В рассмотренном выше примере средняя нагрузка зимой значительно превышает нагрузку в другие периоды, особенно нагрузку до октября. Затем происходит стремительное повышение нагрузки до максимального уровня. Если высвободить ресурсы инфраструктуры в феврале, то до октября ее можно использовать для предоставления других услуг другим клиентам.

Конечно, это выгодно для бизнеса — возможность не платить за ту мощность, которую он не использует. Ведь сегодня, когда внутренние подразделения работают на бизнес, бизнес платит за всю установленную мощность и за весь продукт, который потенциально может быть произведен — независимо от того, какую мощность и какую часть продукта он реально использует и насколько его это устраивает.

Переход к новому формату отношений, заметим, полезен не только для бизнеса, но и для сервиса. Для бизнеса это возможность снижения затрат, для сервиса — стимул к улучшению технологии, приведению мощностей в соответствие клиентским нуждам, поиску внешних, сторонних заказчиков. Сервис будет вынужден развиваться:

- отказываться от устаревшего оборудования;
- оптимизировать количество людей;
- сокращать занимаемые площади;
- применять новые технологии, материалы и методы.

Огромный потенциал кроется в оптимизации операций с учетом отладки и уточнения модели клиента на основании этих данных. Для этого показателям в модели клиента ставится в соответствие одна или несколько метрик системы мониторинга.

Претендентами на более глубокое изучение и формирование моде клиента являются сервисы:

- объемы потребления которых могут быть достаточно легко перераспределены от одного клиента к другому (легко onboarding);
- требующие значительного опыта и серьезной инфраструктур
- которые могут быть предоставлены централизованно;
- спрос на которые демонстрируют различные клиенты.

Тарифная политика

Новые формы отношений требуют иной структуры ценообразования. Сформировав те услуги, которые действительно нужны клиенту необходимо их завернуть в красивые и разноцветные «фантаски» тарифные оболочки. Апофеоз мастерства в разработке структуры тарифов нам демонстрируют, конечно, сотовые операторы. Благодаря им каждый, кто держал в руках прибор понятного назначения и неопределенной функциональности под общим названием «сотовый телефон», знает из чего складывается оплата за переговоры.

Сегодня уже мало кто помнит, что когда-то существовала плата за подключение, немногие помнят о том, что такое абонентская плата. Тарифы сотовых операторов ускоренным маршем прошли эволюционный путь от технологических забот (подключение, резервирование технических средств для переговоров), которые беспокоили операторов, до угадывания тех волшебных слов, которые позволяют клиенту идентифицировать себя с тарифным предложением.

Тарифы типа «Универсальный» давно ушли в прошлое. Тарифы «Бизнес» и «Оптима» — недавно. Сегодня тарифы угадывают клиента заклинаниями — «Друзья», «Семья», «Класс».

Система оплаты сервиса, очевидно, должна прямо или косвенно включать три составляющих:

- разовую плату за подключение (так называемый onboarding);
- плату за бронирование, за то, что под потребности клиента резервируются определенные мощности;
- плату «за прокат», за фактическое потребление.

Плата за подключение связана с тем, что при принятии на обслуживание клиента или изменении уровня оказываемых услуг необходимо провести определенный цикл работ по адаптации привычного режима обслуживания к принятому у провайдера, необходимо также провести настройку инфраструктуры и соответствующие испытания. Пропуск этой фазы либо сокращение ее до минимума по причине отсутствия финансирования (на что часто приходится идти на практике), как правило, выходит боком и самому провайдеру, и клиенту.

На практике имел место случай, когда при принятии сервера на размещение в центре обработки данных были проработаны все необходимые регламенты и схемы подключения, но полномасштабного тестирования с «гашением» сервера проведено не было.

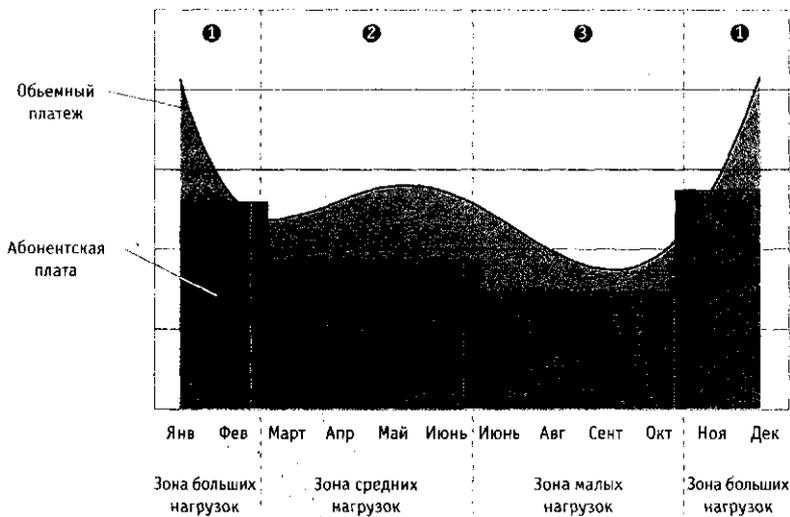


Рис. 120. Структура тарифов для управления приложениями

В ходе реальной эксплуатации при пропадании напряжения на одном фидере энергоснабжение было обеспечено по второму фидеру — в соответствии с условиями договора. Однако, когда была восстановлена основная схема и для проведения профилактики — отключено напряжение по резервному входу, сервер, на котором были размещены критические для бизнеса приложения, начал аварийную остановку.

Причину удалось выяснить не сразу. Оказалось, что, несмотря на описание алгоритма работы микрокода переключателя напряжения, которое предполагало автоматическое переключение на основной фидер после восстановления энергоснабжения, этого не произошло. Сервер, даже при наличии напряжения по основному вводу, оставался на резервном входе и при его гашении обратно на основной не перешел.

Понятно, кто оказался виноват в этой аварии? Конечно, полномасштабное тестирование этого позволило бы избежать. Но для этого нужна «плата за подключение».

Переход от полной и абсолютной оплаты бизнесом всего и вся к схеме «абонентская плата плюс фактическая оплата услуг» вынуждает сервисников суетиться. Им уже будут платить не просто за факт их существования на белом свете, а лишь за использование полезных для клиента функций и в строго определенном объеме.

Что касается абонентской платы и объемного платежа, необходимо стремиться к снижению абонентской платы и переносить ее составляющую на объемный платеж. По крайней мере, необходимо научиться изменять абонентскую плату в зависимости от нагрузки (уровня услуг). Для измерения динамики этого процесса полезно применять метрику уровня абонентской платы клиентов за установленную мощность как характеристику мобильности ценообразования.

Проективность

В заключение разговора про модель клиента отметим ее влияние на проактивность сервис-провайдера.

В самом начале книги мы упомянули о четырех китах, на которых держится сервисный подход — мотивации, масштабировании, клиенто-ориентированности и инвестициях:

- мотивация обеспечивает заинтересованность провайдера в получении большей прибыли, в том числе и за счет экономии от снижения издержек клиента;
- масштабирование позволяет снижать издержки за счет экономии от совместного использования инфраструктуры несколькими клиентами;
- клиенто-ориентированность нацеливает сервисную компанию на более полное удовлетворение каждого отдельного клиента;
- и, наконец, инвестиции дают возможность на свой страх и риск предпринимать инвестиционные инициативы по развитию бизнеса, заблаговременно создавать то, что будет востребовано бизнесом завтра.

В [16] Терри Уайт так сформулировал основные задачи сервисных департаментов (объединив в первой задаче мотивацию и масштабирование):

- поддержание бизнес-импульса — доступность, стабильность и производительность сервиса;
- улучшение бизнес-результатов — нацеленность на управление свойствами продуктов, а не ресурсами, улучшение этих свойств в интересах бизнеса;
- информационное лидерство — создание новых бизнесов, внедрение новых, инновационных подходов и технологий.

Все эти аспекты должны быть уточнены в модели клиента с учетом результатов работы за период (скажем, год). Материалом для формирования программы поддержки бизнес-импульса может быть сравнение уровней характеристик с потребностями клиентов, в том числе и изменившимися.

Основой для улучшения бизнес-результатов является отклонение показателей использования тех или иных функций от оценки их вклада в ценность сервиса для клиента. Если интенсивность использования функционала низкая, при высокой его ценности для клиента, необходимо обратить внимание на функциональные свойства сервиса и более широкое информирование пользователей о его существовании и возможностях.

Анализ бизнес-модели клиента позволяет также выявить возможности расширения функционала и уточнения модели типового клиента провайдера.

Что касается формирования предложений по развитию бизнеса, основой для этого, в рамках модели клиента, являются результаты регулярного изучения отчетов аналитиков как локальных (например, «Линэкс»), так и

глобальных рынков (Gartner, IDC и пр.). Особое значение имеет динамика тех сегментов рынка, на которых работает или собирается работать сервисная компания.

Инструмент 21:

программа мониторинга рынка

Рои: Это Вредноскоп.

Когда недоброжелатель находится рядом с тобой,

то эта штука начнет мигать и вращаться.

Думаю, тебе такая штука вполне бы даже пригодилась.

Джоан К. Роллинг

Если быть совсем точным, то, наверное, следует говорить не просто о мониторинге рынка, а обо всем комплексе маркетинговых мероприятий.

В [2] один из авторов настоящей книги позволил себе следующий парадоксальный вывод: «Чем лучше кто-либо работает, тем ему в итоге будет хуже». Но продолжим «автоцитирование».

Чем лучше работает производство, тем быстрее устранит оно рыночный дефицит своей продукции и тем быстрее придется ему отступить на второй план, уступив место сбыту. Чем лучше работает сбыт, тем более избалованными и требовательными становятся клиенты, логика подменяется капризами, извивами моды — и приходит время, когда коммерсанты ничего уже не могут поделать. Тогда на сцену выходят маркетологи.

Они должны (получается или нет — другой вопрос) смотреть на мир более широко — не из ворот своего цеха, не сквозь окошко своего склада и даже не через призму своего продукта или своей отрасли. Они должны уметь предсказывать или угадывать тенденции развития продуктов и отраслей, технологические инновации, политические изменения, крутые повороты моды. Они должны лучше прочих разбираться в завтрашнем и послезавтрашнем дне, потому что готовиться к ним нужно сегодня.

Маркетинг, вообще говоря, включает в себя несколько основных компонентов.

1. Разведывательную деятельность (сбор информации из самых разных источников) — в соответствии с выбранной стратегией (направлением развития).
2. Информационно-аналитическую деятельность (интерпретацию и иную обработку информации, а также доведение нужной информации до клиентов и рынка).
3. Интуитивное осмысление ситуации (этот личностный момент придает маркетингу особый шарм, чаще всего именно на этом неформальном этапе куются рыночные победы и поражения).
4. Принятие решений на базе того, что наработано на втором и третьем этапах, и, самое главное, принятие на себя ответственности за эти решения.
5. Организацию реализации решений (могут возразить, что это выходит за рамки маркетинга, не будем спорить, но хотя бы «авторский надзор» за ходом реализации принятых решений и своевременная их корректировка в случае изменения ситуации совершенно необходимы).
6. Анализ отклонений, (нормативных, заметных, опасных, фатальных) от намеченных результатов, анализ имеющихся и ожидаемых последствий.
7. Принятие решения о неизменности, корректировке или смене стратегии.

Совершенно необязательно все это делать своими силами, для ряда задач можно использовать те же аутсорсинговые схемы, но осмысление ситуации и стратегические решения руководители сервисной компании никому делегировать не могут.

Конечно, молодой сервисной компании достаточно трудно, да и затратно сразу выстроить полноценную маркетинговую деятельность, поэтому для начала надо научиться расставлять приоритеты. В [2] приведена таблица разновидностей маркетинга (табл. 28).

Таблица 28. Разновидности маркетинга

Клиенты	Рынок труда
Потенциальные клиенты	Потенциальные инвесторы
Неклиенты	Потенциальные покупатели
Клиенты конкурентов	Идеи, инновации, проекты
Конкуренты — нынешние и потенциальные	Лоббисты
Поставщики	Государственные программы
Политико-экономическая ситуация	Потенциальные партнеры
Новые продукты, услуги, технологии	Партнеры конкурентов
Финансовые рынки	

На том или ином этапе на первый план выдвигается один или несколько элементов из этого перечня. На основе этих приоритетов и выстраивается программа маркетинговых мероприятий. Она должна быть конкретной, а не декларативной, подкрепленной план-графиком, бюджетом, фамилиями ответственных лиц.

Например, можно выбрать трех конкурентов и заняться исследованием части их клиентуры (способов множество). Нужно только изначально сформулировать вопросы, на которые хочется получить ответ, чтобы, получив информацию, можно было сделать практически полезные выводы о степени удовлетворенности клиентов сервисами, динамике их развития, наличии или отсутствии нормативной базы взаимоотношений и т. п. Маркетинг рынка труда поможет найти сильных молодых специалистов или переманить экспертов у конкурентов. К тому же вы поймете, насколько точно оцениваете собственных специалистов. Если людям недоплачивать — они смотрят на сторону, переплачивать — начинают лениться.

Маркетинг финансовых рынков поможет найти нестандартные способы привлечения денежных средств, маркетинг поставщиков поможет столкнуть их между собой, удивить своими масштабами, «прогнуть» не только по ценам, но и по условиям поставки и поддержки оборудования и программ. Разнообразный маркетинг немаловажен без экспериментов (они не должны быть поначалу масштабными) и пилотных проектов, важные гипотезы лучше проверять на практике.

Впрочем, еще раз повторимся — не нужно хвататься сразу за все, надо научиться выбирать главное (по ситуации!) и добиваться практической реализации сделанных выводов.

Цели маркетинга напрямую связаны со стратегическими целями компании. Они могут заключаться в:

- удержании существующих клиентов (нужно нащупать болевые точки, которые позволят сделать это удержание менее затратным);
- поиске новых клиентов, близких вам по темпам развития и отношению к делу (поскольку пока ты любишь чужого клиента, кто-то любит твоего, а это уже обидно);
- поглощении конкурентов (вместе с их клиентскими базами) или, напротив, в подготовке к удачной продаже более сильному конкуренту;
- занятии определенного сегмента или ниши рынка (отраслевой, географической, технологической).

Как может выглядеть организационная структура службы маркетинга? В [15] приведен пример такой структуры для крупной сервисной компании (рис. 121). Хотя в этой книге идет речь не об ИТ-сервисе, но как базовую модель данную структуру вполне можно рассмотреть.

Обращаем внимание читателей на ключевые слова в названиях отделов и групп — «мониторинг», «бренд», «поддержка решений»,

«исследования» и даже «психологическая экспертиза». Впрочем, раз подчеркнем, что такая солидная структура по плечу только к ней сервисной структуре. Прочие должны выбирать для себя то, считают сегодня главным. Как в стихотворении С. Маршака: «И е сказать ты не можешь "хрю-хрю", визжи, не стесняясь — "и-и"».

А вообще, литературы по маркетингу сейчас более чем достаточно надеемся, что наши читатели сумеют творчески воспользоваться для подготовки своих маркетинговых программ.

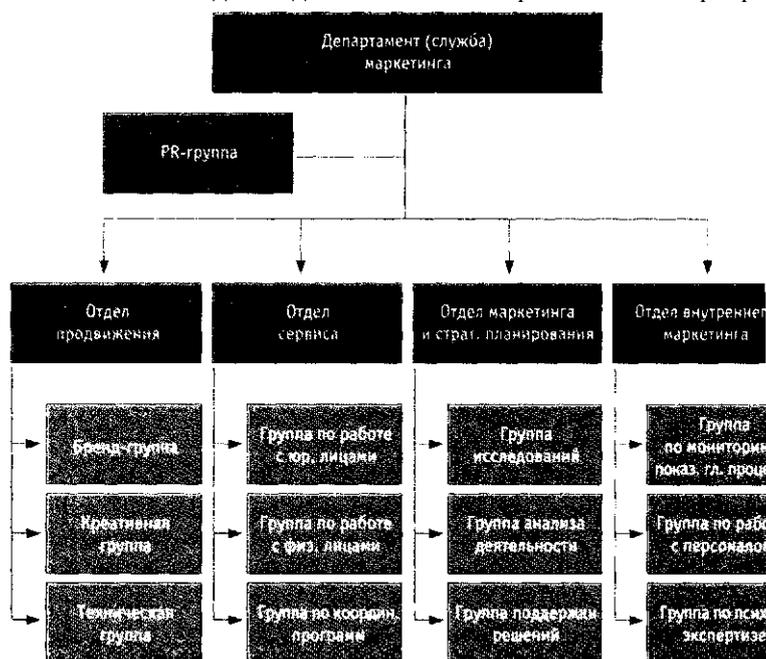


Рис. 121. Пример оргструктуры службы маркетинга сервисной компании

Почему этот последний по номеру, двадцать первый, инструме представляется нам столь важным? Да потому, что большинство остальных инструментов в той или иной форме были ЗНЗкоп и сервисному подразделению.

Соглашением об уровне сервиса h_j технологической картой, оценкой качества сервиса или использованием модели аутсорсинга вряд ли сегодня кого-то удивишь. А вот серьезное отслеживание и изучение рынка, его тенденций (кроме, может быть, продуктивно-технологической составляющей) — это для сервисников была «земля неведомая».

Рынок труда, рынок капитала, происки конкурентов, рынок их клиентов и пр. — от всего этого сервисное подразделение было надежно изолировано родительским бизнесом, утверждавшим бюджет, штатное расписание и вообще все на белом свете. В результате у сервисников развивалось и крепло «внутризаборное», продуктивно-ориентированное мышление. А также мышление, нацеленное на благосклонность начальства — без права на эксперименты и ошибки.

Пьянящий глоток свободы несет сервисной компании и серьезную угрозу. Теперь никто не лишает ее рыночных возможностей, но никто и не заслоняет от рыночных опасностей и проблем. Незнание уже не прощается, шейю надо постоянно вертеть и разные рынки постоянно обнюхивать. Ведь это уже не просто «обслуга», а бизнес, оказывающий сервис!

Построение управления сервисами

С картой-схемой бесполезной я шатался сам не свой.

Михаил Володин

Я рисую карту возможности — Одни сплошные экстремумы...

Юрий Костров

Мы достаточно подробно разобрались в силах, начинающих действовать, как только компания делает первый шаг по пути трансформации. Следы воздействия каждой из 10 заповедей промышленной сервисологии можно обнаружить при трансформации в любой стране или отрасли, при любых масштабах бизнеса и составе трансформируемой деятельности.

Вместе с тем в каждом конкретном случае нельзя не учитывать:

- специфику деятельности;
- внутреннюю культуру компании;
- контекст (как минимум, рыночный), в котором начинается и проходит трансформация.

Кому-то важно разобраться с информационными технологиями и поставить под контроль результаты их деятельности, а кого-то больше волнует бухгалтер, расчет заработной платы или налогов.

Одни компании стремятся к структурированию, большей прозрачности и оптимизации собственной деятельности. Другие пускаются в путь в поисках квалифицированных ресурсов. Третьи — дешевой рабочей силы.

Кто-то трансформируется не торопясь, двигается пешком, а кто-то, отслеживая движение по карте, преодолевает большие расстояния с помощью транспортных средств.

Цели, ценности и ожидания от сервисной компании у разных биз-несов разные:

- одни надеются сэкономить;
- другие рассчитывают на повышение производительности труда;
- третьи надеются освободить своих ключевых сотрудников от рутины;
- четвертые — повысить степень инновационности бизнеса за счет сторонних людей, идей и технологий.

Какие-то вопросы являются стратегическими, от них зависит направление движения, маршрут, а какие-то тактическими — попыткой «срезать углы» и сэкономить силы. Основная проблема — посмотрев на варианты и развилки, выбрать тот маршрут, который по силам и по душе первым лицам, инициаторам и вдохновителям трансформации.

Развилки трансформации

И всем лауреатам пилотажа его фигуры и не снились даже.

Виктор Берковский

Есть немало примеров, когда бизнесы получают от трансформации то, чего хотели. Обратных примеров тоже хватает. Поэтому, чтобы лучше понять, как в каждой конкретной ситуации истолковать заповеди промышленной сервисологии и как правильно «заточить» инструменты, нужно для начала определить, как будут пройдены основные развилки:

- Развилка цели. Зачем? Какую основную цель преследует компания, иницируя трансформацию?
- Развилка состава. Что? Какой состав деятельности будет трансформирован в сервисы?
- Развилка ресурса. Чем? Каковы основнье ресурсы, которые будут использованы для их предоставления?
- Развилка формы. Как? В какой форме будет обеспечен доступ к ресурсам?

Развилка цели

Не так давно один из авторов совершил круиз в Антарктиду. «Зачем вы туда едете? Это долго! Дорого! Очень трудно! Есть более приятные средства похудеть, чем морская болезнь в проливе Дрейка», — шутили друзья. Зачем вы начинаете структурирование? Вы хотите управлять ИТ (или иным обслуживающим видом деятельности)? Это долго! Дорого! Очень трудно! Но другого пути к управлению сервисами, к сожалению, нет!

Развилка цели

Налево: снижение издержек Прямо: повышение производительности Направо: инновационный «форсаж»

Развилка состава

Налево: малый объем вспомогательной деятельности Прямо: значительный объем вспомогательной деятельности!

Направо: значительный объем критичной деятельности

Развилка ресурса

Налево: значительная доля офшорного ресурса Прямо: значительная доля ниершорного ресурса

Направо: значительная доля локального ресурса

Развилка формы

Налево: значительная доля аутсорсинга Прямо: каскадный, смешанный подход Направо: значительная доля общих сервисов

Рис. 122. Развилки трансформации

Жуткий вопрос, которым консультанты так любят «добивать» кли< тов — ЗАЧЕМ? Зачем тебе это надо?

Приходится задумываться о це. Ведь от того, как мы преодолеем развилку цели, во многом будет висеть прохождение и всех прочих развилок. Что толку наращива скорость, ежели бежим не туда?

Трансформирование деятельности в сервисы — это процесс опи< ния входов, выходов, управляющих ручек, приборного щитка серЕ са и счетчика, который, с учетом заданного тарифа, будет показ вать стоимость потребленного полезного продукта, производимо сервисом.

Все это достаточно дорого. Сервис требует постоянного ухода. Его, к; ребенка малого, нужно регулярно взвешивать, измерять объем леш рост, думать о его самочувствии и, конечно, покупать лекарства.

С другой стороны, трансформация дает возможность понять, сколы-стоит каждая функция, нужная бизнесу, перевести общее согла^ (проистекающее от безразличия и невозможности что-то поменять улучшить) в напряженный конструктивный торг, выиграть за счс централизации.



151

В [19] Томас Фридман описывает, как кризис в американской экономике подтолкнул компании на путь трансформации и аутсорсинга — потому что надо было искать пути снижения издержек. Однако не будем забывать, что еще лет за 15 до кризиса такие компании, как Texas Instrument или General Electric, начали переводить часть работ в Индию. Экспериментируя, они исследовали в том числе и возможность доступа к ресурсам в других регионах — чтобы повысить производительность труда или ускорить развитие. Хотя издержки всегда должны находиться в поле зрения менеджмента (если речь идет о рыночной ситуации), вряд ли сегодня можно говорить о том, что внедрение сервисной модели инициируется лишь для снижения издержек. Все больше компаний двигаются в путь трансформации, потому что хотят управлять потребностью (хотят «эффективно хотеть»). Фокус смещается от чисто экономических лозунгов — к политическим, управленческим.

Отсюда и выбор модели. Если мы не спешим и хотим двигаться осмотрительно — нужны более устойчивые и контролируемые модели. Если спешим и нужен быстрый результат — тогда экстрим.

Отметим, что до тех пор, пока объединенный центр обслуживания не продали стратегическому партнеру, центр этот является кэптивной организационной единицей бизнеса и продолжает оставаться головной болью высших менеджеров. Причем работы у них не убавляется. Поэтому часто совершают второй шаг — трансформируя эти центры в полноценные аутсорсинговые модели.

Важно понять, «что ищем мы в стране далекой...». Снижения издержек? Тогда интересны дешевые ресурсы, и скорее всего в форме офшорного аутсорсинга. Инновационности? Тогда лучше подойдут квалифицированные кадры, контролируемые бизнесом. А значит, объединенные центры обслуживания. Причем, если нас интересуют инновации, то искать надо партнера с деньгами, и т. д.

Развилка цели — первый признак свободы. Теперь нам нужно выбирать самостоятельно, опираясь на собственное понимание — идти нам (и куда), плыть или лететь. А может, и здесь неплохо...

Развилка состава

В разделе «Инструмент 11: модели аутсорсинга» мы уже говорили о том, что часть видов деятельности относится к первичным, часть — к вспомогательным. Причем некоторые из вспомогательных видов деятельности не менее критичны и специфичны, чем первичные. Выбрав для трансформации экзотические и критичные для бизнеса звенья цепочки ценности, мы предопределяем выбор в пользу варианта, при котором бизнес будет владеть сервисной компанией.

Для этого есть, по крайней мере, две причины:

- Бизнесу важно сохранить контроль над стратегией (а значит, квалифицированное большинство в совете директоров компании). Прощай, свободный рынок?
- В таком формате сервисная компания может заинтересовать лишь того, кто хочет контролировать предоставление данных сервисов для данного бизнеса. Сомнительный актив (если, конечно, речь идет не о монстрах типа «Газпрома»)?

Таким образом, если трансформируется критичная экзотика, нужно создавать корпоративные центры обслуживания. Если же зона трансформации включает значительный объем неспецифической деятельности, можно искать решение в форме аутсорсинга и не тратить время, силы и средства на создание собственной сервисной компании.

В любом случае трансформация обеспечивает стандартизацию и клиенто-ориентированность, управление качеством и производительностью. А центры обслуживания нередко являются промежуточным шагом на пути к аутсорсингу.

Сегодня опыт трансформации чаще затрагивает ИТ-деятельность, однако постепенно в этот процесс втягиваются все более важные (наукоемкие, сложные и критичные) звенья цепочки ценности. В сервисы трансформируются в управление финансами, бухгалтер, управление кадрами, управление активами и прочие виды деятельности, требующие трудоемких и рутинных операций.

Ниже приведен перечень функционала, который наиболее часто встречается в сервисных контрактах (по данным The Hackett Group).

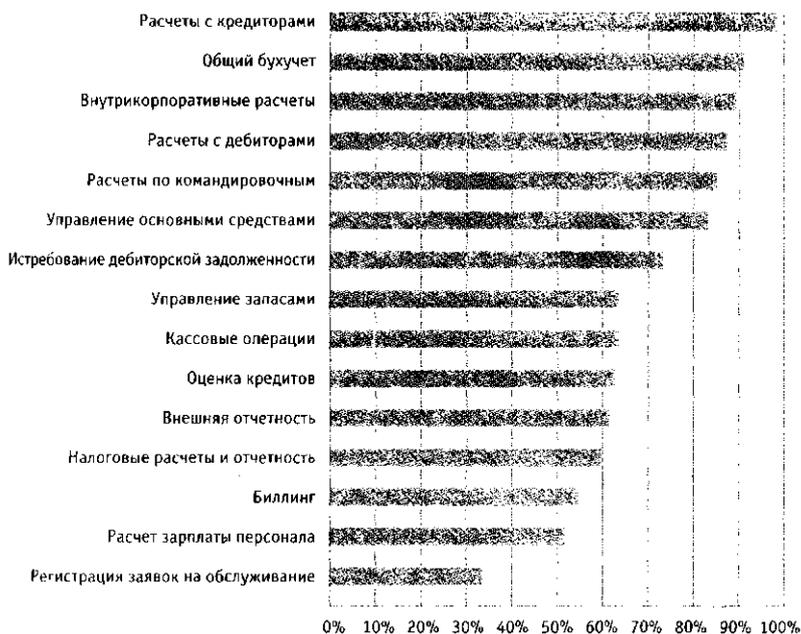


Рис. 123. Функционал, наиболее часто трансформируемый в сервисы

В некоторых случаях компании, накопившие позитивный опыт преобразований, централизуют и трансформируют не только вспомогательные, но и основные процессы — для получения эффекта масштаба. Часто это обусловлено наличием в определенных центрах высокой компетенции, способной качественно и надежно выполнять критические функции.

Ниже представлена диаграмма из [21], характеризующая динамику развития трансформации различных видов деятельности. По оси абсцисс — динамика роста сегмента в процентах, а ось ординат отражает долю данного сегмента в общей выручке от предоставления сервисов бизнес-уровня. Размер окружностей демонстрирует относительный вклад данного сегмента в общий объем потребления сервисов в мире (рис. 124).

Несмотря на то что наибольший вклад вносят пока логистика и продажи, ключевыми компания IDC считает услуги в таких сферах, как управление кадрами, снабжением, финансами и управление отношениями с клиентами. Обучение, хотя и показывает наивысшую динамику, но доля его в настоящее время очень невелика.

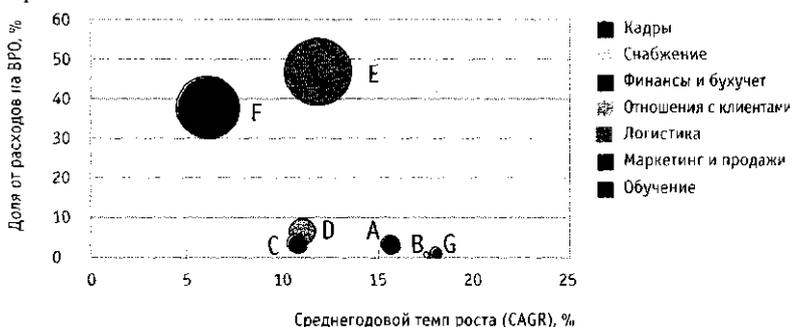
Рис. 124. Структура мирового рынка ВРО в 2005-2010 годах (данные IDC/World Times, 2006 год)

Понятно, что на состав трансформируемой деятельности серьезно влияют ее объем, повторяемость, ресурсоемкость, а также регламентированность процедур. Для того чтобы выбрать адекватный маршрут, нужно, прежде всего, определиться с составом деятельности, которая нас беспокоит и с которой мы хотим разобраться.

Развилка ресурсов

Осознав, зачем, что и куда трансформируем, мы готовы к преодолению развилки ресурсов — кто нам нужен, когда и в каком количестве.

Здесь есть два пути: путь технологий и путь «поголовья». Путь технологий, сервисно-ориентированных архитектур и пр. — это для бизнеса беседа на незнакомом иностранном языке. Лучше, если этим займутся специалисты, сервис-провайдеры, мотивированные на достижение результата. Для них развитие и продвижение сервисных моделей — это завоевание места под солнцем и их основной актив. А для бизнеса, цепочка ценности которого пролегает вне этих субстанций, — это дополнительные затраты на еще один малопонятный ИТ-шный проект.



Лучше сначала выделить сервисную компанию, а затем найти возможность ее профинансировать. Любой путь через оценку совокупной стоимости владения рано или поздно сведется к затратам. Сервисная же модель позволит сформировать центры прибыли и оценивать эффективность проектов и инициатив исходя из принесенной ими пользы.

Вспомним еще раз раздел «Инструмент 11: модели аутсорсинга». Используемые в рамках второго пути ресурсы можно разделить с учетом зон, в которых они размещены (от англ. shore — берег):

- оншорные (onshore), местные, домашние — регионы, в которых находится сам бизнес. В домашнем регионе тоже есть труднодоступные места, где можно найти необходимые ресурсы с нужными культурными и технологическими характеристиками;

- ниершорные (nearshore), близкие — регионы, которые находятся вблизи границ домашнего региона и имеют незначительные культурные и технологические отличия от него;
- офшорные (offshore) — дальние регионы, где различия значительны, но необходимые ресурсы имеются в достаточном количестве, чтобы обеспечить быстрый рост бизнеса клиента.

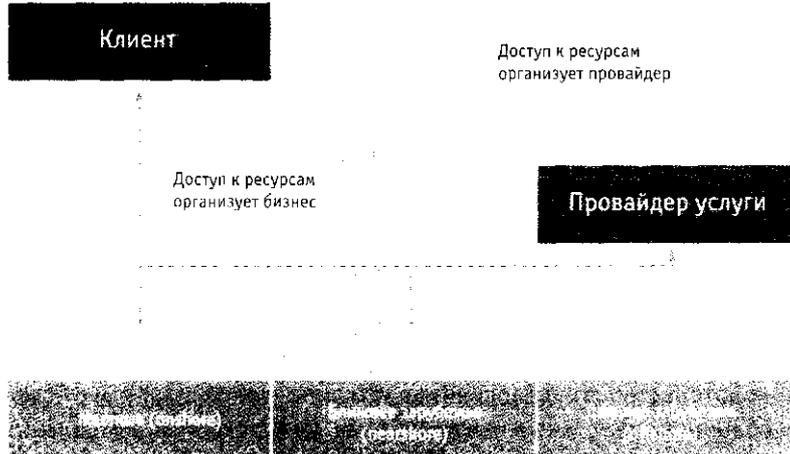


Рис. 125. Способы обеспечения ресурсами

Рассмотрим для примера одного из лидеров мирового сервис рынка — компанию TCS. Начинала она с оказания услуг в рея оншоринга, затем увеличила собственные офшорные ресурс мощности и, наконец, не так давно открыла центры в ниершог. регионах, в Латинской Америке (в частности, в Мехико) — для риканских клиентов. Для включения ресурса в сервисные цепочки необходимо вы нение нескольких требований. Прежде всего, здесь важен язык языковому признаку образуются глобальные зоны обслужива! Индия — для Америки, Восточная Европа — для Америки, Латинс Америка — для Испании и Португалии и т. п. (см., например, [2^ Советский Союз обеспечил формирование огромных русскоговоря зон, где есть возможность найти достаточно квалифицирован ресурсы. Вы никогда не интересовались профессиями таджикке строителей, возводящих билдинги в Подмоскovie? Сколько ср. них врачей, способных не хуже индусов расшифровывать результ исследований, учителей, просто смышленных ребят?

Однако язык и квалификация нуждаются в инфраструктуре. Ей ее нет, ничего не поможет. Впрочем, если она есть, проблемы тс могут возникнуть. Не так давно имел место сбой в обслуживай когда два индийских оптических кабели (SME 4), проложенных дну моря, были перебиты у берегов Египта. Пострадали клиен в Англии и Америке, провайдеры в Индии, Юго-Восточной Азии и Ближнем Востоке. Поэтому вопрос инфраструктуры и ее надеж сти в нашем ненадежном мире стоит очень остро и определяет зо откуда можно черпать ресурсы.

Еще одним важным критерием является законодательство — и с деральное, и местное. Хотя мир идет к глобализации, каждое конодательство (трудоое, корпоративное, налоговое) имеет св особенности не только в каждой стране, но и, зачастую, в отдельн регионах той или иной страны. Немалое значение имеют возрасти состав населения и национальные особенности. Если центр оби го обслуживания или сервисная компания планируют действова глобально, они должны сначала изучить и осознать все эти различ и особенности. Особое внимание стоит обратить на нюансы необходимой сертификации, если клиенты этого требуют.

Трансформация обеспечивает не только одноразовое перемещение ресурсов на «другой берег». Она дает возможность перемещать работы туда, где можно получить больший выигрыш. Чем более сервис структурирован и чем менее он критичен, тем дальше он может быть физически перемещен. Поэтому в мире наблюдается постоянное перемещение сервисных центров, из Германии — в Чехию или Венгрию, из Венгрии — в Юго-Восточную Азию.

Бизнес в процессе трансформации приобретает свойство мобильности, поэтому первичное размещение ресурсов должно производиться в той зоне, которая ближе всего к бизнесу, но уже дает возможность получить эффект от трансформации.

В идеале на первом шаге лучше вообще оставить все, как было, но запустить эволюцию по сценарию трансформации. И ресурсы, пока бизнес не попал в ситуацию, когда вопрос снижения издержек нужно решать срочно, логичнее оставить те же, постепенно прививая им сервисную культуру. А вот если рыночная ситуация заставляет спешить, спасением может стать офшорный аутсорсинг.

Развилка формы

Когда мы определились, зачем, когда, что, куда и за счет чего трансформировать, мы можем перейти к окончательному решению вопроса формы. КАК трансформировать? Строить или покупать? Создавать или заказывать? Выбирать из своих или звать на помощь варягов? Это, конечно, дело вкуса и склонности к экстриму. Как любил повторять клиент одного из авторов, «стратегия — это продолжение меня самого, поэтому она будет очень агрессивной».

Преодоление этой развилки также сильно связано со стандартизацией и развитием рынка аутсорсинга.

Например, в сфере ИТ, особенно на инфраструктурном уровне, рынок у нас уже приближается к цивилизованному. А вот в сфере управления финансами или персоналом еще есть куда стремиться. Слабая стандартизация процессов и бизнес-моделей в этих сферах делает решения для них не столь эффективными. С одной стороны, оказывая услуги нескольким компаниям на рынке, профессиональные сервис-провайдеры, работающие в режиме аутсорсинга, могут получить больший эффект, чем кэптивная сервисная компания,

организованная в форме центра обслуживания. Кроме того, кэптивная сервисная компания — головная боль для менеджмента.

С другой стороны, не все элементы деятельности, которые передаются в кэптивные центры, будут переданы внешней компании-провайдеру. Обычно фирмы не рискуют передавать внешним провайдерам те элементы деятельности, которые связаны с их стратегическими инициативами в аспекте основных видов деятельности. Впрочем, даже в том случае, если компания решит не переходить к форме аутсорсинга и сохранит провайдера в форме кэптивного центра обслуживания, усилия не будут потрачены зря. Эффективное внедрение сервисной модели может проводиться и в форме кэптивной компании. Преимущества очевидны:

- процессы будут стандартизованы;
- у бизнеса будет достаточно детальное представление о собственных потребностях, уровне и объеме необходимых сервисов;
- можно будет рассматривать предложения третьих компаний и проводить постоянный мониторинг эффективности внутренних сервисных центров;
- при появлении на рынке эффективных решений можно будет обеспечить быструю и безболезненную передачу своих сервисов на аутсорсинг.

Очень важно, что внедрение сервисной модели обеспечит трансформацию корпоративной культуры — из парадигмы служения в парадигму профессионального обслуживания. Это всегда похоже на перепакровку большого чемодана, вызывающую взрывной рост вещей рядом с ним.

Попытка нарушить привычную структуру, перевести ее в другую требует от нас оценки полезности каждой вещи и принятия решения — целесообразно ли брать ее с собой в дорогу. Что-то может показаться изначально ненужным, а когда поймем, что вещь нужная, мы будем уже далеко от исходной точки.

Поначалу, вместо повышения производительности, мы можем получить обратный эффект. Ресурсы начнут высвобождаться лишь тогда, когда новые процедуры начнут входить в привычку.

Когда клиент и поставщик (или провайдер) находятся в одной компании, сложно бывает на практике обеспечить ответственность, разделение полномочий, управление ресурсами, мотивацию. Внутренние договоры между подразделениями выглядят очень искусственно. Конечно, можно обязать и даже приучить линейных руководителей писать друг другу заявки на ресурс и подписывать внутренние акты. Но реального торга все равно не будет.

Выделив деятельность в различные юридические лица, надо добиться конструктивных договоренностей, а не «прогибания» подразделениями друг друга. Извечная проблема отцов и детей — пока ребенок в детском саду, ему трудно повзрослеть. Но это совсем не означает, что дедовщина ускорит этот процесс.

Наиболее консервативный вариант предполагает снижение издержек по вспомогательным видам деятельности, выполняемым кэп-тивной сервисной компанией с использованием локального ресурса. Сценарий экстремальной трансформации предполагает включение инновационного форсажа по основным видам деятельности силами профессионального аутсорсера, использующего глобальные бизнес-модели (офшорные и ниершорные ресурсы).

Таблица 29. Сценарии трансформации

Сценарии	Цель	Состав	Ресурс	Форма
Консервативный	Снижение издержек	Вспомогательные виды деятельности	Локальный ресурс (on-shore)	Кэптивная сервисная компания
Экстремальный	Инновационный форсаж	Основные виды деятельности	Офшорный ресурс	Аутсорсинг

Весь спектр маршрутов трансформации определяется этими четырьмя развилками и разворачивается в пространстве между вышеописанными сценариями.

Ключевые проблемы трансформации

А когда бы Бармалей козни нам не строил, мы не знали бы, что мы — видимо, герои.

Вадим Коростылев (из песни к/ф «Айболит-бб»)

Трансформация чем-то напоминает переезд или ремонт квартиры. К тому же она затрагивает большое количество сотрудников, ресурсов и процессов и может в значительной степени дестабилизировать работу компании. Поэтому необходимо крайне внимательно относиться к управлению рисками на всех этапах трансформации, начиная с этапа разработки стратегии.

Внимание к проблемам*, возникающим в процессе трансформации, важно еще и потому, что эффект от трансформации будет получен лишь через некоторое время, а проблемы начнут возникать немедленно, сразу после начала проекта.

Наиболее типичными являются следующие группы проблем (мы ограничились первой десяткой, только исходя из соображений симметрии: 10 заповедей — 10 групп проблем):

1. Проблемы позиционирования. Восприятие трансформации как попытки перераспределить полномочия в компании и, в значительной степени, их централизовать (кто-то кого-то надумал «подмять»).
2. Проблемы масштаба. Большая часть проблем, связанных с трансформацией, мало зависит от масштаба. А вот эффект и статус — сильно зависят. Поэтому выбор масштаба важен не только по экономическим соображениям, но и по соображениям соответствия сложности и эффекта.
3. Проблемы размещения и связи. Для устойчивости управления сервисной компанией важно, где находится штаб-квартира, где размещаются основные мощности и ресурсы, как они разбросаны по стране (странам) и регионам и какая между ними налажена связь.

4. Проблемы организации проекта. Трансформация затрагивает большое количество подразделений различной подчиненности. Поэтому очень важно, чтобы проект имел высокий статус и управлялся профессионально. По отклонениям должны приниматься статусные корректирующие воздействия.

5. Проблемы с клиентами. Трансформация основана на горизонтальных связях между провайдером и исполнителем. В то же время проект нуждается в серьезном административном ресурсе. Как при применении административного «оружия массового поражения» выстроить эффективные партнерские связи между провайдером и клиентом?

6. Проблемы с персоналом. Трансформация зачастую дестабилизирует персонал. Раскрытие know-how снижает надежность конкретного специалиста на конкретном рабочем месте. Часть персонала переходит в режим удержания позиции и сопротивления (чаще пассивного, иногда активного) процессу перемен. Как с этим бороться?

7. Проблемы ценообразования. Не для всех услуг, оказываемых сервисной компанией, найдутся рыночные аналоги. Как в этом случае определять стоимость услуг?

8. Проблемы безопасности. Консолидация данных и процессов, которая происходит в процессе трансформации, приводит к консолидации рисков и повышает уязвимость бизнеса. Как обеспечить устойчивость обслуживания в этом случае?

9. Проблемы аудита и сертификации. При трансформации создаются новые компании, профессионально оказывающие определенные услуги. Часть этих услуг требует обязательного лицензирования. Если бизнес сертифицирован по каким-либо стандартам (например, SAS7Q), может потребоваться и сертификация компаний.

10. Проблема реформирования. Во время перемен сложно найти тихие уголки, гавани постоянства. То, что было целым, распадается на части, то, что состояло из кусков, становится монолитом.

Как в этом случае должны вести себя сервисные компании, чтобы не мешать, а помогать преодолевать трудности?

Рассмотрим более детально каждую из указанных проблем.

Позиционирование сервисной компании

Трансформация и формирование сервисной компании связаны с централизацией деятельности, которая ранее была распределена в различных операционных подразделениях или дочерних компаниях.

Централизация деятельности, причем по инициативе высшего менеджмента, часто ассоциируется у руководителей подразделений с сокращением их полномочий и перераспределением этих полномочий в пользу исполнительного аппарата, вышестоящих руководителей. Подобное восприятие проекта приводит к искажению отношений в рамках сервисной модели и снижению эффекта от ее применения.

Сервисная компания должна оказывать сервисы в интересах клиента. Поэтому очень важно, чтобы роль сервисной компании в организации была правильно интерпретирована и не приводила к изменению состава полномочий руководителей подразделений.

С одной стороны, без административного ресурса проект реализовать невозможно. С другой — постоянное использование административного ресурса приводит к разрушению отношений на горизонтальном уровне. Чтобы этого не произошло, нужно очень точно и аккуратно управлять ответственностью сторон на каждом шаге проекта, персонифицировать ее и анализировать причины отклонений.

Известны «экзотические» случаи применения «правила трех флажков», когда руководитель проекта должен был трижды предъявлять требования, прежде чем использовать делегированные ему административные полномочия.

Формальные мероприятия будут иметь мало толку, если во главе сервисной компании стоит чиновник.

Безусловно, у «генерала» должен быть опыт работы в крупных компаниях, но крайне важно, чтобы у него был опыт работы именно в рыночных компаниях. Только в этом случае он сможет эффективно выстраивать горизонтальные связи, продавая, а не «впаривая» сервисы.

Еще один важный вопрос связан с проблемой горизонтальных связей — вопрос об эксклюзиве. Какие сервисы все подразделения и дочерние компании обязаны покупать у «единого поставщика», а за какие «единый поставщик» должен биться с конкурентами?

Если сразу встать на позицию «все по конкурсу», сервисная компания быстро попадет в зону кассового разрыва со всеми вытекающими отсюда последствиями, первыми начнут разбегаться, естественно, лучшие специалисты.

Если сохранить эксклюзивность, рынок будет пассивен к этому процессу и толковых индикаторов рыночной стоимости при таком раскладе уже не получить.

Во многих случаях хороший эффект дает сценарий «снижение затрат в обмен на эксклюзив», по которому сервисная компания получает возможности исключительного права на предоставление сервисов, если она демонстрирует постоянное снижение тарифов. Как только снижение прекращается, включается конкурентный режим. Причем такая ситуация может быть введена не по всем сервисам, а лишь по тем, к которым есть интерес со стороны рынка.

При этом, правда, необходимо внимательно следить за объемами перекрестного субсидирования, поскольку исключительное право предоставления определенных сервисов будет стимулировать менеджмент сервисной компании сознательно демпинговать по сервисам, которые могут стать конкурентными, за счет остальных сервисов.

Для выстраивания нормальных отношений нужен определенный срок (по нашей оценке, 2-3 года), в течение которого применение административного ресурса может быть сведено к нулю.

Выбор масштаба деятельности

Одна из целей трансформации деятельности в сервисы заключается в получении эффекта масштаба:

предоставление того же объема продукции при укрупнении инфраструктуры и стандартизации процессов может быть сделано намного эффективнее.

В принципе это, конечно, так. Но в случае, когда деятельность разнородна и не сводима к единому процессу, вряд ли удастся получить эффект. Напротив, это может привести к эффекту «расширения операций» и лишь снизить эффективность производственного процесса. Как в старом анекдоте про «хлебозавод номер один, приступивший к выпуску батонищ, бублищ и ватрущищ, потому что надоело заниматься мелочевкой».

Проведем аналогию со спутником. Если его скорость меньше первой космической, спутник будет падать на Землю. В этом случае бизнесу все время придется менять «подгузники» и сервисной компании из младенческого возраста никогда не вырваться. Вырастут лишь показатели «детской смертности» у сервисных компаний. Если скорость будет меньше второй космической, бизнес сервисной компании никогда не станет крупным. Перспектива — надежно работающий и вечно кэптивный центр обслуживания. Нет в этом варианте перспективы выстроить, структурировать и продать компанию грамотному стратегическому партнеру, скинув гору с плеч. Третья космическая скорость может вырвать сервисный центр из рук бизнеса и сделать его (бизнес) зависимым от стремительно удаляющегося сервисного монстра, у которого теперь другая орбита и другие приоритеты. Малый масштаб не «возбудит» руководителей и сделает проект нереализуемым. Слишком крупный масштаб может привести к завышенным ожиданиям и очень скоро дискредитирует проектную команду. Нужна золотая середина — спутник должен иметь такую скорость (ни больше и ни меньше), чтобы выйти на запланированную орбиту.

Поэтому объем деятельности, который необходимо трансформировать в сервисы, стоит оценить с точки зрения «возбуждения» высших руководителей. При этом, если компания находится в кризисе или процессе реформирования, и речь идет о трансформации критических процессов, может быть, стоит с этим повременить. В то же время трансформация значительных объемов вспомогательных, обеспечивающих, некритичных процессов будет крайне полезна.

Есть еще один интересный аспект, связанный с масштабом деятельности: разрешается ли сервисной компании оказывать услуги «на сторону»? В некоторых случаях бизнес ограничивает максимальный объем услуг, оказываемых сторонним организациям. Например, EON IS, ИТ-компания немецкого энергохолдинга EON, рекомендовано оказывать услуги сторонним организациям в размере не более 5%. В других случаях, напротив, устанавливалась минимальная планка (например, «Юкос» требовал от своей дочки, «Сибинтека», увеличивать долю сторонних услуг).

Здесь ключевое значение имеет вопрос капитализации сервисного бизнеса. Если бизнес такой задачи не ставит, тогда вопрос решается в аспекте концентрации имеющихся ресурсов на удовлетворение потребностей бизнеса. Если задача капитализации стоит и избыток ресурсов очевиден, бизнес подталкивает сервисную компанию к тому, чтобы она обратила внимание на внешних клиентов.

В некоторых случаях бизнесы вообще отказывают сервисным компаниям в праве «работы налево», откладывая решение об оказании услуг внешним организациям на будущее. На наш взгляд, зря:

- во-первых, внешние партнеры крайне настороженно относятся к провайдерам, для которых внешний клиент не является приоритетным;
- во-вторых, сервисы — вещь долгоиграющая, клиентов не только сложно потерять, но и сложно получить;
- в-третьих, именно взаимоотношения с внешними клиентами являются индикаторами рыночной ориентации компании. По их интенсивности можно судить, насколько сервисная компания готова к реальной и жесткой конкурентной борьбе.

Выбор размещения компании и организации связи

Важнейшее значение имеет выбор места локализации сервисной компании. С ним связаны множество технологических последствий определяющих размер издержек, сложность процессов реорганизации и оптимизации состава персонала, а также надежность предоставления сервисов.

Обычно сервисная компания имеет достаточно развитую территориальную структуру, повторяющую территориальную структуру основных клиентов с учетом места размещения используемой инфраструктуры и ресурсов.

Производственные подразделения формируются с учетом:

- разделения по уровням инфраструктуры (инженерия, ИТ-инфраструктура, бизнес-приложения и т. д.);
- разделения разработки и эксплуатации;
- разделения централизуемых сервисов и сервисов, которые необходимо оказывать на местах.

Создание единого центра может дать выигрыш по централизуемым сервисам, так как позволит получить больший эффект масштаба. При этом, однако, он может негативно повлиять на производительность децентрализованных сервисов. Поэтому крайне важно понять - может ли тот или иной процесс быть централизован в рамках организации или нет?

Состав трансформируемой деятельности в значительной степени влияет на выбор территории размещения сервисной компании, поскольку централизованные подразделения следует размещать в непосредственной близости к мощностям и ресурсам.

Если ресурсы по разумной цене доступны в регионе, где расположен бизнес, лучшей территорией для размещения может быть регион бизнеса (onshore). Если нет, тогда их придется приобретать в регионах или странах, находящихся в непосредственной близости (nearshore) или в удаленных офшорных зонах (offshore). В западной практике кэптивные сервисные компании часто размещаются в других странах, отличных от страны размещения самого бизнеса. Это связано с возможностью привлечения там более дешевых специалистов с аналогичной или даже более высокой квалификацией.

С другой стороны, размещение центров в офшорных регионах связано с немалыми рисками:

- географическими;
- политическими;
- юридическими;
- связанными со стоимостью инфраструктуры и трудовых ресурсов;
- связанными с доступностью талантов (компетенция — это хорошо, но нужно еще и знание языка);
- добавим сюда еще и различное (иногда не очень логичное и своеобразное) отношение к иностранным инвесторам.

Также очень важно, с какими контрагентами будет взаимодействовать бизнес — с местными, из других регионов или иностранными. Подразделения, обеспечивающие управление уровнем обслуживания (коммерсанты), предоставляющие локальные сервисы (поддержка пользователей, периферийные устройства, оргтехника и т. п.) и локальные подразделения службы мониторинга должны размещаться в пределах оперативного контакта с клиентом.

Мы уже говорили выше о том, что культурные и языковые проблемы также могут оказывать влияние на производительность и качество сервиса. Во многих случаях система управления сервисной компании формируется с учетом специфики региона и клиентов.

ABB, например, использует национальные центры (юрисдикция менеджера, отвечающего за страну), а Siemens в Ирландии и Португалии — региональные (юрисдикция регионального менеджера). Другие компании (например, Pfizer Switzerland) имеют несколько глобальных центров (юрисдикция — топ-менеджеров). Кстати, они постоянно перемещают процессы между тремя своими глобальными центрами — в Швейцарии (onshore), Румынии (nearshore) и Индии (offshore).

Для нашей необъятной Родины немаловажно требование, чтобы центр был расположен в наиболее близкой временной зоне к заказчи обеспечивающим потреблению основного объема сервисов.

Так как трансформация проводится в том числе и для централизации процессов, правильный выбор места размещения сервисной компании может повлиять на непрерывность ведения бизнеса, и поэтому риски размещения должны быть сведены к минимуму. В тех странах и регионах, где риски высоки, даже при наличии в них необходимых компетенций лучше сервисные компании не размещать.

Отметим, что непрерывность работы связана не только непосредственно со страной или регионом размещения сервисной компании! В частности, невозможность работы индийских, азиатских и ближневосточных провайдеров при разрыве кабеля SМЕ4 была связана с событиями в этих странах, а с тем, что корабль перерубил оптический провод в 10 километрах от побережья Египта. Прямо Маршаку — «не было гвоздя, подкова пропала», и далее «конница разбита, армия бежит». Чтобы избежать таких фатальных последствий, нужно очень хорошо проработать организацию связи на всех уровнях, но это вопрос отдельный.

Ответственность за проект

Трансформация изменяет линии власти, перераспределяет ответственность, может коснуться персонала, уменьшить или увеличить количество рабочих мест и т. д.

При этом масштабные организационные преобразования необходимы задолго до того момента, когда перестройка начнет приносить плоды. Это очень важный аспект, который часто недооценивается, особенно на этапе внедрения решений.

Если трансформация инициируется локальным менеджментом и поддержана, с учетом всех ограничений, первым лицом и топ-менеджерами, процесс при любом раскладе будет неустойчивым. Поэтому лучше хорошо и подробно проанализировать и спроектировать процесс и целевую структуру, а потом уже браться за персонал и активы.

Трансформация требует усилий. Часто эти усилия превышают эффект, который можно получить от представления деятельности в виде сервисов.

Всегда ли трансформация имеет смысл? На наш взгляд, если этой деятельностью занимается более 100 человек и общий сервис-бюджет превышает 5 млн долл. в год, да еще если сервисная служба разбросана по различным регионам, тогда трансформация целесообразна и может принести реальный эффект.

А чтобы этот эффект был не только изначально продекларирован, но и достигнут, нужна эффективная система управления проектом, которая бы учитывала специфику корпоративного управления компанией (рис. 126).

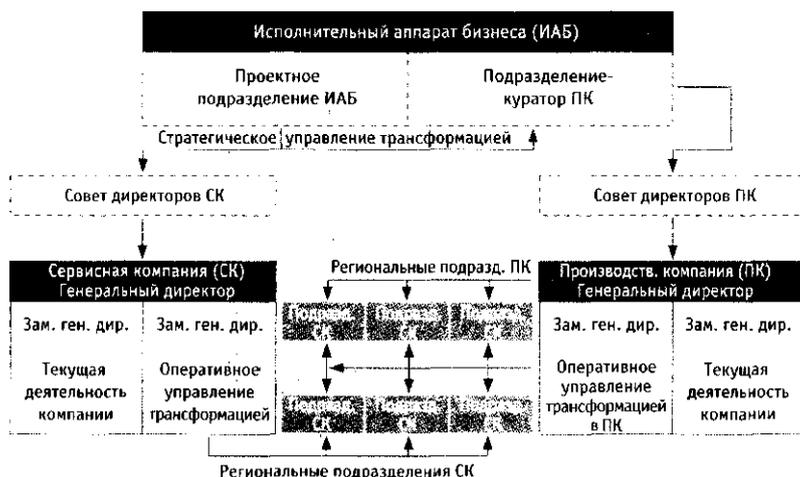


Рис. 126. Структура управления проектом

Если сервисная и производственная компании являются отде; юридическими лицами, управление проектом должно проходить директивы соответствующих советов директоров.

Для координации работы на уровне исполнительного аппарата неса создается специализированное проектное подразде наделенное полномочиями в части реализации проекта.

В целях оперативного управления проектом в сервисной ком создается специализированное подразделение, в котором фо ется (в штате или на субподряде) необходимая группа экспер

Персональную ответственность за ход проекта в региона; подразделениях несут выделенные руководители сервисной изводственной компаний.

Отношение менеджмента к процессу далеко не всегда позит) и оптимистичное. Мы уже говорили о том, что многие усматр! за этим, подчас не без оснований, рискованные процессы изме! «силовых полей» и соответствующих бюджетов. Персонал так испытывает особого оптимизма, так как для него трансфори связана с угрозой потери работы. Поэтому процесс будет непреи наталкиваться на сопротивление.

С одной стороны, на сопротивление менеджмента локальных по делений или дочерних компаний, так как вместе с трансформа деятельности подвергаются изменениям и их полномочия. Он ряют оперативный контроль над трансформируемыми процес потребляемыми ими ресурсами и, что немаловажно, соответс" щими бюджетами.

С другой стороны, персонал трансформируемых подразделений будет сопротивляться, и не только из опасения потерять рабочие м могут ведь существенно измениться требования и/или статус.

Если проблемы персонала будут неправильно оценены и соо' ствующие корректирующие (а лучше, упреждающие) меры не б приняты, это может привести к падению качества и производит ности, а также к текучке персонала (причем, не самого слабого) и резкому падению его лояльности.

Структурирование отношений с клиентами

Будущие клиенты — это нынешние руководители подразделений бизнеса (производственных компаний). Им очень трудно смириться с мыслью, что они будут покупать то, чем вчера запросто распоряжались.

Локальный менеджмент должен быть уверен, что проект трансформации является приоритетным для высших менеджеров, находится у них под контролем и отклонения обязательно будут рассматриваться и анализироваться.

Любое значительное отклонение должно быть использовано и для подтверждения неотвратимости трансформации, и для того чтобы доказать локальным менеджерам ее полезность. Успехи трансформации должны активно «пиариться» внутри компании.

Конструктивный путь предполагает вовлечение локальных менеджеров в проект на ранних его стадиях. Тогда они смогут лучше понять задачи проекта, его статус и способ принятия решения. Это позволит избежать конфликтов и быстрее доказать неотвратимость проекта.

Крайне сложно получить одобрение и конструктивное отношение к процессу локальных менеджеров, если не обеспечить позитивное к нему отношение их кураторов в исполнительном аппарате.

Ниже, в качестве примера, приведены результаты анкетирования топ-менеджеров (табл. 30).

Таблица 30. Мнение руководителей по вопросам трансформации

Вопрос/проблема	Высший менеджмент	Локальный менеджмент
Необходимость стандартизации и структурирования	Да	Да
Вопрос/проблема	Высший менеджмент	Локальный менеджмент
Более глубокое вовлечение директоров предприятий	Да	Да
Готовность создавать сервисную компанию под юрисдикцией куратора (регион, вид бизнеса)	Да/Нет	Да/Нет
Готовность выводить сервисные службы из предприятий	Да	Да
Централизация служб на первом шаге	Нет	Да/Нет
Долгосрочный (3 года) сервисный контракт	Нет	Да
Гарантии сохранения персонала компаний	Да	Да
Обеспечение состоятельности в выборе поставщика	Да	Нет
Учет мнения прочих акционеров компаний	Да	Да

Анализ анкеты дает возможность проанализировать отношение к проекту на уровне топ-менеджеров бизнеса, отвечающих за определенное направление (кураторов), и менеджеров его локальных подразделений (производственных компаний), из состава которых должен выводиться персонал и активы.

Обобщая, можно сделать вывод о том, что против структуризации и вывода персонала никто особо не возражает. А вот централизация не нужна или, по крайней мере, не актуальна, потом когда-нибудь. Необходимо объяснять и убеждать. А если надо, то и заставлять.

Кроме управления проектом, отношения с заказчиком затрагивают и вопросы «разрезания» процессов, ранее

протекавших внутри одной компании. Трансформация процессов приведет к появлению большого количества интерфейсов между клиентом и сервисной компанией (а ведь это операционные интерфейсы). Поэтому необходимо четко разделять полномочия и ответственность каждой из сторон.

Очень важна готовность клиентов к этим изменениям и обучение способам управления производительностью не посредством телефона или электронной почты, а посредством соглашений об уровне сервиса (см. раздел «Инструмент 4: соглашения об уровне сервиса»).

Часто соглашения об уровне сервиса критикуются за их сложность и/или неполноту. Нередко, особенно в начальный период трансформации, они становятся объектом формального дословного толкования и взаимных обвинений. Поэтому некоторые фирмы работают с сервисными компаниями, не имея таких соглашений и ограничившись разработкой протокола о терминологии и взаимопонимании, определяющего основные требования к сервисам. Однако более 80% сервисных компаний все же предпочитают заключать соглашения об уровне сервиса.

Успешные сервисные компании рекомендуют использовать это соглашение не как основание для разборок и не как щит, ограждающий сервисников от претензий бизнеса (в этом качестве оно способно нанести лишь вред), а как инструмент установления взаимовыгодных, долгосрочных, конструктивных отношений с клиентами.

Структурирование отношений с персоналом

Персонал составляет плоть и кровь сервисной компании. Он является залогом ее устойчивости и, в то же время, фактором инерции и подчас невольного противодействия процессу трансформации.

Проблемы, которые могут возникнуть с персоналом, непосредственно связаны с трудовым законодательством. Нарушения этого законодательства, неаккуратные и неуважительные действия по отношению к персоналу могут привести к длительным судебным процессам, дополнительным издержкам, снижению популярности трансформации среди работников и, как следствие, потере кадрового потенциала, снижению качества и потере имиджа.

Поэтому на фазе разработки стратегии трансформации необходимо провести консультации с экспертами, обеспечивающими исполнение трудового законодательства, с учетом местных требований, соглашений с трудовыми коллективами, индивидуальных контрактов и т. д. Надо обязательно помнить о том, что в соответствии с трудовым законодательством персонал должен быть заблаговременно проинформирован о перемещениях.

Если в процесс вовлечены регионы с различным трудовым законодательством, процедура должна быть выстроена с учетом наисложнейшего варианта.

Если перемещения происходят в конкурентной среде, необходимо быть готовым к потере персонала при каждом перемещении (необходимо при этом заранее решить, как будет обеспечиваться сохранение ключевой компетенции в компании). Очень важно обеспечить удержание персонала, сохраняющего корпоративную культуру компании, переквалификацию персонала за счет компании, переход его к профессиональным сервис-провайдером для обеспечения карьерного роста и т. п.

Наиболее распространенными проблемами, с которыми приходится сталкиваться при трансформации, являются закрытые группы (кланы), у которых выстроены собственные туннельные отношения с заказчиками. Часто один квалифицированный работник, являющийся квалификационным «спонсором», имеет несколько помощников, устойчивость которых он обеспечивает. Если уволить этих работников, скорее всего, мы потеряем и их «спонсора».

При формировании штатной структуры сервисной организации перед менеджерами стоят две задачи. С одной стороны, им важно внедрить новую систему отношений и не потерять ключевую компетенцию. Новая культура не должна нести в себе болезни прежней, но должна сохранить лучшие ее свойства. Так как именно корпоративная культура, основанная на традициях, позволяет компании сохранять устойчивость в эпоху неопределенности.

С другой стороны, в культуру необходимо привить сервисный подход и обеспечить внимательное отношение к клиенту. «Замешивание» нового и старого персонала в правильных пропорциях позволят компании обеспечить непрерывность культурных связей с бизнесом и привить обслуживающей компании сервисную культуру.

Многие работники, чей вклад в корпоративную культуру и технологический процесс достаточно велик, не обладают навыками (да и менталитетом), нужными сервисной компании. Здесь велика роль системы обучения персонала (ITIL, используемые технологии и т. п.).

Часто работа в сервисной компании более привлекательна именно для специалистов, так как она дает им возможности более быстрого профессионального роста. Кроме того, персонал, работающий в интересах не одного, а многих клиентов, получает более широкие навыки, перед ним открываются новые горизонты.

Механизм ценообразования

Основная задача трансформации и одновременно критерий ее успеха — высокое качество обслуживания и удовлетворенность клиентов сервисами компании. Совершенно недостаточно прописать в соглашениях об уровне сервисов формулу для расчета успеха. Задача в том, чтобы культура компании была трансформирована в сервисную культуру.

Одним из необходимых для формирования сервисной культуры условий является понимание сервисной компании не как центра затрат, а как центра прибыли (и центра инвестиций).

В [29] авторы приводят пример, как восприятие обслуживания в качестве центра затрат привело в энергетике США к снижению выработки электроэнергии. Долгое время финансисты отказывались учитывать дополнительное время работы оборудования, полученное в результате точных проактивных мероприятий, как вклад обслуживания в повышение производительности. В результате на многих предприятиях управление

обслуживанием эволюционировало в сторону реактивного обслуживания.

«Обслуживание — это важнейший фактор способности предприятия к получению прибыли!» — пишут авторы в [29].

При обсуждении инструмента (см. «Инструмент 19: формирование структуры капитала») мы особо отмечали проблемы, возникающие, когда крупнейшие клиенты являются еще и контролирующими акционерами компании. В этом случае разгораются споры о том, соответствуют ли (и должны ли соответствовать) цели сервисной компании целям основного бизнеса или нет. Часто вопрос о ценообразовании и прибыльности компании является катализатором этих споров.



Рис. 127. Сервис как центр прибыли

Если сервисная компания ставит перед собой задачи капитализации, а бизнес ожидает от нее повышения качества при сохранении цен на услуги, возникает конфликт ожиданий основного клиента и крупнейшего акционера, который может плохо закончиться для менеджмента сервисной компании. Поэтому лучше решать эти вопросы, не доводя их до прямых конфликтов, на этапе обсуждения стратегий.

В случае если сервисная компания является кэптивным центром обслуживания, часто ее считают центром прибыли, но с нулевой прибылью. Это делается как раз для формирования сервисной культуры и подготовки всей системы отчетности к взлету величины капитализации.

Методы ценообразования играют крайне важную роль. Необходимо сформировать такой механизм ценообразования, который будет стимулировать отказ от парадигмы обоснования (т. е. стимулировать снижение затрат, а не их рост) и вместе с тем будет прозрачным и адекватным.

Чаще всего встречаются следующие способы:

- затратный (основанный на фактических затратах или основанный на расчетных затратах — по расчетно-технологическим картам);
- договорный (основанный на тарифах за единицу продукции — по расчетной стоимости продукта);
- рыночный (основанный на тарифах за единицу продукции — по рыночной стоимости продукта).

Одна из основных задач механизма ценообразования — включить механизм оценки справедливой стоимости сервисов и процессов. Поэтому идеальным источником информации о стоимости сервиса является рынок. Если зрелый рынок необходимых сервисов есть, информацию о рыночных ценах можно получать, периодически проводя запросы котировок. В частности, если бизнес обслуживается несколькими провайдерами, запросы можно направлять всем участвующим в обслуживании компаниям.

Ценность такой оценки, конечно, будет весьма относительной. И чем более специфичен сервис, тем менее адекватной будет выявленная таким образом цена. В конкуренцию нельзя играть. Если к ней не готов сам бизнес, провайдеры поделят сервисы и станут совместно формировать ту ценовую картину, которую ожидает увидеть бизнес. В этом случае могут использоваться другие механизмы, например, опирающиеся на расчеты сервисных цепочек или расчетно-техно-логические карты.

Отметим, что стимулировать повышение эффективности сервисной компаний могут ступенчатые схемы снижения тарифов. Например, на первых этапах трансформации тарифы выстраиваются на основе существовавшего ранее бюджета подразделений плюс надбавка (по сути, схема «затраты плюс»). Однако постепенно тарифы снижаются и через какое-то время становятся значительно ниже существовавших бюджетов.

Правда, эта схема применима в случае, когда три составляющих деятельности (состав, объем и уровень) не меняются в течение периода. В случае изменения этих показателей в соглашения об уровне сервиса могут быть добавлены необходимые метрики (объемные коэффициенты, коэффициенты качества и т. п.).

При обсуждении тарифной политики («Инструмент 20: модель типового клиента») уже отмечалось, что базовая часть платежа, абонентская плата, должна быть отделена от переменной, расчет которой производится с использованием различных показателей. Причем, при реализации подхода «сервис по запросу», доля переменной часп должна расти, а стоимость подключения — снижаться.

Рассмотренные выше подходы дают возможность говорить о стойкости продукции, а не о составе затрат, и стимулируют в сервисной компании управление посредством производственной модели.

Механизм оплаты по фактическим затратам («затраты плюс») — крайний вариант. Он, без сомнения, будет подталкивать провайдера к увеличению затрат. Между тем как выигрыш он должен получать, в первую очередь, от повышения эффективности и эффекта масштаба.

При сравнении цен необходимо принимать во внимание состав и принадлежность используемых для

предоставления сервисов ресурсов и инфраструктуры. Кроме того, при сравнении необходимо принимать во внимание все налоги, которые включены в тариф участниками запроса котировок.

Еще одной проблемой трансформации деятельности являются трансфертные цены — условно-расчетные цены, используемые в пределах компании для установления хозяйственных отношений между подразделениями (в том числе и теми, которые располагаются в различных странах или регионах).

При использовании рыночного механизма проблем не возникает. Цена может быть проверена достаточно объективно. Если используется вариант договорной или затратной цены, могут быть проблемы, связанные с доначислением налогов.

В любом случае лучше иметь возможность продемонстрировать и документально подтвердить, что третья сторона по тем же тарифам обеспечит предоставление тех же сервисов с похожими условиями. Кроме того, для оценки, например, стоимости аренды оборудования, разумно обратиться к независимым профессиональным оценщикам.

Для некоторых сервисов, таких как размещение оборудования в центре обработки данных или расчет заработной платы, обосновать стоимость оказанных услуг достаточно просто (есть рынок). Но задача эта становится весьма нетривиальной, если приходится сравнивать оказание услуг по управлению внутрихолдинговыми расчетами (например, при расчете сервисных цепочек) или стратегическое планирование потребности в ресурсах. Часто для обоснования трансфертных цен используют затратный метод.

Налоги с оборота и НДС также являются предметом серьезного изучения, так как в некоторых случаях позволяют экономить значительные средства при размещении сервисных компаний за рубежом. Трансформация в этом случае позволяет сместить получение прибыли в страны с наименьшим налогом на прибыль.

Крайне важно, чтобы вероятные налоговые последствия были детально промоделированы и проанализированы до того, как сервисная модель будет развернута.

Там, где это возможно, необходимо оценивать соотношение показателей сервисной компании с другими схожими компаниями (см. «Инструмент 17: оценка динамики результатов»). Очень важны также внутренний бенчмаркинг и распространение выделенных с его помощью лучших практик в рамках сервисной компании.

В отличие от форм персональной мотивации механизмы ценообразования позволяют сформировать коллективную, командную мотивацию. В этом смысле наличие штрафов за неисполнение показателей крайне важно для сервисной компании. Гораздо менее важно, как это отразится на конкретном человеке. Ценность для внедрения сервисной культуры здесь заключается в ощущении причастности каждого менеджера или сотрудника, к тому, как отработала компания в целом.

Проблемы безопасности и устойчивости

При обсуждении вопросов трансформации многие высшие менеджеры, возражая против централизации сервисов, говорят (и не без оснований!) о проблемах безопасности. Централизация большого количества знаний о деятельности различных операционных компаний в одном месте, централизация соответствующих процессов формируют потенциальный объект повышенного интереса для конкурентов и различного рода контролеров, проверяющих.

Кроме того, при централизации прекращение деятельности сервисной компании по любым причинам (захват, сбой, катастрофа) несет в себе риски остановки всей схожей деятельности бизнеса.

С этим трудно не согласиться. Вряд ли это может быть аргументом против процесса трансформации — иначе пришлось бы устанавливать «по движку в каждый дом». Но и отмахиваться от этих проблем не следует. Нужно повысить приоритет вопросов экономической и ИТ-безопасности, конфиденциальности данных и устойчивости в случае прерывания деятельности (наличие резервных площадок и резервных мощностей).

Вопросы технологической устойчивости деятельности компаний подробно рассматриваются в библиотеке ITIL (процесс «Управление непрерывностью»). Отметим здесь только один важный аспект.

Трансформация дает большую мобильность в использовании различных провайдеров для удовлетворения потребностей бизнеса. Имеется в виду, что стоимость перебазирования бизнеса с одной территории на другую значительно снижается, скорость повышается.

Поэтому необходимо разделить проблемы трансформации и централизации. Трансформация увеличивает стандартизацию и мобильность процессов. Централизация дает возможность получить эффект масштаба. Если вопросы безопасности стоят остро, то провайдеров, как и инфраструктуру, можно и нужно резервировать.

Многие западные компании так и поступают. Глобальные сервис-провайдеры работают одновременно в нескольких регионах с различными уровнями рисков (политических, экономических, географических и т. д.).

Выпадение одного звена не прерывает в этом случае деятельность цепочки.

Кроме того, возможность компании быстро переместить деятельность в другое место и связанная с этим повышенная устойчивость позитивно влияют на оценку стоимости компании. Этот аспект необходимо принимать во внимание, когда проектируется структура подрядчиков бизнеса (см. «Инструмент 11: модели аутсорсинга»).

Что касается вопросов конфиденциальности, то, безусловно, информация принадлежит клиенту! Сервисная компания осуществляет лишь определенные договорами операции с информацией (сбор, хранение, передача, обработку для подготовки отчетов, аналитических индикаторов и т. д.) Эти договоры должны, очевидно, определять и режим конфиденциальности, правила использования, хранения и проверки информации.

В частности, информация может быть передана внешним инстанциям на основании запросов с разрешения респондентов. Обо всех транзакциях с информацией клиент должен быть проинформирован. По требованию респондента переданная информация должна быть уничтожена на всех носителях. За нарушение режима хранения и обращения информации на сервисную компанию могут быть наложены штрафные санкции.

При этом в самой компании разрабатываются и вводятся в эксплуатацию регламенты, ужесточающие доступ к информации операторов, разработчиков и сотрудников сопровождающих служб.

Один из таких экзотических способов, при котором каждый оператор видит лишь малую часть всей картины, описал в [26] Кеничи Омае (Kem'chi Ohmae): «Разработанное нами программное обеспечение для обработки кредитных карт читает и распознает их с помощью сканера и соответствующей распознающей технологии. Каждая линия разбивается на разные пакеты. Таким образом, оператор в Далиане может видеть имя, но не видит другой информации. Каждая такая линия обрабатывается различными операторами».

Вопросы также возникают и при определении ответственности. Позиция многих высших менеджеров заключается в том, что централизация сервисов устраивает их лишь в том случае, если одновременно будет делегирована и ответственность за централизованно исполняемые сервисы.

Проблемы лицензирования и сертификации

Если клиент не будет доверять сервисной компании или иметь возможности проверять ее работу, вряд ли он согласится с такой компанией работать. Как трансформация повлияет на стоимость аудита?

С одной стороны, она приводит к тому, что единый процесс разбивается, как минимум, на две части: зона заказчика и зона провайдера. Формирование этих интерфейсов, с точки зрения аудита и сертификации, добавляет элемент сложности. С другой стороны, происходит общая стандартизация процессов, что облегчает процедуру аудита. Поэтому нельзя однозначно говорить о негативном или позитивном влиянии трансформации на сложность и стоимость аудита.

Одно бесспорно. Теперь, чтобы проверять, надо ехать сегодня в Азию, завтра в Приморье, а послезавтра в Минск? А аудиторы-то у клиентов разные. Вот и появился в эпоху глобализации специальный термин — аудиторский туризм.

Проблемы участия в аудите и проверках во многом зависят от тех сервисов, которые трансформируются. Реально приходится сталкиваться с проблемами проверок, когда речь идет о трансформации финансовых и кадровых сервисов, расчета заработной платы и т. п.

Очень важна процедура внутреннего аудита. Она может значительно, и без лишних затрат на сертификацию, улучшить отношение клиентов к прозрачности процессов в компании.

Для проведения внутреннего аудита исполнения режима конфиденциальности при совете директоров сервисной компании может быть создан наблюдательный совет, в который будут входить представители клиентов, обладающие полномочиями аудита.

Результаты внутреннего аудита оформляются отчетом об аудите и рассылаются клиентам сервисной компании. По результатам аудита готовятся предписания, исполнение которых берет на контроль наблюдательный совет. Отчет об исполнении предписаний также рассылается клиентам.

В случае если клиенты постоянно меняются или проходят процедуру сертификации на соответствие каким-либо стандартам, сервисной компании также крайне важно осуществлять сертификацию по этим же стандартам.

Трансформация представляет определенные виды деятельности в виде сервисов. Часть этих сервисов, связанных, например, с вопросами безопасности, картографии и т. п., может нуждаться в лицензировании. Поэтому при трансформации необходимо оценить, какие лицензии необходимо оформлять и на какую компанию (если сервисных компаний несколько).

Процессы реформирования

Сегодня нередки процедуры реформирования предприятий, при которых активно идут процессы слияния и разделения компаний. Какое влияние на эти процессы окажет трансформация?

Прежде всего необходимо отметить, что трансформация сервисов и создание сервисных компаний обеспечивают стандартизацию процессов, обмен знанием и опытом. Это, безусловно, помогает процессам слияния и разделения. При слиянии это позволяет быстрее включить приобретаемые предприятия в бизнес-контекст покупателя, получить эффект от снижения издержек и повысить производительность операций

Например, в компании Ciba Specialty Chemicals новые приобретения включаются в единый план счетов в течение одного квартала с помощью трансформированных в сервисную компанию централизованных процессов бухгалтерского учета.

При разделении сервисные компании также крайне эффективны и позволяют обеспечить доступ к компетенции и сервисам в тех случаях, когда компании выделились из бизнеса.

В процессе реформирования группы специалистов и активы (инфраструктуру, оборудование, решения), которые используются разделяемыми бизнесами, не всегда возможно и целесообразно разделять. Существует угроза того, что ранее работавший слаженно сервисный механизм при разделении может быть раздроблен и стать малоэффективным.

При этом компания, которая сохранила у себя эту группу специалистов и соответствующие активы, не заинтересована в предоставлении сервиса внешним потребителям. В результате потребность выделившейся компании остается неудовлетворенной. И она вынуждена в срочном порядке искать замену. Это тоже связано с определенными операционными рисками, особенно при отсутствии предложения на рынке.

Если же данная деятельность выделена в сервисные компании, больших проблем нет. А если объем потребления значительный, выделившийся бизнес (в целях установления стратегического контроля над сервисной компанией) может заинтересоваться возможностью приобретения доли в ее капитале.

Излишняя зависимость от сервисной компании, находящейся под контролем старого владельца, может служить определенной преградой для приобретения ее услуг на рынке. В то же время, если сервис оказывается известной рыночной сервисной компанией, проблемы вряд ли возникнут.

Основная сложность в этом случае возникает не у бизнеса, а у сервисной компании. Перед ней встает задача

удержать прежнего клиента. Особенно, если объем его заказов был значительным. В этом случае уход такого клиента может оказать негативное влияние на стоимость бизнеса сервисной компании.

В случае если сервисная компания не выделена как юридическое лицо и имеет экзотические модели расчетов с клиентами, тоже могут возникать сложности.

Кроме того, разделение предприятий в процессе реформирования связано с возрастанием неопределенности. Сервисный бизнес, как правило, составляет лишь несколько процентов (а то и долей процента) от основной деятельности. И его стратегия (стратегия второго или третьего уровня) не столь прозрачна. Часто это приводит к оттоку квалифицированных кадров в другие компании.

Создание сервисной компании позволяет в процессе трансформации обеспечить самостоятельное развитие сервиса, сохранив этот актив целым и невредимым — под контролем бизнеса.

В противном случае может наблюдаться эффект скрытой приватизации. Когда персонал переходит в неаффилированные структуры, которые начинают оказывать услуги в интересах бизнеса. То, что не сделал сам бизнес, сделают за него другие.

Творческая эволюция

Явилась нам, болезненно остра, Необходимость тут же стать другими, Уже совсем не теми, что вчера.

Леонид Филатов

Для того чтобы учесть все эти тенденции и проблемы, необходим адекватный, аккуратный, системный и комплексный подход к разработке стратегии, планированию, разворачиванию решений и их вращению в операционную деятельность бизнеса.

Ранее, в разделе «Этапы большого пути», мы выделили пять возрастов сервиса, пять основных этапов развития сервисной модели: «Детство» («младенец»), «Отрочество» («подросток»), «Юность» («юноша»), «Зрелость» («мужчина»), «Мастерство» («боец»).

Какие же основные задачи решаются на этих этапах?

Таблица 31. Задачи этапов трансформации

Этап	Основная задача
Детство	Разработка стратегии трансформации
Отрочество	Пилотный проект — оптимизация деятельности
Этап	Основная задача
Юность	Пилотный проект — оптимизация цепочек
Зрелость	Формирование сервисной компании целевого масштаба
Мастерство, мудрость	Формирование целевой запланированной структуры капитала

На рисунке 128 представлена структура проекта трансформации. Для крупной корпорации в консервативном режиме (а крупные корпорации редко действуют очертя голову) срок реализации такого проекта может составить 3-5 лет.

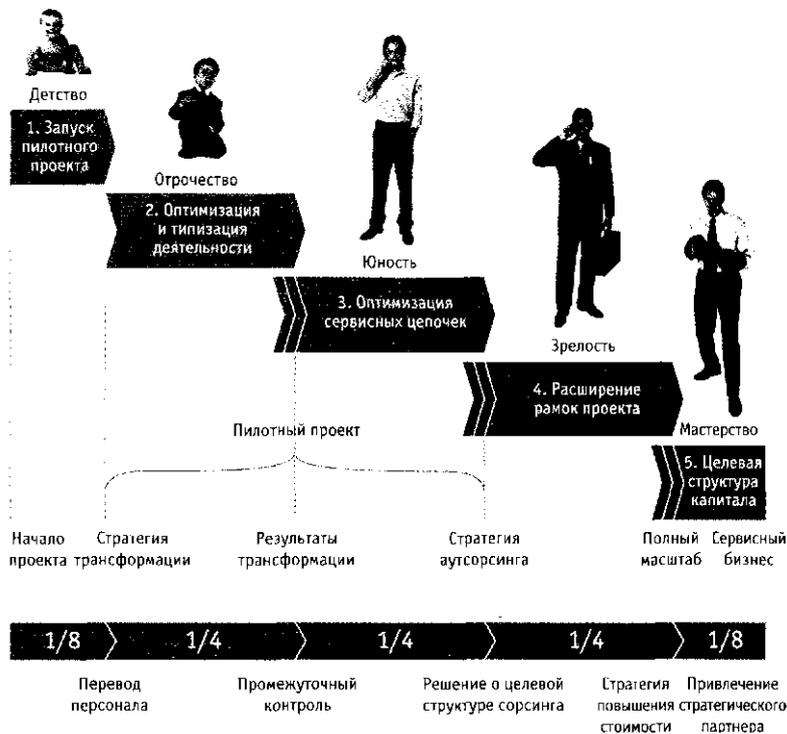


Рис. 128. Проект трансформации

С изменением масштаба трансформации может изменяться и срок проекта. Поэтому на рисунках мы привели не сроки, а оценку вклада каждого этапа в длительность всего проекта.

На первой фазе этапа «От беззаветного служения — к эффективной работе», компания определяет свое видение сервисной модели («Инструмент 1: общая модель сервиса») и формирует стратегию трансформации («Инструмент 2: стратегия трансформации»).

На этом этапе также проводятся предварительные исследования и определяются основные рамки проекта, его ограничения и ключевые риски. Результат — принятие решения о запуске пилотного проекта.

Фаза «От фальшивого унисона — к дуэту антагонистов» включает разработку каталога сервисов, модели их предоставления («Инструмент 3: стандарты трансформации») и соглашений об уровне сервиса («Инструмент 4: соглашения об уровне сервиса»). Кроме того, разрабатываются процедуры и план-график перевода персонала и передачи активов.

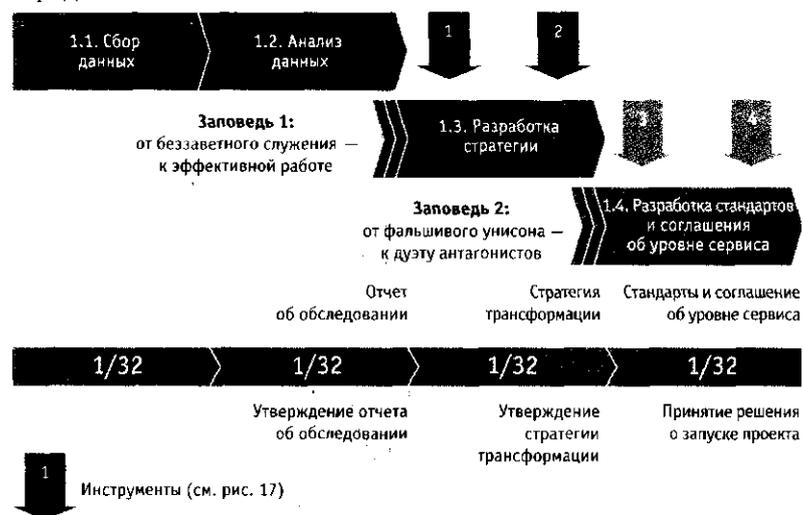


Рис. 129. Мероприятия этапа «Детство»

При разработке стратегии трансформации и стандартов структурирования часто стремятся к разработке достаточно детализированной бизнес-модели, подробному описанию процессов, разработке детализированных расчетно-технологических карт и т. д. При достаточно низком уровне структурирования деятельности, тем более сервисной, в большинстве российских компаний этот процесс может сильно затянуться.

Скорость в данном случае не менее (а иногда и более) важна, чем качество. Слово «успех» не случайно созвучно со словом «успеть». Процесс может перезреть и тогда, когда бюджеты уже освоены, а реальная трансформация еще не началась, будет все сложнее и сложнее устойчивое и мирное течение деятельности остановить и направить в другое русло.

Поэтому, в отличие от общепринятых, классических моделей, мы считаем необходимым промежуточный этап — «Отрочество», на котором подразделения «как есть» трансформируются в юридические лица или филиалы сервисной компании и затем эволюционно в нее интегрируются. Так легче преодолевать трудности «переходного возраста».

Если речь идет о выстраивании более сложной организационной структуры, например перебазировании сервисной компании в другие регионы, следует сначала наработать опыт совместной работы, а затем разработать стратегию сорсинга — единый стандартный процесс централизации сервисов и размещения их производственной базы и персонала по регионам (на этапе «Юность»).

При разработке стандартов и соглашений об уровне сервисов также не стоит стремиться к излишней точности и детализации. Ничего страшного, если соглашения об уровне сервисов будут грубыми и оценочными, допускающими, например, перекрестное субсидирование. Главное, чтобы двигатель трансформации заработал. А там и соглашения можно уточнить и структуру персонала оптимизировать, да и с тарифами разобраться более аккуратно.

Такая модель представляется более работоспособной, чем попытка спроектировать все детально «на берегу». Необходимо обеспечить процессу тот темп (первую, вторую или третью космическую скорость), которую предписывает стратегия трансформации. Процесс присоединения (и отсоединения) других подразделений и расширения (или сужения) состава деятельности связан с различными, в том числе и не зависящими от бизнеса событиями, и будет продолжаться постоянно, пока жив бизнес. И ничего разрушительного или крамольного в этом нет.

Отрочество

Решение о запуске пилотного проекта означает начало новой фазы трансформации — «От уникальности — к унификации», которая начинается с перевода персонала, передачи активов и технологий.

При этом очень важно не начинать этот процесс везде одновременно. Сначала необходимо сформировать подразделение — катализатор, в котором отрабатываются технологии, формируются лучшая практика и элитные группы персонала. Затем наработанный опыт и сервисную культуру можно распространять, интегрируя в компанию региональные подразделения.

Если пилотный проект дает хорошие результаты, отношение к проекту среди руководителей и персонала, как правило, улучшается. После того как отработана каноническая форма процесса перевода персонала и оборудования под контроль сервисной организации, необходимо выделить наиболее важные состояния (бюджет рассчитан, инвентаризация проведена, персонал переведен и т. д.) этого процесса и четко отслеживать их

прохождение при массовом переводе персонала из подразделений.

На этой фазе происходит детальное изучение структуры деятельности и разделение на элементы различного типа — проекты, сервисы и пр. («Инструмент 5: проектный и сервисный офисы»). Когда уже оценены объем и стоимость элементов деятельности, можно совершенно точно выстроить приоритеты и начать детальное структурирование деятельности («Инструмент 6: расчетно-технологические карты»).

Следующая фаза («От хорошего — к лучшему») основное внимание направляет на технологический мониторинг и контроль качества. Это связано с тем, что на первых этапах трансформации может происходить потеря производительности и качества обслуживания: изменяются штатная структура, состав персонала, места работы (офисы, столы, стулья, состав программного обеспечения и т. п.).

В этих условиях нельзя забыть про клиента. Необходимо выстроить процесс жесткого мониторинга инцидентов и обращений и расширить его таким образом, чтобы основные риски ежедневно попадали в зону внимания оперативных руководителей («Инструмент 7: мониторинг качества сервисов» и «Инструмент 8: мониторинг эффективности сервисов»).

Ниже представлены основные мероприятия этого этапа (рис. 130).

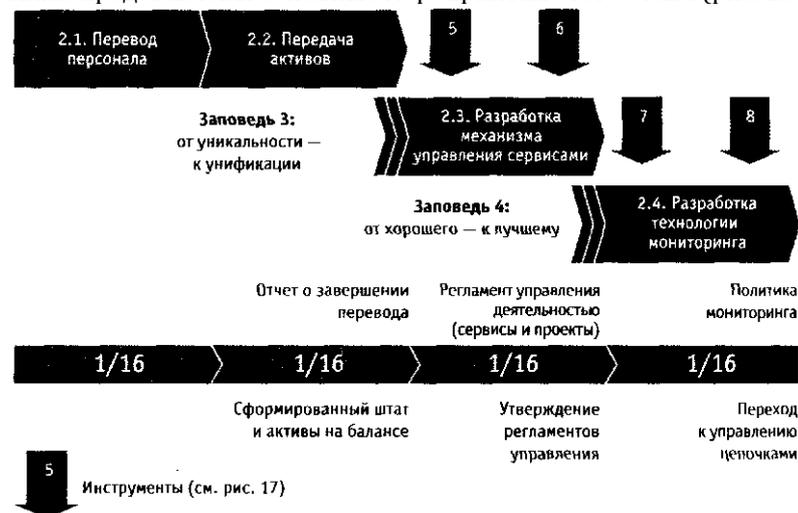


Рис. 130. Мероприятия этапа «Отрочество»

Итог этого этапа — сервисные компании сформированы (передана деятельность, переведен штат, переданы активы). Кроме того, деятельность изучена и оптимизирована, оптимизирован и состав персонала.

Юность

На этапе «Юность» усилия сосредоточены на том, чтобы из «плоского» каталога сервисов выстроить сервисные цепочки и выработать оптимальную технологию предоставления сервисов с использованием различных вариантов аутсорсинга, в том числе и глобальных его моделей.

Фаза «От случайности — к регулярности» означает переход от задачи контроля эффективности каждого элемента деятельности к контролю эффективности сервисных цепочек, иначе говоря — к формированию продуктов, которые будут соответствовать потребностям большинства заказчиков.

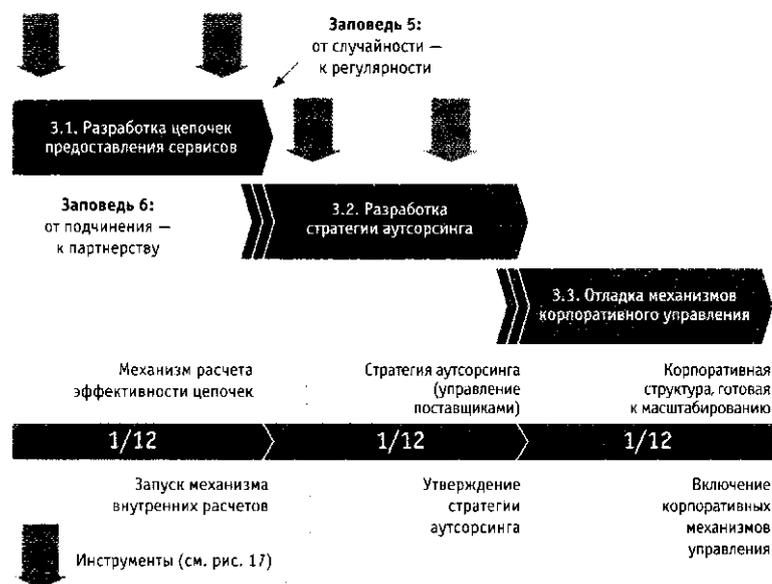


Рис. 131. Мероприятия этапа «Юность»

При этом гордость за технологии и технологический детерминизм, которые были в почете на начальных фазах трансформации, постепенно должны уступить место клиенто-ориентированности и человеколюбию. Услуги становятся все более бизнес-ориентированными и включают в себя все то, что необходимо для их производства («Инструмент 9: каталог и меню бизнес-услуг», «Инструмент 10: сетевая модель оказания услуг»).

Только на этом этапе становятся понятными производственные цепочки и определяются реальные (из которых уже исключены все перекосы в ценообразовании) тарифы на услуги.

Заключительная фаза этого этапа — «От подчинения к партнерству». На ней необходимо определиться с целевой организационной структурой. Какие сервисы (из соображений критичности для бизнеса, конфиденциальности, безопасности и т. д.) необходимо предоставлять в форме кэптивных центров общего обслуживания? Какие можно сконцентрировать в создаваемых сервисных компаниях, которые затем можно продать? Какие лучше сразу передать внешним подрядчикам? («Инструмент 11: модели аутсорсинга», «Инструмент 12: стратегия сорсингового маневра»).

Только на этой фазе заканчивается пилотный проект, включающий детальное проектирование деятельности сервисной компании с использованием моделей аутсорсинга. Отработав модели корпоративного управления, сервисная компания готова к масштабированию.

Зрелость

На предыдущем этапе была разработана стратегия сорсинга, которая определяет, как можно обеспечить доступ к ресурсам. Механизмы выстроены и опробованы, все подготовительные процедуры пройдены. Сервисная компания имеет необходимый опыт и сможет обеспечить устойчивое обслуживание в процессе масштабирования.

Как обеспечить эффект масштаба («Инструмент 13: модели масштабирования»)? Как будет осуществляться развитие компании: за счет органического или неорганического роста («Инструмент 14: стратегия развития»)? На все эти вопросы придется искать ответ (фаза «От опытного образца — к промышленному производству»). Осознав, как обеспечивается масштаб, уже самостоятельная сервисная компания должна отстаивать свое право на принятие решений и доказать эффективность делегирования этого права (фаза «От протянутой руки — к принятию решений»).

Для этого должна быть проведена полная ревизия имеющихся ресурсов — от компетенции до инфраструктуры и выявлены ресурсные «дыры», которые надо срочно заполнять («Инструмент 15: модели ресурсной оптимизации» и «Инструмент 16: формирование ресурсной базы»).

Крайне важно взять инициативу на себя, сервисная компания на этом этапе может и должна доказать, что она — активный игрок. Не будет активного управления — не будет ни проактивного обслуживания, ни инновационного форсажа, которого так ждут от трансформации.

Ниже приведена диаграмма основных мероприятий, предпринимаемых на этом этапе.

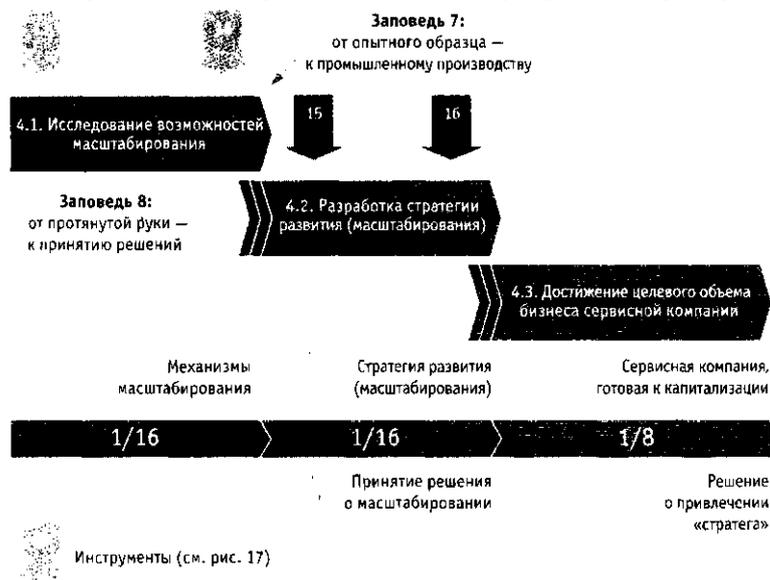


Рис. 132. Мероприятия этапа «Зрелость»

Мастерство, мудрость

Когда набрана необходимая высота и установлена мощность сервисно деятельности, когда процесс уже необратим, самое время заняться переоценкой ценностей, точнее, их оценкой. И трансформацией ценностей для компании (затрат) в ценности для всех — активы (фаз «От затрат — к активам»).

Вопрос «А судьи кто?» на этой фазе приобретает конкретное звучание. Конечно, основу для решения о том, успешна ли деятельность! закладывает клиент. Но принимает-то это решение акционер. Интересы их, мягко говоря, не всегда совпадают. Поэтому, когда речь идет о подведении итогов, стоит задуматься и о целевой структуре капитала сервисной компании.

Конечно, в стратегии трансформации она была предварительно описана. Но (вспомним знаменитую даму, сдававшую багаж) «за время пути собака могла подрасти», а картинка, соответственно, могла измениться. Бывшие скептики поверили в проект. Кто-то из сторонников проекта испытал личное разочарование. А кто-то просто перешел/ (проект-то длился не один месяц) из одного клана в другой и потому поменял мнение на противоположное.

На этой фазе необходимо подвести итоги и определить собственную позицию относительно успехов и неудач, прорывов и поражений. В этом поможет оценка результатов и их динамики («Инструмент 17: оценка динамики результатов»).

На основании объективной и точной картинке можно правильно спроектировать обновленную целевую структуру капитала, с которой сервисной компании предстоит прожить следующие несколько лет («Инструмент 19: формирование структуры капитала»).

Сразу продать ее какому-то стратегическому партнеру, или готовиться к выходу на IPO, или прикупить кого-нибудь еще на рынке для увеличения собственной стоимости — вот вопросы, которые решаются на этой фазе. Кстати, именно на этой фазе мудрость важнее интеллекта. Быстро и логично мыслящие люди требуются, когда компании нужно решить проблемы с заранее известным правильным ответом. А если сотрудники знают истинные пределы своих знаний, способны попросить о помощи в случае нужды, охотно обучаются и обучают коллег, это гораздо важнее для достижения устойчивого прогресса.

Ну, и наконец, определившись с «попутчиками», можно переходить к финалу (фаза «От обслуживания — к бизнесу»). Эпilog в этой пьесе клиенто-ориентирован, потому что, сделав все правильно, мы открыли внутренний рынок организации. И, несмотря на то что еще занимаем на нем лидирующие позиции, эксклюзивность их тает с каждым днем. Напомним — «свобода выбора рождает выбор свободы». Если сервисная компания встала на ноги (выбрала свободу), то и бизнес обеспечил себе право выбора. Теперь он смотрит на рынок и ищет тех, кто лучше, чем мы, может предоставлять сервисы.

На предыдущих шагах мы изучили клиента. На этом шаге пора изучать рынок («Инструмент 21: программа мониторинга рынка»). Это расширит диапазон и позволит увидеть многих других клиентов — с их интересами, стратегиями и прихотями («Инструмент 20: модель типового клиента»). Ведь клиент (по крайней мере, на первой стадии взаимодействия — см. [3]) всегда прав?

Почему трансформацию лучше начинать с ИТ и почему сегодня?

Нельзя «с понедельника» начать жизнь с нуля, с чистой страницы. Зависимость бизнеса от ИТ исторически сложилась. Рост стоимости эксплуатации ИТ объясняется не только модернизацией оборудования и углублением автоматизации, но и тем, что ИТ осознали, что бизнес сидит у них «на игле». Деваться ему особо некуда, и поэтому ИТ позволяют себе развиваться туда, куда хочется им (исследовательская натура не дремлет), а не туда, куда нужно бизнесу.

Основным методом «выбивания» бюджетов служат страшилки типа «Проблемы-2000», когда бизнесу грозят жуткими катаклизмами и страшными последствиями, если он не вложит деньги в очередную «ИТ-игрушку». А есть еще такие темы, как подготовка оперативных отчетов для руководства или модная и неисчерпаемая тема ИТ-безопасности. ИТ-шники научились профессионально пугать и обнадеживать бизнес, особенно в период подготовки и утверждения бюджетов.

А еще ИТ-шники научились с блеском играть в «объяснялки». По этому поводу вспоминается старый анекдот про Наполеона, который приехал в маленькую деревушку, где его не встретили, как положено, звоном колоколов. Император страшно рассердился, послал за деревенским головой и потребовал немедленных объяснений. Которые и были тут же предоставлены. «У нас есть три серьезные причины, — объяснил деревенский голова, — почему мы не били в колокола. Во-первых, нам не сообщили о вашем приезде, во-вторых, звонарь заболел, а в-третьих, у нас нет колоколов».

Почему ИТ удобно использовать как тестовую базу для отработки методик, применимых для различных сервисов? Во-первых, чаще всего, не очень велики риски из-за ИТ-сбоев — не гибнут люди, не заражается окружающая среда. Во-вторых, не очень велики затраты — по сравнению, например, с затратами на ремонт энергооборудования или авиационных двигателей. В-третьих, ИТ-операции, как правило, выполняются быстро. Вынул неисправный блок, заменил и все нормально, а ремонт энергооборудования длится месяцами.

Если говорить о рациональной системе эксплуатации, надо, прежде всего, хорошо изучить предмет, понять, что такое «инцидент», «сбой», «отказ», «несоответствие». В ИТ мониторы показывают загрузку процессора, место на диске и т. д. — без серьезных затрат можно собрать большой объем информации.

На многих предприятиях у ИТ нет функций, критически влияющих на бизнес, например загрязняющих или заражающих окружающую среду, вызывающих гибель людей. Это не гражданская авиация, где отказ прибора может повлечь фатальные последствия. ИТ поставляет, в основном, «страшилки с человеческим лицом». Но ИТ — не единственная сервисная функция. Есть ремонт на энергообъектах и ремонт на атомных станциях, есть эксплуатация самолетов. Там гораздо более серьезные аргументы и несравненно большие деньги стоят на кону — поэтому «страшилки» там намного веселее.

В ИТ еще не сложилась культура нормативов. Заметим, что нормативы имеют как положительную, так и отрицательную стороны. Когда нормативы используются как рекомендации, примеры лучших практик — это хорошо. Хуже, если нормативы используются как элемент снятия ответственности. Написано в нормативах, что ремонтного же реактора полагается делать раз во столько-то лет, иначе возрастают риски аварий, и любой главный инженер легко выбьет деньги у директора на этот не всегда нужный и не всегда своевременный ремонт («ты что, под суд захотел?»). На действительно важный ремонт при этом средств может и не хватить.

В ИТ, слава Богу, нет солидных НИИ, утверждающих нормативы не как рекомендательные, а как законодательные, обязательные к исполнению. Если тупо выполнять все, что требуют производители оборудования (а они готовят свои требования с большим запасом, перестраховываются по полной программе), это оборудование при эксплуатации будет жутко неэффективным. Есть такая шутка про американских врачей: «им не нужно, чтобы пациент умер или долго жил, им нужно, чтобы он долго болел».

Почему важно начать трансформацию (или точнее, подготовку к ней) именно сегодня? Да потому, что пока нет серьезной внешней конкуренции, нет состязательности. Нет их — значит, нет стимула обманывать и подтасовывать цифры.

Завтра, когда рынок начнет развиваться, получить эти цифры от внутренних поставщиков, собрать статистику

будет заметно сложнее. В условиях конкуренции они будут изобретать «страшилки» и всякими способами доказывать, что они лучше, надежнее, отзывчивей любого внешнего поставщика. К тому же, когда появляются реальные цифры, их можно сравнивать с аналогичными цифрами на других предприятиях, в других подразделениях и задавать специалистам неудобные и жесткие вопросы («а почему у нас эта операция стоит так дорого и выполняется так долго?»).

Будут ли ИТ-шники, как глупые гагары, создавать основу для завтрашней конкуренции внешних «темных» сил с ними самими? Если кто-то один честный и найдется, то его рынок «затопчет», как единственного демпингующего. Что за зам. царя по революции или монополист, создающий конкурентную среду?

Идеальная ситуация — когда есть рынок разнообразных услуг и бизнес имеет возможность покупать их вовне и встраивать в существующую систему. К тому, чтобы научиться правильно заказывать услуги, разбираться в ценовой политике, нужно готовиться.

Основной вопрос — нужно ли заниматься этим сейчас, пока:

- сформированного цивилизованного рынка услуг в ИТ-области у нас нет и непонятно, появится ли он в ближайшие годы;
- бизнес в массе своей не очень озабочен понятием эффективности, чаще имитируется бурная активность по сокращению затрат, причем нередко сокращаются затраты полезные или инвестиционные;
- достаточно много монополистов, которым не очень важны затраты (они блестяще перекалывают их на плечи потребителей);
- о конкурентоспособности предприятия больше рассуждают, чем реально пытаются ее добиться. Многие предприятия, декларируя рыночную направленность, на деле всю используют административный ресурс. Зачем работать впрок? Один аргумент очевиден: снижение эксплуатационных затрат позволит больше средств направлять на инновационные проекты, на развитие. Но для этого нужно, чтобы была реальная потребность в инновациях, а не только в экономии затрат. Кроме того, для экономии затрат есть множество проверенных жизнью жестких методов, более эффективных, чем внедрение расчетов по сервисам (само по себе такое внедрение — задача крайне нетривиальная).

Ключевые факторы успеха

Горение и тление — один и тот же процесс, разница только во времени.

МаркАлданов

Трансформация деятельности в сервисы требует значительных организационных изменений и для каждой компании должна проводиться с учетом ее специфики (корпоративной культуры, особенностей бизнес-модели, рынка и т. п.). Поэтому нельзя разработать один-единственный типовой шаблон, по которому будет трансформироваться деятельность различных компаний. Если такой шаблон и будет разработан, он быстро станет «прокрустовым ложем», одних обрубая, других вытягивая (незавидная перспектива).

В то же время есть общие черты и индикаторы успеха, есть общие зоны опасности. Мы выделили десять (и снова это магическое библейское число) ключевых факторов успеха, которые обеспечивают преодоление основных проблем трансформации (табл. 32):

Таблица 32. Ключевые факторы трансформации

№	Ключевой фактор	Описание
1	Достаточность масштаба	Состав и объем деятельности. Вспомним космические скорости. Есть такая мощность процесса, которая не возбудит первых лиц, и процесс «упадет на землю», не начавшись. Поэтому, речь даже не о централизации, а о цифрах. Десятки или сотни миллионов долларов годового оборота — вот минимальный уровень возбуждения. Если меньше, может быть, обойтись без таких сложностей
2	Реалистичность ожиданий	Западные консультанты предпочитают рассматривать отдельный бизнес-кейс, однако иногда бывает проще смоделировать реальную ситуацию (с помощью катализатора) и рассмотреть ее результаты. В общем нужен успешный пилотный проект. Он позволит уточнить возможности и ожидания. Очень важно не формировать нереалистических ожиданий. А если и случилось такое — скорее их уточнить, приземлить

N	Ключевой фактор	Описание
3	Включенность топ-менеджеров	Активная поддержка высших менеджеров необходима. Без этого непреодолимые проблемы будут пытаться разрушить проект при первых попытках его реализовать. Локальным менеджерам, привлекая их в проект на самых ранних стадиях, надо гарантировать, что трансформация освободит их не от полномочий и бюджетов, а от ненужной и рутинной деятельности
4	Регулярная демонстрация успеха	Сервисная компания формируется и управляется как бизнес. Поэтому к ней применимы оценки эффективности и стоимости, привычные для бизнесов. Динамика роста (мы надеемся на это) «возбуждает» руководителей и придает дополнительную мощь проекту. Кстати, неплохо и в прессе «пиарить» свои достижения, и в разных рейтингах участвовать
5	Наличие катализатора	«Хорошая компания — половина дела» (если не больше). Правильная точка кристаллизации процесса трансформации — то, что предопределяет успех. Это не фатализм, а понимание того факта, что найти менеджера, готового за идею бегать по «минным полям корпоративных интересов», не так-то просто. Добавим к этому важность наличия слаженной и профессиональной команды, и получаем «То-Чаво-Не-Может-Быть». Тем не менее, находятся Федоты-стрельцы, которые умудряются провести этот процесс «без единого выстрела»
6	Точный выбор момента	Как говорил классик марксизма, «вчера было рано, а завтра будет поздно». Короче, надо успеть вовремя начать и успеть вовремя закончить (извиняемся за зрочность формулировки). Кризис — явно не лучший момент для начала проекта, так как добавит критической массы неустойчивости в деятельность бизнеса. Но именно в этот-то момент и можно успеть что-то сделать, пока тектонические процессы еще не прошли и земля не зацементировалась
7	Поддержка клиентов	Клиенты — это бывшие хозяева ресурсов, которые у них «забрали» в сервисную компанию. Без их поддержки горизонтальных связей не выстроишь, а значит, и сервисной культуры не создашь. Как их заинтересовать? В этом, собственно, и есть основная загвоздка. А заинтересовать-то надо

№	Ключевой фактор	Описание
8	Наличие опыта	С учетом «зрелости» процессов в российских компаниях мы выделили два этапа пилотного проекта: Отрочество и Юность. Эти этапы важны тем, что позволяют трансформировать в сервисную компанию подразделения «как есть». И уже в формате сервисной компании с ними подробно разбираться: что, кто, как и зачем? Если же принимается более экстремальный маршрут трансформации, тогда нужно понять, кем и когда этот опыт уже наработан и как его элегантнее позаимствовать — без ущерба для собственных интересов
9	Эффект проактивности	Слово «сервис» в процессе трансформации должно получить активное звучание. Сервис — это не быстрая реакция, а предвидение и формирование структурированной потребности из «Ниагары» неструктурированной деятельности. Умение анализировать происходящее вокруг, моделировать динамику процессов с помощью технологических моделей и предлагать тот продукт, который «хочется хотеть» — вот задача сервисной компании. Если сервисная компания научится оперативно управлять потребностями клиента через манипулирование его бюджетом — в этом большого искусства нет. Проблема — предвидеть настолько точно, чтобы на свой страх и риск предпринимать инвестиционные мероприятия, опираясь на свой дар «предвиденья». Именно это нужно клиентам, а не ежечасное почтительное «Чего изволите?»
10	Эффект индустриализации	Тотальная стандартизация. Стремление к проактивности и получению эффекта масштаба требует управления, основанного на производственных моделях. Реактивность здесь уже не поможет. Поэтому успех трансформации тесно связан с формированием таких моделей и их внедрением не в фасады сервисной компании, а в ежедневную операционную деятельность



Рис. 133. Ключевые факторы успеха трансформации

Заключение

¡ Дружок, я это знаю точно:

Должна быть в каждом деле точка.

Михаил Пляцковский

! Нет дороги окончанья. Есть, зато, ее итог. ¡ Дороги трудны, но хуже без дорог.

\ Юрий Визбор

Наша страна стоит сегодня на пороге инфраструктурного бума. Стремительное развитие инфраструктуры, которое, можно надеяться, будет разворачиваться в России, в сочетании с традиционным, неструктурированным подходом к ее эксплуатации приведет, скорее всего, к очередному «кресту» (см. раздел «Крест ИТ» в части 1). Инновации закончатся! Эксплуатация восторжествует! Мы не каркаем и не злорадуем, а просто пытаемся заглянуть на несколько лет вперед.

Поскольку безвольно ждать наступления коллапса глупо, авторы уверены, что многие компании попытаются «оседлать» ситуацию и поставить ее под свой контроль, подчинить своей воле (с учетом мирового и отечественного опыта). В этом случае без инструментов, о которых мы говорили выше (или аналогичных), не обойтись. Это уже не вопрос вкуса, а вопрос профессионализма.

Западные компании ищут партнеров в Юго-Восточной Азии, в Восточной Европе, в Латинской Америке. Нам проще — у нас большая страна. Есть регионы, где до сих пор существует значительный кадровый потенциал, который можно эффективно задействовать для формирования центров аутсорсинга или центров совместного обслуживания — кому что больше нравится. Есть, в конце концов, ближнее зарубежье, также обладающее серьезным кадровым потенциалом, причем (что важно для аутсорсинга) русскоговорящим.

Американские и европейские компании используют сервисный подход, несмотря на многочисленные трудности, связанные с различием законодательства в разных странах и с изменениями этих законодательств. А у нас-то, в одной большой стране, где много своих «лесов, полей и рек», что мешает задействовать рабочую силу в других регионах?

Если тенденция «осваивать и обосновывать» все же сменится на тенденцию «конструировать и структурировать», тогда навыки и мастерство, о которых мы здесь говорили, очень пригодятся.

Наработка опыта управления сервисами, даже с помощью профессионалов, которых в нашей стране становится все больше, не быстрый процесс. Средний срок — от 3 до 5 лет (это не приговор, а всего лишь оценка).

Включение высшего менеджмента и профессиональных экспертов в этот процесс могут «сжечь» срок, значительно снизить риски проекта. К счастью, есть уже те, кто проходил этими маршрутами и могут поделиться накопленным опытом.

Как правило, в сторону структурирования и трансформации компании толкают кризисы. В этом их позитивная роль. Кризисы часто позволяют увидеть то, что в обычной ситуации скрыто за суетой и текучкой. Обычный ход событий таков: сначала вырастет инфраструктура, потом снизятся цены на нефть, тогда надо будет продолжать что-то делать в условиях сокращающихся бюджетов. Вот тогда-то и озадачимся тем, как нам удержать эксплуатационные затраты в разумных пределах и не прикрыть вообще инновационную деятельность.

Будучи в душе глубоко замаскированными оптимистами, мы все же верим, что в нашей стране достаточно толковых и волевых людей, понимающих, что трансформацию нужно начинать сегодня, пока все еще хорошо, иначе через 3-5 лет «хорошо» точно не будет.

Почему мы должны мириться с повышенным (на 25-50%) уровнем эксплуатационных затрат? Даже если предположить, что эксплуатация и сопровождение будут стоить 20% от стоимости проекта, то 10% (50% экономии от 20% затрат) — это совсем неплохо. Тем более что выигрыши от различных проектов суммируются и повторяются каждый год в течение жизненного цикла созданного в рамках проекта актива. Игра стоит свеч!

Трансформация деятельности в форму объединенных центров обслуживания предполагает, что различные общие функции, системы, процессы и соответствующий персонал, разбросанный по подразделениям бизнеса, консолидируются в отдельных организациях, которые управляются как самостоятельный бизнес. Аутсорсинг предполагает, что вся эта деятельность передается внешнему провайдеру и выполняется им в рамках долгосрочных сервисных контрактов.

Для тех, кто имеет запас времени, открываются более спокойные и безопасные трассы, где не надо нести сломя голову, где можно остановиться и подумать. Совершенно не обязательно бросаться в аутсорсинг, можно создать собственный центр общего обслуживания. При необходимости потом из режима центров обслуживания всегда можно будет перейти в режим аутсорсинга.

И речь здесь не только об информационных технологиях. Действительно, ИТ было той стартовой функциональностью, которую бизнесы стали передавать профессионалам. Однако сегодня состав трансформируемой в сервисную модель деятельности выходит далеко за рамки информационных технологий. «Стратегия — это не цель, а диета», — сказал один из крупнейших мировых консультантов в области оказания услуг Дэвид Майстер [12]. Нужно уметь отказываться и отказываться, жертвовать менее значимым ради самого главного, уметь концентрироваться и не бояться лидировать.

Трансформация — не метод лечения тяжело больных, искалеченных и падающих компаний, для этого есть методы антикризисного управления, механизмы банкротства и т. д. Трансформация — это управляемый перевод компании из одного состояния успешности (пусть относительной) в другое, более высокое в плане капитализации, устойчивости, прибыльности и ясности целей.

Еще раз повторим то, что уже обозначили во введении в книгу.

Промышленная сервисология — это поэтапная управляемая трансформация классического обслуживания в эффективный бизнес, оказывающий сервисы. И далее — это адаптивное управление построенными сервисами на всех этапах их жизненного цикла.

Трансформация — не церемониальный марш и не прямая победоносная дорога, здесь совершенно неизбежны петли, циклы, возвраты, повторение давно пройденного, модификация уже сделанного. Бессмысленно использовать здесь жесткие правила, а вот выработать принципы (и научиться соблюдать их) — это важно. Мы не случайно, выделяя 10 этапов трансформации, привязали их к 10 заповедям. Реальный прогресс будет достигнут тогда, когда заповеди, нарушение которых наказывается «карой свыше» (чаще моральной), дорастут до уровня ценностей — личных и корпоративных. Тогда люди, кроме инновационного форсажа, прибыльности и рыночного лидерства, испытают заодно и кайф.

Основатель общей семантики Альфред Кожибски еще в 1933 году сформулировал закон индивидуальности, гласящий, что «не существует двух полностью идентичных людей, или ситуаций, или этапов какого-либо процесса». На другой ракурс темы индивидуальности обратил внимание поэт Александр Галич: «Если все шагают в ногу — мост об-ру-ши-ва-ет-ца!»

Поэтому все (в том числе, и изложенные в нашей книге) теории, методики, инструменты, лекарства (тем более, что нет лекарств без побочных эффектов!) должны быть обязательно привязаны к конкретным странам, регионам, отраслям, коллективам, людям и ситуациям. Внедрение новых управленческих процедур невозможно

без импровизации и редко проходит строго в соответствии с разработанными планами. Как говорится, «попробуйте все, оставьте только то, что работает».

Свою роль авторы считают, прежде всего, методической. Помочь тем, кто вступил или только собирается вступить на нелегкую дорогу трансформации:

- сократить частоту и амплитуду ненужных метаний;
- уменьшить количество лишних движений;
- не путать порядок действий (от перемены мест слагаемых многое меняется — и не всегда в лучшую сторону);
- осознать основные риски и сделать их управляемыми, не дожидаясь, пока риски сами управятся с нами.

Формы методической помощи могут быть самыми разными:

- экспертное консультирование (первичный или регулярный аудит, мониторинг, выдача рекомендаций, отраслевой бенчмаркинг, помощь в организации аттестаций и сертификации, экспертиза итогов трансформации);
- процессное консультирование (структурирование деятельности на проекты и сервисы, сопровождение процесса трансформации, участие в разработке оптимизационных программ, авторский надзор);
- обучающее консультирование (адаптация инструментов с учетом специфики предприятия и отрасли, разработка нормативных материалов).

Кто-то из мудрых людей заметил, что «длина жизни определяется не нами. А вот ширина и высота — уже нами».

Поэтому закончить книгу мы позволим себе набором лозунгов:

- от заповедей — к ценностям;
- от затрат — к активам;
- от служения — к сервису!

И — да не отвернется от нас Удача!

Мнение эксперта

Трудно переоценить, насколько актуальной и важной для высшего менеджмента является тема книги «Аутсорсинг: 10 заповедей, 21 инструмент». И было бы большой ошибкой предположить, что сервисная модель — это что-то исключительно про ИТ и для ИТ, а посему пусть в этом разбираются ИТ-руководители и их подчиненные.

Дело в том, что большинство высших менеджеров, вне зависимости от характера и географии их бизнеса, называют среди наиболее важных факторов, обеспечивающих успешность их компаний: способность быстро и гибко реагировать на изменения, быстрое и эффективное внедрение инноваций, а также умение достигать устойчивых стратегических конкурентных преимуществ оптимизацией цепочек создания добавленной стоимости. По мнению высших руководителей компаний, за последние 5 лет важность учета перечисленных факторов при разработке корпоративной стратегии особенно возросла, и это будет продолжаться в ближайшие годы. Следовательно, успешность компаний все больше зависит от скорости, с которой они способны реконфигурировать и трансформировать базовые элементы своего бизнеса.

Вместе с тем неуклонное усложнение современного бизнеса (его структуры, ресурсной базы, бизнес-процессов) достигло в последние годы такого уровня, что его трансформация и реконфигурация становятся все более затруднительными и требуют все большего времени. То есть сложность организации современного бизнеса становится главным тормозом для его быстрых и эффективных изменений.

Похожая ситуация сложилась около десяти лет назад во взаимоотношениях бизнеса и информационных технологий (ИТ). Тогда обросший множеством прикладных программ и систем (ИТ-приложений) отраслевой бизнес (от банковского и страхового до энергетики и машиностроения) столкнулся с тем, что гибкость и скорость изменений бизнес-процессов и бизнес-процедур стали сдерживаться необходимостью изменений во многих ИТ-приложениях. А на проведение изменений в последних требовались месяцы и годы, что стало превращать ИТ из катализатора скорости и эффективности бизнеса в его ингибитор.

Для исправления сложившейся ситуации потребовались примерно 10 лет и многомиллиардные инвестиции в развитие инновационной концепции создания, эксплуатации и развития ИТ-приложений, получившей название SOA (Service-oriented architecture, или сервисно-ориентированная архитектура). Эта архитектура базируется на сервисной модели, базовой единицей которой являются сервисы, т. е. единицы работы (исполнения неких функций), активация, а также получение результатов которых происходит посылкой стандартизованных сообщений. По сути, SOA стала новым этапом эволюции ИТ-приложений, когда они стали превращаться в простые унифицированные модули, из которых можно быстро строить, а потом сколь угодно часто и быстро перестраивать прикладной функционал для поддержки конкретных бизнес-процессов.

В настоящее время SOA уже стала доминирующей архитектурой (методологией, платформой и т. д.), инициирующей повсеместный переход от покупки единых комплексных систем к подписке на получение сервисов. А само прикладное программное обеспечение из некоего монолита постепенно превращается в наборы композитных приложений — т. е. композицию стандартизованных сервисов.

Возвращаясь же к поставленной выше проблеме, когда сложность организации современного бизнеса стала главным тормозом для его быстрых и эффективных изменений, можно попробовать ее решить аналогичным SOA образом, т. е. с использованием сервисной модели.

В настоящее время сервисная модель используется в ИТ в двух различных (хотя, зачастую, и связанных) сервисных практиках. Во-первых, это делается в практике управления ИТ-сервисами (IT Service Management — ITSM). В практике ITSM ИТ-сервис — это набор информационных приложений, которые могут использоваться бизнес-пользователями компании (услуга, предоставляемая ИТ-подразделением бизнес-пользователям).

Примеры таких ИТ-сервисов — электронная почта, функциональность ERP-системы, офисные приложения.

Во-вторых, сервисная модель используется в практике сорсинга. Эта сервисная практика представляет собой комплексный процесс взаимодействия (выбора и дальнейшей работы) с исполнителем конкретных бизнес-функций (или ИТ-функций) компании в ходе реконфигурации ее цепочки создания добавленной стоимости. Такая реконфигурация обычно проводится для достижения устойчивых стратегических конкурентных преимуществ. В практике сорсинга ИТ-сервис — это набор стандартизованных единиц работы, исполнение которого на длительный срок и с заданным уровнем качества поручается потребителем ИТ-сервиса (клиентом) его поставщику (провайдеру). В сервисной практике сорсинга различают инсорсинг (когда потребитель контролирует поставщика ИТ-сервиса посредством административного подчинения последнего или права собственности потребителя на поставщика) и аутсорсинг (когда потребитель и поставщик являются независимыми компаниями, и потребитель контролирует поставщика на условиях подписанного с поставщиком контракта). В последние годы одной из наиболее популярных форм аутсорсинга стал офшорный аутсорсинг (офшоринг), когда поставщик ИТ-сервисов находится потребителем за границей, в стране с дешевой рабочей силой, что позволяет потребителю получить при аутсорсинге добавочную экономию.

В реальной жизни и в условиях конкретной компании обе вышеназванные сервисные практики (ITSM и сорсинг) обычно связаны, если не сказать переплетены. Поэтому естественным образом напрашивается создание единой сервисно-ориентированной архитектуры бизнеса (Service-oriented architecture of business — SOAB), которая, подобно SOA, являлась бы единой платформой для: 1) создания новых и изменения существующих сервисов; 2) формирования и ведения репозитория сервисов; 3) выполнения функций взаимодействия, интеграции и исполнения сервисов; 4) управления сервисами.

А сами сервисы в рамках SOAB совмещали бы их трактовки в практиках ITSM и сорсинга.

Следует отметить, что сближение сервисных практик ITSM и сорсинга уже началось. Принятый в 2005 году международный стандарт ИСО 20000 определил сервисную модель в качестве эталона, позволяющего создавать прозрачно контролируемые цепочки управления от бизнеса, имеющего собственные ИТ-подразделения, не только до внешних поставщиков ИТ-услуг, но и до их субподрядчиков. Опубликованная же в 2007 году третья версия стандарта и библиотеки ITIL (IT infrastructure Library), нашедшая широкое признание в практике ITSM, уже целиком построена на базе сервисной модели. В ITIL v3 фокус сделан не на отдельные ИТ-процессы, а на сервисы, которые ИТ предоставляет. То есть от выравнивания бизнеса и ИТ концепция ITIL переходит к интеграции бизнеса и ИТ. Помимо этого, среди введенных в ITIL v3 процессов описан новый процесс — управление поставщиками (Supplier Management), что является конкретным шагом в сторону сервисной практики сорсинга.

Однако нужно признать, что инициативам ITIL и SOA крайне сложно объединить усилия для достижения общей цели из-за весьма длительного периода их обособленного развития с момента создания каждой до прошлого года, когда появилась ITIL v3. Проблема еще более усложняется недоработками и «сыростью» многих материалов ITIL v3, которую писали и редактировали, в основном, консультанты, а не те, кто этим должен ежедневно пользоваться.

Поэтому для создания SOAB, способной объединить сервисные практики ITSM и сорсинга использованием единой сервисной модели и базовых принципов, аналогичных заложенным в SOA, потребуется еще немало временных и финансовых ресурсов. Хотя, казалось бы, убедить бизнес в необходимости внедрения сервисной модели не так уж трудно, если использовать понятный бизнесу язык стоимостей, сроков и качества выполнения работ, а также отдачи, получаемой от инвестиций.

Но для реального построения бизнеса на принципах SOAB не достаточно механического дополнения идеологии SOA рядом новых инструментов. Таких, например, как расчетно-технологические карты (РТК), содержащие обоснование стоимости ежегодной поддержки какой-либо информационной системы с учетом услуг внешних провайдеров, или соглашения об уровне сервиса (Service Level Agreement — SLA), являющиеся инструментом контроля цены и качества получаемых сервисов. Помимо новых инструментов, необходимо сформулировать и отладить на практике модификацию принципов SOA для бизнеса (т. е. принципов SOAB).

Например, в SOA повышение эффективности при использовании сервисной модели достигается при комбинировании сервисов в так называемые композитные приложения (потoki сервисов), представляющие собой законченный функционал конкретных бизнес-процессов. В SOAB аналогичное композитным приложениям понятие еще предстоит сформировать, осмыслить и опробовать на практике.

Другой пример. Поскольку SOA допускает и подразумевает гораздо более частые изменения числа взаимодействующих объектов, чем традиционная среда для работы ИТ-приложений, эффективное решение вопросов организации и контроля в среде SOA становится крайне сложным, что потребовало разработки специальных методологий, а также реализующих их технологических инструментов. Для SOAB базой для создания подобной методологии могли бы послужить новые усовершенствованные версии библиотеки ITIL. Однако технологические инструменты для поддержки такой методологии подавляющему большинству компаний еще только предстоит у себя опробовать. И здесь, в первую очередь, речь идет об инструментарии класса BPMS (Business Process Management Suits), а также об инструментарии класса BI, «заточенном» под задачи мониторинга и оптимизации бизнес-процессов.

Однако все это еще только предстоит сделать. А пока любая попытка проанализировать и обобщить реальный практический опыт в данной области может только приветствоваться. Тем более что спрос на подобную информацию колоссальным образом превышает ее предложение. А компании, подобно «ГВЦ Энергетики», пытающиеся хоть как-то систематизировать и поделить своим реальным опытом в данной крайне важной для эффективного развития бизнеса области, в России можно пересчитать по пальцам. Пока, к сожалению, одной руки.

С. В. Карелов

К. т. и., председатель Совета Лиги независимых экспертов

Литература

1. Аналитический отчет ОАО «ГВЦ Энергетики» по обследованию ИТ в ОАО РАО «ЕЭС России», ОАО «ГВЦ Энергетики», М., 2004.
2. Альтшулер И. Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. — М.: Вершина, 2006.
3. Альтшулер И. Г. Практика бизнеса, Записки консультанта. — М.: Дело, 2006.
4. Бергстен Фред, Бейтс Гчлл, Ларди Николас, Митчелл Дерек. Китай. Что следует знать о новой сверхдержаве. Институт комплексных стратегических исследований. — М., 2007.
5. Бирбраер Р. А., Альтшулер И. Г. Основы инженерного консалтинга. — М.: Дело, 2007.
6. Брукс Питер. Метрики для управления ИТ услугами. Van Haren Publishing, IBS, Альпина бизнес букс, М., 2008.
7. Готтшалк Петер, Соли-СетерХанс. ИТ-Аутсорсинг. — М.: Альпина бизнес букс, 2007.
8. Дитхельм Зибур. Соблюдение норм требует управления рисками, LAN N 04/2006.
9. Леонтьев А. Н. Воля, <http://thepsy.narod.ru/index.files/istochniki/07.html>
10. ЛИНЭКС, Методы измерения пользы от ИТ для бизнеса, Global Computer Services N 118 (1 октября 2007).
11. ЛИНЭКС, ComputerWire Market Watch Global Computing Services N 130 (25 декабря 2007).
12. Майстер Дэвид. Стратегия и толстый курильщик, Как наконец сделать то, что будет для вас полезно.— М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2008.
13. Портер Майкл. Конкуренция. — М.: Издательский дом «Вильяме», 2006.
14. Постановление Госкомстата РФ от 25 марта 2002 г. N 23 «Об утверждении «Основных положений о порядке наблюдения за потребительскими ценами и тарифами на товары и платные услуги, оказанные населению, и определения индекса потребительских цен».
15. Разумовская А. Л., Янченко В. М. Маркетинг услуг. Настольная книга российского маркетолога-практика. — М.: Вершина, 2006.
16. Уайт Терри. Чего хочет бизнес от ИТ. Стратегия эффективного сотрудничества бизнеса и ИТ-директоров.— Минск: Гревцов Паблишер, 2007.
17. Уэйл Питер, Росс Джини У. Управление ИТ. Опыт компаний-лидеров. — М.: Альпина бизнес букс, 2005.
18. Черняк Леонид. ITIL, набросок книги. Открытые системы, 2007, № 6.
19. Friedman Thomas I. The world is flat. A brief history of twenty-first century release 3. Picador/Farrar. Straus and Giroux. New York, p. 87.
20. Harvard Business Review, ноябрь 2007, с. 24
21. IDC Market analysis BPO in 2006-2010.
22. Improving Sourcing Outcomes. ESI International White Paper, 2006.
23. Levitt Joel. Complete Guide to Preventive and Predictive Maintenance, Industrial Press, 2002.
24. Marriott Ian. Alternative Offshore Destinations for European Companies, Gartner research, 2006.
- 25.. Omae Kenichi. Презентация на форуме Siemens, 2007.
26. Ohmae Kenichi. The next global stage (challenges and opportunities in our borderless world) Wharton School Publishing, 2005.
27. Price Waterhouse Coopers: Shared Service Center, «Better, cheaper, faster», 2006.
28. SAS 70 audit preparedness (<http://www.sas70solutions.com/audit-preparedness-tools.php>).
29. Smith Anthony M.r Hinchcliffe Glenn R. RCM — Gateway to world class maintenance, Elsevier Butterworth Heinemann, 2004.
30. Wireman Terry. Benchmarking best practices in Maintenance management, Industrial press, 2004.

Информация об авторах



Евгений Аксенов — практик ИТ-уп^ равления, бизнес-аналитик, кандидат технических наук. В течение многи> лет вел проекты по внедрению оперативных и финансово-аналитических систем управления различными биз- несами в холдингах и на отдельных предприятиях. Практическая и научная деятельность связаны с хранилищами данных реального времени. Последние годы профессионально занимается структурированием сервисной деятельности, является одним из высших менеджеров ОАО РАО «ЕЭС России», с 2004 года — генеральный директор ОАО «ГВЦ Энергетики» руководитель проекта «1Т Епегду». Преподает в АНХ при Правительстве РФ. Электронный адрес: evgeny.aksenov@gmail.com



сайт: www.altshuler.ru Электронный адрес: aitsh@mts-nn.ru

Игорь Альтшулер — бизнес-аналитик, консультант по управлению. Входит в состав советов директоров ряда производственных и торговых компаний. Автор книг: «Диалектика бизнеса», «Практика бизнеса. Записки консультанта», «Основы инженерного консалтинга», «Стратегическое управление на основе маркетингового анализа», «Куб инноваций и палитры инноваторов» и др. Автор и ведущий семинаров по стратегии бизнеса, маркетингу, клиенто-ориен-тации, презентации, ситуационному управлению. Преподает в АНХ при Правительстве РФ и Нижегородском филиале Высшей школы экономики.

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
ПИТЕР[®]
WWW.PITER.COM

СПЕЦИАЛИСТАМ КНИЖНОГО БИЗНЕСА!

ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «ПИТЕР» предлагают эксклюзивный ассортимент компьютерной, медицинской, психологической, экономической и популярной литературы
РОССИЯ

Москва м. «Электrozаводская», Семеновская наб., д. 2/1, корп. 1, 6-й этаж; тел./факс: (495) 234-3815, 974-3450; e-mail: sales@piter.msk.ru

Санкт-Петербург м. «Выборгская», Б. Сампсониевский пр., д. 29а; тел./факс (812) 703-73-73, 703-73-72; e-mail: sales@piter.com

Воронеж Ленинский пр., д. 169; тел./факс (4732) 39-43-62, 39-61-70; e-mail: pitervrn@comch.ru

Екатеринбург ул. Бебеля, д. 11а; тел./факс (343) 378-98-41, 378-98-42; e-mail: office@ekat.piter.com

Нижний Новгород ул. Совхозная, д. 13; тел. (8312) 41-27-31; e-mail: office@nnov.piter.com

Новосибирск ул. Станционная, д. 36; тел./факс (383) 350-92-85; e-mail: office@nsk.piter.com

Ростов-на-Дону ул. Ульяновская, д. 26; тел. (8632) 69-91 -22, 69-91-30; e-mail: piter-ug@rostov.piter.com

Самара ул. Молодогвардейская, д. 33, литер А2, офис 225; тел. (846) 277-89-79; e-mail: pitvolga@samtel.ru

УКРАИНА

Харьков ул. Суздальские ряды, д. 12, офис 10-11; тел./факс (1038067) 545-55-64, (1038057) 751-10-02; e-mail: piter@kharkov.piter.com

Киев пр. Московский, д. 6, кор. 1, офис 33; тел./факс (1038044) 490-35-68, 490-35-69; e-mail: office@kiev.piter.com

БЕЛАРУСЬ

Минск ул. Притыцкого, д. 34, офис 2; тел./факс (1037517) 201-48-79, 201-48-81; e-mail: office@minsk.piter.com

Еј0 Ищем зарубежных партнеров или посредников, имеющих выход на зарубежный рынок. Телефон для связи: (812) 703-73-73. E-mail: fuganov@piter.com

Издательский дом «Питер» приглашает к сотрудничеству авторов. Обращайтесь по телефонам: Санкт-Петербург — (812) 703-73-72, Москва - (495) 974-34-50.

Б0 Заказ книг для вузов и библиотек: (812) 703-73-73.

Специальное предложение - e-mail: kozin@piter.com