

Стратегические цели предприятий и ИТ

*Предварительные тезисы исследования
для обсуждения в рамках круглого стола*

Соучредители проекта



УСП Компьюлинк



КРОК инкорпорейтед



Колумбус Ай Ти Партнер



IBS — Информационные Бизнес-Системы



SAP (САП СНГ и Страны Балтии)



ТопС Бизнес Интегратор

Москва

Февраль-март 2004 г.

Исследование проведено в рамках проекта «Стратегические цели предприятий и информационные технологии. От непонимания к синергии». Основой исследования послужили углубленные интервью с топ-менеджерами консалтинговых компаний и компаний заказчиков. В компаниях заказчиков особо выделялись руководители компании (СЕО) и руководители ИТ-служб (СІО). Всего были проинтервьюированы 22 специалиста, в том числе: Д. Садков (ІBS), Б. Бобровников («Крок»), Ф. Гликман (ТорS VI), А. Шлыков (SAP CIS), В. Демин (Columbus IT Partner), Б. Сиволобов и А. Лучин («КомпьюЛинк»), топ-менеджеры предприятий-заказчиков: ТД «Лента», Toyota Business Car, «Ингосстрах», «Аэрофлот», «ССМ-Тяжмаш», ИД «Пронто», «АльфаСтрахование», SEB Group, ТД «Мир».

Окончательные результаты исследования будут опубликованы после обсуждения на круглом столе (ориентировочный срок публикации — конец марта, доклад будет доступен на сайте www.raexpert.ru, основные его результаты будут опубликованы в журнале «Эксперт» и других СМИ).

1. Определение ИТ-стратегии

ИТ-стратегия — это документ, который должен дать руководителям компании ответ на вопрос, каким образом использовать информационные технологии для развития бизнеса и какие ресурсы для этого нужны. Иными словами, ИТ-стратегия — это сценарий, по которому предполагается развивать информационные системы предприятия. Он помогает осознать, какие области производственно-хозяйственной деятельности предприятия являются критическими с точки зрения ИТ.

ИТ-стратегия должна задавать направление развития ИТ, определять приоритетные направления и выявлять степень важности ИТ для бизнеса в целом и отдельных его направлений.

ИТ-стратегия — это техническое задание на комплексный проект автоматизации предприятия.

2. Ключевые условия, от которых зависит наличие (или отсутствие) у предприятия ИТ-стратегии, а также то, будет ли разработанная ИТ-стратегия успешно реализована:

1. Наличие четкой стратегии развития бизнеса (нет общего плана развития бизнеса, не будет и четкого плана развития информационных систем).
2. Значимая роль ИТ-службы на предприятии, короткая дистанция между собственниками и начальником ИТ-службы (низкий статус ИТ-службы и ее директора свидетельствуют о том, что информационные технологии имеют невысокую важность для предприятия).
3. Объем инвестиций в ИТ, соответствующий масштабу задач.
4. Предприятие должно достичь этапа стабильного развития (разработать ИТ-стратегию для стремительно растущей компании невозможно).

3. Признаки хорошей ИТ-стратегии

Хорошая ИТ-стратегия должна содержать:

1. Результаты анализа бизнес-процессов предприятия.
2. Детальный анализ требований к информационно-вычислительным системам, а также степени покрытия ими существующих бизнес-процессов.
3. Несколько вариантов ИТ-стратегии с оценкой факторов риска по каждому варианту.
4. Оценки стоимости, сроков и ресурсов для внедрения соответствующих информационных технологий.

Кроме того, хорошая стратегия должна:

- быть увязана со стратегическими целями развития бизнеса;
- быть этапной, то есть предусматривать возможность изменений;
- быть многоплатформенной, то есть не привязанной к одному конкретному поставщику оборудования или программного обеспечения;
- предусматривать запасные варианты на случай неблагоприятного развития событий.

4. Распределение ролей на предприятии при выработке и реализации ИТ-стратегии

Топ-менеджер, акционер — отвечают за функциональную постановку задач в сфере ИТ.

ИТ-директор — решает, какое программное обеспечение и оборудование нужно купить предприятию, чтобы купленное работало долго, и когда придется менять имеющиеся ИТ на новые.

5. Каким компаниям ИТ-стратегия нужна в первую очередь

1. Предприятиям, работающим на высококонкурентных рынках
2. Предприятиям, работающим на розничных рынках
3. Публичным компаниям
4. Компаниям, специализирующимся на логистике
5. Территориально-распределенным компаниям
6. Страховым фирмам и банкам
7. Предприятиям авиапрома

По оценкам консультантов, ИТ-стратегия имеется у 30% предприятий, и еще 50% предприятий планируют ее разработать.

Однако принципиальное отсутствие ИТ-стратегии — это тоже стратегия.

6. На что влияет наличие (или отсутствие) ИТ-стратегии:

- На количество закрытых или «замороженных» ИТ-проектов
- На объем и структуру затрат на ИТ
- На структуру и численность ИТ-службы
- На долгосрочные финансовые показатели деятельности предприятия

Без ИТ-стратегии жить можно. Пример — «Мобильные ТелеСистемы»

7. Привлечение консультантов для разработки ИТ-стратегии: аргументы «за» и «против»

По каким соображениям предприятия заказывают разработку ИТ-стратегии у консультанта (мнения самих консультантов):

1. Из-за ограниченности возможностей собственной ИТ-службы: для разработки ИТ-стратегии нужны высококлассные специалисты, а специалисты предприятия обычно перегружены текущей работой.
2. В представительских целях.
3. Благодаря усилиям уже «сидящего» на предприятии консультанта.

Заказчики полагают, что лучше всего разработать ИТ-стратегию своими силами, хотя считают помощь консультанта полезной («взгляд со стороны»).

У тех из опрошенных заказчиков, кто пользовался услугами консультанта для разработки ИТ-стратегии, эту стратегию чаще всего разрабатывал не консультант-внедонец, а консультант по бизнесу.

Кто на предприятии инициирует привлечение консультанта для разработки ИТ-стратегии:

1. ИТ-директор предприятия, которому нужно документальное обоснование тех действий, которые он намерен предпринять (наилучший вариант с точки зрения консультанта, так как порождает меньше конфликтов между консультантами и ИТ-специалистами предприятия).
2. Генеральный директор публичной компании привлекает известную консалтинговую компанию.
3. Акционеры предприятия, недовольные работой своей ИТ-службы (худший вариант с точки зрения конфликтов интересов).

Стоимость разработки ИТ-стратегии:

Проекты по разработке бизнес-стратегии стоят от 800 тыс. до 2 млн долл. США, а продолжаются 3-6 месяцев.

Проекты по разработке ИТ-стратегии стоят от 10% до 50% стоимости проекта по внедрению управленческой системы, то есть до 500 тыс. долл. США.

Как проверить, насколько хороша разработанная ИТ-стратегия? — Или ждать результатов реализации стратегии, или нанять второго консультанта для экспертизы.

7. Место стратегического ИТ-консалтинга в общем комплексе консалтинговых услуг

Цепочка планирования от бизнес-планов до конкретных проектов по автоматизации:



Для консультирования по отдельным «звеньям» этой цепочки предприятия сегодня нанимают разных консультантов: консультанты по бизнесу разрабатывают общую стратегию развития бизнеса и функциональные стратегии, «аппаратные» и телекоммуникационные проекты планируют и выполняют интеграторские компании, внедрением управленческих систем занимаются консультанты по внедрению.

Недостатки разделения труда в консалтинге:

- Консультанты, работающие на смежных участках, дают противоречивые рекомендации (например, консультант по бизнесу разрабатывает стратегию, которая никак не сочетается с возможностями информационной системы, в выборе и внедрении которой принимает участие консультант по внедрению), а также
- Ответственность за конечные результаты размывается (каждый консультант отвечает за свою долю).

По оценкам консультантов, каждый из влиятельных менеджеров высшего звена на крупном предприятии обычно лоббирует «свой» консалтинговый проект и «своего» консультанта, это приводит к конфликтам интересов и повышает риски срыва проектов.

8. Тенденция: консультанты стремятся расширить сферу своей деятельности

Сегодняшняя тенденция состоит в том, что каждый из консультантов посягает на смежное поле деятельности: бизнес-консультант дает рекомендации по ИТ-стратегии, внедренцы ERP-систем и системные интеграторы претендуют не только на роль разработчика ИТ-стратегии, но и на роль консультанта по бизнесу.

Преимущество консалтинга «из одних рук» — меньшая стоимость комплексного консультирования.

Если на каждую задачу предприятие будет нанимать отдельного, «точечного» консультанта, общая стоимость услуг будет в 3-4 раза выше, чем в случае консалтинга «из одних рук».

Проблемы, осложняющие привлечение одного консультанта для комплексного консультирования:

- Непроработанность новых схем оплаты услуг (процент от полученного экономического эффекта, система бонусов — вместо традиционных схем Time & Materials и Fixed Price).
- Проблема с выбором консультанта — претендент должен иметь в своем штате высококвалифицированных специалистов по всем видам консультирования.
- Нежелание заказчиков попадать в зависимость к одному единственному консультанту.