



Монополия на стандарты, или мифы о типовых решениях

Решения от основного вендора – за и против. Мифы, порождающие ошибочные решения в выборе стратегии автоматизации.

Многие руководители предприятий и службы ИТ испытывают «муки выбора» типового решения для автоматизации учета и управления. Критериев такого выбора множество, поставщиков, платформ, внедренцев – не меньше. Цена ошибки – велика.

Статья посвящена мифам, руководствуясь которыми, руководители предприятий и ИТ часто делают ошибочный выбор.

Сопровождаемость типового решения – стоит ли надеяться?

Считается, что типовые решения для автоматизации от основного вендора надежнее, т.к. сопровождаются крупной и надежной компанией. Качество функционала и его проработанность гарантированы, развитая партнерская сеть с жесткими стандартами и технологиями обеспечивает качественное внедрение.

Поэтому одно из положений стратегии автоматизации часто является намерение использовать решения только основного вендора без каких либо альтернатив.

Но так ли это на самом деле? Если не так, то где проходят границы, за пределами которых это не так?

В действительности, если основной вендор не занимается внедрениями - поддерживать вашу систему будет другая фирма, выполнившая внедрение, и только от нее (а не основного вендора) будет зависеть дальнейшая жизнеспособность вашей системы, а значит, и бесперебойность бизнес-процессов вашего предприятия. Почему?

Сначала определимся, что есть «Сопровождение системы от поставщика».

После покупки коробки с типовым решением и ее внедрения вы оказываетесь один на один с работающей системой, интегрированной в бизнес. Т.е. вы, таким образом, получаете «нервную» систему предприятия. Местная команда ИТ (отдел ИТ) и фирма, выполнившая внедрение – занимаются сопровождением системы. Что такое сопровождение? Это следующий процесс:

Обеспечивается фирмой-внедренцем:

- Развитие системы, наращивание функциональности в соответствии с новыми требованиями – силами партнера основного вендора (франчайзи) или местной команды ИТ.
- Исправление ошибок, допущенных внедренцами при выполнении доработок.
- Загрузка новых версий типового решения (от разработчика решения – основного вендора) в котором содержатся исправления ошибок, адаптации к изменившимся требованиям к регламентированному учету. При этом выполняется интеграция всех выполненных доработок на внедрении в новую версию типового решения.

Обеспечивается основным вендором:

- Загрузка новых версий платформы от основного вендора.

Это исчерпывающий список. Кроме того, возможно, вас пригласят на семинар клиентов в теплые края, чтобы рассказать о результатах внедрения на вашем предприятии другим потенциальным клиентам на это типовое решение. Насколько вам это интересно – решать вам.

Теперь рассмотрим, как в реальной жизни происходит сопровождение.

Сразу подчеркнем, что ваша система будет состоять из двух независимых составляющих:

А) Платформа разработки. Это своего рода «операционная система» (подобно windows), или «программный язык» в которой функционируют прикладные решения (программы), написанные на этой платформе (языке). На любой платформе может быть написано множество прикладных решений.

Б) Прикладное решение (программа), написанная на платформе.

Самый известный пример такого разделения – это платформа 1С 8 (платформа – только одна) и типовые решения разных компаний на этой платформе (их множество).

Другой пример – платформа Access с одной стороны, и типовые и заказные программы на Access – с другой стороны.

Процесс сопровождения – это соответственно два независимых процесса, (А) обновление платформы и (Б) обновления типовых решений (программ). Эти процессы абсолютно независимы, и могут выполняться параллельно. За некоторыми исключениями, когда например, очередная версия программы использует новые возможности новой версии платформы.

С сопровождением платформы, как правило, все великолепно. Платформы разрабатывают и сопровождают фирмы-гиганты, имеющие колоссальный интеллектуальный и финансовый потенциал. Проблем здесь никаких нет по той простой причине, что **платформа для всех потребителей – одинакова**. Основному вендору не надо при обновлении платформы вникать в особенности бизнес-процессов всех клиентов.

Вы можете обновлять платформу всегда при выходе ее новой версии, и это никак не связано с тем, какая программа (типовое решение) у вас работает. Подобно тому, как получая обновление windows по интернету, вы не беспокоитесь за работоспособность остального программного обеспечения, установленного на вашем компьютере. Обновление платформы – несложная процедура, не имеющая никаких побочных эффектов.

Все программы, написанные на некоторой платформе, абсолютно равноправны в плане сопровождения этой платформы от основного вендора. При обновлении платформы для вас не будет никакой разницы, какую программу вы используете. Например, для платформы «1С-Предприятие 8» это могут быть программы - «1С:Бухгалтерия», «1С:УПП» или «Вася Пупкин: Учет коров и доярок»!

Когда вам говорят – вам обеспечено сопровождение вашей системы от основного вендора – разработчика программы - всегда уточняйте, что имеется в виду – сопровождение платформы или сопровождение типового решения!

А как обстоит дело с сопровождением программ (типовых решений), написанных на платформах? Здесь уже не все так безоблачно.

Если ваши бизнес-процессы соответствуют типовой модели, реализованной в типовой программе, есть шансы что внедрение будет выполнено с минимумом доработок. Только в этом случае вы получаете гарантированную поддержку от основного вендора – разработчика программы.

Если же компания, которая выполнила внедрение программы на вашем предприятии, выполнила доработки этого решения – программа снимается с поддержки основным вендором.

Основной вендор не имеет никакого отношения к вашим доработкам, и поддержку вы сможете получить только от компании, выполнившей доработки. Вы не сможете беспрепятственно загружать новые версии программы от основного вендора.

Причина этой проблемы – технологическая и кроется в том, что модифицированный на вашем проекте документ, справочник, процедура или регламентный расчет может быть в любой момент изменен основным вендором. Для подгрузки новой версии от основного вендора – необходим анализ совместимости ваших доработок и новой версии, с последующим ручным переносом кода из новой версии так, чтобы не затронуть ваши доработки. Такой перенос – трудоемкая задача и потенциальный источник ошибок.

А цена ошибки в системе, интегрированной в бизнес-процессы – остановка этих бизнес-процессов.

Создание новых документов и справочников, параллельных механизмов в типовом решении не спасает – т.к. эти новые объекты конфигурации обязательно основаны на общих механизмах системы. Правила использования общих механизмов в типовом решении часто меняются основным вендором (от волен творить в типовом решении все что угодно, почему-то предполагая что решения внедряется без доработок «на местах»), и ваши новые объекты становятся несовместимыми с новой версией программы.

Разумеется, доработки могут быть, казалось бы, небольшими, и затрагивающие лишь малую часть программы. Можно ли рассчитывать на то что основную часть вашей программы основной вендор все-таки будет сопровождать?

Это зависит от того, какое было вмешательство внедренцев в программу.

Вмешательства могут быть такими, что фактически, за систему, полностью или частично снятую с сопровождения, отвечает только партнер (франчайзи). Действительно, как может основной вендор гарантировать работу всех частей своего типового решения, которые тесно связаны между собой, если в него произведено вмешательство? В общем случае – никак. Таким образом, после выполнения доработок ваша система фактически становится «заказной» – оказывается на сопровождении у партнера (франчайзи), но не у основного вендора.

Потеря гарантии от основного поставщика – ситуация не очень приятная.

Наглядный пример из жизни – установка автосигнализации не у дилера снимает с гарантии всю электронику автомобиля.

Ситуация усугубляется тем, что при некотором пороге объема доработок загрузка новых версий от основного вендора становится просто невозможной. И ваша система становится «моментальным снимком» состояния типового решения на момент его покупки, разумеется, с учетом всех вмешательств и доработок. Будете ли вы получать сопровождение от основного вендора? Разумеется, нет. Кто сможет сопровождать такую систему? Вы оказываетесь в полной зависимости от внедренца, и ожидаемые вами гарантии от основного вендора окажутся фикцией.

Итак, что можно получить в результате выбора не лучшей стратегии автоматизации:

- 1) У вас работает не типовое, а заказное решение
- 2) Основной вендор, на которого вы рассчитывали, не имеет никакого отношения к сопровождению программы. Вы полностью зависите от фирмы, которая выполнила доработки, и только она ведет сопровождение.
- 3) Нет единого центра ответственности за вашу систему.

Итак, Миф № 1. Утверждение о сопровождаемости программы (типового решения) основным вендором, при серьезном вмешательстве в программу внедренцами.

Миф, стоивший многими разочарованиями и обманутыми надеждами не одной тысячи клиентов. На деле оказывается, что решение сопровождает не главный разработчик, а кучка местных «умельцев», от которых предприятие попадает в полную зависимость.

И хуже всего, если носитель знаний о вашей системе – это один человек (т.н. «незаменимый специалист»). А ведь он может уволиться и исчезнуть из поля вашего зрения. Придется искать новых специалистов, которым будет интересно вникать во все нюансы ваших доработок.

Хорошо еще, если компания, которая выполнила внедрение, ответственно подошла к делу и старается вам помочь. Именно «помочь», т.к. договорными обязательствами она с вами уже не связана – работы поскольку приняты! Кстати, если ваше предприятие окажется в роли «потемкинской» деревни, на которую водят экскурсии потенциальных клиентов с целью продемонстрировать успешный проект и довольного заказчика – считайте что вам повезло. Только вот у любой компании-внедренца – две-три «потемкинских деревни» максимум (зачем больше?!), а выполненных проектов с разным качеством – десятки.

Если гора не идет к магомету, значит - магомет идет к горе (восточная мудрость)

В последнее время все настойчивей звучит требование потенциальных клиентов – внедрять типовое решение с минимальными доработками. Заказчики, наученные горьким опытом своих коллег по рынку, готовы «прогибать» свои бизнес-процессы под модель, реализованную в типовом решении, вместо того чтобы перерабатывать типовое решение под себя. Таким образом, надеются избежать последствий снятия с сопровождения основным вендором и полной зависимости от внедренца.

Особенно это относится к предприятиям, не имеющим ресурсов (собственной команды ИТ), способной гарантированно обеспечить сопровождение модифицированного типового решения.

Итак – если нежелательно дорабатывать типовое решение под специфичные бизнес-процессы – значит, надо бизнес процессы приближать к типовому решению.

Как же обстоит дело на практике, насколько удастся избегать глубоких доработок при внедрении типовых решений?

Ответ на этот вопрос будет разным для разных компонент (контуров) комплексных систем автоматизации учета и управления.

В контурах: регламентированный учет, казначейская система, бюджетирование, консолидация как правило реализованы типовые бизнес-модели, которые достаточно типичны для разных предприятий. Особенно это касается регламентированного учета, требования которого стандартны для всех.

Но даже типовые бизнес-модели учета, реализованные в типовом решении, вам могут не подойти. Например, вам пришлось добавлять разрезы учета или хозяйственные операции которых нет в типовом решении, чтобы регламентированный учет мог служить источником информации для принятия управленческих решений и/или обладал необходимой степенью оперативности.

Еще более вероятны доработки, если вам требуется не только система учета, но система управления – например, управления продажами, производством, закупками, как система, интегрированная в реальные бизнес-процессы и работающая в режиме реального времени.

Но почему бы не изменить бизнес-процессы предприятия так, чтобы они сошлись с типовой моделью, реализованной в типовом решении?

Ответ таков. Требования к функциям регламентированного учета у разных предприятий схожи, поскольку регламентированы для всех одинаково государством. Именно поэтому в данной области функционала проще всего удовлетворить потребности множества разных предприятий одним типовым решением, одной моделью. Что и наблюдается на практике – бухгалтерский учет в типовых решениях внедряется как правило при известной настойчивости всегда.

Но если речь идет об автоматизации функций управления, то они не регламентированы для всех общими регламентами, ПБУ и письмами минфина и МНС. Есть конечно некоторые общие закономерности и модели, общая логика построения бизнес-процессов управления. На эту тему написано множество книг, существует много разных точек зрения на подходы к управлению, и эти модели могут быть принципиально разными даже для схожих предприятий, не говоря уже о предприятиях разных отраслей! А мы ждем, что в типовом решении окажется достаточное количество настроек чтобы получить хоть какое-то приемлемое приближение к специфике нашего бизнеса! Даже «тяжелые» западные системы (SAP как образец), обладающие развитыми библиотеками бизнес-процессов, часто требуют доработок на конкретном внедрении. Что уж говорить о наших отечественных доморощенных программах, в которых модель бизнес-процесса – это видение конкретных программистов-разработчиков «Как работает предприятие». Довольствуйтесь тем, что реализовано в очередной версии типового решения!

Итак, Миф №2. Если функционал и модель бизнес-процессов в типовом решении не соответствует сложившейся модели на предприятии, можно с одной стороны, гарантированно подобрать наиболее оптимальные настройки в типовом решении, не дорабатывая его, а с другой стороны – скорректировать бизнес-процессы предприятия, чтобы они соответствовали модели, заложенной в типовом решении.

На деле - вероятность доработок тем выше, чем уже функциональность типового или отраслевого решения, чем уже возможности гибкой параметрической настройки модели бизнес-процессов типового решения (т.е. без привлечения программиста) под модель управления вашего предприятия! Хуже всего то, что на этапе анализа бизнес-процессов предприятия нельзя точно определить объем доработок. Все выясняется при опытной эксплуатации, да и внедренные однажды системы имеют тенденции развиваться, подстраиваясь под новые потребности бизнеса, расширяются рамки автоматизации...

Как обстоит дело на практике?

На сегодняшний день на отечественном рынке неизвестны системы, которые в части контуров управления внедряются совсем без доработок. Если в части регламентированного учета на внедрение без доработок еще можно рассчитывать, то в части управления и функций, тесно интегрированных с бизнес-процессами (сбыт, производство, закупки) - доработки неизбежны, и чем крупнее предприятие, тем глубже эти доработки. Объем доработок может достигать до 70% от исходного кода программы! Хорошо еще, если эти доработки можно отделить от основной программы созданием отдельного «слоя», который сопровождается внедрением.

Отраслевые решения – лучше или хуже?

Для некоторых универсальных комплексных типовых решений от основного вендора – партнерами создаются отраслевые решения, как add-on – ы или доработки универсального решения.

Внимание: эти решения сопровождаются не основным вендором, а непосредственно его партнерами.

Среди пестрой гаммы таких отраслевых решений (их называют «клонами» базового решения) есть как удачные, так и неудачные, вплоть до запрета основного вендора на их продажи.

Такие решения есть ни что иное, как результат доработок и внедрения базового решения основного вендора на конкретных предприятиях, и реализованные в решении модели бизнес-процессов этих предприятий выдаются как типовые, предлагаются внедренцем другим клиентам этой же отрасли. Так появляется клон базового решения – как отраслевое решение. Вроде бы неплохая идея, но возможность использования этого решения на других предприятиях отрасли (без доработок) зависит от того, насколько «общее» смогли взглянуть на отрасль разработчики таких решений. Ведь не секрет, что как правило цель проекта, на котором выращивается такое решение – это решение конкретных проблем конкретного заказчика, и эта цель – не то же самое, что создание универсального решения для отрасли! Требования отрасли намного обширнее чем требования к системе отдельного заказчика!

Поэтому при выборе отраслевого решения - клона- такое решение для вас будет «темной лошадкой». Какое будет сопровождение от разработчика этого решения, насколько оно продумано и качественно, насколько подойдет для вашего предприятия – все это факторы риска.

Представим, что отраслевое решение вам не подошло и требуется его доработка. В результате вы еще дальше отдаляетесь от «оплота надежности» - основанного вендора. Ведь между вашей системой и базовым решением будет еще одно промежуточное звено – отраслевое решение!

Более неприятная проблема – вы не получите единого центра ответственности за работающее отраслевое решение, если оно является клоном базового решения. В каких-то ошибках может быть виноват разработчик отраслевого решения, а в каких-то – основной вендор, т.к. большая часть отраслевого решения – это базовое решение. И «искать правду» случись что – придется вам.

Итак, Миф № 3. Если базовое типовое решение основного вендора вам не подходит – можно использовать отраслевое решение, основанное на базовом решении, в котором уж точно учтены особенности вашего предприятия.

Можно ли тиражировать успех на проектах по сети?

Разумеется, применимость выбранного типового решения – это еще полдела, многое зависит от способностей команды внедрения. На оценку возможностей потенциальных команд – внедренцев влияет еще один миф – о тиражируемости качества внедрения под «крышей» основного вендора.

Начнем с разницы в подходах между созданием систем учета (особенно регламентированного) и систем управления, тесно интегрированных в бизнес-процессы предприятия, и возможностях небольших фирм – партнеров основного вендора в реализации разных типов проектов.

Поскольку требования к регламентированному учету одинаковы для всех – покрыть все требования к функциональности учета в типовом решении гораздо проще, и такое решение внедряется как правило с минимумом доработок. А значит, успешно на рынке и привлекательно для клиентов. Но с системами управления – все не так.

На каждом предприятии (об этом говорилось выше) своя специфика бизнес-процессов. Подобрать решение для управления предприятием – методику, алгоритмы, при необходимости провести грамотный реинжиниринг БП – это работа, опирающаяся на персоналии – их опыт и знания. Если внедрениями занимаются только партнеры или франчайзи - качество работ от основного вендора зависит куда в меньшей степени!

Проводя прямую аналогию с пирожками (макдональдс – тоже использует франчайзи), можно сказать, что проконтролировать качество пирожков проще, используя фирменное оборудование и технологии. Выпечку пирожков можно поставить на поток, набирая и обучая студентов, жестко контролируя технологию и качество.

В случае с предоставлением высокопрофессиональных консультационных услуг (что характерно для проектов внедрения систем управления) – эта схема не работает т.к. каждый клиент уникален а его проблемы требуют решения уникальных организационных проблем и подходов, рассмотрение его наработок в области управления и их перекладки на автоматизированную систему и т.п..

Во франчайзинговой схеме основной именитый вендор (франчайзер) внушает доверие потребителям, и передает через прослойку (сеть франчайзи) типовой продукт к потребителю.

Если это система регламентированного учета, стандартная для всех, работающая почти без доработок (яркий пример – «1С:Бухгалтерия») – все замечательно.

А насколько типовым может такой продукт как система управления предприятием (основными бизнес-процессами), или высокопрофессиональные консалтинговые услуги по реинжинирингу и модификации систем управления? Насколько реально со стороны основного вендора проконтролировать их качество, осуществив тем самым пресловутый «Индустриальный подход», с постановкой на поток проектов автоматизации функций управления?

Если бы основной вендор смог клонировать лучших внедренцев-профессионалов и их многолетний опыт, то и клиент получил бы качественные услуги и в должном объеме. Но обучение и сдача сертификатов внедренцами увы, не приводит к опыту и умению применять знания на практике.

Мозги нельзя копировать так же как программы – вот краткая формулировка основной проблемы продвижения франчайзинговой сетью типовых решений для управления и типовых консалтинговых услуг.

Империя основного вендора – всех под одну гребенку

Прежде чем озвучить выводы и возможные решения, напомним, что из себя представляет типичная «империя» типовых решений, если основной вендор – разработчик решения - не занимается в нашей стране внедрениями, а привлекает для внедрений партнеров или фирмы-франчайзи.

Эта модель бизнеса достаточно простая. Например, при франчайзинговой схеме основной вендор дает базовое решение и гарантии поддержки, занимается маркетингом, франчайзи его распространяют и внедряют среди клиентов опираясь на маркетинг от основного вендора.

Эта схема отлично работает для решений, которые не дорабатываются продавцами и продаются клиентом «Как есть». Например, решения для бухгалтерского учета. Или пирожки от макдональдса, который тоже работает по франчайзинговой схеме.

В нашем случае решение основного вендора зачастую становится стандартом для клиента, не допускающее каких-либо альтернатив. Причины такой «стандартизации»:

А) Мощные маркетинговые мероприятия основного вендора, основанные на его финансовых возможностях.

Б) Значительные бонусы партнерам, франчайзи за внедрения типовых решений и объемы продаж.

В) Партнеры, франчайзи вкладываются в изучение и освоение типового решения, нарабатывают на нем опыт, а инвестиции вложенные в сотрудничество с основным вендором, надо возвращать.

Поэтому клиенты ощущают сильный фон предложений о внедрении типовых решений основного вендора от местных франчайзи, не допускающие альтернатив.

Это при том, что основной вендор не всегда является единственным и безальтернативным поставщиком типовых решений на некоторой платформе.

Франчайзинговые компании в большинстве случаев демонстрируют предвзятость в оценке альтернативных вариантов выбора типовых решений для клиентов. Причины просты – это бонусы от основного вендора при внедрении его решения и наличие опыта внедрения и обученных специалистов по предлагаемому продукту. И это правильно в случае поставки решений, не требуемых доработок из-за регламентированности требований к ним. Но если клиенту необходим глубокий «тюнинг» решения – схема начинает работать не в интересах клиента. Почему?

Все просто. Чем глубже «тюнинг» - тем больше зависимость от компании, его выполнившего, и тем меньше связь и сопровождение с основным вендором. А тюнинг тем глубже, чем меньше диапазон настроек типового решения без снятия его с сопровождения, иначе говоря, чем уже функциональность решения. Чем уже реализованная бизнес-модель в типовом решении. Но решение предлагается франчайзи только одно – ставшее для них и в маркетинговом плане «стандартом» и наиболее удобное для них. Его наиболее удобно модифицировать, т.к. они в нем хорошо освоились.

Удобно ли это Вам?

Огласите весь список, пожалуйста...

Как быть, если комплексная автоматизация на крупном предприятии – стала фактором выживания на рынке, а риски выбрасывания денег на ветер при неудачном выборе типового решения, в силу вышеозначенных причин, слишком высоки.

Формула очень простая.

Потребители делятся на две категории. Одни покупают то что им дают, другие – покупают то что лучше.

- **Принятие решения о выборе системы и команды внедренцев под давлением маркетинговых акций, по религиозным и политическим соображениям, по субъективно-внутренним ощущениям – не самый лучший вариант.**
- **Лучший вариант – принятие во внимание всего спектра предложений, тщательный анализ и сопоставление «за» и против», плюсов и минусов каждого варианта. Только в этом случае есть шанс не упустить наиболее оптимальное решение.**

Какие же они, эти другие варианты?

На рынке есть другие поставщики, которые именно в вашей отрасли разработали и успешно внедряют отраслевые или специализированные решения на выбранной вами платформе, причем часто эти решения не имеют ничего общего с типовыми решениями основного вендора. Они могут обладать совершенно другими качествами и удобствами, параметрами технологичности.

Такие внедрения и решения продвигаются без рекламной шумихи (известно - хорошее в рекламе не нуждается) и в небольших объемах, но очень эффективны на практике, поскольку поставщик полностью отвечает и за типовой функционал, и за доработки, выполненные им же. Такие компании имеют многолетний наработанный опыт автоматизации вашей отрасли и решения узкоспециализированных задач. Накопленный опыт в отрасли они используют на внедрениях на собственных проектах.

Специализация или всеядность – выбор очевиден!

Преимущества работы со специализированным вендором:

- 1) Единый центр ответственности. Специализированный вендор является одновременно разработчиком типового отраслевого решения (не как клоня некоторого базового решения) и несет за него полностью ответственность.
- 2) Если выполняются доработки – они выполняются основным вендором, который одновременно является внедренцем. Сопровождать доработки будет основной вендор.
- 3) Специализированная компания как правило располагает высококвалифицированными специалистами, т.к. кроме оказания качественных услуг и пиара результатов – другого способа своего продвижения и выживания на рынке такая компания не имеет. В отличие от партнерских сетей, которые «продвигаются» рекламой основного вендора.

Работая с таким поставщиком, вы будете контактировать напрямую с разработчиком, ваши вопросы и задачи будут решаться наиболее эффективно и качественно, ваш проект с большой долей вероятности будет имиджевым в плане дальнейшего продвижения типового продукта.

Итак, вдумчивые руководители, системно подходящие к выбору продукта, не доверяются беззаговорочно одному наиболее близкому и доступному поставщику и как правило, кроме «ширпотреба» тщательно анализируют все альтернативные варианты. Благо что возможности мгновенного поиска информации в наше время ничем не ограничены. Остается только эту информацию проанализировать и принять взвешенное, единственно верное решение.