

Функция или услуга?

(Внутренний рынок услуг в организации.)

Чем занимается каждое подразделение в компании? Выполняют возложенные на него функции, говорит классический менеджмент. Но понятие функции плохо связано с такими смыслообразующими для бизнеса идеями как результат и эффективность. Действительно, что значит хорошо выполнить свою функцию? У функции нет заказчика и потребителя. Поэтому начиная с 80-х годов прошлого столетия функции, выполняемые определенными подразделениями в организации, начали рассматриваться управленческой наукой как услуги, предоставляемые внутри организации. Это могут быть услуги по проектированию, закупкам, бухгалтерскому учету и т.п. С приходом персональных компьютеров появился новый вид внутрикорпоративных услуг ИТ, потребителями которых стали сотрудники почти всех подразделений компании.

Такой взгляд на процессы, происходящее внутри организации, побудил авторов данной статьи к новому взгляду на отношения между поставщиками и потребителями внутренних услуг. Ключевым для этого анализа становится понятие - «рынок внутренних услуг». Ведь если это рынок, то для того чтобы на нем успешно работать следует его понять и охарактеризовать. В этом контексте возникает ряд последовательных вопросов. Например, к какому типу массовый (B2C) или корпоративный (B2B) относится этот рынок? Какова специфика коммуникаций между потребителями и поставщиками на этом рынке? Есть ли конкуренция на этом рынке?

ITIL и реальная жизнь

Рассмотрим более подробно эти вопросы применительно к ИТ-подразделению и к услугам, которые оно оказывает внутри организации. Исторически рассмотрение деятельности ИТ-подразделения, как сервисного, предоставляющего услуги, развивалось следующим образом:

- в 1986 году Агентство ССТА (Великобритания) расценило затраты правительства на ИТ как высокие (около £8 млрд/год) и инициировало работы по изучению опыта в области IT Service Management;
- в августе 1989 года, родилось название ITIL (IT Information Library), как области знаний, предназначенной для консолидации и последующей стандартизации все информации по данному вопросу в библиотеки книг;
- в 1992 году начата публикация первой версии библиотеки. В разработке сильно помогли голландцы 90-е, середина ITIL распространяется за пределы правительственных организаций и за пределы Великобритании;
- к 1998 году опубликована последняя книга первой версии (всего 34 книги). Инициирован проект по обновлению библиотеки;
- в сентябре 2000-ого опубликована первая книга второй версии. А в ноябре 2004, опубликована последняя книга второй версии (всего 8 книг).

Таким образом, к 2004 году были формализованы процессы предоставления ИТ-услуг. Но внедрение методики ITIL до сих пор остается сложной задачей. По мнению авторов, основной проблемой при внедрении ITIL является отсутствие в ней понятия «клиента». Услуги ITIL полностью игнорируют все, что было разработано в маркетинге, начиная с 60-х годов прошлого века, включая такие базовые понятия как продукт-микс (4P), brand, и т.п.

Не удивительно, что такое узко-технологическое рассмотрение проблемы создания сервисного подразделения стимулировало авторитарный подход ИТ-руководителей, так как, рыночные механизмы формирования услуг не принимались во внимание при внедрении ITIL. В итоге ИТ-услуги внедрялись только как монополия и нуждались в регуляторных мерах со стороны генерального директора. Как только эти меры ослабевали ИТ, как услуги, переставали существовать.

Управление требованиями

С другой стороны в течение последних 7 лет по данным аналитического агентства Gartner бюджеты на внедрение новых ИТ систем, Информационную безопасность и ИТ-инфраструктуру растут из года в год на 7-10% процентов. Из этого можно сделать два важных вывода:

- обоснование инвестиций в ИТ становится все более сложным. Генеральному Директору становится все труднее понять затраты на ИТ-проекты и эксплуатацию ИТ-систем;
- растет количество ИТ-систем в организации, а значит, растет и количество ИТ-услуг по предоставлению доступа к функциям ИТ-систем для различных подразделений.

В этой связи в организации растет значение Директора по ИТ в организации. Именно он общается с Генеральным Директором, Юристами, Финансовым Директором и помогает решить что «Дорого», а что «Дешево» что эффективно, а что нет при решении проблем компании или каждого из ее подразделений. Априори не понятно, например, ИТ-проект стоимостью 200 тыс. долларов и продолжительностью 6 месяцев – это дорогой проект или дешевый? А если без этого проекта нельзя сделать отчетность по МСФО и компания не сможет пройти международный аудит? Кто решает, адекватны ли сроки, цена и задачи, решаемые для такого проекта?

Решение подобных вопросов требует интенсивного взаимодействия ИТ- и генерального директоров. Однако, в подобных дискуссиях ИТ-Директорами как правило исповедуется подход, называемый в дисциплинах по разработке программного обеспечения «управление требованиями». Для Директоров по ИТ такой подход в отношении к заказчику представляется естественным обобщением их опыта разработчиков программного обеспечения. Однако, практика показывает, что такой подход быстро заводит в тупик все переговоры о выделении бюджета. Причина в том, что для постановки выполнимых требований к ИТ-системе необходимо понимать ее возможности. На практике же оказывается, что требования исходят из представлений о гипотетических возможностях ИТ-системы и поэтому ставят ИТ-Директора в тупик.

Практика использования подхода управления требованиями пользователей, применяемая в разработке программного обеспечения, при решении ключевых вопросов развития ИТ в рамках организации оказывается тупиковой. И понятно почему. Наивное стремление ИТ-Директора удовлетворить все требования своих клиентов, потребителей ни как не учитывало опыт хорошо проработанного в маркетинге понятия клиентоориентированности. С точки зрения маркетинга клиентоориентированность – это умение создать ожидания у выделенной части клиентов и превзойти их. Из этого определения следует два важных вывода:

- ИТ-Директору нужно управлять не требованиями, а ожиданиями своих потребителей;
- только превышая ожидания (по срокам, затратам, и.т.п.) можно показать дополнительные результаты и оправдать дополнительные затраты, которые неизбежны в любом ИТ проекте. В отличии от ожиданий требования нельзя превысить, им можно только соответствовать или не соответствовать.

Клиентоориентация в коммуникациях

Рассмотрим более подробно коммуникацию между ИТ-Директором и Генеральным Директором с точки зрения развития организации. Очевидно, что Генеральный Директор частично делегирует полномочия по принятию решений ИТ-Директору. Частичность делегируемых ИТ-Директору полномочий обуславливается его сферой компетенций, то есть ИТ. Но, ИТ-Директор определяет не сам для себя развитие ИТ в организации, качество ИТ, состав ИТ-услуг, и.т.п. ИТ должны соответствовать развитию других видов деятельности организации и, в первую очередь коммерческой, которая нередко сильно зависит от возможностей ИТ. Получается замкнутый круг. В этом замкнутом круге кто-то должен взять на себя роль первым предложить необходимое решение.

Разорвать этот замкнутый круг можно если снова опереться на понятие клиентоориентации. Если ИТ-директор – продавец, а генеральный директор – его клиент, то именно ИТ-директору целесообразно предложить необходимое решение. Именно ИТ-Директор должен создать те ожидания от ИТ, которые он

сможет выполнить. Из этого следует, что ИТ-Директор должен предложить ИТ-решения Генеральному Директору. Такое предложение ведет к дополнительным затратам и рассматривается Генеральным Директором как предложение совершить покупку, а Директор по ИТ рассматривается как продавец ИТ-решений. Этот вывод приводит нас к тому, что рассмотрение взаимодействия ИТ-Директора и Генерального Директора будет эффективным только, если ИТ-Директор сумеет использовать накопленный в маркетинге опыт и теоретические знания, будет подготовленным продавцом.

Развивая применения маркетинговых концепций к коммуникациям ИТ-Директора внутри организации, нужно отметить, что огромное значение в нем имеют факторы времени и языка. Генеральный Директор не даст более 5 -10 минут на объяснения и не будет вникать в технические термины. Поэтому необходимо подготовить и отрепетировать коммуникационную идею, которую вы хотите донести. Далее в Таблице 1 приведены два примера коммуникационных идей простого технического продукта из книги Дж. Гриндера.

Модель А.	Модель Б..
Поздравляю Вас, Вы только что купили великолепный фонарик «Эверлайт». Ничего нет проще Вашего фонарика «Эверлайт» - Вам надо только нажать на серебряную полоску со стороны стекла. Готово! Теперь Вам светло даже в абсолютной темноте. Не забудьте, что перед включением надо вложить в это устройство две батареи.	Этот механизм состоит из простой цепи, соединяющей источник тока (две батареи «С», включенные последовательно) с лампой накаливания, помещенной в конце механизма. Простая скользящая рукоятка, продвинутая к концу, где находится лампа, замыкает цепь и включает лампу, создавая источник освещения.

Таблица 1. Коммуникационная идея фонарика.

Из примеров в Таблице 1 очевидно, что «Модель Б» не годится для коммуникации с Генеральным Директором и вообще с не специалистами, однако именно к такому типу объяснений склонны прибегать ИТ-специалисты. Стоит ли удивляться тому, что Генеральный директор не хочет покупать такую ИТ-услугу.

Второй аспект -- можно придумать идеальную концепцию позиционирования, но не суметь ее донести. Поэтому, несомненно, важным является вопрос о каналах и способах коммуникации. Надо ответить на следующие вопросы: это будет служебная записка или презентация проекта, она будет выражена в словесной или визуальной форме? Чем в большей степени ИТ-директор сумеет понять, как будет «удобней» воспринимать предполагаемую информацию его «клиенту», чем с большей результативностью он справится с поставленной задачей.

Серьезное отношение к результатам любого проекта требует системного подхода к коммуникациям. Мировой опыт и такие гуру как С.Питерс, доказали, что наиболее продуктивным является отношение к проекту как к бренду. Следуя предложенной идеологии на проект должны распространяться такие важные свойства бренда как узнаваемость и лояльность потребителей. Мы для решения этой задачи используем хорошо зарекомендовавшую себя модель лидерства, Leadership Equity Models (LEM). По сути, это классификация коммуникационных стратегий, основанная на анализе ведущих мировых и российских брендов.

Согласно LEM, существует четыре модели построения модели лидерства в проектах, которые условно называются Power, Identity, Community и Explorer. Все они обладают определенными признаками и требуют той или иной последовательности действий в коммуникации с потребителем. Много ИТ-проектов бывают не успешными из-за того, что ИТ-директора не учитывают модель лидерства, на которую ориентируется их клиент – генеральный директор. В таблице 2 показаны модели лидерства применительно к ИТ проектам, которые характерны для топ-менеджеров компаний. В каждой из них разное позиционирование результатов проект и коммуникационная стратегия. Доказано, что коммуникационная стратегия выигрешная в одной ситуации может привести к краху в другой. Не учет модели лидерства и

	Power	Identity	Explorer	Community
--	-------	----------	----------	-----------

Целевая аудитория	Ценители наибольшей пользы	Ориентированные на эмоции	Новаторы	Универсальная
Позиционирование результатов проекта	Лучший результат	Самовыражение, узнай себя	Достигни большего	Осознавать себя частью большего
Как коммуницировать?	Лучшее решение конкретной проблемы	Использование эмоциональных ценностей потребителя	Ориентация на новые возможности, результат всегда с плюсом	Создание истории, культивирование символов и атрибутов
Примеры традиционного и ИТ рынка	Tide – всегда белоснежное бельё 1С Бухгалтерия – программа для реальных директоров	Мегафон – Будущее зависит от тебя MS Dynamics	Intel – воспитание маленьких Эйнштейнов SAP R/3	Страна Marlboro Open Source ERP (Millennium BSA, Compiere)

Таблица 2. Модели лидерства (Leadership Equity Models, LEM) применительно к ИТ проектам.

В заключение необходимо отметить, что маркетинг ИТ-проектов и услуг становится все более востребованным в практике ИТ-Директоров. Есть хорошие примеры ИТ-проектов ставших брендами в компаниях, о которых будет рассказано в следующих статьях. Опыт авторов от общения с ИТ-Директорами таких проектов показывает, что они чаще всего интуитивно пришли к такому положению вещей, но очень довольны тем, что получилось.