

# Идеальный клиент не миф

Влад Березин, PMP,  
директор проектов Innoware

*Умение компании-заказчика четко определять цели ERP<sup>1</sup> проекта, управлять объемом работ, который предстоит выполнить в его рамках, а также способность руководить проектом являются ключевыми факторами, которые приведут как клиента, так и консультационную компанию, внедряющую систему, к успеху.*

Проект внедрения ERP системы представляет собой один из самых сложных и специфических видов проектов. Согласно мировой статистике, лишь 26% проектов по внедрению системы управления признаются успешными (в Украине этот показатель еще меньше). В то же время, согласно опросу компаний, внедривших систему управления, более половины факторов успеха будущего ERP проекта заложены в самой компании-клиенте (см. Рисунок1).

Рис. 1. Факторы, влияющие на успех ERP проекта



Идеальная компания-клиент способна обеспечить наличие всех указанных факторов. В то же время, степень отклонения от «идеала» компании, внедряющей у себя систему управления предприятием, не только снижает вероятность успешности проекта, но может существенно отобразиться на его стоимости. Если проект для консультанта видится проблематичным, то ставки за внедрение скачут вверх как следствие страхования от проектных рисков.

Как правило, для консультационной компании первоначальным свидетельством того, потенциальный клиент склонен к успешному завершению проекта, является наличие у него четких целей будущего проекта.

## **Выбор направления**

Крупный дистрибьютор, предвидя изменения рыночной конъюнктуры в связи с приходом на рынок сильных западных конкурентов, поставил перед собой цель в

<sup>1</sup> ERP – Enterprise Resource Planning (Система управления предприятием)

короткий срок значительно увеличить ассортимент предлагаемой продукции, оборачиваемость складов, а также сократить время доставки товаров своим дилерам или конечным потребителям. Для этого ему было необходимо реализовать набор проектов по построению распределительной сети, строительству складских терминалов в разных регионах страны, реорганизации структуры компании для управления бизнесом, а также внедрению системы управления (ERP) для получения и обработки большого количества информации и т.д. Все эти проекты были направлены на достижение конкретной стратегической цели. При этом, внедренная ERP система служила одним из важнейших инструментов ее достижения, а именно – инструментом управления движением товаров и связанным с ним движением финансов.

Этот пример иллюстрирует набор краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей современной компании. Соответственно, все реализуемые проекты, в том числе и проект внедрения ERP системы, будут направлены на достижение этих целей, а конечные результаты проекта тесно увязаны с ними.

ERP система в вышеозначенной дистрибьюторской компании связывает жизненно важные аспекты ее деятельности и здесь не должно быть места декларациям и намерениям. Соответственно, цели, которые компания ставит перед проектом внедрения ERP системы, будут достижимы, определены во времени и подкреплены необходимыми человеческими и финансовыми ресурсами.

### **Ориентация на результат**

Чем больше необходимость выработки приоритетов в достижении целей, тем сложнее проект. Руководитель компании, с точки зрения внедрения ERP системы являющейся идеальным клиентом, будет знать, что все проблемы не могут быть решены одновременно. Известное правило Парето гласит, что 80% проблем являются следствием 20% причин. Соответственно, цели проекта должны быть расставлены в приоритетном порядке для того, чтобы акцент был сделан именно на решении ключевых проблем (20%) управления бизнесом, а после их решения – остальных (80%), если это необходимо.

Для вышеописанного дистрибьютора промышленных товаров с крупной распределительной сетью можно было бы определить следующие типичные цели для ERP системы:

- управление закупками
- управление продажами
- управление складами
- управление финансами (управленческий, бухгалтерский, налоговый учеты)
- бюджетирование
- управление отношениями с клиентами (CRM<sup>2</sup>)
- управление персоналом и заработной платой

Идеальный заказчик выделит из этого перечня целей ключевые, т.е. те, которые должны быть достигнуты как можно скорее, поскольку именно они определяют функционирование бизнеса, как такового. Из приведенного набора целей наиболее приоритетными будут управление цепочкой поставок (продажи, склады, закупки, доставка) и управление финансами в виде управленческого учета. Все остальные области управления станут вспомогательными и, соответственно, их реализация в ERP может являться целями для проектов по развитию ERP системы, которые могут и должны быть начаты после окончания основного проекта.

---

<sup>2</sup> CRM – Customer Relationships Management

Однако, не достаточно всего лишь определить приоритеты. Еще до начала работ, цели должны быть трансформированы в объем работ, который необходимо выполнить в рамках проекта. Расплывчатое определение «необходимо контролировать расходы компании» идеальный клиент трансформирует в «настройку бизнес-процессов формирования себестоимости, ценообразования на импортируемые товары» и т.д. Здесь очевидна четкость плана действий, пусть и первоначального.

### **Управление проектом. Контроль изменений объема работ**

Окончательным план станет в результате детализации, уточнения перечня и вида работ - довольно специфической черты любого проекта внедрения ERP системы, требующей профессиональной подготовки руководителя в сфере управления проектами со стороны заказчика. Но даже этот план, скорее всего, не станет окончательным - проектом нужно *управлять* из-за текущих изменений бизнес процессов в самой компании, новых требований линейных руководителей, возможных ограничений внедряемого ERP продукта.

Необдуманное внесение корректировок в проект является одной из основных трудностей практически любого проекта по внедрению ERP системы и причин затягивания сроков выполнения проекта и изменения его стоимости.

Например, линейные руководители (начальники подразделений) стараются внести в программный продукт изменения, максимально приближающие его характеристики к тем процедурам, которые используются в компании в настоящее время. Аргументация, обычно приводимая как оправдание требуемых изменений – «мы так привыкли», «мы не можем без этого», «нам так работать проще». Проблема так же состоит в том, что линейные руководители оценивают важность того или иного действия на основании интересов своего подразделения, а не компании в целом. Очень часто следствием такого подхода является конфликт между требованиями различных подразделений одной компании. Например, заявки финансового отдела, относящиеся к детализации анализа продаж, могут не соответствовать возможностям отдела продаж по внесению необходимых данных для такого анализа.

Идеальный заказчик будет оценивать необходимость того или иного изменения на основании реальной ценности корректировки для успеха всего проекта, а также бизнеса, а не на основании субъективных факторов (например, личного отношения к тому или иному сотруднику, требующему что-то изменить). Таким образом, он сможет контролировать сроки реализации проекта и не допустить необоснованного увеличения его стоимости. Кроме того, критичный подход к анализу необходимости внесения корректировок в проект также позволит подчинить ценность проекта ценности компании в целом, а не отдельных ее подразделений.

### **Управление проектом. Контроль изменений бюджета**

Другой гибкий показатель - стоимость проекта - напрямую связан с рисками проекта. Правильная оценка стоимости проекта и управление ее изменением по мере реализации ERP проекта (что вполне возможно!) жизненно необходимы для успеха. Стоимость проекта внедрения состоит из нескольких составляющих, определяемых термином TCO<sup>3</sup>. Идеальный клиент понимает, что перед началом проекта его стоимость не может быть оценена абсолютно точно, т.к. оценка

---

<sup>3</sup> TCO – Total Cost of Ownership – совокупная стоимость владения

всегда носит вероятностный характер. В процессе реализации проекта стоимость проекта может как увеличиваться, так и уменьшаться (например, в случае уменьшения объема работ).

Любой проект изначально несет в себе ряд неопределенностей. Учитывая то, что сам по себе проект ставит перед собой цель реализовать что-то уникальное, т.е. то, что до этого момента реализовано еще не было, то при планировании проекта всегда присутствует неопределенность. Она выражается в том, что невозможно точно спланировать фактическую стоимость проекта, фактический объем работ, который необходимо выполнить, фактические проблемы, которые будут следствием того, что «сыграли» какие-то риски. Т.е. планирование проекта ВСЕГДА носит вероятностный характер и подчиняется законам математической статистики и теории вероятности. В проектном менеджменте применяется термин «progressive elaboration», показывающий, что точность оценки параметров проекта повышается в процессе его реализации. Т.е. самая большая неопределенность – в начале проекта, самая низкая – в конце проекта.

При планировании проектов применяются 3 метода:

1) планирование по аналогу. При таком планировании используется оценка текущего проекта на основании похожего предыдущего, выполненного кем-то когда-то. Точность оценки зависит от степени «похожести» проектов между собой. Сложность применения данного метода определяется сложностью в оценке «похожести» между собой проектов. Например, набор рисков у 2-х конкурирующих компаний, работающих в одном сегменте рынка, может быть совершенно разный. Учитывая то, что риск проекта непосредственно связан с его стоимостью, то фактическая стоимость проектов на этих двух компаниях может существенно отличаться друг от друга.

2) параметрическое планирование. Данный метод применяется, в основном, в строительстве. При таком планировании применяются параметры, позволяющие оценить общий объем работ и стоимость, например – в среднем бригада способна уложить N-е количество метров трубы за час. Этот метод практически не применяется при планировании ERP проектов.

3) планирование «снизу вверх». При таком методе уровень детализации задач, которые необходимо выполнить, максимален. Из длительности задач, ресурсов, которые необходимо привлечь для выполнения этих задач, а также из логической связи этих задач между собой проистекает и оценочная длительность и, соответственно, стоимость проекта целиком. Именно данный метод рекомендован PMI<sup>4</sup>, как наиболее точный.

На разных стадиях планирования точность оценки может быть выражена следующими цифрами:

1. «Order of magnitude» (Порядок величин) – от -25% до +75% разницы от финальной фактической стоимости проекта. Наименее точный прогноз, обычно, возможен на самых ранних стадиях проекта

2. «Detailed» (Детальный) – от -10% до +25% разницы от финальной фактической стоимости проекта. Средняя точность, обычно, достигается при планировании стадий проекта.

3. «Budget» (Бюджет) - от -5% до +10% разницы от финальной фактической стоимости проекта. Высокая точность, обычно, достигается при планировании работ нижнего уровня.

Ведь прогнозировать риски можно! В современном программном обеспечении для управления проектами реализованы возможности, позволяющие моделировать

<sup>4</sup> PMI – Project Management Institute – организация, устанавливающая стандарты управления проектами

план с точки зрения «что, если». Однако в любом случае ни одно самое мощное ПО не в состоянии предусмотреть весь тот набор факторов, который может повлечь за собой изменения первоначально утвержденных планов, как в сторону уменьшения стоимости и длительности проекта, так и в сторону увеличения этих показателей.

Как правило, точность прогноза длительности и стоимости проекта также зависит от опыта консалтинговой компании и от уровня детализации требований клиента. Чем больше оба этих показателя, тем точнее прогноз. Т.е. самым главным фактором, определяющим точность совпадения плана и факта, является уровень подготовки сотрудников клиента и сотрудников консультанта. Чем он выше, тем меньше отклонений в фактической стоимости проекта от запланированной.

### **Управление проектом. Роль лидера**

Большая половина трудностей в управлении проектом внедрения не была бы достойна упоминания, если бы каждый клиент правильно оценивал роль высшего менеджмента в процессе реализации проекта и осознавал насколько дорого может обойтись компании непонимание специфики проектного управления по сравнению с функциональным.

Любой руководитель в процессе реализации проекта ограничен в принятии решений вследствие объективных факторов. В практике управления проектами набор таких факторов называется «железным треугольником», составляющими которого являются стоимость, объем работ и время, которые влияют на качество (см. Рисунок 2). Руководитель идеального клиента в процессе принятия решений в рамках проекта должен быть способен определить приоритетный фактор, которому подчиняться все остальные.

Рисунок 2 Правило «железного треугольника»



Изменение любого из этих факторов неминуемо влечет за собой изменение другого фактора или всех остальных. Например, в компании – дистрибьюторе промышленных товаров во время реализации проекта появилось подразделение, осуществляющее розничную продажу товаров. Несомненно, что в случае принятия решения о необходимости реализации функций розничной продажи в системе это потребует дополнения (изменения) запланированного объема работ. Изменение объема работ однозначно повлечет за собой необходимость корректировки плана проекта в сторону увеличения его стоимости. При этом, в

случае выделения дополнительных ресурсов на задачи, связанные с настройкой процедур розничной продажи в системе, увеличения длительности может не произойти. В случае, если таких ресурсов выделено не будет, то увеличится и длительность проекта. И наоборот, снижение требований к качеству подготовки проектной документации (например – количества и детализации руководств пользователя) повлечет за собой снижение трудозатрат на ее подготовку и, соответственно, уменьшение объема работ, и, как результат, стоимости и длительности проекта.

Необходимость нахождения наиболее приемлемого решения при существующих противоречиях указанных факторов и достижение при этом поставленных перед проектом целей и являются спецификой проектного менеджмента.

Вся наша жизнь и деятельность состоит из проектов. Проекты есть в ЛЮБОЙ компании. Различают 5 этапов любого вида проекта: инициация, планирование, реализация, контроль и закрытие проекта. В рамках проектного управления все процессы (более 40) сгруппированы по следующим областям деятельности:

- Управление объемом работ
- Управление временем
- Управление стоимостью
- Управление качеством
- Управление рисками
- Управление человеческими ресурсами
- Управление коммуникациями
- Управление обеспечением

Управление проектами является отдельной профессией, требующей специфического опыта и профессиональных знаний. Наиболее известная организация, устанавливающая стандарты и практики управления проектами (Project Management Institute), базирующаяся в США, сертифицирует руководителей проектов из разных стран. Существует 2 уровня сертификации – CAPM (Certified Associate Project Manager), рассматриваемая, как средний уровень профессиональной подготовки, и PMP (Project Manager Professional), рассматриваемая, как высший уровень профессиональной подготовки. Руководителей проектов, имеющих степень PMP, в мире насчитывается около 100 000.

### **Когда заканчивается проект?**

Обычно проект внедрения ERP системы является типом инвестиционного проекта, направленного на достижение конкретных целей. Т.е. вложенные в проект деньги должны принести ожидаемые результаты, которые позволят окупить проект и получить дополнительную прибыль. В то же время, ERP система сама по себе не повышает объем продаж и не сокращает издержки. Это делают сотрудники самого клиента с помощью ERP системы, и если в ней корректно и оптимально «поставлены» бизнес процессы и процедуры.

Поэтому восприятие времени окончания проекта у клиента и консультационной компании разное. С точки зрения консультантов проект считается законченным, когда ERP система настроена, т.е. те бизнес процессы и процедуры, изначально определенные в задачах проекту, корректно работают и это проверено и зафиксировано.

С точки зрения же клиента проект может считаться законченным, когда достигнуты стратегические цели, поставленные на этапе принятия решения о

начале проекта (этап инициации). Для дистрибьютора такой стратегической целью, например, может служить увеличение показателя оборачиваемости склада с 5-ти до 20-ти раз в год, а для производственного предприятия – возможность планирования и перепланирования годового производственного заказа раз в день (с учетом планирования сырья, мощностей и т.д.).

Идеальный клиент понимает, что даже после подписания акта о выполненных работах по внедрению с консалтинговой компанией, ЕГО проект продолжается, и что достижение поставленных стратегических целей с помощью внедренной ERP системы – уже его работа.

### **Мы выбираем, нас выбирают**

Встречающаяся практика начать проект любой ценой и подходом «ввяжемся в бой – потом будет видно» приводит, как правило, к неудачному проекту. В результате – потери времени, денег, усталость и разочарование. Это в лучшем случае. В худшем – выход из бизнеса. Но это – драматичный сценарий. Кто же хочет потерпеть неудачу?

Понимая, что степень приближенности клиента к идеалу обратно пропорциональна степени риска самого проекта, т.е. вероятности того, что этот проект может быть неуспешен, консалтинговая компания, выступающая в качестве партнера во внедрении ERP системы, всегда оценивает степень приближенности своего клиента к идеалу.

Способность клиента четко понимать и идентифицировать цели, которых он хочет достичь, трансформировать эти цели в объем работ, а также наличие у компании лидера для управления процессом реализации проекта определяет возможность удачного завершения проекта, как такового. Идеальным клиентом может стать любая компания, которая еще перед началом проекта трезво смотрит на свои возможности и проблемы, способные помешать достичь ставящихся целей. И если они существуют, то компания по внедрению ERP должна оценить степень влияния этих проблем на вероятность успеха проекта и донести эти риски до клиента.

Ценность такого предпроектного общения трудно переоценить, т.к. именно квалифицированная консалтинговая компания знает, КАК именно должен реализовываться проект и какие угрозы он может содержать. Такое общение поможет свести риски к минимуму, а также ознакомить клиента с процедурами и требованиями проекта. Вполне вероятно и то, что оно убедит клиента не начинать проект сейчас или не начинать его вообще, задумавшись об альтернативных способах достижения результата. Это сэкономит массу временных, интеллектуальных и финансовых ресурсов до идеального времени возобновить такое общение.

### **Информация об авторе:**

**Влад Березин**, РМР, директор по проектам компании Innoware