



Елена Некрасова/
Elena.Nekrasova@computerra.ru/

Конвейер для ремесленной мастерской

Как правило, малая компания начинается с одного человека, и основатель является ее бессменным генеральным директором. Кроме того, поначалу он зачастую в одиночку выполняет еще функции и экспедитора, и продавца. Со временем бизнес растет, штат расширяется, и часть функций передается вновь пришедшим сотрудникам. Наконец, наступает момент, когда каждая бизнес-функция выполняется одним или несколькими сотрудниками.

По мере увеличения штата компании возникает, во-первых, проблема «бесшовной» стыковки участков ответственности и, во-вторых, проблема эффективного контроля бизнеса со стороны владельца. Управляющий небольшой компанией должен быть постоянно в курсе дел. Понятно, что при налаженной работе 90% процессов сводятся к рутинным операциям. Вмешательство руководителя требуется при возникновении нестандартных ситуаций. Но когда человек занят рутинной работой, ему некогда подумать о развитии или решать внезапно возникшие нестандартные проблемы. Поэтому руководитель нуждается в инструменте, который помогал бы ему в индикации возникающих проблем и мог вовремя указать проблемный участок бизнеса. Это должна быть готовая к эксплуатации и недорогая информационная система.

Огромное количество компаний СМБ выполняют посреднические функции, ведя бизнес в нише между дистрибуцией и конечным заказчиком. По такой схеме работают, например, дилерские компании сферы ИТ, туристические агентства. Турагентства поддерживают постоянные контакты с туроператорами, которые предоставляют агентству свои, фактически — складские справки: наличие в данный момент ассортимента товаров по оп-

ределенным ценам. Турагентство предлагает клиентам, исходя из их запросов, оптимальные варианты. Далее осуществляется обработка заказов.

Компании СМБ жестко сфокусированы на работе в своей нише. У них нет возможности нанимать штат разработчиков и ждать десять человеко-лет, пока появится готовый продукт — система управления бизнесом. Она нужна как можно скорее.

До недавнего времени «тяжелые» системы были недоступны для подавляющего большинства малых и средних компаний по двум причинам: во-первых, из-за избыточной функциональности, и во-вторых, из-за непомерно высокой стоимости. Сейчас наблюдается интересная тенденция. Приложения, которые еще лет пять назад стоили очень дорого, стали доступны широкому кругу «небогатых» заказчиков — ценовая планка по вхождению в круг пользователей такого рода решений понизилась очень сильно. Такие примеры характерны для всех крупных вендоров, в том числе и для Oracle. Если несколько лет назад цена одной лицензии — а покупать их надо было, как минимум, десяток — была около трех тысяч долларов, то сейчас появился Oracle Standard Edition One, который при покупке пяти лицензий стоит меньше тысячи долларов, не говоря уже об Oracle Personal Edition. «Ценовая проблема, которая является критичной для компаний СМБ, не имеющих доступа ни к крупным кредитам, ни к государственным ресурсам, постепенно решается вендорами, — отмечает Андрей Тамбовский, генеральный директор компании „Альт Холдингс“. — Крупные производители ПО автоматизации управления, в том числе и Oracle, сегодня предприняли шаги, которые позволяют заказчику получать полнофункциональный продукт, доступный при этом по цене».

Выбрасывать или интегрировать?

Что же в действительности необходимо малым и средним компаниям? Взгляды на их проблемы, связанные с поддержкой бизнес-процессов информационными технологиями, у разных вендоров различны. При всем многообразии они сводятся к двум основным подходам: либо «снести до основания» все функционирующие в компании приложения, а затем приобрести и внедрить комплексную систему, либо интегрировать существующие приложения в единое информационное пространство. Разумеется, «выписать единый рецепт» для всех без исключения компаний невозможно — что полезно и приемлемо для одной, может оказаться губительным для другой. Поэтому оба подхода найдут и приверженцев, и противников. Взглянем на ситуацию глазами сторонников второго подхода.

На сегодняшний день компании СМБ методом «проб и ошибок» уже выработали систему бизнес-процессов. Как правило, у таких компаний уже есть приложения, автоматизирующие отдельные участки: бухгалтерские программы, программы складского учета, базы данных учета продаж, сайт (витрина)... «На наш взгляд, было бы неправильно принуждать заказчика „выбросить“ все прежние приложения, — говорит Андрей Тамбовский. — Лучше создавать некий конвейер, который позволил бы связать воедино все инструменты, поддерживающие бизнес-процессы компании, и работал бы на принципах „триггеров“, срабатывающих или от события, или от заданных сроков».

«Сносить» все предыдущее совершенно не нужно. Можно на участках, где происходит стыковка бизнес-процессов, построить шлюз, фильтр и, таким образом, обрабатывать заказы «на конвейере». Поступает «заготовка» — заявка, система ее фиксирует, и далее реализуется алгоритм обработки заказа. Отдел продаж размещает заказ, логистики ищут товар на оптовых складах, бухгалтерия при приобретении товара выписывает счет, далее следует оплата счета заказчиком и отгрузка товара. И не важно, как именно устроена витрина данных, как реализована логистика, какая бухгалтерская программа функционирует в компании. Все это прошло проверку временем, работает, и работает корректно. «Если программное обеспечение устраивает руководство и профильных специалистов, если оно корректно поддерживает бизнес-процессы — не надо от него отказываться, — говорит Алексей Голосов, президент компании „ФОРС — Центр разработки“. — Надо дать заказчику инструмент, который позволит контролировать всю цепочку выполнения заказа и стыковать разные участки бизнеса в единое информационное пространство». Например, в турагентство поступил заказ на

путевку. «Конвейер» заработал: один сотрудник связывается с туроператором и размещает заказ на места в гостинице, другой — заказывает авиабилеты, третий — занимается визой, четвертый — решает вопросы страхования, бухгалтерия отслеживает движение денег в рамках заказа... И только при условии, что эта цепочка работает ритмично и синхронно, заказ будет выполнен. А если в цепочке обнаружится «слабое звено» — нет.

О возникновении проблемы руководитель должен узнавать немедленно. Зачастую, при возникновении нештатной ситуации, выполнение какого-либо заказа или группы заказов приостанавливается до тех пор, пока руководитель лично не разрешит возникшие трудности. При этом его присутствие в «горячей точке» до недавнего времени было обязательно. Но такое ограничение либо делает руководителя «невъездным», либо пагубно влияет на бизнес. Поэтому ему необходим инструмент, который позволил бы не только отслеживать ситуацию в реальном времени, но и делать это в режиме удаленного доступа. «Такой виртуальный „конвейер“ мы и пытаемся создать, — рассказывает Андрей Тамбовский. — Я имею в виду средства Oracle, позволяющие работать через общий веб-интерфейс. Сообщения о состоянии бизнес-операций направляются по электронной почте тем людям, которым это необходимо знать».

Типичное и индивидуальное

Возражения противников интеграционного подхода выглядят обоснованными. Да, при интеграции уже существующих приложений первоначальные расходы на построение системы экономятся. Но таким образом поддерживается «лоскутная» автоматизация, варианты которой у малых и средних компаний бесчисленны: наряду с приобретенным программным обеспечением там работают и самостоятельно созданные системы. Поэтому приобретенное решение придется встраивать в уникальный набор приложений. Соответственно, нужен собственный сотрудник или компания-аутсорсер, который будет знать все нюансы, постоянно отслеживать

До недавнего времени «тяжелые» системы были недоступны для подавляющего большинства компаний рынка СМБ.

работоспособность системы и настраивать ее. То есть постоянно должен быть кто-то, кто эту уникальную систему поддерживает. Не будет ли это, в конечном итоге, дороже?

«К унификации бизнес-процессов компаний СМБ надо подходить с большой осторожностью, — предупреждает Андрей Тамбовский. — Работа по принципу завода-автомата характерна в большей степени для крупных заказчиков. Вендоры и внедренцы, до недавнего времени имевшие дело именно с этими заказчиками, иногда заблуждаются, пытаются механически перенести опыт работы с одним сегментом рынка на другой. Компания СМБ — это, во многом, „ремесленная мастерская“, где каждый работает по своим особым технологиям. При разработке концепции создания единого информационного пространства таких компаний нельзя не учитывать эту особенность».

Идея приложения, работающего по принципу «конвейера», заключается в том, что оно, не внося никаких изменений в работу уже существующих программ, позволяет им стать частями единой системы. «Сотрудники уже „набили руку“ на тех инструментах, которые у них есть, им так работать удобно. Пусть и пользуются ими. А мы только поставим некий конвейер, который вовремя подаст „деталь“, просигнализирует о том, что пора применить свой инструмент, и передаст результат дальше по конвейеру. Это инструмент для интеграции приложений», — объясняет Алексей Голосов. Понятно, что цена поддержки такого единого комплекса будет состоять из стоимости поддержки уже существующих в компании приложений и стоимости поддержки приложения, выполняющего функции «конвейера».

ра». Разница между затратами сегодняшнего и завтрашнего дня оказывается не столь велика.

«Легкое» решение на «тяжелой» платформе

До сегодняшнего дня все системы крупных вендоров представлялись компаниям СМБ громоздкими и неподъемными. Велика была не только стоимость самой системы, но и стоимость ее поддержки и развития. Система — живой организм. Жизнь идет, предприятие развивается, появляются новые бизнес-процессы. Естественно, разработчик не может все предвидеть заранее. Значит, систему придется настраивать и сопровождать. Поэтому заказчики из СМБ пугаются, когда им предлагают системы на основе «тяжелых» платформ — например, Oracle. Им сразу представляется, что они теперь обязаны держать в штате системного администратора, например, с хорошим знанием Oracle. А такой специалист «стоит» очень недешево.

Вендоры и разработчики, выходящие на рынок СМБ, эту проблему осознают в полной мере и стараются снизить, насколько это возможно, стоимость конечного программного продукта. Во-первых, снижается стоимость инструментов разработки приложений. Если цена инструмента — около тысячи долларов и примерно в ту же сумму обходится разработка решения, появляется возможность предложить массовому клиенту сравнительно недорогое решение.

Рассказывает Алексей Голосов: «Одна из серьезных проблем, возникающих при использовании ERP-систем, состоит в том, что эти системы очень хорошо работают до тех пор, пока не возникает необходимость в

Вендоры и разработчики, выходящие на рынок СМБ, стараются снизить стоимость конечного программного продукта.

большом количестве модификаций бизнес-процессов. Если возникает серьезная перестройка бизнеса и связанная с ней модификация, то это затрагивает большую, сложно структурированную базу данных, лежащую в основе системы. В БД хранится огромное количество таблиц, и любые масштабные перестройки разрушают их сложившиеся сбалансированные взаимосвязи. Более того, при модификации невозможно «вырезать» фрагменты, которые необходимы для дальнейшей работы, или удалить ненужные, поскольку все таблицы очень тесно связаны друг с другом. Та же самая проблема неизбежно возникнет и у компаний СМБ в случае внедрения «монолитной» системы. Неудобство такого подхода состоит в том, что очень сложно эту систему потом модифицировать и сложное решение, сделанные для предприятий одной области, перенести в другую. Поэтому у нас в «ФОРС» и возникла идея разработать общую концепцию, на основе которой можно было бы создавать приложения для малых и средних предприятий. Мы пришли к идее интеграции бизнес-процессов с инструментами управления информационными ресурсами. При этом мы используем проверенную связку Oracle — Workflow и собственное решение «ФОРС» — систему «ЭЛАД» (Электронный Архив Документов), которая, в общем виде, позволяет уп-



■ Алексей Голосов: «Мы пришли к идее интеграции бизнес-процессов с инструментами управления информационными ресурсами».

равлять информационными ресурсами предприятия. «ЭЛАД», с его достаточно простой структурой, очень легко модифицируется, легко и хорошо интегрируется с Workflow. И мы, используя это решение, уходим от определенной сложности ERP-систем, понимая при этом определенные ограничения данного подхода. Oracle называет такой подход «Business Process Focused Development» — процессно-ориентированной разработкой приложений».

Второй путь снижения затрат — предложение заказчику недорогих вариантов поддержки. «Наше видение продвижения на рынок такой системы таково: мы создаем ресурс, который разделяем между пользователями, — рассказывает Андрей Тамбовский. — Стоимость пользования системой определяется абонентской платой, стоимость поддержки и развития,



■ Андрей Тамбовский: «К унификации бизнес-процессов компаний рынка СМБ надо подходить с большой осторожностью».

обеспечения ее жизнеспособности равномерно ложится на плечи всех пользователей и является вполне приемлемой. При этом отдавать нам свои данные совсем не обязательно. Предлагаемая нами концепция безопасна и соответствует ожиданиям завтрашнего дня. Сервер со всеми информационными ресурсами находится у заказчика. А поддержка осуществляется партнером. Но мы поддерживаем только конвейер. А что на этом конвейере собирается — нам знать не обязательно».

Опытные образцы

На данный момент система для компаний СМБ, базирующаяся на идее интеграции приложений, создана. «Полигоном для испытаний» была выбрана Россия. Сейчас, до декабря, должны завершиться два внедрения. Если опыт будет признан положительным, проект начнет реализовываться и в России, и в Европе.

Небольшие консалтинговые компании, работающие на рынке СМБ, у которых до сегодняшнего дня не было возможности продавать своим клиентам что-либо из ассортимента Oracle, получают готовый инструмент, который адаптирован к конкретному бизнесу заказчика посредством соответствующего настроечного аппарата. Средние предприятия, собирающиеся расширять свой бизнес, получают решение, позволяющее при усложнении стоящих перед ними бизнес-задач, не теряя инвестиций в ИТ, плавно перейти к «тяжелой» Oracle E-Business Suite. Заказчики получают гарантию надежности — ведь главная опасность в случае приобретения приложения, разработанного небольшой компанией, заключается в непрочности занимаемой разработчиком позиции на рынке. В любой момент система может остаться без поддержки. В случае партнеров Oracle такой сценарий развития событий невозможен. «Во-первых, устойчивость корпорации Oracle на рынке не подлежит никакому сомнению. А во-вторых, опыт каждого из партнеров практически сразу становится общим достоянием, поэтому даже если компания-партнер по каким-либо причинам уйдет с рынка, ее смогут заменить другие. Система заказчика, таким образом, не окажется в сиротском положении, а будет поддерживаться «приемными родителями», — говорит Алексей Голосов, сам бесшумно «стоящий у руля» «ФОРС» уже более 14 лет.

Владелец и руководитель компании получает инструмент, позволяющий видеть всю картину в целом и отдельные ее фрагменты с необходимой степенью детализации, причем получать всю необходимую информацию и решать возникшие проблемы дистанционно.

«Сейчас мы внедряем эту систему на базе своей компании, — говорит Андрей Тамбовский. — Как в старые времена доктор, изобретший вакцину, опробовал ее на себе, так и мы — на себе испытываем, насколько она жизнеспособна и адекватна бизнесу малых и средних компаний. Нам кажется, что у нее есть будущее». ◀