

Причины неудач проектов внедрения

О предпосылках провала проекта внедрения комплексной информационной системы на предприятии

LOYP AGENCY, 2012 г.

Основной причиной неудач проектов по внедрению автоматизированных систем на платформах ERP является, на наш взгляд, неправильное определение целей проекта либо в принципе отсутствие таковых. Нередко сам проект становится целью, предпосылками к которой в разных компаниях могут являться: стремление головного (зарубежного) офиса к унификации учета (лежащая за рамками бизнес-целей дивизиона), превалирующая над непосредственно бизнесом самореализация иницирующего проект менеджера, неосознанное и поспешное для бизнеса решение собственника в погоне за передовыми «технологиями регулярного менеджмента», освоение выделяемого корпорацией бюджета на IT-технологии. Если истоки проекта сродни перечисленным, то, велика опасность того, что цель внедрения не будет прозрачна для осознания как сотрудниками заказчика, так и консультантами. Отсюда идет изначальная демотивация исполнителей с обеих сторон, а как ее следствие - рутина и неграмотные (поверхностные) проектные решения. Их сопровождают выматывающее деление ответственности на всех уровнях иерархии участников проекта и текучесть кадров. Добавленная ценность такого внедрения для бизнеса компании (а, как следствие, и для макросистемы) сомнительна, но затраты безусловны.

Усугубляет размытость целей некорректное делегирование полномочий на постановку задач консультантам внутри компании-заказчика. Опреде-

ление требований к системе в силу занятости (удаленности) либо прикрытой занятостью некомпетентности в управлении таким проектом первого лица отдается на откуп руководителям подразделений. Происходит разрыв между инициацией (целями проекта, даже когда они проистекают от бизнеса и осознаны управлением) и исполнением. Позиция лидера - «Я решил начать проект и нашел финансирование, а ваша работа - его сделать», тогда как позиция ответственных руководителей более низкого звена - «Мне поручен такой проект (кому же ещё?), значит (видимо) я должен быть компетентен в управлении им и буду активно и ответственно выполнять свою работу». Руководители подразделений, будучи компетентными в своей профессиональной области и являясь авторитетными лидерами внутри компании, часто оказываются некомпетентны в управлении автоматизацией (в силу просто невинной неопытности). Их авторитет и опыт начинают играть не «за», а «против» проекта.

Следуя той логике, что проект внедрения связан с информационным пространством организации, не редко руководителем проекта назначается менеджер по IT. Основные риски такого назначения кроются в том, что он может не обладать должной фактической властью и авторитетом в глазах руководителей функциональных подразделений. Тогда требуется его недюжая способность к лидерству и активная личная позиция для отстаивания интересов проекта. Не стоит забывать, что на руководителе

проекта, как правило, лежит функция управления бюджетом проекта, заключающаяся в контроле и экономии издержек по счетам, выставяемых консалтинговой компанией. Ответственность IT-менеджера за бюджет очень весомый KPI в его мотивации и сформировать объективное представление о стоимости ошибок функциональных руководителей, не зная до конца консалтинговой кухни, достаточно тяжело. Перекос в таком случае, как правило происходит в сторону излишних придирок к консультантам и (что хуже) недооценке прикладываемых ими усилий. Как следствие - падает личная мотивация консультантов, участвующих в проекте, растет негатив в отношениях, а менеджер проекта со стороны внедряющей компании тратит излишнее время на ответы и возражения по этим придиркам (чего не делать он не может, как с точки зрения защиты собственной репутации, так и защиты своего бюджета).

Обратим внимание еще на один фактор. Внедрение комплексных информационных систем не происходит в фирме (какого бы размера она не была) каждый год на потоке. Это реальное событие для компании, откладывающееся отпечатком в ее истории на долгие годы. Соответственно, стоит признать, что у функционального персонала, включая даже грамотных менеджеров по IT, не может быть накоплен должный опыт именно в управлении внедрением.

Менеджерами проекта со стороны внедряющей компании зачастую выступают действительно опытные и профессиональные руководители, прошедшие нелегкую (ненормированную) консалтинговую жизнь. Они видят со стороны все организационные проблемы проекта и стараются их обходить и предвидеть, действуя во многом как психологи внутри компании-заказчика и балансируя в интересах проекта на стыке отношений функциональных руководителей. Но слабым звеном в

управлении проектом такими менеджерами является их мотивация. Как правило, внутри самой консалтинговой компании в краткосрочной перспективе авторитет и вознаграждение менеджера все же зависит от доходности проекта в большей степени, чем от его реферальной успешности. А заказчик сверх согласованного бюджета платит только за свои же ошибки. Происходит так, что компетенция менеджера со стороны исполнителя часто направляется не в сторону качественной реализации существа проекта, а в сторону структурированного доказательства первому лицу заказчика проблем и недочетов со стороны его персонала. А на это нужно потратить много энергии и времени. Как следствие, издержки обеих сторон растут.

Наконец, мотивация самой консалтинговой компании также вносит свою лепту в череду рисков. На самом начальном этапе продажи проекта, опытному менеджеру-консультанту видно рациональное зерно в проекте и прозрачно отсутствие либо наличие факторов неправильного целеполагания, изложенных в самом начале нашей статьи. Но их раскрытие лидеру со стороны заказчика, во-первых - часто дело непростое (и неблагоприятное для консультанта), а во-вторых - чревато тем, что проект будет отложен либо пересмотрен в принципе. Такой исход лишает консалтинговую компанию маржи за продажу дорогостоящих лицензий, получаемой со стороны производителя ERP-платформы. А это гораздо более легкие деньги, чем гонорар за исполнение проекта, и один из ключевых показателей успешности консалтинговой компании в глазах вендора (точнее, его региональных управленцев), дающий право на присвоение регалий и наград, а также доступ к каналам продаж поставщика платформы ERP.

В заключение. Опытный консультант, прошедший несколько крупных внедрений и имеющий личный успех на этом поприще, найдет еще немало причин неудач (и потенциальных рисков) проекта. Но если для Вас прозрачны изложенные здесь - это уже огромный залог к успеху проекта. Надеемся, что это не ущемит позиций компетентных менеджеров среднего звена, но проект внедрения комплексной автоматизированной системы должен быть над ними, то есть быть делом первого лица и доверенного им архитектора. Таким архитектором может стать проектный менеджер, имеющий компетенции в различных областях и обладающий должным

опытом, позволяющим посмотреть на бизнес компании в целом и осмелиться при необходимости пересмотреть в чем-то и деятельность средних руководителей. Информационная система управления - это составляющая актива (бренда) не зависящая в долгосрочной перспективе от сотрудника (и даже от самого высокопоставленного). Она должна быть спроектирована и внедрена именно сверху, в первую очередь - как часть актива компании, а не как инструмент для пользователей. Если Вашей уверенности в этом на текущий момент нет, то лучше не начинать проект сегодня, а попробовать пока обойтись малой кровью.

