



Александр Герман, Baring Vostok: Инвестируем в бизнес, значит инвестируем и в ИТ

27.11.2007



Александр Герман, ИТ-директор группы компаний Baring Vostok.

Российский рынок переживает период бурного развития, растут объемы прямых инвестиций в экономику. Повышение капитализации отечественных предприятий — актуальная задача и популярная тема для обсуждения. О том, как информационные технологии помогают повысить эффективность работы предприятия и увеличить его стоимость, рассказывает Александр Герман, ИТ-директор группы компаний Baring Vostok.

ЧЕЛОВЕК НОМЕРА

Родился в 1958 году.

Окончил факультет физико-математических и естественных наук Российского университета дружбы народов (РУДН). Кандидат физико-математических наук.

В 1993 году ушел с должности доцента РУДН на позицию системного аналитика в компании ABB Industry, одном из российских подразделений международного энерготехнического концерна ABB. Затем в течение шести лет работал менеджером по информационным системам в различных структурах компании Coca-Cola в России.

С 2002 по 2005 год руководил отделом ИТ в кондитерском объединении «Сладко».

С марта 2006-го — директор по ИТ группы компаний Baring Vostok.

Intelligent Enterprise: Александр, вы являетесь ИТ-директором в группе Baring Vostok, занимающейся прямыми инвестициями. Что в данном случае следует иметь в виду, говоря о компетенции в области ИТ, и в чем заключается ваша деятельность?

Александр Герман: Baring Vostok Capital Partners — это компания, которая специализируется на прямых инвестициях в России и других странах СНГ. В чем суть деятельности нашей организации? Привлекаются средства, в основном западные, собирается фонд. Эти деньги вкладываются в российские предприятия. Обычные инвестиционные компании покупают акции на бирже и зарабатывают на разнице котировок. У нас совершенно другая схема работы. Мы выбираем частные предприятия по четко заданным критериям и приобретаем долю в них с целью их развития. На ранних

стадиях приобретаются небольшие, но перспективные компании в «актуальных» областях либо те, которые потенциально имеют возможность расширяться, занимать лидирующие позиции на своем рынке. Такие, что через несколько лет смогут заинтересовать крупных стратегических инвесторов — западных или российских, либо будут выходить на международные рынки капитала через IPO. Естественно, на активно развивающемся российском рынке такие предприятия есть. Компании, которые мы приобретаем, мы называем портфельными. Мы заинтересованы в том, чтобы помочь портфельным компаниям, стараемся содействовать их росту и придавать им международные стандарты. Но для того, чтобы оказывать предприятию реальную помощь, чтобы развивать его, за ним нужно постоянно наблюдать, участвовать в его управлении. Короче, мы должны добавлять какую-то ценность, а не просто ждать и смотреть, как развиваются события. Однако афоризм известного литературного персонажа: «Не учите меня жить, лучше помогите материально» — не является девизом наших взаимоотношений с портфельными компаниями. Если мы хотим зарабатывать деньги, то должны вложить очень много усилий, чтобы предприятие стало реально прозрачным и эффективным, соответствовало международным стандартам. Решение таких задач требует работы юристов, финансистов и инвестиционных директоров. Но сейчас мы пришли к выводу, что этого недостаточно: необходимы специалисты в области человеческого капитала и в области ИТ. Поэтому некоторое время назад у нас появилась позиция ИТ-директора группы компаний, то есть человека, чьей основной задачей является работа с портфельными предприятиями в области ИТ. Как и все наши сотрудники, я нацелен на помощь бизнесу, который проходит путь развития от небольших начинающих предприятий до крупных, известных компаний международного уровня. Соответственно моя задача в том, чтобы информационные технологии работали на увеличение стоимости портфельной компании и повышение ее инвестиционной привлекательности. Думаю, что это новое направление деятельности, по крайней мере для России.

Можно ли в таком случае считать, что между внедрением информационной системы на предприятии и увеличением его стоимости есть прямая связь?

Плохо это или хорошо, но основное увеличение стоимости дает, конечно, не развитие информационных технологий, а финансовые результаты, увеличивающаяся доля рынка, распространение деятельности компании на другие регионы, выход на федеральный уровень и прочие факторы. При оценке компании состояние ИТ может немного добавить к стоимости, но может и снизить ее. Само по себе наличие некой рабочей системы — например, ERP — может быть небольшим преимуществом. Если на предприятиях покупателя и продавца используются, скажем, решения SAP, то это некий плюс. Но не потому, что SAP — это суперсистема, а просто потому, что при смене владельца не нужны будут дополнительные вложения в те же лицензии или в работы по внедрению. В целом же вероятность того, что новый инвестор заменит вашу систему, очень велика. Например, речь может идти о замене почтовой системы MS Exchange на Lotus Notes или наоборот. Но это исключительно вопросы соблюдения единства ИТ-стандартов и уж никак не индикатор того, что какой-то из признанных продуктов на самом деле плох. Конечно, на первый взгляд существование в вашем арсенале продуктов известных производителей, таких как SAP, Oracle или Microsoft, может выступать как некий маркер, позволяющий судить о том, что скорее всего у вас всё организовано нормально.

Однако основное — это не система сама по себе, а то, как у вас смоделированы процессы, которые покрываются ею. Переход с одной системы на другую при правильно организованных процессах всегда значительно проще, чем когда у вас стоит очень гибкая система с богатейшими возможностями, но при этом не опирающаяся на нормально организованные процессы, а, образно выражаясь, «прибитая гвоздями». Ее чуть-чуть «подвинь», и ваши люди уже не могут работать: у них нет понятия о логике процессов, и они в лучшем случае знают только, какую клавишу и в какой момент нужно нажать. Важно, не какой инструмент у вас стоит, стандартный и распространенный на Западе или нет, а как он используется. Он должен поддерживать определенные процессы и обеспечивать необходимый контроль. Необходима гарантия, что та информация, которая, условно говоря, проходит путь от станка до финансовой отчетности, не искажается, что она достоверна и прозрачна. Использование распространенных западных систем, конечно, является плюсом, но не настолько, насколько принято считать. Просто если стоит та же SAP или другая известная система, то, может быть, легче вести процессы контроля, но их еще надо организовать. А с «1С», например, сделать это явно сложнее. Но я знаю примеры, когда решение «1С» доводило до такого уровня, что со стороны внешних специалистов не возникало никаких вопросов: были грамотно организованы процедуры внутреннего ИТ-контроля, обмен информацией шел в соответствии с едиными стандартами и отслеживались все изменения, в том числе в модификации программного кода. И наоборот, если у вас стоит западная система, но при этом можно исказить любые данные и никто это не контролирует, то вся ценность вашей системы для инвестора сводится на нет.

Еще раз подчеркну, что компании, с которыми мы начинаем работать, как правило, небольшие и не очень известные. Наши инвестиции здесь составляют от десятков до нескольких сотен миллионов долларов, и такие системы, как SAP, в подобных ситуациях если и внедряются, то в исключительных

случаях. Мы занимаемся главным образом элементарными вещами, которые им жизненно необходимы. И как следствие этого — работаем с ИТ не как с непосредственным фактором повышения инвестиционной привлекательности, а как с инструментом развития бизнеса, обеспечивающим прозрачность и управляемость.

На что вы обычно обращаете внимание, когда помогаете портфельным компаниям использовать информационные технологии в качестве эффективного инструмента развития бизнеса?

В моей деятельности есть определенные аналогии с работой учителя средней школы. Он начинает работать с учениками в пятом классе, а потом, доведя до одиннадцатого, выпускает их в жизнь и снова берет пятый. Так и я периодически повторяю один и тот же путь: период моей работы с компаниями ограничивается периодом от трёх до семи лет. То есть я наблюдаю множество компаний на определенной стадии их развития. Надо сказать, что сейчас, с бурным развитием рынка, многие из них переходят с одного уровня работы на другой. И нам как фонду прямых инвестиций интересны именно те, которые способны совершить качественный скачок в развитии — например, из региональной фирмы вырасти в компанию федерального масштаба. Всё это совершенно разные предприятия, со своей спецификой ведения бизнеса, своими особенностями роста и развития. Тем не менее есть вещи, обязательные для всех, в связи с чем можно сформулировать целый ряд универсальных рецептов.

Первое — это создание системы внутриорганизационных коммуникаций: необходимо строить нормальную корпоративную сеть. Когда ваша деятельность выходит за рамки одного города, основной риск для вашего бизнеса — потеря управляемости. Должна быть такая связь, которая будет компенсировать невозможность личного присутствия на объектах управления. Нужна телефония, очень легкая в доступе и одновременно экономически эффективная. Нужны стабильные каналы. Интернет, на который часто уповают, подобных возможностей не дает — стабильные каналы дают телекоммуникационные сети. Очень желательно использовать видеокommunikацию: эффективное управление требует постоянного контакта, в том числе визуального. Между тем немногие менеджеры уделяют этому внимание, забывая о том, что не создав качественных дорог, нельзя построить завод. И для России с ее территорией это актуальнее, чем для большинства других стран.

Второе: выход на серьезный масштаб сразу возводит в ранг обязательных программные продукты Business Intelligence. С нашей точки зрения это очень важный момент для менеджмента в той ситуации, когда проблемы управления выходят за пределы города или региона. Если мы хотим понимать, что происходит с нашим предприятием в целом, то данные, касающиеся одного магазина либо отдельного завода, уже не представляют такого интереса, как прежде: за ними не видно общей картины. Раньше этой информации хватало, и по ней можно было ориентироваться. Теперь есть огромное количество данных, которые надо консолидировать, систематизировать, видеть в разных разрезах. Многие считают технологии Business Intelligence излишеством, в чем-то дорогим и не слишком нужным. Не у всех есть понимание того, что они дают. Между тем если компания растет, то внедрение систем бизнес-аналитики иногда должно идти даже с опережением сравнительно с тиражированием транзакционных приложений с одной бизнес-единицы на другую. Причем для региональных компаний вопрос консолидации данных еще существеннее, чем для московских. Столичные фирмы, как правило, растут из единого центра, у них есть явно выраженное ядро, центральная штаб-квартира. Региональные предприятия, развиваясь, чаще строятся по сетевому принципу и образуются путем слияния нескольких примерно равновеликих компаний из разных городов.

При этом они могут работать в различных информационных системах: важно, чтобы они могли консолидировать всю свою информацию на уровне управления бизнесом в целом и соответственно иметь общую картину. На первом шаге этого достаточно. И здесь снова возникает пресловутый вопрос стандартизации. Многие под стандартом понимают использование единой системы. На самом деле если у нас во всех городах установлено, например, одно ERP-решение, это еще не значит, что мы имеем стандарт. Стандарт — это более глубокая вещь. Это система справочников, единых планов счетов, процессов и процедур. Если у нас стоят совершенно разные системы, но они своевременно и надежно выдают консолидированную и стандартизованную информацию, тогда мы можем управлять. А если в одной и той же системе ведутся разные планы счетов и совершенно различная управленческая отчетность, то анализ и сопоставление информации либо невозможны, либо будут даваться ценой колоссальных усилий. И с точки зрения практики управления это все равно ничего не дает.

Цель создания большого предприятия из нескольких — это формирование единого организма с общими принципами управления и едиными бизнес-процессами. Если мы этого не достигаем, значит, у нас просто кучка разрозненных предприятий и ни о каких перспективах увеличения стоимости и инвестиционной привлекательности не может быть и речи. Создание единого организма без стандартизации процессов маловероятно. И здесь роль ИТ трудно переоценить.

Третья вещь, которая является обязательной для растущей компании, — это создание нормальной системы service-desk. Это очень важно, особенно когда возникает вопрос экстерриториальности. Допустим, у вас есть централизованный ИТ-отдел, что очень хорошо и правильно, а пользователи разбросаны по филиалам. Если вы не создали эффективного service-desk, то как только вы начинаете «отчуждать» ИТ-специалиста от того места, где работают пользователи, у вас сразу возникают проблемы. Когда все сидят в одном здании, легко можно «поймать» своего айтишника и быстро решить все насущные вопросы. Ситуация усложняется, если ты его не видишь, находишься в другом городе и не знаешь вообще, что происходит с твоей проблемой. Если система не налажена, сразу начинается цепная реакция: филиалы заводят собственных ИТ-специалистов, которые делают то, что считают нужным, и управлять становится просто невозможно. Или обратная ситуация: в филиалах возникают какие-то проблемы, а центральное руководство о них ничего не знает. Понятно, что результат при этом будет негативным, и хуже всего то, что этот негатив распространяется на весь бизнес. Конечно, создать эффективный централизованный service-desk, который обеспечит деятельность всех филиалов, — не самая простая задача. И, как правило, молодые компании редко с ней справляются. Однако они все-таки пытаются что-то делать в этом направлении, но без правильного подхода усилия не дают должного эффекта. Получается замкнутый круг: пользователи не дают нам сосредоточиться на создании нормального service-desk, а происходит это из-за того, что нет этой самой системы, которая их обслуживала бы. Здесь надо отметить, что эффективность данной функции зависит не только от правильной организации процессов и процедур, но и от того, как ведут себя ИТ-сотрудники. У них должно быть, например, понимание, что продажи — это ключ к успеху компании, а какие-то другие вещи, может быть, менее важны. Сотрудники service-desk должны перестать воспринимать пользователей как людей, которые их все время отвлекают.

Здесь речь уже идет о том, что есть необходимость в людях, обладающих определенными качествами, знаниями и понимающих задачи бизнеса компании...

Да, вопрос кадрового состава очень важен и актуален. Поэтому мы работаем в тесном сотрудничестве с HR.

Основная проблема, на мой взгляд, состоит не в том, чтобы найти ИТ-специалиста. Определенный дефицит, конечно, есть, но постоянно идет подток «снизу». В стабильно работающие организации всегда можно набирать специалистов на нижний уровень, из числа, например, студентов. И если у вас грамотно организован процесс, то вы можете вырастить своих специалистов: подтянуть в проектах, обучать с помощью тренингов. По-моему, значительно сложнее найти людей, которые мыслят категориями не своей прикладной области, а бизнеса, — таких людей, которые понимают, что на данном этапе для компании важнее с точки зрения зрения бизнес-стратегии.

ИТ-специалисты часто считают, что внедрение большой системы ценно само по себе. Они мыслят по принципу: «Это самая крутая система, и мы ее внедрим». Или: «Все на Западе внедряют такую систему, и мы внедрим ее тоже». Или: «Такая система покрывает все наши задачи, это международный стандарт, давайте будем ее внедрять».

Подобный подход совершенно не учитывает того, что нужно компании сейчас и что потребуется ей через три года. Скажем, можно было бы внедрить ERP-систему для небольших предприятий, к примеру MS Navision, которая на три года решила бы тактические задачи; за это время компания вышла бы на новый уровень развития, и тогда уместно было бы приступить к большому решению. Но вместо этого вы долго и упорно внедряете крупную систему, SAP или Oracle E-Business Suite, которая как раз через эти самые три года только-только начинает давать отдачу. И тут приходит новый инвестор со своими стандартами и говорит, что ему такая система не нужна. А эти три года могли быть потрачены на развитие, являющееся базой для увеличения стоимости компании. Людей, которые все это понимают и видят, куда движется бизнес, к сожалению, не так много.

Сейчас довольно много хороших CIO, которые мыслят категориями менеджмента. Но не хватает специалистов по управлению ИТ уровнем ниже — например, менеджеров, которые руководят подразделениями, отвечающими за серверы и администрирование сети. Не обязательно, чтобы такие люди имели специальное бизнес-образование, но они не должны быть «чистыми технарями». Потому что если они исходят исключительно из соображений технического совершенства того арсенала, с которым работают, то скорее всего они не смогут в определенный момент времени приобретать действительно подходящее для того или иного этапа развития оборудование и адекватно развивать сеть. То есть не смогут в контексте развития бизнеса решать, казалось бы, все те же технические задачи. Еще важнее человек, отвечающий за приложения, на которых строится деятельность компании. Если он зациклен на том, что эта программа — лучшая, он дальше не двинется. Не бывает плохих и хороших систем, бывают разные задачи у бизнеса. Научить ИТ-специалистов мыслить управленческими категориями — задача очень серьезная и актуальная.

И, конечно, приятно видеть в наших портфельных компаниях толковых, грамотных людей, которые постоянно развиваются. Но даже если на предприятии, куда мы приходим, работают опытные и способные люди, у нас все равно есть чему их научить, — в силу специфики своей работы мы обладаем значительным опытом и в своем роде уникальным интеллектуальным капиталом.

А каким образом вы можете донести свои знания и передовые идеи? Каковы механизмы вашего во многом, наверное, личного влияния на портфельные компании в области развития ИТ?

Варианты взаимодействия с компанией есть разные. В каких-то случаях, где ИТ-отдел не имеет достаточного опыта, я лично могу руководить проектами по тем или иным направлениям, то есть принимать необходимые решения и претворять их в жизнь. Иногда, если в компании идет крупный ИТ-проект, я могу входить в состав управляющего проектного комитета, высказывать определенные мысли, предлагать оптимальные решения, что-то подсказывать.

Здесь помощь скорее консультационного характера. Есть вариант, когда в компании существует управляющий комитет по ИТ, куда входят представители бизнеса и ИТ-направления. По сути это совет директоров по ИТ, который рассматривает весь спектр вопросов, связанных с информационными технологиями, и я участвую в его работе. Где-то я просто просматриваю ежегодный бюджет или стратегию развития и задаю какие-то вопросы.

Бывает, что присутствую на некоторых заседаниях совета директоров портфельной компании, когда рассматриваются ИТ-вопросы. Конечно, я работаю как с портфельными компаниями, так и с нашими инвестиционными директорами и специалистами, которые непосредственно контактируют с ними по тем или иным бизнес-вопросам, и могу обращаться к ним, если у меня возникают какие-то сомнения. То есть спектр воздействия весьма широкий.

Могу сказать, что, как правило, руководители портфельных компаний бывают очень заинтересованы во внешнем присутствии ИТ-специалиста. Потому что в 80—90% случаев со своими ИТ-службами у них возникают вопросы, разобраться с которыми очень нелегко. Их беспокоит проблема целесообразности тех или иных решений. Иногда они просто хотят услышать мнение со стороны, иногда ждут от нас позитивного влияния на ИТ-процессы. Но таких ситуаций, когда мы высказываем какое-то аргументированное мнение, а кто-то с ним не соглашается только потому, что оно наше, обычно не возникает. Политика Baring Vostok Capital Partners — нести ценности, связанные с культурой управления. Мы их не навязываем, но должны дать нашим предприятиям то, что повысит их привлекательность для инвесторов. И руководство портфельных компаний заинтересовано в этом так же, как и мы.

Поэтому в любом случае речь идет о консультациях или о дискуссиях, а не о шумном выяснении отношений. Но в принципе возможностей влиять много, и я бы даже сказал, что на все иногда элементарно не хватает времени.

О компании

«Бэринг Восток» — старейшая в России компания, занимающаяся прямыми инвестициями на постсоветском пространстве. С 1994 года в экономику России и других стран СНГ привлечено более 2,2 млрд. долл. В портфеле «Бэринг Восток» более пятидесяти компаний из сферы финансовых услуг, нефтяной и газовой отрасли, областей телекоммуникаций и средств массовой информации, потребительского сектора. Это, например, такие известные игроки, как «СТС Медиа», «ВымпелКом», «Голден Телеком», банк «Каспийский», «Европлан», Центр финансовых технологий, «Баррен Энерджи», Сыктывкарский ЛПК, «Сладко», «Боржом», «Яндекс», OZON.ru. Среди инвесторов фондов «Бэринг Восток» — международные финансовые институты, пенсионные фонды, правительственные инвестиционные корпорации, университетские фонды из Америки, Европы и Азии. «Бэринг Восток» входит в состав «Бэринг Прайвит Эквити Партнерс Интернэшнл» — группы управляющих фондами прямых инвестиций в СНГ, Европе, Индии и Юго-Восточной Азии с активами в объеме 3,5 млрд. долл.