

Максим Гвоздев

Lean4systems, CEO, IAMCP Russia Board member

www.lean4systems.ru, m@l4s.ru

Рекомендации по выбору подрядчика для поддержки ИТ инфраструктуры бизнеса

(для неспециалистов: ИТ = «информационные технологии» и производные от этого)

У этой статьи есть конкретная цель: дать читателям (оперативным и ИТ руководителям среднего, малого, а может быть и крупного бизнеса) инструмент, который позволит с минимальными затратами времени и других ресурсов провести выбор подрядчика для оказания долговременных услуг по поддержке ИТ инфраструктуры компании.

Мы понимаем, что уровень знаний читателей в области ИТ и понимание задач по их обслуживанию может отличаться, поэтому статья разворачивается в виде глав, «подводящих» непосредственно к алгоритму выбора. Как правило, название главы дает читателю ясное представление о ее содержании. Если тема кажется читателю понятной, то не тратьте время, переходите к следующей главе. В конце концов, всегда можно вернуться, если потребуется.



1. История разработки рекомендаций. Благодарности.

Разработка рекомендаций была инициирована Российской секцией IAMCP (International Association of Microsoft Channel Partners – Международная Ассоциация Партнеров Microsoft) весной 2011 года. Цель, которую ставит себе Российская секция Ассоциации – сделать членство в ней своеобразным «знаком качества» на рынке ИТ услуг. Одним из направлений деятельности мы выбрали разработку полезных материалов, которые предоставляются потребителям ИТ услуг от лица Ассоциации на безвозмездной основе. Разработку таких материалов проводят участники Ассоциации за счет своих собственных ресурсов.

Инициатором разработки и одним из авторов Рекомендаций выступил Максим Гвоздев, Генеральный директор Lean4systems Group, член Совета Директоров Российского отделения IAMCP, Директор по работе с потребителями и поставщиками ИТ услуг. Обсуждение на Совете Директоров подтвердило, что проблема выбора Заказчиками Исполнителя для оказания ИТ услуг общеизвестна и актуальна на рынке. ИТ услуги сегодня нужны практически всем, организации, предлагающие такие услуги, многочисленны, выбирать есть из кого. Но конкретная практика, как правило, вызывает проблемы практически на всех этапах процесса: формулирования критериев отбора, формирования запроса на информацию к заинтересованным участникам, верификация и оценка полученной информации, интерпретация итоговых результатов и осуществление конечного выбора. Результатом несовершенства процесса могут являться потери от недостаточного качества обслуживания или необоснованно высокой стоимости.

Проведенное в ходе подготовки Рекомендаций исследование подходов к выбору подрядчика для оказания ИТ услуг позволило выявить ОБЪЕКТИВНЫЕ причины упомянутых выше затруднений, принципиально неустранимые в рамках устоявшихся походов. Этот анализ позволил так же предложить принципиально новый подход к поиску и выбору подрядчика для осуществления долговременных услуг по поддержке ИТ инфраструктуры предприятий.

Обращаем внимание читателей, что этот подход, к сожалению, неприменим напрямую к ИТ услугам проектного характера (таким, например, как внедрение ERP, CRM или другой корпоративной системы). Разработка рекомендаций для таких (проектного характера) ИТ услуг запланирована Российским отделением IAMCP на будущее.

В разработке этих Рекомендаций оказали неоценимую помощь и являются полноправными соавторами:

Данил Динцис: координатор Российской секции IAMCP с 2007 г., руководитель направления в Центре «Специалист» www.specialist.ru, dinzis@specialist.ru, iamcp@live.ru

Анна Макеева: руководитель отдела Crosys Systems, www.crosys.ru, anna@crosys.ru

Отдельную благодарность хочется выразить представителям Microsoft:

Евгению Воронину - Partner Strategy and Programs Lead

Анне Альбовой – MPN Lead

Наталии Болдыревой – CPE Lead

А также много сделавшему для поддержки IAMCP в России Виталию Ожигову.

Деятельность Российской секции IAMCP осуществляется на основании личной инициативы ее членов, но мы благодарны руководителям Российского офиса Microsoft за постоянное внимание к деятельности Ассоциации, помощь ресурсами (в первую очередь – предоставлением помещений для собраний членов Ассоциации), участие в наших встречах и предоставлении информации о планах деятельности корпорации в России и мире «из первых рук».

2. Что такое ИТ инфраструктура компании и ее поддержка

В понятие ИТ инфраструктуры компании мы включаем все виды оборудования и программного обеспечения, которые использует персонал компании для решения бизнес-задач.

К оборудованию относятся:

- Персональное оборудование: технические средства, при помощи которых происходит ввод и вывод информации непосредственно пользователями (персональные компьютеры, ноутбуки, планшеты, смартфоны, нетбуки и т.п.)

- Серверное оборудование: средства общего хранения и обработки данных, а так же управления обработкой информационных потоков.

- Периферическое оборудование: средства, предназначенные для выполнения специфических задач ввода-вывода и обработки информации (принтеры, сканеры, хранилища данных и т.п.)

- Сетевое оборудование: оборудование, при помощи которого происходит обмен информацией между персональным оборудованием, серверами, периферическим оборудованием, внешним миром (роутеры, свичи, wifi, провода и т.п.)

Программное обеспечение классифицируется по 2 измерениям: системное/прикладное и персональное/общего пользования (сетевое).

Программное обеспечение	Прикладное - предназначено для решения конкретных бизнес-задач в режиме ввода/вывода информации пользователем	Системное – обеспечивает функционирование оборудования и прикладного программного обеспечения
Персональное - предназначено для индивидуального использования конкретным пользователем	Редактор текста, электронная таблица, браузер для выхода в интернет, графический редактор, редактор презентаций и т.п.	Операционная система персонального оборудования, драйверы для устройств и т.п.
Сетевое – предназначено для использования несколькими пользователями в режиме взаимодействия	ERP, CRM или учетная система, электронная почта, антивирус (установленные в сети), корпоративный портал и т.п.	Серверное программное обеспечение для обеспечения возможности работы компьютеров в сети, система управления базами данных (СУБД) и т.п.

В любой компании используются все виды оборудования и программного обеспечения из перечисленных. Хозяйство довольно большое и неоднородное, требующее поддержания в нем порядка.

В понятие поддержки ИТ инфраструктуры включается решение следующих типов задач.

1. В отношении оборудования:

- a. Планирование конфигурации оборудования, необходимой для решения бизнес-задач, с учетом современного уровня и перспективных достижений ИТ
- b. Приобретение нового оборудования.
- c. Ввод оборудования в эксплуатацию, настройка
- d. Обучение персонала использованию оборудования
- e. Отслеживание, приобретение, использование расходных материалов, совместимых с оборудованием
- f. Профилактические работы, обслуживание

- g. Ремонт вышедшего из строя оборудования. Обеспечение непрерывности работы при выходе оборудования из строя
 - h. Утилизация старого оборудования (как правило, часть модулей выводимого из эксплуатации оборудования может быть использована)
 - i. Управление поддержкой оборудования
2. В отношении программного обеспечения (ПО):
- a. Планирование конфигурации ПО, необходимой для решения бизнес-задач, с учетом современного уровня и перспективных достижений ИТ.
 - b. Приобретение ПО
 - c. Инсталляция, настройка
 - d. Контроль выхода обновлений
 - e. Контроль, обеспечение совместимости разных версий различных видов ПО. Переход на новые версии
 - f. Адаптация ПО в соответствии с изменяющимися потребностями бизнеса
 - g. Взаимодействие с поставщиками по вопросам производительности, лицензирования, по возникающим инцидентам
 - h. Обслуживание ПО (администрирование, настройка прав доступа и т.п.)
 - i. Резервное копирование данных
 - j. Обеспечение информационной безопасности
 - k. Обучение персонала
 - l. Вывод из эксплуатации не являющегося необходимым ПО
 - m. Управление поддержкой ПО

Даже простое перечисление типов объектов ИТ инфраструктуры и видов обслуживания доказывает высокий уровень сложности решаемых задач, что требует высокой квалификации от исполнителей. Некачественное выполнение задач поддержки ИТ инфраструктуры может привести, в частности, к временной остановке деятельности компании, недовольству клиентов и существенным материальным потерям. Эти простые истины на сегодняшний день полностью осознаны бизнес-сообществом, предприниматели и руководители компаний уделяют должное внимание и ресурсы вопросам качественной поддержки ИТ инфраструктуры.

3. Кто оказывает компаниям услуги по поддержке ИТ инфраструктуры? Достоинства и недостатки разных исполнителей.

Наиболее распространены следующие типы исполнителей, осуществляющих поддержку ИТ инфраструктуры компаний. На практике часто встречается совмещение услуг разных типов исполнителей в одной компании.

1. Внутренняя ИТ служба – штатные сотрудники компании, получающие в ней зарплату
2. Фрилансеры – ИТ специалисты, не являющиеся сотрудниками компании и оказывающие услуги на договорной основе
3. ИТ-компании, специализирующиеся на узкой области ИТ услуг
4. Многопрофильные ИТ-компании, обеспечивающие комплексную поддержку ИТ инфраструктуры

Мы постарались свести результаты анализа в приведенные ниже таблицы. Мы сознательно не приводим рекомендаций, поскольку вопрос оптимальности того или иного типа исполнителей существенно зависит от размера организации, задач ИТ поддержки, организационной культуры организации, ее местоположения и других факторов.

Внутренняя ИТ служба	
Сильные стороны	Слабые стороны
1. Глубокое понимание бизнес-задач конкретной организации 2. «Патриотизм» в отношении организации (там, где он имеет место)	1. В небольших организациях практически невозможно обеспечить сбалансированность ИТ ресурсов и ИТ задач, в результате часть ресурсов используется не в полную силу, а часть задач все равно не решается. 2. Риски качества обслуживания, связанные с ограниченными ресурсами ИТ отдела (если специалист заболел, ушел в отпуск, уволился, его некому оперативно заменить)
Возможности повышения эффективности работы	Угрозы эффективности работы
В крупных организациях: выделение ИТ службы в самостоятельный центр прибыли, ориентированный и на нужды компании, и на внешний рынок	1. Потенциальная подверженность коррупции со стороны поставщиков оборудования, программного обеспечения и профессиональных услуг 2. Отсутствие измеримых критериев эффективности работы и/или контроля приводит к отказу сотрудников от ориентации на удовлетворение потребностей организации и отдельных пользователей. «Зарплата идет – можно ничего не делать»

Фрилансеры	
Сильные стороны	Слабые стороны
Относительно низкая цена услуг	1. Низкий уровень ответственности за результат, высокие риски (фрилансер может заболеть и его некому заменить; если заказов нет, фрилансер «выкладывается» в полную силу, если появляется более выгодный заказ, фрилансер может в любой момент «отодвинуть» исполнение менее выгодного) 2. Как правило, узкий круг оказываемых услуг
Возможности повышения эффективности работы	Угрозы эффективности работы
Эффективно привлечение для выполнения редких специализированных заказов, не являющихся критически важными для бизнеса	Появление более выгодного заказа в период выполнения Вашего.

ИТ-компании, специализирующиеся на узкой области ИТ услуг	
Сильные стороны	Слабые стороны
1. Высокий уровень профессионализма в области специализации 2. Возможно предоставление относительно низких цен на услуги за счет отлаженных процессов 3. Возможно предоставление относительно низких цен на оборудование и ПО за счет особых условий работы с поставщиками	Ограниченный кругозор, невозможность комплексного подхода к поддержке ИТ инфраструктуры
Возможности повышения эффективности работы	Угрозы эффективности работы
Целесообразно использовать для поддержки тех частей ИТ инфраструктуры, для которых содержание собственного штата специалистов менее эффективно	Низкое качество менеджмента

Многопрофильные ИТ-компании	
Сильные стороны	Слабые стороны
1. Высокий уровень профессионализма в областях специализации 2. Возможно предоставление относительно низких цен на услуги за счет отлаженных процессов 3. Возможно предоставление относительно низких цен на оборудование и ПО за счет особых условий работы с поставщиками 4. Сокращение транзакционных издержек («принцип одного окна»)	(Возможно) Относительно более высокая стоимость услуг за счет более высоких затрат на управление компанией
Возможности повышения эффективности работы	Угрозы эффективности работы
Комплексное предоставление услуг избавляет от возможных конфликтов при возникновении инцидентов «на стыке» разных элементов ИТ инфраструктуры (например, если непонятно, вызвана ли проблема оборудованием, системным или прикладным программным обеспечением)	Трудно определить обоснованность цены за комплексные услуги.

4. Выбор внешнего исполнителя для обслуживания ИТ инфраструктуры

Настоящая глава состоит из трех частей. В первой рассказано о «традиционном подходе», с которым автор статьи знаком по опыту 15 лет проведения и участия в «тендерах на выбор подрядчика по оказанию ИТ услуг», как в роли Заказчика, так и Исполнителя. Объясняется, почему данный «традиционный» подход объективно не может обеспечить корректный выбор оптимального подрядчика.

Во второй части описывается модель рынка услуг по поддержке ИТ инфраструктуры, объясняется его функционирование и проводится типологизация различных участников рынка в координатах цена-качество услуг.

В третьей части, на основе разработанной модели, приводится алгоритм выбора оптимального исполнителя услуг.

Если первая часть не представляет для Вас интерес, рекомендуем сразу перейти ко второй части. Ее прочтение принципиально важно для понимания подхода к организации выбора подрядчика для обслуживания ИТ инфраструктуры.

4.1. «Традиционный подход» к выбору подрядчика по обслуживанию ИТ инфраструктуры

Как правило, приступая к выбору подрядчика для обслуживания ИТ инфраструктуры, Заказчик рассчитывает на результат, оптимальный по соотношению «цена-качество». Традиционный подход к предпологает проведение «Тендера (конкурса и т.п.) по выбору подрядчика».

Фундаментальным основанием «традиционного подхода» являются 2 утверждения, предполагающихся изначально верными и очевидными:

- Заказчик может четко сформулировать измеримые критерии оценки и сопоставления участников.
- На основании информации, предоставленной кандидатами по требованию Заказчика, в результате ее приведения в сопоставимый вид и ранжирования рейтингов можно выбрать «идеального» для данной организации Подрядчика.

Практика «разбивает в пух и прах» эти базовые утверждения. И вот почему.

А) Заказчик объективно не в состоянии сформулировать измеримые критерии оценки и сопоставления участников по качеству услуг.

На практике качество ИТ сервисов определяется пользователями и может быть разделено на техническую и эмоциональную составляющие.

Техническая составляющая качества еще хоть как-то может основываться на сопоставимых критериях (скорость реакции, скорость разрешения инцидента, % повторных обращений по инциденту и т.п.) Но для того, чтобы поставить задачу участникам Тендера на предоставление информации по техническим параметрам качества сервиса, персонал предприятия-заказчика должен предварительно провести большую работу по анализу и описанию возможных типов задач ИТ сопровождения и измеримых показателей их решения, чтобы участники Тендера далее могли представить свои предложения по этим техническим параметрам в сопоставимом виде.

Эмоциональная же составляющая качества включает чисто субъективные оценки пользователей в отношении специалистов и процессов Подрядчика: доброжелательность, профессионализм, стремление помочь, человеческое участие и т.п. Данные показатели невозможно учесть ни на стадии проведения выбора подрядчика, ни на стадии заключения договора, однако именно они, по опыту, определяют не менее 50% случаев недовольства работой Подрядчика со стороны Заказчика.

Самый популярный пример таких «критериев»: новый Главный бухгалтер компании отказывается от услуг компании, поддерживающей 1С, и настаивает на заключении договора с уже известной ему компанией, потому что сейчас «мальчик бестолковый какой-то приходит обновлять программу». Это

очень распространенный критерий действия эмоциональной составляющей качества, которую невозможно учесть в процессе проведения тендера.

Б) Заказчик не в состоянии сформулировать измеримые критерии оценки и сопоставления участников по стоимости услуг

На практике цена фактически оказанных ИТ сервисов определяется как произведение почасовой ставки работы специалистов на истраченное время, как плата за инциденты или как «абонентская плата» (возможны смешанные варианты). На этапе проведения тендера данные о ценообразовании по всем этим моделям от разных участников несоизмеримы как между собой (за исключением модели «все включено за фиксированную абонентскую плату»).

Модели, основанные на сравнении «почасовой ставки» содержат риск потерь в результате выбора организации с низким уровнем квалификации персонала («студент» решает задачу клиента за 8 часов по ставке 1000 рублей в час, а специалист решил бы ее за 0,5 часа по ставке 3000 рублей).

Модели, основанные на «абонентской плате», но не отвечающие принципу «все включено», содержат риск потерь в результате «сжатия» списка услуг, входящих в абонентскую плату, с последующей дополнительной оплатой услуг, не включенных в этот список.

Наконец, инцидентная модель, как и в случае с техническими показателями качества сервиса, требует от Заказчика провести большую работу по анализу и описанию возможных типов задач ИТ сопровождения, что не под силу большинству Заказчиков из малого и даже среднего бизнеса в связи с отсутствием в штате персонала с необходимым уровнем квалификации.

В) В результате «маркетингового искажения» представляемой кандидатами информации и в связи с высокой стоимостью верификации, уровень содержательности собранной в ходе Тендера информации не позволяет делать сколько-нибудь обоснованных заключений.

Помимо показателей цены и качества (обсужденных выше) на практике учитываются и другие показатели (финансовая устойчивость, срок работы на рынке, наличие сертифицированных сотрудников, отзывы существующих клиентов и тп).

Законное стремление участников тендера к выигрышу приводит к тому, что такая информация зачастую «приукрашивается». При этом стоимость верификации такой информации, как правило, существенна, и из-за этого данная информация принимается Заказчиком «на веру», без проверки.

Соответственно, ценность учета такого рода информации для оправдания выбора Подрядчика как минимум неоднозначна, если не сомнительна.

Вывод: поддержка ИТ инфраструктуры компании является настолько сложным и многогранным набором задач, что традиционный подход к проведению тендера, основанный на описании задач, сборе предложений заинтересованных лиц с предлагаемыми параметрами цены и качества исполнения задач и последующее ранжирование предложений не может привести к объективному выбору лучшего исполнителя по критериям цена/качество.

По нашему мнению, эта неприменимость традиционного подхода, вместе с несовершенством природы человека, привела к соблазну проведения «заказных» тендеров и коррупции в сфере ИТ.

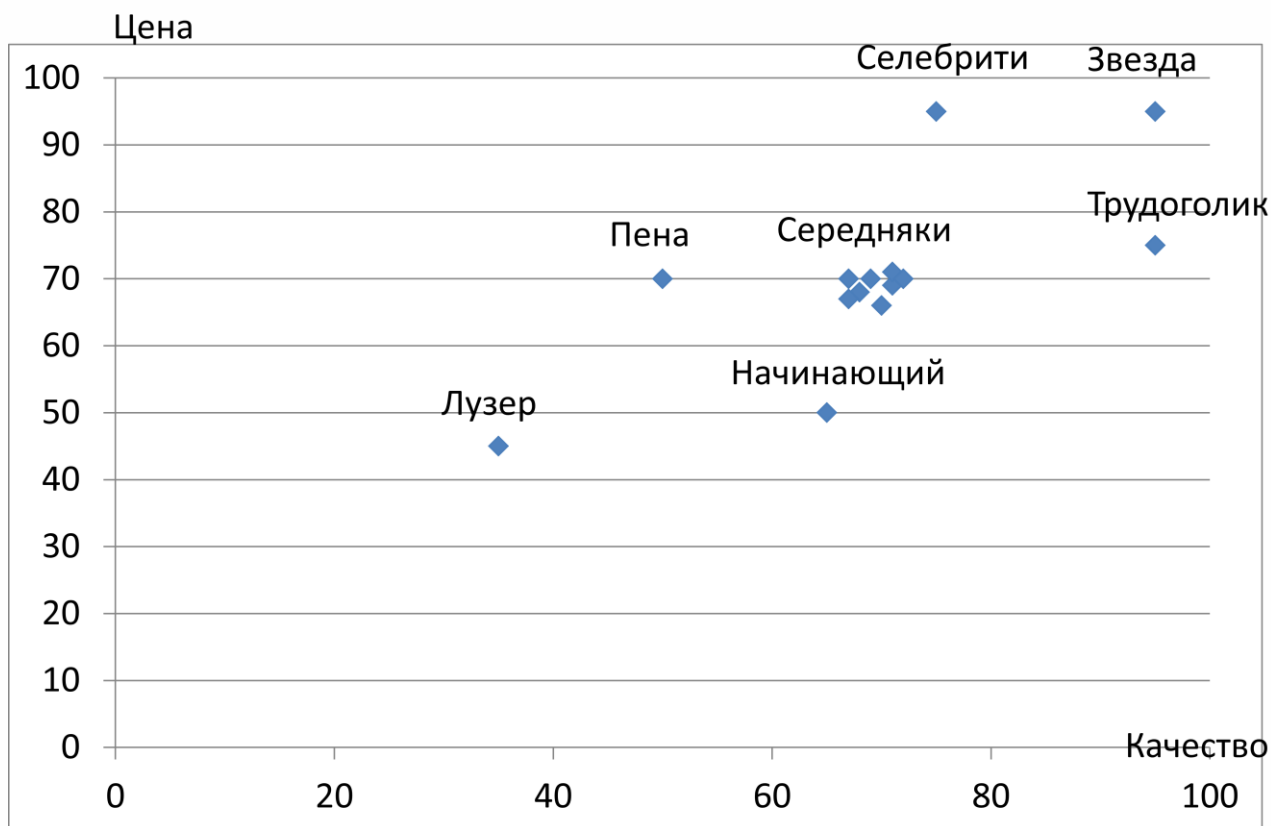
4.2. Модель рынка поддержки ИТ инфраструктуры.

Итак, в предыдущей главе мы выяснили, что объективный тендер для выбора подрядчика по обслуживанию ИТ инфраструктуры принципиально невозможен. Почему же не все Заказчики «посыпают голову пеплом»? Наоборот, существенная, не менее 50%, часть заказчиков вполне удовлетворена своими подрядчиками и не планирует менять их в обозримом будущем.

Причина сложившейся ситуации в том, что рынок ИТ сервисов отличается высоким уровнем конкуренции. В условиях высокой конкуренции и свободного «перетекания» специалистов происходит «выравнивание уровней сервиса», предлагаемых различными организациями. Таким образом, даже проводя необъективный тендер, но проводя его разумно, вероятность полностью разочароваться в результатах выбора все таки ниже, чем вероятность получить удовлетворительный уровень сервиса.

Вторым важным фактором, обеспечивающим удовлетворенность Заказчиков, является гибкость подрядчиков, их реагирование на замечания Заказчиков по качеству обслуживания и соответствующее повышение качества сервиса. Движущей силой такой гибкости так же является конкуренция: предприниматели в сфере ИТ по своему опыту давно поняли, что удержание существующего заказчика обходится в десятки раз дешевле, чем привлечение нового, и прикладывают значительные усилия к сохранению и повышению уровня удовлетворенности Заказчиков.

Как же работает рынок? Сделаем мысленный эксперимент: предположим, что Заказчик заключил бы договоры на ИТ сопровождение со всеми участниками Тендера, поручал бы им «параллельно» выполнять работы по поддержке ИТ инфраструктуры, а по итогам года работы сравнил бы стоимость и качество услуг каждого из них. Предположим так же, что качество оценивалось бы простым суммированием «оценок», выставленных каждым пользователем ИТ сервисов каждому Подрядчику, по 5-балльной шкале. Что бы мы увидели на графике «цена-качество»?



На диаграмме приведены ВОЗМОЖНЫЕ типы подрядчиков, на каждом конкретном рынке могут присутствовать не все из них.

Основная масса исполнителей попадет в категорию **Середняки**: Подрядчики, обеспечивающие среднее качество при среднем уровне цен.

Ярко выделится в общем кругу **Звезда**: Подрядчик, оказывающий услуги заметно более высокого качества, по высоким ценам.

Но еще более ярко будет выделяться **Трудоголик**: Подрядчик, при заметно более высоком качестве предлагающий средние или незначительно более высокие цены. Таких исполнителей любят, но они остаются такими только до тех пор, пока количество их Заказчиков не позволит им вознестись к Звездам.

Возможно, хотя и не обязательно, в кругу исполнителей будет и **Начинающий**: Подрядчик, при заметно более низких ценах обеспечивающий среднее или незначительно более низкое качество.

Распространенными, хотя и не очень любимыми Заказчиками из малого и среднего бизнеса являются **Селебрити**: Подрядчик, при заметно более высоких ценах обеспечивающий качество среднее или незначительно выше среднего.

Иногда встречаются те, кого мы относим к категории **Лузер**: Подрядчик, предлагающий низкие цены, но при этом неспособный поддерживать даже среднее качество обслуживания. Их лозунг: «мы делаем вид, что работаем, а вы – что нам платите».

Наконец, печальна судьба исполнителей типа **Пена**: Подрядчик, предлагающий средние цены, но при этом неспособный поддерживать даже среднее качество обслуживания. Такие обслуживают клиента, пока ему не подвернется хотя бы Середняк.

Исполнители, оказывающие услуги качеством выше среднего по ценам ниже средних, так же, как и исполнители, оказывающие по высоким ценам услуги «нижесреднего» качества, в жизни встречаются так редко, что мы не стали давать им отдельных наименований.

4.3. Алгоритм выбора оптимального подрядчика для поддержки ИТ инфраструктуры бизнеса.

Понимание структуры рынка, возможных типов подрядчиков позволяет по-новому поставить задачу тендера на выбор оптимального исполнителя и разработать новый алгоритм выбора.

Задача проведения тендера по выбору подрядчика, по нашему мнению, состоит в следующем:

- 1) Определить приоритетные типы, желательные для сотрудничества, исходя из задач Заказчика (например, Трудоголики, Середняки, Начинающие). Приоритетность в данном случае будет зависеть от того, что именно (Цена или Качество услуг) составляет приоритет Заказчика.
- 2) Определить типы, которые необходимо «отсечь» в ходе тендера (например, Селебрити, Пена, Лузеры)
- 3) Сформулировать условия конкурсного отбора и требования к информации, предоставляемой кандидатами, таким образом, чтобы выявить принадлежность кандидатов к тому или иному типу и отсеять относящихся к нежелательным типам, сохраняя разумной **СТОИМОСТЬ И СРОК ПРОВЕДЕНИЯ ТЕНДЕРА**.
- 4) Разработать процедуру окончательного выбора, учитывая, что в любом случае этот выбор будет субъективен.

Решение этих задач в значительной мере зависит от бизнес-задач Заказчика. Мы в своем анализе рассмотрели 2 ключевых бизнес-задачи, которые достаточно однозначно определяют алгоритм выбора подрядчика.

Бизнес-задача №1. Подрядчик для поддержки ИТ инфраструктуры должен быть публично известен на рынке, для того чтобы факт работы с ним обеспечивал повышение инвестиционной привлекательности Заказчика. Типовая ситуация: Заказчик готовится к размещению своих ценных бумаг на рынке (например, выходя на IPO).

Таким требованиям соответствуют исполнители с типом Звезда и Селебрити. Уровень цен этих исполнителей приблизительно одинаков (выше среднего), уровень качества не ниже среднего по рынку. Список таких исполнителей можно найти в любом рейтинге ИТ компаний. С учетом ранее описанных ограничений на возможность объективной оценки различных предложений, для совершения разумного и обоснованного выбора в данных категориях рекомендуем ограничиться сбором коммерческих предложений от интуитивно выбранных кандидатов в исполнители и личными встречами для выявления и исключения возможной личной психологической несовместимости персонала.

Бизнес-задача №2. Получить максимальное качество поддержки ИТ инфраструктуры по цене не выше средней по рынку.

Основываясь на таком понимании задач проведения Тендера, мы, разработали следующий алгоритм поиска Исполнителя.



Легко видеть, что все шаги приведенного алгоритма требуют минимальных затрат ресурсов компании, получаемая в ходе исполнения алгоритма информация легко верифицируема. На выходе процесса отбора по предложенному алгоритму окажется одна или несколько компаний, которые:

- предлагают цены не выше среднерыночных;
- экономно расходуют свои ресурсы;
- достаточно долго работают на рынке, имеют удовлетворенных клиентов и значительный опыт;
- подтверждают на практике свою способность быстро адаптировать процессы для исправления негативных практик;
- дорожит своей репутацией и ориентирована на долгосрочное сотрудничество;
- персонал которых имеет минимальную степень личной несовместимости с будущими пользователями их услуг.

Выбранная из этого круга компания с максимальной вероятностью будет относиться к желаемому типу (Трудоголик, Середняк или Начинающий).

Если по результатам отбора на всех шагах осталось несколько компаний-кандидатов, то окончательное решение должно быть принято уполномоченным на то стейкхолдером единолично или в режиме коллегиального решения. Еще раз обращаем внимание, что для услуг по сопровождению ИТ инфраструктуры осуществление «идеального» выбора по результатам сбора предварительной информации принципиально невозможно. Большее значение имеет адаптивность выбранной организации, ее способность подстраивать свои процессы под реальную практику взаимодействия с Заказчиком для обеспечения удовлетворенности пользователей.

5. Ограничения предложенной методики

Мы видим следующие ограничения для использования предложенной методики:

1. Предложенная методика не является средством исключения коррупции при выборе подрядчика. Мы считаем, что коррупция – это личный фактор, если лицо, принимающее решение или влияющего на него, нацелено на коррумпированность, то оно будет соответствующим образом влиять на принятие решения при любой применяемой методике. Наш совет по этому поводу: полномочия по организации выбора подрядчика следует передавать лицу, по своим моральным качествам невосприимчивому к коррупции.

2. С точки зрения услуг методика работает для продолжительных по времени услуг, в ходе оказания которых пользователи Заказчика получают созданную исполнителем ценность многократно и за период взаимодействия имеют возможность составить устойчивое мнение об их качестве.

3. Имеется возможность соотнесения цены оказываемых услуг с ценностью, созданной в ходе их оказания, многократно в течение периода оказания услуг.

4. Пользователи, оценивающие качество оказания услуг, многочисленны, разнородны и относительно независимы, что обеспечивает объективность в оценке ими услуг исполнителя.

С учетом этих ограничений, модель должна хорошо работать для таких услуг, как комплексное сопровождение ИТ инфраструктуры в целом или ее составных частей (оборудования, системного и прикладного программного обеспечения).

В то же время, с учетом приведенных ограничений, модель не будет работать при выборе партнера для оказания услуг проектного характера, таких как, например, внедрение ERP системы, разработка заказного специального программного обеспечения и т.п.

Разработка рекомендаций по выбору партнера для оказания ИТ услуг проектного характера предполагается Российской секцией IAMCP в перспективе.

Об IAMCP:

Международная ассоциация компаний-партнеров Майкрософт (The International Association of Microsoft Channel Partners, IAMCP) – это ведущая организация, ориентированная на деловое взаимодействие внутри экосистемы партнеров Майкрософт с более чем 100 отделениями в более 40 странах по всему миру. Партнеры IAMCP представляют доверенное независимое мнение сообщества партнеров Майкрософт.

Партнеры IAMCP имеют возможность оказывать влияние на Майкрософт, государственные законодательные органы и средства массовой информации. Посредством систематических мероприятий и онлайн встреч, члены сообщества могут обсуждать и делиться передовым опытом, лучшими практиками и учиться у своих коллег, чтобы развивать и улучшать собственный бизнес.

Как вступить: http://www.iamcp.org/?page=Join_Us

Годовой членский взнос: \$50 – индивидуальное членство, \$100 - корпоративное

Контакты IAMCP

www.iamcp.org

<https://www.facebook.com/#!/groups/iamcpru/>

<http://iamcpru.wordpress.com/>

iamcp@live.ru