

Универсальная формула успеха

«Синимекс» удалось рассчитать ее с помощью стратегических клиентов



Беседовала: Мария Ермакова

Расходы банков на ИТ-технологии растут непрерывно, а потому для бизнеса, как никогда, становится актуальной оценка эффективности как собственно предлагаемых информационных решений, так и репутация тех, кто их внедряет. Действительно ли кризис обострил конкуренцию в пуле разработчиков программного обеспечения для финансового сектора и заставил их более активно искать нестандартные подходы к выполнению проектов, сокращающих издержки банков? С этого вопроса начался наш разговор с директором по развитию бизнеса компании «Синимекс» Андреем Сыкулевым.

Андрей СЫКУЛЕВ: Кризис часто принято рассматривать как катализатор определенных процессов. Если речь идет о качественном развитии банковских ИТ, то происходящее оживление в этой

сфере связано скорее не столько с волнениями на рынке, сколько с очевидной и, на мой взгляд, закономерной эволюцией ИТ-департаментов банков.

У меня есть основания для таких выводов: компания «Синимекс» работает с финансовыми институтами довольно давно и основательно, чтобы заметить явные перемены: год от года ИТ-культура наших заказчиков растет все заметнее. Тем самым повышается уровень нашего сотрудничества и, как следствие, эффективность внедряемых решений. Мы стали значительно меньше времени тратить на решение «непроизводительных» проблем. Это касается точности и скорости, с которыми формируются и формулируются функциональные и нефункциональные требования к тому или иному решению. А между тем еще недавно много времени и сил уходило только на то, чтобы Заказчик и Исполнитель могли понять друг друга: что именно хотел бы получить первый и что на самом деле

может изготовить второй. На деле часто получался «испорченный телефон», и процесс создания решений затягивался по субъективным причинам. Сегодня, когда все освоили современные методы описания бизнес-требований, когда разработаны стандартные шаблоны документов, необходимые на этапе проектирования, когда есть опыт всесторонней оценки проектных решений, взаимодействие Заказчик–Исполнитель строится значительно более эффективно, что позволяет избегать ошибок в проектных решениях или выявлять их на ранних стадиях. Отсутствие недопонимания и ясная постановка задачи дают возможность быстро понять: подходят ли заказчик и разработчик друг другу и насколько. В этом, на мой взгляд, и состоит один из явных признаков зрелости банковских ИТ-подразделений.

Впрочем, это не единственный показатель того, что «Синимексу», ориентированному на интеграцию бизнес-приложений, стало проще работать в команде с заказчиками и быстрее реализовывать нестандартные проекты.

К счастью, рынок успел пройти и другой сложный этап, когда нам приходилось доказывать необходимость существования самостоятельного интеграционного решения. Сегодня – это аксиома, которую никому в банковской среде доказывать уже не надо. Все понимают необходимость «промышленных» подходов к интеграции бизнес-приложений, важность «шинных» решений. Иными словами, банки успели понять и оценить практическое значение многих инфраструктурных составляющих, необходимых для нормальной эксплуатации систем, с которыми работают конечные пользователи. В процессе эксплуатации все эти системы должны взаимодействовать между собой. Правильно, когда эти взаимодействия построены в соответствии со стандартами, на современном архитектурном уровне. И, как ни парадоксально прозвучит для кого-то, в кризис, во многом благодаря снижению давления бизнеса на ИТ и зрелости самих ИТ, интерес к интеграционным проектам даже вырос по сравнению с «докризисными» временами.

НБЖ: *Но не все же так просто, если учесть, что в последнее время многие банки ужесточили требования к разработчикам, например, прописывают в договоре довольно серьезные штрафные санкции.*

А. СЫКУЛЕВ: Я не вижу в этом «ужесточения». Скорее это развитие контрактных отношений. Довольно часто штрафные санкции бывают прописаны с обеих сторон: и Заказчика, и Исполнителя. С другой стороны, на разных стадиях жизненного цикла программного обеспечения, как правило, подписываются разные контракты. Скажем, в процессе сопровождения ПО, когда разработанное и внедренное программное обеспечение эксплуатируется и должно поддерживаться в работоспособном состоянии, наличие штрафных санкций вполне логично. Если соглашение об уровне обслуживания подписано, качество предоставляемой услуги можно измерить и применение штрафных санкций становится рабочим механизмом реализации «обратной связи». Во всяком случае, нас не пугает желание Заказчика включить в условия договоров штрафные санкции – иногда этот пункт становится дополнительным преимуществом: если профессионально обеспечиваешь поддержку предыдущих решений, то в стенах этого же банка легче получить новый заказ.

НБЖ: *«Синимекс» стал известен на рынке еще в конце 90-х, когда адаптировал и модифицировал ПО для западных компаний. Означало ли это, что таким старт-апом вы автоматически задали себе высокую планку и потому в списке ваших клиентов значатся сегодня именитые банки с международными брендами?*

А. СЫКУЛЕВ: Скорее наоборот: наш «западный» старт поначалу создал нам дополнительные сложности: первые годы своей работы мы были сконцентрированы на европейском рынке и по этой причине позже, чем многие другие компании нашего сегмента, пришли на российский рынок. Честно говоря, изначально мы не делали ставку на определенного клиента, знаковые имена.

НБЖ: *И тем не менее это не помешало «Синимексу» довольно быстро завоевать авторитет у крупных финансовых структур. Сказался особый подход к клиенту или какое-то ноу-хау?*

А. СЫКУЛЕВ: Не исключаю, что западный бэкграунд сыграл положительную роль в развитии нашей компании. Общая культура обслуживания, заложенная еще в момент сотрудничества с западными фирмами, по всей видимости, стала залогом того, что с банками у нас обычно складываются долгосрочные отношения.

Дело в том, что «Синимекс» создавался как совместное предприятие с голландской компанией и навыки делового общения мы усвоили от наших партнеров. Еще с тех самых пор мы крайне серьезно относимся к своим обещаниям. Мы стараемся быть предсказуемыми, не позволяем себе по каким бы то ни было причинам «неожиданно» срывать сроки проекта и никогда не предлагаем того, что не сможем выполнить. Эти фундаментальные принципы в работе «Синимекса» мы унаследовали от наших западных партнеров.

За годы работы на рынке финансовых ИТ у нас выработалось общее правило: не надо пытаться сделать все и сразу. Мы идем другим путем: стремимся за максимально короткий срок получить значимый для бизнеса клиента результат и двигаться не хаотично, а последовательно: от одного полезного решения к другому. И практика «Синимекса» показывает успешность такой стратегии. Это не наш стиль – собрать все требования со всех сторон и пытаться реализовать их в одной версии. Нужного результата при таком «традиционном» подходе достичь практически невозможно, зато вполне реально упустить время.

НБЖ: *Нередко директора банковских ИТ говорят о сложности выбора достойного разработчика, объясняя это тем, что большинство поставщиков услуг предлагают однотипные решения. Действительно ли это так или скорее проблема в однотипности задач, поступающих со стороны бизнес-подразделений?*

А. СЫКУЛЕВ: Не все так просто, как кажется. На первый взгляд задачи банковских подразделений могут показаться однотипными, но если смотреть на них только с позиции бизнес-функциональности. А если разбираться в подробностях, то становится очевидно: повторений, как правило, не бывает. От заказчика к заказчику решения на одну и ту же «тему» могут отличаться кардинально. Что касается поставщиков, то здесь картина схожая. Казалось бы, все предлагают одно и то же, но в процессе переговоров раскрываются нюансы, которые в итоге и становятся решающим фактором для принятия решения: с кем именно работать.

Хотя соглашусь с тем, что выбрать между тремя-четырьмя поставщиками со сходным по функциональным характеристикам программным обеспечением довольно сложно. Помимо очевидных ценовых критериев существует масса технических условий: стыкуется или нет предлагаемая технология с существующими решениями, будет ли она работать в существующей системе, насколько вписывается в существующую архитектуру и, что немаловажно, сможет ли вписаться в целевую архитектуру, которая должна быть у банка через три-пять лет. Ответы на эти вопросы автоматически исключают целый ряд проблем при внедрении решения.

На примере нашей компании могу сказать: в процессе переговоров мы стараемся не только рассказать о специфике наших предложений, но можем показать их в действии в ходе референс-визитов. Возможно, кому-то покажется странным, что мы действуем якобы в ущерб себе, заранее предупреждая обо всех нюансах того или иного решения на этапе переговоров. Но я придерживаюсь иного мнения: у клиента не должно быть «розовых очков» – ложных ожиданий, которые

СПРАВКА

Компания «Синимекс» работает на рынке интеграции приложений с 1997 года и является сегодня одним из лидеров среди российских интеграторов бизнес-приложений. За брендом «Синимекс» стоят эффективные решения, разрабатываемые на основе многолетнего опыта, глубокие знания специфики финансового сектора и современные информационные технологии. «Синимекс» реализовал десятки успешных проектов в крупнейших банках.

В 2008 году компании присвоен высший статус бизнес-партнера IBM – «IBM Premier Business Partner».

рано или поздно приведут к разочарованию. Такой подход помогает клиенту максимально быстро понять, насколько наши возможности совпадают с его потребностями. В результате мы избавляемся от ошибок и конфликтов до начала процесса разработки и внедрения, одновременно экономим деньги заказчика и не работаем вхолостую. И кроме того, при такой прозрачности не возникает двусмысленных ситуаций, когда оговоренное решение по той или иной причине неприемлемо для заказчика.

НБЖ: Скажите как эксперт на рынке банковских ИТ: возможно ли сегодня без больших финансовых и временных затрат внедрить дополнительные сервисы, которые улучшают скорость и качество клиентского обслуживания?

А. СЫКУЛЕВ: Возможно. И в этом как раз заключается главная идея СОА, сервисно-ориентированной архитектуры, – получить более гибкую информационную среду. При построении сервисно-ориентированных решений ИТ перестает быть «тормозом» для бизнеса при продвижении на рынок новых банковских продуктов за счет минимизации доработок и изменений в существующих ИТ-активах.

Для банков, сохраняющих верность прежним концепциям, вывод на рынок и обслуживание новых банковских продуктов остается серьезной проблемой: необходимо постоянно модифицировать «старое» программное обеспечение, а это каждый раз долго и дорого. И в этой связи СОА становится наиболее эффективным вариантом решения проблемы: работу над «старым» ПО надо будет делать только один раз – выделив в нем «сервисы» и предоставив всем остальным приложениям возможность их использовать. Обращение ко всем сервисам реализуется через «сервисную шину» по стандартным механизмам вызова. Таким образом, сервисы становятся независимыми друг от друга (или, как говорят, «слабо связанными»), что дает возможность в процессе развития бизнеса банка заменить любое из приложений, не меняя все остальные. При старом подходе делать такие вещи просто невозможно: если мы меняем функциональность в каком-то одном приложении, то требуется поменять все взаимодействующие с ним приложения. Таким образом, процесс за-

тягивается, а банк лишается возможности вовремя запустить на рынок конкурентную услугу.

Вот почему одним из главных побудительных мотивов для перехода к СОА стали настоятельные требования бизнес-разделений решать ИТ-задачи по внедрению новых продуктов и услуг с адекватной скоростью. Если говорить о реальных сроках, то подготовить ИТ-решение для вывода нового банковского продукта можно примерно за два-три месяца. Но с одним существенным «но»: если у банка есть определенная степень готовности к СОА.

УСПЕХ НАШИХ ВНЕДРЕНИЙ СТРОИТСЯ НЕ ТОЛЬКО НА СТАТУСНЫХ ПАРТНЕРАХ И ЗАПАДНЫХ ПОДХОДАХ К КУЛЬТУРЕ ОБСЛУЖИ- ВАНИЯ

Иными словами, основные бизнес-приложения должны быть «видны» для разработчиков ПО как сервисы, из которых можно «собрать» решения под определенную бизнес-задачу, пользуясь общепринятыми в ИТ-отрасли стандартами.

Если этого нет, то реализация аналогичной функциональности может растянуться на полгода или даже больший срок: потребуются дополнительное проектирование и доработка соответствующих бизнес-систем со стороны внешних подрядчиков. А они, в свою очередь, могут вовремя не внести изменения в системы по причине собственной загруженности. Итог предсказать несложно: запуск продукта в результате будет сорван. И когда банки сталкиваются с подобными ситуациями, то понимают, что старые подходы обходятся в разы дороже, чем внедрение СОА, которая еще как минимум лет пятьдесят не потеряет своей актуальности, пока ей на смену не придет новая идея.

НБЖ: Какие проекты «Синимекса» вы считаете нестандартными и наиболее интересными?

А. СЫКУЛЕВ: Из последних наших работ можно выделить проект по внедрению интеграции «Альфа-Клик» с системой Яндекс.Деньги. Нестандартность этого решения, на мой взгляд, состояла в том, что в процессе этой работы взаи-

модействовали сразу три разные компании: Альфа-Банк, Яндекс и «Синимекс». К тому же этот проект был выполнен в фантастически сжатые сроки: с момента начала разработки до его запуска прошло всего-навсего два месяца. Во многом такая скорость объяснялась как раз тем, что в Альфа-Банке создан фундамент СОА, и этот пример наглядно демонстрирует, что конечное бизнес-приложение можно при желании разрабатывать в предельно короткие сроки.

НБЖ: Как вам удается сохранить ценные кадры с учетом растущей конкуренции на рынке банковских ИТ?

А. СЫКУЛЕВ: В политике «Синимекса» – найти для каждого сотрудника свой способ развития внутри компании. Возможно, поэтому люди не уходят от нас. И мне кажется, это явный показатель того, что нашим ребятам, многих из которых мы обучили внутри компании, комфортно и интересно работать здесь.

НБЖ: Тем более что у вашей компании появился еще один серьезный козырь – премьерский статус бизнес-партнера IBM.

А. СЫКУЛЕВ: Верно. Но стоит заметить, что этот статус «пришел» к нам не вдруг: мы двигались в этом направлении целенаправленно и последовательно, фактически с момента образования «Синимекса». Так что за этим статусом стоит очень многое: большое количество успешно выполненных проектов с использованием программного обеспечения IBM, глубокая экспертиза в продуктах IBM, большое количество сертифицированных специалистов, имеющих богатый опыт работы с продуктами IBM. Так, постепенно, к 2008 году мы достигли премьерского уровня.

Но успех наших внедрений строится не только на статусных партнерах и западных подходах к культуре обслуживания. Очень важно, что мы и наши постоянные клиенты научились выделять главное и не расплываться на решение второстепенных задач. В итоге мы работаем с ними в идеальном формате: в первую очередь мы автоматизируем, возможно, всего лишь 20 процентов функциональности, но это те 20 процентов, которые используются в жизни в 80 процентах случаев. И нас радует, что многие серьезные клиенты начинают использовать эту формулу. ^(НБ)