

ПОИСК НА ПОРТАЛЕ

ключевое слово:

НАПРАВЛЕНИЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Корпоративное управление
Маркетинг
Разработка
Производство
Снабжение
Продажи
Сервисное обслуживание
Поддержка деятельности

ПОСЛЕДНИЕ МАТЕРИАЛЫ

25 мая 2007 г.

- ▶ Как избежать риски внедрения ERP-системы, или Пять шагов к успеху
- ▶ Система сбалансированных показателей для машиностроения
- ▶ Подшипник – это многофункциональное устройство, а не просто кусок металла
- ▶ Подшипники и подшипниковые узлы SNR для карьерного оборудования
- ▶ Современные технологии управления машиностроительной компаний
- ▶ Обработка будущего сегодня


 АНАЛИТИКА/ ПРОГРАММНЫЕ И ТЕХНИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ/
КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

КАК ИЗБЕЖАТЬ РИСКИ ВНЕДРЕНИЯ ERP-СИСТЕМЫ, ИЛИ ПЯТЬ ШАГОВ К УСПЕХУ

Источник информации: Портал машиностроения

*Николай Оладов,
Директор по стратегическому развитию компании Фронтстеп СНГ*

Несмотря на снижение темпов развития российского ИТ-рынка в целом, интерес к вопросам автоматизации управления предприятием у отечественных промышленных компаний не ослабевает. И это понятно. Как бы то ни было, но наша экономика продолжает развиваться. Борьба за потребителя, новые рынки сбыта день ото дня становится все очевиднее. Эта суровая действительность подталкивает владельцев и руководителей фабрик и заводов к необходимости перемен в области управления основными бизнес процессами с целью повышения эффективности производства за счет снижения издержек и максимального удовлетворения потребностей клиентов.

А перемены, как показывает практика, невозможны без внедрения современных методов планирования и управления производством, финансами, логистическими операциями, которые приносят желаемый результат только при поддержке передовыми информационными технологиями.

Осознание и понимание этого – первый важный шаг на пути к новой жизни.

И сегодня многие промышленники готовы к нему. Кстати, здесь следует отметить, насколько за последнее время качественно выросли их запросы и притязания. Многих из них уже не устроит простая ERP-защита предприятия. Востребованы решения, удовлетворяющие в комплексе все потребности производственной компании, поскольку руководителям приходится управлять практически всеми бизнес процессами одновременно. Также значительно повысился уровень информированности производителей о предлагаемых им решениях и возможностях информационных систем, способностях ИТ-компаний эти системы успешно внедрять и т.д.

Но, увы, несмотря на это, далеко не всем удастся избежать неудачного выбора, затянувшихся на несколько лет проектов, больших финансовых потерь и разочарований. Почему же так происходит? Давайте попытаемся в этом немного разобраться.

Опыт нашей компании, накопленный за десять лет проектной деятельности более чем на пятидесяти российских промышленных

предприятиях, на наш взгляд, позволяет не только проиллюстрировать типичные ошибки в реализации задуманных перемен, но и предложить некоторые рекомендации, как их не допустить, как добиться успеха.

Рассмотрим все действия, связанные с автоматизацией управления предприятием как единый бизнес процесс. Его динамика и конечные результаты во многом зависят от выполнения в строгой последовательности определенных действий, которые можно разделить на пять этапов.

Первый (уже упоминался здесь) – это глубокое осознание владельцами и руководителями производственной компании необходимости внедрения современных методов управления, реализуемых при поддержке информационной системы.

Второй этап – определение целей и задач проекта: для чего предприятию необходима корпоративная система управления, что в результате внедрения должно произойти, каких экономических показателей следует достичь.

Третий – выбор решения и компании, способной данное решение внедрить в соответствии с поставленными целями проекта.

Четвертый этап - это организация ведения проекта.

И, наконец, пятый – эксплуатация внедренной системы и ее развитие.

Первая типичная ошибка, приводящая к затянувшимся либо незавершенным проектам, а, порой и к их закрытию заключается в том, что руководители, формально сделав (по нашей схеме) первый шаг, переходят сразу же к действиям третьего этапа. После чего все остальное поручают выполнить консалтинговой или ИТ-компаниям, созерцая со стороны в ожидании результата.

Важное напоминание: обозначенные выше этапы стоит рассматривать как жесткую технологическую схему, как последовательность действий **самого предприятия**, которое решилось на перемены.

Впрочем, нередки случаи, о чем свидетельствует опыт, когда промышленники для определения целей и выработки задач будущего проекта прибегают к аутсорсингу - приглашают консалтинговую компанию, которая, бывает и так, остается до конца проекта в качестве главного визиря, советника по всем вопросам, относящимся к автоматизации и оптимизации бизнес процессов на предприятии.

Но и в такой ситуации наша технологическая схема как руководство к действиям остается в силе. Ну, а переходит ли она в доверенные руки советника, решает руководство предприятия. Что касается ответственности в данном случае за результаты проекта, то это прямо или косвенно определяется заранее или не определяется вообще.

Первый совет от Фронтстеп

Вне зависимости от того, будет ли предприятие само или же через посредника заниматься проектом, на первом этапе, как только созрело твердое решение идти на автоматизацию, необходимо сформировать собственную рабочую группу проекта.

Весьма распространенное заблуждение: если затевается ИТ-проект,

то и заниматься им должны исключительно сотрудники отдела АСУ (ИТ). Это большая ошибка.

В состав рабочей группы нужно включить руководителей и ведущих специалистов тех подразделений, в деятельность которых планируется внести улучшения. Желательно, чтобы эти люди обладали не только высокой квалификацией, но и желанием, стремлением к изменениям, энтузиазмом, по возможности были психологически совместимы.

Полностью освободить сотрудников, вошедших в проектную группу, от их текущих обязанностей редко удастся. Если ведение проекта поручается им на общественных началах, из этого ничего не получится – это большая и ответственная работа, требующая максимального "погружения" членов рабочей группы в процесс внедрения. Нагрузка на каждого из них возрастает в три-четыре раза. Поэтому необходимо заранее продумать систему их мотивации.

Создание рабочей группы проекта желательно оформить приказом, в котором обозначить, что вся ответственность за результаты проекта возлагается на нее. Да, да - это очень важно. Т.е. не консалтинговая или ИТ-компания несет всю полноту ответственности за судьбу проекта (их обязанности и ответственность оговариваются в договоре), а именно своя рабочая группа, так как расшить "узкие места", оптимизировать бизнес процессы, внедрить и запустить в промышленную эксплуатацию корпоративную информационную систему можно только изнутри. Специалисты сторонних компаний всего лишь консультанты, помощники рабочей группы в грамотной подготовке и реализации проекта.

Если, к примеру, в состав группы включен один из руководителей или ведущих специалистов отдела сбыта, то, естественно, он и будет заниматься в ходе проекта автоматизацией управления сбытом. Ответственность от этого возрастает.

Не менее важно добиться понимания членов рабочей группы, что с запуском системы и после ухода ИТ-компании их обязанности не заканчиваются. Следует помнить, что сам факт запуска системы не является гарантом сиюминутного экономического эффекта. Он появляется только в результате постоянного совершенствования всех звеньев и развития системы в целом. Поэтому изначально у рабочей группы должна быть нацеленность на перспективу.

В том же приказе также следует указать, что проектная группа отвечает и за выбор информационной системы и компании, которая будет ее внедрять. Ответственность еще выше!

Второй этап проекта. Перед рабочей группой необходимо поставить две задачи:

- а) определить приоритетные цели проекта и ключевые бизнес процессы, которые планируется автоматизировать, а также ожидаемые экономические результаты внедрения системы.
- б) в зависимости от поставленных целей, стратегии развития автоматизации на предприятии выработать критерии отбора информационной системы и компании, которой можно будет доверить ее внедрение.

Хотелось бы на две секунды вернуться к технологической схеме проекта и подчеркнуть, что все этапы важны, среди них нет второстепенных. В то же время каждый из них является определяющим не только судьбу последующих этапов и всего

проекта, но и самого предприятия.

Одним из распространенных просчетов в самом начале проекта – это отсутствие четких его бизнес целей. Либо они формулируются очень общо, либо формально, без понимания, а зачем и кому вся эта автоматизация нужна, либо с большой детализацией и необъятным охватом.

Второй совет от Фронтстеп

Рабочей группе не стоит замахиваться на вселенские масштабы. Когда хочется сделать все и сразу, сроки проекта выходят за все мыслимые рамки. Достаточно выбрать самые "болевые" точки, наиболее "узкие места" на предприятии и сконцентрироваться на их устранении. Если у вас нет ERP-системы, то не стоит выделять в качестве приоритетных такие направления, как, скажем, взаимоотношения с клиентами (CRM) или ведение учета с помощью штрих-кодирования (Data Collection) - это будут напрасно потраченные деньги и время.

Следует также определить минимальный уровень детализации для достижения бизнес целей (иначе будут проблемы с нормированием), разбив проект на несколько локальных, самостоятельных проектов. Преимущества: реализация каждого из этих проектов не займет много времени, быстрее можно получить ощутимые результаты, после запуска и отладки будет понятно, в каком направлении дальше двигаться, не требуются одномоментные крупные инвестиции и т.д.

Риски выбора решения и компании - серьезные риски деньгами, бизнесом, доверием персонала к инновациям, будущим компании.

Сегодня на огромном ИТ-рынке, также, как и, скажем, на автомобильном, нет совсем плохих разработок. Есть дорогие, есть относящиеся к среднему модельному ряду и относительно дешевые (недорогие). Кроме того, различаются они по своей функциональности. Конечно, при таком большом разнообразии непросто остановить свой выбор на чем-то конкретном.

Третий совет от Фронтстеп

Во-первых, следует выбирать то программное обеспечение, которое лучше всего сможет решить именно ваши проблемы, поможет устранить выявленные рабочей группой "болевые" точки.

Во-вторых, необходимо соотнести возможности системы с вашими перспективами – насколько она будет адекватна вашим стратегическим задачам, способна ли она к дальнейшему развитию. Как это сделать? Надо посмотреть, внедрена ли эта система на схожих с вашим предприятиях и в вашей отрасли и насколько успешно. При этом стоит посмотреть шире, не только в России, а в мире, потому как нередко поставляемые к нам системы позиционируются не по их прямому назначению и не для тех отраслей. И неплохо было бы побывать на предприятии, где система уже работает, или, в крайнем случае, попросить своих коллег прокомментировать, как она работает, в чем помогает.

Несомненно, нужно соотносить ваши финансовые возможности с выбираемым ПО. Но при этом не забывать о том, какой "мощности" система требуется для решения ваших задач. Если программный продукт разработан для решения очень сложных задач, а вам этого не требуется, если он предназначается для крупных компаний, а у

вас – среднее по масштабам, но инвестиции позволяют, несмотря на его высокую цену, не стоит думать, что это прибавит веса вашей компании в глазах конкурентов.

И наоборот, если вы уж решились начинать перемены, то и сильно скупиться не нужно. Недорогая система может просто оказаться "слабенькой" для решения ваших проблем.

Теперь о компании, которой вы сможете поручить внедрение выбранной системы. Также следует изучить ее возможности, опыт внедрений в вашей отрасли, методологию ведения проектов, насколько развита отраслевая экспертиза и высока квалификация консультантов. Выбирать консультантов должна также рабочая группа. Не лишним будет, если запросить подробные резюме консультантов, посмотреть, в каких проектах они принимали участие. Не надо стесняться обратиться на те предприятия, где эти консультанты осуществляли внедрение, поинтересоваться, насколько их заявленная квалификация соответствует действительности и т.д.

В выборе нужной вам информационной системы и компании помогает правильно организованный конкурс, состоящий из нескольких этапов. К примеру, на основании выработанных требований определяется, что конкурс будет проходить в три этапа. Определяется примерный круг участников. Им рассылаются предложения принять участие в конкурсе. После получения согласия компаниям высылается перечень бизнес процессов, подлежащих автоматизации и целей проекта с просьбой предложить пути решения.

Далее происходит подробное изучение возможностей предлагаемых систем и резюме компаний-претендентов.

Оставшимся после первого тура компаниям предлагается рабочая встреча – очное знакомство либо визит к их референс-клиентам.

Прошедшие в третий тур должны на основании поставленных задач проекта представить свои коммерческие предложения. Если потребуется, конкурсная комиссия может запросить у компаний-претендентов так называемый "контрольный пример".

Благодаря вот такому продуманному и правильно организованному процессу выбора ЗАО «Новомет-Пермь», ведущему предприятию по выпуску погружного нефтяного оборудования, удалось избежать многих ошибок не только на первых этапах внедрения корпоративной информационной системы, но и в ходе дальнейшей проектной работы.

Итак, сформирована рабочая группа из самых способных и энергичных руководителей и ведущих специалистов различных подразделений, деятельность которых подлежит улучшению.

Рабочая группа четко сформулировала цели и задачи проекта, составила список бизнес процессов, подлежащих автоматизации, расставила приоритеты, рассчитала ожидаемые эффекты от внедрения, разработала стратегию развития системы с учетом долгосрочной перспективы. На основании подготовленных критериев отбора РГ проводит конкурс, и выбирает нужное решение и самую опытную компанию. Отлично! Что дальше?

Пора начинать сам проект. Таким образом, по нашей схеме переходим к четвертому этапу – организации ведения проекта.

Распространенные "подводные камни" на этом этапе: низкое

внимание руководства к проекту, недостаточно необходимых ресурсов для решения задач проекта, отсутствие нормативно-справочной информации, слабое управление изменениями, остановка проекта по тем или иным причинам, смена руководства (собственников) предприятия и др.

Четвертый совет от Фронтстеп

Чтобы избежать возможных "порогов", необходимо повысить статус проекта, создав координационный комитет, в который должны войти ключевые топ-менеджеры. Возглавить КК желательно должен главный руководитель. Собирается КК не реже одного раза в месяц - лучше чаще. Это продемонстрирует, что проект для предприятия очень важен, что многие решения принимаются на самом верхнем уровне. Без этого любые изменения силами рабочей группы выполняться не будут. Следует помнить, что новая система – это ломка привычного, это новые методы управления, новые задачи практически для всех сотрудников предприятия. А это означает, что психологического сопротивления не избежать.

Очень важно продумать структуру проектной команды, которая утверждается приказом генерального директора. В зависимости от поставленных задач проекта, от предприятия в команду должны войти: руководитель проекта, ответственные за снабжение, продажи, планирование и производство, финансы и бухгалтер, за определение изделия (конструктор и/или технолог), а также программист и системный администратор – всего 7-8 человек.

От внедряющей компании в проектную группу входит так же 7-8 человек: руководитель проекта, ведущий консультант, консультант по обучению, технический архитектор, эксперты по запасам, планированию, финансам.

Обе группы возглавляются директорами проекта, при чем на предприятии директор проекта является и руководителем координационного комитета.

Проектной команде желательно постоянно информировать не только руководство предприятия, но и всех сотрудников предприятия о ходе проекта, о тех новшествах и преимуществах, которые возникнут в результате внедрения корпоративной информационной системы.

Существенным моментом в организации ведения проекта является подготовка нормативно-справочной информации. Довольно-таки распространенная ошибка, когда над НСИ начинают работать под занавес проекта – в результате, затягиваются сроки запуска, возникают нестыковки, усложняются взаимоотношения между подразделениями и т.д.

Пятый совет от Фронтстеп

Формирование нормативно-справочной информации необходимо начать с первых же дней проекта. Разработать требования, какая информация потребуется от подразделений и участков. НСИ следует собирать только под цели проекта, стараясь не выходить за его рамки. К примеру, если поставлена цель – улучшение координации между цехами, то не нужно уходить в детали, скажем, на пооперационный уровень, который вряд ли может как-то повлиять на решение проблемы взаимоотношений между цехами.

НСИ можно уточнять уже после запуска системы в эксплуатацию,

когда в нее введены фактические данные и плановые, и анализировать, какие отклонения возникли. Т.е. взять те существующие данные, откорректировать их, а дальше уточнять и, если потребуется, заменять. Этот процесс может занимать от нескольких недель до месяцев. Поэтому еще раз надо подчеркнуть важность психологического настроя коллектива на неизбежность перемен. В первую очередь, конечно, проникнуться этим должны руководители всех уровней. И здесь неоценимую помощь смогут оказать консультанты, имеющие немалый опыт в этом.

В ходе проекта могут возникнуть и такие форс-мажорные обстоятельства, как смена руководства/собственников предприятия, замена или увольнение ключевых фигур проектной группы, прекращение финансирования и т.д. Сложная ситуация: предусмотреть зачастую невозможно, повлиять сложно.

Шестой совет от Фронтстеп

Можно уменьшить риски, если подробно документировать все, что связано с проектом от "а" до "я". Четко должны быть прописаны все его бизнес-цели, задокументированы достигнутые результаты, как был распределен бюджет проекта и т.п.

Ну, а в случае с проектной группой, что ж, придется заново формировать ее и обучать.

Но будем считать, что сия чаша большинство из вас минует. Все этапы проекта благополучно пройдены, остался заключительный – запуск новой системы в промышленную эксплуатацию. Позиция компании Фронтстеп заключается в том, чтобы за время проекта максимально передать свои знания и опыт по работе в корпоративной системе и по ее управлению и развитию членам рабочей группы предприятия. Добиться того, чтобы к финалу предоставить им как можно большую свободу в действиях и принятии решений, необходимых для успешного запуска и дальнейшей эксплуатации системы.

Седьмой совет от Фронтстеп

Рабочей группе предприятия не стесняться консультироваться со специалистами компании, помогающей внедрить систему.

Какое-то время после запуска системы должна сохраняться (это закрепить в договоре) опека со стороны ИТ-компании и техническая поддержка, которая должна сохраняться в течение более длительного времени. Не следует забывать, что еще в начале проекта, при составлении договора необходимо заручиться обязательством ИТ-компании по обновлению установленного на предприятии программного обеспечения.

Еще раз следует повторить, что сам факт запуска в эксплуатацию автоматизированной системы управления, что называется, не повернет реки вспять, не приведет к экономическому эффекту уже на следующий день. Предстоит кропотливая и методичная работа по ее отладке и совершенству.

К примеру, на свердловском заводе трансформаторов тока, где компания Фронтстеп осуществила внедрение корпоративной системы управления на базе SytelLine ERP, первые заметные результаты стали появляться спустя после 4-6 месяцев эксплуатации. Страховые запасы стали сокращаться на треть, увеличилась пропускная

способность производства примерно в два раза, срок изготовления изделий сократился с месяца до трех недель, а месячный план по объему и номенклатуре стал выполняться на 99%.

А в промышленной группе "Метран" (г.Челябинск), где совместно с Фронтстеп была внедрена система SyteLine ERP, коэффициент ритмичности (КР) производства увеличился – в первую неделю месяца он теперь достигает 22%. Повысился уровень удовлетворенности клиентов (до 90%) – средние сроки исполнения заказов сократились в первый период эксплуатации системы с 48 дней до 32, сегодня – с 32 до 14.

Можно привести еще немало подобных примеров на других промышленных предприятиях в различных регионах России - машиностроительных и приборостроительных, производящих электрооборудование и кабельную продукцию, тару и упаковку, полиграфическую продукцию и мебель. Там, где прошло успешно внедрение автоматизированных систем управления на базе SyteLine ERP, использовалась методология ведения проектов Фронтстеп, были учтены рекомендации опытных консультантов и специалистов Фронтстеп.

Так что, прислушайтесь к нашим советам и, поверьте, вам удастся избежать многих ошибок и неудач, спокойно преодолеть массу подводных камней и рифов, лежащих на пути к достижению поставленных вами целей.

КОММЕНТАРИИ ЧИТАТЕЛЕЙ

Сейчас статья не содержит комментариев. Вы можете стать первым читателем, оставившим свое мнение!

ОПУБЛИКУЙТЕ СВОЙ КОММЕНТАРИЙ

Фамилия:*

Имя:*

Отчество:

E-mail:

Ваш комментарий:



[Отправить >>](#)



МАТЕРИАЛЫ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ



Корпоративное управление

Как избежать риски внедрения ERP-системы, или Пять шагов к успеху SSA ERP LN (Ваап 6.1) в судостроении
Project Expert: обоснование стратегических решений



Маркетинг

CRM: строим отношения с клиентами
Почему локальные CRM-системы не подходят крупным компаниям
Ключевые шаги для успешного внедрения CRM



Разработка

Применение методов синтеза и математического моделирования для исследо...
Современные ИПИ/CALS-технологии на базе решений SAP
Универсальные и инструментальные системы компании "СПРУТ-Технология"



Производство

ЛОЦМАН:PLM 8.0 — умный инструмент для эффективного предприятия
Как запустить в промышленную эксплуатацию систему управления производ...
Проектное производство в SSA ERP LN Ваап 6.1



Снабжение

Лебедки, ручные тали и другие средства малой механизации
Тали электрические
Информационное перевооружение склада



Продажи

Увеличение продаж с помощью MetodiX
Управление продажами на основе Sales Expert
От сбытового маркетинга к маркетинговому управлению компанией. (Опыт п...



Сервисное обслуживание

Дизельные электростанции: общий порядок монтажа
Управление планово-профилактическими ремонтами с помощью ERP-системы I...
Как автоматизировать ремонты и техническое обслуживание



Поддержка деятельности

Oracle: недорогие решения для рынка СМБ

Современные инверторы с низким уровнем пульсаций входного тока

Выбор системы документооборота



© ООО "Отраслевые порталы", 2004-2007. Все права защищены. Тел.: (495) 968-7070. E-mail: support@mashportal.ru