

Как сделать ERP-проект успешным

МАРГАРИТА ФУЗЕЕВА

При выборе сложной комплексной системы автоматизации вопросы эффективности ее использования и сроков возврата инвестиций стоят на первом месте. Многочисленные риски, сопровождающие не только сам выбор решения, но и процесс его внедрения, могут стать существенным препятствием на пути к успешной работе промышленного предприятия.

ОПЫТ

Давайте попытаемся разобраться, насколько реально на российском предприятии внедрить ERP-систему, обеспечив при этом повышение результативности производства. Проанализировать эту проблему мне помогла информация, полученная на конференции компании «Фронт-степ», что называется, из первых уст — от представителей предприятий машиностроения, приборостроения, производителей кабельной и упаковочной продукции, которые уже ввели в эксплуатацию информационную систему Infor ERP SyteLine или находятся на этапе ее внедрения.

Материальный поток ресурсов предприятия отображается в ERP-системе как информационный. Если «круговорот» материальных потоков реализовать у клиента и поставщика быстро и без искажений, то мы получим столь желанное повышение эффективности работы предприятия за счет оптимального использования его материальных ресурсов. Можно совершенно точно утверждать, что эта мечта любого производителя неосуществима

таж своего труда. Однако именно такие сотрудники, как правило, заняты важными текущими делами, и далеко не все руководители идут на то, чтобы полностью освободить их от этого. Встает вопрос: насколько реально обеспечить успешное внедрение, если не иметь в компании специально выделенную собственную команду, обладающую необходимой компетентностью в данной области?

Здесь мнения моих собеседников полностью совпали: для успеха проекта иметь такую команду обязательно. Более того, по мнению Алексея Старцева, все ее участники должны полностью находиться в распоряжении руководителя проекта внедрения. А Павел Белкин подчеркивает, что создать выделенную группу специалистов необходимо с самого начала активной фазы работ (после заключения договора): «Такова цена внедрения, и с этим придется смириться. Кроме того, такой проект невозможен в условиях размытой ответственности, которая возникает при частичной занятости сотрудников. Если бы мне поручили начать внедрение ERP-системы на другом предприятии, то я потребовал бы выделить сотрудников в мое полное распоряжение, в противном случае отказался бы от этой работы, несмотря ни на ка-

Мероприятия, повышающие вероятность успешного внедрения ERP-системы

ПРОБЛЕМА	РЕШЕНИЕ
Отсутствие или неправильная постановка целей	Создать группу специалистов внедрения; определить автоматизируемые бизнес-процессы; установить приоритетные направления работ; обозначить ожидаемые эффекты; разработать стратегию преобразований с учетом долгосрочных перспектив; определить минимальный уровень детализации бизнес-целей; разбить проект на несколько этапов (если его срок — больше года)
Недостаточная или избыточная функциональность системы	Желательно выбирать решение, имеющее максимальный процент внедрений в вашем сегменте и в области оптимизации приоритетных для вас бизнес-процессов; продукт должен быть подходящим для масштабов вашего предприятия
Недостаточный профессионализм консультантов	Подобрать консультантов из числа тех, что имеют опыт работы преимущественно в вашем сегменте и в выстраивании приоритетных для вас бизнес-процессов
Недостаточное внимание руководства (его неучастие в проекте)	Создать координационный комитет, в состав которого должны войти представители руководства; проводить регулярные совещания по вопросам, связанным с процессом внедрения (не реже одного раза в месяц)
Недостаточность ресурсов	Создать группу проекта (7—8 человек, включая представителей подразделений, бизнес-процессы которых автоматизируются), полностью освободив ее членов от текущей работы; организовать систему эффективной мотивации участников; возложить ответственность за результат на группу внедрения и на руководителей подразделений, в которых внедряется система; обеспечить ориентацию на перспективу (возможность самостоятельного развития)
Низкая квалификация кадров, ответственных за внедрение	В группу внедрения включить руководителей тех подразделений, сотрудники которых заняты в проекте; выделять для работы в этой группе лучших специалистов, дабы избежать нежелательных проблем в будущем; настроить правильные и оперативные коммуникации между всеми участниками проекта; во главе группы внедрения и координационных групп должны стоять люди «с горящими глазами» — они увлекут и исполнителей
Отсутствие или недостаточность нормативно-справочной информации (НСИ)	Формировать НСИ в самом начале проекта и только для целей проекта; постоянно уточнять НСИ после запуска проекта в эксплуатацию; организовать процесс выверки данных снизу; наладить оперативную обратную связь; обеспечить ликвидацию замеченных несоответствий в НСИ в минимальный срок
Сопротивление изменениям и консерватизм пользователей	Обеспечить участие руководства в координации и управлении процессами внедрения; заранее готовить людей, менять их отношение к новым технологиям, увлечь идеей, объяснить выгоды от результатов; наладить решение вопросов коммуникации между подразделениями; организовать эффективную систему мотивации на этапе запуска; в команду внедрения привлекать тех, чьи рабочие условия не ухудшатся после внедрения; группа внедрения после за-

без автоматизации. А с ERP-системой можно этого добиться? Разработчики таких систем утверждают, что это реально, но... только если удастся внедрить систему и воспользоваться преимуществами, которые она дает. Ведь ожидаемый позитивный результат от ее внедрения нельзя увидеть немедленно. Реализация оперативных преимуществ автоматизации, тех, что заметны сразу, как правило, встречает сопротивление исполнителей. Да, информационные потоки становятся более прозрачными, но при этом возрастает нагрузка сотрудников на местах и работать надо не так, как хотят они, а как требует логика системы. Чтобы получить долгосрочные бизнес-преимущества, такие как оптимизация запасов, налаживание "честного" учета, повышение стоимости компании, увеличение прибыли, придется потрудиться. Как образно заметил Сергей Питеркин, исполнительный директор компании "Фронтстеп": "ERP — это высшая лига, и чтобы в ней играть, надо усиленно работать и постоянно тренироваться".

	вания новых технологий; оставлять на ключевых участках ответственных за соблюдение технологии
Хаотичность бизнес-процессов при неготовности к изменениям	Настроить компанию на изменения (обязательно участие руководства); изменить бизнес-процессы для эффективного использования системы; прислушиваться к советам консультантов; обеспечить ориентацию на конечный результат; возложить ответственность за результат на группу внедрения и на руководителей подразделений, в которых внедряется система
Остановка проекта	Уменьшить риски смены команды проекта, четко финансировать проект
Смена руководства (собственников)	Четко документировать проект по направлениям: бизнес-цели проекта, достигнутые результаты, управление бюджетом; обязательно фиксировать успехи проекта

Между тем внедрение ERP (как и любой сложной системы) связано с реальными рисками (см. врезку "Мероприятия, повышающие вероятность успешного внедрения ERP-системы"). Некоторые решения для минимизации рисков на практике мне удалось обсудить с представителями промышленных предприятий — Алексеем Старцевым, ИТ-директором завода "Людиновокабель" (www.atoll.ru), производителем кабельно-проводниковой продукции, и Павлом Белкиным, руководителем проекта внедрения SyteLine ERP промышленной группы "Метран" (www.metran.ru), занимающейся разра-

боткой и производством датчиков, метрологического оборудования и функциональной аппаратуры. Надо подчеркнуть, что оба они знают о проблемах внедрения ERP не понаслышке — им пришлось не только непосредственно участвовать во всех рабочих процессах, но и управлять ходом работ, координируя деятельность подразделений промышленного предприятия.

Те, кто хоть когда-нибудь имел дело с запуском в производство сложных продуктов, понимают, что в группу проекта должны входить квалифицированные специалисты, заинтересованные в результа-

сла зря портить нервы и терять здоровье".

Очень важно, чтобы в команду внедрения входили люди, заинтересованные в результатах своей работы, люди, у которых горят глаза. Ведь по завершении всех подготовительных этапов придется возводить прекрасное Здание Новой Технологии на рабочих мес-

тах, подключая к процессам внедрения исполнителей. Обычно такое "строительство" ведется там, где "живут", то есть новая система вводится в действие при работающей старой схеме. Проблемы, связанные с "точкой перехода", многочисленны и многообразны. Это технические и технологические вопросы, возникающие, например, из-за значительных объемов данных для ввода. Это идеологические затруднения, вызванные необходимостью принципиального изменения бизнес-процедур. Это, наконец, психологические проблемы, объясняемые тем, что персо-

ПРОДОЛЖЕНИЕ НА С. 26 ►

Как сделать...

◀ ПРОДОЛЖЕНИЕ СО С. 25

нал трудно воспринимает все новые процессы и изменения.

Как преодолеть сопротивление и консерватизм пользователей, как бороться с естественным страхом людей перед отключением старых, привычных схем работы?

По мнению Павла Белкина, очень важно сразу же комплексно переходить на новые технологии работы, беспрекословно соблюдая требуемые правила. Например, отменив все рукописные отчеты и первичные документы, жестко требовать формирования с помощью системы нарядов на оплату работ, вести контроль выполнения планов и диспетчеризацию производства в режиме онлайн, планировать деятельность в новой системе. Очень помогает процессу организация премирования подразделений на основе данных, введенных в новую систему. При этом, например, на “Метране” по распоряжению вышестоящего руководства действует принцип: “Нет бумажки (из ERP) — нет поставки” (нет проведенной операции в системе — не выполнена работа). В качестве мотивации в процессе реализации проекта активно использовалось премирование подразделений по результатам конкретных этапов внедрения. Директор по ИТ имел свой фонд внедрения и ежемесячно распределял его для поощрения

КОРПОРАТИВНЫЕ СИСТЕМЫ

PC WEEK/RE • № 12 • 10 АПРЕЛЯ, 2007

подразделений и сотрудников. А для участников группы внедрения была повышена на 30% оплата труда.

По завершении работ по внедрению ERP-системы очень важно наладить контроль за правильным использованием новой технологии. Алексей Старцев считает, что такой специальный контроль должен быть постоянным. По его мнению, подобные контрольные функции необходимо передавать заказчикам информации. На их заводе это реализовано именно так: отдел планирования контролирует, насколько правильно цеха и производственно-диспетчерский отдел понимают направляемую им информацию, после чего следит за правильностью представления отчетов и закрытия производственных транзакций.

На “Метране”, как рассказал Павел Белкин, подразделения постарались связать по принципу взаимответственности, когда результаты работы одного являются входными данными для другого. Теперь, если что не так, конфликты в вопросах корректности данных решают их линейные и функциональные руководители. Группа внедрения в таких случаях привлекается активно, но уже в качестве консультанта по системе, а также для целей грамотного документирования достигнутых договоренностей и решений.

Когда принимается решение о внедрении комплексной системы автоматизации, от нее часто ждут полного преобразования бизнес-процессов, ликвидации всех проблем, воплощения в жизнь мечты об образцовом предприятии. Алексей Старцев отмечает, что для того чтобы избежать разочарований от неоправдавшихся надежд, необходимо

обозначить объективные рамки функционирования системы и обрисовать ожидаемые результаты, которые не стоит переоценивать.

На “Метране” так и поступали, и никаких особых разочарований не было. Как отметил Павел Белкин: “По сравнению с существовавшим бардаком ERP-система дала реальные и вполне наглядные результаты, прежде всего в плане информационной прозрачности бизнеса. А затем улучшились и показатели его эффективности”.

Например, средний срок изготовления продукции снизился с 30 дней в 2003 г. до 16,6 дня в 2005-м и 12 дней в 2006-м; уровень обслуживания заказчика (число заказов, выполненных в срок) вырос с 60 до 96%; коэффициент ритмичности поставок комплектующих от служб снабжения повысился с 60 до 90%; коэффициент ритмичности выпуска готовой продукции сборочным производством увеличился в 1,8 раза.

По мнению моих собеседников, успех ERP-проекта зависит прежде всего от команды, работающей над проектом, и степени вовлечения в него руководства предприятия. Производственная часть работ — построение самой системы, программирование бизнес-процессов, всевозможные настройки — может быть реализована небольшой группой специалистов по внедрению. Дальнейшее распространение технологии на местах, успешная “игра по новым правилам” в значительной степени зависят именно от воли высшего менеджмента.

В заключение подведем итоги и обозначим основные мероприятия, повышающие вероятность успешного внедрения ERP-системы (см. табл. на с. 25). ■