

Поможет ли вашему бизнесу ERP-система, или Какая информационная система поможет вашему бизнесу?

"...если вы конкурируете среди промышленных предприятий, внедрение корпоративной системы, которая не поддерживает функций производства и основных операций, подобна установке стереосистемы стоимостью \$ 2000 на автомобиль, в котором никогда не меняют масло в двигателе..."

APICS The Performance Advantage, January 2001, vol. 11

Рынок ERP-систем - один из самых быстрорастущих рынков программного обеспечения в мире. Медленно, но верно растет спрос на такие системы управления и в России. Объясняется это, в первую очередь, тем, что многие российские предприятия начинают сознавать, что успешно конкурировать на рынке невозможно без эффективных инструментов управления предприятием. Таким инструментом являются ERP-системы, совмещающие все основные бизнес-функции предприятия (планирование, производство, снабжение, сбыт, управление финансами, бухгалтерию и т.д.) в единое информационное пространство.

Большой интерес к таким системам и рост количества предприятий, отважившихся на внедрение, очень часто обуславливаются обещанием поставщиков систем значительных преимуществ, которые предприятия могут получить в результате использования их систем. Под этими преимуществами чаще всего подразумевают: сокращение времени выполнения заказов клиентов, более эффективное управление оборотными средствами за счет уменьшения уровня запасов, более адекватное управление запасами, оптимизацию производственных операций, лучшее планирование закупок материалов, повышение точности прогнозирования, улучшение документооборота и т.д. Однако вопреки обещаниям проекты внедрения ERP-систем кончаются неудачей очень часто. Некоторые обзоры, периодически появляющиеся в западной прессе, регулярно приводят данные о том, что примерно 70 % внедрений систем не достигают заявленных в начале проектов

целей. В этом отношении показателен 1999 год, который сейчас часто называют "черный год ERP-систем". Несколько компаний подали многомиллионные иски на крупнейших поставщиков ERP-систем из-за убытков, которые были обусловлены неадекватным функционированием систем. Одна из крупнейших западных фармацевтических компаний с оборотом \$ 5 млрд. даже подала заявление о банкротстве. Причиной финансовых трудностей, по их мнению, послужил провалившийся проект внедрения ERP-системы.

На печальных примерах "заваленных" ERP-проектов видно, что проблемы обычно возрастали с началом внедрения наиболее важных бизнес-процессов компаний, а именно деятельности, которая им приносит максимальную прибыль. Для торговых компаний это купля-продажа, для транспортных фирм - перевозки, для промышленных предприятий - производство. Спросите пользователя установленной на промышленном предприятии ERP-системы (или системы, претендующей на звание таковой), поддерживаются ли системой производственные операции. Почему ответы на этот вопрос очень часто будут разными в бухгалтерии и в производстве? Ответ может быть найден в истории развития ERP-систем. Изначально целью ERP-систем было не столько улучшение деятельности производства, сколько уменьшение усилий по поддержанию информационных потоков внутри предприятия. Первые ERP-системы (классический пример - SAP R/2) предназначались, прежде всего, для объединения финансовой и операционной информации предприятия в одной базе данных. Россия не является исключением:

большинство первых систем, претендующих на роль корпоративных, первоначально создавались для целей управления финансами и бухгалтерией предприятия. Соответственно, системы разрабатывались специалистами по информационным технологиям, прежде всего под требования бухгалтерии. Результатом явилось то, что ERP-системы предоставляли информацию, необходимую бухгалтерии и финансовым отделам, тогда как производственные и другие операционные подразделения (сбыт, снабжение) эту информацию обеспечивали. Подтверждением этому является тот факт, что из пяти основных мировых фирм, предоставляющих услуги по внедрению ERP-систем (Anderson Consulting, Ernst & Young, PriceWaterhouseCoopers, Deloitte & Touche и IBM Global Services), все, кроме одной, выросли из аудиторских фирм, а эта единственная - компьютерная фирма.

На Западе постепенно отказываются от такой практики, в России, однако это все еще одна из основных конфигураций проектов внедрения корпоративных систем. При этом основной бизнес большинства российских консалтинговых компаний, занимающихся внедрением западных ERP-или российских корпоративных систем, - бухгалтерский аудит.

Основа промышленного предприятия - это производство. Причины неудачи многих проектов внедрения ERP-систем состоят в том, что руководители предприятий ставят целью проектов, в первую очередь, автоматизацию бухгалтерских и финансовых функций в ущерб производству и операциям. Мотивация всегда простая: нас интересуют, прежде всего, финансы. При этом очень редко принимается в расчет то, что для среднестатистического российского предприятия себестоимость готовой продукции не менее чем на 70 % состоит из стоимости материалов и зарплаты основных производственных рабочих. То есть основное усилие в управлении должно быть обращено именно на управление объектами, от которых зависит финансовый результат предприятия. Очень часто, однако, это соображение не принимается в расчет. В результате бухгалтерия получает инструмент для работы, а основные операционные подразделения - просто непонятную систему, в которую зачем-то надо было вводить всю информацию.

Пример недавно реализованного проекта внедрения ERP-системы на одном из российских предприятий. Данные по операциям с материалами на складах вводились в систему с поразительной точностью и оперативностью, после чего передавались в бухгалтерию предприятия. При этом и в снабжении, и на складах по-прежнему "гадали на кофейной гуще", сколько и чего надо закупать. Функции системы по планированию не использовались, т.к. при внедрении этому вопросу не уделялось особенно много внимания. В результате финансовый отдел постоянно штрафовал соответствующие подразделения за превышение нормативов запасов по складам, сроки заказов клиентов едва выдерживались лишь благодаря авральной работе производства. Таким образом, информация, вводимая с таким усердием основными операционными подразделениями предприятия, то есть информация, которая могла бы значительно улучшить ситуацию на предприятии, использовалась только для анализа и контроля, но не для управления.

Теперь о хорошем... Современные ERP-системы (именно ERP, а не КИС, АСУ, ИСУП и т.д., как их любят называть в российской прессе) могут быть и инструментом для финансового управления, и инструментом для управления операциями. Большинство систем (но не все) разработаны так, что могут использовать информацию для поддержки и финансовой, и производственной деятельности компании. Ключ успеха - понять, какие данные, где и когда необходимы для эффективного управления. Управление производством и операциями требует первичных данных и большей частоты их обновления, чем, скажем, фискальная бухгалтерия, для которой задержка информации в день или два не является вопросом жизни и смерти.

Точная (до копейки) себестоимость готовой продукции, рассчитанная через неделю (две) после конца месяца, - бесполезная информация для контроллинга (финансового отдела), оценивающего заказ клиента. Им необходима информация об оцениваемой себестоимости с учетом настоящей ситуации на предприятии, и эта информация необходима им "сейчас". Был ли выполнен план производства в прошлом месяце - практически бесполезная

информация для мастера цеха. Ему необходимо знать, выполняется ли план сегодня, сейчас. Примеры можно приводить до бесконечности...

Чтобы успешно внедрить и использовать ERP-систему на промышленном предприятии, необходимо понимать несколько вещей. Первое: выбирая систему, которая будет поддерживать не только финансы, бухгалтерию но и основные операции (производство, снабжение, сбыт, управление материалами), убедитесь, что она предназначена именно и только (универсальность здесь вредит) для производственных предприятий. Это требование распространяется как на функциональную, так и на программно-аппаратную платформу. Hardware и СУБД должны стабильно работать не только в офисе руководителя, который раз в день анализирует результаты с помощью красивого графика, но и в цехах, на складах и в сбыте, где интенсивность ввода информации может достигать сотен транзакций в минуту. Клиент не будет ждать, пока ваша "зависшая" операционная система вернется к жизни, он уйдет к вашему конкуренту.

Что касается функциональности, то критерии выбора системы -чрезвычайно обширный вопрос, выходящий за рамки этой статьи. Отметим только, что чем лучше подходит система под ваши операции, тем меньше времени и средств вы потратите на модификацию и тем удобнее будет с системой работать. Опишите существующие на предприятии информационные и материальные потоки -это лучшее, с чего можно начать при выборе ERP-системы.

Второе. Обязательно (!!!) привлечите основной операционный персонал к проекту внедрения. Это в огромной степени снизит риск неудачи проекта и позволит создать инструмент для управления предприятием, используемый для работы всем персоналом предприятия, а не "непонятную систему для ввода данных с малопонятной целью". Только так можно создать систему управления предприятием, не только требующую от рабочих и менеджеров чего-то, но и дающую им реальные рычаги для повышения эффективности рабочих процессов.

Третье. Тщательно выбирайте консультантов. ERP-консультант (системный интегратор) будет вести вас через весь

процесс внедрения. "Если у вас из инструментов есть только молоток, то со всем, что вам надо сделать, вы будете поступать как с гвоздями". Это же правило можно применить к консультантам (поставщикам ERP-систем, обеспечивающим внедрение), которые внедряют ERP-систему жестко следуя заложенной в ней идеологии, вместо того, чтобы понять, что действительно необходимо конкретно вашему предприятию. Если у вас промышленное предприятие, найдите консультантов (и, естественно, систему), которые понимают производство. Не важно, знакомы вы с тем, как работает ERP-система, или нет. Важно то, что бизнес-процессы промышленного предприятия не могут быть аппроксимированы методами управления, распространенными в розничной торговле или в сфере услуг, как бы ни была хороша поддерживающая их система и какие бы сверхопытные консультанты ее ни внедряли. Знание программирования, СУБД, бухгалтерии и торговли важны, но они не сильно помогут управлять процессами, от которых зависит основная деятельность промышленного предприятия.

Повторяя эпиграф, если вы конкурируете среди промышленных предприятий, внедрение корпоративной системы, которая не поддерживает функций производства и основных операций, подобна установке стереосистемы стоимостью \$ 2000 на автомобиль, в котором никогда не меняют масло в двигателе. Не останавливайте свой выбор на системе - как бы красиво она ни выглядела - основное предназначение которой - сокращение (упорядочивание) документооборота и ускорение подготовки бухгалтерской отчетности. Это полезные свойства, но они не помогут вам в конкурентной борьбе за клиентов. То, что вам необходимо, - это оперативная и достоверная информация о себестоимости, производственных заданиях, выполняемом заказе клиента или сроке оплаты поставщику, о факте его поставки материала и т.д. Именно эта информация повысит эффективность промышленного предприятия и, может быть, будет как раз тем, что необходимо для того, чтобы разбудить спящего гиганта.

С. В. Питеркин,
компания "Фронтстеп СНГ"