

12 февраля 2010

# **Дмитрий Донченко: Жесткая регламентация всех процессов — ключевой фактор успеха внедрения ERP-системы**









Дмитрий Донченко,  
 Финансовый директор  
 российского  
 представительства SPAR

Выбор ERP-системы для торгового предприятия — один из самых сложных вопросов. Какое решение предпочесть — отечественное или российское? Что выбрать — передовые западные практики, заложенные в бизнес-логику системы, или поддержку «российской специфики»? Вместе с тем, финансовый директор российского представительства крупнейшей в мире розничной сети SPAR Дмитрий Донченко глубоко убежден, что по большому счету никакой пресловутой специфики не существует. Эксперт уверен, что ключевыми факторами успеха проекта внедрения ERP-системы являются жесткая регламентация всего процесса внедрения и участие в проекте топ-менеджмента заказчика. О том, почему компания SPAR вообще не рассматривала ERP-системы российского производства и как ей сегодня удается за 1–2 дня тиражировать внедренную Microsoft Dynamics AX Дмитрий Донченко рассказал в интервью TAdviser.

**TAdviser:** *Использовались ли на вашем предприятии до внедрения системы Microsoft Dynamics AX другое ERP-решение, либо какие-то аналогичные по назначению информационные системы?*

**Дмитрий Донченко:** Да, конечно. До внедрения Microsoft Dynamics AX в нашей компании использовалась специализированная система для торговли – FIT Gestori, которая работала в связке с решением на базе продукта «1С».

**TAdviser:** *Чем вас не устраивала эта связка? Каковы были мотивы перехода на Microsoft Dynamics AX?*

**Дмитрий Донченко:** Мы хотели получить целостную систему, объединяющую товарный и финансовый учет в единое информационное пространство. Наличие разрозненных систем приводило к необходимости постоянной перекачки и синхронизации данных, что вызывало частые ошибки и излишние временные затраты персонала, например, того же бухгалтера.

**TAdviser:** *Помимо достижения единого информационного пространства – ставились ли иные цели перед проектом внедрения Microsoft Dynamics AX? Например, был ли расширен функционал по сравнению со старым решением?*

**Дмитрий Донченко:** Нет, я бы не сказал, что мы существенно расширили функционал. Основной целью проекта была консолидация данных о деятельности компании в единой информационной системе. Тем не менее, в рамках реализации проекта, безусловно, стали более четкими и регламентированными некоторые бизнес-процессы предприятия. Это, кстати, привело к определенному конфликту интересов персонала –

различные отделы не хотели взаимодействовать по новым, более жестким правилам, как это часто бывает при внедрении ERP-системы, или вообще наведении порядка и оптимизации бизнеса.

**TAdviser: Как вам удалось решить эту проблему?**

**Дмитрий Донченко:** Деспотично, если можно так выразиться (смеется – прим. TAdviser). Просто потому, что другого выхода не было – либо все играют по новым правилам, либо проект провалится. Допустить последнее мы никак не могли. Поэтому ставился жесткий ультиматум: либо понимание ситуации и работа по новым правилам, либо санкции, вплоть до увольнения саботирующего проект сотрудника. Был составлен четкий план, в котором было прописано кто, что и к какому сроку должен был реализовать. Основной удар здесь, конечно, пришелся на коммерческий департамент. Конечно, мы не бросили их, а объясняли необходимость внедрения, повышали мотивацию, проводили обучение пользователей. Тем не менее, все было достаточно жестко – этого требовали сроки и необходимость запуска нового магазина, что могло быть реализовано только на базе новой системы. Последнее обстоятельство исключало возможность «прохлаждаться».

**TAdviser: Рассматривались ли другие ERP-системы на стадии предпроектного анализа? Был ли составлен какой-то список, так называемый short-лист систем, удовлетворяющих вашим требованиям?**

**Дмитрий Донченко:** Да, мы рассматривали другие решения, однако на выходе список оказался очень коротким. Фактически мы выбирали между продуктами двух известных разработчиков – Microsoft Dynamics и SAP. Предложение последнего оказалось существенно дороже, и мы остановились

на решении Microsoft Dynamics.

**TAdviser: Чем обусловлен столь короткий список?**

**Дмитрий Донченко:** Предложением. А точнее его узостью. В конце 2003 – начале 2004 годов предложение на рынке ERP-систем, удовлетворяющее нашим требованиям, было достаточно ограничено. Кроме того, отечественные системы мы не рассматривали вообще.

**TAdviser: Почему?**

**Дмитрий Донченко:** По определению.

**TAdviser: Что именно вас не устраивало в российских продуктах?**

**Дмитрий Донченко:** Давайте попробуем провести небольшую историческую параллель. Еще 10-15 лет назад существовало множество российского ПО. Например, тот же знаменитый текстовый редактор «Лексикон». Где он сейчас и чем пользуются его бывшие потребители? Правильно, скорее всего, его заменил Microsoft Word.

Примеров замещения российских, пусть даже сначала хороших программных продуктов, иностранными можно привести множество. Оставив в стороне разговоры о поддержке отечественного производителя, и посмотрев на эту проблему со стороны бизнеса – чью сторону примет последний? – Очевидно того, кто надежнее. Особенно в такой инфраструктурной части бизнеса как высокие технологии. Трудностей хватает по ключевым направлениям деятельности компании, чтобы еще иметь их в сопутствующих. Именно гарантии надежности, финансовой устойчивости, возможности

долгосрочного планирования использования данного программного продукта predeterminedелили селекцию только среди крупных иностранных разработчиков. Нам нужны были четкие гарантии поддержки.

***TAdviser: «1С» оказалась недостаточно надежным поставщиком решений для вашего бизнеса?***

**Дмитрий Донченко:** В каком-то смысле нет. Как минимум по двум критериям. Во-первых, эта платформа не устраивала нас по производительности – объем транзакций в нашей компании уже тогда был значительным, и решение «1С» достаточно медленно его обрабатывало. Второй причиной отказа от продукта «1С» была недостаточная функциональность по ряду важных для нас вопросов. Например, ряд отчетов в предлагаемой платформе просто не мог быть сформирован. Вызывала также сомнения реализация системы управления правами доступа – во всяком случае тогда она была очень неудачной, на мой взгляд.

***TAdviser: Вы привлекали консультантов для выбора ERP-системы или основывались на собственном опыте?***

**Дмитрий Донченко:** Сначала мы самостоятельно определились спrogramмным обеспечением, на базе которой мы собирались построить корпоративную информационную систему, а уже после того, как выбрали Microsoft Dynamics AX, мы стали выбирать консультантов, которые непосредственно должны были реализовывать проект внедрения ERP-системы.

**TAdviser:** *Какие консультанты попали в ваше поле зрения и по каким критериям вы их отбирали?*

**Дмитрий Донченко:** Среди прочих могу вспомнить IBS, «КОРУС Консалтинг» и Columbus IT Russia. Одним из основных критериев выбора являлись полнота и законченность партнерского решения для розничной торговли на базе Microsoft Dynamics AX. Таковыми на момент выбора обладали, на наш взгляд, только «КОРУС Консалтинг» и Columbus IT Russia. Остальные интеграторы были также готовы участвовать в проекте, но это был бы эксперимент на нас. Так рисковать мы не хотели. В итоге внедрение торговой части системы у нас вел «КОРУС Консалтинг». Мы изучили их опыт работы и функционал отраслевого решения этого системного интегратора, сочли эти показатели удовлетворительными и решили не сильно отклоняться от продукта и методики работы «КОРУС Консалтинг». Мы понимали, что любые отклонения, необходимость доработок и попытки создать что-то эксклюзивное, неминуемо приводили к увеличению стоимости и сроков реализации проекта. В этом случае проект растянулся бы минимум на год, а за счет нашего подхода мы внедрили систему за 4 месяца.

**TAdviser:** *Неужели отраслевое решение «КОРУС Консалтинг» настолько устраивало вашу компанию?*

**Дмитрий Донченко:** Не совсем. Но сначала мы внедрили в достаточной мере подходящую нам базовую часть, а потом уже самостоятельно реализовали необходимые нам относительно незначительные доработки. Например, ввод ассортимента в типовом решении «КОРУС Консалтинг» был не регламентирован. Эту часть мы реализовали самостоятельно. Также мы

доработали согласование договоров для юридического отдела. Более того, вместе с «КОРУС Консалтинг» мы запустили только первый магазин, все остальное тиражирование внедренной системы мы производили самостоятельно. Причем второй магазин был запущен всего через две недели после запуска первого. Я считаю это достаточно высоким показателем. Например, после недавнего приобретения ярославской розничной сети, мы всего за месяц перевели на Microsoft Dynamics AX сразу 21 магазин. Накопленный опыт позволяет нам сегодня за 1-2 дня подключить новый магазин. Еще 2-3 дня на объекте остается запускающая бригада, которая обучает новых пользователей и осуществляет необходимую первичную поддержку. Кроме того, в нашей компании работает полноценный Help Desk, который также помогает в работе.

**TAdviser: *Вы работаете в том числе по франчайзинговой модели. Все ли франчайзи готовы переходить на работу с Microsoft Dynamics AX?***

**Дмитрий Донченко:** Нет, конечно. И это можно понять. Внедрение Microsoft Dynamics AX в любом случае достаточно недешевое удовольствие, поэтому я считаю, что говорить о работе в этой системе можно в случае, когда у потенциального франчайзи не менее 10 магазинов в сети. Некоторые наши франчайзи уже движутся в этом направлении. Мы стараемся идти навстречу – например, осуществляем настройку системы франчайзи. Думаю, в конечном итоге все перейдут.

**TAdviser: *Стоит ли перед вашими франчайзи проблема выбора системного интегратора?***

**Дмитрий Донченко:** Нет. Разумеется, они будут работать с «КОРУС Консалтинг».

**TAdviser:** По вашей рекомендации?

**Дмитрий Донченко:** Конечно. Просто так проще. «КОРУС Консалтинг» достаточно хорошо знает все наши процессы, а мы имеем положительный опыт работы с этим интегратором. Ни вижу никаких причин, чтобы экспериментировать в этой области.

**TAdviser: *Вас полностью устраивает сотрудничество с «КОРУС Консалтинг»?***

**Дмитрий Донченко:** Полностью, конечно, никогда не бывает, но мне кажется, это нормально. Мы работаем в реальных условиях, а не в некой идеальной модели. И нередко, нам все, как говорится, «нужно вчера». Разумеется, интегратор не всегда успевает оперативно реагировать на такие запросы. Тем не менее, в результате все решается, и я считаю наше сотрудничество достаточно успешным. В самое ближайшее время у нас стартует новый проект с этим системным интегратором, в рамках которого они сделают функциональное моделирование нашей компании.

**TAdviser: *Для чего вам нужна еще одна пачка документов?***

**Дмитрий Донченко:** Для того, чтобы информация, содержащаяся в ней, не хранилась в головах сотрудников. Более того, компания крупная и постоянно развивающаяся. Эволюционируют и бизнес-процессы. Лично я думаю, что сегодня я лишь где-то на 70% представляю, как именно в деталях функционирует наше предприятие. Поэтому важно зафиксировать все

процессы. Кроме того, как вы уже отмечали, мы активно работаем по франчайзинговой модели, и нашим партнерам требуется нормальное описание процессов. В противном случае они будут два года разбираться во всем происходящем, а когда, наконец, разберутся, реальность окажется уже иной. Никому это не нужно.

***TAdviser: Какой функционал Microsoft Dynamics AX был внедрен в результате реализации проекта?***

**Дмитрий Донченко:** По состоянию на сегодняшний момент у нас запущены вся торговля – от маркетинга до подробного учета, финансы, управление кадрами, расчет заработной платы, основные средства. Скорее всего, никакого штатного функционала этой ERP-системы мы больше внедрять не будем. Текущий уровень нас вполне устраивает.

TAdviser: Как насчет бизнес-аналитики? Она реализована на базе внешнего BI-решения?

Дмитрий Донченко: Нет, весь OLAP-анализ формируется у нас штатными средствами Microsoft Dynamics AX, и нас эта информация вполне устраивает.

***TAdviser: Был ли период, в который функционировали и старая, и новая системы?***

**Дмитрий Донченко:** Да, это длилось около года. Отчетность-то в любом случае надо было сдавать – и сначала это делалось в «1С». Где-то спустя год после внедрения новой ERP-системы мы закрыли отчетность в Microsoft Dynamics AX. Необходимо было отладить систему, обучить бухгалтеров, разработать действительно эффективные и универсальные коды аналитики.

Сегодня у нас ведется отчетность по двум стандартам - по РСБУ и по МСФО. Всего у нас применяется 4 универсальных кода аналитики, которыми пронизана вся отчетность. Это позволяет формировать отчетность с любой детализацией и одновременно сократить количество задействованном в этом процессе персонала.

**TAdviser: *Что вы можете посоветовать компаниям, которые планируют внедрить ERP-систему? Что нужно сделать, чтобы проект оказался успешным, на ваш взгляд?***

**Дмитрий Донченко:** Я считаю, что жесткая регламентация всех процессов и этапов внедрения ERP-системы – основное условие успешной реализации проекта. Невозможно в бардаке и хаосе что-либо автоматизировать. Однако после провала многие все равно склонны винить бизнес-логику системы, уповать на уникальность своих бизнес-процессов и т.д. Это далеко не всегда верно. Необходимо четко выполнять определенную последовательность действий, и тогда все будет нормально.

Кроме того, необходимо, чтобы топ-менеджмент осознавал важность внедрения ERP-системы. Без поддержки с этой стороны проект, скорее всего, обречен на неудачу. В нашем случае руководил проектом лично я. В нашей компании я отвечаю за департамент финансов и ИТ-подразделение. Кроме того, другое руководство компании также активно контролировало процесс внедрения ERP-системы по ключевым показателям.