

04 июля 2017

## ERP в ритейле и дистрибуции: опыт сети «Фарм»

Анна Курьян, руководитель проекта по внедрению ERP в сети «Фарм» рассказала, каково это — первыми в стране внедрять новый продукт вендора, как решать связанные с этим сложности и какие результаты от новой системы получила сеть.

- **В 2013 году вы первыми запустили Microsoft Dynamics AX 2012 в России. Каково это, первыми в стране внедрять новую версию продукта? Опасались ли вы, что рискуете дополнительно усложнить задачу?**

Не секрет, что не всем крупным компаниям удастся успешно осуществить такие масштабные проекты как внедрение ERP. Всегда есть риск потери клиентов, пока в компании разбираются с новой системой, и падает производительность отлаженных ранее бизнес-процессов.

Действительно, риск был, но страшно нам не было. Microsoft Dynamics AX – хорошо зарекомендовавшая себя система, оптимальная по соотношению цена-качество платформа, гибкий инструмент для автоматизации бизнеса. Наш партнер по проекту — опытный интегратор и надежная компания, имеет значительное количество успешных проектов и обладает одной из лучших экспертиз на рынке ERP. На мой взгляд, важнейшими факторами успешной реализации проекта явились: «железная» воля руководства компании и

лояльность сотрудников в процессе подготовки и внедрения системы, четкое следование плану и сосредоточенность на запуске главных бизнес-процессов (все кастомизации, без которых можно обойтись на 1-м этапе откладывались), и, разумеется, команда проекта — ее, несомненно, высокий профессиональный уровень, готовность выкладываться на все сто.

Не стану скрывать, проблемы были. Неприятно учиться на своих ошибках, и шишек мы набили. MS Dynamics 2012 требовала особого подхода к релизам, мы находили системные ошибки там, где их раньше не было. Сразу после запуска система казалась пользователям «сырой» и не дружелюбной.

Особенно остро перед нами встала проблема с быстродействием системы, когда после запуска в центральном офисе в Москве, в систему один за другим стали «подтягиваться» наши филиалы, заработала интеграция с кассами, с предыдущей системой «БЭСТ», с 1С. В новом продукте не все было гладко. Когда пришло понимание, что самим не справиться – попросили провести аудит быстродействия работы MS Dynamics нашего партнера по проекту внедрения — «КОРУС Консалтинг»; также для аудита ИТ-инфраструктуры был привлечен независимый подрядчик. Над оптимизацией кода и базы данных пришлось потрудиться и администратору баз данных, и архитектору и программистам.

Предметом особой гордости проекта считаю начало промышленной эксплуатации системы в московском офисе точно в назначенный по плану срок — 1 июля 2013 года, спустя чуть более чем год после его kick-off в символичный день — 12 апреля 2012 года.

## ■ Как меняется жизнь сотрудников с новыми техническими изменениями и сложностями, которые с ними связаны? Есть ли негативная реакция?

Сложно было первые года полтора. Во-первых, начав в 2013 году переход на «Аксапту», мы еще два года поддерживали работу предыдущей системы — «БЭСТ» и ее интеграцию с MS DAX, так как невозможно было одновременно стартовать работу в 26 филиалах. Интеграция не была идеальной – много времени тратилось на выявление и исправление ошибок, возникающих при обмене данными. Помимо этого, в качестве инструмента для расчета заработной платы, а также формирования бухгалтерской отчетности мы используем 1С, которая также интегрирована с MS Dynamics. Они тоже не сразу «подружились».

Во-вторых, мы достаточно быстро поняли, что выбор серверов был неудачным (точнее их, просто было недостаточно), и отделу ИТ пришлось «апгрейдить» железо, чтобы обеспечить достаточную производительность системы.

В-третьих, как уже было сказано, в рабочее время возникали блокировки на SQL-сервере, пришлось заниматься и ими — оптимизировать запросы, код в самой MS DAX.

В-четвертых, негатив порождается необходимостью пользователей выйти из зоны комфорта, отказаться от старых привычек и учиться действовать по-новому в новой системе. Мы, безусловно, постарались смягчить стресс сотрудников, связанный с переходом. И в этом большую роль сыграл структурированный подход к трансляции решения в филиалы: четкий план перехода, готовые инструкции пользователей и тестовые задания,

организация поддержки пользователей. Заранее проводилось удаленное обучение ключевых сотрудников в филиале. Только после этого выезжала команда для обучения и поддержки пользователей на месте. Консультанты всегда были «в шаговой доступности» в первую неделю работы в системе. Но самое главное, были люди-прометеи на местах — начальники отделов продаж, директора филиалов, да и просто молодые энергичные сотрудники, готовые к изменениям; они создавали правильную атмосферу, помогали адаптироваться остальным.

Теперь, спустя 4 года, по признанию многих пользователей, они почувствовали что «пересели из хорошо тюнингованного отечественного автомобиля в зарубежный премиум-класс»! И сейчас, нам хочется говорить о конкурентных преимуществах, полученных после внедрения и доработки нашей системы.

■ **Насколько эти платформы удобны для использования в вашем бизнесе — дистрибуции и ритейле? Много ли пришлось делать доработок, достаточно ли производительны решения?**

Мы являемся оптово-розничной компанией, и развиваем разные каналы продаж — B2B, B2C и собственную розничную сеть, которая в данный момент насчитывает около 60 магазинов.

Торговые точки обслуживаются кассовым ПО Frontol, которые также интегрированы с ERP-системой.

Бизнес и меняющееся законодательство требует изменений, и с DAX, в большинстве случаев, мы имеем возможность его удовлетворить, речь только

о сроках — возможности отдела развития ERP неограничены. На текущий момент мы выполнили около 900 доработок разной степени сложности. Тяжело выделить какие-то особо. Пожалуй, самые важные те, которые позволяют гибко настраивать ассортимент и регулировать ценовую политику в разных каналах продаж, помогают обеспечивать высокий уровень обслуживания клиентов, формировать необходимую аналитическую отчетность для маркетологов, отделов продаж, финансистов, автоматизируют и значительно облегчают рутинную работу сотрудников. Проблема с производительностью давно в прошлом.

■ **ERP считается стержнем ИТ-инфраструктуры для крупной компаний. А какие проекты по модернизации и улучшению этой и других ИТ-зон вы провели в последние годы?**

Год назад мы, с помощью «КОРУС Консалтинг»; внедрили CRM, причем не ставили отдельную систему, а развили соответствующий модуль MS Dynamics. Она помогает организовывать, контролировать процесс и результат работы менеджеров по привлечению потенциальных клиентов.

Внедрена и дорабатывается интеграция с системами EDI, DiaDoc.

Созданы удобные web-формы для работников склада- они самостоятельно регистрируют в системе операции окончания сборки заказов, печатают паллетные листы и этикетки, для этого им не требуется работать непосредственно с ERP, как это было вначале.

В данный момент мы ведем подготовку к модернизации распределительного центра в Подмосковье, и готовимся внедрить WMS-систему, которая

безусловно будет интегрирована с DAX.

Наиболее приоритетная задача, реализацией которой занимается в данный момент отдел развития бизнес-систем, — это запуск нового сайта и проект по электронной коммерции, также невозможный без привязки к ERP.

### ■ Как все это сказалось на бизнесе?

Главной цели — создания единого информационного пространства компании для всех ее подразделений: двадцати шести филиалов, отделов закупок, логистики, продаж и маркетинга, бухгалтерии, финансов, склада, транспортного отдела — мы добились. Это позволило достигнуть максимально точной отчетности о финансово-экономическом состоянии компании, благодаря интеграции DAX с OLAP-технологиями. Автоматизация бизнес-процессов привела к их прозрачности и контролируемости, общему повышению эффективности и слаженности работы.

Успешное внедрение ERP дало толчок дальнейшему развитию бизнес-приложений и систем, без которых просто невозможно представить себе существование бизнеса в современном мире.

*Материал опубликован на портале Global CIO, июнь 2017*