

18 июня 2014

Концерн MC-Bauchemie - процесс выбора ERP-системы для производственного предприятия

Концерн MC-Bauchemie — один из мировых лидеров по производству продуктов строительной химии (сухие строительные смеси, модифицирующие добавки в бетоны и растворы и др.). Головной офис и основное производство компании находятся в Германии, а более 20 заводов и 40 филиалов расположены в 36 странах Европы, Азии и Америки. В России представительства MC-Bauchemie работают во всех федеральных округах (34 города). Четыре завода в Ленинградской, Московской, Самарской и Тюменской областях производят в сумме более 500 тысяч тонн сухих строительных смесей, добавок в бетоны, грунтов и пастообразных продуктов в год.

В интервью генеральный директор MC-Bauchemie (Россия) Александр Мондрус и директор по информационным технологиями компании Глеб Горюнов рассказывают о том, как в течение десяти лет шел процесс выбора ERP-системы, какие задачи призвана решить система Microsoft и как разворачивался проект по внедрению новой платформы.

- Каковы были предпосылки проекта в российском представительстве MC-Vauchemie?

Глеб Горюнов: Развитием ИТ-инфраструктуры российского представительства MC-Vauchemie мы вплотную занялись еще с 1998 года. На протяжении всего этого времени и по сегодняшний день информационным технологиям в нашей компании уделяется особое внимание. Тем не менее, мы пошли по довольно стандартному пути развития ИТ для российской компании: занимались «лоскутной» автоматизацией и довольно долго использовали самописную систему, которая до недавнего времени вполне соответствовала нашим бизнес-задачам. Вопрос о переходе на «серьезную» информационную систему мы при этом ставили уже давно, отдавая себе отчет в том, что рано или поздно существующее ИТ-решение перестанет удовлетворять нашим потребностям. Тем временем наша производственная инфраструктура разрослась до такой степени, что мы не могли эффективно управлять движением ТМЦ с помощью одних лишь старых систем.

Александр Мондрус: Интересен тот факт, что несмотря на то, что думать о будущем развитии информационной системы мы начали в 1998 году, вопрос целесообразности смены системы и внедрения ERP-решения встал в 2003-2004 годах. При этом еще десять лет эта мысль вынашивалась, чтобы в итоге созреть до проекта.

Глеб Горюнов: В целом, имеющаяся в MC-Vauchemie система нас устраивала. Она позиционировалась как инструмент для решения ключевых задач компании: позволяла управлять финансовыми потоками, вести бюджетное планирование, выполнять учетные функции. Однако оставались две важные

функции, которые с помощью системы реализовать было невозможно. Во-первых, мы не могли осуществлять оперативный централизованный сбор управленческой отчетности и обеспечивать необходимую точность данных. Во-вторых, система не позволяла реализовывать планирование цепочки поставок.

В определенный момент мы осознали, что эти две задачи — автоматизация управления цепочками поставок, внедрение сводного планирования и оперативное получение отчетности за закрытый период — являются для нас принципиальными, и отсутствие возможностей их решения — серьезное ограничение для дальнейшего развития бизнеса. Именно поэтому данные факторы легли в основу целей проекта по внедрению ERP-системы.

- Что помешало внедрить ERP-систему в 2003 году?

Глеб Горюнов: Мы оценивали приоритетность задач, требующих решения именно на тот момент времени. В 2003 году перед нами еще не стояла так остро задача по управлению цепями поставок: тогда у MC-Bauchemie работала только одна производственная площадка в Кировске, которая закрывала потребности в ТМЦ на 98%. Также работал небольшой завод в Москве, планирование по которому без проблем могло осуществляться вручную. Таким образом, десять лет назад задачи по управлению распределенными цепями поставок у нас не было.

Также вторую задачу, которую решила бы ERP-система — сбор финансовой отчетности — удавалось решать вполне оперативно и с приемлемой точностью. Мы сопоставили инвестиции, необходимые для внедрения новой информационной системы, с масштабом бизнеса компании на тот момент (в то время объем выручки был примерно в пять раз меньше, чем сейчас) и в итоге сочли подобные вложения неоправданными.

К осени 2010 года ситуация существенно изменилась, бизнес успел набрать серьезные обороты. В условиях возникших потребностей и возросших объемов обрабатываемых данных вопрос о внедрении информационной системы встал как никогда остро. Так, уже в начале 2011 года мы начали согласовывать с нашими немецкими партнерами решение о внедрении. Генеральный директор всей компании, д-р Клаус Мюллер, вынес окончательный вердикт: в российском подразделении системе — быть!

В течение следующего года мы вплотную занимались разработкой стратегии наших дальнейших шагов: было два основных варианта развития событий. Первый вариант — делать проект в России как часть общего проекта: запустить систему, в рамках пилотного проекта, а после, с учетом всех ошибок, развернуть ее в других филиалах нашей компании. В качестве второго варианта рассматривался исключительно отдельный, независимый проект. Выбор был непрост, аргументов приводилось немало и в первом, и во втором случаях.

Был еще и третий вариант — использовать немецкую ERP-систему, которая работала с 1993 года в головной компании в Германии. Этот вариант мы детально прорабатывали в 2009 году, составляли бизнес-план, но в итоге

отказались от этой идеи, несмотря на то, что за последние шесть лет эта система была вполне успешно развернута в рамках холдинга в нескольких европейских странах. Мы видели серьезное ограничение, прежде всего, в отсутствии локализации системы и российской технической поддержки. Не менее важным для нас фактом стало то, что система не поддерживала российское законодательство, а также то, что у системы не было российских клиентов и не планировалось их появление.

Согласование стратегии развития ERP-решения с нашими немецкими коллегами продолжалось на протяжении второй половины 2011 и первой половины 2012 года. В итоге к концу 2012 года было принято решение, что проект будет только локальным. Наши коллеги в Германии полностью были удовлетворены существующей системой и считали ее дальнейшее использование экономически оправданным шагом. Однако было решено, что российское подразделение будет заниматься внедрением той системы, которую посчитает нужной.

Александр Мондрус: Когда происходило согласование, немецкие коллеги все время пытались передать нам свой опыт, потому что технология производства у нас такая же. Они говорили: «Вот наш опыт, берите его!». Мы пытались это сделать, но не получалось. Это было очевидно, потому что мы глубоко не погружались — разные законодательства и так далее. Закончилось это тем, что как раз в феврале 2012 года было сказано: «Ок, пусть у вас будет процесс learning through pain — изучение сквозь боль». Мы даем вам добро, наш опыт вам не пригодился, набивайте свои шишки».

- Какие варианты платформ для реализации решения вами на тот момент рассматривались?

Глеб Горюнов: Поскольку пожеланий или ограничений со стороны германского офиса в этом вопросе не было, мы рассматривали две основные платформы — Microsoft Dynamics AX и SAP. Выбор был сделан в пользу решения от Microsoft, так как было очевидно, что система этого вендора проще и экономичнее как в процессе внедрения, так и в использовании системы в дальнейшем. Также роль в выборе этой платформы сыграла и активность консультантов, которая гораздо выше была у партнеров Microsoft, чем у компаний, реализующих проекты на базе платформы SAP.

Пул партнеров, с которыми мы будем делать дальнейшие шаги, также был определен. Было определено пять потенциальных партнеров, с которыми мы могли начать работать.

В тот момент мы уже работали с консультантами из «КОРУС Консалтинг», которые нам помогали в выборе системы. Что называется, сквозь пальцы мы рассматривали еще и платформу «1С», но в итоге этот вариант исключили на первых стадиях принятия решения.

Еще при выборе пути по внедрению ERP-решения д-р Мюллер настоятельно рекомендовал нам пригласить в помощь стороннего эксперта с наличием опыта внедрения информационных систем. Так как в нашей компании не было человека с таким опытом, очень важно было иметь возможность

положиться на того, кто имеет достаточные компетенции и того, кто успешно провел бы MC-Vauchemie через весь проект.

Мы последовали этой рекомендации и под решение этой задачи специально пригласили проектного менеджера, который оказал нам существенную помощь в успешной реализации проекта.

- Как в ходе проекта была организована рабочая группа?

Глеб Горюнов: В ходе проекта был создан управляющий комитет в лице руководителя компании и его заместителя. Проектная команда включала двух руководителей проекта: ИТ-директора и проектного менеджера - и рабочую группу, главная задача которой заключалась в необходимости провести компанию через все предстоящие изменения.

Можно сказать, что при формировании проектной команды мы использовали добровольно-принудительный метод. В части областей, где не было лидеров, которые сами хотели возглавить на своем участке процесс изменений, нам пришлось назначить ответственных. Сейчас, по прошествии проекта, становится понятно, что это было не совсем правильно и можно было по-другому организовывать группу. Половину нашей проектной команды составляли люди, которые сами хотели реализовывать изменения — и именно в части их функций процессы практически бесперебойно заработали уже через три месяца, и к ним не было почти никаких претензий. Функции, в реализации которых не было лидеров и сотрудники не брали на себя ответственность за изменения, ожидая того, что им скажут, буксовали дольше всех.

Мне кажется, в целом мы выбрали оптимальный подход к реализации проекта. Шаг, который я считаю правильным и который я бы рекомендовал делать и другим компаниям — это привлечение внешнего эксперта.

Александр Мондрус,
генеральный директор MC-Bauchemie (Россия)

Что касается вовлеченности людей в проект в рамках проектной группы, то, конечно, мы понимаем, что мы - основные инициаторы проекта, занимались вопросом выбора информационной системы, варились в этой каше в течение почти десяти лет. Остальным сотрудникам, вовлеченным в проект, по сути было предложено пройти этот путь очень быстро. Конечно, это непростая ситуация, и конечно нужно в таких ситуациях «поселить» мысль в головах людей, чтобы они осознали неизбежность происходящих изменений и могли свыкнуться и в течение какого-то времени смириться с этой мыслью.

- Декларировались ли цели проекта сотрудниками MC-Bauchemie и разделялись ли эти цели?

Александр Мондрус: Безусловно, мы открыто декларировали цели проекта. Но, по моей оценке, менее чем у половины проектной группы присутствовало понимание и видение целей. Даже активно включившиеся в процесс сотрудники не столько поняли цели проекта, сколько просто поверили в них.

Мне кажется, что четкого понимания целей, не говоря уже о четком технико-экономическом обосновании, не было даже у руководства. Но на мой взгляд, главное в этом вопросе — воля первых лиц, ведущих проект. Сейчас, по завершению проекта, я на 100% уверен в том, что мы все сделали правильно. Поставленных целей мы достигли приблизительно на 80%. В ближайшее время планируется проведение анкетирования среди сотрудников, в результате которого мы сможем уточнить эти показатели.

Глеб Горюнов: Я бы не совсем согласился. Мне кажется, было очень правильно изначально сформулировать две ключевые задачи. Первая — оперативно получать отчетность. Я давно уже осознавал всю важность этой задачи, также как и то, почему мы не могли решить ее раньше. Изначально я понимал, что новая информационная система сможет справиться с этой задачей.

Вторая задача — по управлению цепочками поставок — для меня была не столь очевидна, так как у меня на момент начала проекта не было достаточного опыта и понимания принципа работы подобных систем (сейчас такое понимание есть).

Остальным сотрудникам было труднее: помимо финансовой службы, которая получала прозрачный инструмент работы, остальные функциональные подразделения, по большому счету, не получали ничего. Например, отдел производства и склад на тот момент получали данные с достаточной, по их мнению, точностью, и старая система их полностью устраивала. Поэтому для остальных служб внедрение системы на первый взгляд не сулило ничего, кроме головной боли от необходимости изучения и использования нового

инструмента.

На мой взгляд, сейчас эффект внедрения системы достигнут процентов на 30%. При реализации подобных проектов перетряхиваются все процессы в компании, они фактически проектируются с нуля. Стоит отметить, что при желании компании провести реструктуризацию бизнес-процессов, опыт по внедрению промышленной учетной системы может дать очень хороший эффект.

Изначально мы планировали взять стандартную систему и переделать под нее бизнес-процессы компании. Попытки «натянуть» новую функциональность на наши старые бизнес-процессы приводили к некоторым конфликтам, поскольку локально, ввиду уже озвученных причин, происходило отторжение системы. Приходилось искать компромиссы и договариваться. В конечном счете, если бы больше людей разделяли цели проекта, то и эффект был бы больше.

Первое, что помогало находить компромисс — тот факт, что мы четко придерживались двух целей проекта. Не сразу, но со временем сотрудники начали воспринимать и понимать их. Вторым фактором выступило требование сотрудникам придумать, как соблюдать собственные бизнес-процессы и реализовать их в системе.

Александр Мондрус: Я бы добавил, что в данном вопросе важна твердость в принятии решения и намеченное продвижение по плану. Немаловажную роль здесь играют и ИТ-консультанты. В ряде вопросов они должны занимать более жесткую, принципиальную позицию, поскольку обладают опытом внедрения в разных компаниях и понимают, на какие грабли может наступить

клиент.

- Как проходил запуск системы?

Глеб Горюнов: Запуск системы проходил одновременно во всех филиалах. Еще в течение двух месяцев мы параллельно работали в двух системах — старались в новой системе «догнать» старую. Когда мы выключили старую систему, первые две недели было непривычно, но потом мы вышли на нормальный режим.

Вопроса о поэтапном запуске системы у нас даже не стояло — компания имеет единую структуру, и представлялось невозможным запустить систему в Санкт-Петербурге и не запустить ее в Тюмени или Самаре.

Трансляция знаний проходила с помощью ключевых пользователей, которые не входили в рабочую группу проекта. Ключевые пользователи включились в проект с 2012 года, проходили усиленное обучение, решали конкретные задачи по подготовке процессов и транслировали эти знания на местах. Их основной задачей было провести проект в регионах. Они отвечали за оформление заказов, за оформление учета товарно-материальных ценностей, удаленно курировали работу в филиалах.

Ключевые пользователи — это работающий механизм, и другого инструмента для передачи знаний в данном случае я не вижу. Я бы рекомендовал включать их в проект как можно раньше и тщательно продумывать, кто именно станет ключевыми пользователями. Второй важный момент — не

жалеть времени на обучение. Например, в нашем случае обучение должно было пройти в течение месяца, но график был очень сильно сжат. Любое маленькое изменение сильно влияло на весь проект, любое изменение в занятии вело к последствиям.

Кроме того, процесс обучения становится эффективнее и проще, в случае, когда каждый бизнес-процесс визуализирован в виде схемы. Трудно рассказывать людям о новом бизнес-процессе без иллюстраций, в то время, как у них в головах до сих пор стоит «картинка» старой схемы.

- Как бы вы обозначили итоги проекта?

Александр Мондрус: С самого начала для меня было особенно важна задача по получению отчетности. Потенциал системы в решении данной задачи довольно высок, и я надеюсь, что результат будет виден уже через квартал. По второй задаче — оптимизации управления цепочками поставок — можно также отметить, что мы на правильном пути.

Главное, на чем я бы хотел заострить внимание — наши сотрудники стали мыслить другими категориями в рамках использования новой системы. С точки зрения планирования продаж, планирования производства и их взаимосвязи между собой. Этот фактор можно назвать побочным положительным эффектом от внедрения системы.

Еще один важный аспект — нам удалось, как и планировалось, уйти от нашей старой самописной системы и прийти к стандартизированной системе.

Глеб Горюнов: Качество ведения отчетов вышло на другой уровень.

Например, мы научились наиболее корректно реализовывать 15-е счета транспортных затрат — старая система не позволяла нам этого делать. Новая система содержит в себе лучшие практики и четкую структурированную логику, которая заставляет организацию следовать определенным процедурам. Несмотря на то, что система требует порой больших трудозатрат, на выходе мы получаем большую эффективность и лучшее качество данных.

На основании четких данных, которые выдает система, мы принимаем правильные решения.

В головах сотрудников произошло существенное изменение позиционирования системы. Например, мы проводили опросы сотрудников, отвечающих за логистику в регионе, о необходимости ERP в повседневной работе. До начала использования системы одна из ключевых сотрудниц ответила, что не видит в этом необходимости. Затем три месяца активно велась работа по консолидации планирования, и в ходе нового опроса оказалось, что:

— система позволяет не забывать о перемещении товаров, раньше же приходилось держать этот список в голове;

— запасов на складе стало меньше, при этом качество удовлетворенности клиентов отгрузкой выросло;

— времени на то, чтобы составить списки перемещения, тратится гораздо меньше в разы — работа стала проще.



Таким образом, мы построили более эффективный процесс, который можно дальше масштабировать и тиражировать. При этом, Microsoft Dynamics AX — это система с готовой моделью процессов, которую мы можем в дальнейшем развивать без привязки к партнеру.

Александр Мондрус: В ходе подобных проектов очень важно помнить, что в бизнесе часто смерть наступает не от голода, а от несварения. То есть при понятном желании решить все задачи сразу, необходимо сузить задачи, как минимум, на первом этапе проекта.

Здесь хочется особо отметить важность задач консультанта — с одной стороны, продать красивую картинку будущего и не разочаровать клиента, а с другой — помочь ему понять, чего он хочет в первую очередь, оказать содействие в формулировании задач, которые предстоит решить.

Что касается заказчика, то ему важно разделять фазы внедрения и консалтинга, прописывая различия на уровне проектной команды. Также у клиента с самого начала в том или ином виде должно быть понимание изменяемых процессов.

- Каковы планы развития системы?

Глеб Горюнов: Основной план — итоговое достижение наших ранее озвученных двух целей и подсчет реального эффекта от внедрения системы. В дальнейшем — внедрение систем штрих-кодирования, BI, EDI, полная интеграция с 1С.