

05 сентября 2016

Поддержать новый проект в ритейле: правильная ИТ-платформа, какая?

Любой новый проект, в том числе и в ритейле – это всегда проект с уникальным результатом и ограниченными ресурсами. Основной из них — технологическая база, без которой эффективно не заработает ни одна компания. Как построить информационную архитектуру предприятия быстро, качественно и экономично? О вариантах решения классической задачи ИТ-директора в нестандартных условиях рассказывает Иван Фёдоров, директор департамента ERP ГК «КОРУС Консалтинг».

Предлагаю начать сразу с практики. Недавно [компания Yoomart](#) приняла решение выйти на рынок Ганы, где на тот момент крупной розничной и сетевой торговли не существовало вовсе. Весь спрос удовлетворяли единичные лавки и местные рынки. Наш клиент планировал внедрить местную ERP-систему, которая позволила бы им осуществлять простейший учёт очень дёшево. С другой стороны, Yoomart планировал вырастить сильный бизнес, сеть, а не один магазин, а может быть, и расширить его на другие страны. В результате, была выбрана Microsoft Dynamics, которая полностью закрыла все процессы магазина, включая POS, взаиморасчёты, склады — вообще всё, что было нужно для нового бизнеса. При этом ключевые процессы мы прорабатывали глубоко, а остальные модули, которые в теории могли бы понадобиться компании в будущем, мы только настроили,



но не детализировали. Количество доработок при этом стремилось к нулю.

Ещё один пример — это уже российский рынок и [компания «БУМ Маркет»](#). Подходил срок открытия первого магазина, несмотря на это технологической платформы у ритейлера пока не было. ИТ-служба предложила экстренно рассмотреть Microsoft Dynamics AX, на базе которой можно было что-то сделать за оставшиеся до открытия первого магазина два месяца. Мы договорились о внедрении блоков для минимума операций, которые заработают в первую очередь. Заказчику было очень тяжело выбрать партнёра, который готов за такие сроки внедрить систему в организации, где ещё не определились процессы. Мы предложили клиенту проект по организации процессов, которые они будут дорабатывать уже по ходу ведения дел, и заставили стандартную систему в нишевом стартапе эффективно работать.

Третий пример — [дочернее предприятие группы «О'КЕЙ» Фреш Маркет](#). Выбор системы был связан с тем, что компания планировала большие объёмы и рост. Бизнес и внутренние процессы в компании очень сложные, и сам процесс запуска этого проекта шел несколько лет.

Выбор платформы

При выборе платформы для новой компании, на мой взгляд, очень многое зависит от финансирования и желания инвестировать. На российском ERP-рынке сейчас существует несколько известных игроков – среди них и 1С, и SAP, и Microsoft. Дополнительно, для некоторых сегментов бизнеса существуют специализированные решения, которые производят нишевые

компании-разработчики.

Очевидно, что дорогое западное решение выбирают изначально стартапы, у которых есть хорошее финансирование, расписанный на длительный срок бизнес-план и заинтересованные в развитии проекта инвесторы. ERP российской разработки — более экономичный инструмент. Решения от Microsoft, как мне кажется, это баланс между ограничениями и возможностями всех остальных систем. С одной стороны, на приобретение продукта нужны инвестиции, это не самая дешевая система в России. Однако на рынке есть много ресурсов: подрядчиков, которые готовы недорого внедрить решение, потенциальных сотрудников, которые будут поддерживать систему и так далее. К тому же, продукт очень удобный, его можно масштабировать, возможности для автоматизации ключевых бизнес-процессов проработаны в нём достаточно глубоко и с учётом российских реалий. Важно, что приобретая этот инструмент, покупатель получает целостную систему, а не конкретные модули. Если компания изменит стратегию и начнёт развивать неприоритетные на момент покупки решения зоны, им потребуется только изменить существующие настройки, а не докупать дополнительный пакет у разработчика.

К примеру, сейчас мы внедряем [Microsoft Dynamics AX](#) в дистрибуторе автомобильных запчастей. Уже в ходе проекта выяснилось, что заказчик хочет в рамках своей группы компаний открыть отдельное предприятие для работы в рознице. Для этого у них уже есть всё: куплена система, продуман управленческий учёт, настроено товародвижение, работает складская система — в общем есть всё, чтобы бизнес мог начать работу хоть завтра. Компания может опробовать на себе новое направление, практически без

дополнительных трат в технологическую часть этого бизнеса.

О проблемах

Нужно помнить, что такая схема актуальна не для всех типов бизнеса. Иногда к нам приходят стартапы с уникальными процессами, которые без дополнительной кастомизации не будут эффективно работать. Почти все ERP-системы разработаны в концепции с открытым исходным кодом бизнес-логики, то есть их можно дорабатывать под свои нужды. К примеру, для решений на базе 1С программировать легче, специалистов, которые готовы за небольшие деньги решить эту задачу, на рынке много, но в системе заложено гораздо меньше структурированных бизнес-процессов, чем в более дорогих западных аналогах. Для компании это чревато риском, что через год-два система будет «перепилена», и её реанимация потребует нового внедрения системы, без которого она постоянно будет упираться в потолок и невозможность достроить ИТ-ландшафт для новых направлений.

Остальные западные ERP-системы, как правило, поддерживают архитектурную целостность: унифицируют все элементы, соблюдают стандарты разработки и кода, поддерживают актуальность наименований.

В любом случае, решать самому ритейлеру – как он получит надёжную систему, готовую к развитию, большим нагрузкам и огромному количеству процессов: в результате использования изначально более дорогого продукта или тщательного изменения работы своих 1С-приложений.

Выводы

При выборе платформы необходимо учесть три важных фактора: достаточность ИТ-платформы для поддержки текущего бизнеса, потенциал ИТ-платформы для быстрого роста и изменений и коэффициент эффективности затрат на платформу: результат/затраты.

Очевидно, что руководству вновь создаваемой компании необходимо изучить рынок, составить скоринговую таблицу и сделать взвешенный выбор. От собственника на этом этапе необходимо получить ответы на целый ряд вопросов:

- Какое финансирование компания готова выделить на ИТ?
- Есть ли в компании ИТ-директор или бизнес-партнер с необходимым опытом и экспертизой в отрасли?
- Есть ли четкое понимание, как будет развиваться бизнес: какие бизнес-процессы потребуют наибольшей поддержки, как будут расти производство, объем сбыта и прочие показатели?
- Есть ли аналоги вашего бизнеса или все придется изобретать самим?

С учетом ответов на эти вопросы выбор значительно осложняется. С технологической стороны в будущей платформе важны следующие критерии:

- Распространенность ИТ-платформы. Необходимо, чтобы на рынке был большой выбор подрядчиков и специалистов. Это позволит не переплачивать за уникальность и не зависеть от одного подрядчика.
- Гибкость платформы. В любой момент должна быть возможность поменять бизнес-процессы, сделать упор на одном из них, поддержать количественный рост (количество SKU, количество клиентов, количество

складов и т.п.).

- Широта функциональности. На старте бизнеса нужно поддерживать все регламентированные процессы типа бухгалтерского и налогового учета, кадрового учета и расчета зарплаты, а также сами уникальные бизнес-процессы. Сегодня это может быть продвинутая CRM-система, завтра – производственный модуль, а к началу следующего сезона — детальная аналитическая отчетность.
- Стоимость внедрения и последующей поддержки системы.

В заключение я бы хотел добавить, что определять критерии будущей системы, проводить конкурс на выбор наиболее подходящей вам платформы можно силами своего ИТ-отдела и других подразделений. Однако для того, чтобы получить более полную картину того, что представлено на рынке, какие похожие проекты и внедрения уже были реализованы, логично обратиться за помощью к экспертной компании — консультанту, опыт которого должен лежать не только в области информационных систем, но и в знании специфики и бизнес-процессов розничного бизнеса. В таком случае бизнес сосредотачивается на проработке стратегии и задачах, а консультант — на анализе платформ, аналогичных проектов, выборе подрядчика и проработке договора на внедрение.

[Подробнее о системах управления ресурсами предприятия на нашем сайте](#)

Материал опубликован на портале Global CIO, сентябрь 2016 г.