

28 ноября 2017

Смена крыла во время полета, или Как в Comfy меняли ERP

Наш клиент, украинская сеть магазинов Comfy рассказывает о проекте по внедрению ERP-системы на платформе Microsoft Dynamics AX.

Статистика внедрения ERP-систем говорит о том, что 50% проектов внедрения заканчиваются провалом. В 2016 году в сети магазинов Comfy перезапустили ERP-систему. Процесс внедрения протекал одновременно с масштабным переформатированием сети, но обе задачи были завершены успешно. Генеральный директор COMFY Игорь Хижняк рассказал как это, сменить ERP-систему в крупном работающем бизнесе.

Все началось еще в 2011 году, когда COMFY внедрила первую ERP-систему Microsoft Dynamics AX 2009, заменив ею несколько существующих на тот момент самописных программ. Microsoft Dynamics — хорошая платформа для розницы, позволяющая автоматизировать многие внутренние процессы. Все это время система активно использовалась как основа для коммерческих и логистических функций.

В связи с развитием бизнеса функциональности текущей версии ERP-системы стало недостаточно — возникла необходимость объединить основные ИТ-решения в одной системе, а также интегрировать существующие каналы продаж, повысив качество обслуживания.



Новая система должна была поддержать развитие компании в направлении омниканальных продаж, а именно, предоставить покупателю одинаковый исчерпывающий сервис в рамках всех доступных каналов — в традиционном магазине, на сайте компании, в социальных сетях – как в вопросах поиска и получения информации о товаре, так и в части доставки заказа, а также послепродажного обслуживания. Перед тем как решиться на новый проект, мы провели аудит, чтобы наложить стратегию на возможности ПО, и в марте 2015 года начали проект.

При смене платформы ни один процесс не был перенесен «один в один»

Задачами проекта было повышение скорости внедрения инновационных разработок и поддержка новых современных форматов магазинов, а также сокращение затрат на поддержку ИТ-системы. Необходимо было перенести все существующие процессы на новую технологическую платформу, при этом стараться максимально использовать стандартный функционал системы. Для реализации проекта была выбрана платформа Microsoft Dynamics AX 2012 R3.

Стоит отметить, что Microsoft сделал существенный рывок в разработке нового продукта. Эта версия сильно отличается от своего предшественника как технологически, так и функционально. Практически ни один процесс не был перенесен один в один.

Во-первых, платформы очень разные. А во-вторых— закладывались новые возможности для развития изначально. Глобальные изменения не коснулись процессов, в которых стандартный функционал системы недостаточен для работы функции, поэтому все, что в этих процессах написано в системе, — это наша кастомизация. К таким относятся: процессы ценообразования,

процессы управления матрицами и форматами.

При этом нам удалось использовать новые «фишки» системы, которые существенно изменили наши процессы. Например, управление цепочками предзаказа. Система во время фиксации заказа уже на основании преднастроенных параметров определяет предполагаемый путь товара и сроки его доставки. Также мы внедрили новый модуль DAX — Transport Management System. Это позволило перейти на новый уровень управления магистральными перевозками. Много изменений было сделано в клиентской доставке, что позволило нам быть более гибкими и держать высокий клиентский сервис в этой услуге.

О сложностях внедрения одновременно с реформатированием

Как сказал Николай Чумак из компании IDNT, который был нашим партнером в не менее важном проекте реформатирования сети, «это как менять крыло самолета во время полета». В 2015 году проект находился на стадии базовых настроек. Это была работа в невидимой части айсберга. На текущей операционной деятельности сети эта работа никак не отражалась. А вот 2016-й стал вызовом по нескольким причинам:

- пришлось поставить на паузу все текущие изменения в существующей платформе. Любые новшества — только после внедрения новой платформы;
- начался активный проект реформатирования сети, который тоже требовал немалых ресурсов. При этом для качественного внедрения ресурсы должны были быть аллоцированы на тестирование, подготовку к запуску и стабилизацию системы;

- переход нужно было осуществить в низком сезоне, чтобы изменения минимально отразились на операциях, связанных с клиентами.

Статистика внедрения ERP-систем довольно пессимистична: около 50% проектов заканчиваются неудачей. Мы сознательно заходили на этот смелый проект. И такая статистика нас мотивировала еще сильнее. Новая система была запущена 18 апреля 2016 года. На доработки и стабилизацию понадобилось еще около полугода. При этом ни один реформат не был остановлен по причине сбоев в новой системе.

О ключевых факторах успеха

Основным фактором успеха являлись невероятно высокая осознанность всех участников проекта и командная работа. Для успешной реализации таких проектов компания должна работать на перспективу и иметь постоянную команду. Ключевые люди проекта должны быть глубоко погружены в детали бизнес-процессов, а также понимать и разделять стратегию компании.

На выходе мы получили комплексную многофункциональную систему, которая покрывает фронт-офис, бэк-офис, работает быстро, эффективно, с заделом технологических возможностей на будущее. На данный момент мы активно продолжаем дополнять платформу DAX 2012 новым функционалом и ожидаем новые модули системы в 2018 году.

Автор: Игорь Хижняк, CEO Comfy

Источник: портал Retailers.ua