

ERP: РАДОСТИ ВНЕДРЕНИЯ

ТЕКСТ:
ЮЛИЯ ГРАНТ
ФОТО ИЗ
КОЛЛЕКЦИИ
ИТЕКО

Почему радости, а не трудности, если мы привыкли внедрять новое через преодоление? Например, российская статистика говорит о том, что только 30% предприятий довольны своими системами управленческого учета (ERP — enterprise resource planning), а недовольные делятся пополам между теми, кто вообще в сердцах махнул рукой на «модную» штучку, и теми, кто принимает ее как необходимое зло. В Латвии статистика получше? — спрашиваем у коммерческого директора компании ИТЕКО Сергея Старкова.

— В Латвии статистику вообще не собирают, поскольку системы ERP конкурируют между собой и не заинтересованы «портить репутацию». В России практически монополю приоритет имеет платформа 1С, и ей, чтобы сохранить лидерство, как раз очень важная работа над ошибками.

Кстати, статистика внедрения была обнародована как раз на конференции дилеров 1С, на которой присутствовал Сергей весной 2013 года. Его личный опыт заставляет согласиться: на рынке Латвии тоже преобладает стремление продать любой ценой (нередко ценой демпинговой), а потом — хоть трава не расти.

«Я не могу сказать, что у нас все идеально, но поскольку мы нацелены на долгосрочное развитие и репутация имеет для нас первостепенное значение, успех для нас важнее всего», — подчеркивает С.Старков.

В ВОПРОСЕ ПОЛОВИНА ОТВЕТА

Так мы учили в свое время английский, и во внедрении ERP та же картина: методология внедрения системы закладывается при обследовании предприятия.

«Во всех больших проектах мы пользуемся своим экспертным потенциалом — мы не идем на поводу у клиента в оценке проблематики, кажущейся ему наиболее важной в собственном бизнесе, — продолжает Сергей. — Также мы не готовы внедрять

свою систему на основе анализа, выполненного ранее неудачливым подрядчиком. Наш опыт показывает, что постановке задачи закладывается успех внедрения. В случаях, когда нам приходилось включаться в работу с клиентом, разочарованным непрофессиональными действиями конкурента — возможно, прельстившего заказчика низкой ценой услуг, — наша оценка ситуации на предприятии значительно приверженцы демпинга. А поскольку контролирует внедрение, как правило, не топ-менеджмент, то смета не учтен-

ных изначально дополнительных опций может вырасти многократно.

Мы знаем методологию проекта, есть специальные процедуры и механизмы его исполнения, мы дотошно контролируем каждый шаг и бюджет. Для нас главное — чтобы проект был успешно внедрен и принес заказчику реальный эффект. Это много сложнее, чем убедить, что система нужна и сделать обследование. Мы знаем все риски, способные нам помешать. Делим их на автономные части, которыми можно управлять. Руководители проектов все координируют и держат в своих руках. Это нам позволяет поддерживать большой процент успешных внедрений. Не скажу, что это 100%: как и в медицине, в нашей сфере есть болезнь, врач и пациент. На-



КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ИТЕКО СЕРГЕЙ СТАРКОВ: «ВО ВСЕХ БОЛЬШИХ ПРОЕКТАХ МЫ ПОЛУЧАЕМ СВОИМ ЭКСПЕРТНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ. МЫ ЗНАЕМ МЕТОДОЛОГИЮ ПРОЕКТА, ЕСТЬ СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ И МЕХАНИЗМЫ ЕГО ИСПОЛНЕНИЯ, МЫ КОНТРОЛИРУЕМ КАЖДЫЙ ШАГ И БЮДЖЕТ. ДЛЯ НАС ГЛАВНОЕ — ЧТОБЫ ПРОЕКТ БЫЛ УСПЕШНО ВНЕДРЕН И ПРИНЕС ЗАКАЗЧИКУ РЕАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ».



ПРИМЕР АВТОМАТИЗАЦИИ ПРОЦЕССА АВИАЦИОННОГО ХОЛДИНГА FLIGHT CONSULTING GROUP — ОДНОГО ИЗ КЛИЕНТОВ ИТЕКО.

до, чтобы двое боролись против третьего. А со стороны клиента тоже встречается сопротивление персонала и что хуже — сопротивление управленцев, непонимание, чего люди хотят от системы, несогласованность интересов внутри компании.

Если же мы справились со всеми рисками и успешно завершили работу, то остаемся с клиентом навсегда — как консультанты и партнеры. А это главный элемент маркетинга и источник рекомендаций клиентов потенциальным заказчикам».

ПРИНЦИП 20:80 И НЕМНОГО БОЛЬШЕ

Изначально, выходя на рынок, ИТЕКО специализировалась на индивидуальных решениях, отказавшись от продаж так называемых «коробочных», стандартных.

«Нам интересно работать на корпоративном рынке, поэтому у нас не 2–3 тысячи клиентов, а 300, — поясняет Сергей Старков. — Мы берем качеством, а не количеством. И если конкурентам не жалко потерять одного клиента из тысячи, то нам каждый уникальный клиент дорог и мы стараемся его сопровождать — предлагаем аудит, модернизацию системы, дописываем механизмы и модули, обучаем персонал».

И все же азбука управления говорит о том, что 80% проблем бизнеса стандартны и лишь 20% специфичны. Надо ли всякий раз изобретать велосипед для клиента?

«Схема 80:20 часто работает, — соглашается наш собеседник. — Однако прословутые 20% бывают настолько

сложны и трудно идентифицируемы, что не всякий специалист в этом разберется, возникают проблемы. Мы гораздо глубже изучаем вопрос, поскольку стремимся не запихнуть существующие бизнес-процессы клиента в какую-то учетную схему, а оптимизировать их по сути. Часто это требует организационных изменений внутри компании, которые уменьшат неразбериху. Мы разрабатываем механизмы для этого. Это изначально с другой стороны подход!

Например, решая проблему корпоративного учета, мы предлагаем повысить эффективность персонала. А оптимизируя бухгалтер, сокращаем время обработки документов и добавляем аналитику, позволяющую руководителю и собственнику предприятия видеть не только слабые места, но и точки роста своей компании. Без этого невозможно за год-два фактически перепрыгнуть из одной категории бизнеса в другую, увеличив оборот втрое, — а такие случаи у наших клиентов после внедрения ERP не редкость».

ПРЕИМУЩЕСТВА ERP ОТ ИТЕКО:

— повышение пропускной способности персонала — производительности труда, многократно;

— контроль и прозрачность управления: люди перестают валять дурака, сокращаются внутрисменные простои, достигающие обычно 15–25%;

— аналитическая отчетность для принятия решений на основе реальной картины онлайн: какие рынки выбрать, какие услуги оказывать, какие направления развивать;

— понимание тенденций развития бизнеса и возможность моделирования бизнес-процессов и ресурсов.

Для крупных компаний, котированных на бирже или претендующих на большие бизнес-проекты, ERP — показатель уровня и качества управления, так же как внедрение системы ISO.

Напрасно мечтать о продажах через сети Rimi и Maxima, если вы предлагаете им оформленные в Excel накладные вместо электронного обмена информацией между учетными системами. Но и такая «мелочь», как формирование заказа торговым агентом через смартфон, дает вам конкурентное преимущество, поскольку время на обработку заказа с 72 часов сокращается до 24!

Эффективность систем оценивается через клиентов — средние по европейским меркам компании, которые активно развиваются и ИТЕКО нужна им в момент перехода на очередной этап, чтобы получить инструментальный масштабирования бизнеса. Среди отраслей, в которых специализируется ИТЕКО, на первом месте — нефтегазовая, и результаты развития клиентов здесь впечатляют. С 17 до 56 миллионов вырос с момента внедрения ERP оборот AVT Nafta, Gotika Nafta выросла в 2,5 раза, а в Latvijas Propane Gaze трехмодульная система организует процессы, ранее управлявшиеся 21 программным продуктом. Да, не система является волшебным средством для развития, но это поддерживающая сила, без которой не справиться при масштабировании и не поддержать объемы и качество на уровне, необходимом для лояльности потребителей. ■