

# Зрелое решение

Четкое соблюдение регламентов и правил – не самая сильная сторона российского бизнеса, в том числе и ритейла. Однако, как показывает опыт рынков более развитых стран, грамотное управление процессами на предприятии значительно укрепляет его рыночные позиции. Для этих целей уже давно разработано программное обеспечение BPMS, которое пока еще не очень популярно в России, однако в скором будущем ситуация должна измениться. Рассмотрим, какую пользу продукты этого класса могут принести российской рознице.

**АВТОР:** Наталья Николаева



**И**деология, в соответствии с которой нужно управлять бизнес-процессами, называется BPM – Business Process Management. Автоматизация такого управления осуществляется с помощью специального программного обеспечения: BPMS, или Business Process Management System. Бизнес-процессы, то есть последовательность действий и работ для достижения определенного результата, для каждой компании свои. В ритейле можно выделить такие крупные блоки бизнес-процессов, как прием товара, хранение его на складе, выкладка, продажа. Однако это очень схематичное представление. Все разговоры, предшествующие интеграции того или иного ПО, начинаются как раз с классификации и систематизации конкретных бизнес-процессов, которые происходят в компании, описания связей, а также определения ответственных лиц и исполнителей. Чем точнее будут ответы на вопро-

сы, какие действия выполняются в компании, кем, в какой последовательности и с каким желаемым результатом, тем лучше пройдет внедрение системы.

«Для эффективного внедрения BPM-систем компания должна обладать определенной стадией зрелости, – полагает Дмитрий Арефьев, руководитель направления автоматизации бизнес-процессов компании «Диджитал Дизайн». – Менеджмент должен мыслить в терминах бизнес-процессов и быть регулярным, сами процессы должны быть формализованы и четко очерчены. Для задачи автоматизации бизнес-процессов известное выражение «если автоматизировать хаос, то получишь автоматизированный хаос» особенно верно».

Год назад компания TAdviser проводила конференцию, посвященную вопросу BPM, в ходе которой спросила собравшихся, насколько хорошо проникли системы такого класса в жизнь отечественных компаний. И целых 17% опрошенных заявило: «Уровень проникновения BPMS у нас нулевой». Что же происходит на рынке BPM сейчас? Заинтересован ли отечественный ритейл в подобных системах? «Да, конечно заинтересован, – уверенно отвечает Дмитрий Пинаев, генеральный директор группы компаний «Современные технологии управления». – Проектирование и строительство бизнеса в соответствии с методологией BPM с каждым годом завоевывает популярность среди наших компаний. И ритейл не исключение, что доказывают наши клиенты – 272 торговые компании».

«Системы класса BPM в настоящее время достаточно широко распространены среди участников рынка ритейла, – дополняет Дмитрий Арефьев. – Первыми подобные системы стали внедрять представители западных компаний, немного позднее к ним подключились крупные игроки локального рынка. По-

степенно интерес к BPM начинает проявлять средний сегмент».

Александр Воловик, руководитель направления «Ритейл» в департаменте бизнес-решений и заказной разработки компании Softline, считает, что следует немного переформулировать вопрос и выяснить, заинтересован ли отечественный ритейл в правильном использовании систем BPM. «Тема активно муссируется с конца 90-х годов, и фактически все компании этого сегмента в том или ином виде уже используют данную систему в своей деятельности, но только небольшая доля компаний использует процессный подход в управлении, и эти организации достигают наибольшего успеха в своей деятельности. Да, отечественный ритейл заинтересован не только во внедрении систем уровня BPM, но и достаточно часто нуждается в помощи для реинжиниринга и построения бизнес-процессов внутри компании, ведь только тогда можно говорить, что система BPM успешно внедрена и используется».

Алексей Трефилов, исполнительный директор компании ELMA, считает, что применение систем класса BPM сегодня невелико, и это задача завтрашнего дня: «Сейчас отечественный ритейл в основном ориентирован на внедрение и развитие систем класса ERP. До BPM-систем, к сожалению, многие представители отрасли еще не дошли, не сформировано понимание необходимости, потенциальных выгод. Нам эти выгоды очевидны, поэтому мы пытаемся просвещать рынок по спектру задач, которые ритейл может решать посредством BPMS».

Тем не менее задуматься об автоматизации бизнес-процессов придется. «Сейчас тяжелое время, и сокращение издержек, повышение эффективности бизнеса интересно всем, – говорит Сергей Тихонов, коммерческий директор компании «Первая Форма». – Систе-

мы такого рода как раз направлены на то, чтобы достичь этих целей. Если компания не прибегает к помощи BPM, она теряет свои позиции на рынке. Те, кто развивается, и те, кто будет лидерами рынка, обязательно будут использовать подобные системы».

## РАД БЫ В РАЙ

Что же является основным сдерживающим фактором для ритейла, когда речь заходит о внедрении BPMS? Дороговизна проекта? Дмитрий Пинаев уверен, что гораздо более важное значение имеет уровень знаний топ-менеджеров и менеджеров среднего звена. «Речь идет, конечно, не о конкретных технических знаниях, а об общем понимании парадигмы управления, основанной на проектировании бизнес-архитектуры», – считает он.

«Сдерживающим фактором может быть неготовность руководства работать в рамках регламентов и правил, – добавляет Сергей Тихонов. – Нежелание перейти от ручного управления к автоматизации. У нас в стране до сих пор есть идея, что можно все решить на словах, зажать своим авторитетом. Но, как показывает практика, все-таки нужно использовать современные ИТ-инструменты, чтобы оставаться на плаву. Большинство компаний это понимает».

Когда в компании уже есть ИТ-решения, которые внедряли, быть может, тяжело и с кровью десятилетие назад, сложно найти мотивацию для перемен. «Я думаю, что основной сдерживающий фактор заключается в том, что люди придерживаются старых моделей и предпочитают развивать известные схемы вместо изменения глобальных идей и внедрения инноваций, – рассказывает Алексей Трефилов. – Мне доводилось встречаться с очень необычны-



ми решениями, реализованными на непрофильном программном обеспечении. В частности, те же системы электронного документооборота достаточно часто пытаются использовать для решения задач изначально систем иного класса». «Очень часто руководство компании просто боится ломать сложившиеся внутренние процессы, опасаясь, что это полностью парализует работу и грозит потерей прибыли и доли рынка», – соглашается Александр Воловик.

Что касается стоимости среднего проекта, то затраты, с одной стороны, действительно немаленькие. «Около 3 млн рублей – это средняя цена за комплексный проект автоматизации для ритейла, когда мы настраиваем управление розничной сетью, решаем такие задачи, как открытие нового магазина, то есть вводим проектную деятельность», – говорит Сергей Тихонов. С приведенной суммой согласен и Дмитрий Арефьев. «BPM-система предполагает возможность автоматизировать бизнес-процессы, и непосредственно внедрение самой BPM-платформы не является затратным. Основной же бюджет внедрения BPM определяется в первую очередь количеством и сложностью автоматизируемых бизнес-процессов. И здесь оценки бюджета могут отличаться на порядки. Кроме того, важно понимать, что бизнес-процессы в компаниях не стационарны, сама их природа предполагает изменчивость. Поэтому имеет смысл говорить не столько о первоначальной стоимости внедрения системы, сколько о полной стоимости владения системой, которая определяется выбранной стратегией автоматизации. Если у ритейлера достаточно сильный блок ИТ, который осознанно выстраивает центр компетенции внутри своего предприятия, то внедрение системы может свестись исключительно к поставке выбранной платформы

и обучению сотрудников ИТ работе в этой системе, – объясняет он. – На другом полюсе лежит ситуация, при которой все работы выполняются внешней компанией. Такая ситуация, как правило, характерна для очень крупных предприятий и сводится фактически к аутстаффингу нескольких сотрудников подрядчика, осуществляющих постоянные доработки решения под постоянно меняющиеся процессы. При этом бюджет может достигать нескольких миллионов в квартал».

По опыту компании «Диджитал Дизайн», большинство предприятий, внедряющих BPM, идут по компромиссному варианту: первоначальное внедрение согласованной функциональности осуществляет внешняя внедренческая компания, дальнейшее же развитие системы осуществляется силами ИТ-блока заказчика при консалтинговой помощи внешнего подрядчика. По оценкам Дмитрия Арефьева, типовая оценка такого внедрения для крупного заказчика – от 3 млн руб. за проект и от 50 до 100 тыс. руб. в квартал на консалтинг.

Считая деньги, стоит вспомнить, что система BPM часто идет в связке с другими информационными системами или выступает в качестве дополнительного функционала. «Большинство современных систем включает в себя и BPM, и ESM, – подтверждает Сергей Тихонов. – Это единые решения. Конечно, BPM идет в связке с CRM, потому что нам нужна информация по нашим контрагентам. И есть связка с учетными системами, в России это чаще всего 1С».

При этом путь информатизации компании начинается далеко не с BPM. «Обычно нам приходится начинать проект в компаниях, где уже имеется автоматизированная учетная система, есть CRM, возможно, использовалась система электронного документооборота, а также специализированные от-

раслевые решения. BPM-система как раз выступает в роли интегратора, который позволяет объединить разрозненные ИТ-решения и сотрудников различных департаментов в едином процессе, чтобы обеспечивать предсказуемый ожидаемый результат и делать это четко, – делится опытом Алексей Трефилов. – Поэтому вопросы интеграции BPM с системами ESM, CRM, ЭДО поднимается практически на каждом проекте. В случае нашей системы мы имеем некоторое преимущество еще и в том, что в ELMA уже встроены свои системы документооборота, CRM, система управления проектами и KPI. Однако если в компании уже успешно внедрена и отлично используется сторонняя CRM-система, мы предпочитаем ничего не ломать, а органично вписываем все эти решения в единый слаженный ИТ-ландшафт, управляемый BPM-системой».

Таким образом, ритейлер платит не за экземпляр какого-то конкретного программного обеспечения, а за целый комплекс услуг. «Еще раз хочу отметить, что такие бюджеты, как правило, включают не только внедрение BPMS, но и автоматизацию нескольких бизнес-процессов совместно с внедрением договорного документооборота или делопроизводства», – объясняет детали Дмитрий Арефьев.

Впрочем, вопрос о том, в какой связке будет идти система в компании, немного сложнее, чем кажется. «Если говорить о продуктах линейки ESM, CRM и других приложений, то чаще всего в них уже встроены тот или иной BPM-движок, позволяющий полностью решить задачи, которые ставит бизнес перед конкретным продуктом. И очень часто руководство компании утверждает, что полноценно использует BPM и управляет своими процессами, но обычно с помощью такой автоматизации мы получаем процессы внутри той или иной системы,

не выходящие за ее рамки, – поясняет Александр Воловик. – Компании, которые смотрят глубже, ставят BPM «поверх» всех систем и тем самым получают прозрачный и управляемый процесс, в какой бы системе он ни был запущен».

## О ПОЛЬЗЕ ДЕЛА

Что же получит ритейлер от этого чуда под названием BPM? И нельзя ли вовсе обойтись без него, раз на предприятии уже много разнообразных трехбуквенных систем? «BPM-система проявляет наибольшую пользу в задачах, где требуется организация коммуникаций между большим количеством сотрудников: на этих участках проявляется максимальная

расплывчатость и просадка в эффективности процесса в целом. В случае ритейла – это повышение четкости процессов управления, а самое главное, сервисных, обслуживающих процессов, – поясняет Алексей Трефилов. – Это в первую очередь процессы логистики, закупки, организация поддержки документационного обеспечения, CMK-процессы, а также обслуживание помещений и оборудования, кадровые процессы (прием, учет, увольнение, обучение, повышение квалификации). Продолжать список можно долго. Автоматизация этих процессов позволяет снижать издержки на их исполнение и повышать эффективность работы компании. Максимальный эффект достигается за счет организации

работы сотрудников в едином информационном пространстве, то есть за счет того, что все сервисы предоставляются в одном месте понятным образом».

Если сравнивать ритейлеров с другими предприятиями, то в большинстве случаев мы увидим более сложную структуру с множеством подразделений, собственным производством, которые постоянно вовлечены в различные процессы (внутренние, совместные и т.д.). Очень часто эти процессы не «сквозные», что замедляет принятие тех или иных управленческих решений, а внедрение BPMS-системы как раз и позволяет решить эти проблемы. «Данный фактор особенно важен для фуд-сегмента, где, например, затягивание договора с поставщиком из-за долгого внутреннего согласования приведет к тому, что покупатель не увидит на полке свой любимый продукт, или в случае внутренних разногласий директора по персоналу и руководителя по продажам в пиковые периоды в торговых залах будет не хватать сотрудников, что вызовет негатив у покупателя. Казалось бы, такие простые вещи, но их невозможно решить без отлаженных процессов внутри компании. Поэтому выгоды от внедрения BPM-системы очевидны», – полагает Александр Воловик.

В самом начале мы попробовали крупными мазками обрисовать бизнес-процессы в ритейле. Их можно выделить и в более общую схему, справедливую для любого вида деятельности предприятия. Бизнес-процессы укрупненно делятся на две основные группы: документоориентированные и функциональные, ориентированные на взаимодействие людей. «Сейчас компании в основном акцентируются на автоматизации документоориентированных процессов. Это вызвано высокой степенью регла-



ментации таких процессов и их относительной стационарностью, что делает их автоматизацию целесообразной», – рассказывает Дмитрий Арефьев. По его словам, вторая группа процессов требует ситуационного управления, возможности их оперативного моделирования, позволяющей быстро формировать различные сценарии реализации и прогнозировать влияние таких изменений на ключевые показатели компании. Для автоматизации таких процессов есть выделенный класс программного обеспечения – Adaptive Case Management System.

Относительно выгоды, которые несет в себе автоматизация группы документоориентированных процессов, Дмитрий Арефьев выделил следующие:

- Широко известно выражение, что управлять можно только тем, что можно измерить. Внедрение BPM позволяет получить оцифрованные показатели, характеризующие бизнес-процесс, а значит, осуществлять их осознанный и рациональный менеджмент.
- Также достаточно широко известно положение, что показатели, которые начинают регулярно измеряться, только за счет мониторинга улучшаются на 30–40%. Внедрение BPM-системы существенно увеличивает скорость исполнения автоматизированных бизнес-процессов.
- Жесткое соответствие утвержденным регламентам, что для документоориентированных бизнес-процессов, зачастую связанных с потенциально существенным уровнем юридических или экономических рисков, является достаточно большим плюсом.
- Исходя из проектной практики зачастую при внедрении BPMS происходят переосмысление автоматизируемых бизнес-процессов, их оптимизация и реинжиниринг. Этот побочный продукт автоматизации зачастую привносит не меньший

вклад в повышение эффективности предприятия, чем непосредственно сама автоматизация.

## МОДЕЛИРОВАНИЕ В BPM

Одна из основных функций системы BPM – возможность моделировать бизнес-процессы. Имитационное моделирование – это как раз то, чем чаще всего интересуются заказчики при обращении в компанию-интегратор. «BPM как класс систем не имеет четкой отраслевой привязки, – говорит Алексей Трефилов, – поэтому возможно моделирование процессов самого широкого профиля. Для нас действительно не принципиально, в какой отрасли мы делаем процессы. Будь то промышленность, электроэнергетика, ритейл или банк – цепочки работ существуют везде, везде существует потребность в четкости процессов».

Тем не менее в ритейле можно выделить определенные процессы, которые целесообразно моделировать. «Для фуд-сегмента самый важный, на мой взгляд, бизнес-процесс, который можно очень быстро смоделировать в BPM, – это процесс открытия и закрытия новых торговых точек, – делится Сергей Тихонов. – Нужно решить вопросы с закупкой соответствующего оборудования, с обучением персонала. Все это проблемы, которые должны быть решены в определенный срок определенными ответственными лицами. При моделировании этого процесса в системе решаются задачи сокращения издержек и повышения эффективности. Нивелируется проблема перерасхода ресурсов, перезакупки материалов, доставки оборудования в неотрестрикованные помещения и так далее. BPM помогает сделать работу всех подразделений слаженной и последовательной».

## СИСТЕМА В РАБОТЕ

Мы попросили наших экспертов поделиться конкретными историями внедрения BPMS у ритейлера. Компания ELMA рассказала, чем остался доволен заказчик в лице корпорации «Центр» – это крупная региональная сеть бытовой техники и электроники в России. Магазины охватывают более 130 городов в 23 регионах России. Решение воспользоваться функционалом BPMS пришло после того, как взаимодействие между головным офисом и торговыми точками стало проблематичным. Компания быстро росла, открывая все новые магазины, при этом возникали разнообразные управленческие проблемы, а внутренние бизнес-процессы стали слишком запутанными и непонятными для сотрудников. Хранение информации и использование ее во всех магазинах и офисах корпорации потребовало какой-то определенной системы. Для слаженной работы всех подразделений компании в едином простом интерфейсе была выбрана система BPMS, которая сейчас используется как средство для ведения внутреннего документооборота, составления заявок в подразделения, для процессов открытия и закрытия магазинов.

Компания «Первая Форма» внедрила BPMS у «Планеты Гостеприимства». Этот кейс связан с открытием новых точек. В системе был введен процесс, который рассылал задачи во все смежные подразделения, указывая определенные сроки, к которым нужно закупить оборудование, привезти его, обучить персонал, настроить контрольно-кассовые машины. Выгода заказчика заключалась в том, что теперь в компании сложилось четкое понимание, сколько времени уйдет на открытие новых точек и сколько это будет стоить. Благодаря системе компании-заказчику удалось автоматизировать управление претензиями,

согласование счетов, контроль курьерской доставки и командировок, а также управление локальными маркетинговыми акциями.

Дмитрий Арефьев перечислил, какие задачи в части документоориентированных бизнес-процессов чаще всего автоматизируют ритейлеры:

- процессы управления договорной документацией;
- процессы HR-блока: найм, процессы адаптации персонала, проведение периодических аттестаций, командировки и т.д.;
- процессы проведения маркетинговых активностей (как правило, локальных BTL);
- процессы управления срочными документами, имеющими жизненный цикл (сертификаты соответствия, лицензии, доверенности);
- процесс валидации, приема к учету и хранению первичной финансовой документации в распределенных торговых сетях;
- процессы сервисного обслуживания: ремонт/замена торгового оборудования, мелкий ремонт помещений и коммуникаций, вычислительной и оргтехники и т.д.

## ЧТО ВЫБРАТЬ?

В связи со все еще горячей темой импортозамещения в ИТ мы не могли не спросить у наших респондентов, как выглядит рынок BPM. Насколько он загружен или свободен? Есть ли у заказчика выбор? Представлены ли отечественные разработки и насколько они интересны конечному пользователю? Здесь мнения разделились. Так, Дмитрий Пинаев считает, что выбор достаточно широк, но при этом общее количество продуктов вряд ли дотягивает до 1000, скорее, это несколько сотен продуктов. «Да, конечно, отечественные системы есть, – говорит он, – и наша система – Business Studio – хороший пример популярности отечественного софта (более 1800 клиентов,

компания от 100 до 30 000 человек всех отраслей экономики). Также стоит отметить еще одну тенденцию рынка: бизнес-пользователи активно проявляют интерес не только к системам для бизнес-моделирования, но и к готовым решениям, которые позволяют быстро создать модель своей бизнес-архитектуры. Речь идет о так называемых типовых бизнес-моделях, которые содержат обобщенный опыт компаний той или иной отрасли. Есть такие модели и для ритейла».

«Сейчас на рынке представлено большое количество систем, обладающих возможностями BPM, как импортных, так и отечественных», – уверяет Дмитрий Арефьев. По его мнению, отечественные разработки ни в чем не уступают зарубежным и по понятным причинам более интересны с точки зрения лицензионной составляющей. «Хочу отдельно заметить, что в последнее время к отечественным разработкам стали демонстрировать повышенный интерес и очень крупные российские компании, ранее долгое время работающие на зарубежных системах, – говорит Дмитрий Арефьев. – Среди отечественных наиболее распространенными являются решения, пришедшие в BPM из смежных сегментов. Основной проблемой для большинства отечественных BPM-систем является отсутствие известных успешных кейсов серьезных внедрений. На рынке есть ряд широко известных платформ, уже положительно зарекомендовавших себя в действительно больших проектах, но они в первую очередь рекламируются как внедрения ESM или СЭД, однако в реальности захватывают и большой объем функциональности BPM».

Чуть более скептически настроен Алексей Трефилов. Он полагает, что из-за высокой сложности разработки систем данного класса количество игроков на рынке невелико. В России сейчас действительно представлено лишь несколько компа-

ний. Большинство из них западные, которые в связи с изменением курса валют и цен на продукт стали совершенно неподъемны для российского потребителя. «Действующих российских продуктов класса BPM совсем мало, при этом полноценными BPM являются от силы два из них. Конечно, в рамках маркетинговых заявлений их окажется больше, но функционально соответствовать формальным критериям смогут далеко не все. Однако, – добавляет он, – с каждым годом доля рынка BPM показывает все более уверенный рост, и все больше компаний переходят на процессный подход, внедряют BPMS. На сегодняшний день мы реализовали свыше 600 BPM-проектов в самых различных отраслях на территории стран СНГ. Поэтому рынок сформирован, он достаточно свободен и активно развивается. Но, конечно, ему еще далеко до объема рынков ERP, CRM и СЭД».

По мнению Сергея Тихонова, необходимости в приобретении зарубежного ПО сейчас нет. На российском рынке сейчас достаточно решений, которые удовлетворяют всем современным требованиям, хотя комплексные продукты все же единичны. «Что касается лидеров, я бы говорил о стандартных системах документооборота, которые в России больше всего развиты, такие как Docsvision и Directum. Очень хороший игрок на рынке – компания «Когнитивные технологии» с продуктом «Евфрат» и, конечно, 1С-Битрикс, – делится он. – Наша компания решает проблему в комплексе, в то время как перечисленные компании предлагают модули, которые оплачиваются отдельно. Мы декларируем себя как конструктор, предоставляя своим клиентам два варианта развития событий: либо самостоятельная настройка системы после прохождения обучения, либо настройка с помощью наших консультантов». ♦