

## Инструмент для борьбы с интригами

ситуация



Владельцы и управляющие ЗАО "Самарская кабельная компания" хотят оставить детям и внукам хорошо организованный и доходный бизнес. Поэтому внедряют на предприятии информационные технологии. Так легче реорганизовать структуру управления: сотрудникам, которые противятся переменам, волей-неволей придется с ней смириться. > **Айван**

После приватизации, в результате которой бывшие "красные директора" Самарской кабельной компании стали ее владельцами, заводу, выпускающему различные кабели для связистов, как и многим российским предприятиям, пришлось искать свое место на рынке. Маркетинг, сбыт, ценовая политика, сокращение издержек -- на самарском заводе мало кто представлял, как организовать работу в новых условиях. И уж совсем не находилось желающих взять на себя какую бы то ни было ответственность. Между тем следовало, не мешкая, как-то вписываться в новые рыночные условия -- это был единственный способ избежать банкротства. И тогда генеральный директор Самарской кабельной компании **Анвар Бульхин** нашел, как ему казалось, оригинальное решение проблемы: -- Мы выделили основные подразделения компании в отдельные кооперативы. В такой управленческой структуре подразделения делили ответственность за успех работы предприятия в целом, причем мера ответственности каждого подразделения и его начальника принимала вполне определенные очертания. И в течение двух лет менеджерам удалось приспособиться к работе в рыночных условиях.

Параллельно с выстраиванием новой структуры управления в Самарской кабельной компании шел процесс информатизации. Происходило это следующим образом.

### Пожарная команда

В 1993 году перед отделом информационных систем предприятия была поставлена задача: сделать так, "чтобы все было",-- вспоминает руководитель этого отдела **Анатолий Барков**.-- Но что имелось в виду под этим "все", никто толком не представлял. Предприятие в том виде, в каком оно существует сейчас, тогда только формировалось, и работа отдела была направлена на то, чтобы "закрыть" наиболее насущные проблемы.

Насущных проблем было немало. Пожалуй, проще всего обстояли дела с информатизацией бухгалтерии.

-- Бухгалтерские программные пакеты в то время уже были стандартом,-- продолжает Анатолий Барков.-- То есть мы могли купить готовые решения. Но больше на рынке ничего не было, поэтому приходилось делать самим. Скажем, нам дали задание выстроить отношения с покупателями, и весь этот процесс мы прописывали и автоматизировали самостоятельно.

Построенной на предприятии информационной системой господин Барков не без оснований гордится:

-- Конечно, это была самодельная система, то есть, по определению, не самая лучшая. Но ее задачей было

обслуживание нашего бизнеса, и до поры до времени система с ней успешно справлялась.

Тем не менее наступила пора, когда разработанная сотрудниками компании система перестала удовлетворять нуждам бизнеса. Почему?

-- Во-первых,-- отвечает Анатолий Барков,-- последние два-три года все наши силы уходили только на то, чтобы поддерживать систему в работоспособном состоянии. На ее существенную доработку и тем более переработку сил уже не оставалось. Во-вторых, она технологически безнадежно устарела. Скажем, в начале 1990-х самой популярной базой данных была Paradox. Естественно, что свою систему мы строили на "Парадоксе". Но сейчас эту базу уже никто не использует -- вообще с тех пор системы управления базами данных изменились принципиально. Наконец, система начала давать сбои, не справляясь с объемом обрабатываемых данных. Что это значит для компании? То, что на время выхода из строя базы данных на предприятии приходилось останавливать отгрузку продукции. По сути, весь бизнес компании простаивал в ожидании, когда программисты найдут ошибку и вновь запустят систему. Мы работали в режиме пожарной команды. Понятно, что косметическими изменениями в системе было не обойтись -- переделывать нужно было все. Но что это значит -- разработать новую систему? Это значит, что нужно набирать новых людей. Мой отдел и так маленьким не назовешь -- в нем 30 человек работают, а тут пришлось бы радикально увеличивать его штат. Затраты на создание современных корпоративных информационных систем составляют порядка 100 человеколет. То есть набираешь сто специалистов и, глядишь, через год они что-нибудь сделают -- при условии, что им грамотно поставлена задача.

### Излишняя самостоятельность

Кроме того, у владельцев и управляющих компании была еще одна важная причина для радикальной замены информационной платформы, никак не связанная с вопросами технологии. Больше всего для нее подходит определение "по политическим мотивам". Дело в том, что выстроенная в начале 1990-х структура управления "Самарской кабельной" себя исчерпала. "Кооперативная" модель управления сыграла свою роль на определенном этапе -- она помогла приучить менеджеров к ответственности и работе в рыночных условиях. Однако такая модель не позволяла вести бизнес оптимально, поскольку интересы отдельных "кооперативов" порой входили в прямое противоречие с интересами как других подразделений, так и компании в



Проект Издательского дома [Коммерсантъ](#) и [Accenture](#). # 46, 19.03.2002

целом. Слишком много "суверенитета" владельцы отдали своим менеджерам.

Возьмем, к примеру, производственный цех. Его руководитель заинтересован в выполнении только как можно более капиталоемких заказов, поскольку фонд заработной платы цеха зависит от стоимости произведенной им продукции. Ну не выгодно начальнику цеха делать дешевые кабели. А отдел сбыта работает с клиентами, и его начальник кровно заинтересован в том, чтобы размещенный клиентом комплексный заказ, в который могут входить и "малобюджетные" кабели, был выполнен в полном объеме и в срок. В результате между отделом сбыта и производственным цехом начинается торг: цех пытается выбить наиболее выгодный заказ, а сбытовики -- убедить производителей выполнить тот, который ждет клиент. И таких примеров конфликта интересов можно привести еще немало.

Конечно, генеральный директор, сам отдавший в свое время суверенитет менеджерам, мог воспользоваться административными рычагами и урезонить отдельные службы компании путем издания серии приказов и директив. Да ему и приходилось исполнять роль верховного арбитра в спорах и интригах подчиненных. Но это не совсем подходящая роль для генерального, который прежде всего должен быть стратегом, и директор нашел менее болезненный и более эффективный способ решения проблемы. Руководство "Самарской кабельной" приняло решение о внедрении на предприятии интегрированной ERP-системы SyteLine, разработанной американской компанией Frontstep.

### ERP и политика

-- Если уйти от "лоскутной" автоматизации, когда в каждом отделе работает своя локальная система, и внедрить интегрированную корпоративную информационную систему (КИС), на предприятии появится прозрачность информации.-- убежден Анатолий Барков.-- Тогда формирование плана производства происходит на входе -- в момент получения заказа. И тут уже отделы друг с другом не поспорят: бизнес-процессы описываются четко, так что возможностей для маневров и интриг просто нет.

Под прикрытием внедрения КИС руководство компании рассчитывает провести масштабную реорганизацию всего бизнеса. И рассчитывает, что в таких обстоятельствах сопротивление переменам со стороны

сотрудников, привыкших к сложившимся за годы методам работы, будет минимальным. По крайней мере, стрелки можно перевести на консультантов-внедренцев: они, мол, настаивают на перестройке бизнес-процессов и обязуются всех обучить "работе по-новому". К тому же внедрение нового информационного продукта полезно и само по себе -- с точки зрения повышения эффективности работы предприятия.

-- За счет использования SyteLine мы рассчитываем решить две принципиальные задачи,-- делится планами директор по персоналу "Самарской кабельной" **Александр Голубев**, назначенный руководителем проекта по внедрению КИС.-- Во-первых, оптимизировать (читай, минимизировать) оборотные средства. У нас есть все основания полагать, что запасы готовой продукции и сырья у нас сейчас неоправданно велики. На складе, как правило, лежит не то, что пользуется спросом, между тем доля материалов в себестоимости нашей продукции доходит до 80%. Вместе со специалистами Frontstep

**мы оценили экономию оборотных средств от сокращения материальных и складских запасов около \$900 тыс. в год. Затраты же на покупку и внедрение системы составят максимум \$500 тыс. Так что внедрение SyteLine очень быстро себя окупит.**

Во-вторых, нам необходимо перевести отношения с клиентами на новый уровень: сделать так, чтобы заказчик получал нужный ему товар, и получал его точно в срок. У нас товарная номенклатура на сотни позиций, тысячи клиентов -- и каждому мы просто обязаны предоставить сервис одинакового, максимально высокого уровня. Когда менеджеру по продажам поступил звонок от клиента, готового сделать заказ, он должен представлять себе полную картину: можем ли мы выполнить заказ, к какому сроку и т. д. Отказаться от заказа нельзя -- мы же теряем клиента, и сорвать его тоже нельзя: иначе клиент к нам больше никогда не придет. ERP-система позволяет нам исключить оба этих варианта.

Похоже, что с помощью SyteLine "Самарская кабельная" рассчитывает решить чуть ли не все свои проблемы. Но насколько ей это удастся, судить пока рано -- полномасштабная эксплуатация системы запланирована на весну 2002 года.

### ПОРТРЕТ КОМПАНИИ

Куйбышевский завод кабелей связи создан в 1952 году. В 1993 году преобразован в ЗАО "Самарская кабельная компания" (СКК). Предприятие -- один из лидеров на рынке кабельной продукции, специализируется на производстве кабелей трех типов: телефонные кабели, кабели дальней связи, сигнально-блокировочные кабели (для нефтегазовых компаний, МПС, РАО ЕЭС). 55% реализации приходится на крупных дилеров и заказчиков, остальное -- заказы мелких и средних клиентов. Основной рынок сбыта -- Поволжье, Урал и Зауралье. Несколько крупных конкурентов ограничивают СКК доступ на рынки сбыта в московском и северо-западном регионе. На предприятии работает 2,8 тыс. человек, штат отдела информационных систем -- 30 человек.