

АВТОМАТИЗИРОВАТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ «КОРБИНЫ ТЕЛЕКОМ» С ПОМОЩЬЮ ЗАПАДНОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ПОТРЕБОВАЛИ ЕЕ АМЕРИКАНСКИЕ АКЦИОНЕРЫ. ЗАТЕМ ОНИ СУМЕЛИ ПРОДАТЬ КОМПАНИЮ ПО ВЕСЬМА ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОЙ ЦЕНЕ **НЕСТАНДАРТНЫЙ ТЕЛЕКОМ**

Автор: Айван



«Корбина телеком» входит в четверку крупнейших альтернативных операторов России. Холдинг был основан в 1995 году и сейчас занимается не только сотовой и дальней связью, но и оказывает услуги веб-хостинга, строит корпоративные сети, внедряет офисную IP-телефонию и обеспечивает скоростным интернетом частных лиц. В последнее время широкополосный доступ вышел на первое место в деятельности компании. Объявив войну медленному dial-up-подключению и ADSL-проекту «Стрим», «Корбина» сделала ставку на оптические сети, пообещав опутать оптоволоконном каждый московский дом. Цель компании — завоевать треть московского рынка широкополосного доступа к 2008 году. Реализация этого амбициозного проекта заставила «Корбину» удвоить численность персонала в течение последнего года. Склады компании, на которых раньше хранилось лишь оборудование для организации сетей передачи данных, за это время разрослись в несколько раз. Каждый день машины оператора непрерывно курсируют

от складов к месту ведения работ, в огромных количествах перевоза белли и модемы.

«НАМ БЫЛ НУЖЕН ERP-БРЭНД»

Два года назад владельцем 100% акций «Корбины телеком» была американская компания IDT Corporation. Главными инструментами, с помощью которых велся учет, были карандаши, ручки, Word, Excel, несколько примитивных «самописных» программ и внедренная в бухгалтерии 1С. Естественно, акционеров не удовлетворяла скорость, с которой готовились финансовые отчеты. Реалистичной картины того, что происходит в компании, ни они, ни топ-менеджеры не имели. Зато акционеры вынашивали планы по продаже бизнеса или проведению первичного размещения акций холдинга на бирже. Но сначала необходимо было сделать бизнес компании прозрачным для потенциальных инвесторов. Для решения этой задачи было принято решение внедрить известную западную ERP-систему.

«Нужен был ERP-бренд, способный поднять капитализацию наших

активов», — говорит финансовый директор «Корбины» **Елена Иванов**. — С другой стороны, система должна была упорядочить бизнес и обеспечить максимальный контроль над тем, что происходит в оперативном управлении».

На должность руководителя проекта по внедрению ERP в «Корбину» пригласили **Романа Ненчина**, который до этого внедрял систему Microsoft Navision во втором по величине казахстанском операторе связи «Дукат». «Я быстро понял, что «Корбина» — очень нестандартный телеком», — вспоминает он. — В «Дукате» не было таких огромных складов». Поэтому ему сразу пришлось отказаться от многих представлений о том, что такое автоматизация телекоммуникационного оператора. Пришлось расстаться и с желанием внедрять Navision. Мысленно применив это решение на «Корбину», Роман Ненчин признал, что для компании оно не подойдет: «Я прекрасно знаю, на что способна Navision. Мы планировали, что в ERP будут работать удаленные офисы компании, которых больше 30. Navision не потянула бы такие огромные массивы информации».

Из ERP-брендов оставалась «старшая сестра» Navision — Microsoft Ахарта, а также SAP и Oracle. «SAP оказалась нам очень дорогой — «Корбина» до нее еще не доросла», — комментирует выбор Роман Ненчин. — Что касается Oracle, то от некоторых коллег по цеху я слышал не очень лестные отзывы по поводу того, как в Oracle поддерживаются российские стандарты бухгалтерского учета». Смущало и то, что ни один из нескольких громких проектов по внедрению Oracle e-business suite в российских телекоммуникационных компаниях толком завершён не был. Так методом исключения выбор остановился на MS Ахарта. За выделенный на проект бюджет соревновались три российские ИТ-компании,

специализирующиеся на внедрении Ахарта. По совокупности критериев, главным из которых был опыт работы в телеком-индустрии, была выбрана компания «АНД проджект». По словам Романа Ненчина, нескольких звонков в «Ростелеком» и «Таттелеком», где «АНД проджект» внедряла Ахарта, оказалось достаточно, чтобы составить представление о том, как работает эта консалтинговая компания. С ней был подписан контракт, и осенью 2004 года проект стартовал.

«БУДЬ ПРОКЛЯТА ТВОЯ АХАРТА!»

Проект начался с этапа обследования: были настроены справочники и бухгалтерский план счетов, после чего стали определяться с тем, какие финансовые аналитики лягут в основу будущих отчетов. Для этого консультанты провели интервью со всеми ключевыми пользователями. «Ахарта обладает очень широкой функциональностью, даже я сам не знаю абсолютно всех ее возможностей», — говорит Роман Ненчин. — Например, нужно было решить, включать ли автоматически в закупки НДС или нет. Подобные настройки обычно делаются один раз на годы вперед». Составление «талмуда», содержащего дизайн проекта, затянулось на две недели из-за споров между бухгалтерами и финансистами. Первые предлагали расписывать статьи расходов традиционным образом, финансисты же требовали более детального учета. Возобладала точка зрения финансового департамента: вместо обычной иерархической структуры статей расходов по каждому проекту была выстроена матричная структура, в которой три различные аналитики (обычно объединяемые в одну) были разделены. «За десять лет работы в телеком-индустрии я впервые встретился с такой структурой статей расходов, — признается руководитель проекта. — Зато эта новация позволила получать более детальные отчеты, к тому же значительно быстрее».

Само внедрение также началось с бухгалтерии и финансовых служб. «Ежемесячный НДС никто не отменял, — рассказывает Елена Иванов. — Налоговики не будут ждать, пока мы завершим внедрение ERP. Поэтому для начала мы хотели получить хотя бы то, что позволяла получать 1С». Но все финансовые контуры — учет поставщиков, клиентов, денежных средств, запасов, подотчетных лиц и расходы будущих периодов — пришлось внедрять одно-

временно. «Последовательно не получилось бы, — объясняет финансовый директор. — Ведь если мы беремся за поставщиков, они сразу тянут за собой денежные средства, а в отчеты по денежным средствам попадает информация из контура „Клиенты“».

Сразу после начала внедрения финансового блока Роман Ненчин начал ловить на себе косые взгляды в корпоративной столовой. Особенно со стороны столиков, за которыми обычно обедали бухгалтеры. Как-то

они. Айтишники объясняли, что Ахарта сама подскажет, какие поля нужно использовать, а какие — нет. Но и после ввода данных самые недоверчивые бухгалтеры наотрез отказывались верить ERP-системе, по одному клику выдающей развернутые отчеты. Проверяли ее выкладки с помощью калькулятора. Но постепенно скепсис рассеивался. Через несколько месяцев после сцены в столовой бухгалтер, проклинавший Ахарта, подсел к Ненчину и с благодарностью сказал: «Знаете, мне нравится, как

ПО ПРОСЬБЕ ТЕХНАРЕЙ БЫЛИ СОСТАВЛЕНЫ ДВА СПРАВОЧНИКА — «НОРМАТИВНЫЙ» И «ЖАРГОННЫЙ»

раз один из них не выдержал и, подойдя к руководителю проекта, раздраженно спросил: «Это ты Ненчин?» «Ну, я...», — немного оторопев, ответил тот. «Будь проклята твоя Ахарта!» — на всю столовую выкрикнул бухгалтер. «Не моя это Ахарта, сказал я ему, а наша, общая, — смеется теперь Ненчин. — Но понять их можно. За долгие годы прикипев душой к 1С, они, естественно, стали паниковать, столкнувшись с новой программой». Спасало то, что кабинеты руководителя ERP-проекта и его шести подчиненных расположены рядом с бухгалтерией. Для решения многих проблем достаточно было сделать несколько шагов.

Труднее было успокаивать бухгалтеров, работающих в филиалах «Корбины». Приходилось использовать удаленный доступ, водя из Москвы курсором по экранам региональных компьютеров. Бухгалтер одного из филиалов, например, жаловалась, что у нее не открывается какая-то древовидная структура в одном из модулей ERP-системы. «Я долго не мог понять, в чем дело. У меня открывается, у нее — нет, — рассказывает Роман Ненчин. — Я попросил ее попробовать еще раз. Оказалось, что она нажимала на плюсики два раза. Папочка открывалась и тут же закрывалась. Все мелькало так быстро, что у нее начиналась истерика. А еще очень многие сворачивали какую-то экранную форму и потом плакались мне по телефону: „Исчезла!“ Приходилось объяснять: „Полоса прокрутки с правой стороны, нужно просто поднять эту форму наверх“. Некоторых смущало большое количество свободных полей в системе. «Я не понимаю, что здесь нужно вводить», — кричали

в Ахарта реализован налоговый учет. Просто шикарно: нажимаешь на кнопку — и отчет готов».

«ДЕСЯТЬ МАЛЕНЬКИХ КОММУТАТОРОВ, ПОЖАЛУЙСТА»

После автоматизации финансов и бюджетирования настала очередь логистического контура. В первое время проблем с кладовщиками было не меньше, чем с бухгалтерами. «Логистики вообще хотели, чтобы система работала с голоса, — смеется Роман Ненчин. — Со складами было веселее всего. Мне не раз звонили и говорили: „На складе ничего нет“. Я заходил в складской модуль и проверял: все есть. „Нет, ничего нет“. Тогда я заходил удаленно и обнаруживал, что они непостижимым образом умудрялись открывать другие базы данных, действительно пустые, предназначенные для тестирования или разработки. Теперь я первым делом спрашиваю: „Что у вас сверху написано, база какая?“ — и мы высылаем специальные иконки для входа в Ахарта».

Но именно автоматизация логистики позволила добиться быстрых и наглядных результатов. Исчезли ошибки, возникающие из-за невнимательности. Раньше заявки на выгрузку со склада составляли люди, а теперь Ахарта делает это автоматически. «К примеру, бригада тянет сеть от дома до дома, — описывает один из процессов после автоматизации Елена Иванов. — По смете ей нужно 20 метров кабеля. Эта заявка вбивается в Ахарта, кладовщик со своего компьютера ее сразу видит, и, когда к нему приходит бригадир с подписанной бумажкой, он уже готов выдать оборудование». И пока в ERP не вби-

ЗАКАЗЧИК
ОЦЕНИВАЕТ
ПОДРЯДЧИКА

С каким выражением лица вы отрекомендовали бы своим коллегам поставщика ИТ-услуг, который работал на вашем проекте?



ты требуемые данные, со склада нельзя взять ни винтика. Система исключила возникавшие порою ситуации, когда менеджер не мог понять, куда со склада делись 15 маршрутизаторов стоимостью \$20 тыс. каждый. Кроме того, раньше технарь мог заказать со склада «десять маленьких коммутаторов», а потом удивлялся, почему ему принесли совсем не то, что он ожидал. Теперь система выдает перечень материалов и оборудования, из которого нужно выбирать. Но технарям все же пошли навстречу: по их просьбе были составлены два справочника — «нормальный» и «жаргонный». Система понимает жаргонные названия, переводя их на язык номенклатуры.

Официально внедрение 75 лицензий Ахарта перешло в стадию тестовой эксплуатации в апреле 2005 года, одновременно с окончательной установкой 1С. Но работы у айтишников не убавилось: осмелевшие бухгалтеры стали требовать новых отчетов. Некоторые из них заметили, что регулярно вводят одни и те же данные в определенные поля. Для них разра-

ботали процедуру, автоматизирующую эту рутинную операцию. Бухгалтеры в региональных филиалах, открывая складской контур, по умолчанию попадали в московскую базу данных. Чтобы они не обижались, пришлось сделать еще одну небольшую кастомизацию — теперь автоматически открываются формы, отражающие загрузку местных складов. Совсем недавно сотрудники Романа Ненчина написали программку для учета «бензиновых карточек», по которым запрашивают водители более 150 служебных машин. Раньше учет израсходованного бензина велся в Excel, после чего все израсходованное за месяц топливо усреднялось по всем автомобилям. Недобросовестный водитель мог заправить не только себя, но и всю свою семью. С появлением карточек и новой программы учет бензина стал детальным. Правда, сумятицу в расчеты вносили водители, приезжавшие на заправку за несколько минут до полуночи и уезжавшие, скажем, в 0.05. В результате получалось, что за прошлый день было израсходовано 20 литров, а на следующий — минус три. Проблему решили просто и изящно: увеличили сутки на один час.

Не забыть искусство программирования айтишникам помогают и законодательные сюрпризы. «Кто, например, мог предположить, что с 2006 года внезапно изменится порядок начисления НДС, — риторически вопрошает Роман Ненчин. — Конечно, производитель системы учитывает изменения в законодательстве, присылает свои сервис-паки, но их все равно приходится адаптировать». Без программирования не обошлось и во время интеграции ERP с биллинговой системой «Корбины». По словам Елены Ивановой, эта задача была решена одной из первых: «Биллинг — это, по сути, тоже финансовая система. Если на счет вносится \$10, этот факт должен одновременно отразиться и в ERP, и в биллинговой системе. Если клиент обнаружит, что переведенные деньги он потратить не может, его недовольству не будет предела».

Подключение к ERP региональных филиалов продолжается до сих пор. Архитектура Ахарта позволяет подключать удаленные офисы по технологии «тонкого клиента». «Конечно, нам не составило бы труда подвести широкополосные каналы, — шутят в холдинге. — Но они не понадобились». Сейчас ERP охватила около 40% филиалов «Корбины». «Совсем маленькие офисы, где нет даже своего бухгалтера, подключать к Ахарта

смысла нет, — комментирует Роман Ненчин. — В таких случаях проще присылать документы сюда и вести учет централизованно из Москвы».

ERP-БИЛЕТ НА БИРЖУ

Осознать значение, которое для бизнеса «Корбины» приобрела ERP-система, помогла допущенная однажды айтишниками ошибка, из-за которой на несколько часов пропала возможность выписывать в системе заявки на выгрузку со склада. «На нас сразу же обрушился шквал звонков, — вспоминает Роман Ненчин. — Телефоны не смолкали, пока мы не исправили ошибку и система не заработала в обычном режиме».

Впрочем, польза от системы очевидна и без таких инцидентов. С помощью ERP теперь легко можно рассчитывать издержки по видам бизнеса и отдельным проектам. Теоретически можно посчитать себестоимость каждой отдельной услуги, оказанной клиенту. Правда, мощности имеющихся серверов для столь детальных расчетов не хватит, к тому же такая детализация пока и не требуется. Менеджерам же особенно полюбился модуль «Бюджетирование», с помощью которого можно составлять отчеты «план» и «факт», а затем сравнивать их. Если, скажем, директору департамента, отвечающему за строительство, нужны дополнительные средства под какой-то проект, он может очень быстро получить отчет и понять, какие корректировки потребуются внести в план следующего месяца, если нужная сумма будет выделена сейчас.

Любимые отчеты акционеров отражают динамику прибыли, cash flow и маржу по видам бизнеса. Отчеты, по всей видимости, были неплохи, поскольку в ноябре прошлого года IDT Corp. продала все 100% акций «Корбины телеком» фонду прямых инвестиций «Ренова капитал» Виктора Вексельберга за \$146 млн. Новые акционеры не скрывают, что в ближайшие три-четыре года собираются вывести «Корбину» на биржу, а возможно, и перепродать стратегическому инвестору или объединить с оператором «Комкор-ТВ». «В том, что компания была продана за столь привлекательную цену, есть большая заслуга и ERP-системы, — уверена Елена Иванова. — С ростом прозрачности компании выросла и ее капитализация. Система не позволяет совершить ни одной финансовой операции незаметно. За такой актив любой акционер готов платить гораздо больше, чем за кофа в мешке» ■

СЛОВО КОНСУЛЬТАНТУ

ВАДИМ АСТАХОВ,

директор по консалтингу департамента систем управления «МЦФЭР-консалтинг»

Прежде всего, необходимо отметить мотив запуска проекта (осознанная владельцами потребность в прозрачности бизнеса для потенциальных инвесторов и ее обеспечение через внедрение ERP-бренда) и очевидный для заказчика эффект от внедрения системы — продажа бизнеса по «привлекательной цене». Автоматизация высокотехнологичного бизнеса выполнена весьма технично. Удивительно, что до сих пор весьма немногие компании используют возможности Microsoft Ахарта по подключению удаленных офисов по «тонкому клиенту» для преодоления информационных барьеров внутри собственного бизнеса, созданных бесконечными расстояниями и неважными каналами связи в России. Важно также, что в проекте, по всей видимости, удалось избежать «проклятья 1С», когда многие российские ERP-проекты сводятся к эмуляции в новой системе привычных для большинства сотрудников приемов работы. В «Корбине» тоже все начиналось с желания «получить хотя бы то, что позволяла получать 1С». Однако заказчик проявил здравый подход, и результатом «правильного» внедрения стал отказ от старой системы в сжатые сроки, а также успешная и качественная интеграция ERP с биллинговой системой. Главный же итог проекта, помимо успешной продажи бизнеса, заключается в том, что бизнес-процессы компании стали гораздо более управляемы. Постепенно претворяется в жизнь принцип «нет документа — нет операции». Соответственно, материальные ценности реже теряются, снижаются «страховые» запасы, запланированные работы своевременно обеспечиваются ресурсами. Это значит, что основной бизнес компании развивается в заданном темпе.