

Особенности управления проектом по переходу с SAP на 1С: кейс Алкогoльной Сибирской Группы



О КОМПАНИИ



Свыше 50 проектов успешных
1С:ERP, ERP. УХ



Более 120 сертифицированных
экспертов



Богатый опыт: комплексная
автоматизация крупных предприятий
на платформе 1С с 2001 г.



Семикратный победитель
международного конкурса
1С:Проект года



Система менеджмента ISO 9001:2015
сертифицирована «Kalitest»

СОБСТВЕННАЯ РАЗРАБОТКА РЕШЕНИЙ НА 1С:



КомЛайн: Цифровая маркировка



КомЛайн: WMS



КомЛайн: Управление Производством



1С:Молокозавод. Модуль для 1С:ERP и 1С:КА



КомЛайн: Молокозавод 2. Оперативный учет

Алкогольная Сибирская Группа

Лидерство:

1

Лидер среди российских водочных компаний по количеству брендов-миллионеров в мировом рейтинге (The Millionaires' Club-2023)

3

Ключевой бренд — «Пять Озер» (российская водка №1 в мировом рейтинге брендов-миллионеров The Millionaires' Club-2023)

2

№1 водочный поставщик в России (SCM ALCO SURVEY 2023)

4

№1 поставщик по итогам опроса ритейлеров (Advantage 2022)



Поставки продукции
в 50 стран мира



Годовой объем продаж
2022: 9,24 млн. декалитров
(+11% к 2021 году)



Два ликероводочных
завода и четыре
распределительных
центра



Портфель из 30 брендов
крепкого алкоголя



1700 сотрудников
Представительства
в 80 регионах РФ

Проект: переход с зарубежной ERP на 1С

ЗАДАЧА

Перенос всех бизнес-процессов
из зарубежной ERP
в 1С:ERP Управление холдингом
и 1С:WMS

Основные причины для перехода на 1С

1

Объявление
зарубежной ERP об
уходе из России

2

Риски утраты доступа
к учетным системам
и данным в ней

3

Высокая
стоимость
поддержки

4

Ограниченность
функционала для
регламентированного
учета

5

Отсутствие
обновлений

6

Сложность развития
и расширения
бизнес-процессов

7

Наличие зрелого
российского решения:
1С:ERP Управление
холдингом

8

Ограничение работы
SAP после объявления
о «возвращении»

Основные страхи и пути их решения при реализации проектов импортозамещения

Страх №1: Отсутствие шаблонов

Причина:

Способы решения:

- | | | |
|--|---|---|
| 1 Сопротивление специалистов | > | 1 Поиск подходящего решения по дизайну процессов |
| 2 Недостаток компетенций и опыта | > | 2 Расширение компетенций и управленческого кругозора. |
| 3 Вера в невозможность совместить систему с уникальными бизнес-процессами | > | 3 Совмещение методологии ERP-системы и экспертизы интегратора = уникальная система |

Страх №2: Консервативность системы

Причина:

1 Неготовность пользователей
к изменениям



Способы решения:

1 Объяснения преимуществ перехода
на новую систему

2 Страх перед новой системой



2 Совместить сложившиеся практики
с особенностями и возможностями
новой системы

3 «Белый лист»



3 Не «белый лист», а возможность пересмотреть
бизнес-процессы. «Переборка» процессов ->
консистентность и эффективность

Страх №3: Недостаток кадров и экспертов

Причина:

Способы решения:

- | | | | | |
|----------|---|---|----------|--|
| 1 | Занятость ключевых экспертов и менеджеров | > | 1 | Высвобождение ключевых специалистов при помощи делегирования, перераспределения задач. Приоритизация задач. |
| 2 | Трудность в сплочении команды проекта (бизнес+интегратор) | > | 2 | Постоянная связь между командами, открытая и прозрачная коммуникация. Общая мотивация |
| 3 | Сотрудники, не готовые к изменениям | > | 3 | Обновление команды: найм новых специалистов, обучение уже имеющих и прощание со старыми специалистами, не готовыми к изменениям. |

Страх №4: Боязнь остановки развития других проектов

Причина:

1 Проект конкурирует с другими инициативами



Способы решения:

1 Перераспределение менее занятых сотрудников на другие инициативы, генерацию идей.

2 Необходимость сохранять темп развития



2 Выделить время ключевых экспертов на регулярные митапы по развитию других инициатив

Страх №5: Боязнь потери управляемости бизнесом

Причина:

1 Отсутствие оперативной информации для принятия управленческих решений



Способы решения:

1 Выстраивание взаимосвязанного контура, где на базе оперативного учета формируется информация для анализа показателей и прогнозирования.

2 Боязнь потери прибыли



2 Настройка показателей для анализа разных уровней рентабельности (маржинальная, валовая, операционная, чистая и т.д.), а также прогнозирование денежного потока.

Страх №6: Затяжные сроки проекта

Причина:

1 Проект растянется на неопределенные сроки



Способы решения:

1 Фиксация на старте проекта целей, требований, сроков и ответственных

2 Проект пугает своим масштабом



2 Приоритизация требований, формирование бэклогов и декомпозиция проекта на очереди. Подбор оптимального метода запуска

от 9 месяцев до 1,5 лет



**Оптимальный
срок проекта**

Критерии выбора интегратора



Организационный объем проекта

4



РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫХ ЦЕНТРА

- МО д. Шарапово
- г. Омск
- г. Санкт-Петербург
- г. Владивосток

2



ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПЛОЩАДКИ

- Рузский Купажный завод
(д. Горбово, Рузский район, МО)
- Омсквинпром (г. Омск)

>400



АКТИВНЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ В УЧЕТНОЙ СИСТЕМЕ

2



ОФИСА УПРАВЛЕНИЯ

- г.Москва
- г.Омск

Сроки выполнения проекта

| | Апрель | Май | Июнь | Июль | Август | Сентябрь | Октябрь | Ноябрь | Декабрь | Январь |
|--|--------|-----|------|------|--------|----------|---------|--------|---------|--------|
| Подготовка | | | | | | | | | | |
| Анализ дефицитов функционала | | | | | | | | | | |
| Разработка интеграций | | | | | | | | | | |
| Анализ и загрузка НСИ | | | | | | | | | | |
| Доработка типового решения | | | | | | | | | | |
| Демонстрация сквозных бизнес-процессов | | | | | | | | | | |
| Опытная эксплуатация | | | | | | | | | | |
| Интегротест | | | | | | | | | | |
| Согласование backlog'a 2-й очереди | | | | | | | | | | |
| Backlog и новый функционал 2-й очереди | | | | | | | | | | |
| CUTOVER | | | | | | | | | | |
| Формирование ролей | | | | | | | | | | |

31.12 – МИГРАЦИЯ

С 08.01 Работа в новой системе. Поддержка

Команда как ключевой фактор успеха

УПРАВЛЯЮЩИЙ КОМИТЕТ

- | | |
|------------------------|------------------------|
| ➤ Стрейкхолдеры АСГ | ➤ Куратор КомЛайн |
| ➤ Руководитель проекта | |
| ➤ Технический РП | ➤ Руководитель проекта |

Тех Лид

Тим Лид
(5 человек)

Тех Лид

Тим Лид
(5 человек)

Эксперты
АСГ/КЛ
«Логистика
и сервис»

Эксперты
АСГ/КЛ
«Источники
поставки»

Данные,
Аналитика,
Отчетность,
КРП

Эксперты
АСГ/КЛ
коммерции

Эксперты
АСГ/КЛ
финансов

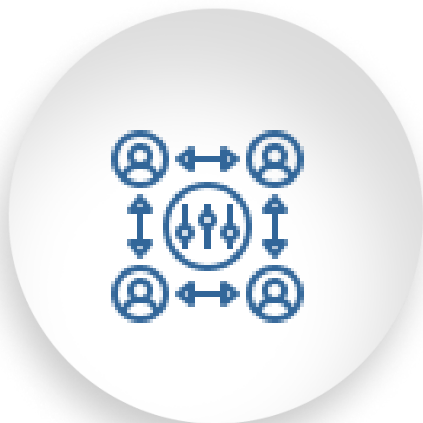
LO/
Обучение
бизнес-
процессов

LO/
Обучение
Пользовате-
лей

Эксперты IT
АСГ/КЛ

Создание комитетов на 4 уровнях

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ КОМИТЕТ



Обсуждал текущие вопросы по дизайну системы, тестированию функционала, консультации пользователей, изменению процессов.

ПРОЕКТНЫЙ КОМИТЕТ



Решал вопросы, связанные с контролем, планированием спринтов, с работой с эскалациями и контролем ресурсов и изменений проекта.

АРХИТЕКТУРНЫЙ КОМИТЕТ



Занимался вопросами приоритизации доработок, контроля архитектуры, особенно на смежных стримах, регулировал конфликты ресурсов.

УПРАВЛЯЮЩИЙ КОМИТЕТ

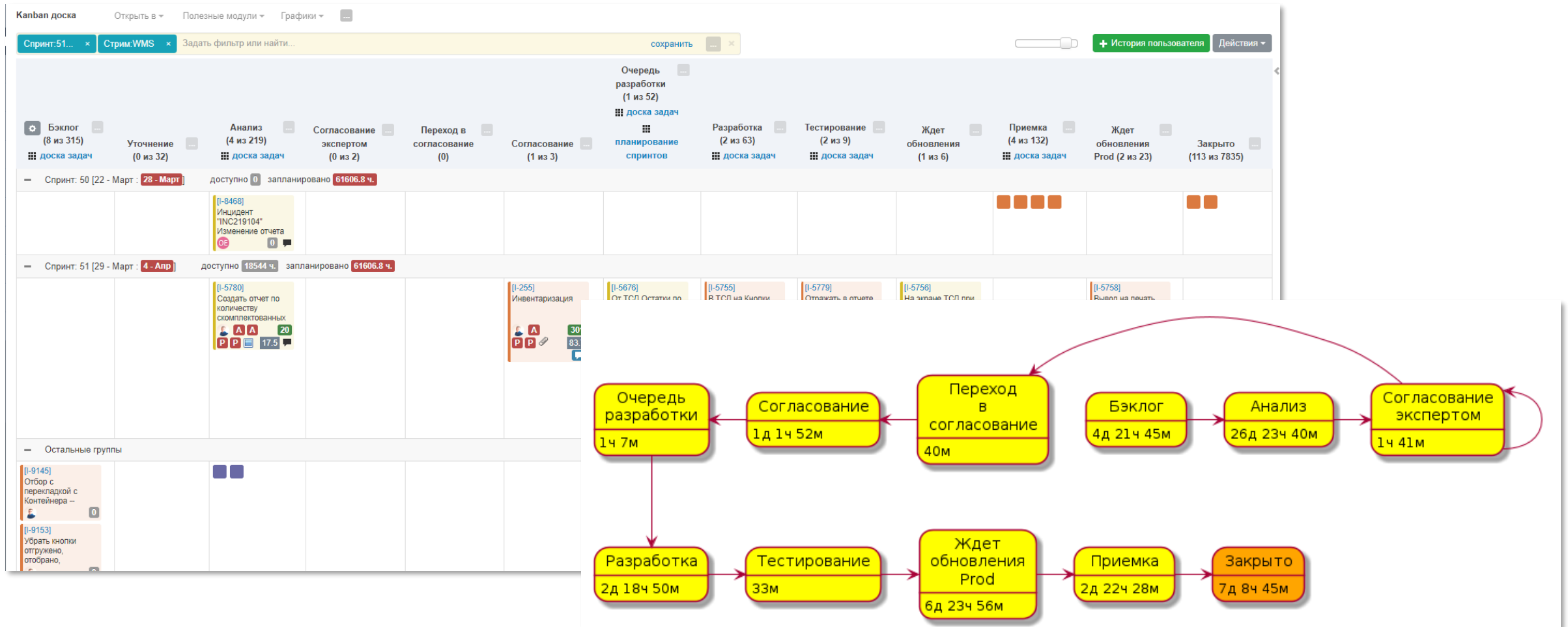


Определял приоритетность задач. Также помогал команде в случае конфликтов ресурсов, контролировал все этапы проекта и выполнение KPI.

Спринты как способ эффективно организовать работу

| | Пн | Вт | Ср | Чт | Пт | Сб | Вс | Пн |
|------------------------|---------------------|-------------------------|---------------------------------|--|---------------------------|----|----|---------------------|
| Управляющий комитет | | | | Статус Приоритеты Ресурсы Риски | | | | |
| Проектный комитет | | | Закрытие W. Планирование W+1 | | Статус Текущие вопросы | | | |
| Архитектурный комитет | | Приоритизация доработок | | Архитектурные вопросы | | | | |
| Исполнительный комитет | Ежедневный прогресс | Ежедневный прогресс | Ежедневный прогресс | Ежедневный прогресс | Ежедневный прогресс | | | Ежедневный прогресс |
| Тимлиды + эксперты | Ежедневный прогресс | Ежедневный прогресс | Ежедневный прогресс | Ежедневный прогресс | Ежедневный прогресс | | | Ежедневный прогресс |

ALM-система

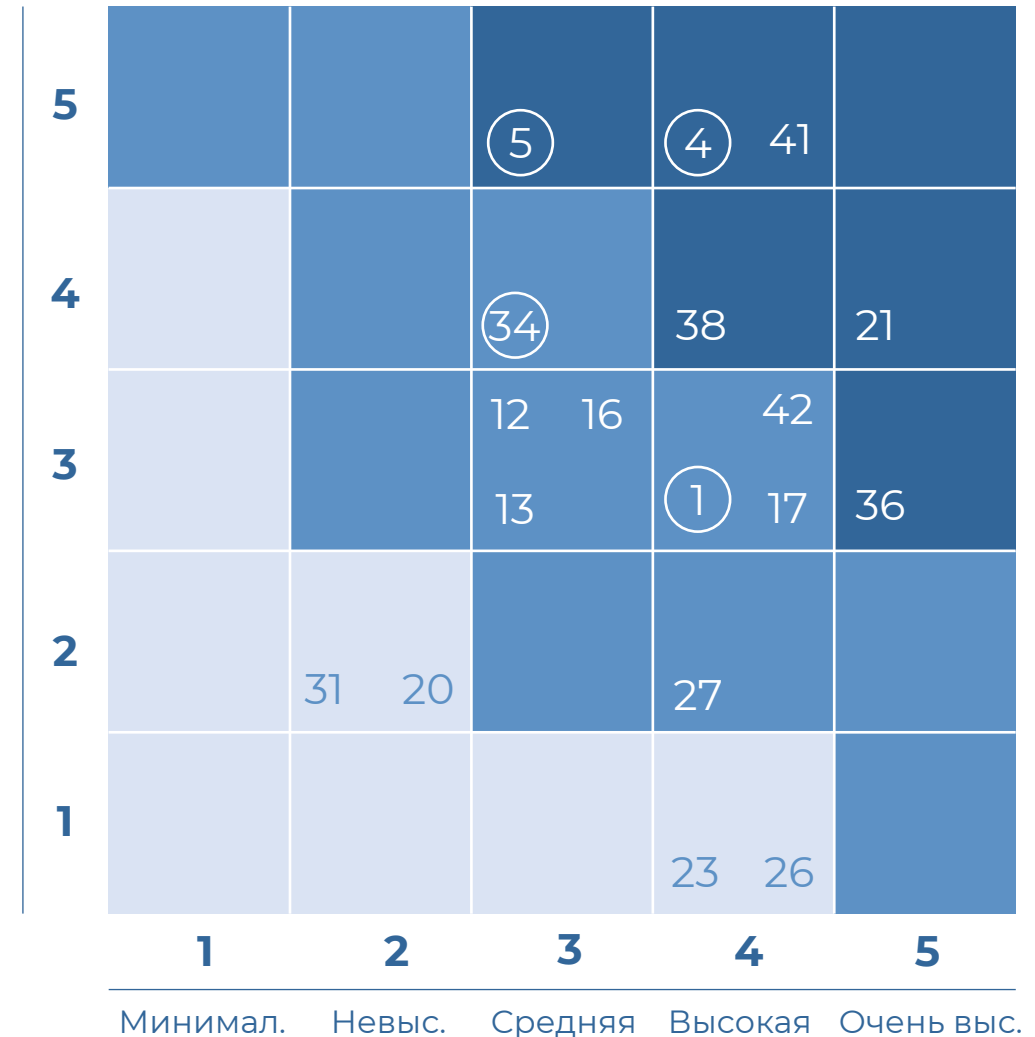


Матрица рисков



Визуализация оценки рисков выполняется на тепловой карте (матрице) рисков

Оси соответствуют шкалам вероятности реализации рисков и существенности последствий их реализации.



Топ-3 риска на проекте «АСГ»: способы митигации

1.



Недостаток ресурсов со стороны Заказчика для выполнения задач по проекту



Решение:

Высвобождение времени ключевых специалистов, приоритизация их задач.

2.



Высокая загруженность ресурсов на стороне Исполнителя



Решение:

Усиление команды стрима WMS, принцип прозрачности при планировании ресурсов. Детализированный cutover plan.

3.



Старт работы 1С с избыточными полномочиями/ролями пользователей в системе

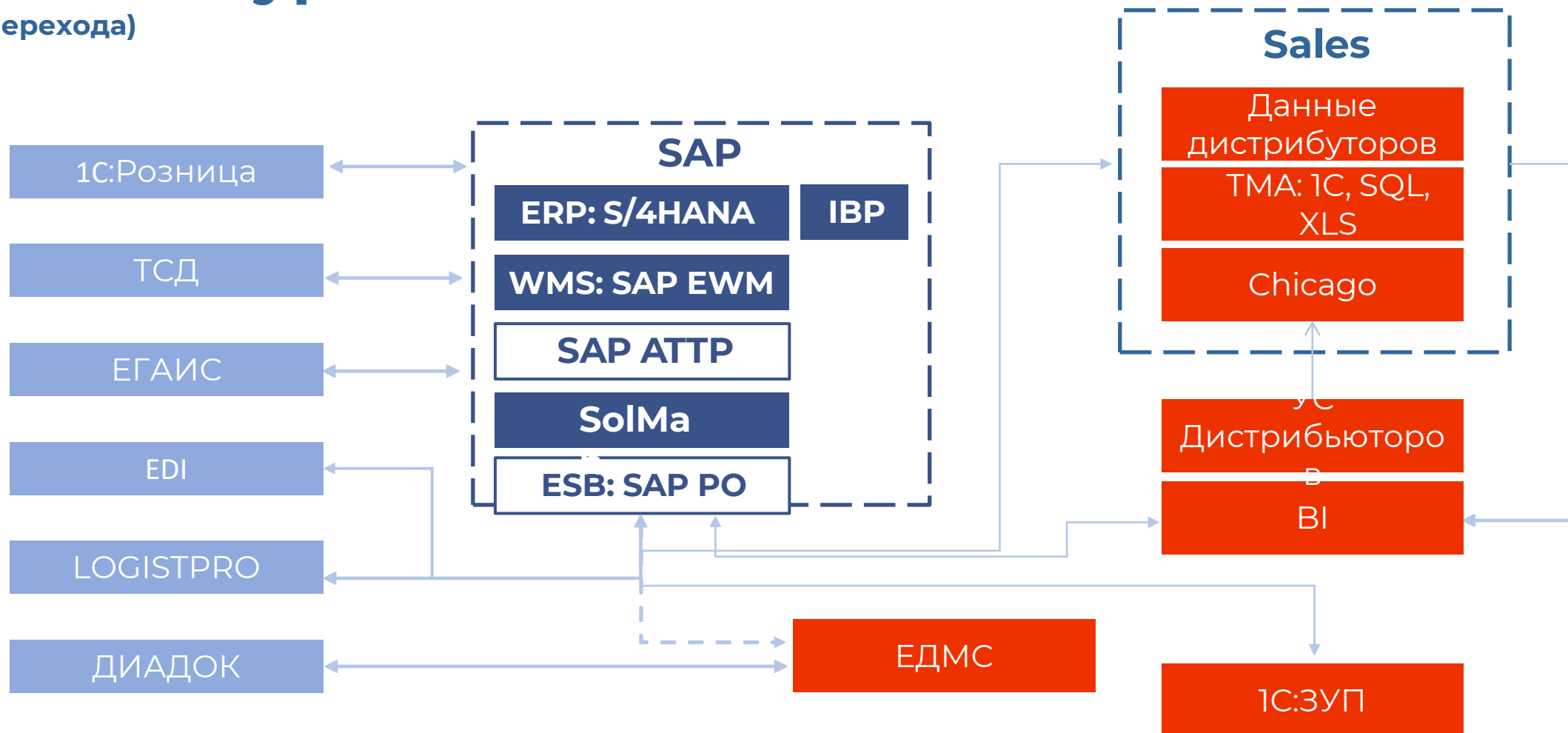


Решение:

Сдача календарного плана по реализации всех ролей. Усиление ресурсов со стороны Интегратора.

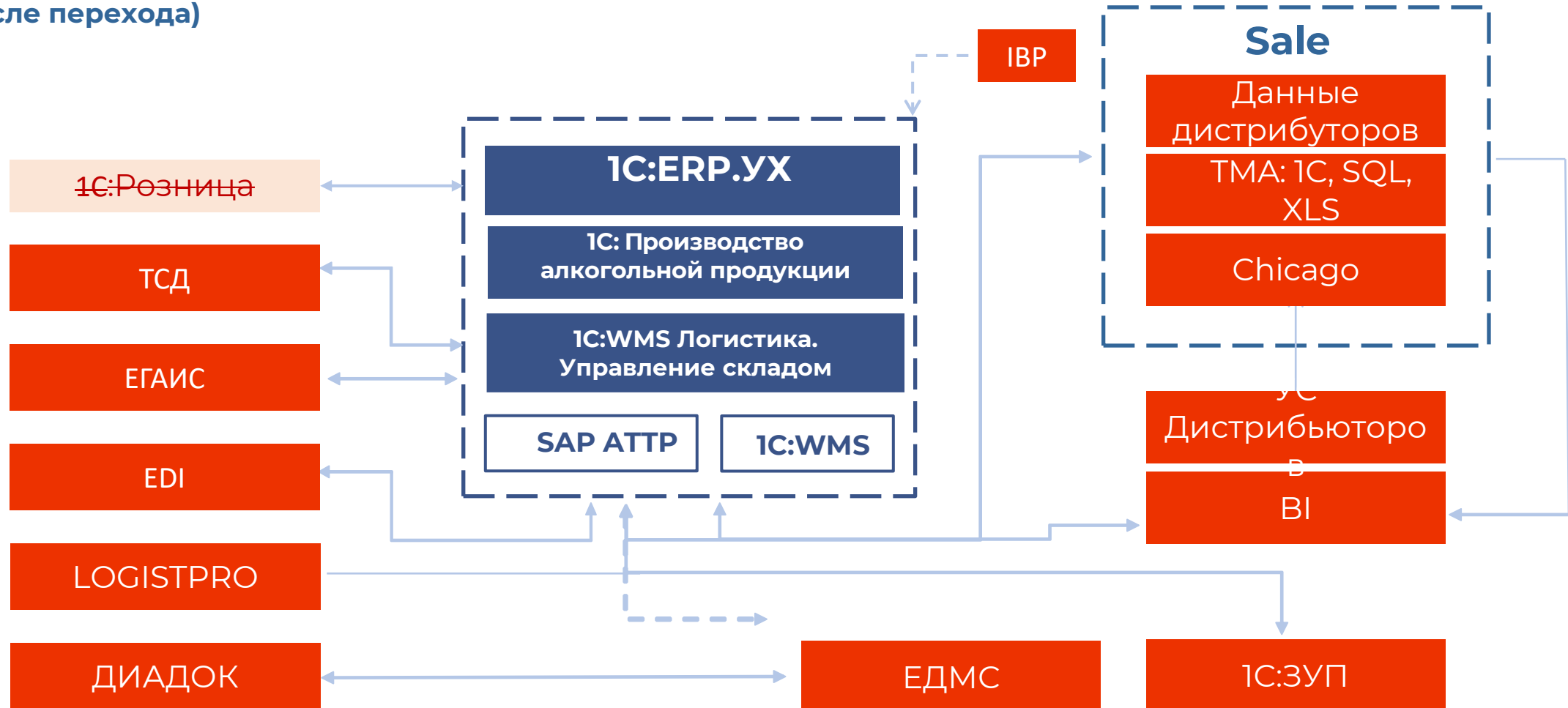
Архитектура систем

(до перехода)



Архитектура систем

(после перехода)



Результаты проекта

| Внедрено | % затраченных ресурсов | Уровень кастомизации % |
|------------------------|------------------------|------------------------|
| Продажи, логистика | 26% | 80% |
| Производство | 21% | 68% |
| Склад (включая 1С:WMS) | 12% | 62% |
| Управленческий учет | 10% | 47% |
| Регламентированный | 9% | 7% |
| ЕГАИС | 7% | 30% |
| Ценообразование | 5% | 90% |
| Планирование | 5% | 65% |
| Закупки | 3% | 10% |
| Казначейство | 2% | 5% |

Проекты импортозамещения в любой отрасли





Алкогoльная
Сибирская
Группа



Мы в социальных сетях:



Telegram



ВКонтакте

Бесплатный референс-колл для участников «Импортозамещения»

Контакты:



ГК «КОМПАНИЯ КОМЛАЙН»



Тел.: 8 (843) 200-11-22



E-mail: cl@1ccl.ru