



Процесс слияния и поглощения компаний связан с интеграцией не только их ИТ-инфраструктур, но и с объединением порой разрозненных данных. Однако эффективное управление всем этим объемом информации может принести компании дополнительные выгоды.

В мае 2006 произошло слияние торговых сетей «Пятерочка» и «Перекресток», в результате чего появилась крупнейшая на российском рынке торговая объединенная компания X5 Retail Group. После осуществления этой сделки встал вопрос о централизации информационных инфраструктур. В частности, проведенные оценки показали, что одним из направлений, где компания может получить значительную выгоду, является объединение данных, в первую очередь, информации о товарах и поставщиках.

«При слиянии и поглощении в большинстве случаев, даже изучив опыт коллег или конкурентов и анализируя ошибки, мы все равно вынуждены все делать по-своему, - говорит начальник отдела стратегических проектов компании X5 Retail Group Сергей Кошелев. - При этом состояние ИТ не является ключевым фактором для руководства при заключении таких сделок. Мы принимаем то, что уже есть. И, как правило, ИТ-служба действует одним и тем же образом: мы отказываемся от какого-либо программного обеспечения приобретаемой компании и внедряем те решения, которые работают у нас».

Однако при слиянии «Перекрестка» и «Пятерочки» проходило постепенное объединение ИТ-инфраструктур двух компаний. Была сформирована стратегия, которая предусматривала переход от текущего состояния к новому по двум основным направлениям. Первое - построение ИТ-инфраструктуры объединенной компании. Второе направление связано с программным обеспечением, и в нем в свою очередь было выделено несколько приоритетных областей.

В первую очередь, масштаб объединенной компании требовал внедрения мощного ERP-решения. По мнению Сергея Кошелева, есть бизнесы менее зависимые от ИТ, но в розничной торговле зависимость от ИТ колоссальная. «Построение сетевой торговли без ИТ вообще невозможно, - убежден Кошелев. - Если решение локальных задач, продажи, закупки, организацию складского хранения еще можно обеспечить с минимальными затратами на ИТ, то развитие сетевой торговли без ИТ просто утрачивает смысл».

Поставленные перед ИТ-специалистами компании задачи требовали обработки колоссального объема данных. Ни одно локальное ПО не способно было справиться с проблемами заказов, закупок, логистики, ценообразования, управления ассортиментом и пр. в объединенной компании. Для решения этих задач была выбрана ERP-система компании SAP, а также ряд других продуктов. Но для работы с данными требовалось отдельное специализированное решение.

## Анализ мирового опыта

В пользу отдельного решения для управления мастер-данными (Master Data Management, MDM) говорил и мировой опыт, и практика управления розничными сетями. Однако определенного готового решения не было ни у кого.

«Это совершенно новое направление, я сам с ним познакомился совсем недавно и понял, что не сильно опоздал, - признался Сергей Кошелев. - До этого существовало прикладное программное обеспечение с поддержкой, например, справочников поставщиков, сотрудников, товаров, материалов. После слияния возникла проблема объединения этих справочников. Когда компании стали понимать, что у них есть разрозненные по своей структуре, но одинаковые по сути массивы данных, актуальность этой проблемы многократно возросла».

При слиянии «Перекрестка» и «Пятерочки» часто речь шла об одних и тех же данных. Например, бананы, которыми торгуют и «Пятерочка», и «Перекресток», в системах каждой из компаний значились под разными кодами. При этом закупки товара, возможно, проходили у одного и того же поставщика, но по разным ценам. В результате объединенная компания лишалась возможности воспользоваться так называемой закупочной мощностью, когда при больших объемах закупки удается получить большие скидки. Эксперты считают, что прибыль, полученная предприятием путем оптимизации закупочной деятельности, может исчисляться миллионами долларов.

В процессе выбора необходимого решения в компании проанализировали лучший международный опыт и пришли к пониманию, что следует опираться на технологии, которые уже проверены ведущими компаниями и крупнейшими европейскими розничными сетями. Таким образом, предпочтение было отдано продукту IBM WebSphere Product Center для управления мастер-данными, получившему также высокую оценку аналитиков Gartner.

«Для нас было очевидно, что мы не могли предлагать никаких шоковых решений для бизнеса. Если наше решение создает хотя бы минимальный риск для реализации стратегических планов компании, оно очень внимательно рассматривается, и если вероятность негативных последствий велика, то оно отклоняется. Поэтому в рамках масштабных задач перехода на новые ИТ-платформы мы стараемся гарантировать минимальные изменения для бизнеса, чтобы он не потерял той динамики и преимуществ, которыми обладает на сегодняшний день», - пояснил Кошелев.

При внедрении системы MDM компания пошла именно по такому пути. В первую очередь были определены те преимущества, которые есть сейчас, и выяснено, какого рода анализ проводится с использованием имеющейся информации о товарах и какие выводы делает при этом бизнес. Важно было сохранить значение, параметры, логику и структуру данных, но в условиях значительного увеличения их объема.

Фактически на протяжении последних трех лет показатель роста товарооборота компании ежегодно увеличивался в два раза. Не смотря на влияние кризиса такой рост оборота компании может сохраниться до 2013 года, то есть увеличиться в разы. На сегодняшний день компания учитывает примерно 800 тыс. наименований товаров. В скором времени количество наименований достигнет миллиона записей и в год будет увеличиваться примерно на 300 тыс. новых позиций. «В первую очередь это произойдет за счет роста объема продаж непродовольственных товаров, реализуемых в гипермаркетах. Кроме того, нужно быть готовым к расширению «непрофильного» ассортимента, например лекарственных препаратов», - пояснил Кошелев.

## Внедрение

С самого начала было ясно, что система MDM должна быть централизованным решением. Ее задача – связать информационные системы, использующие однотипные и, как правило, не меняющиеся данные, и обеспечивать ими потребителей на местах. В компании создано отдельное подразделение, которое занимается вводом данных по товарам. Эти данные обрабатываются и затем распределяются в те информационные системы, которые эти данные используют. Одна из задач централизации – обеспечить разрозненные системы однотипными данными.

«При создании системы было большое желание использовать лучший мировой опыт, накопленный в области управления мастер-данными, поэтому первую фазу проекта, которая была связана с проектированием системы, мы выполняли совместно с партнером IBM - французской компанией Edifxio, имеющей опыт внедрения IBM WebSphere Product Center в ряде розничных сетей в Европе и Америке» - рассказывает Кошелев.

Первая фаза проекта началась осенью 2007 года. За четыре месяца до конца года было проведено обследование текущей ситуации предприятия, проанализировано, что может дать Product Center, и на основе этой информации была спроектирована система. В терминологии MDM речь шла о модели данных и о ее взаимодействии с теми системами, которые эти данные будут потреблять. После завершения этого этапа в компании приступили к реализации системы, в конце марта 2008 года проект был завершен, и в апреле система передана в продуктивную эксплуатацию.

Для непосредственной разработки и настройки системы в соответствии с созданной моделью данных были привлечены специалисты компании КРОК, крупнейшего бизнес-партнера IBM в России. «Мы понимали, что продукт новый и нам понадобятся внешние ресурсы для его поддержки, пока он будет находиться в режиме стабилизации. Нам было выгоднее привлечь к участию в проекте отечественную компанию. Таким образом, во всем, что касается проектирования, нам помогали западные партнеры, а КРОК профессионально занимался настройкой системы и накапливал опыт работы с этим новым для России решением», - комментирует роль участников проекта Кошелев.

## Результаты и перспективы

После запуска в эксплуатацию системы MDM компания X5 Retail Group приобрела торговую сеть «Карусель». Товарная номенклатура приобретенного актива составляла более 120 тыс. новых записей, и ее удалось перенести в общую систему с минимальными затратами времени и средств.

«При поглощении сети очень важно решить, что делать с ее номенклатурой товаров. Наличие системы MDM при обработке этих данных позволило нам очень быстро провести операцию по определению товаров, которые являются по сути одними и теми же. При поглощении новой сети мы смогли оперативно сделать сверку данных, выявить товары, которые уже продаются в наших сетях, и завести их в систему под одним и тем же кодом. Это позволило оптимизировать работу по управлению ассортиментом и оптимизации закупок товаров, которые используются в разных сетях. Надо понимать, насколько критично для нас наличие «дублеров». Я не исключаю, что в результате объединения сетей у нас какой-то процент ассортимента продублирован. Но для нас это прекрасная возможность повысить эффективность бизнеса в будущем, - считает Кошелев. - Если говорить о внесении каких-то изменений в нашу ИТ-стратегию, то рост бизнеса может оказаться не столь сильным, по сравнению с тем, на что мы рассчитывали до кризиса. Тогда на повестку дня будет вынесен вопрос оптимизации нашей деятельности, то есть повышение эффективности, снижение издержек и т.д. Но уже сейчас мы должны заложить в выбранное программное решение возможности для реализации этих задач».

По словам Кошелева, внедрение системы управления мастер-данными открыло перед компанией большие возможности. «Мы не ставили задачу получения прибыли от реализации этого проекта. Вся наша ИТ-стратегия в первую очередь направлена на то, чтобы обеспечить рост, запланированный компанией. И решение IBM WebSphere Product Center нам это гарантирует», - подвел итог Кошелев.



**Сергей Кошелев: «Мы не ставили задачу получения прибыли от реализации этого проекта. Вся наша ИТ-стратегия в первую очередь направлена на то, чтобы обеспечить рост, запланированный компанией. И решение IBM WebSphere Product Center нам это гарантирует»**