

04 сентября 2014

ERP в моде: интервью с генеральным директором Тюменского ЦУМа

Как можно оценить эффективность ERP-системы для ритейла через три года после внедрения системы? Читайте наше интервью с генеральным директором Тюменского ЦУМа Натальей Осинцевой.

1. В каком году Вы начали работать на платформе Microsoft Dynamics AX и почему выбрали именно её для своего бизнеса?

Поиск программного обеспечения, удовлетворяющего потребностям нашей компании, начался еще в 2008 году. Рассматривались системы SAP R/3, обновленный S-MARKET, GESTORI Pro, 1C-Торговля, MS Dynamics AX.

Выбор был сделан в пользу MS Dynamics AX по ряду причин: широкий круг решаемых задач, хорошие отзывы коллег-ритейлеров, гибкость и расширяемость системы, легкость построения бизнес-аналитики, наличие поддержки и постоянное развитие системы производителем. Кроме того, вложение в систему увеличивает стоимость бизнеса в целом для инвесторов и повышает надежность предприятия для партнеров.

В конце 2009 года было принято решение о внедрении на предприятии системы Microsoft Dynamics AX. В январе-марте 2010 года были отработаны спецификации на необходимое серверное оборудование, договоры на поставку ПО и оборудования, а так же на оказание услуг по внедрению.



1. Расскажите, как Вы внедряли систему Microsoft Dynamics AX.

Внедрение началось с 1 марта 2010 года и включало в себя 5 стандартных этапов, рекомендуемых при внедрении ERP-систем.

Первый этап подразумевал предпроектное обследование (на этой стадии специалисты «КОРУС Консалтинг» обследовали модель бизнеса «как есть», фиксируя требования и особенности, которые следовало учесть при создании системы. В рамках второго этапа было реализовано проектирование системы. Финальный результат был зафиксирован в техническом задании, включающем в себя блоки закупки товаров, складского товародвижения, розничной торговли, управленческого учета, интеграции с кассовыми системами, ТСД, с приложениями 1С. Специалисты команды внедрения предоставили нам образцы регламентов по всем основным ключевым процессам розничного предприятия, на основании которых, с учетом разработанного технического задания были пересмотрены и регламентированы все автоматизируемые бизнес-процессы.

Следующим шагом стала реализация модификаций, зафиксированных в техническом задании, и их тестирование командой внедрения, а затем ключевыми специалистами нашего предприятия. Четвертый этап включал обучение сотрудников предприятия новому функционалу и поэтапный ввод в действие модулей системы, реализация систем отчетности на базе кубов OLAP. В завершении была проведена опытная эксплуатация при поддержке команды внедрения на стадии освоения системы специалистами ЦУМа.

Запуск блока товародвижения состоялся 1 октября 2010 года. С 1 января 2011 года все торговые секции ЦУМа были переведены в Microsoft Dynamics AX. В

период с января по март запустились процессы финансового блока: казначейство, банк, касса, расчеты с подотчетными лицами, арендные платежи, бюджетирование, построение системы финансовой отчетности. Таким образом, проект длился один год и строго соответствовал временным рамкам, зафиксированным в договоре на оказание услуг внедрения.

1. Был ли ТЦУМ, на Ваш взгляд, готов к внедрению ERP-системы?

К 2009 году на нашем предприятии были автоматизированы все основные участки, связанные с товародвижением и розничной торговлей, но разными системами, требующими больших трудозатрат на интеграцию и поддержание актуальной информации в каждой из них. Назрела необходимость перехода в единый, прозрачный для всех контур, оперирующий данными из одного источника. В целом, считаю, что к внедрению ERP-системы мы были готовы.

1. Насколько серьёзные изменения претерпели бизнес-процессы компании с момента внедрения системы?

Любое внедрение комплексной информационной системы приводит к пересмотру и оптимизации процессов предприятия. В нашем случае, существенным изменением, вызванным внедрением системы, стала смена типа учета товаров: с учета по розничным ценам на учет по закупочным. Кроме того, изменение претерпела договорная работа. С помощью Microsoft Dynamics AX учет договоров с контрагентами и их сканированных копий стал осуществляться в электронном виде. Претерпели значительные изменения системы бюджетирования, планирование завозов товаров, осуществление платежей контрагентам. Также одной из задач внедрения стало развитие и совершенствование системы управленческого учета. По всем остальным

процессам, конечно, был произведен реинжиниринг, оптимизирующий и упорядочивающий их.

1. Какие участки и бизнес-процессы являются сейчас самыми проблемными?

Проблемным моментом остается оценка эффективности вложения денежных средств в ту или иную товарную массу на стадии принятия решения о закупке товаров. В этой связи мы планируем создание онлайн-системы лояльности на основе бонусов (создание инструмента процессирования оплат бонусами и онлайн списание-начисление бонусов при прохождении транзакции через кассовую систему).

1. Оцените основные преимущества, которые получил бизнес от внедрения ERP-системы.

Во-первых, внедрение позволило отказаться от содержания многочисленных автоматизированных систем, работа всех сотрудников с единым программным обеспечением. Во-вторых, важным преимуществом стало упорядочение бизнес-процессов, улучшение взаимодействия между подразделениями предприятия, стал более глубоким и оперативным экономический анализ, позволяющий принимать оперативные меры, улучшающие эффективность бизнес-процессов. Появилась возможность оперативного контроля дебиторско-кредиторской задолженности, четкого планирования и контроля за движением денежных средств. Не менее важным преимуществом стала возможность проводить маркетинговые исследования по данным кассовых систем (пики нагрузки, движение покупателей, средний чек и т.д.) позволяющие оптимизировать численность

персонала и графики выхода на работу, планировать маркетинговые акции.

1. Как Вы можете оценить эффективность внедрения ERP-системы?

Каковы, на ваш взгляд, требования по её окупаемости?

Касательно окупаемости внедрения – сложности суммовых оценок окупаемости внедрений ERP-систем общеизвестны: нельзя вести одновременно автоматизированный и не автоматизированный бизнес, чтобы сравнить результаты J. Поэтому оценку эффективности внедрения и окупаемости мы для себя производили на основе BSC (система сбалансированных показателей, Balanced Scorecard). Для оценки эффективности внедрения MS Dynamics AX мы рассматриваем достижение количественных и качественных критериев, которые были для нас целями внедрения.

Количественными критериями выступают отсутствие просроченной кредиторской задолженности (казначейский блок полностью снял эту проблему, так как ответственные за взаиморасчеты сотрудники вовремя видят необходимость оплаты контрагентам), снижение пересортицы товаров вследствие внедрения системы до 0,1% от товарооборота против 1,5% до внедрения. Также немаловажным факторами являются повышение скорости оборачиваемости товарных запасов за счет своевременного выявления неликвидной товарной массы, снижение уровня недостач (хищений), учет бонусов по поставщикам и контроль над их целевым использованием. Кроме того, можно упомянуть такие критерии, как ускорение получения оперативной финансовой и экономической отчетности высшим звеном управления предприятия (часть показателей сейчас доступны онлайн, часть

по состоянию на «вчера», до внедрения ERP-системы – самые оперативные финансовые показатели были доступны через 5-10 дней), оптимизация численности персонала (в среднем на 20%) и повышение рентабельности бизнеса в целом.

В качестве качественных показателей можно отметить повышение прозрачности бизнеса для любого уровня управления в компании, упорядочивания бизнес-процессов, повышение эффективности взаимодействия между подразделениями. Также важны возможности детального анализа отдельных аспектов бизнеса в нужных разрезах и получения оперативных данных для принятия быстрых управленческих решений при изменениях во внутренней\внешней бизнес-среде.

1. Расскажите, как система развивается после внедрения.

Поскольку нами приобретен модуль для разработок, то ограничений на модификации системы при изменениях бизнес-требований мы не имеем. За прошедшие с момента внедрения 3 года было реализовано несколько крупных доработок с привлечением службы поддержки «КОРУС Консалтинг» - организация учета по группе компаний в единой базе, а также разработка модуля учета и визуализации KPI для работников торгового зала и менеджеров по завозу товаров.

В отношении организации учета по группе компаний в единой базе был выполнен ряд модификаций, позволяющий в рамках одной инсталляции системы вести учет по различным юридическим лицам с разделением на уровне финансовой аналитики. Эта доработка затронула все внедренные модули: Главная книга, Расчет с клиентами и поставщикам, Управление

движением денежных средств, Управление складом, Ценообразование, Доставка и автозаказ. Также в рамках задачи были существенно модернизированы правила финансовых распределений.

Модуль учета и визуализации KPI для работников торгового зала и менеджеров по завозу товаров предусматривает учёт в системе показателей, от которых зависит заработная плата данных групп сотрудников.

Для работников торгового зала предусмотрен следующий набор KPI:

- Индивидуальная выручка за вычетом возвратов;
- Выполнение индивидуального плана товарооборота;
- Выполнение плана товарооборота в целом по ЦО, к которому принадлежит продавец;
- Проданное количество товара;
- Фактически отработанное время, норма рабочего времени.

В системе MS Dynamics AX были реализованы:

- Справочники коэффициентов для расчета плана товарооборота по должностям (главный менеджер, менеджер, продавец);
- Справочник процентов по центрам ответственности, ЦО: % от товарооборота: базовый (за индивидуальный товарооборот), повышающий (при выполнении личного плана), дополнительный повышающий (при выполнении и личного плана, и плана по ЦО);
- Журнал (шапка\строки) учета фактического отработанного времени каждым сотрудником ЦО;
- Процедура пересчета показателей по событиям:

1. Появление в MS DAX нового кассового чека;
2. Разноска накладной по возврату товара (возврат качественного товара вычитается из индивидуального товарооборота, возврат бракованного товара – не вычитается);
3. Изменение в журнале учета рабочего времени (коррекция фактически отработанного времени).

Для менеджеров по закупкам единственным KPI является прибыль (в нашей компании - валовый доход).

В MS Dynamics AX были реализованы:

- Справочник привязки финансовой аналитики Центра ответственности (ЦО) и Товарной группы (ТГ) к сотруднику, имеющему должность менеджера по закупке;
- Справочник % для расчета зарплаты от прибыли по ЦО+ТГ;
- Периодическая операция, пересчитывающая каждый вечер (накладные по заказам на продажу разносятся после закрытия кассовых смен вечером) размер прибыли и сумму заработной платы, причитающейся менеджеру;
- Форма для менеджеров по закупкам с визуальным отображением предыдущей операции;
- Отчет в MS Excel (ФИО менеджера, размер прибыли за месяц, сумма заработной платы), являющийся основанием для начисления части заработной платы бухгалтерской службой.

В процессе работы собственными силами делаются различные мелкие доработки, связанные с добавлением необходимой информации в различные формы, реализуются инструменты ускорения выполнения повседневных операций, разрабатываются новые и дорабатываются существующие отчеты внутри MS Dynamics AX и в системах OLAP-отчетности.

1. Есть ли планы по дальнейшему развитию системы?

В 2014 году был закончен реинжиниринг сайта ЦУМа, поэтому одной из важных задач на 2015 год является интеграция ERP-системы с интернет-магазином.

Также одним из направлений для развития является система бюджетирования. В настоящий момент разработка бюджетов специалистами центров ответственности ведется вне системы, в MS Dynamics AX попадают и отслеживаются только результирующие, утверждённые бюджетным комитетом данные. Планируется разработка форм для создания бюджетов по ЦО средствами MS DAX, форм для утверждения бюджетов ЦО через систему документооборота, автоматизированная подготовка сводных бюджетов по всем ЦО.

Также специфика нашего бизнеса выявила две задачи, которые бы хотелось решить с помощью системы: ведение планogramм размещения товаров в торговом зале и возможность поэтажной визуализации торговой площади с привязкой к этой площади арендаторов и собственного бизнеса.

1. Какие информационные технологии нужны такому крупному торговому центру как ТЦУМ сегодня? Есть ли планы по реализации каких-то

НОВОВВЕДЕНИЙ?

Рассматривается автоматизация документооборота, введение электронного документооборота с поставщиками (EDI). Облачные технологии пока не рассматриваются из-за ограничений законодательства в области защиты персональных данных. Также в настоящее время рассматривается внедрение системы BI-аналитики на базе платформы QlikView.

