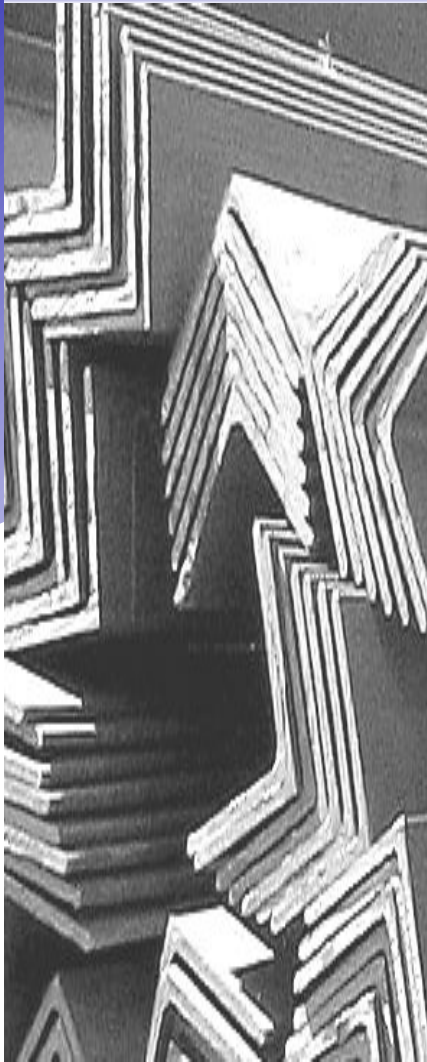




# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ **ERP** - РЕШЕНИЙ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИЙ-ПОСТАВЩИКОВ МЕТАЛЛОПРОДУКЦИИ

**БОГОМОЛОВ ИГОРЬ**  
Руководитель программ  
*Energy Consulting CITS*

---



- Что оценивать в качестве показателей эффективности проекта
  - Как оценить адекватно
  - Когда приступать к оценке

**ЧТО  
?**

Основные и обеспечивающие бизнес процессы. Цели и задачи внедрения. Соответствие системы логике бизнеса компании.

**КАК ?**

Инструментарий и средства оценки. Всегда ли можно прямо рассчитать и выразить в конкретной сумме?

**КОГДА?  
А?**

Расчет «ДО», контроль в «ПРОЦЕССЕ», анализ «ПОСЛЕ»



- Снижения запасов
- Снижение затрат на заготовку
- Повышение качества обслуживания клиентов
- Снижение производственных затрат
- Рост эффективности и оптимизация производства
- Наличие оперативной управленческой информации
- Повышение инвестиционной привлекательности

***Стратегия перспективного развития компании с использованием эффективных технологий управления - залог устойчивых конкурентных преимуществ***

# ТИПОВАЯ ЛОГИСТИЧЕСКАЯ ЦЕПОЧКА ДЛЯ КОМПАНИЙ ПОСТАВЩИКОВ МЕТАЛЛОПРОДУКЦИИ

Учет затрат, управление финансами, бухгалтерский учет

Аналитическая отчетность

**Снабжение**

**Управление  
запасами**

**Производство**

**Сбыт**

Контрактация с поставщиками  
Контроль поступления ТМЦ и выставленных счетов  
Управление кредиторской задолженностью

Учет движения ТМЦ  
Управление запасами  
Инвентаризация  
Партионный учет

Планирование производства «под заказ»  
Ведение заказов  
Учет затрат и калькуляция себестоимости

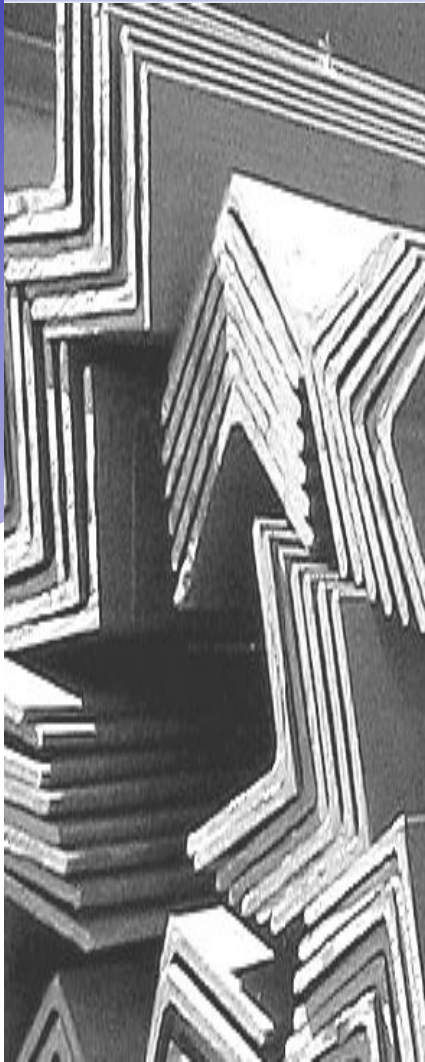
Ценообразование  
Ведение договоров с клиентом  
Управление отгрузкой  
Контроль дебиторской задолженности  
Конфигурация вариантов

**Отраслевое  
решение**

*Деление партий  
Контроль характеристик исходной партии  
Резка партии  
Учет отходов*

*Объединение производственных заказов  
Контроль происхождения производственных партий*

*Ведение версий заказов клиента  
Управление изменением единицы поставки (упаковки)*



- Что оценивать в качестве показателей эффективности проекта
  - Как оценить адекватно
  - Когда приступать к оценке

**ROI**

Return on investment = отношение среднего увеличения прибыли к объему инвестиций. Цель – оценить приемлемость периода окупаемости инвестиций

**TCO**

Total cost of ownership = оценка совокупной стоимости последующего владения системой. Цель – оценить приемлемость затрат на последующее содержание и развитие системы

**NPV**

Net present value = сумма дисконтированных нетто-поступлений, получаемых в каждом году в течение срока жизни проекта. Цель – оценить объем влияния проекта на повышение доходности

**IRR**

Internal rate of return = Цель - расчет минимально допустимой отдачи на вложенный капитал или максимально допустимый уровень расходов, которые могут быть понесены при реализации проекта



ROO

Return on opportunity. Определяется в бизнес терминах, отражает новые возможности для получения конкурентных преимуществ

Примеры:

1. Сокращение времени получения информации
2. Повышение степени достоверности информации за счет ее целостности
3. Сокращение времени на транзакцию за счет большей технологичности новой системы и оборудования
4. Сокращение сбоев в работе оборудования
5. Возможность хранения и анализа больших объемов данных и т.п.

**Непосредственные показатели определяют возможности экономии, опосредованные – возможности роста**



**«Между инвестициями в ИТ и финансовыми результатами существуют связи далеко не первого порядка» (Д.Нортон)**



**KPI**

**Key performance indicators – комплексные методы оценки набора финансовых и нефинансовых показателей эффективности**



**BSC**

**Balanced Scorecard – полномасштабная увязка стратегии компании с оперативным бизнесом через четко поставленную систему целей и задач и показателей, определяющих степень достижения целей**

**При оценке инвестиций в проект внедрения в области ИТ важна комплексность оценки и здравый смысл**

Крупные партии закупки

Выгодные условия поставок

Ценовые скидки

Гарантированные объемы поставок

**ПРЕДОПЛАТА  
ПОВЫШЕНИЕ ЗАПАСОВ**

- Снижение оборачиваемости активов
- Отвлечение оборотных средств
- Финансовые риски

Требует стабильного и динамичного потребления

- ФАКТОРЫ:**
- Ускорение цикла продаж
  - Точное планирование потребностей
  - Оперативный контроль входящих поставок
  - Повышение оборачиваемости запасов
  - Планирование финансовых потоков



<p><b>Оптимизация объемов заготовки Сокращение цикла планирования</b></p>	<p><b>Планирование закупок на основе потребностей сбыта и производства</b></p>	<p>Долгосрочное планирование потребностей Учет срока поставки от производителя Точное планирование потребностей по заказу клиента Контроль запасов и их доступности</p>
<p><b>Сокращение цикла обработки заказов Уменьшение операционных издержек</b></p>	<p><b>Оперативная обработка заказов на закупку</b></p>	<p>Ведение договоров с поставщиками Определение источников поставок Формирование заказов по заявкам на закупку</p>
<p><b>Соблюдение сроков поставок клиенту</b></p>	<p><b>Оперативная и полная информация по объемам и срокам входящих поставок</b></p>	<p>Движение товаров в онлайн режиме Контроль товаров в пути Контроль входящих поставок и счетов Управление прямыми поставками</p>
<p><b>Планирование финансовых потоков Страхование рисков</b></p>	<p><b>Управление расчетами</b></p>	<p>Контроль исполнения договоров Контроль графика платежей Контроль недопоставленных товаров Контроль кредиторской задолженности</p>

Поддержка существенного  
складского  
запаса (широкого ассортимента)



**ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ  
СКЛАДСКИЕ  
МОЩНОСТИ**



- Наличие необходимой клиенту металлопродукции
- Исполнение обязательств
- Стабильность поставок

- Замораживание средств
- Увеличение затрат хранения
- Увеличение косвенных затрат

*Оправдано только при высокой динамике продаж!*

**ФАКТОРЫ :**

- ❑ Сокращение запасов «неходового» ассортимента
- ❑ Оптимизация загрузки складских площадей и распределения запасов
- ❑ Отлаженная складская логистика
- ❑ Закупки, основанные на потребностях сбыта и производства



Уровень и сортамент запасов соответствует запланированному потреблению

**Планирование закупок на основе потребностей сбыта и производства**

Долгосрочное планирование быта  
Прогноз запасов сырья для производства  
Срок поставки от производителя  
Планирование потребностей по заказу клиента

Сокращение цикла хранения и отгрузки металлопродукции клиенту

**Оперативная и полная информация о запасах и их доступности**

Движение запасов в онлайн режиме  
Резервирование запасов под заказ клиента  
Быстрый поиск запасов по характеристикам

Оптимизация складской логистики  
Снижение складских затрат

**Оперативное сопровождение отгрузки**

Автоматическое деление партий  
Наследование характеристик партии  
Предварительная комплектация исходящей поставки  
Быстрый поиск альтернативной замены

Привлечение новых клиентов  
Увеличение добавленной стоимости

*Развитие аутсорсинга*

*Интеграция в технологические циклы  
металлопотребляющих предприятий*

**РАЗВИТИЕ  
ПРОИЗВОДСТВА**

- Внедрение новых технологий и процессов
- Развитие и освоение производственных мощностей
- Отвлечение оборотных средств
- Привлечение внешних инвестиций

*Экономический эффект освоения производства возможен  
при развитой сбытовой сети и высокой рентабельности*

**ФАКТОРЫ:**

- ❑ *Снижение себестоимости продукции*
- ❑ *Оптимизация производственных процессов*
- ❑ *Стабильность производства*
- ❑ *Высвобождение оборотных средств*
- ❑ *Повышение инвестиционной привлекательности*

Высокая гибкость  
производства  
Сокращение запасов

Повышение  
стабильности  
производства  
Соблюдение сроков  
поставки

Планирование  
производства под  
заказ клиента

Точное  
планирование  
ресурсов и сроков  
производства

Конфигурация варианта изготовления  
под заказ клиента  
Автоматический выбор компонентов и  
операций для варианта изготовления

Календарное планирование сроков  
Проверка доступности запасов  
Планирование потребности в материалах  
Планирование потребности в мощностях  
Планирование затрат

**Производственный заказ** Изменить

Материал: 151, Мощность: [кнопка]

Заказ: 1000409

Материал: 151

Лист: Готовый продукт Конфигур.

Статус: ОТКР ДМНП ЗТНА ОБВЛ ПРВВ

ПоступлМтр | Управление | **Сроки/кол-ва** | Основные данные | Подробный текст | Управление | Позиции | Быстрый ввод

ПросмотрПризнак: SD MM MIGO Листы

По...	Пр...	Компонент	Название	ОбъемПотребн	Ед
0010	74		Поддон производимый для л	3	под
0020	156		Х/К рулон НЛМК 08пс ГОСТ1	20	т
0150	157		Х/К лист НЛМК 08пс ГО16523	0	т
0110	71		Бумага упаковочная	101.910	м

Номер мат...	Количество	Е...	Ск...	К...	Толщи...	Ширина ...	Длина (...)	колич...	Про...	Марка ...	Упаковка	Тип листа
151	20	т	0088	6	0,50 мм	1.000 мм	1.500 мм	3.397	НЛМК	08ПС	Поддон; Бумага	Сталь Х/К лист ГОСТ 1 ...

		Объединение производственных заказов
<p>Оптимизация партий изготовления</p> <p>Сокращение производственного цикла</p> <p>Снижение себестоимости</p>	<p><b>Управление производством</b></p>	<p>Деление и объединение партий</p> <p>Резервирование запасов под заказ</p> <p>Предварительная подготовка компонентов</p> <p>Распределение мощностей</p> <p>Управление сроками выполнения</p>
<p>Сокращение цикла хранения запасов</p> <p>Высвобождение оборотных средств</p>	<p><b>Оперативный учет запасов</b></p>	<p>Учет расхода компонентов</p> <p>Учет выпущенной продукции, брака, отходов и остатков</p> <p>Наследование характеристик исходной партии</p> <p>Движение запасов в онлайн режиме</p>
<p>Повышение эффективности управления</p>	<p><b>Контроль выполнения</b></p>	<p>Подтверждение выполненных работ</p> <p>Подтверждение фактических сроков</p> <p>Учет фактических затрат</p> <p>Анализ отклонений</p>



Увеличение объема продаж  
Привлечение новых клиентов

*Продвижение новых продуктов*

*Оказание дополнительных услуг*

*Индивидуальный подход к клиентам:  
Выгодные условия  
Скидки  
Кредиты/отсрочки*

**УСИЛЕНИЕ КОНКУРЕНЦИИ  
СНИЖЕНИЕ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ**

**ФАКТОРЫ :**

- Расширение ассортимента продукции и услуг*
- Развитие сбытовой сети*
- Поддержка запасов «ходовой» продукции*
- Гарантия соблюдения поставок и сроков*
- Снижение себестоимости продукции*
- Уменьшение накладных расходов*



**Поддержка  
необходимых запасов  
Планирование  
финансовых потоков**

**Сокращение цикла  
обработки заказов  
Соблюдение сроков  
поставки**

**Планирование  
сбыта в долгосрочном  
горизонте**

**Оперативная  
обработка заказов  
клиента**

Прогноз сезонности  
Статистика продаж

Конфигурация варианта изготовления

Проверка доступности запасов  
Резервирование запасов под заказ  
клиента

Быстрый поиск запасов по  
характеристикам

Поиск альтернативной замены

**Создать Стандартный заказ: обзор**

Заказы Журнал

Стандартный заказ:  Стоимость нетто: 676.800,00 RUB

Заказчик: 1 ОАО "Москвич" / Волгоградский пр-т 42 / 117607 Москва

Получат.Материал: 1 ОАО "Москвич" / Волгоградский пр-т 42 / 117607 Москва

№-ЗаказаНаПствк:  Дата заказа:

Продажа Обзор позиций Позиция подробно Заказчик Заготовка Отгрузка **Конфигурация**

ТрбДатаПоставки: 08.06.2006 Завод-поставщик:

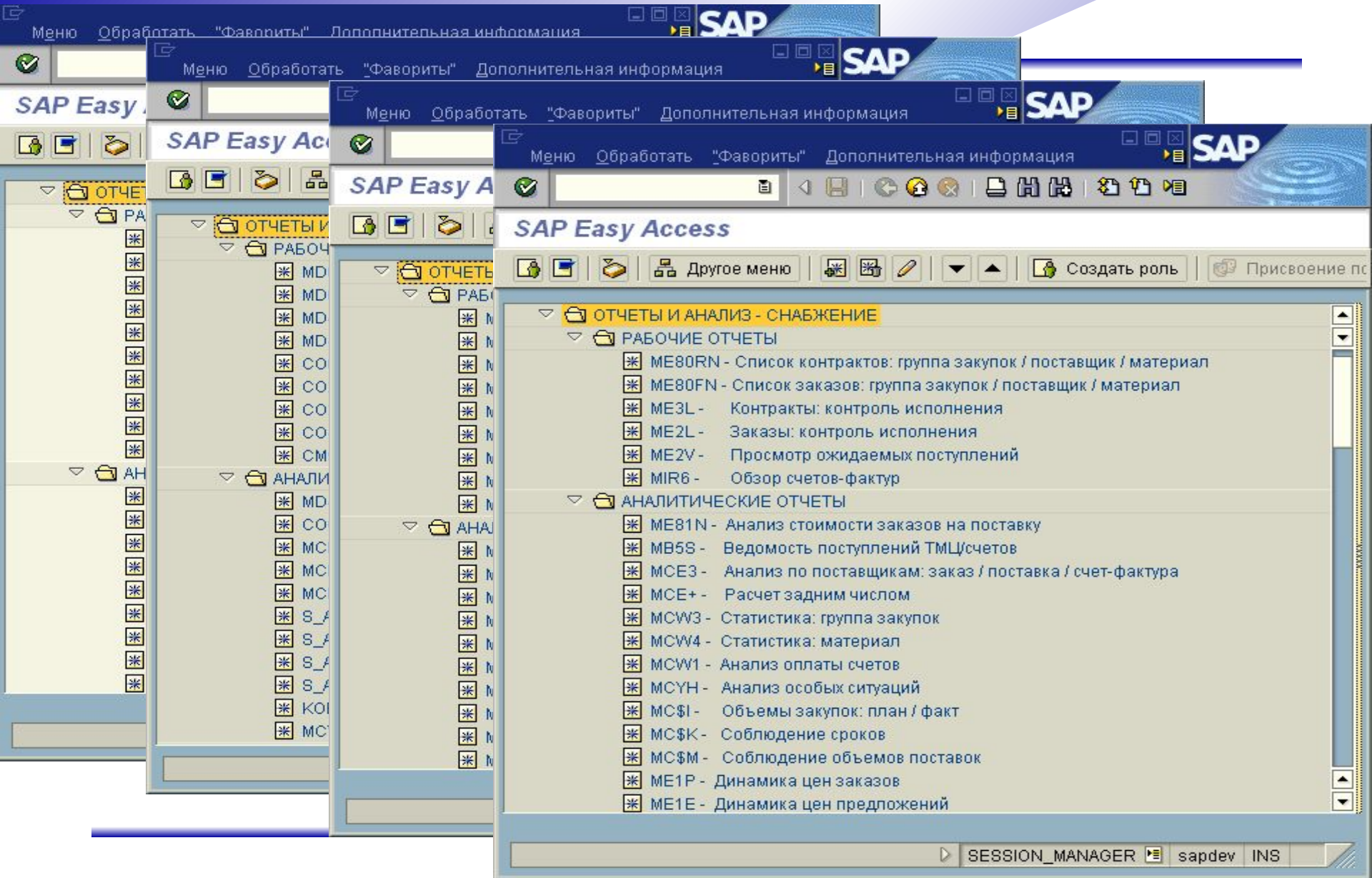
Объем просмотра: Все позиции ПросмПризнак: SD MM MIGO Листы

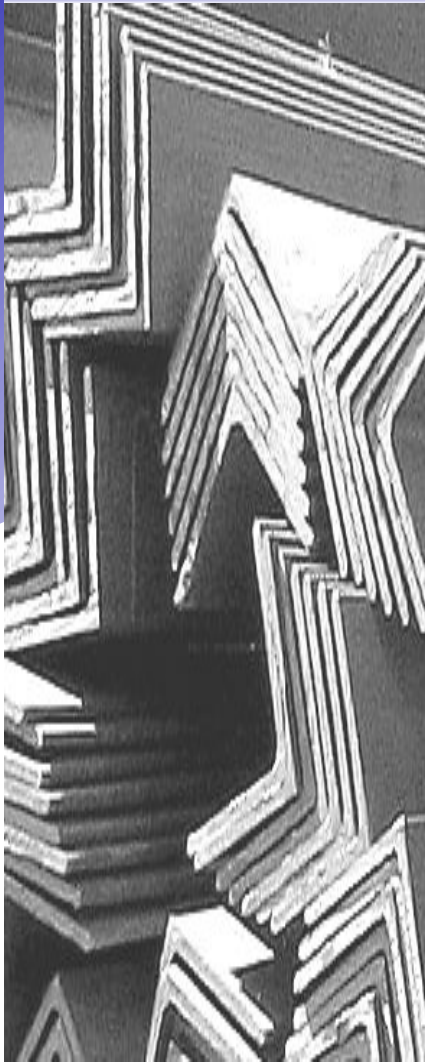
Поиск с признаками:  Класс выбора: Z\_BATCH\_MTR\_RLN

Тип рулона	Сталь ХК рулон ГОСТ16528
	Сталь ХК рулон ГОСТ9045
Толщина (мм)	0,50 мм
Ширина (мм)	1.250 мм
Производитель	
Марка стали	08ПС
Упаковка	

П.	Матери...	Название	Количество ...	ЕИ	С.	Толщин	SD MM MIGO Листы	SD MM MIGO Рулоны	оличество...	Производи...	Марка ст...	Упаковка
10	151	Лист Готовый продукт...	20	т		0,50 мм	1.000 мм	1.500 мм	8.397	НЛМК	08ПС	Бумага; Поддо
20	152	Рулон Готовый проду...	15	т		0,90 мм	1.250 мм			НЛМК	08Ю	Плёнка; Поддо
30	159	ХК лист НЛМК 08Ю Г...	10	т		1,00 мм	1.000 мм	2.500 мм	512	НЛМК	08Ю	Бумага; Ленты

<p><b>Обоснование стоимости продаж</b></p>	<p><b>Гибкое ценообразование</b></p>	<p>Индивидуальная система скидок Расчет цены в зависимости от характеристик или плановых затрат Расчет рентабельности сделки</p>
<p><b>Страхование финансовых рисков</b></p>	<p><b>Управление отгрузкой</b></p>	<p>Информация об оплате/отсрочке платежа Контроль дебиторской задолженности</p>
<p><b>Повышение качества обслуживания клиентов</b></p>	<p><b>Гибкость в исполнении заказов клиента</b></p>	<p>Пересчет из одной единицы измерения в другую (тонны, листы, п.м.) Управление изменением условий (дополнительных услуг) Управление изменением единицы поставки (упаковки)</p>





- Что оценивать в качестве показателей эффективности проекта
  - Как оценить адекватно
    - Когда приступать к оценке



**ДО**

**Проект по ожидаемой оценке эффективности  
Оценка соответствия возможностей будущей системы  
функциональной структуре бизнеса компании**



**В  
про-  
цессе**

**Контроль сроков, бюджета и качества внедрения.  
Сбой по любому из этих показателей изменит  
результат расчетного прогноза**



**ПОС  
ЛЕ**

**Анализ результатов в запланированных  
контрольных точках с целью подтверждения /  
корректировки прогноза**

- 
- 1. Эффективность внедрения информационной системы определяется степенью достижения поставленной цели.**
  - 2. При обосновании проекта необходимы четкая многоуровневая формулировка целей и задач.**
  - 3. Инвестиции в ИТ нельзя воспринимать обособленно. Неверный сценарий — определить на ИТ какую-то сумму, высчитать, через сколько времени инвестиции «отобьются», и на основании этого принять решение о том, насколько данная технология необходима.**
  - 4. Проблема эффективности не только в сроках возврата денег, сколько в тех факторах, которые будут тормозить бизнес без внедрения ERP.**
-

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !**

**Контакты :**

**115093, Москва  
ул. Павловская, 7**

**Телефон: + 7 (095) 9809081  
Факс: + 7 (095) 9809082  
[www.energy-consulting.ru](http://www.energy-consulting.ru)**

