

image not found or type unknown



В основе ERP-систем лежит принцип создания единого хранилища (репозитория) данных, содержащего всю корпоративную бизнес-информацию: плановую и финансовую информацию, производственные данные, данные по персоналу и др. Наличие единого корпоративного репозитория устраняет необходимость в передаче данных от одной системы к другой (например, от производственной системы к финансовой или к кадровой), а также обеспечивает одновременную доступность информации для любого числа сотрудников предприятия, обладающих соответствующими полномочиями. Целью ERP-систем является не только улучшение управления производственной деятельностью предприятия, но и уменьшение затрат и усилий на поддержку его внутренних информационных потоков.

Существует немало определений ERP-систем. Одно из них, наиболее часто встречающихся, следующее:

ERP-система - это набор интегрированных приложений, позволяющих создать интегрированную информационную среду (ИИС) для автоматизации планирования, учета, контроля и анализа всех основных бизнес-операций предприятия. Основой ИИС предприятия являются именно ERP-системы.

По первоначальному определению Американского общества по управлению производством и запасами (American Production and Inventory Control Society - APICS): "ERP - метод для эффективного планирования и контроля всех ресурсов, необходимых для того, чтобы принять, выполнить, отгрузить и учесть заказы клиентов в производственной, дистрибуторской или сервисной компании".

В последней редакции APICS: "ERP - это подход для организации, определения и стандартизации бизнес-процессов, необходимых, чтобы предприятие могло использовать внутренние знания для поиска внешнего преимущества".

Как правило, ERP-системы строятся по модульному принципу и в той или иной степени охватывают все ключевые процессы деятельности компании.

Используемый в ERP-системах программный инструментарий позволяет проводить производственное планирование, моделировать поток заказов и оценивать возможность их реализации в службах и подразделениях предприятия, увязывая

его со сбытом.



Основные функции ERP-систем:

- ведение конструкторских и технологических спецификаций, которые определяют состав производимых изделий, а также материальные ресурсы и операции, необходимые для его изготовления;
- формирование планов продаж и производства;
- планирование потребностей в материалах и комплектующих, сроков и объемов поставок для выполнения плана производства продукции;
- управление запасами и закупками: ведение договоров, реализация централизованных закупок, обеспечение учета и оптимизации складских и цеховых запасов;
- планирование производственных мощностей: от стратегии всего предприятия до планов использования отдельных станков и оборудования;
- оперативное управление финансами, включая составление финансового плана и осуществление контроля его исполнения, финансовый и управленческий учет;
- управление проектами, включая планирование этапов и ресурсов, необходимых для их реализации.



Движение вверх по уровням пирамиды отражает постепенный переход от автоматизации оперативных бизнес-процессов к автоматизации стратегии управления бизнесом. Процессы на более высоких уровнях пирамиды контролируют процессы на более низких уровнях. Таким образом, BPM-системы предназначены для автоматизации стратегического планирования развития бизнеса и одновременно для поддержки тактического (или оперативного) управления бизнес-процессами на разных уровнях. Задача BPM-систем - помочь в реализации стратегических целей бизнеса в реальных условиях. Для этого они должны обеспечивать пользователя нужной информацией в нужное время, чтобы повысить эффективность управления оперативной деятельностью.

Функциональная архитектура классической BPM-системы складывается из трех составных частей. Первая часть - хранилище данных. Это базис BPM-системы. В нем консолидируется оперативная информация из различных автоматизированных модулей головного офиса и филиалов организации, из дочерних и партнерских компаний. Вторая составляющая - набор инструментов для поддержки технологий управления предприятием: финансового планирования, управленческого учета, прогнозирования, управления производственными и вспомогательными процессами и т. д. Третья компонента BPM - аналитические средства OLAP для оперативной работы с деловыми данными, которые накапливаются в хранилище.

Таким образом, BPM-системы нельзя назвать чем-то принципиально новым. Они объединяют известные управленческие технологии и программные решения,

которые прежде применялись локально и решали задачи отдельных подразделений и пользователей. В чем же тогда преимущества и новизна BPM-подхода? А дело в том, что BPM-система предназначена для поддержки *полного цикла* управления компанией. Это значит, что инструменты BPM взаимосвязаны и обеспечивают исполнение четырех основных этапов управления эффективностью бизнеса.

Разработка стратегии. Цель первого этапа - выделение целевых показателей бизнеса (ключевых показателей эффективности) и планирование количественных значений их метрик (Key Performance Indicators - KPI). Стратегическое планирование опирается на одну из методологий BPM, известную как *система сбалансированных показателей* (Balanced Scorecard - BSC).

Тактическое планирование. На втором этапе разрабатываются тактические планы для достижения поставленных стратегических целей. Ориентирами для разработки тактических (оперативных) планов становятся KPI. Основным инструментом оперативного планирования является бюджетирование различных аспектов деятельности предприятия.

Мониторинг и контроль исполнения. Третий этап в цикле корпоративного управления - мониторинг и контроль исполнения бюджетных и производственных планов. Фактические значения по статьям управленческого и финансового учетов вычисляются на основе собранных в хранилище первичных данных. Для сравнения намеченных и достигнутых показателей бюджетов и KPI используются инструменты "план-фактного" анализа на основе технологии многомерного анализа данных OLAP.

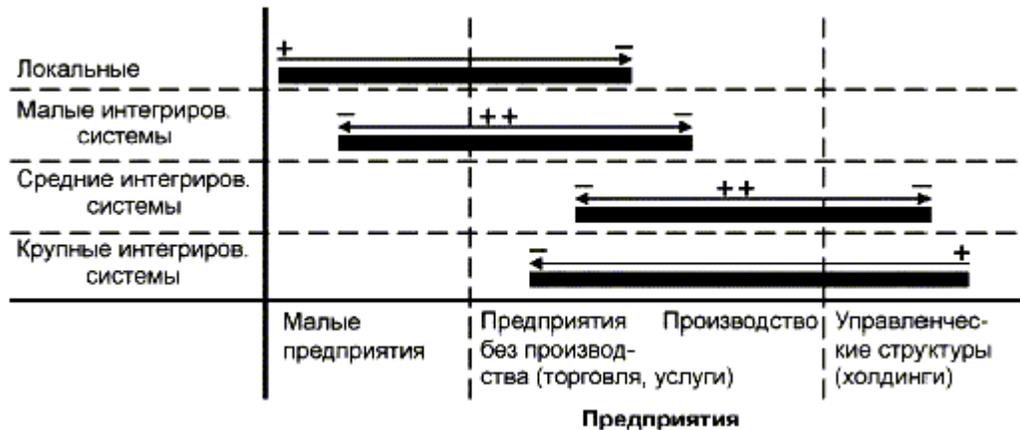
Анализ и регулирование. На заключительном этапе стратегические планы корректируются в соответствии с реальными условиями работы предприятия. Для планирования изменений применяются инструменты прогнозирования и моделирования различных сценариев развития ситуации. В итоге цикл корпоративного управления - между выбранной стратегией и ее практической реализацией - замыкается.

Особенности выбора и внедрения ERP-системы

Классические ERP-системы, в отличие от так называемого "коробочного" программного обеспечения, относятся к категории "тяжелых" программных продуктов, требующих достаточно длительной настройки, перед тем как начать ими пользоваться. Выбор КИС, приобретение и внедрение, как правило, требуют

тщательного планирования в рамках длительного проекта с участием партнерской компании - поставщика или консультанта.

Поскольку КИС строятся по модульному принципу, заказчик часто (по крайней мере, на ранней стадии таких проектов) приобретает не полный спектр модулей, а ограниченный их комплект. В ходе внедрения проектная команда, как правило, в течение нескольких месяцев осуществляет настройку поставляемых модулей.



Выбор готового решения - это всегда сложная и ответственная задача. Намерение предприятия приобрести и внедрить ИС зависит от многих факторов - от его внутренней готовности произвести реинжиниринг бизнес-процессов до цены и времени внедрения ИС.

Готовые решения можно достаточно условно разделить на локальные, средние и крупные интегрированные системы. В зависимости от размеров бизнеса, основных целей задач и бюджета предприятие должно само определить, какое решение будет ему "по карману" и сколько времени можно планировать на внедрение системы.

Если с приобретением малой, как правило "коробочной" системы проблем практически не бывает, то со средней системой - и тем более с крупной - всё обстоит гораздо сложнее. Крупную информационную ERP-систему нельзя так просто купить, доставить, включить и пользоваться. Предприятие должно быть основательно подготовлено к внедрению такой системы. Внедрение ERP-системы *сродни сложной хирургической операции* - и там и здесь резать приходится "по живому", и там и здесь очень много зависит от тщательной подготовки, от умения профессионалов и даже от удачи!

Выбор конкретной ERP-системы для внедрения является *сложным и многокритериальным процессом* по следующим основным причинам:

- высокая стоимость приобретаемого продукта (доходящая до нескольких миллионов долларов);
- большое разнообразие предлагаемых ERP-систем;
- длительность срока подготовки специалистов по внедряемому продукту;
- предпродажный цикл (от нескольких месяцев до нескольких лет);
- сам цикл внедрения (цикл внедрения ERP-системы даже на одной производственной площадке предприятия может длиться до нескольких лет).

При выборе ERP-системы необходимо понимать, что автоматизация ради автоматизации не имеет смысла. Следует четко представлять, что наилучшая в мире ERP-система не сможет решить все проблемы предприятия.

Любая ERP-система - это прежде всего инструмент для повышения эффективности и качества управления предприятием, принятия правильных стратегических и тактических решений на основе автоматизированной обработки актуальной и достоверной информации. В то же время ERP-система - это не только инструмент для бизнеса, но и технология его ведения.

CRM (Customer Relationship Management – Управление взаимоотношениями с клиентами) это НЕ программный продукт и НЕ технология. Это даже НЕ набор продуктов. CRM - это направленная на построение устойчивого бизнеса концепция и бизнес стратегия, ядром которой является "клиенто-ориентированный" подход.

Эта стратегия основана на использовании передовых управленческих и информационных технологий, с помощью которых компания собирает информацию о своих клиентах на всех стадиях его жизненного цикла (привлечение, удержание, лояльность), извлекает из нее знания и использует эти знания в интересах своего бизнеса путем выстраивания **взаимовыгодных** отношений с ними.

Результатом применения стратегии является повышение конкурентоспособности компании и увеличение прибыли, так как правильно построенные отношения, основанные на персональном подходе к каждому клиенту, позволяют привлекать новых клиентов и помогают удержать старых.

Цифры и факты:

- Затраты на привлечение нового клиента в среднем в пять раз больше, чем на удержание существующего.
- Большая часть компаний из списка Fortune 500 теряет 50% своих клиентов каждые 5 лет.

- Удовлетворенный клиент расскажет о удачной покупке в среднем 5 своим знакомым. Неудовлетворенный – минимум 10.
- Большая часть клиентов окупается лишь через год работы с ними (соответственно, если клиент “ушел” до этого срока, то он принес убытки)
- Увеличение процента удержания клиентов на 5% увеличивает прибыль компании на 50-100%.
- Около 50% существующих клиентов компании не прибыльны из-за неэффективного взаимодействия с ними.
- В среднем компания контактирует 4 раза в год с существующим клиентом и 6 раз в год с потенциальным.
- Поставщики продуктов класса CRM обещают повышение прибыльности предприятий на десятки процентов, а рентабельность проектов - от 200 до 800 процентов за 2-3 года.

Для чего нужны CRM-системы?

Вопрос объяснения сложных и новых вещей – это неотъемлемая часть моей профессии. И часто приходится пояснять, для чего клиенту нужна CRM-система. Что это такое, бизнесмен может знать и сам. Но при этом очень часто представители малого и среднего бизнеса не понимают, зачем им это нужно. Ведь количество клиентов относительно невелико, отдел продаж также в компаниях такого уровня состоит всего из нескольких человек. И, кажется, что даже без CRM-системы проконтролировать работу с покупателями проще простого. На самом деле, это не так. Очень быстро после внедрения автоматизированной системы выявляется огромное число недочетов, а качество работы отдела продаж вырастает в разы.

CRM нужна для того, чтобы:

1. Не потерять потенциального клиента, не пропустить ни одного входящего звонка и запроса. В малом и среднем бизнесе в нашей стране конкуренция очень высокая. Компании прилагают значительные усилия для того, чтобы привлечь клиентов, чтобы на них обратили внимание. По сравнению с другими затратами на привлечение клиентов выделяется значительный бюджет. И очень важно, чтобы все эти средства и усилия не пропали даром. Автоматизированные системы позволяют получить уверенность, что именно так и будет работать отдел продаж. Вы получите фиксацию каждого входящего звонка, каждого запроса, каждого лида.

2. Контроль работы сотрудников и стандартизация работы с клиентами. Без общей стандартизированной CRM-системы каждый сотрудник работает так, как он привык. Кто-то ведет учет в электронных таблицах, кто-то – в записной книжке или ежедневнике, кто-то не ведет учет вообще, ориентируется исключительно на отчеты из 1С или на собственную память. Контакты также происходят достаточно хаотично. Письма клиентам могут отправляться как с корпоративного, так и с личного почтового ящика, звонки совершаться с любого удобного телефона, контроль качества работы невозможен. CRM-система почти полностью решает эту проблему. Информация обо всех входящих и исходящих контактах будет находиться в одном хранилище, откуда ее можно в любой момент извлечь.
3. Накапливается статистическая база, что также очень важно для успешного развития любого бизнеса. Благодаря использованию CRM-системы вся рабочая информация собирается в одной общей базе в стандартизированном виде. В результате руководитель может анализировать статистику работы, составлять различные отчеты (многие из которых уже в готовом виде присутствуют в CRM-системах), т.е. анализировать работу и планировать последующую работу более осознанно.
4. Готовые решения, от которых можно отталкиваться в построении собственной системы работы. Каждая CRM-система – это воплощение видения разработчиков того, как нужно работать с клиентом. В ней заложено множество готовых инструментов, которые позволяют перевести работу на качественно новый уровень. Например, интеграция CRM-системы с телефонией позволяет фиксировать все звонки, запоминать все новые контакты и анализировать качество работы отдела продаж с лидами. В малом и среднем бизнесе работу с клиентами направляет чаще всего непосредственно руководитель (владелец) бизнеса. У него нет экспертов, а часто нет и наработок по организации работы с клиентами. Руководителю не на что опираться в этом вопросе, а потому и отдел продаж часто работает далеко не лучшим образом. Внедрение CRM-системы позволяет получить не только инструмент, но и помощь, взгляд разработчиков на то, как должен работать отдел продаж. В свою очередь при разработке CRM-системы обычно опираются на лучшие практики, на экспертов в вопросах работы с клиентами. А потому если вы будете активно использовать предоставляемые CRM-системой инструменты, то и работа вашего отдела продаж также будет оптимизироваться. Различные инструменты системы сами подсказывают, какие шаги стоит сделать в процессе оптимизации работы с клиентами.

Кроме того, пользователь CRM-системы получит множество других полезных вещей, большинство из которых зависит от выбранной системы. Но эти четыре базовые вещи я поясняю всегда, потому что они очень важны для малого и среднего бизнеса, а также, потому что их предоставляет любая из существующих CRM-систем.

Эти решения есть и в западных системах, но пока еще очень мало опыта внедрения подобных CRM-решений. Часто происходит путаница, что же поставлено клиенту — ERP или CRM? Покупателю и продавцу выгодно сказать, что именно CRM, но реальных примеров — единицы. Кстати, интересные примеры внедрения CRM на Западе можно найти в последней книге Билла Гейтса "Бизнес со скоростью мысли".