

# Можно ли малой кровью?

Об оценке необходимости внедрения в компании комплексной автоматизированной системы на базе ERP

LOYP AGENCY, 2012 г.

---

Необходимость внедрения комплексной информационной системы в компании диктуется, как правило, потребностью руководства в контроле за деятельностью сотрудников на своих рабочих местах (автоматизированном регламентировании этой работы, встраивании ее в определенные заранее продуманные рамки), потребностью в улучшении скорости обмена информацией между подразделениями и желанием получать достоверную аналитическую отчетность (не зависящую в долгосрочной перспективе от наличия или отсутствия отдельно взятого ответственного сотрудника). Иные же предпосылки, лежащие за рамками непосредственно бизнеса, могут изначально обречь проект внедрения на провал.

Продавцы ERP часто употребляют термин «лоскутная автоматизация», подчеркивая отсутствие комплексности в информационном пространстве компании. Плохо ли быть «лоскутно автоматизированным»? Попробуем посмотреть методом исключения основных автоматизируемых процессов.

Финансовый учет, позволяющий формировать консолидированные отчеты для разных целей. Источником данных для них служит первичная бухгалтерская информация (проводка, детализированная по нескольким аналитическим признакам). Для консолидации этих данных (включая территориально распределенные бухгалтерии) отлично подойдет сервер OLAP (платный или бесплатный), а построение отчетных форм может быть выполнено привычным Excel (не исключая возможности оперативной детализации и анализа каждой цифры).

Построить такую систему технически сможет Ваш штатный IT-специалист (немного почитав, если раньше с этим не сталкивался). Разработка методологии сбора отчетности и правильного построения аналитических справочников лежит также за рамками проекта ERP, является (по факту) одной из его исходных точек (а не продуктом) и полностью во власти Вашего финансового департамента.

Контур производства (продукции, услуги, проекта, сметы,.. возможно наиболее уникальный в случае именно Вашей компании) вероятнее всего автоматизирован посредством специфического отраслевого продукта, с учетом технологических особенностей производства и имеющий с блоками финансов и продажи вполне четкие (контролируемые) точки стыка на потреблении и выпуске. ERP его вряд ли заменит.

Процесс предпродажной обработки контакта (консолидация имеющихся контактов, отслеживание взаимоотношений с ними, формирование предложений и драфтов договоров, переписка, всевозможная отчетность о продажах, управление отношениями после совершения сделки) отлично и очень полно автоматизируется с помощью современных CRM-платформ. Установка и настройка такого продукта доступна для Вашего IT-подразделения, дополнительного программирования в нем точно возможно избежать. А запуск его в использование и создание таких условий, когда менеджеры волей неволей будут наполнять продукт необходимыми Вам аналитическими данными - вопрос

организационный, Ваш и Вашего коммерческого директора.

Платежный календарь (заявочная компания) в принципе неплохо живет и на уровне регламентированных заявок по почте в удобном для консолидации шаблоне, либо на базе системы документооборота, либо в дополнительном блоке для бухгалтерской программы.

Огромный кусок товарно-материального учета, вот, возможно, задача для ERP. Здесь без взгляда на конкретный бизнес потребность комплексной системы не оценить. Стоит только понимать, что внедрение товарно-материального контура может оказаться одним из лоскутов (не хуже и не лучше уже имеющегося на этом участке).

«Но как же единство справочников?» - спросит продавец ERP. Хороший вопрос. Только нужно ли оно во всех 100% случаев? Если, например, из ста контактов, скопленных в CRM, получается один клиент, зачем в бухгалтерии знать или иметь доступ к оставшимся девяносто девяти? Его регистрационные данные любой бухгалтер все равно перепроверит на основе реквизитов в подписанном договоре (а не в соответствии с адресом, по которому продавец ездил на встречу два месяца назад), а учитывать операции по нему начнет исключительно на основании первичных документов.

Материалы, детально учитываемые до гвоздя в производственной (либо инвентарной) базе, вполне вероятно, бухгалтер агрегирует. Ему намного удобнее вести контроль склада по консолидированной номенклатуре.

«Отчетные данные во всех системах расходятся, ERP это устранил.» Это так, действительно устранил. Только прежде стоит посмотреть, по каким причинам эти данные расходятся. «Дебиторская

задолженность» (то, что вложено в этот термин произносящим) по данным оборотной ведомости бухгалтерии и по данным из отчета о подписанных договорах коммерческой службы будет всегда расходиться и в ERP. Устранение расхождения такого рода вопрос снова методологический и организационный.

Получается, причина отсутствия желаемых результатов автоматизации кроется не в том, сколько информационных систем установлено, а в том, как организован процесс работы, отрегулирована взаимная ответственность подразделений и продумана методология учета. Возможно, прежде чем внедрять дорогостоящую ERP, стоит поработать над выстраиванием правил взаимодействия людей в рамках рабочего процесса. Вы скажете: «Я это понимаю! Вот, проект внедрения (правильные вопросы консультантов, здравые ответы на них моих подчиненных, ограничения программного продукта и так далее) и поможет мне выстроить этот рабочий процесс.» Это заблуждение, перекалывание с большой головы на здоровую. Если Вы сами избегаете этого операционного труда по выстраиванию своего офиса, то никакой проект по внедрению ERP данную задачу за Вас не решит. Кто такие консультанты по автоматизации и многие ли из Ваших сотрудников могут в комплексе объективно взглянуть на бизнес? Скорее, на таком начале проект не решит, а наоборот усугубит имеющиеся проблемы.

Мы не противники комплексной автоматизации, наоборот, ее сторонники. И грамотно внедренная комплексная система обладает массой плюсов, которые умышленно упущены в этой статье. Но что делать, если все же сказанное выше актуально для Вас? Точно не торопиться с дорогостоящими платформами и революционными проектами. Погрузиться немного в управление качеством, переосознать его суть. Брать отдельные (локали-

зованные, небольшие) организационные задачи внутри Вашей фирмы и решать их последовательно. Например, добиться регулярного и достоверного утреннего отчета о движении денежных средств на Вашем компьютере не за счет труда отдельно взятого бухгалтера, а за счет контроля действий на всех участках, от которых зависит своевременное поступление данных и локальной автоматизации сбора этих данных в отчетную форму. Или самостоятельно поотслеживать в какие сроки происходит обработка поступившего к Вам через сайт

обращения, куда это обращение приходит и какой след остается от ответа на него в Вашей фирме (кроме следа в почтовом ящике менеджера по продажам). И так далее.

В конечном счете, Вы либо осознанно придете к потребности внедрения конкретной ERP-платформы, сможете контролировать и правильно прогнозировать этот процесс. Либо, находясь на том этапе развития своего бизнеса, какой он есть сейчас, откажетесь от мысли о внедрении в принципе. И тот и другой исход будут бескровны.

