

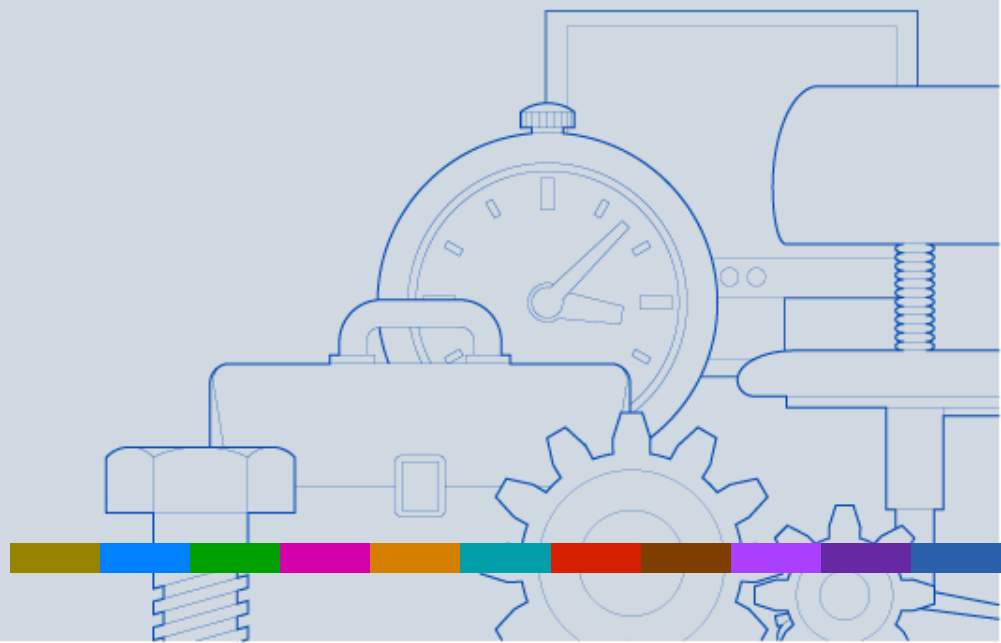


КАПИТАЛ CSE

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Эффективность ERP – реальность или «опиум для народа»?

ВСЕ ОТТЕНКИ ВАШЕГО БИЗНЕСА



- ❑ **16 лет на рынке информационных технологий**
- ❑ **Основные направления деятельности:**
 - Разработка и внедрение ERP-системы Капитал CSE
 - Разработка и внедрение заказного программного обеспечения
 - Консалтинг в сфере информационных технологий
- ❑ **Развивающаяся партнерская сеть**
- ❑ **Более 40 успешно реализованных проектов по автоматизации предприятий различных отраслей**

Холдинговые компании

Группа компаний «ЭКС»
Группа компаний «Стефи»
КЭС-холдинг

Обрабатывающая промышленность

ОАО «Камкабель»
ЗАО «Кираса»
ОАО «Рыбинсккабель»

Строительство

ЗАО «Уралмостострой»
ОАО «Пермглавснаб»
ООО «ЖБК-7»

Оптовая и розничная торговля

Торговый дом «Обнова»
ООО «Фуд Трейд»
Сеть магазинов «Семья»

Топливо-энергетический комплекс

ОАО «МРСК Урала»
ОАО «ТГК-9»
ОАО «ТГК-5»
ОАО «Пермэнергоремонт»
ОАО «Яйвинская ГРЭС»
ОАО «Тюменьэнергосбыт»
ОАО «Пермская энергосбытовая компания»



Эффективность оценивать приходится

Оценка того, что теряется до начала внедрения инноваций, требует исследования ситуации. Надо определить издержки, а чтобы это сделать нужны данные, база. А чтобы получилась база, нужно ставить систему. А чтобы ставить систему, нужно доказать эффективность.

Д.А. Гаврилов



Доказательства бывают разные

Когда ко мне приходят друзья и говорят: у нас есть бизнес-идея – я спрашиваю: чего вы от меня хотите? Чтобы я вас поддержал или чтобы я вас разубедил? Я могу доказать эффективность любой идеи или любую идею развенчать.

А.А. Вацилло



Основные роли IT

1. Поддержка отдельных функций.
2. Поддержка бизнес-процессов.
3. Изменение бизнес-процессов.
4. Изменение бизнес-фокуса и/или формирование нового бизнеса.



Магия цифр и магия вкуса

Золотые минуты общения с близкими становятся еще более желанными и приятными благодаря изысканному вкусу и манящему аромату кофе Nescafe Gold.

Компания Nestle

Значения роста капитализации при внедрении SAP

Стратегические факторы влияющие на снижение риска и капитализацию компаний	% Роста после внедрения SAP	Источники
Усовершенствования корпоративного управления	~14%	Исследование PWC Consulting
Повышение прозрачности информации	~14%	Исследование PWC Consulting
Повышение качества практики управления	~2%	Исследование PWC Consulting
Всего	~30%	



«Статистика»

Примеры эффективности ERP:

- 1. Снижение на 10-20% потерь от простоев оборудования** за счет планирования загрузки производственных мощностей и своевременного завоза материалов в цеха.
- 2. Сокращение материальных запасов на 10-40%** за счет устранения необоснованных закупок и оперативного контроля уровня запасов.
- 3. Снижение себестоимости продукции на 3-5%** за счет сокращений цеховых и общехозяйственных расходов.



Правда жизни

Сначала факты: оценивать эффективность **можно**.
Кроме того, можно даже получить какой-то
результат и принимать решения на его основе.
Гораздо больший интерес представляет
достоверность и **полезность** этих результатов,
а также **стоимость** собственно оценки.

К.Н. Голоктеев, И.А. Матвеев



Финансовые методы оценки эффективности

Эти методы используют традиционные финансовые расчеты с учетом специфики IT и необходимости оценивать риск.



Финансовые методы оценки эффективности

1. Экономическая добавленная стоимость

(Economic Value Added, EVA) представляет собой прибыль предприятия от обычной деятельности за вычетом налогов и уменьшенную на величину платы за инвестированный в IT капитал.

Сложно определить, как именно и насколько IT позволит увеличить оборот и снизить издержки.



Финансовые методы оценки эффективности

2. Полная стоимость владения (Total Cost of Ownership, TCO) предполагает оценку стоимости приобретения, администрирования, модернизации, сопровождения, простоев и других затрат на IT.

Не учитывает риски и не позволяет оценить увеличение прибыли от использования IT.



Финансовые методы оценки эффективности

3. Совокупный экономический эффект

(Total Economic Impact, TEI). Данная методология рассматривает три основных параметра: стоимость (TCO), преимущества и «гибкость». Для каждого из них определяется уровень риска.

Анализ рисков ИТ должен оценивать устойчивость производителя, продукта, архитектуры.

4. Быстрое экономическое обоснование

(Rapid Economic Justification, REJ). Методология предложена Microsoft, подобна TEI.



Качественные методы оценки эффективности

В этих методах, называемых еще эвристическими, предпринята попытка дополнить количественные расчеты субъективными и качественными оценками, которые позволяют определить ценность персонала и процессов.



Качественные методы оценки эффективности

1. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC). Методология, реализующая стратегию управления на основе ключевых показателей эффективности (KPI) с учетом таких нефинансовых параметров, как сведения о клиентах, внутренних процессах, обучении и развитии.

Когда IT-специалист набрал 46 баллов из 100 это плохо?

2. Система показателей IT (IT Scorecard). Методология адаптирует BSC к нуждам и стратегии IT-подразделения.



Качественные методы оценки эффективности

3. Информационная экономика (Information Economics, IE). Руководителям IT-отделов и бизнес-менеджерам необходимо составить список из 10 главных факторов и оценить значимость и риск каждого из них для бизнеса. В результате получается полный относительный рейтинг каждого проекта в портфеле IT-службы.

Факторы могут меняться, анализ значимости и рисков субъективен.



Качественные методы оценки эффективности

4. Управление портфелем активов (Portfolio Management). Методология предлагает рассматривать сотрудников ИТ-служб и ИТ-проекты как активы, которые управляются по тем же принципам, что и любые другие инвестиции. При этом директор ИТ-службы осуществляет контроль за капиталовложениями и оценивает новые инвестиции по критериям затрат, выгоды и риска.

ИТ-служба должна превратиться из центра затрат в центр инвестиций, оценивая «чужие» выгоды.



Вероятностные методы оценки эффективности

В этих методах используются статистические и математические модели, позволяющие оценить вероятность возникновения риска.



Вероятностные методы оценки эффективности

1. Справедливая цена опционов (Real Option Valuation, ROV). Выделяются пять параметров: выручка от проекта, расходы, сложность, стоимость поддержки решения и жизненный цикл внедряемой ERP-системы. Затем происходит оценка, насколько возможно влияние на эти параметры в процессе выполнения проекта. Чем выше возможность влияния, тем выше оценка по данному методу.



Вероятностные методы оценки эффективности

2. Прикладная информационная экономика

(Applied Information Economics, AIE). Является модифицированным методом IE. Его идея заключается в том, чтобы для каждой из заявленных целей проекта найти вероятность его достижения, а затем из нее вывести вероятность улучшений в бизнес-процессах компании.



Риторические вопросы

Насколько велик достигнутый эффект?

Как доказать что именно IT привели к появлению эффекта?

Что именно послужило причиной эффекта?

Ни один из методов не может устранить размытость эффекта и тем более объяснить его. Более того, методологии могут давать позитивную оценку проекту по внедрению ERP, а реальная отдача при этом будет отсутствовать.



Скрытая эффективность IT

«Ускользающую» эффективность ERP можно найти, рассматривая затраты организации на микроуровне в соответствии с теорией фирмы нобелевского лауреата Р. Коуза, предполагающей выделение трансформационных и транзакционных издержек предприятия.

К транзакционным издержкам относят:

- 1) издержки поиска информации;
- 2) издержки ведения переговоров;
- 3) издержки измерения (анализа, оценки);
- 6) издержки принятия решений.



IT сокращают транзакционные издержки

IT существенно снижают транзакционные издержки в части поиска, обработки, передачи и хранения информации.

Эффекты:

1. Замена человеческой координации компьютерной.
2. Замена простых задач коммуникации на более сложные задачи анализа.
3. Использование более «координационнотемких» структур с большим количеством горизонтальных связей.

Транзакционные издержки на практике могут быть относительно легко измерены.



IT не сокращают рабочее время

Сокращение транзакционных издержек не тождественно сокращению рабочего времени. На практике в большинстве случаев рабочее время не сокращается, а перенаправляется с «бесполезной» работы на работу, добавляющую ценность.



Пример сокращения транзакционных издержек

Транзакционные издержки на выполнение функций планирования загрузки персонала в розничной сети:

$212 * 52 * 0.75 * (12000 + 312 + 1200) / 176 =$ **634 757** руб. в год

Автоматизация формирования графика загрузки персонала позволит сократить время на выполнение функций планирования на 80%.

Таким образом, $634\,757 * 0.8 =$ **507 806** руб. ежегодно может быть направлено на выполнение менеджерами другой, более полезной для компании, работы.



Выводы

1. Эффективность ERP-систем оценивать необходимо.
2. Методы оценки эффективности ERP-систем существуют.
3. Финансовые, качественные и вероятностные методы дают размытые и мало понятные оценки.
4. Достаточно точно может быть определена экономия на транзакционных издержках.
5. При сокращении транзакционных издержек, как правило, рабочее время не сокращается, а перенаправляется с «бесполезной» работы на работу, добавляющую ценность.



Группа компаний «Геликон Про»

Федосеев

Сергей Анатольевич

**Директор по внедрению ИС,
к. ф.-м. н.**

тел.: (342) 2618-599, 2618-464

E-mail: fsa@gelicon.biz

www.gelicon.biz