



управляем
предприятием



КЛИЕНТ И ТОРГОВАЯ КОМПАНИЯ В ЕДИНОМ ИНФОРМАЦИОННОМ ПРОСТРАНСТВЕ

- Константин, добрый день. Это Владимир из «ВГДБ». Мы договаривались с вами о встрече. Мы подъехали.
- Добрый день, Владимир. Пропуска на вас заказаны, поднимайтесь на четвертый этаж. Я вас встречу.

Так начинался наш проект по переходу на новую учетную систему. Эта встреча состоялась в апреле 2015 года. Казалось бы, рядовая встреча, которых много у финансовых директоров и акционеров компании, и совсем не обязательно они заканчиваются началом большого проекта. Хотелось бы написать о том, что ничего не предвещало большого проекта, однако предпосылки к нему назревали давно.

**Константин
Воробей**

Финансовый
директор группы
компаний Irson.

РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

Компания Irson создала основу для дальнейшего развития бизнеса компании и прежде всего для вовлечения в бизнес-процессы компании внешних заказчиков через «Личный кабинет пользователя». Для этого потребовалось перейти на новую систему «1С:Управление торговлей 8.3».

Переход на систему, объектом учета в которой является документ отгрузки, позволил автоматизировать расчеты вознаграждения клиентов, а также перевести оценку эффективности работы менеджеров на систему «по оплате». Таким образом удалось усилить контроль за собираемостью долга. В результате перехода на адресный склад новый кладовщик осваивает склад за двое суток, раньше на это требовалось 2–3 месяца. «Личный кабинет пользователя» повысил степень клиентоориентированности компании, а также увеличил объем продаж.

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ-ЗАКАЗЧИКА

Группа **Irson** существует с 1993 года и на текущий момент является одним из крупнейших дистрибьюторов мобильных телефонов, аксессуаров и портативных электронных устройств на территории Российской Федерации со штатом более 80 сотрудников. У компании есть удаленный склад и несколько филиалов в областных центрах России. География клиентов — от Калининграда до Сахалина, а всего их насчитывается более 400.

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ-ИСПОЛНИТЕЛЯ

«1С:ВДГБ» — российский производитель и поставщик программных продуктов и комплексных услуг по автоматизации учетной и офисной деятельности. За 20 лет работы в портфеле компании накопилось более 7000 успешных внедрений автоматизированных систем и более 29 100 постоянных клиентов, находящихся на сопровождении. Имеет статусы «1С:Центр компетенции по документообороту», «1С:Центр компетенции по ERP-решениям», «1С:Консалтинг» и др.

Предпосылки проекта

Оперативный учет в компании с 2008 года осуществлялся в системе «1С:Управление торговлей 8.1» (редакция 10.1). До июля 2015 года конфигурация постоянно дописывалась в соответствии с задачами, которые ставили как внешние, так и внутренние пользователи. Интеграция базы с бухгалтерской базой настроена через XML-обмен.

В целом, учетная система успешно справлялась с поставленными задачами, и серьезного повода для ее смены не было. Однако постоянное развитие информационных технологий ставит новые задачи. В сегменте B2B все большую роль играет «Личный кабинет пользователя». Руководство компании внимательно следило за переносом принципов интернет-магазинов в сегмент B2B-рынка, и в какой-то момент появилась необходимость разработать «Личный кабинет пользователя». Использование «Личного кабинета», где можно аккумулировать наиболее используемые функции, позволяет переложить часть работы сотрудников компании на плечи самих клиентов, высвобождая время менеджеров отдела продаж и позволяя обратиться напрямую к службам компании, которые способны решить возникающие вопросы клиентов.

На мой взгляд, в работавшей учетной системе не хватало аналитики учета для построения эффективной системы контроля ключевых показателей эффективности работы менеджеров по продажам. Это снижало уровень объекта учета до каждой накладной. Однако система «1С:Управление торговлей 8.1» была очень сильно изменена, и для поддержки учета до документа нужно было заново все переписывать. В такой ситуации оказалось проще взять новую систему и описать процессы с учетом того, как на фирме будут вестись блоки по документам.

Переговоры и принятие решения

Имея поставленную руководством задачу и свои долгосрочные перспективы, мы начали поиск решений. Одним из партнеров, к которым мы обратились, была компания «1С:ВДГБ». Встреча длилась более трех часов. Помимо справочной информации о своих компаниях, мы поделились видением перспектив развития и тем, что бы мы ждем от учетной системы в частности. Через две недели в присутствии акционеров, которые должны были принять предварительное решение, нам предложили два варианта:

- остаться на существующей системе и попытаться интегрировать в учетную базу «Личный кабинет»;
- перейти на другую учетную систему, что позволит с самого начала «интегрировать» пользователей в учетную систему.

Оба решения имеют как положительные, так и отрицательные стороны. Что касается второго варианта, то выбор продукта был очевиден —

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

Цель: создание основы для дальнейшего развития бизнеса компании Irson и прежде всего «Личного кабинета пользователя» для вовлечения в бизнес-процессы компании внешних заказчиков.

Задачи:

- ▶ создать «Личный кабинет пользователя» на сайте;
- ▶ вовлечь в бизнес-процессы компании внешних заказчиков;
- ▶ обеспечить контроль ключевых показателей эффективности работы менеджеров через перестроение организационной модели учета;
- ▶ повысить степень достоверности учета;
- ▶ реализовать групповую печать документов;
- ▶ обеспечить генерацию индивидуальных отчетов для пользователей
- ▶ реализовать группу универсальных и узкоспециализированных отчетов для топ-менеджеров.

система «1С:Управление торговлей 8.3». Продукты компании «1С» имеют несколько преимуществ по сравнению с другими компаниями:

- компаний, обслуживающих системы на платформе «1С:Предприятие 8» на рынке много, как и отдельных фрилансеров;
- вследствие большой конкуренции цены на их услуги намного ниже, чем по другим продуктам;
- нет необходимости обучения персонала, кроме минимального, так как сотрудники уже имели опыт работы в системе «1С:Управление торговлей 8.1» и их квалификация отвечает многим требованиям нашей компании.

Изучив документацию системы «1С:Управление торговлей 8.3», отзывы коллег, я выделил следующие преимущества новой версии системы:

- появился «тонкий клиент»;
- очень хорошо написан мощный блок бизнес-процессов;
- более четкая работа с почтовым сервером.

Чем больше я узнавал о системе «1С:Управление торговлей 8.3», тем больше склонялся ко второму варианту, несмотря на все его недостатки. Итоговое внутреннее совещание прошло в середине мая, где, изучив варианты и перспективы развития, руководство компании приняло решение о запуске проекта перехода на новую учетную систему «1С:Управление торговлей 8.3».

Основная цель проекта: создание основы для дальнейшего развития бизнеса компании Irson и прежде всего — «Личного кабинета пользователя» для вовлечения в бизнес-процессы компании внешних заказчиков.

Задачи проекта:

- создать «Личный кабинет пользователя» на сайте;
- вовлечь в бизнес-процессы компании внешних заказчиков;
- обеспечить контроль ключевых показателей эффективности работы менеджеров путем перестроения организационной модели учета;
- повысить степень достоверности учета;
- реализовать групповую печать документов;
- обеспечить генерацию индивидуальных отчетов для пользователей;
- реализовать группу универсальных и узкоспециализированных отчетов для топ-менеджеров.

И определена дата запуска системы в промышленную эксплуатацию — 1 июля 2015 года.

Старт проекта и планирование

Дата запуска системы — 1 июля 2015 года — казалась нереальной. Наиболее реальная дата — 1 января 2016 года, на которой я и настаивал. Однако, учитывая острую необходимость ускорить разработку «Личного кабинета» клиентов, руководство поставило задачу о переходе на «8.3» именно с 1 июля 2015 года. Приказы такого рода необходимо исполнять.

ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТА

Сжатые сроки внедрения новой системы. Учитывая острую необходимость ускорить разработку «Личного кабинета пользователя», руководство поставило задачу перейти на 8.3 именно с 1 июля 2015 года. Использован следующий подход: до внедрения системы настроена генеральная линия процессов, которые позволяют не останавливать деятельность компании. А после ее внедрения — анализ того, какие еще доработки необходимо сделать, и постепенное развитие.

Клиент и торговая компания

Сжатые сроки на исполнение проекта разбили на два этапа:

- первый этап: изучение механизмов учетной системы и разработка плана внедрения;
- второй этап: написание технического задания программистам и контроль его исполнения. Этот этап требовал мобилизации партнера. На коротком отрезке времени требовалось выполнить внушительный объем задач. Партнеры заверили, что у них достаточно ресурсов.

Учитывая свой большой опыт по внедрению учетных систем, глубокие знания бизнес-процессов компании, а также острый недостаток времени, всю методологию проекта я взял на себя. От партнера требовались высококвалифицированные специалисты по реализации поставленных задач. Таким партнером и стала фирма «1С:ВДГБ», и до сих пор работа с ней идет успешно.

Изучив механизмы учетной системы, мы поняли, что некоторые процессы в системе придется переписывать, поэтому сразу решили, что наша система будет снята со стандартной поддержки фирмы «1С».

Первым итогом разработки проекта стало принятие следующих основных учетных политик новой системы:

- в системе ведется учет по нескольким организациям;
- закупки ведутся с учетом документа «Заказ поставщику»;
- продажи ведутся с учетом документа «Заказ покупателя»;
- совместное ведение справочника партнеров и контрагентов;
- основной склад ордерный, остальные — безордерные;
- ведется партионный учет себестоимости товара.

План работ по первоначальным задачам приведен в таблице 1. Там же показаны сложности этапа. Все остальные справочники и остатки по ним планировалось перенести вручную сотрудниками финансового отдела и бухгалтерии.

Таблица 1. План работ по первоначальным задачам.

Задача	Сложности задачи
Перенос справочника контрагентов и договоров	Необходимость перехода на ведение двух справочников: «Партнеры» и «Контрагенты», — а договора из старой базы, обеспечивающие разделение условий поставок, подразделяются на договора и соглашения в новой базе.
Перенос справочника номенклатуры	Изменение политики присвоения номеров элементам справочника и необходимость дальнейшей интеграции с бухгалтерией.
Перенос остатков задолженности по контрагентам	Изменение объекта учета с договора на документы поставок, в связи с чем необходимо было сохранить историю возникновения долга.
Перенос остатков номенклатуры	Необходимо сохранить историю поступления товара, имеющегося на остатках.

Помимо переноса справочников, первостепенные задачи, которые должны быть решены до внедрения, следующие:

- разработка политики ограничения прав;
- введения основных функций контроля продаж;
- создание рабочего места кладовщика.

Настроить генеральную линию процессов

При сжатых сроках внедрения, на мой взгляд, наиболее целесообразен следующий подход: до внедрения системы настроить генеральную линию процессов, которые позволят не останавливать деятельность компании, а, внедрив систему и поддержав основные процессы, смотреть, какие доработки еще необходимо сделать.

Действительно, основной процесс — клиент сделал заказ, ему сделали реализацию, отдали на склад, собрали и отправили этот заказ — понятен. Вопросы возникают тогда, когда клиент хочет дозаказать или, наоборот, убрать часть товара из заказа, а заказ уже находится на этапе сборки. Здесь пока все решается ручным способом: следует звонок кладовщику на склад, и он в ходе сборки заказа учитывает эти изменения.

Создание рабочего места кладовщика напрямую относится к генеральной линии процессов. Усложнялась задача тем, что кладовщикам необходимо настроить процесс сканирования серийных номеров товаров, которые отпускаются клиентам. Также самая острая проблема, которая у нас была, — большое число недоборов, переборов, пересортицы.

К исправлению проблем с работой склада подошли с двух сторон. Во-первых, ввели жесткое регламентирование работы кладовщиков, а во-вторых, (со стороны учетной системы) ввели адресное хранение. Благодаря этому было налажено информационное обеспечение кладовщиков, выявлялся алгоритм построения маршрута, было определено, как, где и какие таблички должны висеть на рядах, реализованы принципы построения адресной ячейки. Таким образом появилась возможность «зашить» алгоритмы в движение кладовщика по маршруту.

После решения этих задач можно было зажмурившись «прыгать в воду».

При сжатых сроках внедрения, наиболее целесообразен следующий подход: до внедрения системы настроить генеральную линию процессов, которые позволят не останавливать деятельность компании, а, внедрив систему и поддержав основные процессы, смотреть, какие доработки еще необходимо сделать.

Внедрение системы

Итак, наступило 1 июля 2015 года, среда. Худшего дня недели для внедрения придумать сложно. К этапу внедрения системы «1С:Управление торговлей 8.3» мы подошли со следующими выполненными задачами:

- настроены процессы в системе «1С:Управление торговлей 8.3»;

Клиент и торговая компания

- сделаны и протестированы обработки по переносу справочников и остатков по номенклатуре и контрагентов, а также по контролю переноса;
- написан и частично протестирован функционал кладовщиков.

Были произведены подготовительные мероприятия:

- все отгрузки, приходящиеся на 1 июля 2015 года, были проведены в старой базе, для того чтобы утром 1 июля отдел доставки развозил товар по клиентам;
- банковские выписки были разнесены в 20.00 30 июня (обычно они разносятся утром следующего дня);
- для всех сотрудников был настроен вход в новую систему;
- сотрудникам разослали письма с информацией о том, что с 1 июля 2015 года в старую базу вход будет только для просмотра информации без возможности вносить какие-либо изменения.

К исправлению проблем с работой склада подошли с двух сторон. Во-первых, ввели жесткое регламентирование работы кладовщиков, а во-вторых, (со стороны учетной системы) ввели адресное хранение. Таким образом появилась возможность «зашить» алгоритмы в движение кладовщика по маршруту.

Перенос справочников и остатков стартовал 30 июня примерно в 22.00 и занял около 4 часов. Для обеспечения запуска системы наш партнер выделил программиста в офис и еще одного на удаленном доступе. Все сотрудники могли общаться с программистами только через меня, так как определял приоритетность задачи и примерные сроки ее исполнения.

Можно было запускать новую систему. Она стартовала только через три часа после начала работы компании в связи с небольшими огрехами в установке прав пользователей. Все остальное прошло успешно.

Доработка внедренной системы

Дальнейшую работу над новой системой разбили по приоритетам, которые расставили следующим образом.

Первый месяц, главный приоритет — функциональный блок. Функционал, который был в системе «1С:Управление торговлей 8.3», оказался неудобным для наших пользователей. Прежде всего, функция подбора товара и работа с заказами. Не хватало необходимых отчетов, дописывались и корректировались печатные формы. Также в этот период проводилась постоянная сверка остатков со старой учетной базой в связи с внесением корректировок в прошлые периоды.

Второй месяц — автоматизация расчета мотивации части наших клиентов, подготовка к интеграции и интеграция учетной системы с бухгалтерской программой.

Третий месяц — создание специализированных контрольных отчетов и детальной системы контроля эффективности работы менеджеров.



Работа в эти периоды велась силами трех программистов. Это оптимальное количество, так как можно было, хоть и в напряженном режиме, но справиться с постановкой задач и разделить сферы действия так, чтобы работа одного человека не пересекалась с другими исполнителями.

По окончании квартала я начал работу по закрытию отчетных периодов, в связи с чем сразу наваявил несколько неприятных проблем (таблица 2).

Таблица 2. Проблемы и их решение.

Проблемная ситуация	Принятый вариант решения
Расчет себестоимости товара: при учете нескольких организаций не было возможности видеть сквозные отчеты по финансовому результату от продаж до полного закрытия периода.	Был дописан и интегрирован в процесс штатного расчета себестоимости отдельный блок по расчету себестоимости товара.
Курсовые разницы по авансам выданным/ полученным не рассчитывались. По всем операциям, кроме товарных, нарушался принцип двойной записи, в результате чего нарушался баланс.	Хорошая идея учитывать товар по курсу на дату оплаты или оприходования в зависимости от того, какая дата наступает раньше. Однако в этой части в типовой системе многое было недоработано. Пришлось внести исправления по определению суммы транзакции в валюте управленческого учета.
Функция расчета себестоимости товара работала некорректно, из-за чего нарушались контрольные точки (зависали суммы без количества).	Были внесены изменения в алгоритм работы функции.
При работе с новой СУБД быстродействие упало в 2–2,5 раза по сравнению с предыдущей СУБД. Причем это связано не с математическими операциями, а с открытием форм.	Частично проблему удалось решить расширив оперативную память серверов, однако полностью проблема пока не устранена.

После решения указанных проблемных ситуаций был получен баланс, и в принципе процесс перехода можно считать завершенным. Следующим этапом стала разработка «Личного кабинета пользователя», а всю дальнейшую работу с системой «1С:Управление торговлей 8.3» направили на совершенствование удобства пользователей в работе с системой, а также учетных и контрольных процессов.

Что мы получили в результате проекта

Бизнес-процессы компании не изменились, но улучшилось их информационное обеспечение. Четче обозначились статусы документов, статусы заказов, наладилась обратная связь. Преимущества, которые мы получили в результате проекта, можно разбить на пять групп.

- 1. Удобство для пользователей** — штатно реализованы некоторые функции, которые, наверное, можно было реализовать в старой системе, но до них в свое время не дошли руки. Например, групповая печать документов: если раньше надо было войти в каждый документ и нажать кнопку «Печать», сейчас нажатием одной кнопки распечатывается весь комплект документов.
- 2. Переход на систему, объектом учета в которой является документ отгрузки**, позволил автоматизировать расчеты вознаграждения клиентов, а также перевести оценку эффективности работы менеджеров на систему «по оплате», что позволило усилить контроль за собираемостью долга.
- 3. Универсальность отчетов.** Теперь пользователь в рамках своих полномочий без помощи программиста может использовать широкую палитру настройки отчетов. Но это одновременно и минус, так как для того, чтобы настроить отчет, нужно быть хорошим специалистом по системе «1С:Управление торговлей 8.3». Плюсы — то, что настроили, легко сохраняется и вызывается по гиперссылке. Раньше я приходил к менеджеру, настраивал отчет, и он хорошо работал. Но мне было удобно работать, поскольку я «набил руку» и мог составить любой отчет. Пользователям же приходилось сложнее, у них задача — как можно скорее получить нужную информацию, но в этом широком спектре возможностей они терялись. В результате мы вместе отслеживали, в какой форме отчет удобен пользователю и фиксировали эти настройки. Надо признать, что первый месяц работы с пользователями по настройке отчетов был тяжелый, так как все люди индивидуальны в своих предпочтениях.
- 4. Адресное хранение товара на складе.** Внедрение данного блока позволило выстроить систему, когда кладовщик берет задание на сборку и едет с тележкой в соответствии с определенным для него оптимальным маршрутом. В результате организация склада стала интуитивно понятной. Такой подход позволил легко обучать кладовщика. Сейчас уже через два дня работы на складе кладовщик может собрать заказ без ошибок. Раньше на то, чтобы кладовщик начал ориентироваться по складу, уходило 2–3 месяца.

При внедрении данного блока важно было не просто зарегистрировать, что и на какой ячейке находится на складе, а обеспечить эффективный процесс комплектации заказа. Беда ряда коммерческих компаний в том, что коммерсанты дают задание на комплектацию и напряженно ожидают результата, а получают неполную комплектацию, частичную комплектацию, возвраты и прочие нежелательные вещи. Поэтому, наряду с вводом в учетную систему адресного хранения, была запущена работа по отладке бизнес-процессов контроля полной поставки и регламента обеспечения заказов, сообщение в регламентные сроки

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

Переход на систему, объектом учета в которой является документ отгрузки, позволил автоматизировать расчеты вознаграждения клиентов, а также перевести оценку эффективности работы менеджеров на систему «по оплате», чтобы усилить контроль за собираемостью долга. Введение адресного хранения товара на складе сделало работу склада интуитивно понятной. Новый кладовщик осваивает склад за двое суток, раньше на это требовалось 2–3 месяца. «Личный кабинет пользователя» позволил вовлечь в бизнес-процессы компании внешних заказчиков. Это повысило степень клиентоориентированности компании, а также увеличило объемы продаж. Обеспечен расчет эффективности работы персонала. Повышено удобство использования системы, например, реализована групповая печать документов.

менеджеру, что его заказ выполнен. В итоге менеджер по продажам уже не сидит на телефоне, контролируя этот заказ, а формирует новый. В этом и заключается реальный эффект от внедрения.

5. «Личный кабинет пользователя» позволил вовлечь в бизнес-процессы компании внешних заказчиков. Это повысило степень клиентоориентированности компании, а также увеличило объемы продаж благодаря тому, что клиент видит в «Личном кабинете» больше возможностей.

Еще одна цель, которая была достигнута, — обеспечен расчет эффективности работы персонала, хотя сама методология еще продолжает совершенствоваться. Сейчас учетная система способна поддерживать те инновации, которые мы считаем полезными; вся информация в системе есть, ее надо взять, обработать и вывести.

Перспективы развития

Проект создания новой учетной системы еще не завершен. Да он и не может быть завершен. Жизнь не стоит на месте, и рынок требует от нас постоянного совершенствования. Сейчас можно выделить три основных направления дальнейшего развития созданной системы.

Первое направление — это более полное использование такого механизма системы «1С:Управление торговлей 8.3», как **бизнес-процессы**. Это частичная замена бумажного документооборота электронным, что сейчас и происходит в компании. Сюда же можно отнести и внедрение электронного документооборота между нами и клиентами с использованием систем EDI и документооборота с квалифицированной электронной подписью.

Второе направление — **отчетность**. Раз информация загружена в систему, значит, ее нужно оттуда достать, причем представив удобно и красиво. Отчеты позволят решать разные задачи разным пользователям. Топ-менеджеру, в отличие от менеджера по продажам, надо быстро получить точную информацию. Он не должен долго разбираться, что это за цифра и что она здесь обозначает. Отчет должен быть информативным и удобным. Нужны и узкоспециализированные отчеты, ведь бренд-менеджера интересуют совершенно другие цифры... Над построением этих отчетов и будет продолжаться работа.

Третье направление — это «Личный кабинет». Мы продолжаем совершенствовать наше начинание для создания единого информационного пространства, в котором идет работа и клиента, и торговой компании.

УРОКИ ПРОЕКТА

Оглядываясь назад, я не нахожу крупных ошибок, каждый этап проекта был продиктован внешними обстоятельствами. Например, не до конца была понятна структура системы «1С:Управление торговлей 8.3», однако это можно понять, лишь погрузившись в нее. Если бы мне довелось выполнять проект заново, ряд модулей я запустил бы раньше. Тогда специалистам «ВГДБ» приходилось в срочном порядке дописывать на определенный срок «костыль», который позволял бы не останавливать работу компании, обеспечивая ее информацией с недостаточной степенью достоверности.