tedo.ru

Внедрение отечественного ПО для автоматизации закупок

Технологии Доверия

Характеристики проекта по автоматизации и ключевые риски

I. Кросс-функциональность

- большое число стейкхолдеров
- необходимость интеграций с существующими системами и процессами
- разногласия по принятию решения

II. Комплексность и сложность задачи

- объем работ точно будет больше запланированного
- ТЗ точно изменится

III. Длительный срок

- проект точно выйдет за планируемые сроки
- всегда будут другие параллельные задачи с более высоким приоритетом
- часто наступает «выгорание» или смена команды в середине пути

Основные ошибки

1. Смешивание классов систем в одном проекте
2. Большой и нечеткий объем работ
   Смешивание требований must have и optional
3. Отсутствие ТСО
4. Непонимание «пищевой цепочки», конфликт интересов
5. Неопределённость с концепцией «Build or Buy»
6. Недостаток коммуникации внутри компании

Ключевая ошибка: попытка выбрать кросс-функциональную экосистему

Классы систем

Аналитика и отчетность	• BI - система	Visiology, Modus Запасы, Форсайт, Luxms BI, DataLens, Триафлай
Осуществление закупочного процесса	• SRM-система • ЭТП	Isource, ЦеновикPRO, Норбит, AGORA, B2B-Center, 1С, Naumen, Алтимета, ETC, Фогсофт, E1-Закупки, PROF-IT Group
Смежные процессы (Поддержка P2P)	• ERP-система (бюджетирование и оплаты) • Управление каталогами • Системы электронного документооборота (ECM – системы)	Монолит-Инфо, Галактика, ЭОС, 1С, ELMA
Управление мастер-данными	• MDM - система	EAE-Консалт, SDI Solution, КРОК, ЛАНИТ, IBS

Основным бизнес-заказчиком SRM-системы является функция закупок, в то время как по остальным классам систем могут быть другие равноправные бизнес-заказчики и\или уже внедренные аналогичные системы, необходимо делать выбор с учетом уже понесенных инвестиций

Определение периметра автоматизации по этапам – важнейшая задача на этапе планирования проекта по автоматизации

Сквозной процесс снабжения

Бизнес-планирование → **Вход в сквозной процесс**

Стратегические закупки

- Планирование закупок и определение лимитов ответственности
- Аккредитация и квалификация поставщиков
- Проведение тендеров на закупку товаров и услуг через ЭТП
- Утверждение поставщиков (Тендерный комитет)
- Согласование договоров и спецификаций (вкл. ведение плановых цен)
- Управление соблюдением договорных цен

Расчет потребности к обеспечению → **Операционные закупки**

- Получение потребности в товарах / заявок на закупку
- Проверка наличия бюджета на закупочные мероприятия
- Создание и одобрение заказа на закупку
- Передача заказа на закупку товаров поставщику
- Приемка на складе и входной контроль
- Получение счетов
- Проверка и подтверждение правильности счетов
- Формирование заявок на оплату и / или реестра платежей

→ **Выход из процесса**

Связанные процессы

- Категорийное управление
- Ведение реестра поставщиков, качества, рейтингование
- Планирование и определение параметров управления запасами
- Контроль невостребованных и неликвидных запасов
- Идентификация и управление расхождениями
- Управление претензиями к поставщикам
- Управление нормативно-справочной информацией
- Управление аналогами и модификациями
- Разработка стандартных форм договоров на закупку
- Организация перемещений запасов
- Учет потребности к обеспеч. контрактного производства
- Управление возвратами товаров
- Управление расхождениями в документах
- Ведение отчетности и аналитика по процессам

Модель совокупной стоимости владения предполагает суммарный учет затрат не только на покупку, но и всех затрат на эксплуатацию

	Ключевые моменты
1	Для расчета TCO необходимо учесть стоимость покупки и все операционные затраты, которые будут понесены в течение всего срока использования
2	В модели нужно учесть как и прямые (лицензии, услуги по внедрению, техподдержка и т.д), так и скрытые (затраты на оборудование для модели On-premise и тд)
3	Для получения дисконтированной стоимости необходимо учесть в данной TCO средневзвешенную стоимость капитала WACC: $NPV = \sum_{k=0}^{n} \frac{TCO^n}{(1+WACC)^n}$, где TCO – совокупная стоимость владения за период, NPV – чистая приведенная стоимость, WACC – средневзвешенная стоимость капитала
4	При построении ценовой модели необходимо определиться с выбором модели лицензирования: SaaS, on-premise, выкуп кода

№	Период (= 1 год)	1	…	n	Итого для n лет
	Капитальные расходы				
1.1	Оборудование				
	Оборудование				
1.2	Программное обеспечение				
	Лицензии				
1.3	Услуги				
	Разработка методологии				
	Интеграция				
	Внедрение /настройка				
	Доработка до функциональности из ФТТ				
	Проектное управление				
	Доработка (развитие продукта)				
	Операционные расходы				
1.4	Тех. Поддержка				
	Тех. поддержка оборудования				
	Тех. поддержка лицензий				
	Тех. поддержка системы				
1.5	Тренинги				
	TCO:				
	NPV				

Сравнение подходов к реализации проекта по исполнителям

	Вендор	Интегратор	Консалтинг	Инхаус
01 Риски	• Конфликт интересов – стремление быть единственным вендором даже по продуктам, где нет готовых решений • Стремление «вписать» целевую модель заказчика в собственный продукт • Недостаток экспертизы в методологии и управлении проектом	• Чаще всего наличие собственных продуктов и связанная с этим аффилированность • Недостаточная методологическая экспертиза в закупках (нет опыта чисто методологических проектов с фокусом на эффективность, фокус на удобство автоматизации)	• Больший уровень инвестиций	• «Зашоренность» взгляда • Сложность утилизации профессиональных кадров после окончания проекта и во время неритмичной нагрузки • Недостаток компетенций
02 Преимущества	• Прямой контакт с разработчиками • Возможность предоставления гибких схем лицензирования	• Возможность реализации мультивендорного решения • Релевантный опыт проектного управления и внедрения ИТ-систем	• Глубокая экспертиза в методологии и опыт релевантных проектов • Управление конфликтом интересов – вендор-независимость • Применение лучших мировых практик и практик индустрии • Гибкое привлечение команды	• Низкая стоимость • Формирование собственного центра компетенций

Оптимальный эффект может быть достигнут за счет комбинации подходов с целью управления рисками и максимизации преимуществ разных подходов

Ценность методологической поддержки на проектах по автоматизации функции закупок

Типичные методологические проблемы автоматизации

- Автоматизация неэффективных процессов позволяет их ускорить, но не повысить эффективность
- Процессы плохо синхронизированы и взаимоувязаны, в том числе с точки зрения управления конфликтом интересов
- Контроли избыточны либо недостаточны, часто смещены на более поздние этапы закупки
- Кастомизация готовых продуктов существенно искажает первоначальный план по целевому процессу

Задачи

1. Анализ сквозного процесса закупок и смежных процессов на предмет выявления потенциала по повышению эффективности
2. Разработка целевой модели (инициативы и дорожная карта по ускорению и повышению качества бизнес-процессов)
3. Управление качеством, контроль соответствия целевым показателям и исполнения дорожной карты

Цели и ценность методологической поддержки

- **Мультипликация эффектов** от автоматизации за счет одновременного повышения эффективности бизнес-процессов закупок
- Обеспечение **бесшовного «сквозного» процесса** за счет логических взаимоувязок смежных процессов: из любой точки процесса можно перейти в любую другую точку и видеть всю историю закупочного мероприятия
- Выстраивание **эффективной системы контролей**: определение достаточности/избыточности контролей в процессах, корректности их расположения, их ключевых характеристик
- Управление **конфликтом интересов**: четкое разделение полномочий между заказчиком, закупщиком и контролирующими функциями, анализ корректности назначения ответственных за принятие всех решений по процессу закупок
- Постановка системы **критериального анализа**
- **Контроль качества** реализации проекта и соответствия целевым показателям

Ценность архитектурного надзора на проектах по автоматизации функции закупок

Типичные технологические проблемы автоматизации

- Отсутствие требуемого функционала в коробочной версии, необходимость кастомизации
- Мульти-вендорное решение приводит к необходимости интеграции разных продуктов между собой
- Низкое качество технической документации

Задачи

1. Контроль качества концептуальных и технических решений для целевых бизнес-процессов
2. Контроль качества технической документации
3. Контроль качества матрицы распределения ролей и прав доступа пользователей в системе
4. Предоставление рекомендаций по подготовке сценариев тестирования
5. Контроль качества полноты и корректности проведения функционального и интеграционного тестирования
6. Проведение тестирования разработанного функционала комплекса систем
7. Предоставление рекомендаций по обучению пользователей системы и разработке пользовательских инструкций
8. Предоставление рекомендаций по администрированию и поддержке систем

Цели и ценность архитектурного надзора

- Выбор лучших **технологических решений** без привязки к вендору
- **Взаимоувязка** всех программных продуктов в периметре, в том числе с учетом стратегии развития ИТ-систем компании
- Максимальное **переиспользование текущих систем**, сохранение инвестиций
- **Координация** работы подрядчиков
- **Независимое заключение** и реестры замечаний и системных ошибок по итогам проверки технической документации

В процессе внедрения SRM должны быть идентифицированы основные точки неэффективности сквозного процесса

Какими бывают потери?

НЕЭФФЕКТИВНАЯ ОБРАБОТКА

Наличие ручных действий, которые можно автоматизировать в ИТ-системах, разрозненные источники данных

ИНТЕЛЛЕКТ

Механическая работа сотрудников, в ущерб активностям с более высокой интеллектуальной ценностью

ИЗЛИШНИЕ ДЕЙСТВИЯ

Напоминания о необходимости выполнения шага процесса/ высокий уровень формализма

ДУБЛИРОВАНИЕ ОПЕРАЦИЙ

Совершение аналогичных действий одним или разными работниками

ПОВТОРНАЯ ОБРАБОТКА

Редактирование проведенных/ обработанных документов по причине исправления ошибок и/или изменения используемых данных

ОЖИДАНИЕ

Узкие места / задержки при выполнении шагов процесса по причине несвоевременного предоставления входных данных

ОШИБКИ

Отсутствие части контролей, неэффективные контроли, ввод данных вне системы

НЕОПТИМАЛЬНАЯ МЕТОДОЛОГИЯ

Отсутствующие элементы, неэффективность применяемых инструментов, наличие неуправляемого конфликта интересов

Где могут возникать потери?

Обмен данными между системами

Внесение данных в систему

Коммуникация

Согласования

В процессе внедрения SRM должна быть разработана таблица операционных контролей для последующей автоматизации

ИЛЛЮСТРАТИВНЫЙ ПРИМЕР

№ КП	Контрольная процедура (КП)	Отв.	ТИП КП	Метод	Контрольная точка		
					Стратегический	Централизованный	Нецентрализованный
1	Контроль благонадежности контрагентов (проверка контрагентов на признаки фиктивности, финансовую устойчивости, риски взаимодействия, факты негативной истории работы с компанией), контроль актуальности СТОП-листа	Департамент экономической безопасности	П	Автоматизиро-ванный	Проведение закупочной процедуры	Проведение закупочной процедуры	Проведение закупочной процедуры
2	Контроль наличия свободного запаса на этапе формирования заявки на закупки	Сток-контролер	П	Автоматизиро-ванный	Согласование заявки на закупку	Согласование заявки на закупку	Согласование заявки на закупку
3	Проверка наличия бюджетного лимита в момент согласования потребности	Фин. контролер	З	Автоматический	Согласование заявки на потребность	Согласование заявки на потребность	Согласование заявки на потребность
4	Контроль организации претензионной работы Куратором договора, взыскание штрафов	Контрльно-ревизионное управление	В	Автоматизиро-ванный	Анализ эффективности закупочных процедур	Анализ эффективности закупочных процедур	н/п
…	Контроль корректности качественных критериев	Тендерный комитет	П	Ручной	Утверждение категорийной стратегии	Утверждение закупочной документации	Утверждение закупочной документации

***** Методы выполнения контрольных процедур: автоматический и автоматизированный могут быть реализованы после внедрения ИТ-системы

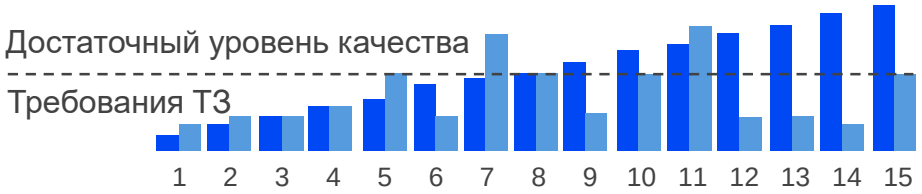
КП – контрольная процедура **П** – предупреждающий **В** – выявляющий **З** – запрещающий **Отв.** – ответственный

В процессе внедрения SRM должна быть настроена система критериального анализа

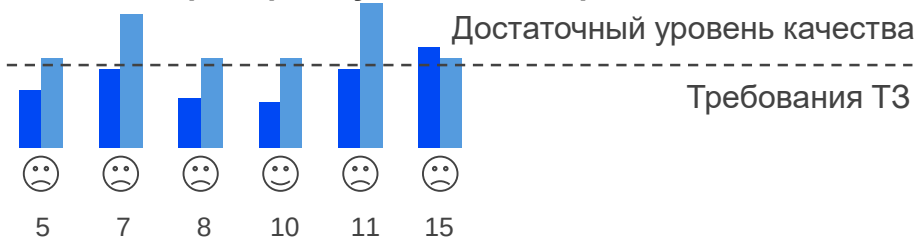
ИЛЛЮСТРАТИВНЫЙ ПРИМЕР

Двухфакторная модель выбора поставщика

1-й этап: определение соответствия качеству

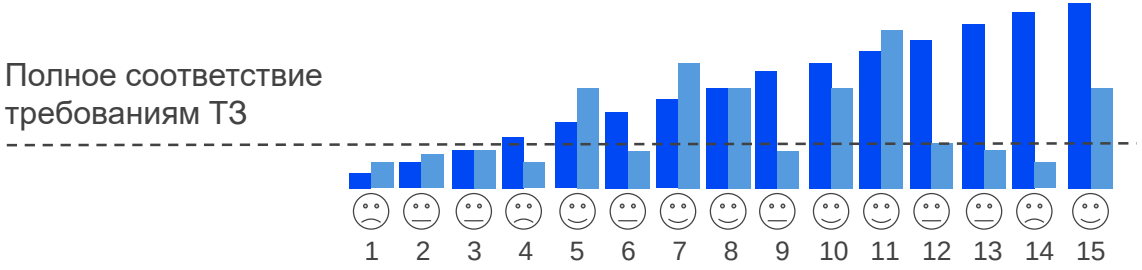


2-й этап: торги среди участников короткого списка



VS

Интегральная модель выбора поставщика



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Вариант 1 – 10% цена, 90% качество															
10|90	3	4	5	3	10	4	1,8	8	3	8	12	3	3	2	7
Вариант 2 – 50% цена, 50% качество															
50|50	8,5	8,5	8	7	9,5	6,5	10,5	8	5	7	9	3,5	3	2	4,5
Вариант 3 – 90% цена, 10% качество															
90|10	10	13,7	12,9	11	10,7	9,3	9,3	8	6,6	6,2	5,8	3,9	3	2	1,7

\+ Управляемый конфликт интересов

\+ Максимальная конкурентная среда

- цена

- качество

– У поставщика нет мотивации для снижения стоимости своего предложения

– Возможность манипулировать процессом определения победителя путем регулирования весов критериев

- цена

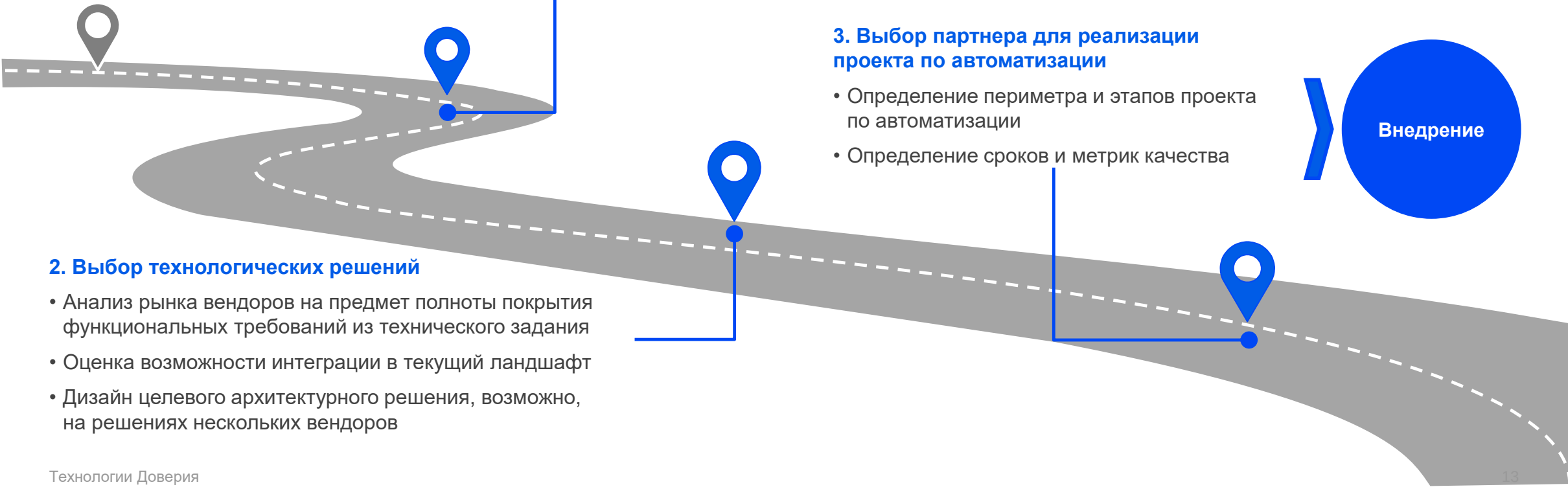
- качество

Описание работ методологической команды по этапам

Этап		Описание работ	Результаты
1. Проектирование	●	• Проведение обследования процесса закупок • Подготовка реестра детализированных бизнес-требований с приоритезацией • Отрисовка и согласование целевых схем бизнес-процессов 3-4 уровня • Детальное описание шагов бизнес-процесса (инициирующее событие, документооборот, интеграции, ролевые модели, контроли и т.п.)	• Целевая модель закупок • Реестр детализированных требований с приоритезацией • Схемы и детальное описание шагов целевых БП
2. Кастомизация / доработка	◔	• Методологическая поддержка работ • Тестирование интерфейсов	
3. Подготовка к запуску	◔	• Методологическая поддержка работ • Подготовка обучающих материалов • Проведение обучения	• Обучающие материалы и инструкции
4. Запуск и интенсивная поддержка	◔	• Методологическая поддержка	

Процент вовлеченности: ◔ <25% ◑ 25-50% ◕ 50-75% ● 75-100%

Подход к реализации проекта по автоматизации закупок



1. Диагностика и подготовка к конкурсу

- Построение «тепловой карты» автоматизации текущего процесса закупок
- Определение бизнес-требований и создание Технического задания для проведения конкурса

2. Выбор технологических решений

- Анализ рынка вендоров на предмет полноты покрытия функциональных требований из технического задания
- Оценка возможности интеграции в текущий ландшафт
- Дизайн целевого архитектурного решения, возможно, на решениях нескольких вендоров

3. Выбор партнера для реализации проекта по автоматизации

- Определение периметра и этапов проекта по автоматизации
- Определение сроков и метрик качества

Структура и этапы тендера

Участники	Методика оценки \ Тип критериев	Цели и задачи этапа
• Открытый запрос предложений через ЭТП	• Отсутствие критериев – оценка потенциальных возможностей рынка • Только блокирующие	• Формирование ТЗ • Выбор технологического решения

Участники	Методика оценки \ Тип критериев	Цели и задачи этапа
Прошедшие этап 1 Пред-квалификация	Блокирующие и оцениваемые Бальная оценка с рейтингом	Выбор короткого списка качественно-однородных предложений

Участники	Тип критериев	Цели и задачи этапа
Короткий список по результатам этапа 2	Только цена (NPV-модель на 5 лет)	Выбор самого коммерчески эффективного предложения среди качественно-однородных

Критерии выбора ИТ-системы

01 Возможность обеспечения сквозного процесса / интеграции с текущими и смежными решениями

02 Референсы компании

03 Cloud / on premise
Технологический стек (для on premise)

04 Функциональное покрытие
готовым коробочным решением

05 Авторские права на код, возможность кастомизации силами заказчика, переход прав в случае банкротства вендора

06 Срок доработки для полного функционального покрытия

07 Интерфейс / удобство использования

Критерии выбора партнера для внедрения

01 Состав команды внедрения и CV специалистов

02 План-график проекта (полнота, детализация, адекватность)

03 Проектное управление и подходы к управлению проектом

04 Методологическая команда и подходы к проектированию

05 Технологическая команда и подходы к разработке

Чем может быть полезна команда ТеДо?

Результаты

01 Диагностика и подготовка ТЗ

- целевая модель
- бенчмаркинг
- верхнеуровневые БФТ
- ТЗ для тендера
- Выбор технологического решения

02 Методподдержка на субподряде

- схемы и описания БП
- управление конфликтом интересов
- система контролей
- система оценки

03 Методподдержка независимая

- схемы и описания БП
- управление конфликтом интересов
- система контролей
- система оценки
- контроль соответствия целевой модели

Результаты

04 Проект «под ключ»

- методология
- проектное управление
- внедрение ИТ системы
- заказная доработка

05 Архитектурный надзор

- сценарии тестирования
- реестры замечаний и системных ошибок
- независимое заключение

06 Health-check текущего проекта

- болевые точки и план корректирующих мероприятий
- гэп-анализ с целевой моделью

Спасибо за внимание!

Анна Бузова

Директор консультационной практики по повышению эффективности закупок и снабжения Технологии Доверия

Телефон: +7 (903) 171 8045

anna.buzova@tedo.ru

Технологии Доверия

tedo.ru

«Технологии Доверия» (www.tedo.ru) предоставляет аудиторские и консультационные услуги компаниям разных отраслей. В офисах «Технологий Доверия» в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Воронеже, Владикавказе, Перми и Нижнем Новгороде работают 3 000 специалистов. Мы используем свои знания, богатый опыт и творческий подход для разработки практических советов и решений, открывающих новые перспективы для бизнеса.