**Федеральное агентство по образованию**

**Технологический институт**

**(филиал)**

**государственного образовательного учреждения**

**высшего профессионального образования**

**«Московский инженерно-физический институт**

**(государственный университет)»**

**РЕФЕРАТ**

**ТЕМА: ERP-система как инструмент развития дистрибьюторского бизнеса**

Выполнила: Козлова Е.С

гр.3ЭУ-29Д

Проверил: Артамкин С.Н

Лесной

2010

**Содержание**: Стр.

Введение 3

1. Актуальные тренды на рынке дистрибуции 4-5
2. Специфика дистрибьюторского бизнеса: ключевые проблемы и задачи 6-8
3. Проблематика выбора ERP-решения 9-11
4. Краткий обзор рынка ERP-систем в России и СНГ 12-14
5. Описание ERP-решения для дистрибьюторского бизнеса: на примере

Lawson М3 Distribution.

* 1. Позиционирование на рынке 15-16
  2. Функциональные возможности 17
* Планирование 17-19
* Снабжение 19-20
* Хранение 20-21
* Продажи 21-23
* Анализ 23-24

1. Внедрение Lawson M3 Distribution: ключевые эффекты для бизнеса
   1. Сокращение операционных затрат 25
   2. Создание ценностей для клиента 26

Заключение 27

**Введение**

По мере структурирования промышленных компаний все более популярными становятся современные автоматизированные системы поддержки управленческой деятельности, так называемые, ERP-системы (от Enterprise resources planning – Управление ресурсами предприятия).

ERP-системы - набор интегрированных приложений, которые комплексно, в едином информационном пространстве поддерживают все основные аспекты управленческой деятельности предприятий - планирование ресурсов (финансовых, человеческих, материальных) для производства товаров (услуг), оперативное управление выполнением планов (включая снабжение, сбыт, ведение договоров), все виды учета, анализ результатов хозяйственной деятельности.

Основными требованиями, предъявляемыми к ERP-системам являются: централизация данных в единой базе, близкий к реальному времени режим работы, сохранение общей модели управления для предприятий любых отраслей, поддержка территориально-распределенных структур, работа на широком круге аппаратно-программных платформ и СУБД.

Целью настоящей работы является описание структуры, механизмов использования и перспектив развития ERP-систем.

**Актуальные тренды на рынке дистрибуции**

Времена длинных каналов распределения, когда между производителем и потребителем могло существовать более десятка оптовых посредников, миновали. Российский рынок оптовой торговли становится все меньше и теснее, а конкуренция, напротив, растет. Главным образом, потому, что на рынок «классической» дистрибуции сегодня выходят производители – с одной стороны – и розничные сети – с другой.

Укрупнение розницы приводит к тому, что доля рынка розничных сетей – гипер- и супермаркетов – колоссально увеличивается. Как следствие усиливается давление на дистрибьюторов и производителей. Розничным сетевым структурам сегодня необходима четкая логистика, востребованный рынком продукт и низкие цены. Как правило, это возможно при прямых поставках непосредственно в розницу, минуя дистрибьюторское звено. Поэтому производители стремятся к максимальному контролю над всей сбытовой цепочкой, организуют свои филиалы в регионах и выстраивают собственные каналы сбыта и продвигают свой продукт, не прибегая к услугам дистрибьюторов. На долю последних все чаще приходится лишь хранение, переработка и доставка продуктов в розничные точки. В такой ситуации дистрибьюторские компании, по сути, вынуждены «играть» по одному из четырех основных сценариев. Первый – слияния и поглощения, второй – уход в узкую специализацию, третий – перепрофилирование (например, чистая логистика или BTL), четвертый – резервный – смещение бизнеса в труднодоступные и отдаленные регионы, охват мелкой региональной розницы.

Таким образом, в настоящий момент можно выделить следующие актуальные тренды, сформировавшиеся на рынке:

* Компании, занимающиеся оптовой торговлей и дистрибуцией, постепенно расширяют перечень выполняемых функций. Кроме основных функций – покупка, транспортировка, хранение товара, они начинают все чаще осуществлять дополнительные функции (например, обеспечение послепродажного обслуживания, консультирование клиентов и т.д.). Появляется все больше дистрибьюторов «с полной функцией». Количество оптовиков, занимающихся перепродажей небольших партий товаров, напротив, уменьшается.
* Производители начинают развивать собственные каналы дистрибуции, сокращая длину «цепочки» поставок до конечного потребителя и стараясь уменьшить количество посредников в цепочке.
* Значительные конкурентные преимущества получают компании, обеспечивающие качество поставок за счет контроля всего процесса поставок. Все большее значение приобретает функция координации процессов в цепочке поставок.
* Увеличивается число компаний, занимающихся оптовой торговлей, у которых собственные складские помещения, оптовые магазины, транспорт, офисы, оборудование. Они составляют значительную конкуренцию компаниям, занимающимся дистрибьюторской деятельностью без соответствующей инфраструктуры.
* Региональные торговцы становятся все более независимыми от импортеров в столице. Работа на региональных рынках требует от компаний-производителей создания собственных региональных дистрибьюторских сетей.

Это лишь ключевые тренды, которые наглядно показывают, что рынок меняется и становится все более конкурентным, а длинные цепочки поставок - все менее эффективными. Экстенсивные методы работы, которые до сих пор еще практикуются в ряде сегментов российской дистрибуции, постепенно «изживают» себя. Модели бизнеса меняются, и наиболее конкурентоспособными оказываются те компании, которые делают ставку не на «количество», а на качество и достигают роста прибыли за счет эффективного использования ресурсов. И, пожалуй, сегодня такой подход к ведению бизнеса наиболее актуален именно для дистрибьюторских компаний. Только в этом случае дистрибьютор сможет по-прежнему гарантированно занимать центральное место в цепочках поставок.

**Специфика дистрибьюторского бизнеса: ключевые проблемы и задачи**

Обычно под дистрибуцией понимают процесс покупки, продажи или перепродажи товаров. Однако на самом деле дистрибьютор товаров производит услугу. Причем это двусторонняя услуга, то есть фактически мы имеем дело с двумя видами услуг.

* Услуга, предоставляемая дистрибьютором производителю. При правильно построенном классификаторе товаров, дистрибьютор может предоставить производителю не только общую информацию о «поведении» его товара, но и выявить тенденции по определенным в классификаторе отдельным свойствам и группам свойств товара;
* Услуга, предоставляемая дистрибьютором покупателю. При правильно построенном классификаторе товаров для покупателя дистрибьютор может фактически разработать определенный товар, который до мельчайших свойств (в соответствии со структурой классификатора) удовлетворяет потребности определенного покупателя.

Дистрибьютор продвигает и продает уже разработанный товар. Только дистрибьютор может предоставить полную и точную информацию о «поведении» товара, как на оптовом, так и на розничном рынке. Для получения такой информации дистрибьютор должен вести точный учет и контроль, а также анализ движения товаров от производителя до конечного потребителя.

Дистрибьютор должен иметь возможность проанализировать, например, потребление всех сортов хлеба, в которых присутствует, например, кунжут, или проанализировать потребление колбасы в вакуумной упаковке по сравнению с тем же сортом колбасы, продаваемой на вес.

Итак, совершенно очевидно, что дистрибьюторский бизнес сложен и многогранен. Одна из его отличительных особенностей – это сложное ценообразование. Как правило, дистрибьюторским компаниям приходится оперировать многочисленными системами скидок: по группам клиентов, группам товаров, объемам партий, способам оплаты, которая должна учитывать также текущие маркетинговые компании, кросс-скидки, требуемый уровень сервиса и т.д. При этом следует четко разграничивать полномочия по корректировке скидок, с тем, чтобы их могли делать только ответственные лица.

В сфере дистрибуции очень важен персонифицированный подход к клиентам – это одно из условий успешного развития бизнеса. Например, в один момент времени для клиента более привлекательной может оказаться возможность быстрой доставки, в другой – максимально низкая цена. Персональное внимание (консультирование, послепродажное обслуживание и проч.), как показывает практика, дорогого стоит, и клиент готов за это платить. Аспекты, на которых строятся взаимоотношения с клиентами, могут быть самыми различными: начиная с базы адресов, телефонов, контактных лиц, заканчивая историями продаж, покупок, договорами и т.д.

Для эффективного управления территориально распределенными дистрибьюторскими компаниями необходима четко выстроенная и отлаженная система доставки товаров, достаточное количество хорошо функционирующих распределительных центров, инструменты для точного планирования распределения и прогнозирования спроса, возможность осуществлять жесткий контроль затратной части и т.д.

Кроме того, важнейшими слагаемыми успеха для дистрибьютора являются оперативность действий и быстрота реакции. Дистрибьюторским компаниям приходится управлять огромным ассортиментом товаров (SKU). Эти товары могут храниться на различных площадках дистрибьюторской сети – в зависимости от модели обеспечения спроса, используемой дистрибьютором. Чтобы максимально быстро удовлетворить спрос на тот или иной товар, необходимо в первую очередь обеспечить его доступность. Но так, чтобы наличие страхового запаса не «тормозило» оборачиваемость капитала.

И тут возникает новая задача, решение которой тесно связано с сокращением складских запасов, - прогнозирование спроса. Причем, этот аспект значим как для дистрибьюторских компаний «в чистом виде», так и для производителей, которые собственнолично решают проблему распределения и продвижения своей продукции. Эффективное решение этой задачи без передовых информационных технологий сегодня просто невозможно. В «продвинутых» компаниях это понимают и активно инвестируют в развитие ИТ.

Например, компания Heinekenне так давно запустила пилотный проект Beer Living Lab. Двадцать контейнеров с пивом, производимым фирмой, оснастили передатчиками GSM, GPRS и системой спутниковой навигации. Таким образом, Heinekenнамеревается отслеживать перемещение своего товара. Проект экспериментальный, но уже лет через пять, считают специалисты, такой подход придет на смену технологиям RFID и позволит отслеживать реальное потребление продукта конечным потребителем. Планировать спрос, управлять запасами и продажами продукта по всей цепи распределения «производитель – дистрибьютор – розничная точка – потребитель» можно будет практически в режиме on-line.

Кроме того, согласно отчетам специалистов AMR Research, сама традиционная схема построения цепочек поставок, «заточенная» преимущественно под обслуживание производства, а не потребителей, - это уже «вчерашний день».

Наиболее актуальным развитием бизнеса сегодня является создание спрос-ориентированных сетей поставок (Demand Driven Supply Networks, DDSN). AMR Research дает определение DDSN как «системы технологий и процессов, которая чувствует и реагирует на спрос в режиме реального времени благодаря сети потребителей, поставщиков и сотрудников». Подобная система уже используется такими глобальными компаниями, как Dell, Procter and Gamble, Wall-Mart, Best Buy. По данным рейтинга Supply Chain Top 25 за 2005 год, компании, практикующие DDSN, имеют на 15% меньше запасов, на 60% быстрее реагируют на изменения рынка товаров и услуг, обслуживают на 17% больше заказов. Остановимся на ключевых аспектах чуть подробнее:

* Система: только будучи интегрированной, цепь поставок следующего поколения даст максимальный эффект. Чтобы наращивать масштаб не в ущерб гибкости, требуется создать особую архитектуру DDSN, при которой такие технологии, как программные средства и базы данных бизнес-процессов, будут объединены;
* Спрос: при внедрении DDSN компании должны рассматривать спрос в различных аспектах. Например, в один момент для потребителей более привлекательной может оказаться возможность быстрой доставки, а в следующий раз – сниженная цена. Чувствовать спрос и реагировать на него в режиме реального времени означает не просто своевременно выполнять заказы. Здесь в ответ на изменения рынка требуется быстро модернизировать уже имеющиеся и внедрять новые бизнес-процедуры;
* Сеть: работа производителей по контракту, привлечение сторонних разработчиков новой продукции и поставщиков логистических услуг, – все это отражает быструю трансформацию цепи поставок из вертикально интегрированных корпораций в бизнес-сети с узкой специализацией звеньев. Для того чтобы сеть была успешной, должны существовать сквозные и надежные стандарты и общие каналы коммуникаций. – работа через интернет-браузер, публикация на сайте и т.д.

Таким образом, очевидно, что для реализации DDSN, информационные технологии должны быть построены так, чтобы обеспечить единый рабочий процесс для увеличения скорости, качества и прибыльности бизнеса, начиная от управления заказами и заканчивая разработкой новых продуктов. Именно поэтому сегодня компании начинают нуждаться в интегрированных инструментах обработки и передачи информации о поставках в реальном времени для отслеживания покупательского спроса.

Мониторинг состояния рынка сейчас носит ежедневный или максимум еженедельный характер, тогда как в прошлые годы достаточно было ежемесячного контроля. Кроме того, планирование теперь должно осуществляться согласованно с другими компаниями, партнерами и контрагентами, чтобы иметь возможность вовремя отреагировать на пики покупательского спроса. В современных рыночных реалиях перед большинством дистрибьюторских компаний сегодня стоит, во-первых, проблема выбора информационных решений, удовлетворяющих требованиям их бизнеса, во-вторых, задача организации эффективного обмена данными между ERP, SCM, CRM и PLM системами, имеющимися на предприятии.

**Проблематика выбора ERP-решения**

Выбор ERP-решения – крайне сложная и комплексная задача, требующая серьезного обследования организации и четкого формулирования требований к корпоративной информационной системе. На сегодняшний день на российском рынке представлены все сколь-нибудь значимые в мире разработчики ERP. Кроме того, в последнее время все громче заявляют о себе отечественные поставщики этого класса решений. Конкуренция на рынке возрастает, появляется все большее количество новых игроков, в результате заказчику предлагается весьма широкий ассортимент продуктов, направленных на решение различного спектра задач.

Включаясь в процесс выбора информационной системы, в первую очередь, важно понимать, что все подразделения дистрибьюторской компании должны работать в единой информационной системе. К сожалению, в нашей стране такое явление пока не часто. В отсутствии единой корпоративной система холдинг может столкнуться с рядом проблем. Вот наглядные примеры:

* На складе хранится 100 единиц товара Х. Два разных менеджера компании это видят и предлагают один и тот же товар двум разным клиентам. В результате товар достается тому клиенту, кто попадает на склад раньше. Второй клиент, не получивший заказанный товар, разрывает отношения с компанией.
* Менеджер по закупкам уточнил, сколько ткани Х находится на складе, например 1000 м. Но как определить, много это или мало с точки зрения совершения ежедневных сделок? Может быть, эти 1000 м лежат на складе в течение целого года, а может, этот товар пользуется спросом, и завтра на складе его не будет. А решение надо принимать быстро.
* На складе сбытового центра Краснодара – 1000 м ткани Х. Ежемесячные продажи этого товара составляют 500 м. На складе сбытового центра Владивостока как раз 500 м, но продается в месяц только 10 м. В какой сбытовой центр отправить партию в 500 м, если данные по продажам не поступают своевременно? Текстильный бизнес сезонный, и если опоздать с поставкой на месяц, время будет потеряно и товар залежится на складе.

Таким образом, совершенно очевидно, что лоскутная автоматизация приводит к тому, что основное время уходит на получение информации и ее систематизацию. В результате об оперативности можно забыть. Зачастую проанализировать ситуацию невозможно.

Чтобы посредством автоматизации решить проблемы оперативности и прозрачности дистрибьюторского бизнеса, необходимо интегрированное ERP-решение. Если территориально распределенное предприятие работает в единой информационной среде, то данные поступают оперативно, а остатки корректируются после каждой отгрузки. При введении электронной заявки на закупку, у менеджеров появляется возможность резервировать товар и оперировать не просто остатками товара, а свободным остатком. Свободный остаток равен фактическому остатку минус резерв. Ситуация, когда один и тот же товар обещан двум разным клиентам - в принципе невозможна. Поскольку все склады объединены единой информационной системой, менеджер имеет возможность формировать отчет об остатках на ближайших складах за несколько секунд. Единый классификатор исключает путаницу с названиями. При формировании отчета по оборачиваемости товара менеджер по закупкам может видеть, на каком складе нехватка или переизбыток товара. В результате автоматизации и перехода на единую систему у логистов и менеджеров высвобождается время на решение качественно иных задач и анализ информации.

Каким образом выбрать информационную систему, удовлетворяющую задачам дистрибьюторского бизнеса? ERP-системы классифицируют по многим признакам. Это и функциональные возможности, и стоимость проекта внедрения (существенное значение имеет отношение стоимость лицензии/стоимость услуги по внедрению). Различают программно-аппаратные платформы, на которых реализована ERP. Кроме того, некоторые эксперты делают попытку классификации систем управления ресурсами предприятия по наличию/отсутствию у продукта отраслевого решения.

Также традиционно, выбор программного продукта определяется такими факторами, как совместимость с уже имеющимися информационными системами, эргономичность и способность к адаптации к конкретным нуждам предприятия. Безусловно, важна функциональность системы, но при этом не менее важно соответствие возможностей системы потребностям бизнеса.

С технологической точки зрения при выборе системы, в первую очередь, уделяется внимание сокращению непрофильных издержек (обновление систем, актуализация версии информационной системы, необходимость взаимодействия системы online/offline без потери функциональности и сокращение времени проведения операций). Исходя из выше обозначенных задач, перспектив и особенностей дистрибьюторского бизнеса, возникает вопрос: какой должна быть корпоративная информационная система, способная удовлетворять потребностям данной отрасли? Ответ напрашивается «точно по Гартнеру».

В первую очередь, это должно быть комплексное, интегрированное решение, разработанное с учетом специфических особенностей отрасли дистрибуции. Кроме того, это должна быть открытая система, интернет – ориентированная система, «понимающая» многочисленные стандарты и протоколы межплатформенного взаимодействия - Java, . NET, XML, ASP, EDI и т.д. Поскольку необходимо решение, обеспечивающее сквозные и надежные стандарты и общие каналы коммуникаций между компанией, ее поставщиками, партнерами, контрагентами. Только при соблюдении этого условия возможно эффективное построение сетей поставок, ориентированных на спрос.

Многоплатформенность системы – в самом широком смысле этого слова – является в данном случае насущной необходимостью, так как речь идет о создании единой корпоративной системы для всех подразделений территориально распределенной дистрибьюторской компании (или производственного холдинга с собственными каналами дистрибуции).

То есть, фактически для успешного функционирования на современном рынке дистрибуции, предприятию необходимо решение, которое «с легкой руки» Garther обозначено как решение класса ERP-II.

**Краткий обзор рынка ERP-систем в России и СНГ**

На российском рынке систем корпоративного управления в области дистрибуции и оптовой торговли в настоящее время довольно большой выбор продуктов, различных и по цене, и по качеству. Однако, на основании выше перечисленных требований к информационной системе класса ERP-II, можно выделить, пожалуй, четыре решения, которые в той или иной степени этим критериям соответствуют. Это комплексные системы SAP, Oracle, Axapta (Dynamics AX) и Lawson М3. Лидирующие позиции в плане продаж занимает продукт Microsoft (по данным IDC, более половины рынка). Одна из причин подобного положения дел состоит в том, что большинство оптовых продавцов и дистрибьюторов – это средние по величине предприятия, на которые в первую очередь и рассчитаны решения Microsoft. Кроме того, Microsoft - одна из немногих компаний, которая не жалеет средств на маркетинговые кампании и максимально активно продвигает свой продукт, что во многом обуславливает популярность той же Axapta (Dynamics AX).

Стоимость владения системы Microsoft позиционируется как средняя. В этом смысле с Axapta (Dynamics AX) может конкурировать только система Lawson М3. Стоимость владения и SAP, и Oracle несравнимо выше.

Вопрос технологичности ERP-системы также является весьма актуальным для дистрибьюторских компаний, поскольку большинство из них территориально распределены. Например, офис продаж компании находится, скажем, в Москве, а производственные и складские подразделения – в Московской области. В этих условиях становится критически важным создание централизованной базы данных и организация работы структурных подразделений компании через Интернет. Данная задача наиболее эффективно решается теми ERP-системами, которые изначально спроектированы для работы через Интернет-браузер. В этом случае инсталляция системы на компьютеры конечных пользователей не требуется, что также облегчает поддержку системы. Не менее важен вопрос о том, насколько современны средства разработки информационной системы. Если это передовые средства разработки, основанные на открытых промышленных стандартах, то у предприятия будет минимум проблем с поиском персонала и масштабированием системы. В плане технологичности уверенно «держат марку» три «игрока» – Oracle, Lawson М3 и Axapta (Dynamics AX). Системы Oracle и Lawson базируются на новейших технологиях Java (система запускается в Интернет-браузере, открытый промышленный стандарт). Microsoft использует собственные стандарты - «смесь» С++ и Java. Решения SAP, в сравнении с Oracle, Lawson М3 и Axapta (Dynamics AX), по уровню технологичности находятся в «команде отстающих».

По мере роста предприятия, усложнения задач и увеличения объемов данных довольно часто встает вопрос о переходе на другую СУБД (например, с Microsoft SQL Server на Oracle). При этом менять саму информационную систему, разумеется, желания не возникает. В подобных ситуациях и приобретает актуальность такое понятие, как «не зависимость от платформы». Многоплатформенные системы позволяют использовать СУБД (Системы Управления Базами Данных) различных разработчиков (Microsoft, Oracle, IBM и др.), что дает дополнительную гибкость предприятиям в части инвестирования в инфраструктуру и персонал при заданной целевой производительности ERP-системы. Одноплатформенные ERP-системы изначально ориентированы на использование СУБД конкретного разработчика. В силу данного фактора у предприятия значительно меньше гибкости в части оптимизации инвестиций в выполнение проекта и использования системы. Две из рассматриваемых информационных систем являются одно-платформенными (Oracle - только Oracle, Axapta (Dynamics AX) - только Microsoft SQL Server). Решения SAP и Lawson М3 «не зависят» от платформы (Microsoft SQL Server, Oracle, DBII).

В плане функциональности ситуация обстоит следующим образом. Axapta (Dynamics AX) позиционируется как комплексная система, изначально разработанная для торговых предприятий. Однако, это не вполне так. Функциональность у Axapta довольно широкая, но слабо проработанная. В сравнении с SAP, Oracle и Lawson, для этой системы характерно значительно большое число ограничений. В частности, по таким значимым для дистрибьюторских компаний модулям, как: управление взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationships Management, CRM); бюджетирование (реализованы только базовые возможности на уровне плана счетов); модуль управление цепочками поставок (Supply Chain Management, SCM) в Axapta и вовсе отсутствует и т.д. Кроме того, производительность Axapta (Dynamics AX) не рассчитана даже на относительно большое число пользователей – на «отметке 500 пользователей» система уже «не тянет» свои задачи.

Собственно, тезис о самодостаточности систем Microsoft косвенно опровергается и ее партнерами, заключающими дистрибьюторские соглашения с другими поставщиками ПО аналогичной функциональности. То есть, наряду с продуктом Microsoft эти компании предлагают своим клиентам такие приложения, как модуль для управления складом Manhatton WMS, разработанный фирмой Manhatton Associates; инструментарий для планирования цепочек поставок с учетом ограничений Adexa Supply Chain Planner компании Adexa; систему управления крупными складами advantics от PSI Logistics и т.д. Такая тактика партнеров недвусмысленно указывает на узкие места продукта Microsoft. Нивелировать «слабые звенья» и укрепить свои позиции на рынке вертикальных решений Microsoft стремится за счет стратегии поглощения более мелких компаний и включения их продуктов (теперь уже как «свои» модули) в дистрибутивы своих систем. Тем же самым путем идет и Oracle, которая только за 2006 год сделала 11 подобных приобретений! Путь сам по себе, возможно, продуктивен, но «тернист» тем, что не понятно, насколько хорошо «продукты третьих сторон» интегрированы в рамках всей системы.

SAP и Lawson, напротив, пошли по пути самостоятельной разработки недостающих модулей (CRM и SCM в частности). Это действительно интегрированные системы, с широким функционалом, в которых не используются продукты «третьих сторон». Решение SAP для дистрибуции и оптовой торговли включает основные компоненты SAP «Управление ресурсами предприятия» (mySAP ERP) и учитывает особенности отдельных отраслевых сегментов. В последнее время позиционируется как решение не только для крупных территориально распределенных холдингов, но и для предприятий среднего бизнеса (хотя для последних есть ограничения по практическому применению). У Lawson имеется более 13-ти отраслевых решений, в том числе и решение для дистрибуции и оптовой торговли Lawson М3 Distribution, которое поддерживает все процессы управления дистрибьюторской компанией (планирование, закупка, хранение, продажа, анализ). Причем, система легко интегрируется с уже существующими на предприятии системами и, что немаловажно, легка в настройке. SAP, напротив, «отпугивает» трудностями внедрения. Несмотря на то, что SAP является «пионером» на российском рынке ERP (с 1992 года) и система действительно обладает широким функционалом, она до сих пор легче и лучше продается, нежели внедряется. Причин неудачи внедрения продукта SAP в России по сути две. Во-первых, система сама по себе очень «тяжелая» и «повелительная» с высокими требованиями к аппаратной части и значительной стоимостью техподдержки. А во-вторых, в России не хватает высококвалифицированных специалистов, способных обеспечить работу системы.

Таким образом, при всем многообразии выбора ERP-систем на российском рынке каждый из представленных продуктов необходимо рассматривать предметно и исходя из задач бизнеса. Попробуем сделать это в настоящей работе на примере ERP-решения Lawson М3 Distribution.

**Описание ERP-решения для дистрибьюторского бизнеса: на примере Lawson М3 Distribution**

**5.1.Позиционирование на рынке**

Как самостоятельное направление Lawson M3 Distribution развивается компанией Lawson Software с 1992 года и на сегодняшний день аккумулирует в себе опыт более 400 компаний по всему миру. На рынке Lawson M3 Distribution позиционируется как решение, основанное на лучших мировых практиках. Целевыми клиентами данного решения являются дистрибьюторские компании со следующими характеристиками:

**Масштабы бизнеса**:

* Годовой оборот от 50 млн. долл. США
* 100 – 5,000 сотрудников
* До 2,000,000 SKU
* До 500 отделений
* До 100,000 поставщиков
* До 500,000 клиентов
* До 100,000 позиций (строк) в заказах ежедневно
* 50 – 4,000 пользователей

**Отрасли**:

* Продукты питания
* Медицина и фармацевтика
* Запасные части
* Водоснабжение и вентиляция
* Электротехника
* Строительные материалы
* Одежда, обувь и аксессуары
* Оборудование (промышленное, строительное, медицинское)

ERP-решение Lawson M3 Distribution в себе три основных характеристики – простота, эффективность, надежность. Среди ключевых преимуществ данного решения можно выделить следующие:

* Высокая квалификация специалистов - опыт успешных внедрений и последующее обслуживание более чем 400 клиентов в сфере дистрибуции и оптовой торговли;
* Комплексное решение, охватывающее все ключевые бизнес-процессы предприятия, обеспечивающее прозрачность цепочек поставок и контроль их выполнения;
* Простое решение с широким функционалом; за счет специально разработанной модели внедрения QuickStep (внедрение «под ключ») гарантировано выполнение проекта в кратчайшие сроки;
* Простой и удобный пользовательский интерфейс;
* Различные модели поэтапного внедрения (StepWise); это позволяет внедрять только те приложения, которые действительно необходимы на текущий момент, а затем достраивать систему в соответствии с новыми задачами;
* Инструментарии для формирования аналитической отчетности;
* Отработанные механизмы перехода с других программных продуктов на Lawson МЗ Distribution;
* Технология разработки Java (система работает в интернет-браузере).

Lawson M3 Distribution может использоваться не только в качестве комплексного ERP-решения для управления всеми сферами дистрибьюторского бизнеса, но и внедряться по-модульно - в дополнение к уже существующим системам (например, для планирования и прогнозирования спроса, электронной коммерции и т.д.). В качестве иллюстрации производительности ERP-решения Lawson M3 Distribution может быть приведена следующая статистика по некоторым проектам внедрения:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Примеры производительности Lawson M3 Distribution** | | | | | |
| **Компания** | **Auto Distribution** | **Dahl** | **Hagemeyer** | **Vendee Materiaux** | **Alpha** | **API** |
| **Отрасль** | Запасные части | Водоснабжение, вентиляция, отопление | Электротехника | Строительные материалы | Продукты питания | Фармацевтика |
| **Кол-во SKU** | * 700,000 SKU |  | * 622,000 SKU |  |  |  |
| **Кол-во строк в заказах** | * 100,000 строк в день | * 40,000 строк в день | * 100,000 строк в день | * 130,000 строк в день | * 130,000 строк в день | * 20,000 строк в час |
| **Кол-во клиентов** |  |  | * 230,000 клиентов | * 500,000 клиентов |  |  |

**5.2.Функциональные возможности**

В управлении дистрибьюторской компанией условно можно выделить пять процессов, которые выполняются циклически:

* планирование;
* закупка;
* хранение;
* продажа;
* анализ.

Каждый из перечисленных процессов подразумевает набор специфических задач. Отраслевое решение Lawson МЗ Distribution обладает широкими функциональными возможностями и основано на четком понимании задач и особенностей сферы дистрибуции. Ниже представлен перечень ключевых модулей системы.

* Solutions to support Distribution business/Решения для поддержки дистрибьюторской деятельности
* Demand Mgmt /Управление спросом
* Supply chain planning/ Планирование цепочек поставок
* Inventory Planning /Планирование запасов
* Transport Planning /Планирование доставок
* Multi-channel sales /Многоканальные продажи
* Comprehensive priving/ Ценообразование
* Value added services/ Дополнительные модули
* Customer Relationship Mgmt/ Управление взаимоотношения с клиентами
* Inter Company trading / Торговые отношения внутри группы компаний
* Strategic sourcing/ Стратегический выбор поставщиков
* Procurement/ Снабжение
* Purchase Costing/ Учет затрат на закупку
* Supplier Relationship/ Взаимоотношения с поставщиками
* Warehouse Management/ Управление складами
* Inventory Management/ Управление запасами
* Multi-site Distribution/ Распределение по нескольким площадкам
* Product Information Mgmt/ Управление информацией по продукту
* Financial Management/ Управление финансами
* Analysis and Support/ Анализ и поддержка

**5.2.1 Планирование**

Значимость процесса планирования трудно переоценить. В сфере дистрибуции оно напрямую связано с прогнозированием спроса и управлением материальными потоками в рамках цепочек поставок. Основная проблема, с которой сталкиваются дистрибьюторские компании, заключается в необходимости оперировать большим объемом информации и разветвленности филиальной сети. Оптимальное планирование дает возможность повысить как уровень обслуживания клиентов, так оборачиваемость капитала компании.

Основные функции планирования

* планирование спроса

Позволяет разработать план продаж, согласованный с торговыми партнерами, сбытовыми подразделениями предприятия и возможностями цепочек поставок (закупок, производства, дистрибуции и проч.). При этом Lawson М3 позволяет:

* совместно прогнозировать и планировать продажи;
* управлять иерархической структурой плана продаж в соответствии с уровнями принятия решений;
* поддерживать бизнес-процессы разработки и согласования планов продаж, контроля изменений;
* оценивать финансовую эффективность и выполнимость плана продаж, его влияние на выполнение цепочек поставок;
* контролировать версии плана продаж, предоставляет возможности моделирования и сравнительного анализа результатов;
* ситуационный анализ «что-если»;
* оценивать эффективность маркетинговых компаний, вывода новых продуктов, изменения параметров цепочек поставок;
* средства анализа «план-факт» и др.

• планирование цепочек поставок

Включает разработку, планирование, выполнение, контроль и мониторинг цепочек поставок на стратегическом уровне. Основой его являются математические модели, генерирующиеся автоматически из исходных данных, таких как, мощность, пропускная способность цепочки, ограничения в каждой точке цепочки поставок, стоимость и стандартное время выполнения каждой операции, планируемый спрос и т.д. В конечном итоге предприятие получает эффективный план выполнения цепочек поставок, синхронизирующий материальные потоки в рамках всей компании и требования спроса с учетом заданных ограничений и исходных данных.

• планирование запасов

Позволяет пополнять запасы с учетом ожидаемого спроса, реальной потребности и поддержания ассортиментного ряда.

- набор стандартных методов планирования;

- поддержка страхового запаса и методов размещения;

- модели снабжения;

- классификация запасов и др.

• планирование дистрибуции

Позволяет создавать предложения на дистрибуцию в соответствии с требованиями спроса, поступлением товара и текущим уровнем запаса.

- планирование потребностей в дистрибуции;

- детальное планирование цепочек поставок на уровне отдельных операций и др.

**5.2.2.Снабжение**

Процесс закупки предполагает выполнение ряда операций, которые позволяют обеспечить оптимальную стоимость доставки товаров. Решение Lawson М3 поддерживает процесс закупок на всех ключевых этапах и включает такие функциональные возможности, как:

• выбор способа обеспечения

Позволяет проанализировать возможные варианты обеспечения потребностей в закупках и выбрать наиболее выгодные предложения поставщиков; обеспечивает прозрачность и контроль логистических процессов.

- запрос ценового предложения;

- договор на закупку;

- анализ затрат и др.

• учет затрат на закупку

Позволяет определить реальный объем затрат на закупку товара с учетом множества факторов, таких как штрафы и пени, стоимость доставки и т.д.

• ведение заказов на закупку

Данная функциональность позволяет контролировать и регулировать процесс закупки на всех этапах: от запроса ценового предложения до расчетов с поставщиком. Также предоставляет возможности по мониторингу закупочной деятельности.

- ценообразование в закупках;

- обработка заказов на закупку;

- мониторинг закупочной деятельности;

- подтверждение закупок и др.

• ведение графика закупок

Предназначен для осуществления повторяющихся закупок, позволяет наладить тесные деловые контакты с поставщиками. Используется для создания сводных графиков поставок. Графики можно предоставлять поставщику с любой заданной периодичностью, либо публиковать в Интернет, обеспечивая тем самым оперативность доступа и обновлений.

• оценка эффективности поставщиков

Посредством этого инструментария осуществляется сбор детальной статистики по каждому из закупаемых наименований, качеству товаров, своевременности доставок и т.д. На основании этих данных производится оценка эффективности деятельности поставщиков. Функциональность включает в себя:

- ведение статистики закупок;

- ведение статистики по работе с поставщиками;

- ведение статистики по закупаемым наименованиям;

- ведение статистики по своевременности доставок и др.

**5.2.3. Хранение**

Хранение материальных запасов требует значительных затрат. Тем не менее, дистрибьюторы исторически вынуждены поддерживать достаточно высокий уровень запасов, чтобы обеспечит доступность товаров и оперативность выполнения заказов своих клиентов. В таких условиях необходим инструмент, позволяющий отслеживать состояние склада и обеспечивающий эффективную поддержку всех процессов, связанных с хранением продукции.

Ключевыми функциями в хранении являются:

• управление складами

Lawson предлагает легко масштабируемое решение, учитывающее все специфические потребности дистрибьюторов в управлении складами. Поддерживает операции с различными типами запасов (стандартные наименования, серийный учет, партионный учет, учет по срокам годности и т.д.), помогает управлять всеми рутинными процессами (приходование, комплектация для отгрузки и т.д.). Решение полностью поддерживает возможность использования средств идентификации, таких как RFID и штрих-кодирование, по всем складским операциям.

- гибкие методы приемки товаров;

- автоматическое размещение товаров по местам хранения и контроль распределения;

- кросс-докинг;

- гибкие методы комплектации и упаковки;

- управление складскими ресурсами;

- управление возвратной тарой;

- автоматическое пополнение запасов;

- управление доставками;

- интеграция со складским оборудованием и др.

• управление запасами

Предоставляет инструментарий для обеспечения точного и эффективного управления запасами.

- все необходимые складские операции;

- управление сроками хранения;

- реклассификация запасов и др.

• распределение по нескольким площадкам (производство, склад и т.д.)

Позволяет компаниям с несколькими площадками хранения функционировать как единое целое; поддерживает планирование и управление логистическими потоками с использованием единой системы для всех подразделений.

- пополнение запасов по всем площадкам;

- функции консолидированного планирования и управления;

- контроль поставок и др.

• управление данными о продукте

Позволяет управлять данными по продукту, обеспечивая точность и надежность выполнения процессов хранения.

- управление справочными данными;

- классификация товаров;

- комплекты;

- структура товаров (спецификации);

- конфигурация товаров;

- управление атрибутами и др.

**5.2.4. Продажи**

Продажи, несомненно, важнейший аспект деятельности дистрибьюторских компаний. Если успешные закупки основаны на взаимовыгодном сотрудничестве с поставщиками, то эффективность сбыта, соответственно, зависит от качества взаимоотношений с клиентами. Именно эффективность продаж, в первую очередь, сказывается на повышении нормы прибыли.

Ключевые функции в продажах:

• управление многоканальным сбытом

Предлагает комплексную функциональность, основанную на web-технологиях. Обеспечивает общий доступ к информации о продуктах и услугах в рамках нескольких каналов сбыта.

- EDI/XML;

- мобильные продажи;

- прямые продажи;

- телемаркетинг;

- интернет-продажи;

- поддержка бизнес-модели VMI (доставка непосредственно от производителя, минуя склад дистрибьютора) и др.

• ведение заказов на продажу

Гибкая и сбалансированная система управления различными типами заказов.

- управление ценовыми предложениями;

- обработка клиентских заказов;

- управление рекламациями;

- управление проектами и др.

• комплексное ценообразование

Учитывает различные требования и правила ценообразования, характерные для отрасли дистрибуции.

- ведение моделей ценообразования;

- ведение прайс-листов;

- управление скидками;

- бонусы и комиссионные;

- договоры на продажу и рамочные договоры;

- управление промо-акциями и др.

• дополнительные возможности

Lawson МЗ Distribution включает дополнительные функциональные возможности, такие как:

- управление комплектами;

- краткосрочная и долгосрочная аренда и лизинг;

- упаковка и маркировка;

- управление ремонтами;

- средство взаимодействия с партнерами и торговыми сетями через интернет и др.

• управление взаимоотношениями с клиентами

Позволяет управлять маркетинговыми кампаниями, сделками и деятельностью менеджеров по продажам. Обеспечивает актуальную информацию для планирования продаж и маркетинговой деятельности.

- управление контактами;

- управление продажами;

- планирование деятельности для осуществления продаж;

- управление маркетинговыми кампаниями;

- мобильные продажи и сервис и др.

• управление доставками

Предлагает набор инструментариев для эффективного управления доставками и транспортировками; поддерживает такие операции как:

- прогнозирование потребностей в транспортных ресурсах;

- интеграция с внешними системами управления доставками;

- формирование необходимых документов по доставке и др.

• внутренние торговые операции

Поддерживает логистические процессы и процессы продаж, а также обеспечивает автоматическую генерацию соответствующих финансовых проводок между компаниями холдинга.

**5.2.5. Анализ**

Решение Lawson МЗ Distribution поддерживает все ключевые аспекты бизнеса, такие как закупки, хранение, сбыт. Но для повышения конкурентоспособности, необходимо также обеспечить качественный и оперативный анализ всех бизнес-процессов.

Ключевые функции в анализе:

• управление финансами

Решение охватывает все аспекты финансового учета, бюджетирования, формирования отчетности, обработки операций и обеспечивает необходимый уровень внутреннего контроля.

- главная книга;

- расчеты с заказчиками;

- расчеты с поставщиками;

- управление кредитами и рисками;

- бюджетирование;

- учет затрат;

- управление финансовыми потоками;

- основные средства и др.

• управление эффективностью предприятия

Мощный программный комплекс, предназначенный для извлечения и консолидации данных на уровне компании. Посредством преднастроенных бизнес-моделей предоставляет информацию для оценки эффективности бизнеса. Позволяет оптимизировать бизнес-процессы и оперативно находить новые возможности для роста. Включает в себя:

- стандартную операционную отчетность;

- корпоративное хранилище данных;

- преднастроенные модели оценки эффективности бизнеса;

- инструментарий для анализа бизнес-возможностей.

**Внедрение Lawson M3 Distribution: ключевые эффекты для бизнеса**

**6.1.Сокращение операционных затрат**

На сегодняшний день маржинальность в размере 25% большинство европейских дистрибьюторов считают очень хорошим показателем, т.к. еще остается небольшое место для «маневра» (примерно 3%). Первоочередной задачей дистрибьюторских компаний является сегодня сокращение операционных затрат. ERP-решение Lawson M3 Distribution позволяет делать это максимально грамотно и эффективно.

Ниже приведен один из примеров, показывающий, каким образом можно сократить операционные издержки с использованием Lawson M3 Distribution.

Действие: предоставить клиентам возможность размещать заказы и рекламации через Интернет, отслеживать статус их исполнения и принимать участие в планировании доставок. В подавляющем большинстве случаев данные задачи клиенты выполняют значительно эффективнее, чем дистрибьюторы.

Результат:

* Сокращение внутренних затрат на первичную обработку заказов/рекламаций, возможность сосредоточиться на их исполнении;
* Возможность оценивать уровень клиентского сервиса (т.е. того, что действительно ценно для клиентов) на основе объективных показателей по данным Lawson M3 Distribution, а не на основании субъективных оценок отдельных менеджеров;
* Выявление «узких» мест в работе по всей цепочке - от Коммерческой службы до Отдела Логистики;
* Возможность увидеть и устранить дублирующиеся и несвойственные функции, привести организационную структуру в соответствие с бизнес-стратегией Компании; как результат – создание «вытягивающей» системы управления, в рамках которой все внутренние процессы будут подчинены главной цели – созданию ценности для клиента.

**6.2.Создание ценностей для клиента**

Реальность такова, что для одного дистрибьютора короткие сроки поставок могут быть стратегической целью, для другого рабочим стандартом – это зависит от специфики того или иного конкретного рынка. Тем не менее, существуют две фундаментальные задачи, актуальные для каждой дистрибьюторской компании, стремящейся быть лучшей в своем сегменте:

* Находить новые возможности для постоянного улучшения цепочек поставок: Если дистрибьютор решает задачи планирования и распределения быстрее, дешевле и надежнее, чем это могут сделать самостоятельно поставщики и клиенты, то он увеличивает маржу всех участников цепочки поставок и представляет для них ценность;
* Расширять спектр пост-продажных услуг: Не секрет, что прибыльность дистрибуции в чистом виде становится все менее привлекательной. Дистрибьюторам необходимо использовать свое знание рынка для создания новых конкурентных преимуществ – услуг пост-продажного и сервисного обслуживания.
* Использование Lawson M3 Distribution позволяет перейти на новый качественный уровень работы в своем сегменте и дает возможность создать дополнительный входной барьер для конкурентов.

**Заключение**

На сегодняшний день эффективная дистрибьюторская сеть – это не просто конкурентное преимущество, а первостепенная задача для любого участника цепочки поставок. На фоне усиливающейся конкуренции запросы потребителей постоянно возрастают. Повышаются требования к качеству и ассортименту продуктов, к уровню сервиса (скорости доставки потребителю, упаковке и т.д.). Лучшие в своем классе дистрибьюторы уже давно вышли за традиционные границы дистрибьюторского бизнеса и создают дополнительные сервисы для клиентов, становясь частью их бизнеса и стратегическим поставщиком. Реальный пример: Компания Fiege (www.fiege.com), лидирующий европейский логистический оператор, реализовал на базе Lawson M3 Distribution «вытягивающую» модель централизованных поставок медицинских препаратов в 11 больниц и 18 приютов в окрестностях г. Мюнстер, Германия. Теперь, когда медицинская сестра сканирует штрих-код на упаковке аспирина перед передачей его пациентам, этот факт автоматически регистрируется в Lawson M3 Distribution и становится доступным для сотрудников Центра приема заказов Fiege. Также компания Fiege реализовала еще один полезный сервис: мобильные бригады собирают медицинские инструменты и оборудование (скальпели, лотки и т.д.) из каждой больницы и возвращают их в стерильном виде в течение 4-х часов! Такая услуга не только позволила существенно улучшить взаимоотношения Fiege с больницами, но и оказалась весьма прибыльным сервисом. Таким образом, имея свежую бизнес-идею и надежное ERP-решение для ее реализации, Fiege стала практически незаменимым партнером для своих клиентов.

Таким образом, можно выделить три актуальные задачи, от решения которых на сегодняшний день зависит конкурентоспособность дистрибьюторского бизнеса. Во-первых, обеспечивать доступность товара для потребителя. Во-вторых, опираясь на знание конъюнктуры рынка, гарантировать оптимальную систему товародвижения. В-третьих, предлагать максимально высокий уровень сервиса. Причем, последнее можно выделить как важнейший фактор для роста бизнеса. Совершенно очевидно, что в современных рыночных условиях гарантированно занимать центральное место в цепочках поставок могут лишь те дистрибьюторы, которые «идут в ногу со временем», делая ставку на интенсивные методы ведения бизнеса и активное использование ИТ.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Лоуренс Дж. Фридман, Тимоти Р. Фьюри. Новые каналы сбыта – главное преимущество компаний. М.: Эксмо, 2009
2. Болт Г. Практическое руководство по управлению сбытом. – М.: Экономика, 1991
3. Практическое руководство по организации сбыта продукции (работ, услуг). Т. 1. Методы и методики. – Уфа. Изд-во «Эксперт», 1996
4. Энджел Д. Поведение потребителей. – СПб, «Питер», 1998
5. Статья «Методы распределения товаров и услуг», ресурс http://norca.ru
6. Статья «Скромное обаяние ERP II», Соколов Н., журнал Компьютерра, №12, 2002
7. Статья «Сравниваем ERP по ключевым характеристикам», ресурс www.cnews.ru
8. Статья «Рачительным и запасливым», Некрасова Е., журнал CIO, №5, 2005
9. Статья «Lawson M3: Решение для дистрибуции», ресурс www.bsc-consulting.ru
10. Статья «Оптовая торговля в эпоху перемен», Иванов П., журнал Свой бизнес, №12, 2004