

ОАО «Северсталь-авто»: Динамичное решение для динамичного бизнеса

Расширение модельного ряда, международные проекты и спрос на продукцию компании внутри страны поставили ОАО «Северсталь-авто» перед необходимостью внедрения комплексной системы управления. Для автоматизации ключевых бизнес-процессов компании была выбрана Incadea - специализированное отраслевое решение для автобизнеса на базе Microsoft Dynamics NAV.

О заказчике

ОАО «Северсталь-авто» - российская компания, владеющая контрольными пакетами акций ОАО «Ульяновский автомобильный завод» («УАЗ»), ОАО «Заволжский моторный завод» («ЗМЗ») и ОАО «ЗМА». Предприятия ОАО «Северсталь-авто» представляют известные автомобильные бренды и занимают прочные позиции в своих сегментах рынка.

«УАЗ» является ведущим российским производителем автомобилей 4x4: внедорожников УАЗ, легких грузовиков и микроавтобусов. На мощностях УАЗа запущена сборка грузовых автомобилей ISUZU NQR71P.

«ЗМЗ» - крупнейший в России производитель 4- и 8-цилиндровых бензиновых двигателей для автомобилей класса Е, внедорожников, автобусов, легких грузовиков и автомобилей специального назначения.

«ЗМА» - одно из самых современно технологически оснащенных предприятий России, занимающееся лицензионной сборкой мировых автомобильных брендов SsangYong и Fiat.

Компания «Северсталь-авто» получила от SsangYong Motor Company права официального дистрибутора автомобилей в России, а также подписала соглашение с Fiat Auto о производстве в России автомобилей FIAT, сборка которых также осуществляется на ОАО «ЗМА». Кроме того, «Северсталь-авто» является дистрибутором всего модельного ряда Fiat в России.

На основании потенциала существующих активов и прогнозов развития российского автомобильного рынка стратегия ОАО «Северсталь-авто» предполагает реализацию следующих ключевых шагов:

- Модернизация традиционного продуктового ряда УАЗа и ЗМЗ, повышение качества и улучшение потребительских свойств автомобилей и двигателей, выпускаемых предприятиями ОАО «Северсталь-авто»
- Увеличение конкурентоспособности активов за счет повышения эффективности организации производства и реализации комплексных программ сокращения издержек
- Организация производства автомобилей нового модельного ряда в партнерстве с мировыми производителями и по лицензии
- Организация производств современных автомобильных компонентов в партнерстве с мировыми производителями
- Дальнейшее развитие и укрепление собственной сбытовой и сервисной сети

Стратегические цели компании предполагают обеспечение устойчивого ее роста, увеличение ее доли рынка, и в долгосрочной перспективе - увеличение акционерной стоимости компании.

Ситуация

До 2006 года в компании не эксплуатировалось никаких решений для автоматизации ключевых бизнес-процессов, все функции учета сбытовых операций выполнялись в Microsoft Excel. Вся информация о работе находилась в разрозненных Excel-файлах, поиск нужных данных был долог и затруднен, сотрудниками приходилось постоянно обращаться друг к другу за консультациями и информацией. Формирование учетных документов вручную в Microsoft Excel и MicrosoftWord неизбежно влекло за собой многократный ввод данных, из-за чего возникало большое количество ошибок, дублирование и разночтение данных. Поиск информации и устранение ошибок отнимал у сотрудников много времени.

Ситуация обострилась, когда в системе дистрибуции «Северсталь-авто» появились новые марки иностранных производителей. Огромный спрос в России на продукцию Ssang Yong, Isuzu и Fiat, определил серьезные планы по расширению бизнеса компании. В связи с увеличением отгружаемых с завода партий автомобилей нагрузка на персонал возрастала, количество ошибок – тоже. Стало ясно, что при планируемых оборотах Excel является слишком слабым инструментом. Вплотную встал вопрос о выборе и внедрении единой комплексной системы дистрибуции автомобилей, запчастей и учета гарантий.

Выбор решения

Поскольку «Северсталь-авто» занимается тремя взаимосвязанными видами бизнеса: продажей автомобилей, продажей запчастей и обработкой гарантийных требований дилеров, - программный комплекс должен обеспечивать информационную поддержку каждого из направлений в тесной взаимосвязи с остальными. В процессе выбора системы заказчиком рассматривались все решения для автобизнеса, представленные в тот момент на российском рынке. Система должна была оперировать большими объемами данных, быть хорошо масштабируемой, отражать отраслевую специфику бизнеса и предоставлять возможность внедрения в короткие сроки.

Так как стратегический план развития бизнеса «Северсталь-Авто» предусматривал высокий рост объемов производства и продаж автомобилей и запасных частей, компании нужна была хорошо масштабируемая система. Поэтому в процессе выбора несколько систем были отвергнуты из-за сомнений в их широкой масштабируемости. Ряд других систем плохо отражали отраслевую специфику деятельности компании. Немаловажную роль в выборе решения играла его стоимость: в период динамичного развития бизнеса компания не могла позволить себе инвестиции в размере нескольких миллионов долларов на систему автоматизации. Особое

внимание уделялось скорости внедрения системы, поскольку темпы роста бизнеса диктовали создание системы в сжатые сроки.

В результате тщательного анализа руководство ОАО «Северсталь-авто» остановило свой выбор на Incadea, специализированном отраслевом решении для автобизнеса на базе Microsoft Dynamics NAV разработки компании Incadea AG (Австрия-Германия-Франция-Испания). «Когда ИТ - специалисты компании совместно с представителями функциональных подразделений проанализировали рыночные предложения по цене, масштабируемости и соответствию задачам бизнеса, проблема выбора решилась сама собой, - рассказывает Ирина Якушенкова, руководитель проекта со стороны «Северсталь-авто». - По соотношению цена-качество и полноте бизнес-функций Incadea оказалась безусловным лидером».

Основными причинами выбора Incadea на базе Microsoft Dynamics NAV явились:

- *известность и надежность вендора.* Microsoft вкладывает огромные средства в развитие своих продуктов, а автоматизацию деятельности компаний автомобильной отрасли считает одним из перспективных направлений. Поэтому в случае выбора Incadea заведомо было известно, что вендор не исчезнет с рынка, и система постоянно будет поддерживаться и развиваться. Кроме того, умение работать с системой мирового брэнда повышает рыночную стоимость сотрудников, что является дополнительной мотивацией к ее освоению.
- *простота настройки системы.* После завершения внедрения адаптацией системы под изменения в бизнес-процессах компании на уровне настроек вполне могут заниматься ИТ-специалисты компании, что снижает стоимость эксплуатации системы. В данном проекте ИТ-специалисты компании быстро освоили систему и теперь самостоятельно занимаются поддержкой ее работоспособности.
- *развитая схема ролей рабочих мест.* В системе Incadea предусмотрено около 200 ролей (менеджер по продаже запчастей, менеджер отдела продаж автомобилей, специалист по гарантии, менеджер отдела маркетинга, финансовый аналитик и др.)
- *развитые средства интеграции* с каталогами запчастей и работ, с гарантийными системами производителя, системой конфигурирования и заказа автомобилей, системой заказа запчастей
- *хорошая масштабируемость системы.* В перспективе, при расширении бизнеса, созданное решение сможет поддерживать работу десятков территориально разнесенных точек.
- *простота тиражирования* системы на территориально удаленные производственные площадки.
- *стоимость* Incadea ниже, чем решения крупных западных вендоров на базе ERP-систем, поэтому система является оптимальной для среднего бизнеса.
- *реализация документооборота.* Объем документооборота компании, относящийся к сделкам по продаже и покупке автомобилей, запчастей и гарантийным обязательствам полностью реализуется в системе
- *соблюдение политики безопасности* встроенными инструментами системы. Для обеспечения защиты информации в компании реализованы политики разграничения доступа к системе между разными категориями пользователей

- наличие функций аналитики и создания многоплановой отчетности. Прозрачность информации важна для оперативного и стратегического развития бизнеса компании.

Подрядчиком на создание системы выступала компания «Интеллект Сервис», являющаяся представителем компании Incadea AG в России и СНГ. К моменту начала проекта Интеллект-Сервис уже имела опыт успешного внедрения Incadea на ряде предприятий автомобильной отрасли.

Решение

Проект по внедрению системы стартовал в феврале 2006 года. Функционал Incadea должен был охватить три основных направления сбытовой деятельности «Северсталь-авто»:

- сбыт автомобилей
- сбыт запасных частей
- гарантийное обслуживание

Внедрение системы происходило в несколько этапов.

На начальном этапе экспертами «Интеллект Сервис» был проведен анализ бизнес-процессов «Северсталь-авто», составлены функциональные требования к системе, определены масштабы проекта и объем необходимых доработок.

Затем следовал этап разработки. В качестве базового варианта системы было взято готовое дистрибуторское решение на базе Incadea, созданное компанией «Интеллект Сервис». Базовая функциональность системы, в соответствии с ТЗ, была дополнена функциями, необходимыми «Северсталь-авто» для реализации уникальных бизнес-процессов. «Есть довольно распространенная ошибка по доработке функционала, которая встречается во множестве проектов. Не миновали ее и мы, - рассказывает Ирина Якушенкова. - При выборе системы большинство специалистов «Северсталь-авто» были уверены, что бизнес уникален, и поэтому поставили задачу значительно доработать функционал, не до конца поняв возможности системы, не объяснив их пользователям. Поэтому часть доработок оказалась избыточной и неправильной. В дальнейшем пришлось вернуть функционал к стандартному. Мое убеждение – при внедрении системы надо сохранять как можно больше стандартного функционала. Система имеет стройную бизнес-логику, отлажена на многих проектах, у нее уже есть история. А внесение изменений в один бизнес-процесс может разрушительно сказаться на других процессах. Лучше понять систему, донести ее возможности до пользователей, и принять как данность».

Но, тем не менее, уникальные бизнес-процессы в компании все же были. В частности, серьезные изменения вносились в систему для автоматизации гарантийного обслуживания, некоторые доработки коснулись работы с запасными частями.

Важно отметить, что система позволяет осуществлять поэтапное внедрение. Поскольку ОАО «Северсталь-авто» на момент запуска наиболее активно продавались автомобили Ssang Yong,

было решено начать внедрение именно с автоматизации дистрибуторских процессов этой марки. После этого система была внедрена и по марке Fiat.

Запуск системы в работу начался с модуля «Запасные части». В рамках этого модуля система обеспечивает выполнение следующих функций:

- Автоматическое формирование заявок на покупку
- Импорт инвойса поставщика с учетом произведенных замен
- Отслеживание статусов запасных частей
- Импорт заявок дилера из почты, с автоматическим резервированием деталей с учетом замен, альтернатив, приоритетов складов
- Печать документов, автоматическое сохранение печатных документов в сети
- Отправка счетов на оплату дилерам, отправка информации о статусах заявок (статус заявки можно отслеживать на любом этапе работы с заказом)
- Интеграция с системой, установленной на складе хранения (автоматическая фиксация отгруженных товаров со склада, поступивших деталей на склад)

На следующем этапе был запущен в работу модуль «Автомобили». С его помощью решаются задачи:

- Отгрузка импортных машин
- Автоматическое формирование VIN
- Резервирование машин за менеджером и Дилером
- Формирование Счетов, хранение истории выставленных Счетов
- Отслеживание движения автомобилей
- Печать необходимых в работе с перевозчиками и складами хранения документов: различных заявок на отгрузку, на поставку, подтверждений
- Импорт информации о конечных покупателях
- Автоматическое сохранение печатных документов в сети

Последним был введен в действие в работу модуль «Гарантийное обслуживание», реализующий следующие функции:

- Создание документа «Предварительное Одобрение»
- Загрузка «Предварительного одобрения» из почты, осуществление проверок на правильность заполнения, автоматическое формирование ответа дилеру с указанием ошибок или информации о том, что документ принят к рассмотрению
- Загрузка «Гарантийных претензий» из почты, с учетом проверок на наличие деталей у дилера, стоимости, правильности заполнения претензии, отправка ответа дилеру с указанием ошибок в оформлении претензии или информации о том, что претензия принята к рассмотрению
- Автоматическая отправка дилеру реестра претензий с информацией о статусах
- Отслеживание статусов претензий, оплаты претензий
- Импорт файла с информацией о принятии или отказе принять претензию производителем

С января 2007 года модули «Запчасти и «Автомобили» находятся в промышленной эксплуатации; модуль «Гарантия» пока находится на этапе опытной эксплуатации, в процессе которой выявляются и устраняются ошибки и недоработки. Интерфейс системы несложен и интуитивно понятен, поэтому пользователи освоили систему достаточно легко.

В системе реализован обмен информацией с автоматизированными системами производителей автомобилей на уровне текстовых файлов. Файл подгружается в систему после того, как пользователь указывает путь к нему. Аналогичным образом происходит загрузка в систему каталожных номеров запасных частей и цен.

Результаты

В ОАО «Северсталь-авто» создано комплексное дистрибуторское решение. Система позволяет эффективно осуществлять поставки импортных автомобилей, фиксировать выпуск автомобилей с заводов, распределять машины и запчасти между дилерами, отслеживать заявки дилеров на поставку продукции, вести статистику по гарантийным случаям. Увеличилась оперативность взаимодействия компании с поставщиками и дилерами, значительно сокращено время ввода данных. С вводом системы в эксплуатацию произошло существенное сокращение времени на оперативную работу сотрудников, что повлекло сокращение сроков обработки заказов. Показательно, что при росте объемов продаж в несколько десятков раз численность персонала практически не увеличилась. Соответственно, возникает экономия бюджета.

Стоит отметить, что Incadea, в отличие от ряда других аналогичных систем, ставит пользователей в жесткие рамки, не позволяя им выполнять несанкционированные операции. Таким образом, экономится время и снижается количество ошибок ввода».

«За время внедрения системы объемы продаж «Северсталь-авто» значительно выросли. Без системы мы физически не смогли бы отгружать то количество автомобилей, которое проходит через компанию на сегодняшний день, - утверждает Ирина Якушенко. - Показательно, что в апреле 2007 года, когда месячная отгрузка автомобилей достигла максимума – около 4600 автомобилей, на оперативной логистике работало всего два сотрудника. Подчеркиваю: 2 человека на отгрузке 4600 автомобилей! Это очень серьезный результат. Многие документы, которые позволяет делать Incadea, вручную формировались бы в десять раз дольше. Конечно, количество сотрудников, занимающихся операциями отгрузки, увеличивается, но не пропорционально количеству отгружаемых автомобилей».

«Мы стремились создать программный комплекс, максимально соответствующий всем нюансам бизнеса компании, обеспечивающий локальную информационную поддержку каждого из направлений ее деятельности и глобальную взаимосвязь бизнес-процессов для достижения стратегических задач бизнеса. Теперь компания может быстро и эффективно управлять всеми операциями, связанными с покупкой и продажей автомобилей, покупкой-продажей запчастей и гарантийным обслуживанием с отслеживанием каждой гарантийной запчасти.

Однако, каким бы совершенным ни было программное обеспечение, основным драйвером проекта всегда остаются люди. Данный проект показал высокую квалификацию и инновационное мышление как специалистов заказчика – от топ-менеджмента до рядовых пользователей, так и экспертный уровень наших сотрудников. Совместными усилиями мы создали мощное решение на базе мощной и гибкой платформы Incadea на базе Microsoft Dynamics NAV. Все поставленные задачи решены успешно», - подводит итог Владимир Пичугин, генеральный директор компании «Интеллект-Сервис».

Операции в системе осуществляются сотрудниками московского офиса компании и сотрудниками автомобильного завода в Набережных Челнах. На сегодняшний день система объединяет около 50 пользовательских мест сотрудников департаментов дистрибуции автомобилей, запасных частей, и гарантийного обслуживания; общее количество пользователей - около 80 человек.

Перспективы

В настоящий момент компания планирует распространить созданное решение (блок «Автомобили») на отдел сбыта Ульяновского автомобильного завода. План проекта уже создан, описаны сроки и ресурсы, проведен анализ доработок, необходимых заводу. «Мы планируем автоматизировать отдел сбыта УАЗа, поскольку первые результаты внедрения весьма позитивны, и мы убедились в том, что система подходит для нашего бизнеса», - говорит Ирина Якушенкова. В дальнейшем решение будет распространено на Елабужский автомобильный завод.

В планах по развитию системы - создание дилерского портала для сокращения времени обработки заявок от дилеров и налаживания более качественной работы с дилерами. Дилеры будут размещать на портале заявки с использованием шаблонов, и вся информация будет автоматически поступать в Incadea.

Совершенствуется и система отчетности. Сейчас система предоставляет только оперативные отчеты, но в ближайшее время будут произведены доработки, которые позволят формироваться управленческие отчеты для стратегического планирования.

О партнере

Компания Интеллект-Сервис основана в 1990 году.

С 2002 года Интеллект-Сервис является Сертифицированным Партнером Microsoft, а с 2003 – партнером компании Incadea.

На сегодняшний день компания насчитывает 40 сотрудников в Москве и Екатеринбурге, занимающихся направлением incadea.