

## Колонки

Как сделать  
сервисный  
центр бизнес-  
партнером



## Кейсы

Автоматизация  
Общего центра  
обслуживания  
ABB

## Интервью

Успешная  
интеграция  
продуктов  
Basware и 1C

Март – Апрель № 1 (1) 2011

# Basware

# MANAGEMENT

■ Тема номера

**Общие центры  
обслуживания:  
создание  
и развитие**

Ежеквартальный деловой журнал

basware

[www.basware.ru](http://www.basware.ru)

# Basware

## MANAGEMENT

Ежеквартальный деловой журнал  
Март – Апрель № 1 (1) 2011

### Содержание

#### 3 От издателя

#### 4 Basware в мире

#### 5 Объединяясь, расширять перспективы



Генеральный директор компании ALPE consulting рассказывает о начале партнерских отношений с Basware

#### 7 Бесшовная интеграция

Компания Basware совместно с компанией «Авенир» реализовала проект по автоматизации обработки четырех видов первичных документов и интегрировала свои продукты с системой 1С

#### 10 Чем лучше отстроены процессы, тем целесообразнее запускать центр обслуживания



Об опыте создания общего центра обслуживания рассказывает экс-генеральный директор «Северсталь - Единый центр обслуживания» Сергей Дунаев

#### 13 Как автоматизация позволила компании АВВ оптимизировать обработку счетов к оплате в мировом масштабе



Международный лидер в области технологий для электроэнергетики и автоматизации повышает эффективность своего общего центра бухгалтерского обслуживания при помощи Basware

#### 15 Сервисный центр как консультант

Наталья Виноградова, заместитель финансового директора «Проктер энд Гэмбл», рассказывает как единый сервисный центр стал полноправным бизнес-партнером компании

#### 17 Автоматизация обработки первичной бухгалтерской документации: где сэкономить?

Директор по продажам российского представительства компании Basware Максим Андрианов выступил с докладом на форуме Retail CFO 2011

Журнал «Basware Management»  
№ 1 (март – апрель) 2011 г.

Главный редактор Михаил Лукашевич  
Редактор-эксперт Юлия Смирнова  
Дизайнер Екатерина Родионова  
Фото Дарья Полунина

Творческое управление проектом и распространение  
«Просперити Медиа»  
105318, Россия, Москва, ул. Щербаковская, д. 3  
+7 (495) 971-92-18

Генеральный директор Светлана Смольнякова  
Подписка [bm@prosperity-media.ru](mailto:bm@prosperity-media.ru)  
Издатель: Basware  
Сайт: [www.basware.ru](http://www.basware.ru)

**Дорогой читатель!**

Мы рады представить вам первый номер журнала *Basware Management*, посвященного эффективному управлению финансами предприятия. Мы будем ежеквартально информировать вас о главных новостях в области процессов P2P («от закупки до платежа»), а также описывать лучшие практики и ключевые тенденции, важные для современных CFO.



Илка Сихво, CEO, Basware Corp

**В**asware уже более 25 лет помогает компаниям наладить эффективное управление финансами и закупками и тем самым существенно оптимизировать бизнес-процессы и уменьшить затраты. Наши решения позволяют перевести избыточные ошибки и трудоемкие «бумажные» процессы в электронный вид. Благодаря этому удастся избежать целого ряда ошибок при работе с документами, а также заметно сократить время обработки заявок на покупку и счетов к оплате.

В России «бумажный» документооборот все еще играет значительную роль, в том числе и по культурным причинам. Однако мы видим, что и на российском рынке интерес к автоматизации становится все выше и выше. Частично это обусловлено изменением экономической ситуации — кризис вынудил компании обратить более пристальное внимание на процесс P2P и заняться поиском путей его оптимизации. И хотя сокращение издержек по-прежнему остается одной из важнейших задач CFO, стратегическим приоритетом становится увеличение маржи

прибыли. А повышение операционной эффективности требует улучшения процессов.

К примеру, централизация операций посредством создания общего центра обслуживания (ОЦО) — очень привлекательный путь для тех компаний, которые ищут возможность добиться максимальной эффективности обслуживающих функций. Грамотно построенный ОЦО способен принести огромную пользу как частным, так и публичным организациям за счет снижения операционных издержек, повышения уровня сервиса и применения лучших мировых практик и технологий. *Basware* активно участвует в мероприятиях, посвященных созданию и развитию общих центров обслуживания. О некоторых из них вы сможете прочесть в нашем журнале.

*Basware* предлагает решения, основанные на лучших практиках управления ОЦО, компаниям любых размеров. За время работы мы автоматизировали множество центров обслуживания. Мы понимаем, как важно соблюсти требования местного законодательства, поэтому мы обеспечиваем полное соответствие российским стандартам бухгалтерского и налогового учета. Наши решения легко интегрируются с сотнями различных ERP-систем, что особенно критично для ОЦО, нередко функционирующих в условиях пестрого ERP-ландшафта. Например, за последний год мы реализовали несколько проектов, в рамках которых успешно интегрировали *Basware* с продуктами 1С. Один из этих кейсов представлен в данном номере.

С 1 января 2011 года в России действует закон об электронных счетах-фактурах. Однако многие вопросы, касающиеся трансформации бумажных процессов в электронный вид, все еще требуют ответа. *Basware* пристально следит за развитием событий, поскольку выгоды электронной обработки документов бесспорны. Приблизительно 7% входящих счетов в любой отдельно взятой компании содержат ошибки, что за год при больших объемах документооборота может составить в абсолютном выражении тысячи и тысячи некорректных счетов. Переход к электронной обработке и автоматизация процесса P2P позволят существенно снизить процент ошибок.

Искренне надеюсь, что журнал *Basware Management* принесет пользу вашему бизнесу. ■

## Компания Basware представляет модель «от закупки до платежа» для оптимизации потоков денежных средств в организациях

Компания Basware, мировой лидер в области разработки решений «от закупки до платежа», представила The Cash Flow Manifesto («Манифест о движении денежных средств»). Документ подробно описывает модель «от закупки до платежа» (Purchase to Pay, P2P), позволяющую компаниям любого размера определить, каким образом они могут оптимизировать движение наличных денежных средств, а также вне зависимости от своего местоположения управлять расходами и оборотным капиталом.

Под моделью «от закупки до платежа» понимается весь процесс, начиная с подбора поставщиков и заказа товаров или услуг и вплоть до оплаты счетов. При этом все операции с поставщиками находятся под постоянным контролем, и компания получает возможность существенно оптимизировать финансовые потоки. Модель «от закупки до платежа» является ключевым компонентом бизнес-процессов компании, который позволяет управлять расходами и доходами и оперирует одновременно на уровне

нескольких подразделений — отдела финансов, закупок, счетов к оплате и казначейства.

Загрузить бесплатную копию The Cash Flow Manifesto можно на сайте [www.basware.ru](http://www.basware.ru). ■

## Уверенный рост объема чистых продаж и прибыли Basware

Компания Basware показала стабильный рост финансовых результатов: по сравнению с первым кварталом 2010 года объем ее чистых продаж увеличился на 12,7% до 26 млн евро. Операционная прибыль за первый квартал 2011 года составила 2,9 млн евро, или 11,3% от объема чистых продаж. Уверенные темпы развития наблюдаются во всех географических регионах, где присутствует компания.

Basware прогнозирует, что в целом за 2011 год чистые продажи вырастут более чем на 10%, а операционная прибыль превысит уровень в 13% от объема чистых продаж, как и было запланировано. ■

## Открытая Сеть Basware

Число активных поставщиков и покупателей в Открытой Сети Basware существенно возросло, достигнув отметки в 320 000 (в 2010 году было 160 000). Рост достигнут как за счет новых клиентов, так и благодаря тому, что существующие клиенты обрабатывают все большие и большие объемы первичной документации в электронном виде. Развитие глобальной сети свидетельствует о том, что поставщики и покупатели стремятся наладить более тесное торговое взаимодействие и использовать выгоды от работы в открытой сети.

Открытая Сеть Basware позволяет компаниям любого размера и отраслевой принадлежности совершать операции с первичными бухгалтерскими документами в электронном виде, независимо от применяемого формата. По данным исследования E-invoicing: A Global View, проведенного Basware, 61% финансовых руководителей по всему миру считают главными преимуществами открытой закупочной сети повышение эффективности и сокращение издержек. Basware позволяет поставщикам и покупателям использовать один общий интерфейс, взаимодействуя со своими бизнес-партнерами непосредственно при помощи продукта Basware или одного из ее сетевых партнеров в области инвойсинга. ■

## Объединяясь, расширять перспективы

Совсем недавно о начале партнерских отношений с Basware объявила международная консалтинговая компания ALPE consulting. Мы попросили генерального директора компании Александра Шахнера рассказать о деталях этого сотрудничества.

### Каковы предпосылки сотрудничества ALPE consulting с Basware?

С момента создания наша компания ориентируется на программные продукты SAP и занимается внедрением этих бизнес-приложений, а также консалтингом, сопровождением и поддержкой системы. Пакет решений, который предлагает компания Basware – Purchase to Pay (автоматизация цепочки «от закупки до платежа»), – очень хорошо дополняет и расширяет «глобальную» сис-



Александр Шахнер,  
генеральный директор консалтинговой  
компании ALPE consulting

тему SAP, полностью и бесшовно интегрируясь с ней. К тому же, Basware считается признанным лидером в своей отрасли. На наш взгляд, ее решения уникальны. Все эти факторы повлияли на наш выбор Basware в качестве партнера.

Благодаря работе с Basware мы сможем расширить и географию присутствия, и портфель клиентов. Это, в свою очередь, важно и для нас, и для Basware.

### Каков статус партнерства у ALPE consulting?

Мы начали наше сотрудничество относительно недавно, в начале этого года. И сейчас мы являемся официальным партнером Basware по внедрению. Это позволяет нам не только продавать лицензии на программные продукты компании на территории России, но и оказывать весь спектр услуг, начиная с внедрения решений и заканчивая технической поддержкой и обучением пользователей.

Думаю, этим наше партнерство не ограничится. Мы и дальше будем двигаться совместно с Basware: совершенствовать свои знания, перенимать опыт, который они нарабатывали, и, возможно, способствовать развитию продукта.

«Решения Basware значительно ускоряют, улучшают и, возможно самое главное, удешевляют все финансовые процессы».

### Какие задачи стоят перед ALPE consulting?

Сейчас самая главная задача – внедрять решения Basware. Значительная часть наших клиентов относится к торговому сектору, и для них, естественно, очень актуальна проблема обработки огромного объема входящей документации, в том числе счетов, порой превышающего тысячи единиц в месяц. Впрочем, не только ритейлу присуща такая особенность. Крупные предприятия, такие как, например, «Газпром», тоже сталкиваются с аналогичными затратами на участке обработки кредиторской задолженности. Уверен, что подобным компаниям продукты Basware также будут интересны. Тем более что внедрение окупается очень быстро, а эффект ощущается практически сразу.

Поэтому сейчас нам важно продавать как

можно больше лицензий, внедрять и оказывать всеобъемлющую поддержку и консультирование. Мы уже наметили ряд мероприятий — как собственных, так и совместных с Basware, — которые, в том числе, дадут возможность будущим пользователям понять и оценить особенности продуктов.

### Вы отметили быстрый эффект от внедрения продуктов Basware. Скажите, а какие конкурентные преимущества ALPE consulting видит у этих продуктов?

Когда я в первый раз увидел одно из решений — Invoice Automation, — я высоко оценил его актуальность, удобство и простоту в использовании. Этот продукт полностью исключает человеческий фактор и связанные с ним ошибки. Мы все знаем, что именно в России бухгалтерия работает с большими потоками финансовых документов по строго формализованным и предопределенным законом правилам. Но в процессе обработки колоссального числа по большей части бумажных документов нередко возникают существенные ошибки, которые в совокупности могут привести к значительным скрытым издержкам. И даже несмотря на то, что в крупных компаниях штат бухгалтерии достигает 100-150 человек, отвечающих каждый за свой участок, огрехов не избежать. Благодаря продуктам Basware можно автоматизировать один из бизнес-процессов, очень важный и нужный для любой компании. А именно: приемку счетов, сверку их с заказом, согласование, трансферт счетов до платежа и т.д. И, действительно, эффект от внедрения таких решений ощущим сразу же, в отличие от внедрения лю-

бой ERP-системы, когда эффект виден, но ощутим и измерим в деньгах только спустя какое-то время.

Решения Basware значительно ускоряют, улучшают и, возможно самое главное, удешевляют все финансовые процессы. Также сокращаются временные затраты сотрудников на обработку, сверку и проверку документации, а следовательно, сокращаются операционные расходы предприятия, повышается производительность и улучшается качество процессов и контроль. Все это в целом дает существенное преимущество любой организации.

Я убежден, что эти решения будут востребованы большим количеством российских компаний. И мы уже видим живой интерес руководителей ряда организаций к продуктам Basware. Все они понимают, что благодаря автоматизации будут решены сразу несколько глобальных проблем в части сокращения операционных затрат и повышения прозрачности в работе с кредиторской задолженностью.

### Что было сделано после заключения договора?

Пожалуй, самое главное то, что мы обучили сотрудников компании работе с продуктами Basware. Они получили соответствующие сертификаты и теперь обладают компетенциями для внедрения продукта и консультирования клиентов.

Также в ближайшие месяцы мы планируем проведение совместных мероприятий с Basware в Москве. Это будут семинары-презентации продукта для потенциальных клиентов. И конечно, мы уже начали продавать решения.

### Каковы ожидания ALPE Consulting от партнерства?

Естественно, это расширение клиентского портфолио: и нашего, и Basware. Мы придерживаемся такой позиции: если мы можем улучшить свой бизнес, то мы сможем достичь и нашей основной цели — улучшить бизнес клиента. Добавлю, что мы планируем географическую экспансию в регионы России. Сейчас мы уже работаем в крупных городах Центральной России, Урала и Западной Сибири. ■

*Беседовала: Юлия Смирнова*

#### Об ALPE consulting

Международная консалтинговая компания ALPE consulting была основана в 2006 году и обладает статусами SAP Channel and Service Partner, а также Партнер по внедрению Basware. История успешных проектов ALPE объединяет таких мировых лидеров, как Mazda, DeLonghi, РЖД, METRO Group, Концерн «Калина», AstraZeneca и др.

Офисы расположены в Москве и Санкт-Петербурге.

[www.alpeconsulting.com](http://www.alpeconsulting.com)



## Бесшовная интеграция

Российское законодательство предъявляет повышенные требования к предоставлению первичных документов, поэтому автоматизировать процесс их обработки в России сложнее, чем на Западе. Однако слаженное взаимодействие подрядчиков и клиента в рамках проекта позволяет успешно решать эту задачу.

**В** России при автоматизации процессов Purchase to Pay («от закупки до платежа») приходится работать с большим числом документов, нежели в других странах мира. Компания Basware совместно с компанией «Авенир» реализовала проект по автоматизации обработки четырех видов первичных документов и интегрировала свои продукты с системой 1С. Об особенностях проекта мы попросили рассказать Игоря Калиничева, бизнес-консультанта Basware, и Александра Ермакова, руководителя подразделения по внедрению ERP-систем, «Авенир».

писано внедрение «basic process». Однако западные и российские компании в это понятие вкладывают два разных смысла. На Западе процесс включает в себя исключительно обработку счетов, что вполне достаточно для бухгалтерского и финансового учета. В России количество документов, требующих обработки, гораздо больше. Поэтому заказчик попросил нас дополнительно настроить обработку счетов-фактур, накладных и актов. Это повлекло за собой увеличение сроков реализации проекта и больших трудозатрат.

**Александр Ермаков:** Действительно, перед компанией Basware стояла непростая задача.



«В России количество документов, требующих обработки, гораздо больше».

Игорь Калиничев, бизнес-консультант Basware

### Как ставилась задача по проекту?

**Игорь Калиничев:** Заказчиком выступал крупный финский инвестиционно-строительный холдинг. В России он представлен десятью юридическими лицами (в основном в Москве и Санкт-Петербурге). Проект внедрения Invoice Automation, то есть автоматизация обработки счетов к оплате, проходил в мировом масштабе, и контракт был подписан сторонами в Финляндии на уровне головных компаний. Для России в контракте было про-

В России бухгалтерия зачастую диктует бизнесу, что ему делать. Другими словами, российский учет основан не на сущности операции, а на ее формальном признаке — бумаге. Если она есть, то операцию можно учесть, а если нет — то нельзя. Таких бумаг всегда много. Поэтому в нашей стране проекты автоматизации проводить сложнее. Если же говорить непосредственно о задачах проекта, то они формулировались так: добиться минимизации ручного труда для избежания двойного ввода и по максимуму автоматизировать весь документооборот.

### Чем интересен осуществленный проект?

**Игорь Калиничев:** У этого проекта была одна особенность. Параллельно с внедрением продуктов Basware в компании проходила консолидация программ 1С. Российские юридические лица работали на разных версиях этой системы. Необходимо было

объединить их в единый контур. Консультантом и исполнителем по этому направлению выступила компания «Авенир». Она же стала партнером Basware в проекте автоматизации обработки счетов.

**Александр Ермаков:** Как уже отметил мой коллега, данные из разных систем заказчика необходимо было объединить в одну базу, с одними справочниками, чтобы исключить дублирование. Это, в том числе, позволило бы компании работать с единым планом счетов. Для консолидации был выбран продукт «1С:Предприятие 8. Подрядчик и строительство». Только после того, как была закончена эта работа, мы приступили к интеграции с Basware.

### Как проводилась интеграция?

**Александр Ермаков:** Сначала мы разработали алгоритм, который позволял обмени-

мер, справочники номенклатурных единиц и единиц измерения, а они гораздо обширнее остальных.

### Опишите, как сейчас выглядит документооборот в компании.

**Игорь Калинин:** Сначала документ вводится в систему Basware, проходит там утверждение и наполняется аналитикой, как бухгалтерской, так и управленческой. Затем он попадает в систему 1С. А оттуда — если это счет — отправляется на оплату.

**Александр Ермаков:** Причем автоматическая оплата счета полностью отражается в бухгалтерских книгах в системе 1С, которая, в свою очередь, интегрирована с банк-клиентом. Соответственно, компания получает все необходимые выписки, статус документа в бухгалтерской системе обновляется, после чего информация об этом пе-

«Я могу назвать сотрудничество с Basware успешным. Наша компания впервые реализовала интеграцию 1С и Basware»

ваться данными, причем нам удалось избежать обмена через текстовые файлы. Для этого мы воспользовались тем, что все системы располагались на одном сервере и работали с его SQL-таблицами. Сложность состояла в том, что структура таблиц в продуктах 1С, развернутая на SQL, довольно запутана. Поэтому специалистам Basware было непросто разобраться, какие таблицы для переноса данных использовать и какие данные откуда следует брать.

**Игорь Калинин:** Эту задачу мы решили совместно с коллегами из «Авенира». Они понимали, что представляют собой бизнес-данные со стороны 1С, мы — со стороны Basware. Оставалось только найти общий язык. И в результате взаимодействия нам удалось прописать понятный обеим сторонам алгоритм.

**Александр Ермаков:** Мы успешно синхронизировали справочники двух систем. При этом 1С была выбрана ведущей системой, а Basware — ведомой. Помимо тривиальных справочников контрагентов и валют, нам потребовалось синхронизировать, напри-



Александр Ермаков ,  
руководитель подразделения по внедрению  
ERP-систем, «Авенир»

редается и синхронизируется с Basware. Несмотря на все сложности, связанные с обработкой большего, чем принято на Западе, количества документов, практика показала, что процесс работает хорошо (решение было введено в эксплуатацию в декабре 2010 года). У заказчика представлен широкий спектр дополнительных аналитик, которые он хочет постоянно видеть в системе. При этом аналитиками документ наполняют не сотрудники бухгалтерии. Этим занимаются проектные менеджеры, работники склада и другие пользователи, работающие в системе Basware. А



бухгалтерия получает уже полностью готовый документ в 1С. Все это позволило повысить интенсивность и эффективность труда – бухгалтерия, грубо говоря, перестала бегать по этажам с вопросами: «Куда какие затраты по документу относить?».

#### Как настроен обмен данных с системой головной компании?

**Александр Ермаков:** Чтобы обеспечить корректную передачу данных, информационную систему головной компании интегрировали с системой 1С. Мы реализовали глубокую связку: документы синхронизируются со справочниками Basware посредством необходимого набора аналитик, а вся информация вводится в систему с тем уровнем детализации, который позволяет передать эти документы в бухгалтерскую систему. Там специалисты бухгалтерии формируют отчетность по российским стандартам учета, а затем переправляют в головную компанию управленческие отчеты.

**Игорь Калинин:** Важный момент состоит в том, что вводом информации занимаются именно те, кто должен ее вводить. Ведь, как упоминалось раньше, за бизнес-данные отвечает не бухгалтерия. Поэтому в результате проекта нам удалось восстановить корректность передачи ответственности. Причем с точки зрения бизнеса, а не технологий.

#### Что, на ваш взгляд, обусловило успех проекта?

**Александр Ермаков:** Корректная коммуникация между контрагентами и партнерами. Хочу привести один кейс. У нас есть крупный клиент, который занимается сельским хозяйством. Офис компании расположен в областном центре, а фермы – примерно в 100 км от города. Каждое утро они должны докладывать в головной офис компании об остатках зерна на складе. При этом ни интернета, ни стационарного телефона на фермах нет. Мобильная связь появлялась только тогда, когда специально обученный сотрудник взбирался на ближайший холм и подкидывал телефон вверх. Так, каждое утро он набирал смс с остатками зерна, шел на этот холм, и отправлял сообщение, несколько раз подбросив телефон. И когда руководитель фирмы обратился к нам с вопросом, можем ли мы улучшить этот процесс, мы сказали:

да, мы можем сделать машину, которая будет эффективно подкидывать и ловить телефон. Однако делать этого не стоит.

Этот пример я привел вот почему. Многие IT-компании так и поступают: слушают клиента и по его указаниям развертывают проекты. Именно из-за этого происходит львиная доля неудач при автоматизации. Мы же позиционируем себя как компанию, способную подсказать клиенту, что он движется в неправильном направлении.

**Игорь Калинин:** Действительно, и у «Авенира», и у нас накоплен большой опыт, позволяющий выяснять, что именно требуется заказчику. В случае проекта, о котором идет речь, мы настояли на своей позиции в отношении интеграции с бизнес-приложениями. Изначально заказчик хотел, чтобы интеграция шла с Basware, а потом уже с 1С. Мы же показали, что правильнее делать передачу данных через 1С, поскольку именно Basware является дополнением к 1С в этом проекте.

#### Как вы оцениваете результаты проекта?

**Александр Ермаков:** Я могу назвать сотрудничество с Basware успешным. Наша компания впервые реализовала интеграцию 1С и Basware. Но, конечно, ключевым результатом стало то, что мы полностью выполнили главную задачу, поставленную заказчиком. Был реализован процесс учета, последующей обработки и согласования входящих счетов. Благодаря гибкому разграничению пользовательских прав на одобрение документов система позволяет хранить в себе и обрабатывать входящие счета. Единоразовая введенная информация об одобренном счете автоматически попадает в бухгалтерскую систему, и ее не нужно дублировать вручную. Кроме того, решение позволяет вводить в систему и другие бухгалтерские документы. И здесь можно перекинуть мостик к последующему автоматическому распознаванию бумажной документации.

**Игорь Калинин:** Мы также удовлетворены результатами проекта. То же самое можно сказать и о компании-заказчике. Ее бизнес растет, и сейчас идет речь о дальнейшей автоматизации: клиент уже «зондирует почву» на предмет того, какими инструментами мы располагаем для решения других бизнес-задач. ■

*Бесеговала Юлия Смирнова*

## Чем лучше отстроены процессы, тем целесообразнее запускать центр обслуживания

Предприятия дивизиона «Северсталь-Ресурс» компании «Северсталь» имеют сложные бизнес-процессы, а объем входящих первичных документов на каждом из них достигает нескольких тысяч в месяц. Это влечет за собой не только огромные трудозатраты, но и существенные издержки. Чтобы оптимизировать затраты и унифицировать учетный процесс, в компании был внедрен Единый центр обслуживания.



Текст: **Сергей Дунаев**, старший менеджер проекта внедрения ERP ОАО «Северсталь», экс-генеральный директор «Северсталь – Единый центр обслуживания»

**Р**еализация проекта Единого центра обслуживания (ЕЦО) началась после успешного запуска в июле 2008 года продукта SAP на предприятии «Воркутауголь». Еще до внедрения ERP-система рассматривалась и позиционировалась как инструмент, который позволит улучшить ряд процессов в группе и увеличит операционную и производственную эффективность. Кроме того, среди предпосылок внедрения можно выделить желание руководства повысить прозрачность бизнеса, сократить сроки закрытия периодов и получать данные в разных разрезах — если говорить о финансовой составляющей.

Успешно стартовав с информационной системой на предприятии «Воркутауголь», компания отложила на несколько месяцев ее продвижение — причиной стал разразившийся кризис. Но уже в марте 2009 года был собран управляющий комитет, который утвердил дальнейшее тиражирование ERP на другие предприятия горнодобывающего дивизиона и реализацию проекта «Единый центр обслуживания». Для проекта были установлены жесткие сроки: в январе 2010 года ЕЦО, объединяющий три предприятия («Воркутауголь», «Карельский окатыш» и «Оленегорский ГОК»), и систему SAP на двух последних надлежало одновременно ввести в эксплуатацию.

Помимо развития системы, перед нами стояла цель оптимизировать численность персонала до утвержденной руководством

цифры. Также мы предполагали окончательно унифицировать бизнес-процессы компании «Северсталь-ресурс».

### Greenfield vs Brownfield

Пожалуй, самым обсуждаемым вопросом во всем проекте стал выбор места дислокации центра. В качестве местоположения мы рассматривали среднюю полосу России. Основная причина состояла в том, что на севере страны, где расположены предприятия дивизиона «Северсталь-Ресурс», зарплата гораздо выше из-за районных коэффициентов, и добиться существенной экономии не удалось бы. Кроме того, для нас важную роль играла инфраструктура: транспортная, сетевая, административная и т.д. Поэтому мы выбирали города с населением от 500 тысяч до 1 миллиона.

Мы понимали, что в некоторых крупных городах, скажем в Нижнем Новгороде, строить центр бессмысленно. Во-первых, их там уже несколько, и это влечет за собой высокую конкуренцию на рынке труда. Во-вторых, это было бы слишком дорого.

Маленькие города мы также не рассматривали — основная проблема здесь в отсутствии квалифицированных специалистов. Причем речь даже не об опытных профессионалах. Концепция нашего центра заключалась в том, чтобы не только брать людей с опытом, но и растить сотрудников вместе с развитием центра, то есть нанимать молодых, умных и

перспективных. А таких можно найти лишь в тех городах, где есть хорошие вузы.

Изначально в нашу выборку места расположения ЕЦО попало 25 городов. Через какое-то время мы сократили их количество до пяти. Безусловно, мы рассматривали в качестве варианта и Череповец. Здесь находится головное предприятие всего холдинга — Череповецкий металлургический комбинат, поэтому, разместив центр в «родном» городе, нам было бы гораздо проще развертывать его и на дивизион «Российская сталь». Среди других городов, которые мы отобрали, были Тверь, Воронеж, Ка-

**«Нам удалось оптимизировать численность персонала, а также получить более высокую степень управляемости, единство методологии и унификацию процессов».**

луга и Ярославль. В итоге у нас осталось всего два варианта — Ярославль и Череповец. После долгих обсуждений мы пришли к выводу, что Ярославль нам интереснее.

Чем он перевесил? Во-первых, реализация проекта на так называемой «brownfield-территории» (то есть с уже существующими промышленными объектами, которые входят в холдинг) означает неизбежное ориентирование операционной работы будущего центра именно на то предприятие, которое находится в этом городе. Если бы мы разместили ЕЦО в Череповце, это помешало бы поменять процессы комбината, поскольку те же сотрудники на тех же рабочих местах продолжали бы выполнять свои обязанности, не подстраиваясь под нововведение.

Когда же проект реализуется на «greenfield» (любой город, не являющейся точкой присутствия компании), людям гораздо легче адаптироваться к изменениям в процессах. Кроме того, Ярославль находится близко от Москвы, это высокосоциальный, развитый город с населением чуть более 600 тысяч человек, в нем есть несколько университетов. Но, пожалуй, важнее всего то, что город расположен достаточно удобно для всех трех предприятий.

### Четкость и унификация

Проект внедрения ЕЦО, как и любой другой проект, состоял из нескольких ключевых этапов. Прежде всего мы провели планиро-

вание. Параллельно с выбором города мы разработали концепцию центра. То есть определили иерархию процессов, прописали, какие из них переходят полностью в ЕЦО, а какие остаются на местах, определили приблизительную численность центра.

На этом этапе основная сложность заключалась, пожалуй, в том, чтобы понять, какие именно процессы оставить на местах. Ведь, централизуя учетную функцию, вы, как правило, еще ее и модифицируете. Эта модификация связана с существованием определенного объема обязанностей, который должны выполнять соответствующие службы на местах, чего по факту не происходит. К примеру, закупщики часто не контролируют свои процессы от начала до конца, в том числе не управляют кредиторской задолженностью (исторически это было отдано в бухгалтерию), что неверно. Поэтому при централизации функций у сотрудников смежных служб возникает негативное отношение к проекту — они считают, что им просто навязывают новый функционал.

Другая сложность была связана с определением целевой численности персонала на местах. Любой функциональный директор при осуществлении крупных проектов, меняющих и сокращающих объемы работ, всегда настаивает на сохранении количества сотрудников своего департамента. В результате индивидуальных переговоров с каждой бизнес-единицей нам удалось найти устраивающее всех решение.

На следующей фазе проекта — реализации — мы провели описание бизнес-процессов. Каждый из примерно 200 процессов учетной функции был графически отображен в MS Visio, включая каждый этап, исполнителей этапов и инструментов исполнения (SAP, иная система, вручную и т.д.). Кроме того, были прописаны сферы ответственности сотрудников: какой функционал выполняет тот или иной человек в Едином центре, какие обязанности у специалиста на месте. Далее мы сформулировали соподчинение бизнес-процессов друг другу, обрисовали последовательность действий в разных ситуациях. Одним словом, составили карты процессов. Это было необходимо по двум причинам. Во-первых, требовалось одинаково системно подходить к тому, что происходит на предприятиях. Во-вторых, благодаря проделанной

работе мы смогли получить идентичный для всех клиентов договор об уровне обслуживания. Поясню: при одинаково работающих на каждом предприятии процессах с идентичными этапами, одинаковом вовлечении служб (бухгалтерия, финансовые отделы, смежные службы и фронт-офисы) и т.д. договор об уровне обслуживания (service level agreement, SLA) также должен быть подобным для всех клиентов. Это принципиально важный момент. В противном случае придется поддерживать разнородные контракты, что неизбежно ухудшит возможности управления договорами, управления качеством и измерения KPI.

### Релокация сотрудников

Как уже было упомянуто, при создании центра перед нами стояла цель — оптимизировать численность персонала до утвержденного руководством количества. Нам нужно было достичь цифры в 90 человек, уменьшив существующую численность сотрудников почти в два раза. Мы достигли этого показателя, как и планировалось, к 1 июля 2010 года. Распределение произошло следующим образом: 65 работников составили штат созданного Единого центра, а 25 остались на местах в бухгалтериях трех предприятий.

При формировании штата центра мы исходили из того, что его костяк составят специалисты предприятия «Воркутауголь». Это было наилучшее решение, поскольку ERP-система там функционировала уже больше года, и персонал освоил работу в ней. И именно эти люди первоначально должны были нести на своих плечах основную нагрузку. Переезд специалистов проходил в два этапа — в сентябре и ноябре. Параллельно в октябре и ноябре мы набирали работников непосредственно в Ярославле, и к концу 2009 года штат Единого центра обслуживания был полностью укомплектован.

Замечу, что переезд сотрудников из Воркуты имел свои особенности. Разумеется, у тех, кто переезжает на место работы в другой город, всегда есть ожидания, которые порой невозможно удовлетворить. В первую, сентябрьскую, «волну» переезда попали специалисты уровня начальников отделов. С каждым из них мы проводили персональные переговоры, предлагали индивидуальные компенсационные пакеты. Вторая волна — это предложения чуть выше рынка (мы понимали, что необходимо помочь людям с

арендой жилья). В общем количестве сотрудников центра «приезжих» с наших предприятий оказалось около 30.

### Бюджетно и быстро

Первый месяц промышленной эксплуатации Единого центра мы прошли в декабре 2009 года на предприятии «Воркутауголь». А в январе 2010 года запустили его уже в полном объеме на всех трех предприятиях. За восемь месяцев, которые были отведены под глобальный проект, нам удалось полностью его реализовать. Заработал не только ЕЦО, были запущены и ERP-системы в «Карельском окатыше» и «Олконе». К слову, нам также удалось закрыть первый квартал 2010 года в корпоративные сроки.

В то же время жесткие рамки финансирования проекта (изначально рассчитанный бюджет был согласован примерно в половинном объеме) не позволили нам выстроить отдельно систему электронного архива. Но даже несмотря на это, мы не потеряли в качестве. Архив был реализован на базе нашей ERP-системы, для чего мы воспользовались ее внутренними инструментами.

### Без потери качества

Главные результаты нашего проекта заключаются в том, что мы достигли поставленных перед нами целей: оптимизировали численность персонала и убрали возможное дублирование функций. Кроме того, часть этих функций мы передали на места, вернув соответствующим службам их обязанности.

Помимо этого, мы получили более высокую степень управляемости, единство методологии, унификацию процессов. И теперь мы понимаем, что любое действие в рамках переданного функционала на каждом из трех предприятий будет проходить по одинаковому сценарию. Благодаря всему перечисленному мы улучшили и свою операционную эффективность.

Немаловажно и то, что мы не потеряли качество процессов и работы в целом. Впрочем, и раньше качество обработки документов в компании было на весьма высоком уровне — процент ошибок измерялся 1-2%. Это своего рода зеркальная зависимость — чем лучше в организации выстроены внутренние процессы, тем целесообразнее запускать центры обслуживания. ■

## Как автоматизация позволила компании АBB оптимизировать обработку счетов к оплате в мировом масштабе

Ежегодно компания АBB получает миллионы счетов в разных странах мира. Руководство осознало, что продолжать обрабатывать их вручную нецелесообразно. Чтобы увеличить эффективность и степень стандартизации процесса работы со счетами, а также повысить его прозрачность, было решено воспользоваться автоматизированной системой обработки счетов компании Basware.

**К**омпания АBB, мировой лидер в области энергетики и технологий автоматизации для коммунального сектора и промышленности, ежегодно получает и обрабатывает миллионы счетов в разных странах мира. Отслеживание всех этих счетов и управление их обработкой было трудоемким процессом, отнимавшим немало времени. В целях стандартизации процессов и повышения эффективности компания решила создать Общие центры бухгалтерского обслуживания (ОЦБО) для каждой из стран под руководством Головного общего центра бухгалтерского обслуживания (Головной ОЦБО). Одновременно компания вступила на путь дальнейшей автоматизации операций со счетами к оплате.

В ОЦБО ряда стран мира, помимо обработки счетов к оплате, также осуществлялись операции со счетами к получению, общий бухгалтерский учет и учет основных средств. В настоящее время ОЦБО работают в 34 странах. Стремясь к повышению эффективности обработки счетов, АBB провела тщательную оценку решений автоматизации этого процесса и, при участии нескольких своих подразделений из разных стран мира, выбрала решение Basware в качестве наиболее предпочтительного.

«Мы уже использовали решение Basware в ряде стран, и оно неизменно приносило ощутимые результаты», - рассказывает Петер Йонссон, вице-президент группы. - «Нас особенно впечатлила способность Basware подключаться к нескольким ERP-системам. Помимо этого, многоязыковые и мультивалютные возможности решения, наряду с опытом работы Basware на мировой арене, имели для нас исключительную важность, учитывая международный характер нашей организации».



Петер Йонссон,  
вице-президент Группы АBB

Так, например, в швейцарском подразделении АBB (ABB Switzerland) до внедрения Basware 380 000 счетов ежегодно обрабатывалось преимущественно вручную. Как правило, счета вручную заносились в ведомость счетов закупок, после чего направлялись соответствующему адресату внутри компании. Затем они проверялись и утверждались, передавались в отдел работы со счетами к оплате по внутренней почте, обрабатывались, выверялись, а затем проводились и архивировались - также вручную. Чтобы эти процессы стали проще, быстрее и эффективнее, компания решила централизовать бухгалтерские операции всех 14 швейцарских бизнес-единиц в один Общий центр бухгалтерского обслуживания, а затем внедрить решение автоматизации обработки счетов Basware. Basware и АBB Switzerland совместно разработали архитектуру системы с учетом процессов и требований АBB, при этом Basware привнесла в неё передовые методики работы. Basware выполнила конфигурацию



системы таким образом, чтобы обеспечить её интерфейс с SAP-системами компании. Только в Швейцарии решение Basware применяют 4000 пользователей.

«Мы смогли развернуть проект, соблюдая намеченный график и требования бюджета, и наше сотрудничество с консультантами Basware оказалось успешным. Нас до сих пор обслуживает все тот же координатор, и подобная последовательность заслуживает уважения. Наш координатор в Basware всегда делает все возможное для нашего активного участия в процессе, и служба поддержки

**«Нас особенно впечатлила способность Basware подключаться к нескольким ERP-системам. Помимо этого, многоязыковые и мультивалютные возможности решения и опыт работы Basware на мировой арене, были очень важны для нас, учитывая международный характер нашей организации».**

клиентов организована на исключительном уровне», - говорит Клаус Мартин, менеджер по работе со счетами к оплате и менеджер проекта Basware из ABB Switzerland.

В настоящее время решение Basware используется для сканирования счетов закупок, проверки отсканированных данных и занесения счетов в систему автоматизации обработки счетов Basware за один шаг, что вдвое сокращает время первичной обработки. После сканирования счета поступают в систему и автоматически уходят на проверку и утверждение, а затем отправляются в ERP-систему на оплату. Решение Basware позволяет ABB Switzerland применять сквозные электронные процессы, а также обеспечивает эффективность и надежность.

«Благодаря использованию Basware время первичной обработки всех счетов закупок сократилось более чем в два раза. Электронное считывание содержащихся в счетах данных позволяет сократить не только уходящее на это время и трудозатраты, но и источники возможных ошибок. А также, благодаря широким возможностям составления отчетов, все данные по счету всегда под рукой, и есть возможность выполнить подробный анализ затрат», - добавляет Мартин.

## Глобальный рост производительности и оптимизация процессов

Гибкость системы автоматизации обработки счетов Basware, а также её способность адаптироваться к местным вариациям стандартного процесса работы со счетами к оплате ABB, позволили компании на данный момент внедрить решение в 18 странах мира – в том числе в Швейцарии, России, Китае и Японии. В ближайшие два года внедрение предполагается и в ряде других стран.

«Рост наглядности и эффективности, который обеспечивает автоматизация обработки счетов, делает её привлекательным решением для стран не только с высокой, но и с низкой стоимостью труда, таких как Китай и Египет», - полагает Йонссон.

Внедрение передовых методов и использование решения автоматизации для ежегодной обработки миллионов счетов принесли ABB значительные преимущества и рост производительности.

Решение автоматизации обработки счетов позволило ABB сопоставлять счета с заказами на покупку (ЗП), и ряд стран уже приходит к полностью автоматизированной сквозной обработке 60% счетов. С момента внедрения решения ABB достигла значительного роста производительности при обработке счетов и получила возможность ежегодно охватывать большее их количество.

Компания также использует решение автоматизации счетов Basware для принятия решений в области бизнеса, например в сфере отношений с поставщиками. Теперь ABB стало проще анализировать базу поставщиков и определять, каких поставщиков следует привлечь к переходу на электронные счета.

## Впереди – непрерывная оптимизация процесса

Петер Йонссон и его команда ищут пути постоянной инновации и усовершенствования процессов работы со счетами к оплате.

Вот что говорит об этом Йонссон:

«Мы стремимся к дальнейшей стандартизации операций со счетами к оплате и к достижению еще более высоких уровней автоматизации. Мы постоянно работаем с Basware над внедрением лучших практик работы со счетами, чтобы обрабатывать их максимально эффективно, извлекая серьезные выгоды для бизнеса». ■



## Сервисный центр как консультант

Многие крупные компании сейчас стремятся оптимизировать работу своей бухгалтерии, организуя общие центры обслуживания. Эффективный ОЦО может выйти за рамки транзакционных функций и расширить свою зону ответственности, выступив в качестве внутреннего консультанта, партнера бизнеса. Однако это требует серьезной подготовки и, прежде всего, изменений в организационной структуре и кадровой работе.

Текст: **Наталья Виноградова**, заместитель финансового директора Procter & Gamble

**К**рупные компании — как за рубежом, так и в России — активно занимаются повышением эффективности своей инфраструктуры, в том числе и бухгалтерских услуг. Для организаций, ведущих большой объем операций, создание единых сервисных центров позволяет одновременно повысить качество и снизить стоимость ведения бухгалтерского учета. Единая сервисная служба также дает возможность принципиально расширить диапазон финансовых услуг, предоставляемых бизнесу.

Компания «Проктер энд Гэмбл» — не исключение. Российский бухгалтерский сервисный центр открылся в ноябре 2008 года после перехода компании на глобальную платформу SAP. В нем работают около 170 сотрудников, которые обслуживают все юридические лица холдинга в России, Украине и Казахстане.

С самого начала нашей работы мы не ограничивали себя исключительно транзакционными функциями. Расширение и усложнение функционала сервисного центра позволяет ему не только играть обслуживающую роль, но и выступать в качестве консультанта, партнера для бизнеса. Однако это требует серьезной подготовки и, прежде всего, изменений в организационной структуре и кадровой работе. Ведь роль партнера предполагает наличие высококвалифицированного персонала, понимающего нужды бизнеса и способного разговаривать с ним на одном языке. Другая,

**«С самого начала нашей работы мы не ограничивали себя исключительно транзакционными функциями. Расширение и усложнение функционала сервисного центра позволяет ему не только играть обслуживающую роль, но и выступать в качестве консультанта, партнера для бизнеса».**

тоже очень важная составляющая — внедрение новых технологий. Благодаря им мы можем предложить бизнесу принципиально новый уровень поддержки, — новые отчеты, доступ к данным, аналитику — который не могла бы предоставить традиционная бухгалтерия.

Очень существенную роль в налаживании партнерских отношений между сервисным центром и бизнесом играет группа LCO — Local Compliance Organization. Это не совсем стандартная для сервисного центра функция. Необходимость ее создания стала очевидна, когда по мере интеграции предприятий в центр объем запросов от бизнеса, касающихся требований бухгалтерского, налогового и валютного законодательства, значительно возрос. А от нас понадобились ответы и формирование позиции по широкому кругу вопросов. Вторая, и не менее важная, причина была внутреннего

характера. С ростом центра возникла необходимость в единой методологической группе, которая разъясняла бы его подразделениям требования законодательства в различных нестандартных ситуациях и проводила внутреннее консультирование. Традиционно этим занималась налоговая группа сверх своей основной работы. Однако со временем стало понятно, что совмещать консультационные обязанности с оперативными непродуктивно, поскольку основная обязанность этого подразделения — подготовка отчетности, и ей всегда отдается приоритет. Консультациям, наоборот, не уделялось должного внимания. В итоге мы приняли решение выделить отдельную группу, для которой консультации и методологическая поддержка стали бы основными функциями.

Группа LCO немногочисленна — в ней всего несколько человек, но именно она наиболее активно представляет наш центр перед внутренними и внешними клиентами.

Результаты работы группы превзошли наши ожидания. Были успешно осуществле-

ны проекты по реорганизации документооборота в области расчетов с сотрудниками и учета рекламных материалов, а также целый ряд других, позволивших значительно снизить налоговые потери. Разработаны методические рекомендации по сложным вопросам учета. Сейчас активно идет работа по внедрению новой автоматизированной системы проверки и хранения контрактов.

Самое главное для нас — не стоять на месте. Мы уже полностью централизовали бизнесы компании в России, но наша задача заключается не просто в обеспечении надежного качества операций. Мы постоянно

«С ростом центра возникла необходимость в единой методологической группе, которая разъясняла бы его подразделениям требования законодательства в различных нестандартных ситуациях и проводила внутреннее консультирование. Традиционно этим занималась налоговая группа сверх своей основной работы».

#### Основные задачи группы LCO

- проверка новых контрактов и проектов, затрагивающих бухгалтерский учет;
- обеспечение их соответствия налоговому и бухгалтерскому требованиям;
- консультирование отдела закупок;
- участие в переговорах с поставщиками;
- разработка простых и четких инструкций для других подразделений ОЦО;
- ежеквартальный анализ налоговых потерь для финансовых менеджеров;
- выявление источников потерь и неэффективных процессов;
- ведение проектов по сокращению потерь;
- оказание поддержки и консультирование по новым проектам — помощь в избежании налоговых рисков.

ищем новые области, в которых наши знания и опыт могли бы поднять качество операционной работы на новый уровень и повысить эффективность бизнеса.

В этой работе мы, прежде всего, опираемся на мнение наших клиентов и их пожелания. Ежемесячно нами проводятся встречи с финансовым руководством наших предприятий, на которых мы узнаем их точку зрения о качестве наших услуг и возможности их улучшения. Ежегодно мы также проводим формальный опрос наших основных клиентов и, в том числе, проговариваем, какие новые виды сервиса и поддержки они хотели бы от нас получить.

Один из основных рисков для сервисного центра таков: в погоне за стандартизацией можно обезличить сервис, сделать его формальным и негибким. Крайне трудно быть настоящим партнером, если ты не знаешь, чем живет твой клиент, что для него важно и приоритетно, каковы его проблемы. Поэтому мы стараемся, чтобы наши сотрудники регулярно выезжали на обслуживаемые предприятия, встречались вживую со своими основными контрагентами и обсуждали общие проблемы. ■



## Автоматизация обработки первичной бухгалтерской документации: где сэкономить?

17-18 марта 2011 года состоялся Форум финансовых директоров ритейла Retail CFO 2011, организованный порталом CFO-Russia. Одним из партнеров мероприятия выступила корпорация Basware, ведущий разработчик решений для автоматизации финансовых процессов.

С докладом «Автоматизация обработки первичной бухгалтерской документации. Где сэкономить?» в рамках форума выступил директор по продажам российского представительства компании Basware Максим Андрианов. По его мнению, пока бухгалтеры вручную осуществляют большинство операций со счетами, счетами-фактурами и заказами, компании обречены на задержки по платежам и отчетности, «авралы» в конце каждого квартала, а также неоправданно высокие расходы на обработку финансовой документации.



Максим Андрианов представил программное решение Basware Invoice Automation (автоматизация обработки счетов на оплату), способное обеспечить полную прозрачность и контроль над финансовыми процессами в компании. Решение позволяет сократить временные затраты на проверку и исправление ошибок в документах, как минимум, в два раза (с 6,7 до 2,6 минут на проверку и выявление ошибок, и с 5,8 до 3,5 минут на исправление всех неточностей в одном документе). В сравнении с ручной обработкой первичной финансовой документации автоматизированное решение позволяет достичь 60% экономии трудозатрат и увеличить скорость обработки документов в пять раз. Возврат инвестиций во внедрение данной системы не превышает 12 месяцев.



«Отказ от ручной обработки документов позволяет компаниям достичь сразу нескольких важных конкурентных преимуществ — упростить процесс управления кредиторской задолженностью, взять под контроль бухгалтерский документооборот, обеспечить прозрачность финансовых процессов и добиться существенной экономии ресурсов», — отметил Максим Андрианов. ■



# Basware – мировой лидер в области автоматизации процесса «от закупки до платежа»

Наша цель — разработка решений, которые полностью отвечают требованиям наших клиентов и способствуют успеху их бизнеса. Компания Basware, основанная в 1985 г., является лидером в данной области — это свыше 1 000 000 конечных пользователей и более чем двадцатилетний опыт разработки финансового программного обеспечения. Более 1500 организаций государственного и частного сектора доверили **Basware** автоматизацию своих финансовых процессов.

Простое в использовании программное обеспечение, оперативное внедрение и эффективная поддержка делают решения **Basware** оптимальным вариантом для автоматизации обработки финансовых операций, критически важных для ведения бизнеса в современных условиях.

## Ключевые сведения

- Основана в 1985 году
- Котируется на фондовой бирже NASDAQ OMX Helsinki Ltd с 2000 года
- Головной офис в Финляндии
- 12 дочерних предприятий в Европе, США и Азиатско-Тихоокеанском регионе
- Более 900 сотрудников
- Более 70 партнеров, предоставляющих решения Basware «под ключ» в более чем 30 странах
- 1 000 000 конечных пользователей в более чем 60 странах мира
- Чистая выручка от продаж в 2010 г. – 103 миллиона евро

**basware**

[info.ru@basware.com](mailto:info.ru@basware.com)  
[www.basware.ru](http://www.basware.ru)

## Россия

119121 Москва 4-й Ростовский пер., д. 1 стр. 2  
БЦ «Дом Хельсинки»  
тел. (499) 248 16 73  
факс (499) 248 06 58