



## Крупнейшая книготорговая компания России «Топ-Книга» повышает эффективность бизнеса за счет перехода к системе управления по целям на основе Oracle Enterprise Planning and Budgeting

### ООО «ТОП-КНИГА»

ООО «ТОП-КНИГА» - крупнейшая книготорговая компания России с развитой розничной сетью, включающей в себя свыше 350 собственных магазинов «Книгомир» и «Пиши-Читай», 54 магазин - партнер (франчайзинг), 25 cash & carry «Литера», 13 гипермаркетов «Лас-Книгас» в 194 городах России. К 2008 году планируется увеличение числа торговых объектов до 900. ТОП-КНИГА присутствует в 60 субъектах Российской Федерации из 88, имеет развитую логистическую инфраструктуру, обслуживает около 1100 оптовых клиентов.

Доля компании составляет более 6% на российском розничном рынке, при этом в Сибири доля компании заметно выше (примерно 15%). Оборот компании за 2006 г. составил более \$200 млн. Обороты ближайшего конкурента в несколько раз меньше оборотов ТОП-КНИГИ. По прогнозам компании, к 2008 г. доля ТОП-КНИГИ может достичь 15-20% книжного рынка России. В настоящий момент в компании работает свыше 5500 человек

#### О компании Deloitte

Компания Делойт является одним из мировых лидеров в сфере аудиторских услуг, налогового, юридического и управленческого консалтинга. В настоящий момент в компании Делойт СНГ работает сплоченная команда, состоящая из более чем 2500 профессионалов, обладающих колоссальным опытом работы.

Наши решения в области информационных технологий позволяют системно решать задачи повышения операционной и финансовой эффективности наших клиентов, укрепляя их конкурентные преимущества и позволяя реализовать долгосрочные стратегические цели руководства. Одним из направлений деятельности компании Делойт является внедрение и поддержка бизнес-приложений.

### Стремление к совершенству системы управления

Существующая бизнес-модель опиралась на предпринимательскую культуру и обеспечила Компании лидирующие позиции в торговле печатной продукцией, однако по мере роста бизнеса Компания столкнулась со снижением операционной эффективности в ряде областей. Почему одни торговые объекты более успешны, чем другие? Почему численность персонала в ряде регионов опережает рост доходов? Как сделать затраты региональных офисов более прозрачными и контролируруемыми? Как привить культуру ответственности за финансовый результат на всех уровнях организации? Эти и другие вопросы потребовали радикальных изменений в модели оперативного управления. Возникла необходимость в смене инструментов управления, чтобы в конечном итоге обеспечить интенсивный и вместе с тем управляемый рост.

В результате руководство компании приняло решение о проведении комплексного проекта по построению системы управления, ориентированной на цели, который включает следующие этапы:

- разработка системы ключевых показателей эффективности для руководителей всех уровней;
- построение системы планирования и бюджетирования, привязанной к целям;
- внесение изменений в систему учета для обеспечения контроля фактических значений и соответствия международным стандартам учета;



- создание системы мотивации менеджеров, связанной с достижениями заданных показателей.

### Ключевые результаты

- Система развернута во всех подразделениях компании.
- Географически система охватывает все федеральные округа РФ и функционирует в 9 часовых поясах
- Общее число пользователей составляет порядка 150 человек – это руководители структурных подразделений компании.
- Бюджетную кампанию 2007 года Топ-Книга осуществляла уже с использованием разработанной системы.
- Руководители на местах получают реалистичные цели, согласованные со стратегией развития компании и возможностями своих структурных подразделений
- Упрощен процесс сбора и согласования бюджета, сократились сроки подготовки бюджета, повысилась бюджетная дисциплина
- Появились новые возможности для анализа бюджетной информации в разных аналитических разрезах
- Появилась возможность автоматизированной загрузки фактических данных в форматах, требуемых для целей контроля исполнения бюджета
- Система мотивации персонала жестко и прозрачно связана с результатами деятельности структурных подразделений компании
- Опыт и квалификация специалистов Заказчика, принимавших участие в проекте, позволят компании самостоятельно осуществлять дальнейшую поддержку работы системы и развивать ее функционал в соответствии с новыми потребностями бизнеса

В качестве основной цели проекта, руководителями компании было сформулировано требование по созданию комплексной системы управления компанией, включающей систему управления по целям для всех руководителей основных подразделений. Также система должна была обеспечивать планирование и бюджетирование в неразрывной связи с установленными целями. Для повышения ответственности менеджеров требовалось создание системы мотивации. Кроме того, разработанная система должна обеспечивать анализ плановой и фактической информации в заданных аналитических разрезах для принятия управленческих решений.

В числе прочих, были обозначены цели:

- доведение до руководителей на местах понятных и согласованных целей;
- усиление контроля над результатами деятельности структурных подразделений;
- обеспечение руководителей компании достоверной и полной информацией для принятия управленческих решений;
- повышение уровня детализации бюджетной информации;
- организация бюджетного процесса всей компании в единой информационной среде;
- упрощение администрирования бюджетного процесса и сокращения сроков подготовки бюджета.

### Почему Oracle?

В качестве информационной системы поддержки указанных процессов была выбрана система Oracle Enterprise Planning and Budgeting. При выборе решения в первую очередь оценивалось наличие функциональности, требуемой для реализации системы управления по целям для Топ-Книги. В данном случае такие сильные стороны, как реальная поддержка бизнес-процессов, обеспечение предоставления гибкого доступа к данным и функциям системы и масштабируемость, оказали существенное влияние на выбор системы.

В компании Топ-Книга уже была внедрена система Oracle JD Edwards EnterpriseOne, поэтому решение об использовании системы Oracle EPB было принято как

стратегическое, с учетом оптимальной совокупной стоимости владения (ТСО).

Также концепция Oracle Corporate Performance Management гарантировала возможность дальнейшего развития системы управления компанией, позволяя создать полный комплекс для решения управленческих задач на единой платформе Oracle Enterprise Foundation.

### Выбор компании-партнера Oracle: почему Deloitte?

Компания Делойт была выбрана в результате проведения открытого конкурса. Топ-Книга уже имела опыт работы с Делойт по проектам внедрения ERP системы Oracle JD Edwards EnterpriseOne и диагностики цепочки поставок. Обладая богатым опытом выполнения аналогичных проектов, Делойт предложил комплексное решение, обеспечивающее максимальный эффект. Данное решение включало методологию

планирования и бюджетирования, систему ключевых показателей деятельности, реализацию изменений в существующей системе учета для ведения учета по МСФО и обеспечения требуемых аналитических разрезов, систему мотивации, поддерживающую новую модель управления и практическую реализацию всей модели в информационной системе. Компания Делойт продемонстрировала команду профессионалов, обладающую достаточными знаниями и опытом, чтобы взять на себя ответственность за результат проекта в целом, обеспечив при этом высокое качество результатов по каждому из перечисленных направлений работ.

## **Реализация проекта внедрения**

В ходе реализации проекта были разработана новая финансовая структура компании, а также определены наборы бюджетов и КПЭ для каждого центра ответственности – таким образом, ответственность была закреплена за каждым руководителем.

Были разработаны методики бюджетного управления и управления по КПЭ, а также мотивационная политика для руководителей всех уровней. Для реализации поставленных целей было выполнено внедрение системы Oracle Enterprise Planning and Budgeting.

При внедрении Oracle EPB в систему были заложены методики управления по целям.

Для обеспечения прозрачной связи между результатами работы руководителя и его вознаграждением, в системе были реализованы так называемые «бонусные карты», в соответствии с которыми каждый, руководитель может оценить размер своего вознаграждения при планировании результатов работы своего подразделения. Бонусные карты также используются при выплате вознаграждения за фактические результаты работы руководителя в зависимости от степени достижения установленных целей.

Проект выполнялся по схеме «время и материалы». В результате эффективного управления совместной проектной командой, была достигнута существенная экономия от первоначальной оценки бюджета.

Для реализации проекта была сформирована совместная команда сотрудников Топ-Книги и Делойт. Общая численность команды составила 22 человека. Проект стартовал в феврале 2006 года, общая продолжительность проекта составила 11 месяцев. В проекте было создано 5 направлений «КПЭ», «Бюджетирование», «Учет», «Мотивация», «Информационная система».

В рамках проекта были разработаны:

- новая финансовая структура компании;
- методики бюджетного управления и управления по КПЭ;
- учетные методики по международным стандартам;
- мотивационная политика премирования руководителей.

В рамках проекта также была внедрена информационная система Oracle Enterprise Planning and Budgeting и построены интерфейсы между системами Oracle EPB и Oracle JD Edwards EnterpriseOne для передачи фактических данных в систему управления.

Данный проект является одним из первых проектов по системе Oracle Enterprise Planning and Budgeting на территории СНГ

## **Основные результаты**

Компания радикально изменила модель оперативного управления за счет внедрения инструментов управления по целям. В ходе проекта была разработана методология планирования и бюджетирования, система ключевых показателей эффективности, реализованы изменения в существующей системе учета, внедрена система мотивации сотрудников, соответствующая новым принципам управления. В качестве инструмента для реализации системы управления используется Oracle Enterprise Planning and Budgeting.

Новая модель управления позволяет компании:

- перейти к персонифицированной ответственности за финансовый результат;
- транслировать стратегические цели в тактические и операционные на всех уровнях в организации;
- устанавливать четкую связь между целями и бюджетами подразделений и мобилизовать ресурсы компании на достижение четких стоимостных ориентиров;

- повысить ответственность и мотивацию менеджеров компании к достижению четко определенных, измеримых, достижимых целей.
- установить прозрачную связь между достижением целей и размером вознаграждения, которое получают руководители;
- сократить время и ресурсы, затрачиваемые на проведение бюджетной кампании: тратить время на анализ, а не на сбор информации;
- повысить качество управленческих решений за счет анализа как плановой, так и фактической информации, представленной в различных аналитических разрезах.

В ходе реализации проекта акционеры и руководство Компании осуществили успешный переход от предпринимательской к корпоративной модели управления. При сохранении высоких темпов роста была существенно повышена управляемость и прозрачность бизнеса. Менеджмент получил эффективный инструмент для управления деятельностью компании на каждом организационном уровне, что позволило не только сократить рутинные процедуры сбора информации, но также довести до своих подразделений четкие цели и осуществить оперативный контроль за их исполнением.

## Планы на будущее

Дальнейшими шагами может послужить развитие созданной системы управления по целям к созданию системы сбалансированных показателей.

---

### Oracle СНГ

119435, Россия, Москва,  
Саввинская наб., 15  
тел: +7 (095) 258 4180  
факс: +7 (095) 258 4190  
[oracle\\_ru@oracle.com](mailto:oracle_ru@oracle.com)

[www.oracle.com/ru](http://www.oracle.com/ru)

### Делойт СНГ

125009 Москва  
Деловой центр "Моховая"  
Россия, ул. Воздвиженка,  
д. 4/7, стр. 2  
Тел.: 7 (495) 787 0600  
Факс: 7 (495) 787 0601

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

### ООО «Топ-Книга»

630117, г. Новосибирск, ул.  
Арбузова 1/1

Тел.: (383) 336-10-32, 336-10-33,  
336-10-31

[office@top-kniga.ru](mailto:office@top-kniga.ru)