

**ОТРАСЛЕВОЕ  
РЕШЕНИЕ**

**mySAP ERP**



**РЕШЕНИЕ SAP ДЛЯ  
ОТРАСЛИ ПРОИЗВОДСТВА  
ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ  
ТОВАРОВ**

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP



## СОДЕРЖАНИЕ

<b>СКОРОСТЬ РЕАГИРОВАНИЯ И ТОЧНОСТЬ РЕШЕНИЙ – ФАКТОРЫ УСПЕХА НА САМОМ ДИНАМИЧНОМ РЫНКЕ</b> .....	3
<b>ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА</b> .....	4
<b>РЕШЕНИЕ SAP ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ: КЛЮЧЕВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ</b> .....	7
Бизнес-планирование и аналитика .....	7
Разработка и вывод продукта на рынок .....	9
Планирование продаж и товарооборота совместно с дистрибьюторами и розничными операторами .....	10
Планирование производства и потребностей в материалах .....	11
Управление закупочной деятельностью .....	12
Контроль выполнения производственных процессов .....	13
Производство по заказу клиента .....	13
Производство анонимного запаса на склад .....	13
Серийное производство .....	13
Производство с непрерывным циклом .....	13
Интеграции с АСУТП .....	14
Маркетинг и управление лояльностью потребителей .....	14
Управление каналами продаж и распределением товаров .....	16
Управление финансами и бухгалтерский учет .....	17
Управление персоналом .....	20
Учёт особенностей отрасли .....	21
Интеграционная платформа SAP NetWeaver .....	22
<b>АРГУМЕНТЫ ДЛЯ ПРАВИЛЬНОГО ВЫБОРА: ДОЛГОСРОЧНЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА</b> .....	24
<b>КОМПАНИЯ SAP – НАДЕЖНЫЙ БИЗНЕС-ПАРТНЕР</b> .....	34

## **СКОРОСТЬ РЕАГИРОВАНИЯ И ТОЧНОСТЬ РЕШЕНИЙ – ФАКТОРЫ УСПЕХА НА САМОМ ДИНАМИЧНОМ РЫНКЕ**

Российские производители товаров народного потребления переживают новый этап развития бизнеса. Население, почувствовав вкус к потреблению, тратит все больше, требуя при этом максимального разнообразия предложений и повышенного качества продуктов и услуг. В свою очередь, на рынке все активнее проявляют себя международные игроки. Завоевав сильные позиции в верхних ценовых сегментах, они стараются вытеснить независимых отечественных производителей из всех остальных сколько-нибудь прибыльных ниш.

У отечественных компаний есть предпосылки для успеха в конкурентной борьбе: они лучше знают своих потребителей, имеют возможности для работы в регионах, у них есть опыт организации и ведения бизнеса на нашем рынке. Ключевыми факторами успешной реализации этих преимуществ становятся точность и скорость. Точность при определении и выполнении стратегических и тактических задач, скорость реакции на изменения предпочтений потребителей и рыночные тенденции. Работа менеджмента компаний все больше напоминает работу хирурга, цена ошибки в работе которого невероятно велика.

Для работы в таких условиях необходимы адекватные масштабам задачи инструменты – для построения системы оперативного и точного управленческого учёта, централизованного планирования логистики и бюджетирования деятельности, координации цепочки поставок и оперативного контроля рентабельности отдельных брендов и каналов продаж.

Наиболее развитым, проверенным и широко используемым сегодня инструментом для управления предприятием является решение SAP для отрасли производства потребительских товаров. В данном документе представлено видение SAP текущей ситуации в отрасли и путей решения наиболее актуальных задач, стоящих перед менеджментом компаний. Мы надеемся, что информация о широких возможностях решения SAP и успехах, достигнутых нашими российскими и международными клиентами, послужит аргументом для дальнейшего рассмотрения возможностей взаимовыгодного сотрудничества с компанией SAP.

## ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

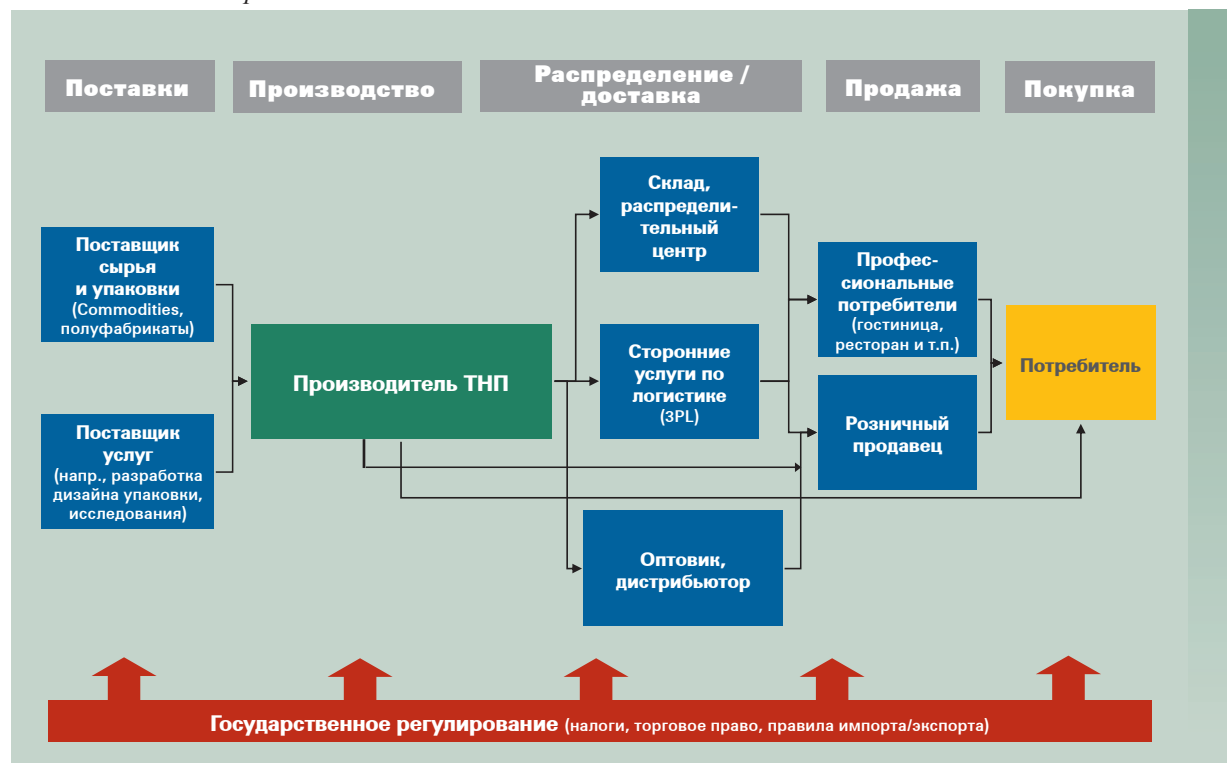
Производитель товаров народного потребления ведет бизнес в сложной экосистеме, включающей поставщиков сырья и упаковки, специализированные компании по оказанию профессиональных услуг, логистических и складских операторов, торговые сети и конечных потребителей, контролирующие органы.

Опыт работы SAP в отрасли позволяет выделить основные направления сил воздействия рынка на бизнес производителей, такие как:

- сокращение времени жизни продукта – изменчивость спроса;
- усиление влияния розничных сетей и оптовиков;
- ценовые войны между производителями;
- агрессивная маркетинговая политика международных компаний;
- быстрый износ основных фондов, необходимость постоянной модернизации;
- слияния и поглощения, активные изменения состава участников рынка.

Под влиянием рыночных сил компании вынуждены постоянно обновлять свою бизнес-модель, устанавливая новые стратегические цели. Выделяя ключевые инициативы менеджмента, следует отметить такие задачи, как постоянное снижение затрат, повышение прозрачности бизнеса, расширение каналов продаж. Успешная работа в этих направлениях позволяет существенно повышать стоимость компании: в сфере производства товаров народного потребления она связана в наибольшей степени именно с эффективными действиями персонала, а не с доступом к природным ресурсам или бюджетным средствам.

**Рисунок 1.** Структура взаимодействия в сфере производства и распределения товаров народного потребления.



**Таблица 1.** Стратегические цели компаний и средства их достижения.

Стратегические цели	Управленческие инициативы
Снижение затрат	<p>Экономия за счет эффекта масштаба:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• централизация процессов: закупки, сбыт, планирование и контроль инвестиций, нормирование производства;</li> <li>• консолидация и интеграция компаний в отрасли: поглощения, создание холдингов, сотрудничество в рамках пулов для решения отдельных задач для получения лучших условий поставок и более качественного обслуживания.</li> </ul> <p>Повышение эффективности производственных процессов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• повышение качества планирования производства и снабжения, обеспечение адресного контроля использования материалов на цеховом уровне;</li> <li>• учет затрат и прибыли по местам возникновения, процессам и продуктам;</li> <li>• внедрение современных технологий управления, таких как «бережливое производство» (Lean Management), концепция «Шесть сигм».</li> </ul> <p>Совместное бизнес-планирование и взаимодействие с розницей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• планирование логистики и объемов запасов в сети;</li> <li>• упрощение процедур взаимодействия и документооборота;</li> <li>• взаимодействие при разработке стратегии ценообразования и мерчандайзинга.</li> </ul>
Рост объемов продаж	<p>Эффективное управление брендом, прогнозирование спроса и ожиданий потребителей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• формирование и анализ данных репрезентативных групп;</li> <li>• сквозная система анализа спроса, обеспечивающая прозрачность динамики розничных продаж.</li> </ul> <p>Количественная оценка и постоянный анализ эффективности каналов продаж:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• оценка пропускной способности каналов, стоимости их обслуживания и рентабельности работы по каждому из них.</li> </ul>

Стратегические цели	Управленческие инициативы
Повышение прозрачности бизнеса	<p>Обеспечение финансовой прозрачности деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечение внешних и внутренних пользователей отчетности актуальной и исчерпывающей информацией о рентабельности бизнеса в целом и по отдельным направлениям деятельности;</li> <li>• прозрачность использования инвестиционных и оборотных средств подразделениями и филиалами.</li> </ul> <p>Обеспечение информационной прозрачности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• подготовка необходимых данных для принятия своевременных и качественных управленческих решений;</li> <li>• источники формирования данных должны быть прозрачны, а информационная система должна содержать средства анализа данных.</li> </ul> <p>Обеспечение организационной прозрачности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• прозрачная для персонала система полномочий и ответственности, а также контроля эффективности выполнения работ;</li> <li>• прямое, функциональное и проектное подчинение и ролевые полномочия.</li> </ul>
Обеспечение устойчивости и гибкости бизнеса	<p>Гибкость процессов и быстрая реакция на внешние изменения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• построение гибкой системы бизнес-процессов и ее адаптация к изменениям рыночной конъюнктуры;</li> <li>• минимизация временных и финансовых затрат на адаптацию регламентных процедур и информационных систем к изменениям внешних условий.</li> </ul>

Как увеличить маржу прибыли, не повышая цену продукта? Как повысить эффективность управления запасами и сократить объемы страховых остатков в логистической сети? Как максимально использовать возможности каналов продаж? Отвечая на эти и другие актуальные вопросы, компания SAP представляет решение для производителей товаров народного потребления, преимущества, получаемые при его использовании, и опыт успешных проектов в разных по масштабу компаниях по всему миру.

В решении SAP для производителей потребительских товаров обобщен и реализован опыт решения задач, стоящих перед отраслью сегодня. Охватывая всю цепочку создания стоимости в производстве товаров народного потребления, решение позволяет ставить конкретные бизнес-цели в каждой из областей управления и контролировать их выполнение на уровне ключевых показателей.

Мы надеемся, что лучшие практики ведения бизнеса, реализованные в решении SAP, станут убедительным аргументом в пользу выбора решения SAP в качестве инструмента создания и удержания конкурентных преимуществ отечественных компаний.

## **РЕШЕНИЕ SAP ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ: КЛЮЧЕВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ**

Возможности решения SAP для производителей товаров народного потребления охватывают весь комплекс управленческой деятельности: от разработки стратегии компании и планирования портфеля продуктов до контроля производственных процессов на цеховом уровне. Функциональный состав решения показан на рис. 2.

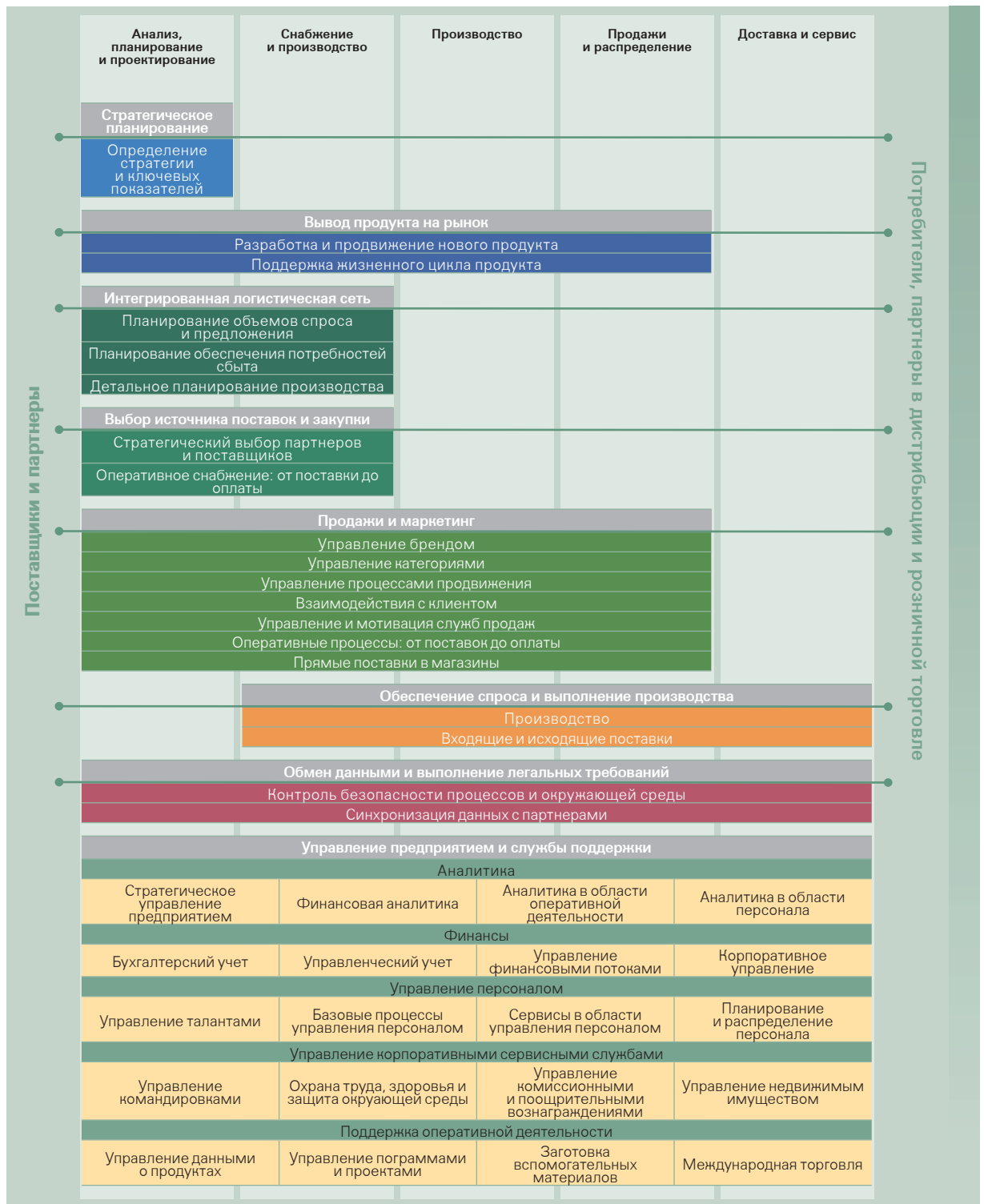
Комплексный подход к управлению, реализованный в решении SAP, обеспечивает интеграцию процессов и непротиворечивость данных, позволяет компании получить максимальный эффект от использования информационных технологий. При этом программа развертывания решения на конкретном предприятии может быть разработана с учетом приоритетных задач менеджмента и наиболее актуальных вопросов, требующих ответа со стороны информационных служб компании.

### **БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ И АНАЛИТИКА**

Определение стратегии компании и бизнес-планирование – начальный этап формирования эффективной системы управления. Решение SAP позволяет не только сформулировать долго- и среднесрочные цели и задачи бизнеса, но и использовать структуру ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI) для контроля соответствия развития компании разработанной стратегии. Интеграция инструментов стратегического планирования с финансовыми и логистическими компонентами решения SAP позволяет использовать оперативные данные для обработки и экстраполяции, консолидировать данные для планирования «снизу вверх» и распределять целевые показатели по подразделениям «сверху вниз».

Помимо поддержки функций управления ключевыми показателями и финансового анализа, решение SAP предоставляет специальные возможности для производства товаров народного потребления, такие как планирование и управление ассортиментным рядом и проектирование сети товарооборота, планирование маркетинговых программ и кампаний, контроль их эффективности на основе показателей продаж. Анализируя данные потребительских предпочтений, сезонные колебания объемов продаж, решение позволяет прогнозировать продажи по категориям товаров и управлять категориями на основе данных прогнозов и планирования.

**Рисунок 2.** Карта решения SAP для производителей товаров народного потребления.



## РАЗРАБОТКА И ВЫВОД ПРОДУКТА НА РЫНОК

Современный потребитель быстро меняет вкусы, ориентируясь на новые технологии и новые бренды. В этих условиях производителям необходимо как можно быстрее вывести новый продукт на рынок, сокращая путь от идеи до товара на полке магазина. Для успешной работы на быстроменяющемся рынке компаниям необходим инструмент управления, способный упростить развитие идеи, превратить идею в новый продукт и запустить продукт в производство в сжатые сроки. Кроме того, необходимо постоянно контролировать качество выпускаемых продуктов, поддерживая его на уровне, необходимом для удовлетворения потребностей покупателей.

Решение SAP охватывает весь цикл проектно-ориентированной деятельности по выводу продукта на рынок: от оценки идей и отбора наиболее перспективных из них до серийного производства товара (рис.3). Это решение помогает оптимально использовать современные технологические новинки, оперативно выполнять проектирование продукции, разрабатывать и выводить на рынок новые качественные продукты. Его сущность – объединение сотрудников единым информационным полем и создание единого, замкнутого бизнес-процесса, охватывающего весь жизненный цикл продукта.

**Рисунок 3.** Контроль процессов проектирования и вывода продукта на рынок в решении SAP – от идеи к реализации.



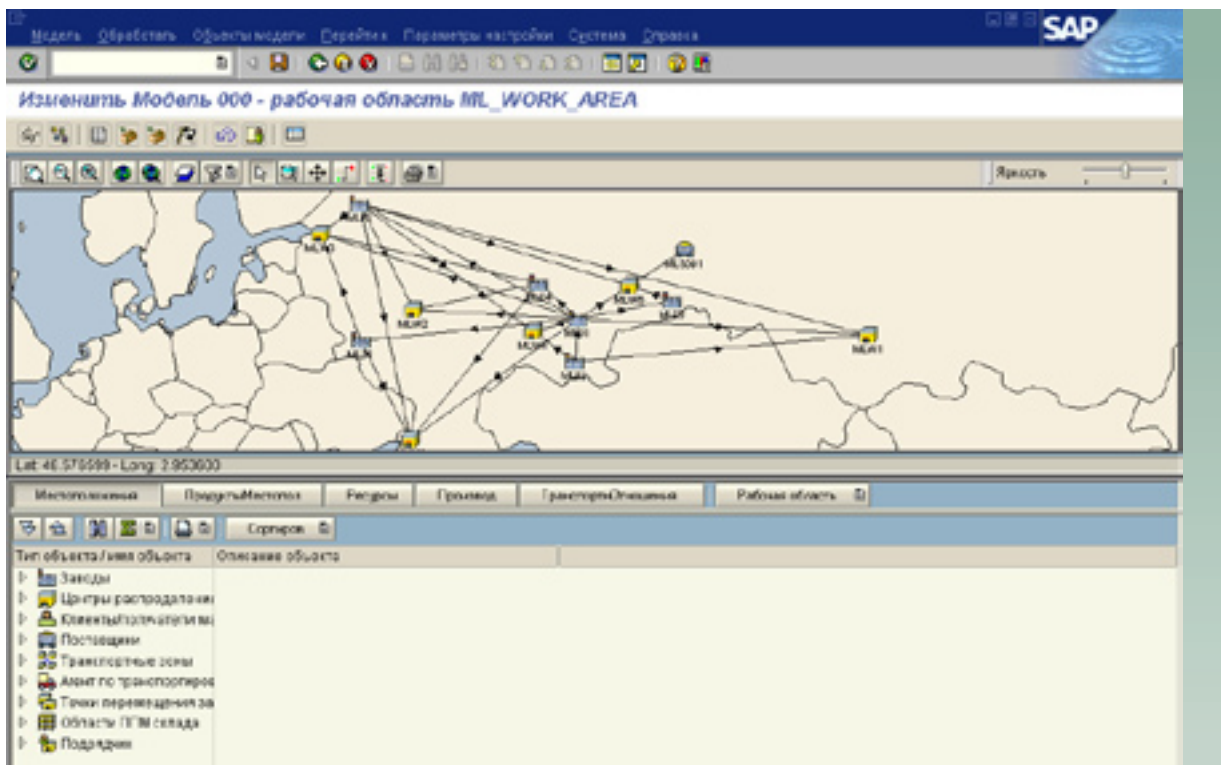
## ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОДАЖ И ТОВАРОБОРОТА СОВМЕСТНО С ДИСТРИБЬЮТОРАМИ И РОЗНИЧНЫМИ ОПЕРАТОРАМИ

Решение SAP позволяет спроектировать логистическую систему, отвечающую сегодняшним потребностям – необходимо ли выпустить на рынок новый продукт или освоить новый сегмент рынка. В систему можно включить любое количество поставщиков, предприятий, центров распределения и точек продаж (как собственных, так и принадлежащих деловым партнерам).

Решения SAP поддерживают методологию CPFR (Collaborative Planning, Forecasting & Replenishment – Согласованное планирование, прогнозирование и распределение) в рамках спроектированной сети совместно с партнерами, для которых организуется ограниченный доступ к информационной системе, выполняется планирование продаж и составление графиков поставок от одного звена сети к другому. Включение партнеров по сбыту в общую систему планирования позволяет повысить их лояльность, общую стабильность работы сбытовой сети и значительно улучшить показатели объема продаж предприятия за счет заранее согласованных с партнерами планов продаж и возможностей стимулирования выполнения этого плана. Результатом является единый «сквозной» план материальных потоков в системе, объединяющей поставщиков, производственные предприятия и инфраструктуру сбыта и распределения.

Ещё одним преимуществом решения является возможность прогнозирования объемов продаж по точкам и каналам сбыта на основе данных о динамике спроса в предыдущие периоды. Прогнозные модели способны учитывать циклические и сезонные изменения спроса, а также влияние, которое могут оказать на него маркетинговые мероприятия.

**Рисунок 4.** Построение логистической модели с помощью решения SAP.



## ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА И ПОТРЕБНОСТЕЙ В МАТЕРИАЛАХ

План поставок готовой продукции от производственных площадок служит основой для составления производственной программы и планирования потребностей в материалах. Выбираемая при составлении производственной программы стратегия производства зависит от специфики отрасли, где работает предприятие, принятой методики планирования, технологии производства каждого продукта. Решение SAP поддерживает более 50-ти стратегий производства для различных отраслей, наиболее часто используемые стратегии следующие:

- проектное производство;
- производство стандартной продукции по заказу клиента;
- производство с конечным монтажом по заказу клиента;
- анонимное производство на склад;
- серийное производство;
- непрерывное производство.

После составления программы и разузлования спецификаций продуктов в автоматическом режиме определяются потребности в полуфабрикатах, сырье и покупных материалах, определяется план работы службы снабжения на календарный период. Планирование может выполняться с учетом загрузки производственных мощностей и оптимизации технологических маршрутов, с учётом планируемых ремонтов оборудования. Могут быть применены различные модели расчета потребностей в материалах, такие как прямой (детерминированный) расчет, расчет по точке заказа, расчет на основе прогнозных данных.

Результатом работы плановых служб являются согласованные планы сбыта, производства и снабжения в натуральных и стоимостных показателях. Таким образом, бюджет компании основан на реальных данных оперативных служб, и в любой момент времени может быть оценена динамика выполнения стратегии компании, формализованной в рамках системы ключевых показателей.

После того, как планы определены, работа по их выполнению ведется всеми подразделениями компании в рамках их функций. При этом, в случае возникновения сдвигов по срокам отдельных работ, менеджмент имеет возможность контролировать критические ситуации на ключевых участках и корректировать планы.

## УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Сегодня сырьевая составляющая имеет наибольший вес в структуре себестоимости продукции большинства производственных компаний. В этих условиях организация бесперебойного снабжения – ответственная задача, требующая высокого профессионализма специалистов и эффективных инструментов управления. Возможности решения SAP охватывают весь цикл закупок и управления запасами: от определения потребностей в закупках до списания материалов в цехах и инвентаризации запасов.

Выбор поставщиков на основе механизмов тендерных закупок и обратных Интернет-аукционов позволяет сократить бюджет закупок за счет максимального охвата рынка при поиске поставщика, инструментов снижения закупочных цен и прозрачных процедур анализа предложений. Анализ предложений с помощью решения SAP основывается не только на информации о предлагаемых поставщиками ценах, но и на данных об уровне сервиса и надежности поставщика. Такой подход способствует установлению долгосрочных партнерских отношений с поставщиками. В результате компания получает стабильную экономию бюджета снабжения при высоком уровне качества и сервиса.

Заключенные договора контролируются службами снабжения, отслеживающими своевременность поставок и их оплату, выполнение всех условий соглашений. Решение SAP позволит использовать процедуры автоматических напоминаний, направляемых системой в каждом случае при наступлении сроков событий, связанных с заказом: отправки партий продукции, платежей по счетам, прихода товара на склад. Возможность контроля всех договоров обеспечивает оптимальное управление кредиторской задолженностью, повышение оперативности поставок и сокращение уровня оборотных средств.

Решение SAP охватывает весь количественный и стоимостной учет движения, резервирования, инвентаризации и переоценки материально-технических средств, в том числе учет давальческого сырья, учет запасов проектов капитального строительства и специальных запасов для конкретного заказа клиента. Учет стоимостных потоков может выполняться по методам нормативной или среднескользящей оценки, методам FIFO, LIFO или другим специальным методам, таким как учет стоимости отдельных партий по отдельным ценам. При учете материальных потоков могут быть активированы функции контроля качества: при регистрации каждого из движений материала в этом случае выполняется проверка и учет контрольных показателей.

Дополнительным преимуществом решения SAP является поддержка передовых промышленных стандартов и методов работы: так, решение SAP содержит преднастроенный интерфейс для связи с мобильными RFID-терминалами.

Решение поддерживает сценарии SMI (Supplier Managed Inventory – Запасы материалов, управляемые поставщиком). При использовании сценария SMI за уровень запасов и доступности сырья несёт ответственность поставщик сырья. Параметры работы определяются и регулярно корректируются совместно поставщиком и производителем, исходя из планов совместного бизнеса. Преимущество использования SMI в том, что плановый отдел компании – потребителя сырья освобождается от множества рутинных операций по поддержке уровня запасов без какого-либо ущерба для выполнения плана. С другой стороны, методология потенциально позволяет сократить страховые запасы материалов (по различным оценкам – на 30–50%) и расходы на транспортировку (на 50–85%) как потребителю, так и поставщику, высвобождая оборотный капитал.

## КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

Широкие возможности решения SAP по управлению производственной деятельностью охватывают процессы в любой из современных отраслей промышленности: от производства мороженого до конструирования летательных аппаратов. Выбор бизнес-сценария в решении SAP зависит от специфики производства конкретного продукта и стратегии планирования, используемой на предприятии.

### **Производство по заказу клиента**

Управление производством по заказу клиента предполагает планирование объемов выпуска на основе заказов сбыта с последующим выбором варианта изготовления, разузлованием спецификации и планированием отдельных операций. В ходе отдельных операций выполняется отпуск материалов в производство, в цехах вводятся данные выполненных работ. Поскольку данные регистрируются с точностью до операции и компонента, менеджмент имеет возможность оперативно контролировать ход выполнения каждого заказа и получать предупреждения о возникновении критических ситуаций: сетевой график выполнения заказа отражает всю динамику его выполнения. При этом в случае необходимости может быть настроена отправка автоматического сообщения об угрозе сдвигов календарных сроков или отсутствии необходимых для производства материалов. Позаказный учет затрат позволяет эффективно контролировать рентабельность каждого из заказов и направлений деятельности.

### **Производство анонимного запаса на склад**

Сценарий производства анонимного запаса на склад предполагает упрощенный учет и контроль процессов. Такой метод применяется для типовых продуктов, которые не требуют детального планирования процессов и себестоимость которых может быть определена путем распределения производственных затрат отчетного периода. Планирование выпуска в этом случае выполняется в рамках формирования производственной программы, а отслеживания динамики исполнения отдельных заказов не требуется.

### **Серийное производство**

Серийное производство – метод, позволяющий оптимизировать загрузку мощностей путем выпуска партий продукции, в которые объединяются заказы на продукты со схожими свойствами. Таким образом сокращаются время и затраты на переналадку оборудования, увеличивается производительность труда персонала.

### **Производство с непрерывным циклом**

Производство с непрерывным циклом характерно, прежде всего, для химической, фармацевтической и пищевой промышленности. Бизнес-сценарий непрерывного производства включает в себя ведение технологических рецептур, создание на их основе технологических заказов и инструкций по изготовлению, ввод данных контрольных точек производственного процесса по потребляемым ресурсам и результатам выпуска, учет изменений характеристик партий продукции в ходе производственного цикла, конечный расчет и закрытие технологического заказа. При этом технологии производственного планирования и учета реализованы с учетом особенностей процессов в непрерывном производстве, таких как:

- необходимость учета выхода сопутствующих и побочных продуктов наряду с основной продукцией технологического заказа;
- цикличность производства, наличие рецептур, где один и тот же компонент является и готовой продукцией, и ингредиентом;
- высокая степень зависимости между объемами выпускаемой продукции и качеством использованного сырья, условиями хранения компонентов и характеристиками технологии;
- необходимость контроля параметров технологического процесса, температурных условий и условий взаимодействия продуктов.

### **Интеграции с АСУТП**

Важным преимуществом решения SAP является то, что любой из сценариев производства в решении SAP поддерживает возможности интеграции с автоматизированными системами управления технологическим процессом (АСУТП) на уровне передачи сообщений о производственных заданиях, фактах выполнения процесса и особых ситуациях. За счет такой интеграции существенно повышается оперативность данных производственных процессов, что позволяет оптимизировать использование мощностей, сократить объемы запасов в незавершенном производстве. С помощью решения SAP также может обеспечиваться выполнение всех требований по контролю качества продукта на каждой из стадий производства – от измерения и регистрации данных качества входящего сырья до испытаний готовой продукции и ведения данных отказов у клиентов и контроля процессов гарантийного обслуживания.

### **МАРКЕТИНГ И УПРАВЛЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ**

Борьба за покупателя, разворачивающаяся между производителями, требует проведения инновационных маркетинговых мероприятий, обновления стимулирующих программ и рекламных кампаний.

В интегрированном решении SAP для производителей товаров народного потребления поддержка маркетингового цикла включает в себя:

- анализ социально-демографических показателей (при необходимости – с подключением внешней базы данных);
- сегментацию и формирование портрета потребителя (на основе социологических данных или анализа результатов программ лояльности);
- мониторинг изменений в потребительских предпочтениях;
- планирование и проведение рекламных мероприятий, направленных на повышение лояльности клиентов (планирование бюджета мероприятия и размеров скидок/бонусов, распределение задач и контроль выполнения мероприятия);
- анализ эффективности мероприятий: контроль выполнения бюджета в сравнении план/факт, анализ изменений потребительских предпочтений и оценка экономического эффекта от мероприятия.

Важнейшей, с точки зрения обеспечения задач маркетинга, возможностью решения SAP является инструмент управления категориями (category management), обеспечивающий сценарий совместного управления категориями производителем и розничным оператором. При использовании этого сценария производитель и оператор совместно определяют характеристики категорий, основные параметры эффективности категории и цели по оборотам. Они регулярно отслеживают успешность товаров той или иной категории и предпринимают согласованные действия по улучшению бизнес-результатов. Как правило, в результате совместных действий обороты и прибыльность категории повышаются на 10-12%, снижаются затраты на администрирование и управление процессами.

Точное понимание предпочтений и финансовых возможностей потребителя, способность прогнозировать их изменения и формировать потребительские вкусы – цели, которые могут быть успешно достигнуты с помощью реализованных в решении SAP бизнес-сценариев работы маркетинговых служб компаний.

**Рисунок 5.** Анализ маркетинговой активности – вопросы эффективности.



## УПРАВЛЕНИЕ КАНАЛАМИ ПРОДАЖ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕМ ТОВАРОВ

Управление каналами продаж – краеугольный камень успешного бизнеса компании. С помощью решения SAP, в рамках пространства которого консолидируются данные по всем операциям, компания может принимать взвешенные решения: следует ли развивать сеть дистрибьюторов или открывать собственные торговые точки, отдавать ли на аутсорсинг процессы транспортировки и т.д. Этот анализ может быть проведен на основе модели, разработанной с учетом стратегических приоритетов компании, таких как максимизация прибыли, захват рынка или сокращение затрат.

В зависимости от специфики продукта и структуры распределительной системы обработка продаж может включать в себя предпродажные операции (регистрацию запросов и предложений), управление заказами, операции комплектации, отгрузки и транспортировки, фактурирования и оплаты. За счет выполнения полного цикла обработки продаж в единой информационной среде компания получает возможность эффективного управления задолженностью.

С помощью решения SAP компания может вести правила многоэтапного ценообразования, учитывающего при планировании цен объем плановой маржи, транспортные и складские расходы, цены конкурентов и другие факторы, влияющие на расчет наценок. Так как правила ведутся централизованно для всех каналов сбыта, компания имеет возможность повысить рентабельность за счет исключения необоснованных скидок или завышения цен.

Информация по логистике перемещения товаров в распределительной системе (данные о заказах магазина, отгрузке товаров из распределительных центров и приходе на склад магазина, результаты инвентаризации) и продажах, поступающая из магазинов торговой сети-партнера в головной офис компании-производителя, является базой для централизованного планирования и управления деятельностью сети. Использование решения SAP для построения модели взаимодействия компании с дилерами и торговыми операторами позволяет применить лучшие практики в области управления продажами и наиболее совершенные инструменты информационного обмена, обеспечивающего совместное управление товарными потоками в распределительной системе. Решения SAP поддерживают следующие передовые технологии управления:

- **Прямая доставка в магазины (DSD, Direct Store Delivery)** – процесс, включающий все ключевые этапы традиционной прямой доставки (van-selling, pre-selling): создание списка визитов, оформление заказов, создание маршрута объезда торговых точек, подборка и отгрузка, загрузка данных в мобильные компьютеры, расчёты с покупателями и выставление счетов, синхронизация данных по прибытии, бухгалтерия по маршруту. Компанией SAP также разработана специальная клиентская программа для мобильных компьютеров, облегчающая настройки и поддержку мобильных терминалов, обеспечивающая бесперебойную синхронизацию данных. Использование решения SAP для DSD позволяет построить максимально эффективную службу прямой доставки в торговые точки, многократно снизить случаи отсутствия товара на полках, повысить охват территории, что очень востребовано предприятиями таких подотраслей, как производство напитков, бытовой химии, парфюмерии и т.п.
- **Запасы товара, контролируемые производителем (VMI, Vendor Managed Inventory)** – при использовании данного сценария за уровень запасов и доступность товара на стороне розничного оператора несёт ответственность производитель. Параметры работы определяются и регулярно корректируются совместно производителем и продавцом, исходя из прогнозов продаж. Преимущество использования сценария VMI в том, что производитель получает максимально полную информацию о потребностях в товаре в конечной точке продаже. Благодаря этому составляются оптимальные планы для загрузки оборудования и планы закупки сырья. В итоге у производителя уменьшается уровень оборотного капитала и снижаются потери из-за уничтожения невостребованного товара. В то же время и у покупателя и продавца повышаются обороты и возрастает прибыль.

## УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ И БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ

Комплексный, сквозной контроль является единственным способом добиться точного и аккуратного управления финансами. В решении SAP реализован именно такой подход, обеспечивающий управление финансами как на корпоративном уровне, так и на уровне отдельного филиала. Все компоненты решения полностью интегрированы друг с другом, благодаря чему формируется единый информационный поток данных, охватывающий компоненты, в которых регистрируются хозяйственные операции (логистика, управление персоналом, недвижимостью) и учетные компоненты, где автоматически проводятся финансовые потоки. Единая информационная среда обеспечивает точность, полноту и непротиворечивость учетных данных.

Решение SAP для производителей товаров народного потребления обеспечивает реализацию следующих основных функций учета:

- ведение бухгалтерского учета в соответствии с требованиями законодательства РФ или стран СНГ;
- ведение параллельного бухгалтерскому налоговому учету в соответствии с требованиями законодательства в режиме однократного ввода данных;
- ведение учета хозяйственной деятельности по нескольким отдельным планам счетов;
- ведение синтетического и аналитического учета по всем участкам бухгалтерского учета;
- ведение мультивалютного учета (с возможностью ведения трех параллельных валют);
- возможность параллельного учета или трансформации отчетности в другие бухгалтерские стандарты (IAS, GAAP и т.п.);
- управление наличностью в ракурсе дневной сводки и прогноза ликвидности.

**Рисунок 6.** Решения SAP рекомендованы для реализации задач бухгалтерского и налогового учета Институтом Профессиональных Бухгалтеров России и Министерством Финансов Российской Федерации.



Помимо задач формирования отчетности для внешних пользователей, специальная методология контроллинга, реализованная в решении SAP, обеспечивает весь необходимый комплекс управленческого учета и планирования затрат и прибыли в разрезах:

- видов затрат;
- мест возникновения затрат и прибыли;
- видов деятельности и процессов;
- внутренних затратных заказов и инвестиционных проектов;
- продуктов и услуг.

Гибкость инструментов для ведения управленческого учета позволяет компании организовать комплексную учетную систему в соответствии со спецификой механизмов принятия решений, учетной политикой и методологией бюджетирования и контроля исполнения бюджета, применяемыми на предприятии.

Таким образом, объединяя возможности в области обязательной отчетности и управленческого учета, решение SAP обеспечивает построение целостной учетной системы, при этом с его помощью упрощается выполнение рутинных ежедневных операций финансового подразделения. Важным сегодня является то, что системы учета и отчетности предприятия испытывают на себе повышенное внимание и со стороны руководства, и со стороны внешних контролирующих организаций, поэтому они должны быть гибкими, чтобы их можно было быстро адаптировать к постоянно изменяющимся требованиям законодательства.

**Рисунок 7.** Пример управленческого анализа с помощью решения SAP: сравнение плановых и фактических затрат по видам работ и службам компании.

The screenshot displays the SAP MB3 interface for cost analysis. The main window shows a comparison of planned and actual costs for transport services (Транспортный цех) for the month of July 2004. The data is presented in a table with columns for 'Виды затрат' (Cost Types), 'Факт/Затраты' (Actual/Expenses), 'План/Затраты' (Planned/Expenses), 'Абсолютка' (Absolute), and '%-Отклонения' (% Deviation).

Виды затрат	Факт/Затраты	План/Затраты	Абсолютка	%-Отклонения
32000000 Оплата/Зарплата	13.000,00	12.352,94	647,06	5,24
33000000 Оплата/Сотрудн/Стр	1.700,00	1.029,41	670,59	65,14
37000000 Стоимость	2.435,45		2.435,45	
* Дебетовые	17.135,45	13.382,35	3.753,10	28,05
38000000 Транспорт/Прокат		22.500,00	5.364,59	23,84
* Кредитовые		22.500,00	5.364,59	23,84
** Итого/план/отклонение	17.135,45	5.117,65	9.117,65	100,00

Below this table, there is a summary table for 'Виды работ' (Work Types):

Виды работ	Факт/Работы	План/Работы	Абсолютка	%-И
ТРАВТ Транспорт/Прокат		9.000 И	400- И	

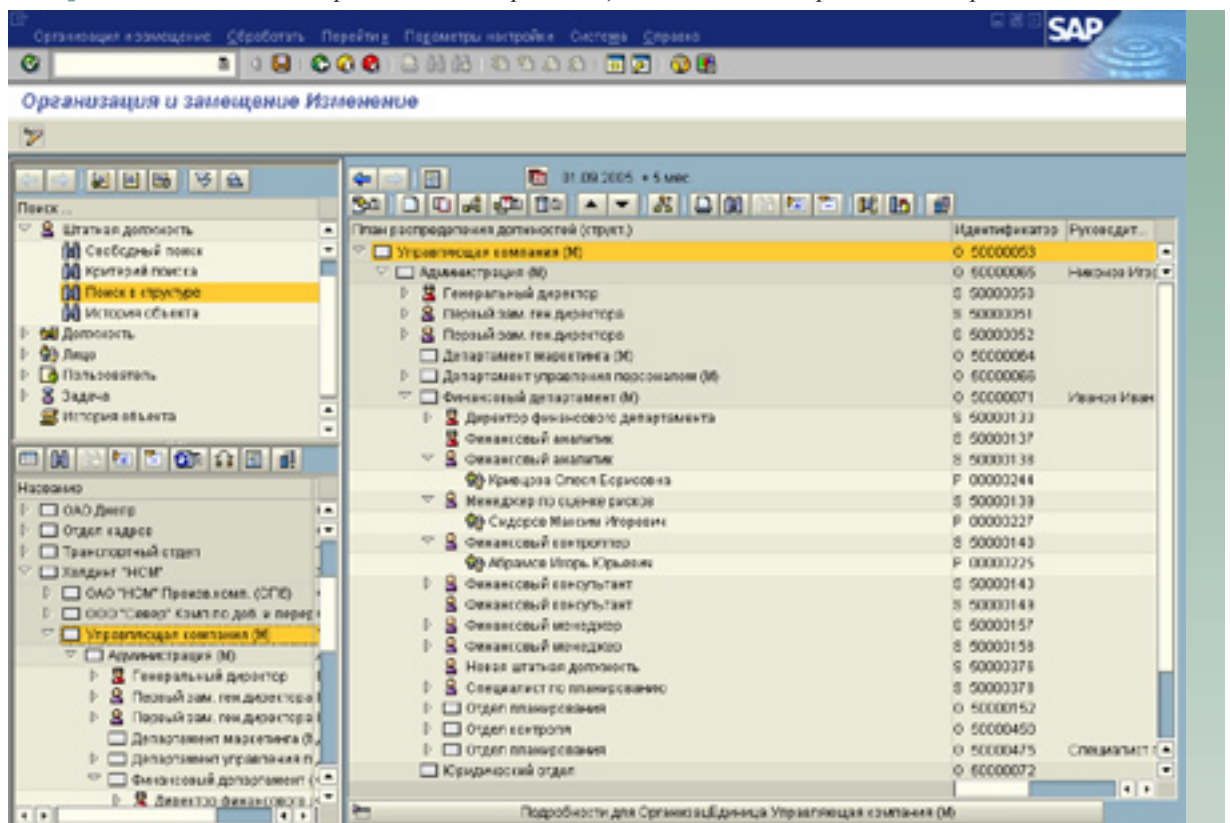
## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Персонал – стратегический ресурс современного предприятия, и решение SAP для управления персоналом охватывает все этапы «жизненного цикла» сотрудника: от привлечения до персонального развития и удержания его в компании. Решение включает функции планирования и аналитики, оперативного управления персоналом, формирования и развития кадрового потенциала, управления сотрудничеством и коммуникациями:

- ведение организационно-штатного расписания, планирование вакансий;
- анализ рынка труда, оценка и поиск кандидатов;
- кадровый учет и отчетность в соответствии с законодательством;
- управление компенсационными пакетами и расчет заработной платы;
- управление развитием персонала, планирование обучения и передачи знаний;
- управление корпоративными мероприятиями и обменом информацией между сотрудниками;
- оперативное управление человеческими ресурсами: учет рабочего времени, планирование визитов торговых представителей, распределение задач для персонала магазина.

Эффективное управление персоналом позволит компании не только снизить затраты на фонд оплаты труда за счет оценки квалификации сотрудников, оптимизации штатной структуры и системы мотивации, но и получить конкурентные преимущества при максимальном использовании потенциала собственных сотрудников.

**Рисунок 8.** Наглядное представление организационно-штатного расписания в решении SAP.



## УЧЁТ ОСОБЕННОСТЕЙ ОТРАСЛИ

Опыт работы SAP с компаниями разных подотраслей производства потребительских товаров определяет одно из ключевых преимуществ решения: учет отраслевых потребностей и особенностей. Специфика продукта и деятельности в каждой из отраслей определяет специальные возможности решения, описанные в таблице 2.

**Таблица 2.** Решения SAP для отраслевых направлений.

Отраслевое направление	Отраслевые особенности	Преимущества использования решения SAP
<p><b>Мясопереработка</b></p>	<p>Низкая маржа и высокие риски убытков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• тяжело определить качество закупаемого мяса;</li> <li>• рыночная цена на сырьё изменяется быстро и не всегда предсказуема;</li> <li>• есть риск покупки заражённого мяса;</li> <li>• повышенные требования к хранению сырья и готовой продукции;</li> <li>• ограниченный срок годности;</li> <li>• использование дорогостоящего холодильного оборудования.</li> </ul> <p>Главное требование к информационной системе – оперативно предоставлять данные по каждой приобретённой партии на любом этапе сквозного процесса переработки: по какой цене закуплено, результаты контроля качества, на каком этапе переработки находится, когда истекает срок годности, кому и по какой цене были проданы мясные продукты.</p>	<p>Решения SAP в этом случае предлагают инструменты для обеспечения максимальной прозрачности всех процессов и особенно процесса закупки, оперативного учёта затрат на каждом этапе процесса, сквозного контроля качества продукции, снижения потерь при хранении за счёт эффективного управления складом.</p>
<p><b>Молочные продукты</b></p>	<p>Высокий удельный вес стоимости сырья в себестоимости готового продукта; определение пропорций смешивания различных партий сырья для получения оптимального готового продукта с точки зрения «цена-качество»; сложные методы расчётов с поставщиками; повышенные требования к хранению сырья и готовой продукции, использование дорогостоящего холодильного оборудования, постоянно изменяющиеся предпочтения потребителей.</p>	<p>SAP предлагает решения для оперативного учёта затрат на каждом этапе процесса, сквозного контроля качества продукции, снижения потерь при хранении за счёт эффективного управления складом, управления жизненным циклом продукта, ускоряющими разработку новых товаров.</p>

Отраслевое направление	Отраслевые особенности	Преимущества использования решения SAP
Производство напитков	Жёсткое государственное регулирование отрасли алкогольных напитков; сложный процесс сбыта с использованием нескольких каналов продаж и условий вознаграждения магазинов.	Решения SAP поддерживают сценарии прямой доставки в торговые точки, учёт возвратной тары, учёт акцизных сборов (для алкогольных напитков), позволяют построить эффективную логистическую сеть, организовать оперативный учёт затрат на каждом участке процесса и обеспечить сквозной контроль качества.
Производство одежды и обуви	Быстрые и не всегда предсказуемые изменения в предпочтениях потребителей; обработка большого количества взаимосвязанных данных: артикулы, модельные иерархии, размерные ряды.	Решение на базе SAP позволяет автоматизировать управление жизненным циклом модели, обеспечить оперативную обработку данных о продажах с любой степенью детализации, оперативно корректировать производственные планы и обеспечить гибкость логистической сети.

### ИНТЕГРАЦИОННАЯ ПЛАТФОРМА SAP NetWeaver

Все решения SAP базируются на технологической платформе SAP NetWeaver, которая способна не просто связывать информационные системы между собой, а обеспечивать полную интеграцию бизнеса. Согласование и взаимодействие охватывает все уровни: объединение людей, информационных ресурсов и бизнес-процессов может распространяться далеко за технологические и деловые рамки предприятия. Уровень «интеграции пользователей» позволяет обеспечить всех участников бизнес-процессов необходимой информацией, создать единый интерфейс работы с бизнес-приложениями и предоставить все функциональные возможности, которые необходимы им для продуктивного выполнения работы. Уровень «интеграции информации» позволяет создать единую информационную среду и представить информацию в удобном виде всем, кому она необходима. Уровень «интеграции процессов» связывает бизнес-процессы компании в единый межфункциональный комплекс, который поддерживают как решения SAP, так и решения других поставщиков.

Руководителям, отвечающим за реализацию постоянных изменений и нововведений, необходимых для роста предприятия, платформа SAP NetWeaver облегчает работу над развитием процессов, помогает снизить риски интеграционных проектов и сократить затраты на эксплуатацию информационных технологий. SAP NetWeaver придает компаниям гибкость, обеспечивает наглядность представления общей картины бизнеса и эффективность контроля за всей деятельностью предприятия. Эти преимущества помогают руководству оценивать в измеримых показателях и при необходимости корректировать стратегии предприятия и, в конечном счете, обеспечивать повышение капитализации и рыночной стоимости компании.

На сегодняшний день в отрасли производства потребительских товаров наиболее востребованы следующие компоненты платформы SAP NetWeaver:

**Хранилище бизнес-информации (SAP Business Information Warehouse, SAP BW)** – консолидирует данные из SAP- и неSAP-систем, предоставляет руководителям всех уровней доступ к стратегически важной информации и полный набор инструментов для её обработки, анализа и подготовки отчётности.

**Управление основными данными** (SAP NetWeaver Master Data Management, SAP NetWeaver MDM) – одно из самых мощных решений для управления данными на рынке. Оно позволяет определять большое количество атрибутов основных записей, вести основные данные в одной системе с дальнейшей автоматической синхронизацией с данными в других системах, устанавливать правила идентификации одного и того же товара в отчётах, пришедших из разных источников, вести и публиковать электронные каталоги и многое другое. Максимальная выгода от использования компонента SAP BW достигается как раз при интеграции его с решением SAP NetWeaver MDM.

**Инфраструктура обмена SAP NetWeaver Exchange Infrastructure** (SAP NetWeaver XI) – обеспечивает интеграцию как компонентов и решений SAP, так и продуктов других поставщиков, как внутри предприятия, так и в плане интеграции внешних систем, например, систем бизнес-партнёров. Основное преимущество данной инфраструктуры обмена заключается в том, что она помогает компании избавиться от дорогостоящих традиционных способов интеграции и тем самым высвободить значительные средства, ушедшие ранее на сопровождение устаревших систем. Эти средства могут быть инвестированы в совершенствование бизнес-процессов компании. Кроме этого, с помощью SAP NetWeaver XI поддерживаются интерфейсы обмена данными с такими стандартными пулами данных как Transora и UCCnet.

**Портал предприятия** (SAP NetWeaver Portal) – позволяет компаниям упорядочить бизнес-процессы, улучшает коммуникацию между сотрудниками, облегчает доступ к корпоративной информации, налаживает документооборот и, в результате, способствует повышению эффективности работы сотрудников компании. Портал позволяет быстро и эффективно интегрировать решения SAP, приложения других разработчиков, существующие в компании системы, базы данных, неструктурированную информацию, внутреннее и внешнее Web-содержание и средства организации сотрудничества. Чтобы обеспечить возможность слаженной работы в гетерогенной среде, состоящей из систем от различных поставщиков, в «Портале предприятия» используются открытые стандарты и Web-сервисы и, кроме того, SAP-портал полностью интегрирован с другими компонентами платформы SAP NetWeaver. Портал поддерживает язык Java, платформу Java 2 Platform Enterprise Edition (J2EE) и тесно интегрирован с технологией Microsoft.NET.

**Рисунок 9.** Широкие возможности, предоставляемые платформой SAP NetWeaver.


<b>Интеграция участников бизнеса</b>	Доступ через портал	Совместная работа	Информационное наполнение портала	Многоканальный доступ	<b>Безопасность</b>		
<b>Интеграция информации</b>	Бизнес-аналитика	Управление знаниями	Управление основными данными	Организация бизнес-содержания			
<b>Интеграция процессов</b>	Взаимодействие между компаниями	Управление бизнес-процессами	Способность к взаимодействию	Интеграция бизнес-содержания		Обработка сообщений	Инфраструктура
<b>Интеграция приложений</b>	Повышение производительности	Открытость и способность к взаимодействию	Безотказность операций	Платформа архитектуры		Управление жизненным циклом	Структура для композитных приложений

## **АРГУМЕНТЫ ДЛЯ ПРАВИЛЬНОГО ВЫБОРА: ДОЛГОСРОЧНЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА**

Успешное развитие бизнеса – логичная производная от преимуществ, которые приобретают компании от внедрения решения SAP для производителей потребительских товаров. Комплексный характер решения обеспечивает поддержку выполнения локальных задач отдельных структурных подразделений в рамках единой задачи – оптимизации всего процесса управления компанией. Конкурентные преимущества компании, эффективно использующей решение SAP, могут создаваться как в отдельных ключевых подразделениях, так и в целом по компании за счет оптимизации и выстраивания «сквозных» процессов, охватывающих все функциональные подразделения предприятия.

Решение SAP создает в компании единое информационное пространство, охватывающее все подразделения компании, в том числе удаленные друг от друга географически. Такое пространство обеспечивает унификацию процедур корпоративного управления, контроль операций и возможности для развития и расширения бизнеса.

Рассмотрим конкретные задачи, возникающие перед компаниями – производителями потребительских товаров, и приведем способы их решения на основе передовых технологий SAP.


<b>Как увеличить маржу прибыли без повышения цены продукта?</b>	
<p><b>Централизация процессов для использования эффекта масштаба</b></p>	<p>Централизованное снабжение распределенных структурных подразделений компании позволяет сократить издержки за счет более крупных объемов закупки и более выгодных позиций на переговорах с поставщиками.</p> <p>Централизованное управление инженерными разработками – способ сократить затраты на проектирование и при этом повысить их скорость за счет концентрации ресурсов на ключевых направлениях.</p> <p>Решение SAP позволяет использовать информационные технологии для организации эффективных корпоративных служб, выполняющих специальные функции и объединяющих ключевых экспертов предприятия.</p>
<p><b>Стандартизация идентичных для подразделений процессов</b></p>	<p>Общая для всех подразделений методология управления операциями предполагает и стандартизацию процессов, которая позволяет компании сократить издержки на унификацию документов, обработку нестандартных запросов и ошибок. Так, установленная для всех отделов компании процедура обработки заявок на техническое обслуживание оборудования повышает эффективность работы служб технического контроля и ремонта, а общий подход к определению цен и объемов реализации по всем точкам продаж позволяет объективно оценить эффективность служб сбыта.</p>
<p><b>Мнение клиента</b></p> 	<p><i>«Внедрение решения SAP на всех наших производственных площадках стало настоящей эволюцией бизнеса ECCO. Основная идея состояла в построении единой платформы, обеспечивающей прозрачность сквозных ключевых процессов. У нас одна единая система SAP, и все работники компании – от территориального представителя до руководства в головной компании – работают в единой среде и по единым стандартам».</i></p> <p>Пиа Лоренцен, руководитель группы внедрения SAP в производстве, ECCO.</p>

### Как повысить точность и оперативность планов и использовать инструменты планирования для повышения эффективности бизнеса?


<p><b>Сокращение затрат при повышении качества планирования и контроля исполнения планов</b></p>	<p>Ключевым для менеджмента компании преимуществом, которое обеспечивает использование решения SAP, является возможность планирования и контроля интегрированных, сквозных бизнес-процессов, начиная с разработки продукции и заканчивая ее сбытом, анализом всех сфер деятельности компании и контролем соответствия процессов стратегическим целям компании.</p>
<p><b>Выполнимость планов продаж, производства и снабжения</b></p>	<p>Планы продаж оперативно и точно проверяются на выполнимость: анализируются возможности производства и доступность закупки необходимых материалов. Это означает не только повышение их точности, но и сокращение рисков принятия неверных управленческих решений, завышенных ожиданий в отношении выпуска готовой продукции. Как следствие, руководство видит прозрачную картину бюджета доходных поступлений и может формировать его расходную часть без риска прийти к концу года с отрицательным финансовым результатом.</p> <p>Производственные планы, в свою очередь, формируются с учетом вероятности нарушений в ритмичности снабжения и с учетом сроков ремонтных работ на ключевых мощностях.</p>
<p><b>Инструменты контроля хода выполнения планов</b></p>	<p>Наличие планов деятельности – лишь первый шаг к успешному управлению процессами. Не менее важным шагом является проработка механизмов контроля выполнения планов и реакции на критические ситуации. Интеграция компонентов решения SAP для производителей потребительских товаров обеспечивает руководство предприятия инструментами для воздействия на ситуацию: в оперативном режиме может быть проанализирована динамика выполнения планов подразделений, определены узкие места, приняты необходимые решения о корректировке планов.</p>
<p><b>Мнение клиента</b></p> 	<p><i>«Создание корпоративной системы на базе решений SAP позволит нам более эффективно решать задачи среднесрочного и долгосрочного планирования деятельности предприятия, а также вести оперативную отчетность, на основе которой будут приниматься стратегические решения».</i></p> <p>Александр Софронов, заместитель генерального директора, группа компаний «Ливиз».</p>

### Как ускорить процессы обработки логистических потоков и повысить эффективность материально-технического снабжения?


<p><b>Оперативное управление логистическими потоками и сокращение уровня оборотных средств</b></p>	<p>Скорость обработки заказов от розничных операторов – стратегическое преимущество, определяющее успех продаж. С другой стороны, необходимо также быстро и точно управлять процессами материально-технического снабжения, где сосредоточена значительная часть себестоимости продукции. Использование решения SAP для управления складской логистикой и закупочной деятельностью позволяет повысить оперативность процессов и снизить уровень оборотных средств за счет повышения прозрачности, более управляемых процессов, инструментов оперативной обработки заказов и поставок.</p>
<p><b>Контроль перечня закупаемой продукции и закупочных цен</b></p>	<p>Централизация закупок и контроль формирования потребностей предприятия в закупаемых товарах – важный источник сокращения затрат. С помощью решения SAP может быть организовано адресное снабжение подразделений, при этом закупки, необходимые для нескольких подразделений компании, консолидируются. Прозрачные для менеджмента процедуры выбора поставщика и определения закупочных цен – это гарантия того, что бюджет снабжения не завышен искусственно, при этом обеспечивается бесперебойное снабжение производства.</p>
<p><b>Оперативная обработка данных заказов и поставок</b></p>	<p>Ведение в единой информационной среде всех данных заказов и поставок продукции, сроков транспортировок, выполнения платежей и подтверждения получения материалов – залог контроля этих данных и выполнения графиков поставок. Решение SAP сокращает сроки обработки данных, за счет интеграции между компонентами продаж, производства и закупок достигается сквозная передача данных между подразделениями. Использование возможностей решения в области управления потоками с помощью мобильных устройств и RFID-сканнеров поднимает скорость обработки данных на уровень мировых стандартов.</p>
<p><b>Контроль запасов по всем местам хранения и транспортировки</b></p>	<p>Возможность постоянного мониторинга запасов в логистической системе с помощью инструментов решения SAP позволяет компании эффективнее использовать имеющиеся ресурсы, контролировать расходы материалов по направлениям, цехам, отдельным станкам и рабочим местам. Такой контроль позволяет не только существенно снизить уровень оборотных средств, но и сокращает затраты, связанные с проведением инвентаризации.</p>
<p><b>Мнение клиента</b></p> 	<p><i>«Эффективное управление запасами означает большую гибкость производства. Решение SAP в области радиосканирования – важная для нас составляющая процесса построения полностью безбумажного документооборота в управлении складами».</i>          Доктор Микаэль Шайнеис, управляющий директор, ATOMIC Austria.</p>

<b>Как удовлетворить постоянно растущие требования потребителя?</b>	
<b>Повышение качества производимой продукции, снижение производственных затрат и сокращение сроков выпуска</b>	Качество продукта – ключевой фактор успеха в сфере производства товаров народного потребления. Решение SAP позволяет сбалансировать деятельность предприятия за счет контроля количества ресурсов, необходимого для эффективного производства товара высокого качества.
<b>Сокращение производственных циклов</b>	Интеграция компонентов SAP позволяет контролировать в единой информационной среде все аспекты производства продукта. Такая техника управления производственным процессом позволяет существенно сократить время, необходимое для производства и вывода продукта на рынок, за счет согласованного планирования, контроля всех необходимых для производства действий подразделений компании, распределения ответственности между подразделениями, оптимизации последовательностей выполнения отдельных операций и производства узлов продукта.
<b>Повышение качества производимой продукции</b>	Использование решения SAP влечет за собой несколько факторов повышения качества продукции: в результате унификации процессов, их оптимизации и контроля существенно снижается уровень брака по рабочим местам, при этом новые технологии позволяют быстро распространять практику лучших подразделений на всю компанию, максимально эффективно используя имеющийся опыт работников предприятия. Кроме того, технологии учета и контроля качества продукции в решении SAP упрощают анализ данных брака по точкам контроля и выявление источников появления брака. Решение SAP обеспечивает соответствие всем требованиям международных стандартов в области контроля качества.
<b>Увеличение продолжительности цикла использования основных фондов без дополнительных затрат на ремонт</b>	Профилактические работы, планируемые в решении SAP на основе данных выработки, календарных норм, других методов, позволяют увеличить срок жизни основных фондов без существенных затрат на капитальный ремонт. При этом даже в случае необходимости ремонтных работ по отказам оборудования их выполнение контролируется с точки зрения сроков, затрат и ресурсов. Технические сообщения об отказах анализируются по календарным периодам и агрегатам; в результате технолог может эффективнее обрабатывать информацию о требуемых работах, находить причины простоев оборудования и устранять их.
<b>Мнение клиента</b>  <i>Good Food, Good Life*</i>	<i>«Благодаря решению SAP мы смогли объединить в единой среде все производственные процессы и повысить производительность труда наших сотрудников, занятых в разработке и производстве продукта».</i> Оливер Клинг, менеджер проекта, Nestle Германия.

<b>Как максимально использовать возможности различных каналов продаж?</b>	
<b>Новый уровень качества работы с клиентами</b>	Ориентация на потребителя, постоянный анализ его предпочтений и эффективное управление каналами продаж – важнейшие факторы успешной работы компании. Вместе с тем, в попытке максимально увеличить продажи нельзя пренебрегать требованиями экономической эффективности деятельности. Аналитические возможности решения SAP позволяют обеспечить необходимый баланс.
<b>Стимулирование сбыта и рост объемов продаж</b>	Решение SAP, консолидируя в единой среде всю информацию о процессах маркетинга и продаж, обеспечивает согласованность и непротиворечивость информации в рамках коммуникации сотрудников всех подразделений компании с потребителями и партнерами. Средства управления рекламными кампаниями позволяют расширить канал сбыта и увеличить объемы продаж.
<b>Централизованное управление ценообразованием</b>	Контроль ценообразования – важный инструмент выполнения стратегии компании на рынках сбыта. Использование решения SAP для калькуляции стоимости товара по общей для всех точек продаж технике – гарантия прозрачности при определении цен и скидок. Исключение необоснованных скидок обеспечивает рост выручки компании по каждому из каналов сбыта. При этом эффективность работы каждой из точек может быть оценена на основе информации о полученной выручке от продаж, могут быть использованы инструменты мотивации персонала на основе вклада каждого сотрудника в зависимости от объемов реализации или рентабельности продаж.
<b>Повышение уровня удовлетворенности потребителей и, как следствие, долгосрочное стратегическое партнерство с клиентами</b>	Использование решения SAP сделает предприятие более гибким и позволит быстрее реагировать на изменение потребительских предпочтений, как за счет более качественной обработки каждого заказа, так и за счет быстрой реакции производственных служб на изменения потребностей. Рыночная среда оперативно оценивает изменения в качестве обслуживания потребителей: усилия компании, направленные на построение эффективной системы взаимоотношений с клиентами, обязательно дадут позитивный результат в форме долгосрочного и планомерного развития бизнеса.
<b>Мнение клиента</b>  <b>Билайн™</b>	<i>«С помощью решений SAP компания, будучи ориентированной на постоянное улучшение качества обслуживания, создала и активно использует новый потенциал для наращивания эффективности внутренних процессов на самом быстроразвивающемся сотовом рынке в мире».</i> В.А. Булгаков, начальник службы управленческой информации и отчетности ОАО «ВымпелКом».

<b>Как оптимизировать финансовые потоки, выполняя все требования регулирующих органов?</b>	
<b>Эффективное управление финансовыми потоками, основанное на оперативных учетных данных</b>	Решение SAP для производителей товаров народного потребления обеспечивает построение рациональной и прозрачной системы финансового планирования и учета для многопрофильной, территориально распределенной компании со сложной структурой собственности и финансовых потоков.
<b>Усиление подотчетности подразделений, прозрачность финансовых потоков</b>	Проводки бухгалтерского и управленческого учета в решении SAP формируются автоматически на основе данных о выполнении хозяйственной операции, возникающих в логистических компонентах решения. Такой подход существенно повышает качество учетных данных и их оперативность. В любой момент времени могут быть проанализированы показатели финансового состояния компании.  Повышение оперативности данных подразумевает также сокращение времени, необходимого для закрытия периода и калькуляции финансовых результатов. Преимущества использования решения SAP также проявляются в возможности полного отражения управленческой структуры бизнеса и учета по всем необходимым разрезам (центров ответственности, процессов, рынков и отдельных продуктов, проектов, счетов управленческого баланса).
<b>Минимизация фискальных платежей в бюджеты всех уровней</b>	С помощью решения SAP возможна организация эффективного налогового планирования с параллельным ведением бухгалтерского и налогового учета, базирующихся на совокупных данных о реальных хозяйственных операциях. Оперативные данные об операциях во всех необходимых разрезах позволяют точнее определять налогооблагаемую базу, что исключает риски возникновения штрафных санкций и переплаты авансовых сумм.
<b>Мнение клиента</b> 	<i>«Положительные тенденции использования решения SAP в «РусПромАвто» налицо: у нас появилась возможность доступа к системе отчетности для пользователей непосредственно с дочерних предприятий, что снижает нагрузку на персонал центральной компании. Кроме того, были сокращены сроки сдачи отчетности по МСФО с 1,5 месяцев до месяца, осуществляется централизованное хранение информации, а также реализована возможность быстрого создания новых отчетов. Теперь необходимый отчет можно сделать за три дня вместо двух недель, как это было ранее».</i> Роберт Киракосян, начальник управления информационных технологий ОАО «РусПромАвто».

<b>Как увеличить кадровый потенциал компании?</b>	
<b>Постоянное развитие кадрового потенциала компании</b>	Современной компании необходимо не просто учитывать кадровые перемещения сотрудников и рассчитывать заработную плату, но и управлять мотивацией персонала, кадровым ростом сотрудников и поиском новых талантов. Решение SAP предоставляет кадровым службам все возможности для постоянного развития кадрового потенциала.
<b>Повышение мотивации персонала</b>	<p>Автоматизируя операции выполнения повседневных задач, решение высвобождает дополнительное время сотрудников, которые теперь могут сконцентрировать свое внимание на более важных стратегических задачах, приложить свои усилия там, где они могут принести наибольшую пользу компании. Их усилия могут быть объективно оценены с помощью инструментов расчета вознаграждения на основе ключевых показателей эффективности работы подразделений (KPI). Для каждого сотрудника становится понятной связь между распределением задач в коллективе, объемом выполненных работ и пакетом вознаграждения.</p> <p>Решение SAP помогает поднять деятельность кадровых служб в области управления мотивацией на уровень отдела внутреннего консалтинга, предполагающего выработку директив и стратегий в области управления вознаграждениями, а также конкретных рекомендаций по вопросам политики вознаграждений для руководителей структурных подразделений.</p>
<b>Эффективное управление талантами</b>	Одним из ключевых моментов деятельности кадровых специалистов сегодня становится наращивание кадрового потенциала компании, планирование карьерного роста ценных сотрудников и формирование кадрового резерва для обеспечения преемственности при замещении ключевых позиций. Успех при этом определяется тем, насколько тщательно определены требуемые квалификации и выполнена диагностика навыков и компетенций, которыми обладает персонал компании сегодня, и тем, насколько грамотно будут составлены программы развития персонала. Решение SAP полностью поддерживает это направление в работе кадровых служб. Оно обеспечивает организацию комплексного управления отношениями с талантливыми специалистами, используя функции планирования, отбора, оценки, найма, перемещения и удержания ценных специалистов. Решение позволяет вести актуальные профили квалификации и компетенций сотрудников и управлять их профессиональным развитием.

<p><b>Сокращение затрат на администрирование персонала и расчет вознаграждения</b></p>	<p>Решение SAP позволяет предприятиям рационализировать и интегрировать все базовые процессы управления персоналом, включая административные функции, расчет заработной платы, учет рабочего времени, управление компенсационными пакетами, планирование затрат на персонал, формирование всей требуемой отчетности.</p> <p>Единая база данных предоставляет сотрудникам и руководителям кадровых служб прямой доступ к самой свежей, полной и непротиворечивой информации, необходимой для принятия оптимальных решений в области управления человеческими ресурсами. Это позволяет наладить эффективное управление персоналом даже в том случае, когда кадровые ресурсы компании распределены по разным, иногда значительно удаленным друг от друга, регионам и при этом снизить затраты на ведение данных по сотрудникам.</p> <p>Все функции управления персоналом объединены в одном решении, что уменьшает общую стоимость эксплуатации системы и сокращает расходы, связанные с управлением персоналом.</p>
<p><b>Мнение клиента</b></p>  <p><b>REEMTSMA</b></p>	<p><i>«Решение SAP HR позволяет разложить бизнес-процессы управления персоналом по «полочкам», выстроив их в гармоничную схему. Логика решения контролирует работу, информирует о возможных конфликтных ситуациях, заставляет принимать стандартизированные решения. Работа происходит не только в рамках законодательства, но и по строго оговоренным корпоративным правилам, обеспечивая единый подход в принятии решений».</i></p> <p>Татьяна Субачева, директор по персоналу, «Реемтсма-Украина».</p>

<b>Как использовать возможности информационных технологий?</b>	
<p><b>Быстрая отдача от инвестиций в информационные технологии</b></p>	<p>Многолетний опыт использования решений SAP на российском рынке является своеобразной гарантией для предприятия, подтверждая жизнеспособность бизнес-процессов, реализованных в решении SAP. Успешный опыт позволяет говорить о том, что выбор решения SAP в качестве основного компонента системного ландшафта компании сокращает риски, связанные с изменением ландшафта, и позволяет быстрее получать возврат на сделанные инвестиции. Решение SAP станет надежным фундаментом, краеугольным камнем информационного ландшафта предприятия, который позволит в существенно более короткие сроки интегрировать новые функции и гибко реагировать на растущие требования бизнеса.</p>
<p><b>Быстрое внедрение при использовании специальных инструментов SAP</b></p>	<p>Специальная методология AcceleratedSAP, разработанная для сокращения сроков и рисков проекта по внедрению, предусматривает использование «акселераторов» внедрения: шаблонов проектных процедур и документов, специальные вопросники и опробованную технику контроля рисков.</p> <p>Решение SAP также содержит пакет из преднастроенных отраслевых сценариев бизнес-процессов, разработанных на основе лучших мировых и российских практик ведения бизнеса. Многолетний опыт внедрений по всему миру, собранный в стандартной документации и преднастроенных сценариях работы решения, защищает проектную группу от неоправданного риска и ошибок в ходе проектирования.</p>
<p><b>Базис для успешного развития информационного ландшафта предприятия</b></p>	<p>В основе всех решений SAP лежит технологическая платформа SAP NetWeaver, которая решает проблему интеграции всех типов приложений, включая существующие на предприятии системы, решения SAP и приложения от других поставщиков. Мощь платформы SAP NetWeaver позволяет повысить эффективность уже существующих систем, упростить интеграцию и минимизировать потребность в собственных разработках. Обеспечивая совместимость своих решений с продуктами других поставщиков, компания SAP помогает своим клиентам максимально эффективно использовать их прежние инвестиции в информационные технологии.</p>
<p><b>Мнение клиента</b> <b>PHILIPS</b></p>	<p><i>«Имея единую открытую интеграционную платформу от SAP – той же компании, которая поставляет нам бизнес-решения, – мы можем быстрее интегрировать новые компоненты в ИТ-ландшафт и снизить общую стоимость владения».</i></p> <p>Пол Ван дер Пол, ИТ-архитектор, Philips Lighting Lamps Group, Europe.</p>

## КОМПАНИЯ SAP – НАДЕЖНЫЙ БИЗНЕС-ПАРТНЕР

Компания SAP видит свою миссию в том, чтобы быть надежным поставщиком лучших решений для управления бизнесом, новатором в области современных технологий, непрерывно оптимизирующим свои решения, чтобы помочь клиентам поднять искусство управления бизнесом до высот совершенства. Уже более 30 лет компания SAP помогает предприятиям разного масштаба из самых разных отраслей управлять всеми сферами деятельности компании, продолжая быть самым надежным выбором для наших клиентов и партнеров.

Сильной стороной SAP всегда было не только глубокое знание особых требований каждой отдельной отрасли, но и комплексность предложений для каждой из них, включающих не просто программное обеспечение, но и высочайший уровень сервиса, связанного с реинжинирингом бизнес-процессов, обучением, внедрением и поддержкой решений, контролем качества и оценкой результатов проектов.

Понимание основных потребностей и специфики рынка позволяет компании SAP идти на несколько шагов впереди, первыми предлагая своим клиентам наиболее конкурентоспособные и инновационные решения. Эффективное управление – это такой же ресурс, как деньги или материальные ценности. Именно этот ресурс помогает динамично реагировать на постоянно меняющуюся рыночную ситуацию, контролировать все стороны деятельности предприятия, оперативно выявлять «узкие места» и концентрировать усилия именно там, где они наиболее необходимы в данный момент.

Компания SAP нацелена на долгосрочное партнерство и эффективное решение задач клиентов – с максимальной отдачей, в минимальные сроки и за оптимальную цену. Именно поэтому самые успешные компании используют решения SAP.

### Мнение клиента



*«Наше сотрудничество с SAP было и остается по-настоящему взаимовыгодным. Мы прекрасно осознаем, насколько высоким качеством отличается предложение SAP – как с точки зрения программного обеспечения, так и в плане значительного экспертного опыта консультантов. Очень важным фактором успеха для нас также является готовность SAP делиться знаниями.»*

Тери Йокинен (Terhi Jokinen), менеджер ИТ-проектов, Valio.

## ПОРТРЕТ КОМПАНИИ

Компания SAP является ведущим в мире поставщиком программных решений для управления бизнесом. Комплексное предложение SAP включает решения, отвечающие требованиям организаций любого масштаба – от компаний сегмента малого и среднего бизнеса до глобальных корпораций. Решения SAP для управления бизнесом помогают предприятиям во всем мире повышать эффективность деятельности всех функциональных подразделений и компании в целом, совершенствовать взаимоотношения с клиентами и расширять сотрудничество с партнерами. В настоящее время более 32 000 компаний, расположенных в более чем 120 странах мира, используют в своей работе программное обеспечение SAP.

Все решения SAP базируются на платформе SAP NetWeaver – технологической платформе нового поколения для управления бизнес-процессами, которая обеспечивает возможность перехода к сервисно-ориентированной архитектуре ИТ-ландшафта и поддерживает быструю реализацию инноваций и гибкую адаптацию бизнеса к изменениям рыночной среды.

Отраслевые решения SAP эффективно поддерживают уникальные бизнес-процессы более чем 25 отраслей, в число которых наряду с флагманами экономики – нефтегазовой отраслью, металлургией, энергетикой – входят развивающиеся быстрыми темпами сфера розничной торговли и производства товаров народного потребления, индустрия машиностроения, сектор финансовых институтов и многие другие отрасли. Решения SAP успешно используются также для эффективного управления государственным сектором экономики разных стран.

Компания SAP имеет представительства в более чем 50 странах мира, представлена на нескольких биржах, включая Франкфуртскую фондовую биржу и Нью-Йоркскую фондовую биржу.

Дополнительная информация: <http://www.sap.com>

В 1992 году открылось представительство SAP AG в Москве. За прошедшие годы открылись представительства в Санкт-Петербурге, Алматы и Киеве, а численность сотрудников превысила 400 человек. У клиентов SAP в странах СНГ работают в промышленной эксплуатации более 300 информационных систем на базе решений SAP. Всего в странах СНГ с решениями SAP работают более 90 000 человек.

## ИНФОРМАЦИЯ К ДЕЙСТВИЮ

Мы готовы ответить на Ваши вопросы и продемонстрировать, как решения SAP помогут Вашей компании оптимизировать все сферы деятельности и создать долгосрочные конкурентные преимущества.

Позвоните нам прямо сегодня, чтобы завтра быть впереди конкурентов!

Телефон для контактов: **8 800 200 9777**  
(звонок по России бесплатный).

Подробную информацию на русском языке о компании SAP, наших решениях и услугах можно найти на нашем Интернет-сайте по адресу: [www.sap.ru](http://www.sap.ru), где Вы также можете задать интересующие Вас вопросы. Будем рады ответить на них!

Подпишитесь на рассылку новостей по адресу: [www.sap.ru/company/digest/](http://www.sap.ru/company/digest/), и Вы будете в курсе последних новостей SAP для стран СНГ.

## АДРЕСА ОФИСОВ

### ООО «САП СНГ»

РФ, 115054, Москва, Космодамианская набережная, 52/2.  
Телефон: +7 (495) 755 98 00, факс: +7 (495) 755 98 01.  
E-mail: [info.cis@sap.com](mailto:info.cis@sap.com)  
[www.sap.ru](http://www.sap.ru)

### ООО «САП СНГ»

РФ, 190000, Санкт-Петербург, ул. Малая Морская, 23.  
Телефон: +7 (812) 718 37 71, факс: +7 (812) 718 37 02.  
[www.sap.ru](http://www.sap.ru)

### ООО «САП Украина»

Украина, 01025, Киев, ул. Владимирская, 12.  
Телефон: +38 (044) 490 33 92, 490 33 93,  
факс: +38 (044) 490 33 94.  
E-mail: [info.ukraine@sap.com](mailto:info.ukraine@sap.com)  
[www.sap.com/ukraine](http://www.sap.com/ukraine)

### ТОО «САП Казахстан»

Казахстан, 480099, Алматы, ул. Фурманова, 240Г, CDC Center One.  
Телефон: +7 (3272) 508 400, факс: +7 (3272) 508 401.  
E-mail: [info.cis@sap.com](mailto:info.cis@sap.com)  
[www.sap.kz](http://www.sap.kz)