Инструменты управления эффективностью предприятия

FMCG Форум ”Управление эффективностью бизнеса и стабильно высокий результат: опыт лучших“

30 ноября 2010
г. Киев

Заместитель директора ООО «САПРАН Украина»
Андрей Лазеба

Содержание

О компании САПРАН

Управление эффективностью – что это?

Управление стратегией

Планирование и консолидация

Управление рентабельностью

Управление цепочкой поставок

Выводы

Содержание

О компании САПРАН

Управление эффективностью – что это?

Управление стратегией

Планирование и консолидация

Управление рентабельностью

Управление цепочками поставок

Выводы

САПРАН Групп: Основные факты

- Консалтинг и внедрение модулей SAP ERP, NW & BO:
  - хранилище бизнес - информации (BI-BW),
  - интегрированное планирование (BI-IP),
  - портал предприятия (EP),
  - интеграция процессов (PI),
  - управление знаниями (BI-KW),
  - Управление ресурсами предприятия (ERP)
  - управление основными данными (MDM)
  - Business Objects
  - Business Planning and Consolidation
- 3 года на рынке
- Более 90 консультантов по технологиям и продуктам SAP
- Реализовано более 30 проектов
- Офисы компании:
  - Москва
  - Киев
  - Астана

САПРАН Групп: Направления деятельности

Консалтинг и методология

- разработка методик планирования и бюджетирования
- постановка процессов консолидации и подготовки отчетности по МСФО
- аудит внедренных решений
- разработка методик раздельного учета затрат по процессам (Activity Based Costing)

Услуги по внедрению

- хранилище бизнес-информации
- аналитическая отчетность
- планирование и бюджетирование
- консолидированная отчетность
- раздельный учет затрат (ABC)
- управление основными данными
- портал предприятия
- интеграция процессов
- управление ресурсами предприятия

Решения

- Маркетинговая отчетность для розничных сетей (MOPC)
- Прогнозирование спроса для FMCG
- Система планирования для розничных сетей
- Другие решения для банков и энергетики

Сопровождение

- Поддержка систем SAP, SAP BusinessObjects
- Миграция SAP ERP на новые версии
- Оптимизация производительности систем
- Установка и настройка SAP Solution Manager

Содержание

О компании САПРАН

Управление эффективностью – что это?

Управление стратегией

Планирование и консолидация

Управление рентабельностью

Управление цепочками поставок

Выводы

Определение

Управление эффективностью бизнеса –

набор управленческих и аналитических процессов, которые позволяют руководству организации достигнуть одной или нескольких заранее определенных целей

Три основных процесса управления эффективностью

Методологии управления эффективностью

Six Sigma

Balanced Scorecards

Activity Based Costing

Total Quality Management

Economic Value-Add

Integrated Strategic Measurement

Theory of Constraints

Шаги управления эффективностью предприятия

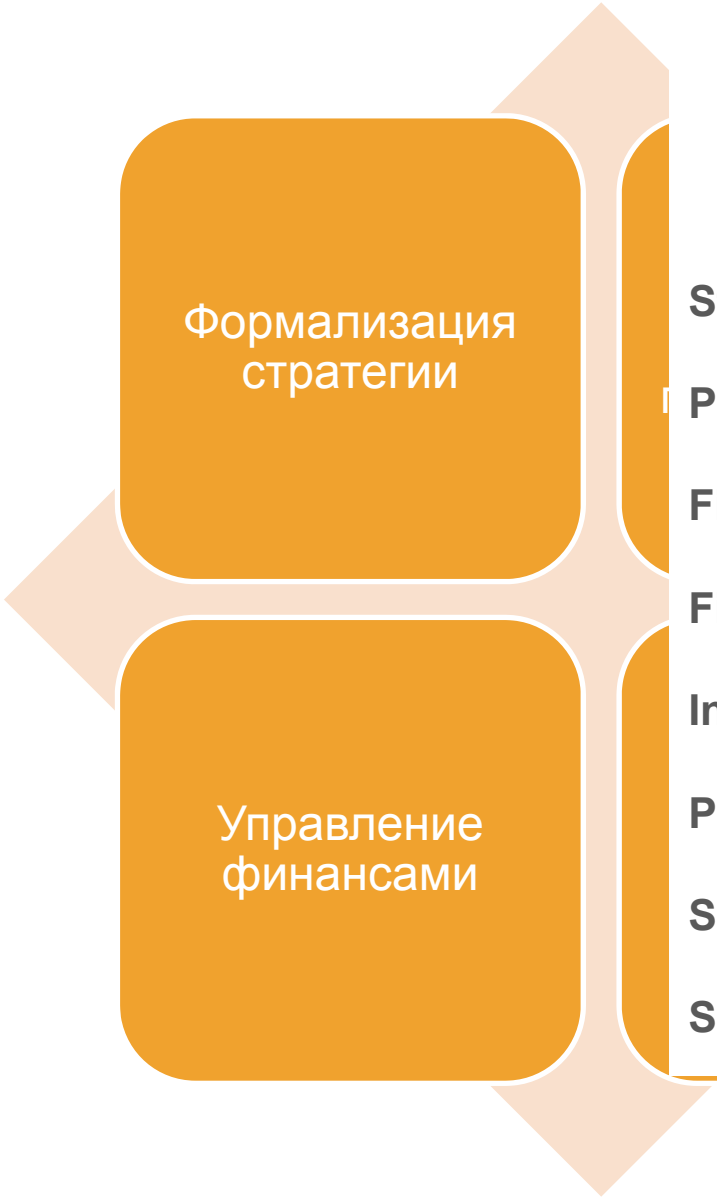
Роберт Каплан
Дэвид Нортон

Области управления эффективностью предприятия

Роберт Каплан
Дэвид Нортон

- Формализация стратегии
- Бизнес планирование и прогнозирование
- Управление финансами
- Управление цепочками поставок

Решения для управления эффективностью предприятия



SAP BusinessObjects

Strategy Management

Planning & Consolidation

Financial Consolidation

Financial Information Management

Intercompany reconciliation

Profitability and Cost Management

Spend Performance Management

Supply Chain Performance Management

SAP BusinessObjects

Содержание

О компании САПРАН

Управление эффективностью – что это?

Управление стратегией

Планирование и консолидация

Управление рентабельностью

Управление цепочками поставок

Выводы

Управление стратегией в рамках всей компании

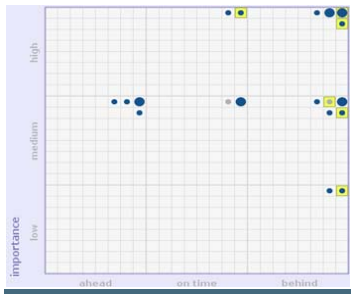
SAP BusinessObjects Strategy Management

Разработка стратегии

- Определение миссии, видения и ценностей
- Определение стратегических целей
- Создание карт стратегий и диаграмм целей

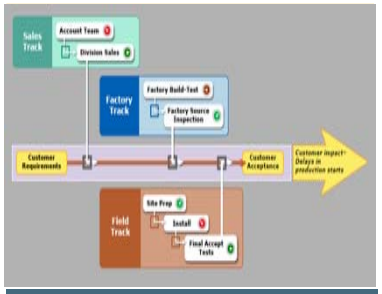
Материализация и обсуждение стратегии

- Преобразование стратегических целей в краткосрочные цели и инициативы
- Определение метрик, зависимостей и целевых показателей
- Назначение ответственных и распространение стратегии на всю организацию



Приоритет инициатив и Планирование деятельности

- Принятие решений о важности и срочности
- Согласование планов и бюджетов с инициативами
- Связывание инициатив и целей



Сотрудничество и Распространение Лучших практик

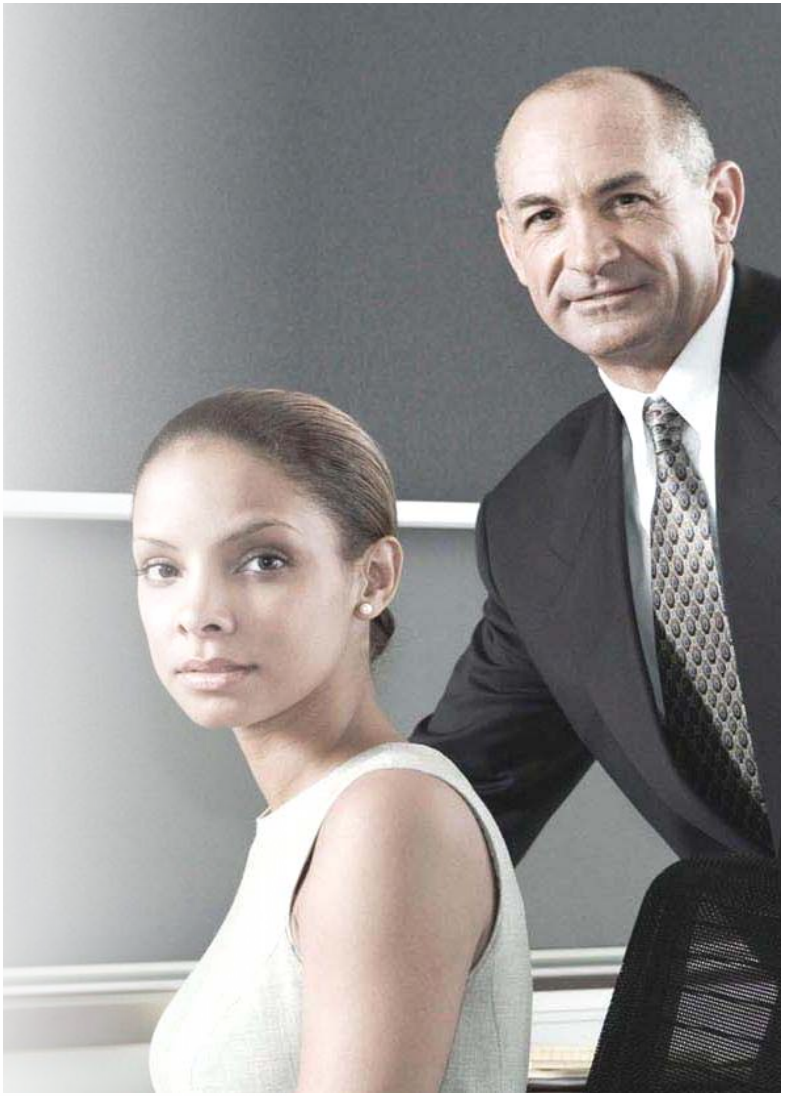
- Визуализация зависимостей для лучшей координации действий
- Создание нитей обсуждений о том что работает хорошо, а что не очень
- Достижение согласованного направления и общего понимания того что нужно сделать

Отслеживание исполнения и Анализ результатов

- Отслеживание трендов и отклонений
- Оценивать причины и возможные последствия
- Создание оперативных сводок и обзоров стратегии

Какие преимущества дает

- Реализация стратегий с высокой вероятностью успеха
- Лучшее управление распределением ресурсов и стоимостью возможностей
- Понимание каждым сотрудником своей области ответственности и как он влияет на стратегические цели
- Большая эффективность взаимодействия различных подразделений компании
- Сокращение возможности превышения бюджета и сорванных сроков
- Возможность привязки оплаты труда к достигнутым результатам



Содержание

О компании САПРАН

Управление эффективностью – что это?

Управление стратегией

Планирование и консолидация

Управление рентабельностью

Управление цепочками поставок

Выводы

SAP BusinessObjects Planning and Consolidation

Отчетность

Распространение планов и анализ отклонений для перепрогнозирования

Анализ

Консолидация и моделирование многочисленных сценариев

Сбор

Совместное создание планов и прогнозов

Обсуждение

Обсуждение поставленных целей, временных рамок

SAP BusinessObjects Planning and Consolidation

Знакомое и легкое в использовании

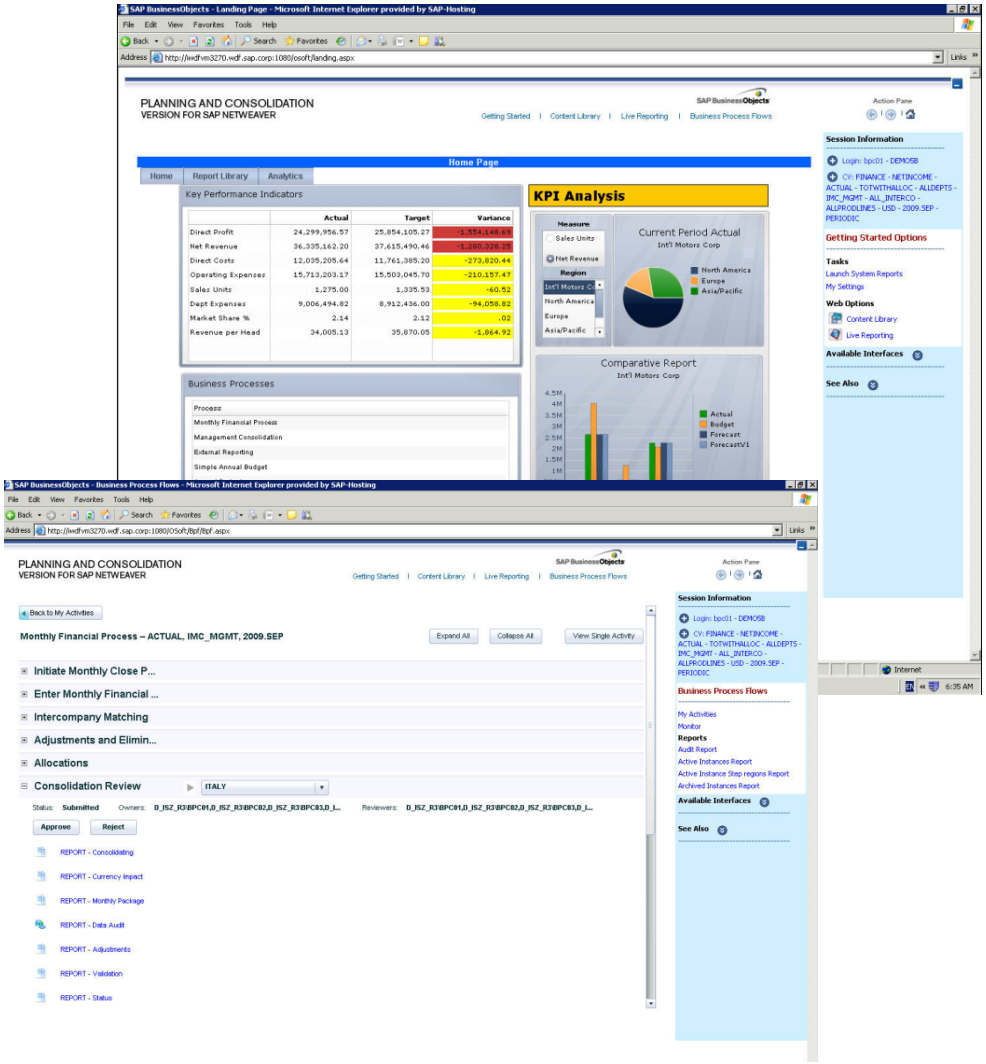
- Быстрая адаптация конечных пользователей и уменьшение зависимости от ИТ, поддержка решения его пользователями

Ориентация на процессы

- Изменяемые бизнес процессы направляют пользователей и обеспечивают их целостность

Унификация

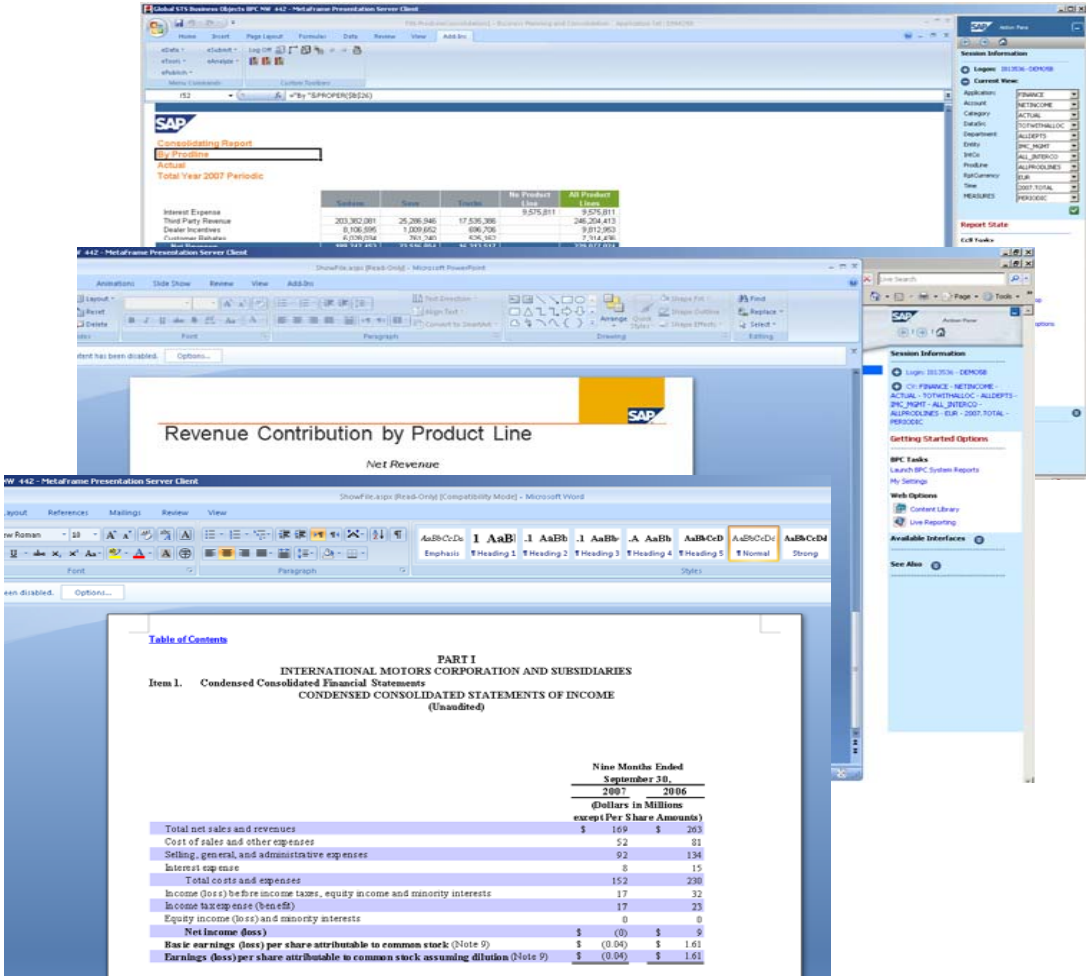
- Единое, интегрированное решение для планирования и консолидации экономит время и снижает вероятность ошибок



Знакомое и легкое в использовании

Знакомый и легкий в использовании интерфейс сокращает время на обучение и ускоряет привыкание

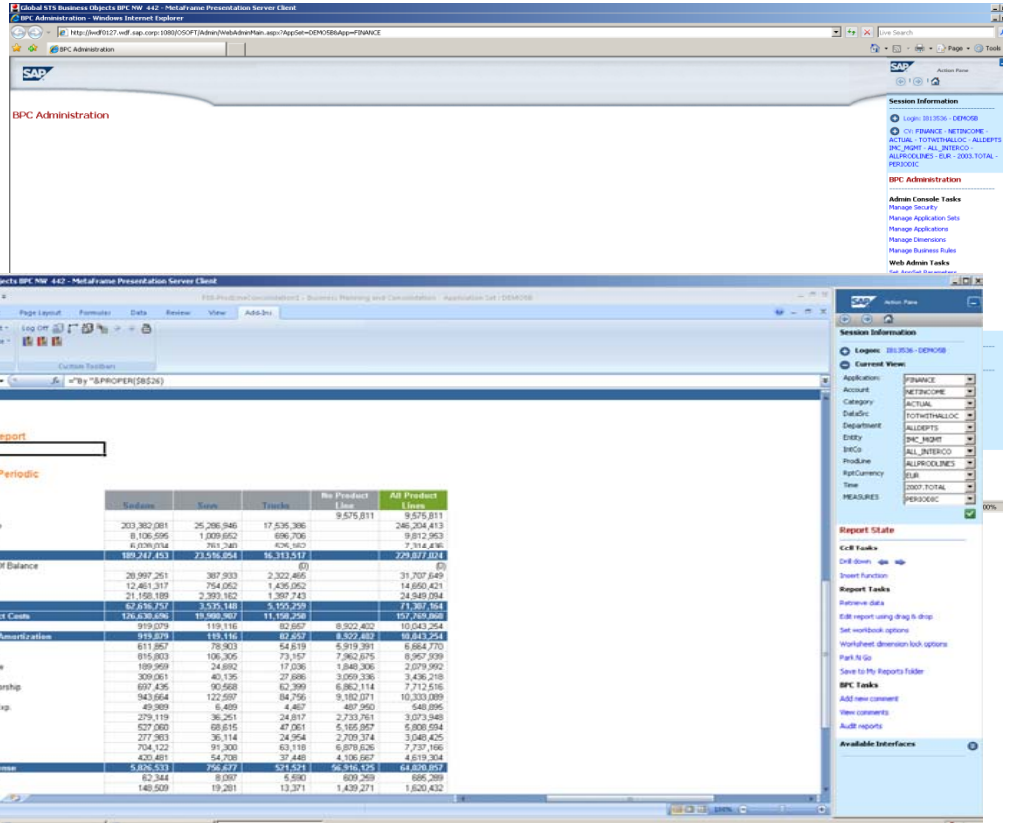
- Выбор интерфейсов: Excel, Word, PowerPoint, и web интерфейс
- Excel без “ада электронных таблиц” – доступ к центральному хранилищу данных обеспечивает единую версию правды для всех подразделений компании
- Возможность использования встроенных в Excel функций, форматирования и формул, сокращает время и затраты на обучение
- Быстрое создание форматов планирования из существующих шаблонов



Знакомое и легкое в использовании

Контекстно-зависимые панели действий помогают быть эффективным

- Направляют действия
- Помогают пользователю понять “что” делать “когда”, “почему” и “как”
- Упрощает сотрудничество благодаря встроенным нитям обсуждений и обмену неструктурированными данными



Знакомое и легкое в использовании

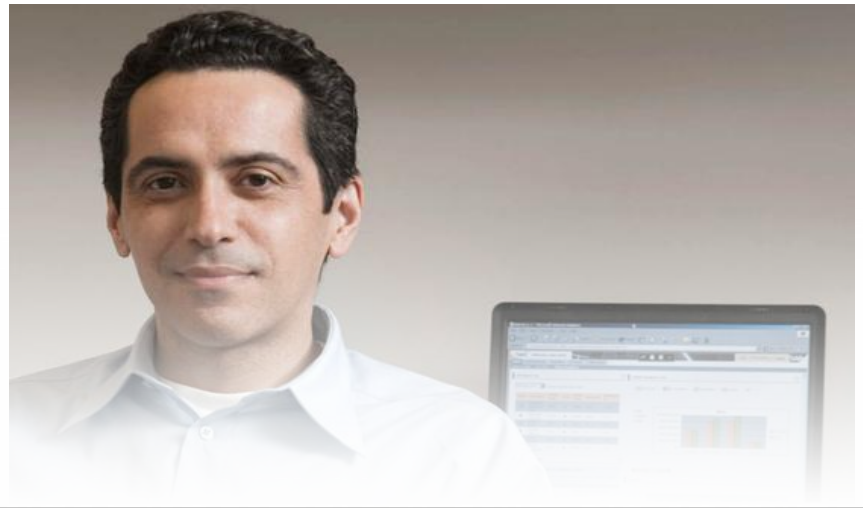
Развертывает ИТ- владеют и управляют бизнес пользователи

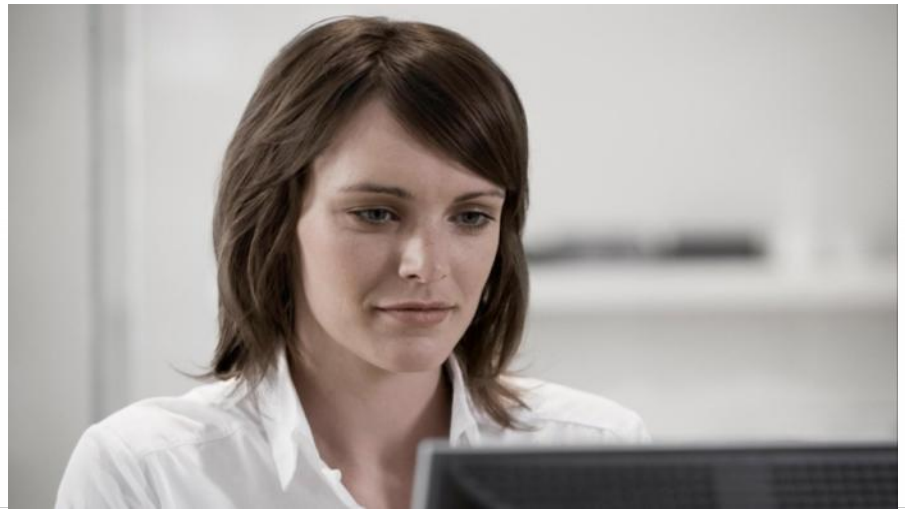
Ответственность ИТ департамента

- Аппаратные ресурсы
- Безопасность и полномочия
  - Пользователи
  - Роли
  - Полномочия
- Инфраструктура решения
  - СУБД
  - Сервер приложений
  - OLAP структуры

Ответственность бизнес пользователей

- Безопасность и полномочия
  - Пользователи
  - Роли
  - Полномочия
- Иерархии и распределения
- Шаблоны отчетов
- Шаблоны Excel, Word, PowerPoint
- Создание и изменение мер и показателей

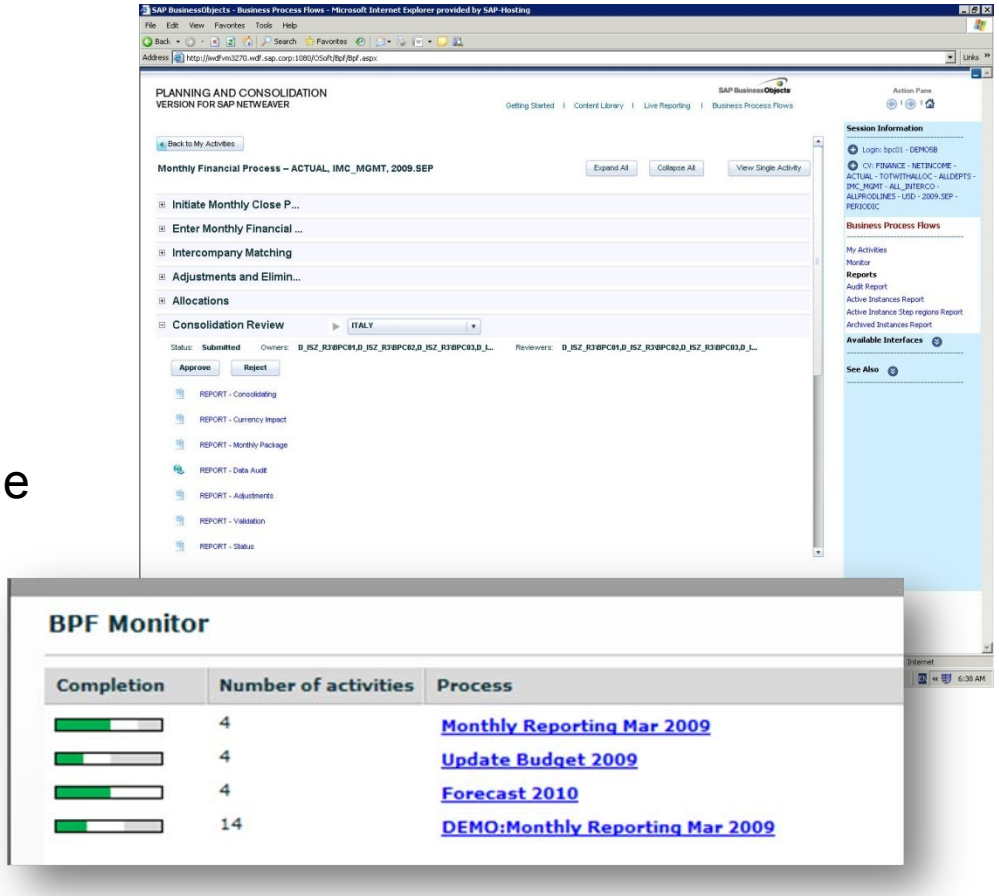




Ориентированное на процессы

Изменяемые потоки бизнес процессов обеспечивают целостность и минимизируют обучение

- Пошаговое руководство всеми процессами планирования и консолидации
- Усиление политик и процедур – отслеживают статус и полноту процесса
- Настраиваются под специальные требования вашей организации



Унифицированное

Интеграция планирования и консолидации

Планирование

- Бюджетирование
- Планирование продаж/доходов
- Планирование капитальных инвестиций
- Планирование количества сотрудников/вакансий
- Планирование затрат
- Планирование денежных потоков

Прогнозирование

- Скользящее прогнозирование
- Скользящее планирование
- Сотрудничество

Консолидация

- Выверка внутригрупповых оборотов
- Исключение внутригрупповых оборотов
- Расчет долей владения
- Консолидация

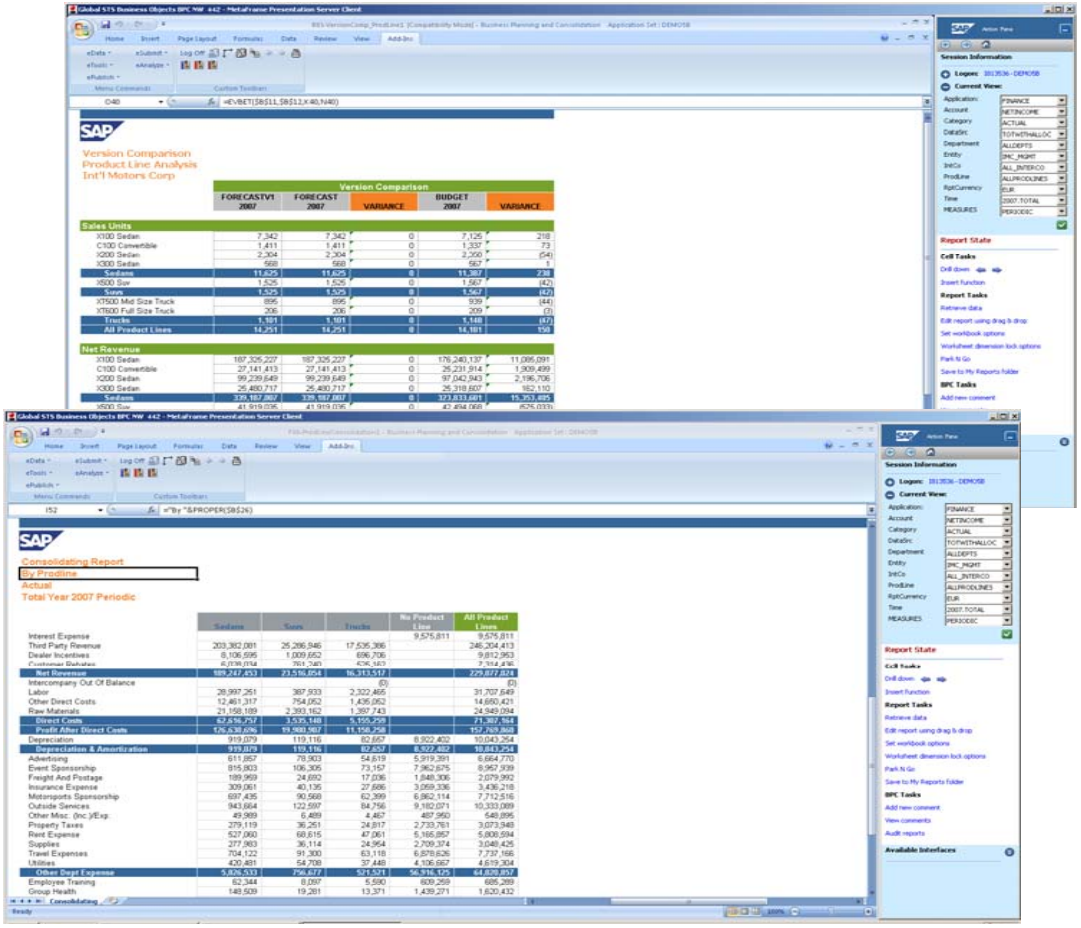
Фин. отчетность и анализ

- Построение свободных запросов
- Анализ показателей (отрасли, роста, мощности, и др.)
- Анализ отклонений

Унифицированное

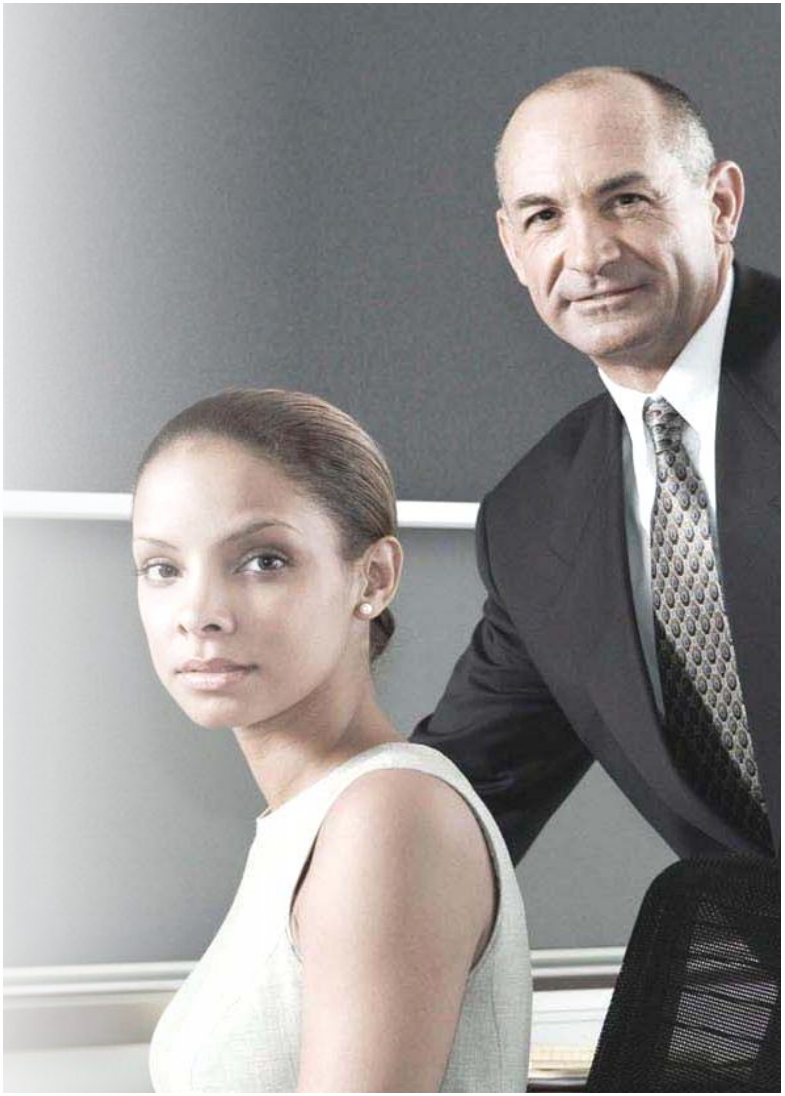
Интегрированное приложение экономит время и снижает вероятность ошибки

- Быстрый эффект от внедрения единого решения для планирования, бюджетирования и консолидации (управленческой и по требованиям законодательства)
- Достижение целостности опыта пользователей в процессах консолидации и планирования
- Уменьшение вероятности ошибки при копировании данных между различными финансовыми приложениями



Какие преимущества дает

- Быстрые процессы планирования, бюджетирования и прогнозирования
- Быстрая и точная внешняя, регуляторная и управленческая отчетность
- Обсуждение планов и результатов на всех уровнях компании
- Эффективная работа пользователей
- Низкая общая стоимость владения



Содержание

О компании САПРАН

Управление эффективностью – что это?

Управление стратегией

Планирование и консолидация

Управление рентабельностью

Управление цепочками поставок

Выводы

Решаемые задачи

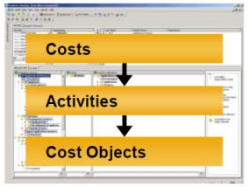
Тестирование и улучшение

Тестирование различных сценариев для оценки влияния планируемых изменений – затем реализация изменений

Определение и анализ

Анализ результатов для понимания где создается прибыль и что увеличивает издержки

Моделирование и понимание



Быстрое построение моделей на основе лучших практик

Сбор информации

Сбор и консолидация системных и несистемных данных посредством web-ориентированных форм ввода данных

Зачем нужен Activity Based Costing?

Ситуация из жизни:

Вопрос подразделения: Почему с ДИТ на мое подразделение перенеслись расходы в сумме 25 000 грн?

Неправильный ответ финансовой службы: Потому что он потратил на вас 1% своего времени, а его суммарные затраты составили 2 500 000 грн.

Вопрос подразделения: Не может быть… Что он у нас делал?

Ответ финансовой службы: у нас нет методологии ABC, поэтому спросите у ДИТ сами…

Правильный ответ финансовой службы (у которой есть ABC): на обслуживание Вашего доп.офиса ДИТ потратил 25 000 грн, из них:

Процесс ДИТ	База распределения	Всего по компании	Доля вашего подразделения	Сумма расходов ДИТ на ваше подразделение, грн
сопровождение ERP системы	Рабочие места ERP	670	6	20 000
ответы на общесистемные вопросы	Количество вопросов	15789	19	3 000
замена картриджей	Количество картриджей	32	3	2 000
Итого расходов ДИТ на подразделение				25 000

Как работает Activity Based Costing?

Activity-based costing позволяет распределить непрямые затраты сначала на процессы, а затем на объекты расходов:

- *продукты*
- *клиентские сегменты*
- *каналы сбыта*
- *офисы продаж*
- *виды бизнеса*
- *регионы (территории) и т.д.*

Дружелюбный, быстрый и эффективный инструмент построения моделей

Преднастроенные ABC измерения

Версии, периоды, ЦО, валюты

Виды затрат

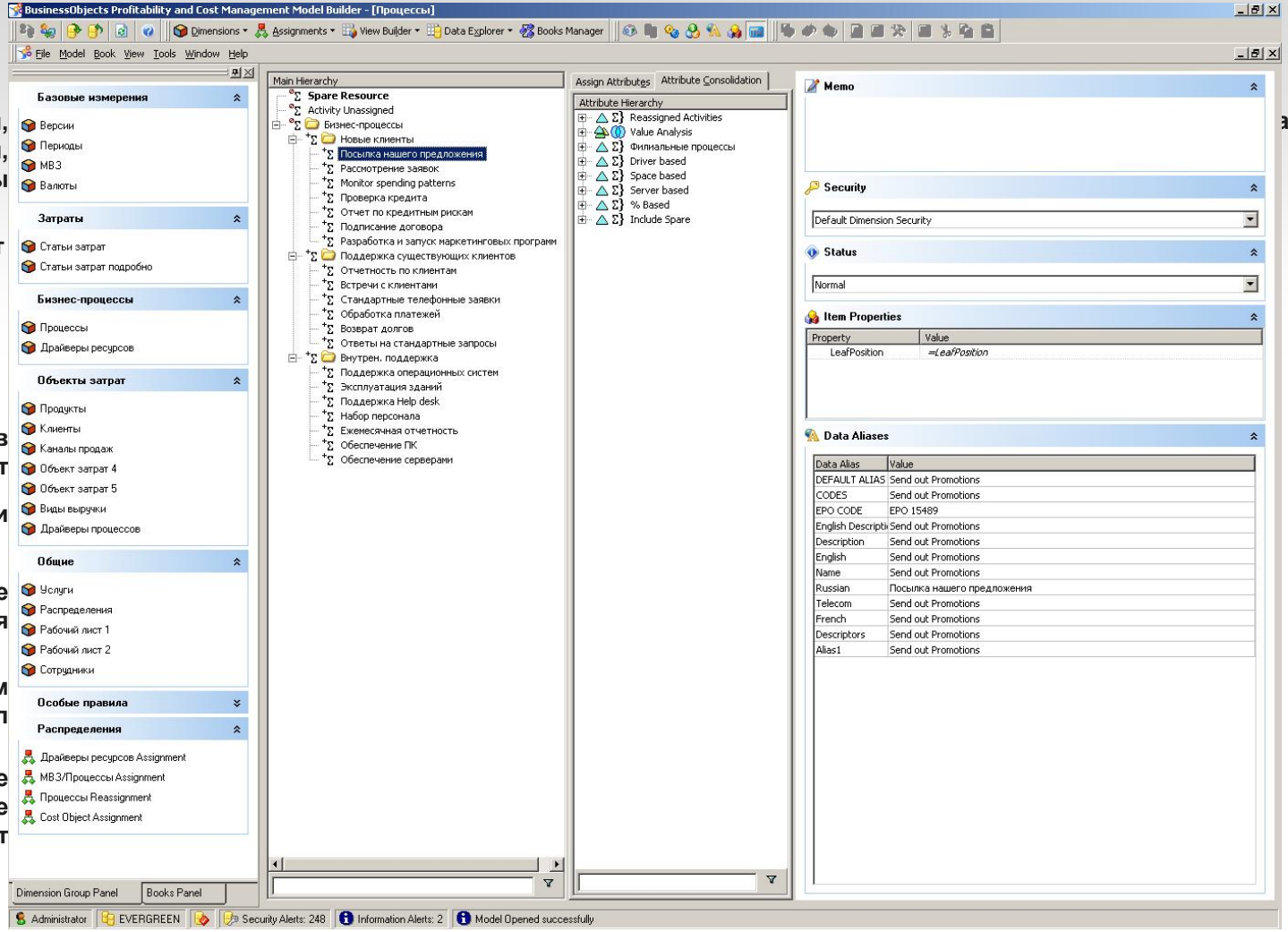
До 5 объектов затрат

Виды выручки

Сервисные измерения

Гибкий механизм правил

Легкое распределение затрат



Атрибуты для альтернативных иерархий

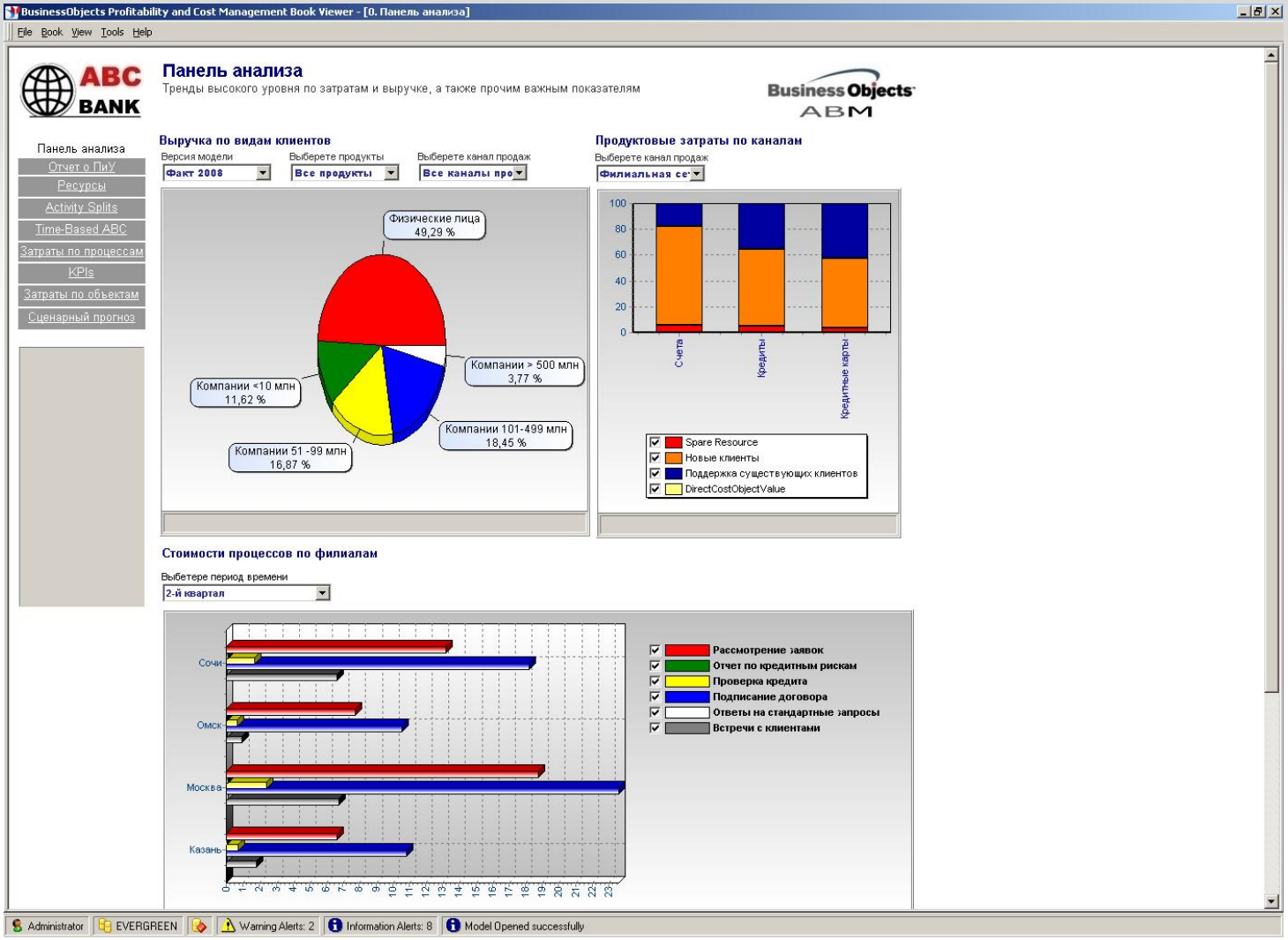
Безопасность

Легкое управление моделью

Имена данных для разных языков

Дружелюбный, быстрый и эффективный инструмент построения моделей

Встроенная визуализация моделей

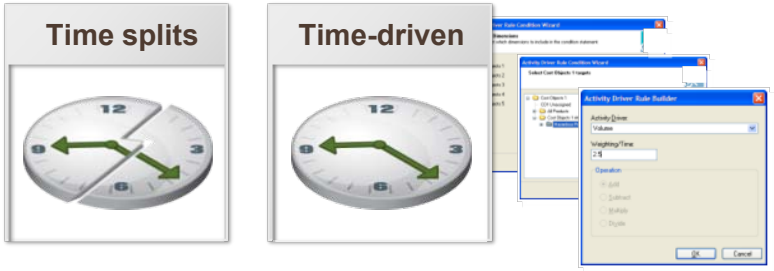


Дружелюбный, быстрый и эффективный инструмент построения моделей

Полная гибкость к методологиям учета затрат

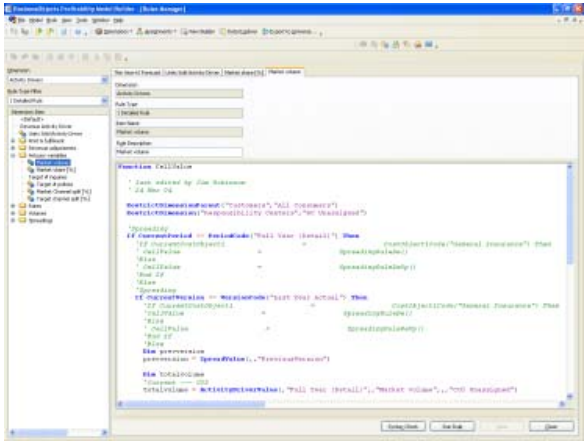
Используйте лучшую методологию учета затрат для текущей ситуации

- Используйте мастер для написания уравнений для «time-driven» учета затрат по ЦО при большом числе повторяющихся операций в рамках процессов
- Используйте «time splits» для прочих центров ответственности, включая учет рабочего времени каждого сотрудника



Полная гибкость написания сложных правил распределения затрат

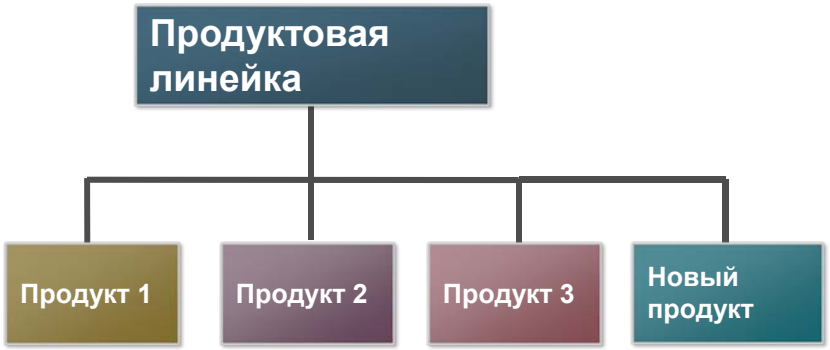
Встроенный механизм правил с мастером для пользователей для легкого и быстрого моделирования более сложных правил



Масштабируемое решение

Логическая структура данных - минимальная поддержка модели

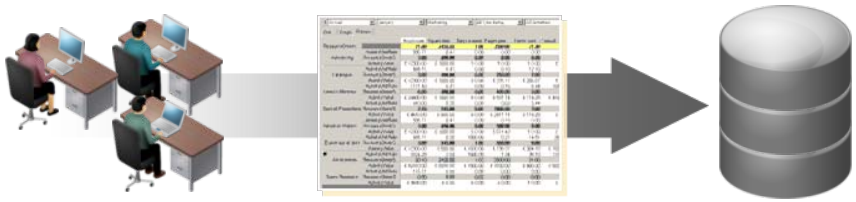
Любой новый участник определяется автоматически в иерархии наследую присвоения «братьев» - сокращение времени и усилий поддержке моделей



Web-книги – автоматический сбор данных напрямую из баз данных

Ускорение сбора несистемных данных, распределение работ с автоматической системой напоминаний и предупреждений

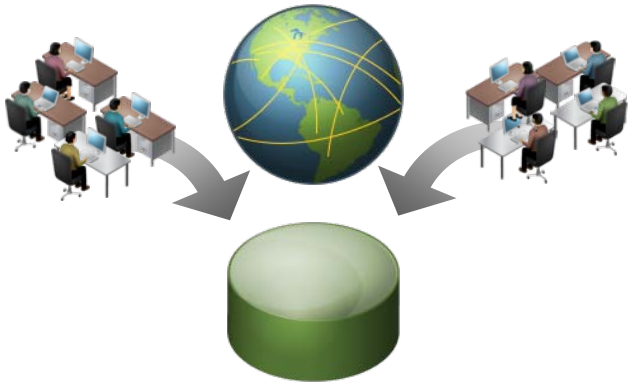
Уход от рутинной работы, повышение частоты отчетности, даже с поддержкой удаленного доступа



Масштабируемое решение

Многоязыковая и многовалютная поддержка

Пользователи могут видеть экраны на их собственном языке и терминологии – а также вводить финансовые значения в местной валюте

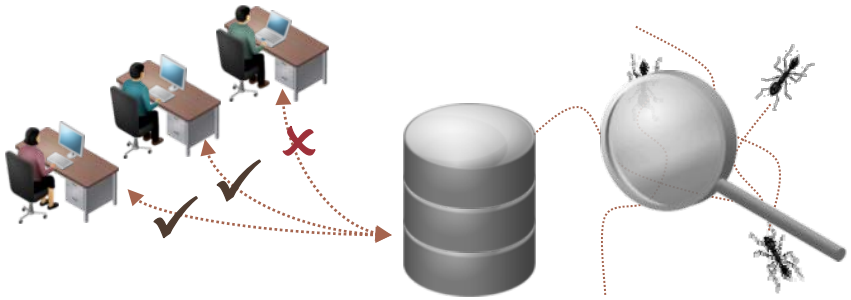


Простые контексто-зависимые экраны, безопасность и аудит

Обеспечение безопасности, распределение прав доступа – по группам, по ролям, индивидуально

Глубокий контекстный анализ – предоставление пользователям лишь необходимые им данные

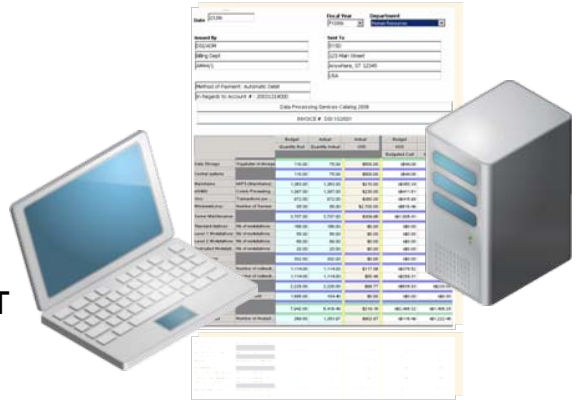
Опции отслеживания всех операций по дате и времени



Методы анализа косвенных затрат

Гибкие методики анализа затрат, формирования цен и внутреннего оборота ИТ и других совместно используемых сервисов

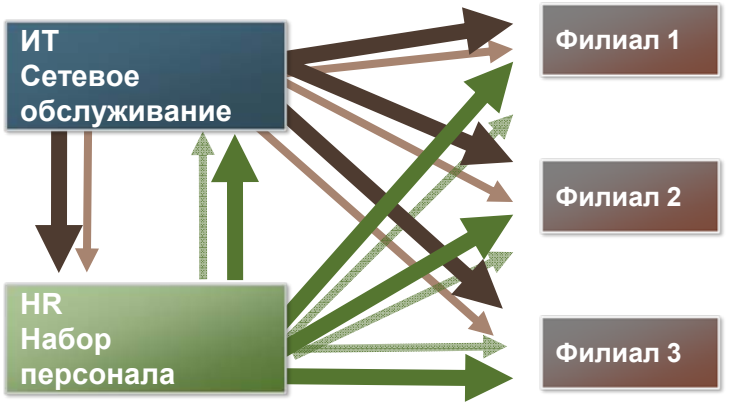
Детализация фактур обеспечивает прозрачность внутреннего оборота и информации, что повышает качество взаимодействия бизнес пользователей



Циклические перераспределения для точного учета затрат

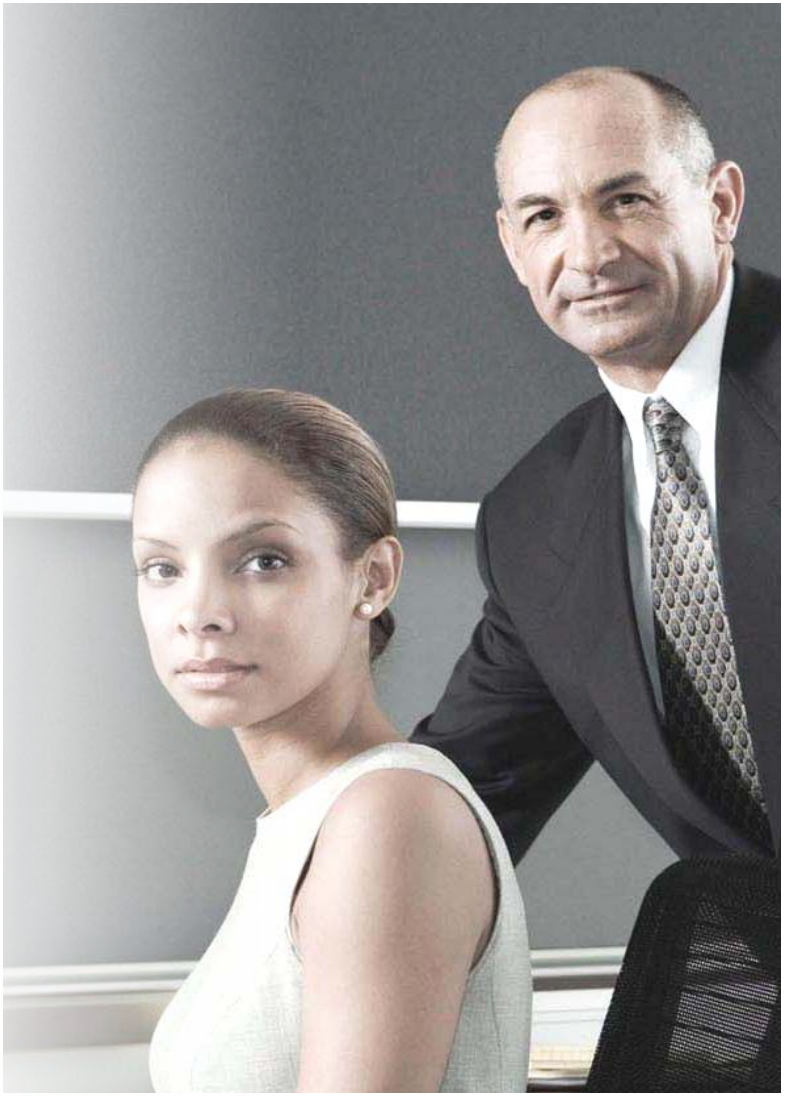
Циклические распределения между подразделениями с полной дифференциацией затрат

Достижение большей точности при анализе затрат



Выгоды от использования

- Идентификация затратных процессов требующих оптимизации
- Точное понимание прибыльности продуктов, клиентов, каналов продаж
- Возможность оценить изменения до их реализации
- Приведение производственных мощностей и затрат на их обслуживание в соответствие спросу
- Быстрое и точное управление объемными скидками
- Возможность перехода от традиционного бюджетирования к бюджетированию ориентированному на процессы.



Содержание

О компании САПРАН

Управление эффективностью – что это?

Управление стратегией

Планирование и консолидация

Управление рентабельностью

Управление цепочками поставок

Выводы

Почему это важно?

- Цепочки поставок концентрируют **от 60% до 90%** затрат компании
- Повышение эффективности цепочки поставок **в десятки** раз эффективнее повышения эффективности в других областях (ИТ, Управлении персоналом, Финансах ….)
- Уменьшение затрат на закупки на 5% **увеличивает валовой доход до 45%,** в тоже время увеличение объемов продаж на 5% повышает валовой доход только на 5%.

Повышает эффективность цепочек поставок

Всесторонняя ориентация на поддержку процессов

- В любое время точные данные об операционной и финансовой эффективности
- Соответствует лучшим стандартам управления эффективностью, таким как SCOR

Автоматический сбор данных

- Тесная интеграция с операционными приложениями
- Надежная информация, непосредственно от бизнес процессов

Проактивная диагностика

- Полностью понятные первоисточники влияющие на эффективность
- Сообщения об отклонениях от целевых показателей

Содержание

О компании САПРАН

Управление эффективностью – что это?

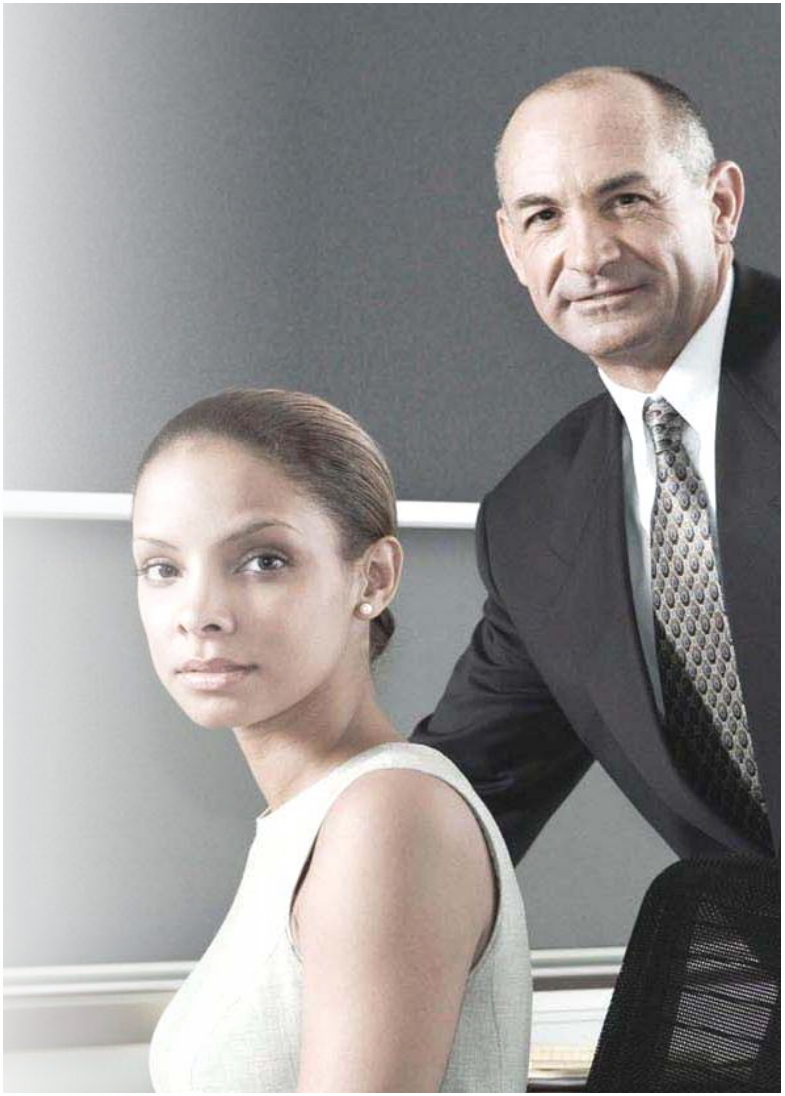
Управление стратегией

Планирование и консолидация

Управление рентабельностью

Управление цепочками поставок

Выводы

Выгоды от использования решений EPM

- Возможность построить замкнутый цикл управления эффективностью
- Следование лучшим практикам методологий управления эффективностью
- Ориентация приложений на бизнес пользователя
- Конфигурация вместо программирования