



Сергей Николаевич Батов

Управляющий проектами
региона Восточная Европа

25 апреля 2008

**Внедрение SAP для региона
Восточная Европа**

"Филип Моррис Интернэшнл"



СТРУКТУРА ПРЕЗЕНТАЦИИ

Цели презентации

"Филип моррис интернэшнл"

Стратегическое направление развития

"PROGRAM ONE" (p1)

SAP – стратегический выбор

ЦЕЛИ ПРЕЗЕНТАЦИИ

От стратегического планирования к безупречной реализации

Я бы хотел поделиться значимым опытом в отношении:

- подхода к внедрению SAP-решений
- управления SAP-проектами
- управления ресурсами
- ключевых факторов успешности проектов по внедрению решений



СТРУКТУРА ПРЕЗЕНТАЦИИ



Цели презентации

"Филип моррис интернэшнл"

Стратегическое направление развития

"PROGRAM ONE" (p1)

SAP – стратегический выбор

"ФИЛИП MORRIS ИНТЕРНЭШНЛ"



"ФИЛИП MORRIS ИНТЕРНЭШНЛ"

**"Филип Моррис Интернэшнл" (ФМИ)
сегодня:**

- является ведущей международной табачной компанией в мире с долей рынка 15.6% за пределами США (2007)
- производит 7 из 15 самых популярных в мире марок сигарет, в т.ч. самую популярную марку сигарет в мире
- имеет 77,000 сотрудников по всему миру
- управляет работой более 50 производственных центров по всему миру
- представляет свою продукцию в более чем 160 странах мира



Источник: www.philipmorrisinternational.com

СТРУКТУРА ПРЕЗЕНТАЦИИ



Цели презентации

"Филип моррис интернэшнл"

Стратегическое направление развития

"PROGRAM ONE" (p1)

SAP – стратегический выбор

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ

Повысить эффективность деятельности путем рационализации и стандартизации транзакционных активностей и обеспечить реализацию ключевых бизнес-инициатив на всех рынках сбыта ФМИ

- **Потребности бизнеса ФМИ определены как наращивание эффективности внутренних бизнес-процессов с точки зрения производительности и затрат, путем:**
 - стандартизации и оптимизации бизнес-процессов
 - обеспечения соответствия стандартным кодификаторам и мастер-данным ФМИ
 - использования "best practice" во всех аффилированных компаниях ФМИ
 - совместного использования централизованной IT-инфраструктуры

СТРУКТУРА ПРЕЗЕНТАЦИИ



Цели презентации

"Филип моррис интернэшнл"

Стратегическое направление развития

"PROGRAM ONE" (p1)

SAP – стратегический выбор

"PROGRAM ONE" (P1)



- ФМИ была запущена и получила наивысший приоритет инициатива под названием "Program One" (P1)
- Стратегический план – внедрить общее решение для аффилированных компаний ФМИ во всех странах

СТРУКТУРА ПРЕЗЕНТАЦИИ



Цели презентации

"Филип моррис интернэшнл"

Стратегическое направление развития

"PROGRAM ONE" (p1)

SAP – стратегический выбор

SAP – СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР

- Платформа реализации выбрана – современное решение от SAP
- Континентальные центры компетенций (ССС – Continental Competency Centers) созданы для четырех регионов:
 - Латинская Америка
 - Азиатско-Тихоокеанский регион
 - Восточная Европа
 - Западная Европа
- Региональные шаблоны решения Р1 развернуты в четырех SAP ландшафтах – по одному на регион.
- Внедрение в аффилированных компаниях по всему миру спланировано на период до 2010 года





"PROGRAM ONE" (P1)

**Стратегия определена,
далее следует реализация:**

**Проекты внедрения P1 в ЕЕ-регионе
("Восточная Европа")**

СТРУКТУРА ПРЕЗЕНТАЦИИ



"PROGRAM ONE" (P1) – модель ABC

Внедрение P1 в ЕЕ-регионе

Ключевые факторы успеха внедрения SAP

Подход к внедрению и методология

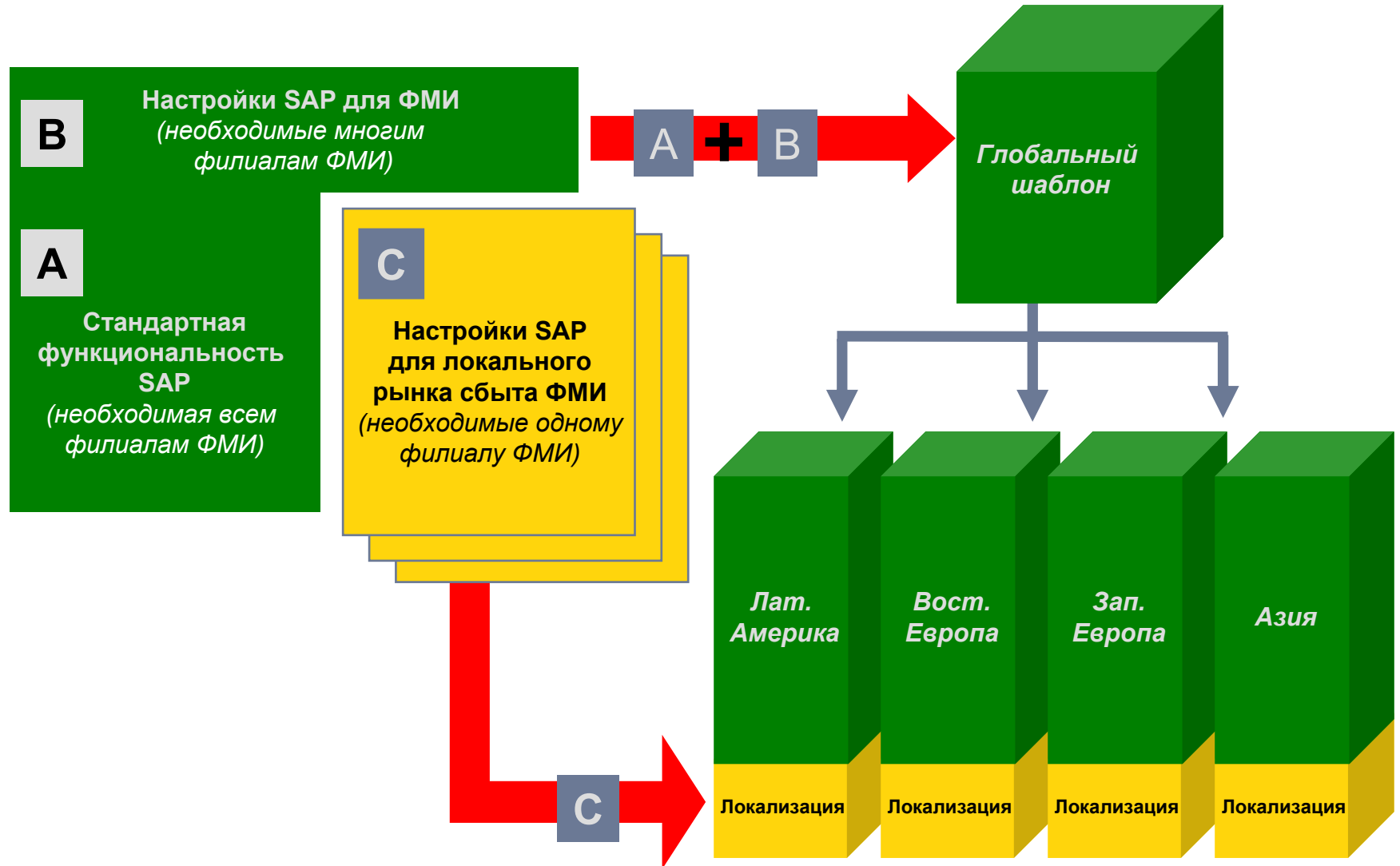
Организационная модель

Инфраструктура и сервисы IT

Управление проектом

Выводы

"PROGRAM ONE" (P1) – МОДЕЛЬ ABC





СТРУКТУРА ПРЕЗЕНТАЦИИ

"PROGRAM ONE" (P1) – модель ABC

Внедрение P1 в ЕЕ-регионе

Ключевые факторы успеха внедрения SAP

Подход к внедрению и методология

Организационная модель

Инфраструктура и сервисы IT

Управление проектом

Выводы

ВНЕДРЕНИЕ P1 В ЕЕ-РЕГИОНЕ

- Проекты внедрения для аффилированных компаний в трех странах были реализованы в ЕЕ ("Восточная Европа")

SAP ландшафте :

- Россия – 2003-2004
- Украина – 2005-2006
- Казахстан – 2006-2007



ВНЕДРЕНИЕ P1 В ЕЕ-РЕГИОНЕ

- **Каждый проект – шаг к конечной цели:**

"Все аффилированные компании ФМИ в ЕЕ работают в единой общей SAP-системе"

- Россия – **"Завершение регионального шаблона и первый запуск системы"** – проект, в котором были настроены основные бизнес- процессы (часть В) для ЕЕ-региона, и решение P1 впервые запущено в продуктивный режим
- Украина – **"Первое внедрение шаблона"**- проект, когда работающее P1 решение было расширено локальными требованиями Украины (часть С)
- Казахстан – **"Последнее внедрение шаблона"** – проект, в котором было завершено формирование регионального SAP-сообщества и все участники перешли к работе в продуктивном режиме

ВНЕДРЕНИЕ P1 В ЕЕ-РЕГИОНЕ

Нынешнее состояние:

аффилированные компании ФМИ в трех странах ЕЕ-региона работают в продуктивном режиме с единым общим SAP решением





СТРУКТУРА ПРЕЗЕНТАЦИИ

"PROGRAM ONE" (P1) – модель ABC

Внедрение P1 в ЕЕ-регионе

Ключевые факторы успеха внедрения SAP

Подход к внедрению и методология

Организационная модель

Инфраструктура и сервисы IT

Управление проектом

Выводы

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА ВНЕДРЕНИЯ SAP

- **Основные области компетенции, обеспечивающие успешность и эффективность проекта внедрения:**
 - Подход к внедрению и методология – соответствуют основным целям глобальной инициативы "Program One"
 - Организационная модель – позволяет эффективно управлять деятельностью и изменениями в P1 сообществе ФМИ
 - IT инфраструктура и сервисы – обеспечивают устойчивую среду для реализации SAP решения
 - Управление проектом – в условиях сложной разноплановой среды координирует все действия, сервисы и ресурсы
- **Все перечисленные аспекты имеют влияние на стоимость проекта и поддержки решения**

СТРУКТУРА ПРЕЗЕНТАЦИИ



"PROGRAM ONE" (P1) – модель ABC

Внедрение P1 в ЕЕ-регионе

Ключевые факторы успеха внедрения SAP

Подход к внедрению и методология

Организационная модель

Инфраструктура и сервисы IT

Управление проектом

Выводы

ПОДХОД К ВНЕДРЕНИЮ И МЕТОДОЛОГИЯ

- **Методология внедрения SAP**
 - Fit-Gap анализ
 - Blueprint
 - Realization
 - Final Preparation and Go-live
 - Post-implementation support



ПОДХОД К ВНЕДРЕНИЮ И МЕТОДОЛОГИЯ

- Принцип **Roll-in**:

- Модель ABC
- Аффилированная компания максимально использует модели бизнес-процессов, реализованные в шаблоне
- Все аффилированные компании запускаются в общем едином ландшафте, путем добавления локальных настроек



- **Соответствие концепции системы управления доступами (Security)**

- Система управления доступами разрабатывается под строгим контролем ССС и отдела внутреннего контроля и отвечает необходимым требованиям (например, SOX)

СТРУКТУРА ПРЕЗЕНТАЦИИ



"PROGRAM ONE" (P1) – модель ABC

Внедрение P1 в ЕЕ-регионе

Ключевые факторы успеха внедрения SAP

Подход к внедрению и методология

Организационная модель

Инфраструктура и сервисы IT

Управление проектом

Выводы

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ – БИЗНЕС-ПОЛЬЗОВАТЕЛИ

- Структура Р1-сообщества направлена на эффективное взаимодействие и управление в общей единой среде.
- Все вовлеченные стороны обладают определенной ролью и обозначенными областями ответственности.
- Бизнес-пользователи – основные "потребители" решения:
 - Готовы использовать решение
 - Владельцы процессов определены и обладают необходимыми полномочиями
 - Политики и процедуры приведены в соответствие с Р1-решением
 - Внутри организации поддерживается знание бизнес-процессов
- Влияние на стоимость проекта и поддержки решения
 - Ответственность за бизнес-процессы лежит на их владельцах
 - Знания Р1-решения внутри компании сохраняются
 - Проекты и изменения приносят измеримую пользу

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ – КОМАНДЫ ПРОЕКТОВ/ПОДДЕРЖКИ

- **Команды проектов / поддержки аффилированных компаний – формулируют бизнес-требования и передают их в ССС (континентальный центр компетенций)**
 - Обсуждают с бизнесом требования и необходимые изменения
 - Запрашивают реализацию и изменения Р1-решения у ССС
 - Тестируют решение и подтверждают соответствие требованиям
 - Обучают пользователей на этапе внедрения
- **Влияние на стоимость проекта и поддержки решения**
 - Поддержка решения основана на ITIL – "best practice" для управления IT-сервисами
 - Обеспечение прозрачности и обоснованности затрат на сервисы по Р1

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ – ССС

- **Континентальный центр компетенций:**
 - Является владельцем и "хранителем" шаблона
 - Контролирует все изменения в Р1-решении
 - Предоставляет знания и опыт в использовании SAP, Р1-решения, бизнес-процессов ФМИ
 - Управляет получением внешних ресурсов и сервисов, необходимых для Р1-решения
- **Влияние на стоимость проекта и поддержки решения**
 - Оптимизация затрат – баланс использования ресурсов, возможностей их перераспределения
 - Стандартные решения для бизнес-процессов
 - Использование ITIL для управления IT сервисами

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ – ВНЕШНИЕ КОНСУЛЬТАНТЫ

Роль внешних консультантов:

- Поиск и рекомендация решений для процессов, не покрытых функциональностью Р1-решения
- Реализация/расширение функциональности Р1-решения
- Работа в тесном взаимодействии с ССС



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ – ВНЕШНИЕ КОНСУЛЬТАНТЫ

- **Затраты на внешних консультантов – одна из значительных статей в бюджете внедрения / поддержки SAP. Эффективное использование консультантов включает:**
 - Централизованное управление внешними ресурсами и сервисами
 - Использование консультантов только для определенных типов задач
 - Работу с проверенными партнерами, предоставляющими весь спектр необходимых услуг
 - Гибкость в использовании ресурсов – снижение зависимости от персоналий – способны предоставить только солидные партнеры
 - Качественное планирование с обеих сторон – основа для получения необходимых услуг/ресурсов в нужное время
 - Использование ресурсов/сервисов удаленно – помогает оптимизировать затраты и распределение нагрузки

СТРУКТУРА ПРЕЗЕНТАЦИИ



"PROGRAM ONE" (P1) – модель ABC

Внедрение P1 в ЕЕ-регионе

Ключевые факторы успеха внедрения SAP

Подход к внедрению и методология

Организационная модель

Инфраструктура и сервисы IT

Управление проектом

Выводы

ИНФРАСТРУКТУРА И СЕРВИСЫ IT

- Для обеспечения одновременной продуктивной эксплуатации и проектной работы следующие компоненты должны отвечать определенным требованиям:
 - Инфраструктура SAP
 - Ландшафт SAP должен иметь следующие среды: Sandbox, Development, QA, Production. Плюс временные среды для Dry-Run и пользовательских тренингов
 - Управление транспортом: транспортная стратегия определена и транспортная система управляется централизованно
 - IT/IS процессы основаны на ITIL и достаточно зрелы
 - Управление инцидентами
 - Управление изменениями
 - Управление уровнем сервиса
 - Функция Helpdesk



СТРУКТУРА ПРЕЗЕНТАЦИИ

"PROGRAM ONE" (P1) – модель ABC

Внедрение P1 в ЕЕ-регионе

Ключевые факторы успеха внедрения SAP

Подход к внедрению и методология

Организационная модель

Инфраструктура и сервисы IT

Управление проектом

Выводы

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

Управление проектом – в условиях сложной разноплановой среды координирует все действия, сервисы и ресурсы

- Менеджер проекта с достаточным уровнем компетенции и полномочий
- Стандартная методология управления проектами
- Команда, ресурсы и сервисы контролируются и управляются надлежащим образом
- Ограничения времени и бюджета учтены и выполняются
- Все заинтересованные стороны внутри организации участвуют в проекте по мере необходимости

РЕГИОНАЛЬНОЕ P1-РЕШЕНИЕ – СПУСТЯ 5 лет ПОСЛЕ НАЧАЛА

- Аффилированные компании ФМИ в трех странах используют P1-решение SAP в продуктивном режиме с полным набором предусмотренной функциональности (FI, SD, LOG, MM, CO, PM, PP, PS).
- ССС, локальные команды поддержки, бизнес-пользователи, внешние поставщики определены; роли и области ответственности согласованы. Где необходимо – заключены формальные соглашения.
- Все ЕЕ-сообщество P1 около полтора лет работает продуктивном режиме без серьезных инцидентов.
- Ряд ключевых бизнес инициатив запланирован и реализуется в среде SAP P1 ЕЕ.



СТРУКТУРА ПРЕЗЕНТАЦИИ

"PROGRAM ONE" (P1) – модель ABC

Внедрение P1 в ЕЕ-регионе

Ключевые факторы успеха внедрения SAP

Подход к внедрению и методология

Организационная модель

Инфраструктура и сервисы IT

Управление проектом

Выводы

ВЫВОДЫ

Повысить эффективность деятельности путем рационализации и стандартизации транзакционных активностей и обеспечить реализацию ключевых бизнес-инициатив на всех рынках сбыта ФМИ

Перспективная цель достигнута

- У нас есть решение, обеспечивающее:
 - стандартизацию и оптимизацию бизнес-процессов
 - соответствие стандартным кодификаторам и мастер-данным ФМИ
 - использование "best practice" во всех аффилированных компаниях ФМИ
 - совместное использование общей инфраструктуры IT
- У нас есть надежная база для предсказуемой и полноценной реализации предстоящих бизнес-инициатив в соответствии с планами компании "Филип Моррис Интернэшнл"



ВОПРОСЫ

Сергей Николаевич Батов

Управляющий проектами
региона Восточная Европа

25 апреля 2008