

# Построение интегрированной системы управления пищевым холдингом

*Как объединить информационные потоки в рамках холдинга? Как добиться прозрачности и управляемости от сложной географически распределенной структуры? Как создать добавленную стоимость в логистике?*

*Опыт построения решений для современных пищевых холдингов на базе ERP-системы Microsoft Dynamics AX делится компания «АНД Проджект» – «Золотой» партнер» Microsoft с компетенцией Business Solutions.*

Сегодня рынок пищевой промышленности в России – один из самых интенсивно развивающихся и высококонкурентных. С одной стороны, существует сильнейшая конкуренция за потребителя, обусловленная интенсивным развитием мировой индустрии продуктов питания, постоянным появлением новых производственных и маркетинговых технологий. Чтобы оставаться конкурентоспособным, производитель вынужден втягиваться в «гонку инноваций», регулярно пересматривая свой продуктовый портфель и запуская на рынок новые идеи.

С другой стороны, не менее жестокая борьба разворачивается за каналы сбыта, так как сегодня ритейлеры диктуют свои условия производителям. Они находятся на конце продуктовой цепочки и от взаимоотношений с ними зачастую зависят сбыт продукции и оптовая цена. Требования сетевой розницы к поставщикам отнюдь не исчерпываются потребительскими рейтингами товаров, его уникальными свойствами. Высокие требования к срокам поставки, к качеству продукции и к качеству логистики могут сделать аутсайдером рынка даже производителя с сильным брендом и масштабной ТВ-рекламой.

Такая ситуация сложилась в основном вследствие того, что, по сути, рынок пищевых продуктов в России формировался стихийно в течение последних 15–20 лет, в то время как мировой рынок насчитывает многовековую историю. Российским предприятиям приходится конкурировать с бизнес-моделями иностранных компаний, отлаженных десятилетиями, да и современный российский потребительский рынок предъявляет требования, аналогичные западным. В этой связи нельзя не упомянуть уже легендарную российскую проблему дорог. Ни в одной стра-

не мира транспортная логистика не является такой головной болью как в России, стоит только выйти на федеральный уровень.

Учитывая это, многие игроки рынка избрали для себя стратегию вертикальной интеграции. Сейчас мы можем наблюдать на рынке быстрорастущие структуры «пищевых холдингов», создаваемых, в частности, через возрождение и объединение еще советских комбинатов, заводов и выстраивании дистрибуторской сети. Самим предприятиям это дает целый ряд плюсов: централизованное управление несколькими производственными площадками, с одной стороны, позволяет балансировать производственные мощности, в то время как территориальная распределенность позволяет выходить на общероссийский рынок продовольственный – уменьшается срок транспортировки скоропортящейся продукции. И наконец, решается вечная проблема «привязки» производства к дистрибуции.

Находясь в единой структуре, производитель и дистрибутор могут совместно выработать требования к новой продукции, которая выходит на рынок: согласовывать цены и скидки, планировать производственную программу. Никто лучше дистрибутора, работающего каждый день в конкурентной среде, не скажет, чего и сколько пожелает потребитель. Но новые модели бизнеса требуют от компаний и новых подходов к управлению, и здесь слабым звеном может стать менеджмент. Проблема управления большой территориально распределенной структурой существует во многих российских компаниях, которые растут и расширяются. Амбициозные рыночные стратегии зачастую не подкреплены надежными управленческими инструментами.

На сегодняшний день основные задачи менеджмента пищевых холдингов можно свести к нескольким основным группам:

**эффективное планирование производственной программы** всех производственных площадок, исходя из консолидированной программы спроса на региональные и федеральные марки;

**эффективное управление продуктами брендами**, ассортиментная политика, грамотный маркетинг;

**повышение эффективности операционной деятельности** за счет оптимизации бизнес-процессов и снижения себестоимости;

**обеспечение эффективной логистики** как по входящему сырью, так и по готовой продукции, исходя из срока годности, поддержка ориентации дистрибутора «на клиента»;

**интеграция холдинга в единую структуру** и обеспечение ее прозрачности и контролируемости со стороны управляющей компании в лице топ-менеджмента и акционеров.

Достичь этих целей сегодня жизненно важно для конкурентоспособности пищевого холдинга. И реализовать это можно только с помощью интегрированной системы управления, обладающей, с одной стороны, мощным функционалом, с другой – гибкой и адаптируемой к потребностям конкретного предприятия.

Опыт разработки компанией «АНД Проджект» решений для крупнейших пищевых холдингов показывает, что создание интегрированной системы управления на основе Microsoft Dynamics AX в рамках географически распределенного холдинга позволяет перейти на качественно иной уровень управления и организовать внутреннюю инфраструктуру ведения бизнеса, которая будет поддерживать принятую корпоративную стратегию.

Каждый проект по внедрению корпоративной информационной системы управления был по-своему уникален. Но во всех случаях у проектов была общая цель – создание единого информационного бизнес-пространства, объединяющего все бизнес-подразделения холдинга, и их обеспечение современными эффективными инструментами учета и управления, необходимыми для реализации корпоративной стратегии.

В проекте для Группы компаний «Пивоварни Ивана Таранова» специалисты компании «АНД Проджект» объединили на базе Microsoft Dynamics AX в единую информационную систему крупные предприятия холдинга, в том числе пивоваренные заводы в Калининграде, Новотроицке и Хабаровске и управляющую компанию в Москве. Благодаря разработанному улучшенному интерфейсу создания и обработки документов можно вводить и обрабатывать большое количество заказов – до 10 000 в месяц силами четырех операторов. Система позволяет формировать бухгалтерскую и управленческую отчетность, рассчитывать себестоимость готовой продукции, получать аналитические отчеты по закупкам сырья и реализации готовой продукции.

Проект для Группы компаний «ТИНЬКОФФ» поддерживал стратегические

планы компании по открытию нового завода, создания первой в РФ сети ресторанов-пивоварен и выхода компании на рынки капитала. Как отмечало впоследствии руководство компании, на фоне стремительного развития производства, увеличения продаж в 25 раз и спроса на пиво, в 3 раза превышающего предложение, без внедренной ERP-системы было бы невозможно оперативно выполнять поставки заказчикам и справляться с потоком заказов.

Одна из основных целей проекта внедрения информационной системы на базе Microsoft Dynamics AX в холдинге «Солнечные продукты» – повышение эффективности работы в сфере логистики и дистрибуции. Для этого внедряется специальный функционал, который будет осуществлять планирование деятельности от прогнозирования потребительского спроса до планирования отгрузок и загрузки транспорта. Кроме того, в новой системе сотрудники удаленных офисов компании будут вести текущую работу с клиентами, отражая свои действия в централизованной CRM-системе через специально разработанный WEB-интерфейс. Для работы с крупными сетевыми кли-

ентами в системе будет реализован шлюзовый интерфейс для прямого обмена данными с информационными системами заказчика, что, с одной стороны, минимизирует ошибки, а с другой – позволяет логистическим и производственным службам холдинга более оперативно обрабатывать заказ. На первом этапе проект охватит масложировой дивизион холдинга, который включает ОАО «Жировой комбинат» (г. Саратов), ОАО «Московский жировой комбинат», ОАО «Новосибирский жировой комбинат» и ООО «Торговый Дом «Солнечные продукты».

Операционный директор ООО «ТД «Солнечные продукты» Владимир Сафонов отмечает: *«Я уверен, что внедрение Microsoft Dynamics создаст «эффект близости» для нашего географически распределенного бизнеса. Все подразделения компании и удаленные офисы смогут работать как единый слаженный механизм. Мы сможем улучшить взаимоотношения с нашими клиентами за счет сокращения времени исполнения заказа, операционных затрат, что в конечном итоге позволит принципиально изменить рыночную позицию компании».*

АНД Проджект» – ведущая российская компания, специализирующаяся в области консалтинга и внедрения автоматизированных систем управления производственными предприятиями и холдингами. «АНД Проджект» входит в состав Группы компаний «Систематика». Имеет статус Microsoft Gold Certified Partner с компетенцией Microsoft Business Solutions. На счету компании более 80 внедрений системы Microsoft Dynamics AX (Microsoft Ахарт) более чем в 70 городах России – от Калининграда до Хабаровска. Компанией сертифицированы собственные бизнес-решения на основе Microsoft Dynamics AX для различных отраслей промышленности.

Проекты «АНД Проджект», реализованные в пищевой промышленности на базе MS Ахарт: «Пивоварни Ивана Таранова» (три завода – Калининград, Новотроицк, Хабаровск, дистрибуторские компании, управляющая компания), ОАО «Группа «Разгуляй», Холдинг «Росинтер Ресторантс», Частные пивоварни «ТИНЬКОФФ» (два завода), Группа компаний «Солнечные продукты».