



### В компании «Синергия» решения IBM Cognos стали основным инструментом финансового планирования

Группа компаний «Синергия» существует на рынке уже довольно давно. Это распределенный холдинг, основным направлением деятельности которого является производство алкогольной продукции. Группа развивалась как экстенсивно, так и интенсивно и в разные годы приобрела довольно много компаний, составлявших ей конкуренцию на рынке. Алкогольное направление «Синергии» представлено семью заводами. Кроме того, в прошлом году в отдельную группу выделены производство мясомолочной продукции, растениеводство и птицеводство. Высокая трудоемкость каждого из бизнес-направлений, территориальная распределенность предприятий холдинга стали причиной значительных сложностей, связанных с консолидацией информации, а также процессов планирования и бюджетирования. С целью ускорения и повышения прозрачности этих процессов «Синергия» внедрила решение IBM Cognos TM1.

#### Выбор решения

«Работать с продуктами IBM мы начали около четырех лет назад, когда создавали корпоративную почтовую систему в увязке с электронным документооборотом, — рассказывает Алексей Цыпкин, директор по ИТ компании «Синергия». — Из-за специфики бизнес-требований выбор платформы был довольно сложным, но в итоге предпочтение было отдано IBM Lotus Notes».

С тех пор ИТ-департамент компании активно работает с линейкой IBM Lotus, внедрив многие ее продукты. В частности, запущен корпоративный чат Lotus Sametime, система почтовой защиты Lotus Protector, а также решение Lotus Traveler, поддерживающее работу пользователей на мобильных устройствах.

Использование продуктов семейства IBM Lotus дало компании ощутимые преимущества, а в настоящее время эти решения успешно внедряются в региональные подразделения.

«Если говорить об истории проекта IBM Cognos TM1, то она началась несколько лет назад, еще до кризиса», — вспоминает Цыпкин. Ввиду того что холдинг включает в себя много предприятий, расположенных в разных регионах страны, процесс бюджетирования является достаточно рутинным и сложным. Надо было обеспечить его прозрачность и оперативность, а также реализовать возможности «игры с данными», чтобы понимать, как достигнутые компанией результаты зависят от различных сценариев.

Сам процесс планирования и бюджетирования базировался на платформе Microsoft Excel и заключался в пересылке и последующей обработке файлов. Их консолидация была трудоемкой и совершенно непрозрачной, а полученные цифры зачастую вызывали сомнения.

Инициатором внедрения нового решения стал Андрей Анохов, в то время начальник планово-экономического отдела, доказавший руководству компании необходимость инвестирования в данный проект и принимавший в нем непосредственное участие. При выборе платформы для системы бюджетирования рассматривалось два лидирующих в этой области продукта. Один из них не устроил сразу по нескольким параметрам. Во-первых, уже было известно, что его производителя вскоре приобретет другая компания, поэтому перспективы развития продукта оказывались под вопросом. Во-вторых, на российском рынке внедрением этого решения занимался единственный интегратор, поэтому экспертиза была крайне ограниченной, что могло привести к рискованным ситуациям.

Другим продуктом был IBM Cognos Planning. С точки зрения ИТ-департамента его внедрение несло в себе меньше рисков. Кроме того, в дальнейшем планировалось приобрести систему отчетности IBM Cognos BI, привлекавшую своей широкой функциональностью и простотой представления информации. Было понятно, что создавать «зоопарк» решений бессмысленно и линейка систем одного вендора станет наилучшим выбором с точки зрения будущего развития ИТ-инфраструктуры. На первом этапе проекта «Синергия» в течение полугода обучала команду своих специалистов и выстраивала концепцию планирования: было очевидно, что перенести ее в существовавшем виде не получится.

Однако все планы нарушил кризис. Проект был заморожен. Тем не менее выработанная методология была воплощена в жизнь с использованием прежних программных инструментов и «обкатывалась» все кризисное время. Это был правильный подход, который помог компании в ее дальнейших преобразованиях.

Когда стало понятно, что экономическая ситуация улучшилась, проблем с выбором вендора уже не было, однако к тому времени у IBM появился более современный продукт — Cognos TM1. Убедившись, что производитель будет активно развивать его, и заручившись поддержкой IBM на случай проблем, специалисты «Синергии» решили ориентироваться именно на него.

Наличие продуктов IBM в портфеле систем, используемых в компании, если и повлияло на выбор решения, то несущественно; в любом случае этот факт не был главным критерием выбора. Гораздо более важную роль сыграл функционал системы.

#### Показатели успеха

Вновь проведенный тендер выиграла компания «Крок». Ключевой задачей проекта стало построение в сжатые сроки решения, которое позволяло бы получать консолидированный бюджет, предоставляло возможность сценарной работы с ним и обеспечивало перевод части бюджетной работы в регионы.

Для «Синергии» это был первый масштабный проект, и отсутствие опыта стало причиной появления некоторых дополнительных трудностей. Как отмечают в компании, отказ от формирования выделенной проектной команды стал ошибкой: все задачи пришлось решать отдельным сотрудникам, одновременно выполнявшим и свою текущую работу. Тем не менее трудности удалось преодолеть, что стало хорошим уроком с точки зрения оценки собственных возможностей.

Другим сложным моментом оказалось недостаточное вовлечение в проект конечных пользователей. Хотя решение внедрялось по заказу планово-экономического отдела, работает с системой фактически вся компания. При этом все остальные подразделения были исключены из участия в проекте с целью сокращения срока его реализации. В будущем, при развитии системы, потребуется ее доработка, учитывающая интересы бизнесподразделений.

Как и было запланировано, проект длился полгода, охватил основное, алкогольное направление компании и завершился успешно — все поставленные задачи решены.

«Время, затрачиваемое на формирование сценариев по затратам и выручке, сокращено буквально на порядки, а доверие к предоставляемой информации существенно возросло», — подчеркивает Алексей Цыпкин. Кроме того, пользователи системы, ранее занимавшиеся исключительно вводом и консолидацией данных, теперь получили возможность сопоставлять и анализировать различные сведения. Показателем успешности проекта стало то, что сейчас он постепенно развивается и переносится на другие направления бизнеса.

Что же касается внедрения системы IBM Cognos BI, то его реализация запланирована на 2012 год. Этот проект является ключевым для построения системы отчетности в рамках всей группы компаний, поэтому требует дополнительной подготовки. В частности, сейчас осуществляется оптимизация системы нормативно-справочной информации, а также ведется разработка требований к отчетности и ее детализации. «Отчетность, построенная на недостоверных данных, вряд ли будет востребована, ведь на ее основе должны приниматься важнейшие бизнес-решения», — констатирует Цыпкин. — После необходимой внутренней подготовки такой проект и реализован будет быстрее и покажет гораздо лучшие результаты».