

ИЗ ПРАКТИКИ

БИЗНЕС СТАВИТ ЦЕЛИ АВТОМАТИЗАЦИИ

Мицкевич Владимир,

председатель совета директоров Группы компаний «Проект-ИТ»

Автоматизация деятельности предприятия или ее отдельных процессов нацелена на предоставление менеджерам компании информации для принятия решений. Однако часто, начиная такой проект, компании упускают из вида, что автоматизация требует четкого формулирования целей и задач, согласованных с целями бизнеса.

Проекты, которыми занимается наша компания, а это — информационно-технологический консалтинг и автоматизация финансово-хозяйственной и производственной деятельности предприятий, находятся в строительстве, промышленности и в крупных оптовых компаниях или в торговых домах-холдингах. Тесное сотрудничество с российскими компаниями в процессе реализации консалтинговых и информационно-технологических проектов, позволило выделить некоторые тенденции в развитии бизнеса и, соответственно, в запросах на автоматизацию.

Так, большинство компаний, с которыми нам пришлось работать, можно разделить на две группы. Одна группа — динамически развивающиеся предприятия, новые бизнесы, бизнесы с новыми собственниками, компании, занимающиеся техническим перевооружением.

Вторая — крупные бизнес-структуры с долей государственного участия, компании, в которых происходят слияния, реформирование, организация холдингов, а также предприятия бывшего военно-промышленного комплекса (ВПК).

Первые — более мобильные и в большей части небольшие, вторые — более консервативны, но большие. В работе с каждой компанией есть своя прелесть и свой интерес, общие черты и различия.

Для успеха проекта автоматизации очень важно целеполагание — выработка целей на основе видения перспектив бизнеса лицами, принимающими решения.

Проект может быть комплексный, но его реализация не решит ни одной задачи, если не будут четко сформулированы цели проекта. В лучшем случае такой проект позволит компании автоматизировать некоторые рутинные операции, но при этом может создать дополнительные трудности, к примеру, по формированию справочников.

ИЗ ПРАКТИКИ

И, наоборот, проект может быть небольшим, не комплексным, но при четком целеполагании компания получит ожидаемый результат и достигнет успеха.

Поэтому эффективность проекта с точки зрения руководителя, собственника, спонсора, заказчика проекта определяется, прежде всего, целеполаганием, а не вопросами, на какой платформе реализована та или иная информационная система, которую предполагается установить. При этом целеполагание должно относиться не к автоматизации, а к бизнесу в целом. Бизнес должен иметь цель. Но бизнес имеет и ограничения, которые затрудняют достижение этой цели. И автоматизацию следует рассматривать как средство снятия преград в организации бизнеса и в достижении поставленных целей. Именно это и сформирует целеполагание информационно-технологического проекта. Проект без целей, как бунт — бессмысленный и беспощадный.

От целей бизнеса к автоматизации

Рассмотрим, как формируют целеполагание компании первой группы — динамически развивающиеся предприятия. Тут могут быть, к примеру, такие формулировки: «я создал торговый дом и хочу организовать максимальный захват рынка». То есть цель бизнеса — построить клиентоориентированную компанию, которая характеризуется эффективностью обработки заказов по скорости, качеству и исполнению на 100%.

Например, компании — крупнейшему в Европе производителю стеклопакетов понадобилась в используемой информационной системе функция, запрещающая выписывать накладную по частично скомплектованному заказу. И эта функция спасла компанию в кризис. Компания осталась единственным предприятием, которое обеспечивало все заказы своей продукцией. Конечно же, успех дела обеспечила не сама функция в информационной системе, не «заветная кнопка», а, в первую очередь, управленческое решение по изменению организации производственной деятельности.

Налицо, ярко выраженная, динамически развивающаяся компания. Чтобы стать крупнейшей в Европе, ее специалисты для начала занялись показателями эффективности, затем разработали собственные методики производственной и распределительной логистики. Поскольку на оборудовании компании можно было выпускать до 35 млн вариантов готовой продукции, то производственные расчеты осуществлялись практически уникальными методами.

Конкуренты пытались соперничать с этой компанией, купили новое оборудование, стали сами выпускать комплектующие. Но поскольку они не знали всех тонкостей внутрипроизводственной логистики своего конкурента, то себестоимость их продукции получилась выше отпускных цен компании, с которой они пытались конкурировать. Именно за счет уникальных знаний компания стала крупнейшей в Европе, а автоматизация бизнес-процессов производства и логистики только способствовала этому.

ИЗ ПРАКТИКИ

Автоматизация как средство взаимопонимания

Другой пример. Руководство одного из крупнейших металлотрейдеров (группы компаний) поняло, что эффективность деятельности уменьшается, поскольку снижаются торговые обороты и маржа, компания продает металл уже не вагонами, как прежде, и нужно «убегать от падающей маржи» в металлообработку. Компания, решив при этом стать крупным клиентоориентированным транснациональным холдингом, закупила новое немецкое оборудование, установила его на одном своём заводе, наняла работников, руководителей среднего звена и т.п., занялась металлообработкой.

Когда внедряли систему автоматизации, неожиданно выяснили, что то, о чем мечтал собственник — «торговый дом в Москве спускает на завод производственные планы, обеспечивает его металлом и требует выпуска нужной продукции», — фактически не реализовано. Сложилась ситуация, при которой металл на завод поступает, но заказы не выполняются или выполняются не в том порядке. Выяснилось также отсутствие адресной логистики. То есть, фактически что-то делали, но не то, что нужно торговому дому, а то, что «тетя Маша со склада выдаст» в первую очередь. По сути, она и управляла всем производством.

Получалось, что проект автоматизации проходил нормально, все востребованные заводом функции информационной системы «работали исправно», люди были, что называется, «при деле», продукция выпускалась, но не та, продажа которой помогла бы холдингу решить свои финансовые вопросы.

О выявленных проблемах было доложено и руководству завода, и руководителю холдинга. Руководство завода сказала, что «эти автоматизаторы ничего не понимают», и выгнало нас с завода. Собственник холдинга стал выяснять, как можно исправить ситуацию. Ему порекомендовали организовать адресный склад и добиться, наконец, производственного планирования в производственно-диспетчерском отделе. Нужно заметить, что производственно-диспетчерский отдел делал отчеты о ходе работ в цехах и составлял планы по факту выполнения производственной программы.

И вот, «картина маслом»: одновременно навстречу друг другу едут 2 автомобиля — один с завода с руководителем проекта автоматизации от нашей компании, другой из Москвы на завод с владельцем холдинга. Когда наш руководитель проекта проехал уже половину пути, ему позвонил директор завода и попросил вернуться, поскольку «его не правильно поняли».

Благополучному разрешению этой непростой ситуации способствовало несколько факторов. Самый главный из них — видение того, какие плоды должен принести проект автоматизации бизнесу в целом. Немалую роль в успешном завершении проекта сыграл директор по информационным технологиям завода, который был одновременно и директором по развитию. Он сумел донести до руководства завода мысль, что нормально работающая информационная система, позволяющая учитывать, что и сколько отпущено со склада в производство, что и сколько произведено за тот или иной период, и «умеющая делать много чего другого», — всего

ИЗ ПРАКТИКИ

лишь инструмент. Автоматизация же должна способствовать решению задач бизнеса и достижению целей компании.

В итоге было реализовано адресное хранение всех материалов и сырья, организованы производственное планирование и оперативный учет по классической схеме. На заводе стали составлять сменно-суточные задания, а в отчетах появилась как фактическая, так и нормальная плановая информация. Порядок на заводе наладили, и целеполагание приобрело более четкие очертания — завод стал производить продукцию, которая была заказана и которая продавалась через торговый дом холдинга, что положительно сказывалось на финансовой эффективности.

В условиях жесткой конкуренции на трейдерском рынке и уменьшении торговой маржи компания приняла стратегическое решение о создании предприятия по металлообработке. Хозяевам бизнеса при помощи автоматизации и грамотного использования информационной системы «1С:Управление производственным предприятием» удалось создать эффективную систему управления заводом из Москвы с полной централизацией управления закупками и сбытом из московской управляющей компании.

Подчинённость бизнесу

К категории динамически развивающихся предприятий можно отнести и многие предприятия деревообработки, мебельного производства. Нужно отметить, что средняя производительность труда на предприятиях мебельной промышленности в 7 раз ниже, чем, к примеру, на итальянских предприятиях.

Бизнес компании, занимающейся производством корпусной и мягкой мебели, был построен таким образом, что планирование пронизывает всю деятельность: заказ — склад — распределение заданий. И система автоматизация должна поддерживать этот процесс. Реализована жесткая синхронизация со снабжением. При этом коллективу было оказано большое доверие. По сути, материальной ответственности нет — лежат штабеля заготовок, комплектующих, и рабочие знают, в каком штабеле, что взять и что с этим сделать в производственном задании, куда положить готовую продукцию, и сколько должно быть остатков, куда эти остатки нужно поместить, чтобы потом использовать. Работник сам отмечает, что он успел сделать, что не успел. Все учетчики и нормировщики находятся внутри подразделений. При этом внутренние оценки по отгрузке готовой продукции соответствуют внешним, обмана нет. Коллектив из 100 человек работает с производительностью 500.

И этот пример автоматизации, в данном случае производственной деятельности свидетельствует о том, что информационно-технологические задачи носят подчиненный характер по отношению к задачам бизнеса. А задачи бизнеса — четкая организация всех производственных и бизнес-процессов на предприятии для повышения эффективности деятельности и управляемости. Задача информационной системы сводилась к содействию развития измене-

ИЗ ПРАКТИКИ

ний, направленных на построение единой системы управленческого учета для качественного управления производственными затратами. Производительность труда на предприятии стала в 3–4 раза выше средней по отрасли.

На страже бизнес-разрывов

Еще пример, теперь из практики предприятий пищевой отрасли.

Кондитерская фабрика разделила торговый дом и завод. Фактически появилось два предприятия, два директора. Транзакционные издержки увеличились, что вполне понятно.

Обнаружился, к тому же разрыв между производственной и коммерческой программами. Встала задача синхронизации производственной программы под динамически меняющуюся коммерческую. Необходимо было организовать одну сквозную точку согласования заказов из двух, имеющих в каждой информационной системе.

Решить поставленную информационно-технологическую задачу не сложно, но насколько разумно такое управленческое решение? С точки зрения бизнес-консультанта, торговый дом должен был создавать новые потоки, «раскручивать» новую ассортиментную линию, получать новых клиентов, новые точки сбыта.

Заниматься же логистикой напрямую со склада в магазин должна логистическая служба завода. И даже принятие заказа по Интернету должно быть максимально вынесено туда же. И в этом примере четко прослеживается необходимость соответствия задач автоматизации целям бизнеса.

Крупные и большие

На предприятиях, условно отнесенных ко второй группе, ситуация с целеполаганием и автоматизацией несколько отличается от динамично развивающихся компаний.

Например, на предприятиях бывшего ВПК просматривается тенденция наведения элементарного порядка в бухгалтерском учете. Такие проекты автоматизации интересны своей масштабностью. Например, на одном из предприятий авиационно-космической отрасли в единой системе автоматизации бухгалтерского и налогового учета работает 300 пользователей. Хотя само по себе ведение бухгалтерского учета строго регламентировано законодательством, тем не менее, каждая структура крупного предприятия имеет, как правило, свой рабочий план счетов, использует свои методы и способы учета затрат и расчета себестоимости, пользуется своими справочниками, отчетными формами и т.д.

На таких предприятиях автоматизация призвана обеспечить прозрачность деятельности в едином информационном пространстве, что требует предварительного принятия организационно-административных мер по разработке единых регламентов, методик, корпоративных стандартов, единого свода нормативно-справочной информации, единых форм

ИЗ ПРАКТИКИ

отчетности для сопоставления результатов деятельности различных структур крупного предприятия и т.д. В итоге успешного проекта автоматизации компания ежемесячно получает фактический финансовый результат из бухгалтерских данных, что, в свою очередь, представляет основу для принятия взвешенных управленческих решений.

С силу того, что и внешний, и внутренний рынок быстро меняются предприятия, условно отнесенные ко второй группе, вынуждены повышать свою мобильность, менять практику управления.

Так, приборостроительное конструкторское бюро — одно из старейших предприятий страны, как и все прочие предприятия такого рода, конструировали новую продукцию и разрабатывали технологию ее производства, осваивали производство новой продукции до опытного образца и передавали все на серийные предприятия. Сейчас наблюдается другая ситуация, предприятия перешли на позаказное производство, да и заказы — практически единичные. Сегодня таким предприятиям стало выгоднее производить продукцию на своем опытном производстве самим, не передавая ее производство на другие заводы.

На предприятии изменились процессы, система управления и, как следствие, необходима адекватная новым условиям система автоматизации. От информационной системы предприятия сегодня требуется, к примеру, автоматизация тематико-производственного планирования договорной деятельности в различных разрезах с возможностью оперативной корректировки планов, планирования продаж. Необходим также унифицированный и прозрачный механизм калькуляции себестоимости в различных разрезах, анализ причин отклонений факта от плана и др. функции и механизмы.

Разные предприятия по-разному решают задачи управления. Информационная система призвана оказывать помощь руководству компании в принятии решений по формированию новых целеполаганий и анализу достижений поставленных целей, то есть служить основой решения управленческих задач.