

ИЗ ПРАКТИКИ

УПРАВЛЕНИЕ ПОЗАКАЗНЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ

ОКСАНА СЛАВИКОВСКАЯ,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА ПО ФИНАНСАМ ЗАО «ФЛЕКСОЗНАК»

Компании «Флексознак» видит свою главную задачу в том, чтобы быть надежным поставщиком выпускаемой продукции, постоянно повышая качество поставок для удовлетворения требований и ожиданий потребителей. Для успешного решения этой задачи руководство компании внедрило и сертифицировало систему менеджмента качества в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 9001:2008. Однако в процессе внедрения системы качества стало понятно — компании не хватает единой информационной системы учета и управления.

Наша компания — многопрофильная промышленная типография является одним из крупнейших поставщиков полиграфической продукции в России, а также в странах СНГ и Европы. Компания производит упаковку, тару, скретч-карты, вкладыши, пластиковые карты, этикетки, бумажные стаканы, а также персонализированную продукцию под заказ. Кроме того, предприятие занимается созданием полиграфических продуктов «с нуля», включая разработку дизайна и дизайн-макета, выбор материала и технологий печати.

Специфика нашего бизнеса диктует нам работу с клиентами под заказ, что, в свою очередь, требует постоянного контроля выполнения заказов на всех циклах производства продукции, а также планирования и организации самого производственного процесса.

Чтобы удовлетворить эти требования надо организовать ведение производственного, оперативного, складского и регламентированного учета в едином информационном пространстве. Кроме того, для эффективного управления компанией необходимо планировать продажи, производственные программы и загрузку мощностей, оперативно составлять и поддерживать в актуальном состоянии платежный календарь, благодаря чему снижаются риски кассовых разрывов. Имея под рукой, актуальную информацию о текущей деятельности компании, появляется возможность более гибкого оперативного управления деятельностью, планирования различных показателей оценки работы, а также построения адекватных и более точных планов на перспективу.

ИЗ ПРАКТИКИ

Проверенным и надежным инструментарием решения такого рода задач сегодня являются современные информационные технологии и, в частности, комплексные системы автоматизации деятельности предприятий. Для нас это — информационная система управления производственным предприятием — «1С:Управление производственным предприятием 8».

Путь прохождения заказа

Заказ — это предложение покупателя, изготовить и поставить ему продукцию определенного вида и качества или выполнить определенную работу, оказать услугу. Заказ должен содержать сведения о запрашиваемой продукции и услугах (количество, свойства), сроках его выполнения, виде и величине оплаты.

Заказ от покупателя поступает непосредственно к менеджеру. Поскольку центром всей философии бизнеса для нас является клиент, то основные направления деятельности — это меры по поддержке эффективного обслуживания клиентов.

Вся информация по прохождению заказа клиента фиксируется в программе управления производственным предприятием.

После того, как покупатель подтверждает заказ, менеджер включает его в план продаж. В информационной системе тут же все отражается, что позволяет смежным подразделениям координировать свои действия в связи с новым заказом и выполнять свои функции.

Заказ от покупателя включается в план производства, определяется срок, в течение которого заказ должен быть изготовлен. Если поступает внеплановый заказ, он будет поставлен в план в зависимости от освободившихся ресурсов на усмотрение покупателя. Автоматизация позволяет быть гибкими в управлении процессами.

Система управления производственным предприятием позволила:

- организовать оперативный складской учет;
- планировать закупку материалов;
- отслеживать наличие материалов;
- осуществлять резервирование материалов под конкретный заказ покупателя.

Остатки материалов на складах отражаются в системе в режиме реального времени. Технологи при получении и оформлении заказа на производство видят в системе, что материал зарезервирован и находится на складе. Раньше этот процесс занимал 1–2 часа, поскольку данные приходилось запрашивать у заведующего складом по телефону или вести дополнительный учет материалов в электронных таблицах. Сейчас формирование данных на согласование заказов поставщиков и заказов на производство уходит всего пара минут, которые требуются для формирования отчета по остаткам товаров на складах.

Система планирования закупок помогла обеспечить бесперебойное поступление материалов, благодаря чему все проекты запускаются в производство своевременно. Отсюда

ИЗ ПРАКТИКИ

и оперативное планирование производства. Кроме того, система позволяет проводить планирование на разные периоды (месяц, квартал, год).

Управление непосредственным процессом самого производства осуществляется на основе плана производства по сменам. Под заказ на производство в цеха передаются материалы, рассчитывается загрузка производства, определяется время, которое необходимо для выполнения заказа. Размещение заказов на производство производится так, чтобы наиболее эффективно использовать производственные мощности. При возникновении брака информационная система позволяет определить, на каком этапе это произошло, сразу же можно развернуть процесс до первичного документа и на этой основе принимать необходимые меры по предотвращению брака.

После закрытия заказа на производство мастер отчитывается по использованному материалу и рабочему времени, потраченному на выполнение заказа. На основании этих данных формируется ведомость по производственным затратам. При возникновении перерасходов, начальнику цеха сразу видна информация о количествах перерасходов или экономии. Реализованные в программе механизмы управления затратами позволили усилить контроль расходования ресурсов компании, повысилась достоверность информации и оперативность получения данных.

Управленческий учет

В управленческом учете можно проанализировать заказы покупателей, заказы поставщикам (какой заказан материал, под какие заказы покупателей или неснижаемые запасы материалов, когда ожидается поступление, какие сроки оплаты), заказы на производство — и все это ежедневно, в любом разрезе.

Востребована руководством и сотрудниками также ведомость по партиям товаров на складах (как материалов, так и готовой продукции). Из нее сразу понятно, когда пришел материал или готовая продукция, на каком складе хранится (основной или производственный), под какой заказ на производство (отображается резервирование материалов). Полезен для принятия соответствующих решений и такой отчет, как Остатки товаров на складах (материалов и готовой продукции). Руководство и сотрудники работают также с отчетами:

- План продаж;
- Фактические показатели продаж;
- Ведомость по взаиморасчетам с контрагентами (с покупателями и поставщиками);
- Дебиторская задолженность по срокам долга;
- Отчеты по кредиторской задолженности;
- Движение денежных средств в разрезе различных статей учета.

ИЗ ПРАКТИКИ

По структуре подчиненности документов можно средствами системы опуститься на уровни ниже, вплоть до определения конкретной причины, и установить, на каком этапе и почему возник сбой.

Система позволяет аналогичным образом определять и финансовые показатели нашей деятельности, причем вся информация поступает в режиме реального времени

Непосредственно на производстве используются отчеты: План производства, План посменного планирования, Выпуск готовой продукции и т.д.

Таким образом, для руководства и сотрудников компании решена задача получения оперативной и точной информации по всем заказам. Каждый руководитель видит ключевые показатели процесса, которыми он управляет и за который несет ответственность.

Самое важное и самое сложное

Самое важное при позаказном производстве — отслеживание прохождения заказа от покупателей по всем бизнес-процессам средствами информационной системы. Следует отметить, что задача контроля прохождения заказа решена в нашей компании в строгом соответствии с законодательством.

Самое сложное — преодоление сильного влияния человеческого фактора при внедрении информационной системы. Успешному решению этой задачи способствовало обучение сотрудников. Были составлены планы автоматизации. И при внедрении каждого бизнес-процесса проводилось обучение всех сотрудников, причастных к этому процессу, причем занятия проводились как в группах, так и индивидуально.

Результаты и перспективы

Использование информационной системы управления производственным предприятием позволило компании отказаться от сверки различных данных и отчетов проводившихся ранее.

Благодаря системе все необходимые данные всегда имеются под рукой. Так, например, остатки материалов на складах отражаются в системе в режиме реального времени, что позволило значительно повысить скорость обработки входящих заказов клиентов. Раньше этот процесс занимал 1–2 часа, поскольку данные приходилось запрашивать у заведующего складом по телефону. Сейчас на согласование заказов уходит всего пара минут, которые требуются для формирования отчета по остаткам.

Системное планирование закупок способствует бесперебойному поступлению материалов, благодаря чему все заказы запускаются в производство своевременно. В итоге длительность простоев по причине нехватки материалов снизилось на 25%. Реализованные в про-

ИЗ ПРАКТИКИ

грамме механизмы управления затратами позволили усилить контроль расходования ресурсов компании. Повысилась достоверность информации и оперативность получения данных. В результате объемы затрат снижены на 3—4%.

Сейчас общение менеджера с клиентом происходит непосредственно через информационную систему управления предприятием, минуя специализированный модуль CRM (управление взаимоотношениями с клиентами). Поэтому сегодня перед нами стоят 2 первоочередные задачи: внедрение модуля CRM и автоматизация управления ценообразованием на продукцию и расчетами заказов.

Модуль CRM — общая база хранилища информации. Общение заказчика и менеджера будет проходить непосредственно внутри CRM-системы, ее средствами, минуя почту и прочие каналы взаимодействия. Такой подход подразумевает, что при взаимодействии с клиентом менеджеру компании доступна вся необходимая информация о взаимоотношениях с этим клиентом, и решение принимается на основе этой информации. Информация о принятом решении, в свою очередь, тоже сохраняется. Все это позволяет проводить полноценный анализ собранной информации о клиентах и подготовку данных для принятия соответствующих решений.

Автоматизация ценообразования и расчета заказа позволит менеджеру определить себестоимость заказа еще на этапе его предварительного согласования с клиентом, поскольку блок расчетов в системе управления производственным предприятием учитывает большое количество технологических процессов, в том числе и ручных операций. Руководство компании уверено, что, используя систему автоматизации, менеджеры не забудут и не потеряют при оформлении заказа какую-либо операцию, затраты на которую затем отрицательно отразятся на конечной себестоимости заказа. И самое главное, у менеджера появится возможность быстрее принимать решения, а это положительно скажется на работе с клиентами. Время расчета заказов значительно сократится.

В ближайшей перспективе планируется также реализовать средствами системы управления расчет заработной платы с учетом использования в компании различных систем оплаты труда для разных категорий работников. Так, для производственных работников важно посменное начисление заработной платы по факту отработанного времени и по факту выполненной работы.