

Разумный выбор

В условиях жесткой конкуренции особое значение для производителей мебели приобретает способность предприятия обеспечить высокий уровень обслуживания клиентов, сокращая и четко соблюдая сроки исполнения заказов, точность комплектации, обеспечивая быструю отгрузку готовой продукции. Не менее важны возможности быстрого запуска новых моделей в серийное производство, гибкость производства, способного поддерживать широкую ассортиментную линейку и, наконец, конкурентные цены за счет снижения себестоимости продукции.

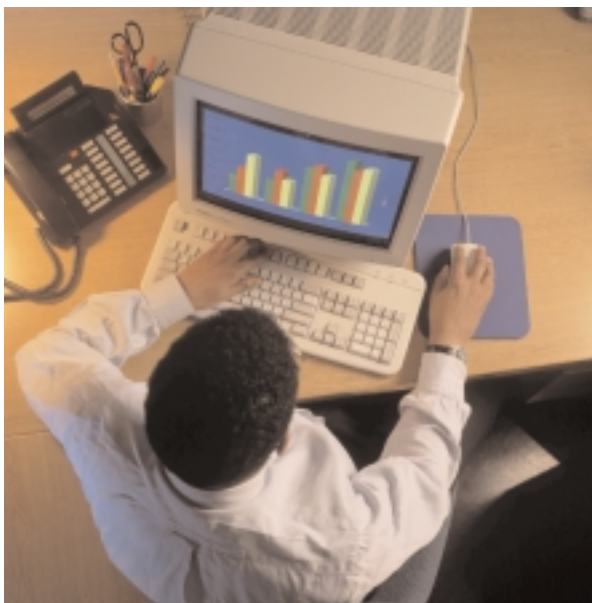
Понятно, что решить такие задачи традиционными методами управления на достаточно высоком уровне без поддержки информационной системы довольно сложно.

Сегодня на многих мебельных предприятиях функционируют в общем-то неплохие информационные системы (в большинстве случаев — самописные). Но, как показывает опыт, чаще всего при их поддержке решаются локальные задачи: осуществляется конфигурирование продукции и ведение спецификаций (конструкций или технологий изделий), а иногда планирование производства с составлением карт раскроя, и, конечно же, бухгалтерские системы, на которые ложится большая часть учетных функций.

Но, к сожалению, такие системы, особенно с ростом предприятия и увеличением объемов продаж, не способны контролировать весь процесс производства от заказа до поставки готового изделия потребителю. Здесь уже требуются более мощные интегрированные системы управления — ERP (Enterprise Resource Planning), содержащие в себе комплексные решения.

Например, вот что входит в комплексное решение компании «Фронтстеп»: управление продажами и взаимоотношениями с клиентами (ведение взаиморасчетов, прием заказов и отгрузка готовой продукции); планирование производства с учетом загрузки мощностей, наличия материалов и незавершенного производства в соответствии с типом производства (производство на склад, под-заказ, сборка-под-заказ, в «смешанном» режиме при исполнении индивидуальных заказов).

Также к функциональным возможностям нашей ERP-системы следует отнести учет хода производства, включая информацию о списанном в производство сырье и полуфабрикатах, выпуске, пооперационном браке, фактических трудозатратах, управление закупками от долгосрочного планирования потребностей до прихода материалов на склад.



ERP-система «Фронтстеп» осуществляет складской учет, бухгалтерский и управленческий учет, включая возможность ведения в стандартах GAAP или IAS формирования плановой и сбор фактической прямой позаказной себестоимости, учитывая стоимость материалов и сырья, трудозатраты и общецеховые переменные накладные расходы, оперативную и аналитическую отчетность. Комплекс ERP включает в себя также и систему бюджетного управления.

Вместе с тем, наличие специализированной суперсистемы еще не гарантирует успеха проекта по внедрению ERP-системы. Компания-поставщик систе-

мы, занимающаяся внедрением, безусловно, должна обладать знаниями отраслевой специфики.

Главный принцип компании «Фронтстеп» — в постоянном совершенствовании отраслевых решений, в повышении знаний и опыта наших специалистов в области отраслевой экспертизы.

В частности, одна из последних наших разработок посвящена приему заказов на мебельных предприятиях с использованием специализированных функций автоматизированной системы по конфигурированию наборов мебели с автоматическим созданием спецификации. Система позволяет, к тому же, визуализировать и проводить прием заказов «на местах» (в салонах, у региональных дилеров). Теперь можно осуществлять передачу сконфигурированного в специализированной «мебельной» CAD-системе заказа в ERP систему с автоматическим созданием спецификации, а также выводить в CAD-систему чертежи/эскизы заказываемого изделия (набора мебели).

Важно отметить, что мы всегда рассматриваем каждое предприятие как уникальное и строим наши проекты, ориентируясь, в первую очередь, на решения существующих проблем и «узких мест» данного предприятия, учитывая конкретные бизнес-цели и задачи, которые ставит перед собой менеджмент. Помимо автоматизации оперативной деятельности предприятия, построения методологии планирования, мы ставим перед собой цель обеспечить руководство предприятия высшего и среднего звена инструментом, позволяющим оперативно контролировать эффективность как отдельных подразделений, так и про-

изводства в целом посредством поставки системы управленческой отчетности, разработки ключевых показателей эффективности деятельности предприятия (KPI — Key Performance Indicators).

Приведем всего лишь два примера успешной реализации отраслевого решения «Фронтстеп».

До проекта внедрения системы SyteLine ERP в ПО «Ульяновскмебель» было серийное производство, в котором задействовано около трехсот работников. Более интенсивному развитию предприятия мешали такие проблемы, как затоваривание готовой продукцией, комплектующими и исходными материалами, долгая процедура приема и оформления заказов, постоянная пересортица, неудовлетворенность клиентов и др. На предприятии существовали разрозненные информационные системы, которые между собой не контактировали, т. е. не были интегрированы. Бухгалтерией и финансами занималась одна система (БЭСТ), планированием производства — другая, учет выполнения заказов осуществляла третья. Существенного влияния на решение вышеназванных проблем эти системы не оказывали.

Руководство объединения прекрасно понимало, что в такой ситуации сложно говорить о повышении конкурентоспособности, о продвижении на рынке. Генеральным директором объединения А. Г. Еленкиным была поставлена задача изменить управленческую и технологическую доктрины — перейти к современному, позаказному типу производства, значительно сократив сроки обработки и выполнения заказов, ликвидировав запасы исходных материалов и готовой продукции, сделав все бизнес-процессы прозрачными.

Выбор компании, которая смогла бы это осуществить, при поддержке единой информационной системы, был сделан в пользу компании «Фронтстеп СНГ». По определению генерального

директора — «компания, которая предоставляет системы с хорошей программной функциональностью, позволяющей управлять всеми процессами на предприятии: информационными, материальными, финансовыми».

В результате выполнения проекта по внедрению системы SyteLine ERP, ПО «Ульяновскмебель» плавно перешло от серийного производства к производству-под-заказ. Использование конфигуратора SyteLine Configuration значительно упростило процедуру приема заказов клиентов. Планирование закупок материалов и комплектующих стало осуществляться в соответствии с реальными потребностями. Все это, плюс контроль процесса выполнения заказов на всех участках производства, управленческий учет, обеспечение информацией фискальной бухгалтерии заработало в единой связке.

Сегодня ПО «Ульяновскмебель» — одно из ведущих в отрасли, рентабельное и прибыльное предприятие численностью почти в тысячу человек. Неоднократный победитель Всероссийского конкурса «100 лучших товаров».

Отличительной чертой торгово-производственной компании «Дарсо-мебель» является планомерное и интенсивное развитие, постоянное техническое перевооружение, внедрение передовых технологий производства и прогрессивных методов планирования и управления.

Решение, которое было реализовано «Фронтстеп» в этой компании, позволило «Дарсо» выйти на устойчивый режим выполнения заказов клиентов при сокращении уровня запасов материалов и комплектующих незавершенного производства. В ходе проекта была реализована классическая схема управления производством «сборка под заказ». Автоматизированная система дала возможность контролировать каждую партию деталей, запущенную в

производство, выполнение каждого отдельного заказа на любом этапе, вплоть до отгрузки готовой продукции.

Особенностью данного проекта является использование штрих-кодирования с самого начала запуска системы. С первого дня функционирования системы учет хода производства, движение партий деталей велось с использованием штрих-кодирования (маршрутные карты, ярлыки). Готовая продукция снабжена этикетками со штрих-кодом, что облегчает процесс комплектации заказов и отгрузки.

Сотрудничество наших компаний не закончилось вместе с реализацией проекта в 2004 году.

В настоящее время ведутся работы по расширению возможностей системы штрих-кодирования с использованием SyteLine DataCollection в области более детального пооперационного учета хода производства. Оперативность информации о ходе изготовления заготовок, деталей — шаг, который позволит перейти к производству строго под портфель заказов, а значит, еще больше сократить уровень незавершенного производства.

В завершение хотелось бы отметить, что не все так просто, как изложено на бумаге и как кому-то может показаться. Самое сложное — принять правильное решение. Касается ли это потребностей предприятия в автоматизированной системе управления. Касается ли это выбора ERP-системы, которая бы эффективно решала поставленные задачи, компании-поставщика и команды своих специалистов, которые бы успешно внедрили систему и т. д. Советов и рецептов, как избежать в этом ошибок, немало. Я скажу одно: всегда и во всем доверяйте профессионалам. И вы не ошибетесь!

Светлана Шлыкова,
Директор отдела консалтинга
компании Фронтстеп



ФРОНТСТЕП-ЭКСПЕРТ МИРОВОГО УРОВНЯ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ С ДИСКРЕТНЫМ ТИПОМ ПРОИЗВОДСТВА.

Эксклюзивный поставщик в Россию и страны СНГ информационных систем Infor SyteLine по оптимизации бизнес-процессов.

Более пятидесяти успешно реализованных проектов: на МФ «Компрессорный комплекс» (Санкт-Петербург), ПГ «Метран» (Челябинск), «Свердловском заводе трансформаторов тока», «Тихорецком машиностроительном заводе имени В.В. Воровского», «Самарской кабельной компании», «Кореневском заводе низковольтной аппаратуры», ГП «ГОТЭК (Железногорск)», ПК «Пушкинская площадь» (Москва), ОАО «Компания «Славич» (Ярославль), ПЭФ «СОЮЗ» (Москва), «Иркутсккабель», «Электроаппарат» (Курск), СНИИП-«Систематом» (Москва), ПО «Ульяновскмебель», ТПК «Дарсо», ВАИнтерСервис и других.

117647, Москва, ул. Профсоюзная, 125, офис В3, тел./факс: (095) 926-1950, www.frontstep.ru, info@frontstep.ru