

О том, как повысить маржинальный доход на 20%

ИТ-проекты на крупных предприятиях всегда растянуты по времени, сложны и подчас неясны топ-менеджменту. Действительно, предприятие инвестирует миллионы в лицензии, разработку и внедрение систем учета и контроля, а эффект, получаемый от этих финансовых вливаний, не всегда очевиден. Общие слова о том, что увеличилась скорость обработки заказа или повысилось качество конечной продукции, вызывают некоторый скептицизм, так как посчитать, в какие деньги это все, в конечном счете, превращается, очень сложно. По словам начальника отдела ИТ Белебеевского завода «Автономаль» **В. Ивановой**, благодаря внедрению SAP, маржинальный доход предприятия повысился на 20%. Мы попросили ее рассказать об этом поподробнее.



Валентина Дмитриевна, наши читатели уже знакомы с вашим проектом, о нем мы раньше неоднократно писали. Расскажите, пожалуйста, на какой стадии он сейчас находится?

На нашем предприятии в процессе производственной деятельности особое внимание всегда уделялось выполнению требований ИСО/ТУ 16949. SAP ERP дал нам возможность обеспечить однозначную связь материального и информационного потоков, от заключения договора на поставку продукции до самой поставки. В системе реализован принцип прослеживаемости и идентификации изготовления деталей, начиная от поступления металла на завод и заканчивая отгрузкой продукции потребителям с привязкой номера партии металла к партии детали. Движение металлопроката в процессе подготовки

осуществляется в соответствии с маршрутной картой и прописанным в ней технологическим процессом. Маршрутная карта на партию металла и маршрутно-сопроводительные карты на партию деталей формируются в системе автоматически в электронном виде при запуске в производство деталей на основании спецификаций и технологических карт, что позволяет значительно сократить количество ошибок и неточностей, неизбежно возникающих в этом сложном процессе.

Система позволяет контролировать и обеспечивать неукоснительное соблюдение технологии изготовления продукции, которая вписана в спецификации и технологической карте, что значительно повышает технологическую дисциплину — рабочие не задумываются над тем, что за деталь находится перед ними, откуда она пришла и что с ней надо делать дальше. И это, несомненно, сильно влияет на повышение качества выпускаемой продукции.

Еще один аспект, позволивший нам повысить качество — принцип FIFO (First Input — First Output), который мы внедрили на предприятии. FIFO — это концепция, согласно которой деталь, попавшая на участок обработки первой, должна первой же и уйти с этого участка. Дело в том, что осуществляется не только механическая обработка деталей, но и химическая, гальваническая и термическая. Соответственно, если деталь находится в агрессивной среде большее количество времени, чем нужно, то ее свойства могут измениться (к примеру, может появиться

нежелательная коррозия) и они будут отклоняться от нормы. Поэтому система следит и за тем, чтобы детали находились в этих химических и термических средах ровно столько, сколько им прописано в технологических картах. Также благодаря принципу FIFO усредняется и время нахождения каждой детали в агрессивной среде.

Этот же принцип мы применяем и при отгрузке продукции потребителю, в управлении складами и др.

Еще одну важную задачу мы решили с помощью формирования электронной заявки на выдачу металла. До внедрения системы SAP металла в цеха основного производства выдавалось столько, сколько просили цеха. С внедрением системы SAP был организован лимитированный отпуск по электронной заявке. Теперь металл выдается в пределах месячной потребности согласно плану производства деталей. Согласование выдачи металла происходит в электронном виде в сжатые сроки.

Каковы итоги внедрения SAP?

Если говорить об итогах внедрения, то, во-первых, самым главным результатом можно считать внедрение управленческого учета, включая попередельную и поддетальную (конечно в разрезе партий) фактическую себестоимость выпускаемой продукции. Появилась возможность ежедневного контроля за снижением затрат в режиме реального времени, затраты стали прозрачными

и контролируемы. Во-вторых, мы упорядочили движение металла, деталей, определили нормы расхода, чистый вес детали, в результате нормы расхода материалов снизились более чем на 10%.

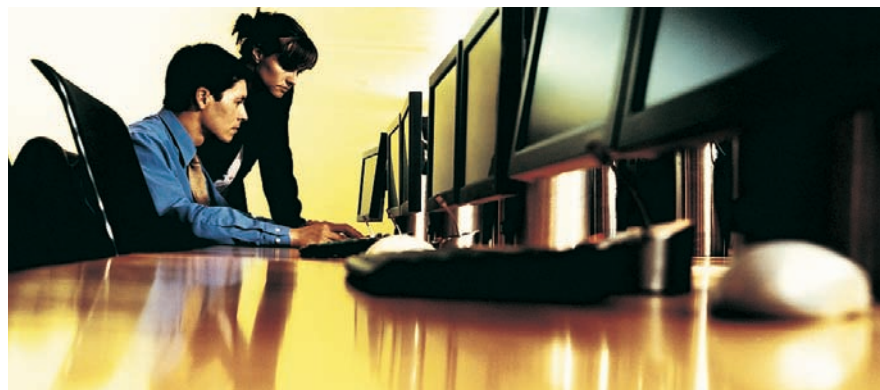
Очень важный эффект мы получили от реального применения на предприятии стандарта MRPII. Идеологически понять этот стандарт несложно. Сложность при

Номенклатура изделий составляет более 3,5 тыс. типоразмеров и наименований деталей и 46 тыс. позиций техоснастки собственного изготовления.

У нас очень большая база НСИ — на сегодняшний день объем информационной базы составляет 370 Гб.

Вся бухгалтерская отчетность формируется на основе данных, полученных

возможность очень быстро перенастроить/перепланировать, вносить коррективы в планы работы компании, руководство ощутило, насколько качественно изменилась работа компании. Раньше мы работали в условиях постоянного «затыкания дыр», «тушения пожаров», узкого рынка сбыта (нетребовательного к высокому качеству, соблюдению сроков), непредсказуемости, постоянного ощущения дискомфорта от отсутствия информации, которой можно доверять и пр. После внедрения системы SAP ERP эти пережитки «каменного века» ушли в прошлое. Мы вышли на уровень реальной мировой конкуренции. Конечно, у нас есть проблемы и сложности, но они уже совершенно другого порядка. Теперь мы прозрачны, предсказуемы и с точки зрения производства, и в отношениях с контрагентами. Предприятие стало гораздо привлекательнее для сотрудников, городской бюджет получает больше налогов, инфраструктура города пополнилась



внедрении возникает при большом количестве переделов, огромной базе НСИ и пр. План закупок мы получаем из системы, что позволило серьезно снизить потребность в оборотных средствах. Закупка идет исключительно в том объеме, в котором есть потребность и именно к тому сроку, когда это необходимо. Реализация балансировки мощностей позволила ликвидировать неритмичность в загрузке мощностей и более равномерно и планомерно загружать станки и персонал, планируя это заранее. Также было реализовано сквозное планирование из основного производства в инструментальное. О потребности в инструменте мы узнаем из производственного плана основного производства.

Внедрение WMS (управление складами) позволило построить четкую поочередно-стелажную систему управления запасами на складах.

Если перевести в цифры, то внедрение системы SAP в совокупности с другими мерами по минимизации затрат и внедрением бережного производства позволило нам в 2006 г. сэкономить не только более 65 млн руб., но и 503 т металла. Маржинальный доход увеличился на 20%, прибыль от продаж возросла в 1,7 раза. (На БелЗАНе, кроме основного производства, функционирует мощное инструментальное и станкостроительное производство). При этом обеспечение всем необходимым инструментом и оснащение цехов основного производства осуществляется собственным инструментальным производством.

РАНЬШЕ МЫ РАБОТАЛИ В УСЛОВИЯХ ПОСТОЯННОГО «ЗАТЫКАНИЯ ДЫР», «ТУШЕНИЯ ПОЖАРОВ», УЗКОГО РЫНКА СБЫТА (НЕТРЕБОВАТЕЛЬНОГО К ВЫСОКОМУ КАЧЕСТВУ, СОБЛЮДЕНИЮ СРОКОВ), НЕПРЕДСКАЗУЕМОСТИ, ПОСТОЯННОГО ОЩУЩЕНИЯ ДИСКОМФОРТА ОТ ОТСУТСТВИЯ ИНФОРМАЦИИ, КОТОРОЙ МОЖНО ДОВЕРЯТЬ И ПР. ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ SAP ERP ЭТИ ПЕРЕЖИТКИ «КАМЕННОГО ВЕКА» УШЛИ В ПРОШЛОЕ.

в системе SAP ERP. Закрытие отчетного месяца осуществляется 15-го числа следующего месяца. Можно закрываться и 5-го числа, но было принято решение о дополнительном ожидании документов от наших подрядчиков до 10-го числа.

Налоговый учет (в том числе и с учетом гл. 25 НК и 18/2 ПБУ) у нас также реализован в системе SAP ERP, которая позволила внедрить налоговый учет по прямым статьям (ст. 18 ПБУ) в разрезе позиций деталей и инструмента. До внедрения системы SAP налоговый учет по прямым статьям вести было невозможно, ведь только номенклатура инструмента составляла 46 тыс. позиций. С внедрением системы SAP появилась возможность более точно определить налогооблагаемую базу предприятия.

Постоянно возникают вопросы относительно окупаемости такого рода проектов. Что вы можете сказать по этому поводу?

Если говорить про конкретные цифры, то по нашим расчетам затраты на проект окупались за первые 7—9 месяцев после продуктивного старта. И сразу же, как только в режиме реального времени были получены «картинки бизнеса», и появилась

новыми социальными объектами, которые помог построить завод.

К нам стали регулярно ездить представители других заводов, для того чтобы перенять передовой опыт внедрения и использования SAP ERP. У нас были сотрудники Ижорских заводов, Кировского завода, компании Автотор, Миасского машиностроительного завода и многих других компаний. Гораздо больше тех, которые у нас еще не были, но хотя бы нам приехать. Все очень высоко оценили наши результаты и достижения.

Какие у вас планы по дальнейшему развитию проекта?

Начиная с апреля этого года, совместно с нашим постоянным, бессменным, генеральным подрядчиком ООО «АСАП Консалтинг» мы приступили к разработке проекта по внедрению ТОРО (техническое обслуживание и ремонт оборудования) и управлению основными средствами. В январе 2009 г. планируем перейти в продуктивную эксплуатацию по этим двум направлениям.

Спасибо!

ИНТЕРВЬЮ ПОДГОТОВИЛ ДАНИЛ ДЕХКАНОВ