

Как обрабатывать заказы в три раза быстрее, чтобы продавать больше

Чем поможет статья: вы узнаете, какие ресурсы можно высвободить с помощью автоматизации.

Юрий Васильченко
Генеральный директор компании
«Печатный дом-НСК», Новосибирск

До 2016 года мы работали с «1С:Бухгалтерия», таблицами Excel и блокнотами. Вручную делали расчет заказа, вручную готовили форму заказа для производства. Некоторые важные для анализа и контроля параметры не считали вовсе: например, не делали план-фактный анализ рентабельности заказов.

Из-за такой организации продаж и производства мы не могли принимать оперативные ценовые решения и проигрывали конкурентам. Обычно это вопрос скидки в несколько процентов. Но чтобы такую скидку предоставить или отказать в ней,

надо уже на этапе согласования цены точно знать стоимость материалов, затраты на выполнение операций; иметь оперативную возможность предложить менее дорогой материал или скорректировать схему операций.

Кроме того, расчет заказов вручную занимал много времени. Вот три главные задачи автоматизации, откладывая которую мы уже не могли:

- повысить скорость и точность учета материалов, операций;

- повысить скорость и точность расчета заказа, чтобы сразу определить желаемую и минимально возможную рентабельность;

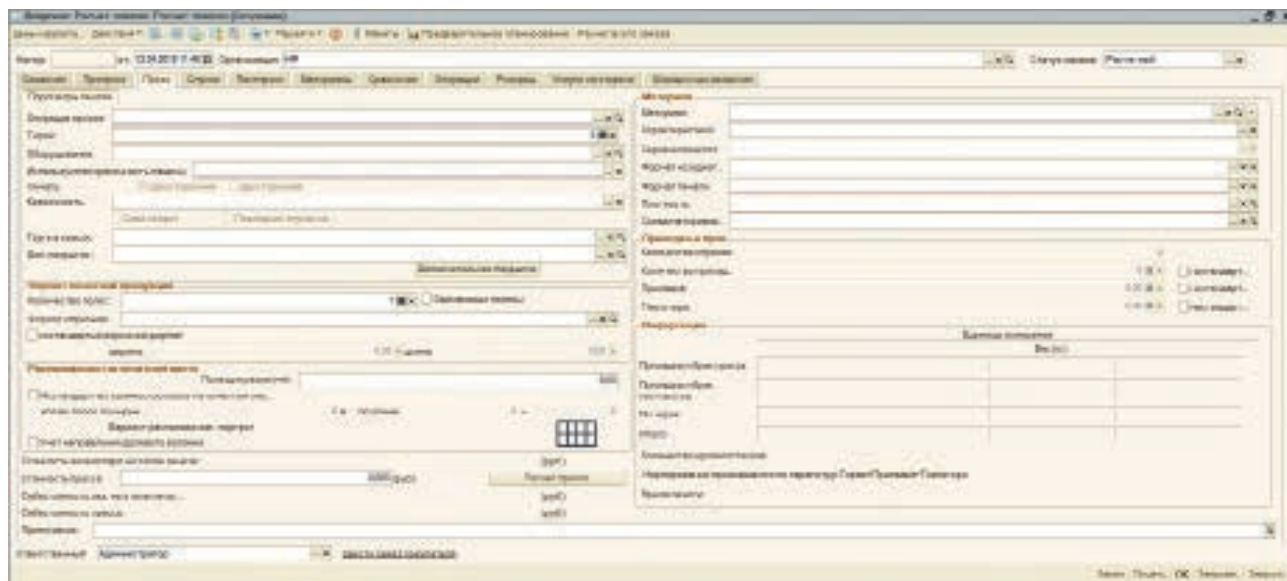
- сократить трудозатраты на калькуляцию заказов и учет.

Об авторе

Лично вел проект автоматизации весь период внедрения

Юрий Васильченко
Окончил Новосибирский государственный педагогический университет. Работал в издательском бизнесе, с 2010 года — в полиграфическом: сначала заместителем директора, затем генеральным. В «Печатный дом-НСК» с даты основания предприятия в 2014 году.

ООО «Печатный дом-НСК»
Сфера деятельности: офсетная типография полного цикла
Численность персонала: 47
Средний чек: до 1000 руб. — 10–15%; до 10 тыс. руб. — 60%; до 50 тыс. руб. — 20%; свыше 50 тыс. руб. — 5–10%



Формы расчета заказа

Выбор системы, которую будем внедрять, потребовал времени. Проанализировали, что предлагает рынок. Отраслевая система «1С:Полиграфия 8» включала все необходимые нам параметры, поэтому купили ее. Сейчас, когда мы работаем в новой системе, скажу, что она оправдала все ожидания.

Как ускорили расчет стоимости заказов

Расчет заказов — базовый процесс, поэтому автоматизацию начали с него. Я описал для подрядчиков алгоритм работы на этом участке, а к тестированию системы привлек нескольких менеджеров по продажам.

Раньше менеджеры пользовались несколькими файлами, чаще распечатками: текущие цены на материалы, рекомендованные цены расчета стоимости технологических операций. В среднем для одного заказа мы используем от пяти до 10 операций и от трех до пяти видов материалов.

Клиент по телефону или электронной почте дает заказ на расчет: вид продукции, тираж, срок получения, параметры бумаги, количество страниц, спецотделка, способ крепления и пр. Информацию по заказу менеджер сначала записывал в блокнот.

Затем открывал файл или брал распечатку с ценами на материалы и операции; открывал таблицу Excel для расчета стоимости заказа или брал калькулятор. Искал в таблицах стоимость материалов и операций, аккуратно перемножил, а затем складывал цифры. Записывал результат вычислений в таблицу или блокнот. Скорость расчета: от 5 до 10 минут.

Когда менеджер сообщал результат заказчику, тот мог попросить изменить один или несколько параметров заказа, чтобы сравнить итоговые суммы. Новый расчет приходилось делать с нуля. Итого уходило еще от 5 до 10 минут.

Упростить расчет в Excel с помощью выпадающих списков материалов и операций было невозможно. Мы работаем по шаблонам типов заказов. Например, шаблон листовки формата А3, 1000 экземпляров, односторонняя печать. Для шаблона зафиксированы необходимые материалы и операции. Когда получаем заказ, вносим изменения, если они есть, в подходящий шаблон. Такая таблица получилась бы громоздкой.

Недостатки ручной системы расчета: процесс долгий, сотрудники ошибаются. Но самый большой минус — неточный учет расхода материалов.

Этапы автоматизации типографии



Раньше мы могли учитывать только те материалы, что поддаются простым расчетам — те, что имеют единицу измерения в штуках. Но кроме таких мы используем в производстве еще 10 позиций с единицами измерения в килограммах, литрах, погонных и квадратных метрах.

Расход «нештучных» материалов мы не могли учитывать и в конце месяца относили на общехозяйственные затраты. Таких затрат в месяц набегало до 200 тыс руб. Поэтому мы не имели представления о плановой рентабельности заказа.

Вот как изменился процесс расчета стоимости после автоматизации. Информацию для расчета менеджеры по продажам сначала, как и прежде, записывают в блокнот. Затем открывают в системе форму расчета, в которой есть большая кнопка «Заполнить по шаблону». Когда вся информация по заказу в форме есть, система автоматически рассчитывает его стоимость.

Работа упростилась, но не обошлось без сопротивления персонала. Особенно сильным оно было первые два месяца прошлого года, когда

сотрудникам пришлось работать сразу в двух учетных системах. Проблему я решил двумя методами: командно-административным и небольшой премией.

Метод 1. Командно-административный. Во-первых, терпеливо объяснял и показывал, как нужно работать. Во-вторых, не давал поблажек. На постоянные вопросы менеджеров, можно ли им оформить заказ по-старому, отвечал: «Конечно можно. Заказ пойдет в работу сразу же, как только ты его распечатаешь из «1С: Полиграфии»». И постепенно вопросы прекратились.

Метод 2. Премия. Люди два месяца делали двойную работу, контролировали новый процесс, сами вылавливали ошибки. Поэтому эти два месяца я платил каждому повышенную зарплату.

Как оптимизировали работу производства

На производство информацию о заказе передаем на специальной распечатанной форме со штрихкодом. Сделать форму легко: двумя кликами мыши.

Производство подключено к системе, но начинает работать в ней после того, как приступит к выполнению заказа. Конкретные задания распределяет начальник смены, когда получает от менеджеров распечатку формы заказа.

В систему рабочие входят с помощью индивидуальных штрихкодов на браслетах: нужно отсканировать штрихкод и нажать кнопку «Ок». После этого открывается журнал со всеми текущими операциями. Для каждой задачи указано время выполнения, при необходимости примечания, а также статусы: «в работе» или «в очереди». Выполненные операции не отображаются.

Сверху журнала текущих операций есть поле для сканирования штрихкода заказа. После сканирования система открывает журнал с операциями по этому заказу. Чтобы начать работу, оператор выбирает операцию и кликает на кнопку «Начать операцию». Закончив, кликает кнопку «Завершить операцию» и переходит к следующей.

Загрузку производства планируем на ежедневных планерках. У нас короткий горизонт планирования: от двух до четырех дней. Семьдесят процентов заказов мы выполняем в срок до трех дней, и лишь 5 процентов заказов требуют более семи рабочих дней. Поэтому мы не стали добавлять в систему модуль планирования производства.

На практике хватает печатной формы заказа, планерок и ежедневного общения менеджеров по продажам и производства: у нас небольшая компания, все находятся рядом друг с другом. Продавцов — восемь человек, операторов и кладовщиков на производстве — 28, и проблем с передачей информации нет.

Как рассчитываем плановые затраты и прибыль от заказа

В системе есть специальный отчет: сводная таблица с данными по плановым затратам и прибыли от заказа. Программа делает расчет отдельно по материалам и операциям: плановая и фактическая стоимость, себестоимость, рентабельность, прибыль. Я контролирую эти данные каждый день.

С тех пор как появилась возможность получать и анализировать такие данные, ценообразование стало точнее: мы знаем, какой размер скидки можно дать, а за какой порог переступать нельзя. Также я получил наглядную информацию, как трудозатраты воздействуют на стоимость заказа, и теперь мы можем влиять на цену еще одним способом: выявлять узкие места на производстве и оптимизировать работу.

Результаты

Мы в три раза увеличили скорость обработки запросов. Увеличили штат менеджеров по продажам: взяли двух новых продавцов. Штрихкодирование заказов и идентификация сотрудника по личному штрихкоду позволили контролировать фактическое время, которые производство тратит на отдельные операции.

Контроль за количеством операций сделало точнее расчет зарплаты: у рабочих сдельная оплата труда. Также система отслеживает производство заказа в режиме реального времени

Печатная форма со штрихкодом



Заказ № НФ00000574 (РСЗ) от 12.03.2018

Заказчик: **ТИПОГРАФИЯ ХАКАСИЯ ОАО** Продукция: **Книга, твердый переплет, изг.**
 Формат: **480x270** Тираж: **500** Красочность: _____ Кол-во полос продукции: _____
 Заказ покупателя: **Заказ покупателя НВ000000895 от 12.03.2018 11:47:11** Менеджер: **Рогачев Сергей Федорович**
 Дата начала: **12.03.2018** Дата выполнения: **19.03.2018** Статус заказа: _____ Расчетный _____
 Путь файл-макета: _____

Расчет составляющей 00000005843 от 12.03.2018 11:45:08 (Обложка)

Материалы

Наименование	Характеристика	Ед.изм	Кол-во	Факт. расход
Пресс: Мелованная глянцевая	150, А1 склад (820x640)	л	250.000	
Постпресс: Пленка МАТОВАЯ для ламинации 0,27*3000	420	лог м	310.000	
	Коробка 6У	шт	10.000	

Препресс

Операция	Оборудование	Формат	Красочность	Кол-во операций	Свободный параметр	Тираж	Исполнитель
Подготовка спуска	Компактер D1			1		2	
Выход форм SM	СТР			1		5	
Резка 1.0	Резак			1		750	

Пресс

ПЕЧАТЬ SM 74-4

Печатный материал: **Мелованная глянцевая** Характеристика: **150, А1 склад (820x640)** Плотность: **160**
 Формат изделия: **270x480** Тираж: **500** Кол-во полос продукции: **2**
 Кол-во полос на печатном листе: **2** Формат печати: **313x620**
 Группа красок: **4+1 (CMYK 60%+черная)**

Спуск

Спуск по порядку	Спуск АВ	Цветность	Тираж спуска	Прилада к тех. разделу спуска	Оборот	Общий тираж спуска	Фактически	Исполнитель	Дата
1	1А	4+1	500	125	Чужой	625			
2	1В	4+1	500	125	Чужой	625			

Постпресс

Операция	Оборудование	Формат	Красочность	Кол-во операций	Свободный параметр	Тираж	Исполнитель
Ламинация МАТОВАЯ	Ламинатор SFML			1		500	
Резка 2 листовая	Резак Proler 52			1		5	
Изготовление крышки для твердого переплета	Foltec	AS (210x148)		1		500	
Вставка блока в крышку	Ручная	AS (210x148)		1		500	
Упаковка в коробки	Ручная			1		10	