

# Современное управление продажами

**С.А.Ларионов**, начальник отдела развития автоматизированных систем управления  
**Д.С.Коренков**, начальник группы планирования и сопровождения договоров отдела продаж  
 (ОАО «ЗЭИМ»)

Специализация ОАО «Завод электроники и механики» (ЗЭИМ) заключается в разработке и производстве средств промышленной автоматизации: электроприводы для арматуры, контроллеры и приборы АСУТП, шкафы автоматики, инжиниринг. На сегодняшний день номенклатурная группа механизмов и приводов насчитывает до 90 изделий и около 5000 исполнений, приборная группа насчитывает до 70 изделий и около 3000 исполнений. Для предприятия характерен дискретный (позаказный) тип производства, и если рассматривать весь диапазон серийности производства мелкосерийное – крупносерийное, то у ЗЭИМ преобладает мелкосерийное. В год предприятие обслуживает около 1000 клиентов, обрабатывает порядка 5000 заявок и выполняет более чем 3000 заказов.

В советское время производство на заводе было массовым. Перехода к мелкосерийности потребовала сложившаяся в конце 90-х годов ситуация: общий экономический спад, необходимость улучшить экономические показатели предприятия, давление конкурентов по срокам выполнения

Существовавшие на предприятии локальные системы автоматизации не позволяли оптимально решить эту проблему. Помочь могла только интегрированная система управления предприятием, способная обеспечить ритмичность работы производства с минимальным циклом прохождения заказа от стадии получения заявки до отгрузки. С этой целью с 1998 г. начала внедряться, а с 2001 г. полнофункционально работает ERP-система MAX, которая охватывает полный контур деятельности предприятия: разработка, прием заказов, производство, закупки, отгрузка, финансовый учет<sup>2</sup>.

Для повышения эффективности оперативного управления производством была оптимизирована логистическая инфраструктура предприятия.

Внедрение ERP-системы потребовало и изменений от работы отдела продаж. В нем была сформирована группа менеджеров по продажам, которые непосредственно ищут клиента, и группа планирования, которая проводит полученные заказы по производству, занимается планированием и взаимоотношениями с подразделениями предприятия.

## Работа в едином информационном пространстве

Во времена «кусочной» автоматизации нередкой была ситуация, когда на общих совещаниях представители производства и отдела продаж при обсуждении месячных планов называли разные цифры объемов заказанной продукции. При этом расхождения доходили до 5%. Такие же расхождения были и с оценкой объема произведенной продукции. В таких условиях вполне естественным было желание руководства предприятия разобраться, чем вызваны расхождения. Но, поскольку данные брались из разных систем учета, сопоставить их было практически невозможно.

После запуска модуля управления продажами производственным менеджерам и менеджерам отдела продаж волей-неволей пришлось договариваться о том, как считать объемы поступивших заказов и произведенной продукции. При этом каждая причина расхождений подвергалась тщательному анализу – ведь за ней скрывались реальные деньги.

**В.В.Казарин, аналитик  
 компании «Топ-Менеджмент Консалт»<sup>1</sup>**

заказов. Но такой переход предполагал значительные изменения в организации управления производством – и это стало в те времена серьезной проблемой для предприятия.

<sup>1</sup> В.В. Казарин в 2002–2003 гг. руководил группой планирования отдела продаж ОАО «ЗЭИМ»

## Все – в одной лодке, или процедура согласования

Внедрение ERP позволило с новой точки зрения обратить внимание и на процедурные вопросы. Например, процесс размещения принятых отделом продаж заказов в производстве включал согласование в четырех отделах. И даже этого было не достаточно – окончательное решение о каждом заказе принимал директор по производству.

В результате анализа оказалось, что причиной многочисленных согласований была низкая достоверность конструкторских данных в системе. После этого была введена процедура контроля конструкторских данных и от части согласований отказались. Таким образом, совместная работа дала толчок к переходу на новый уровень точности работы системы и повышению скорости реакции на запрос клиента.

**В.В.Казарин, аналитик  
 компании «Топ-Менеджмент Консалт»**

Для удобства клиентов открыты офисы продаж в Москве, Минске, С-Петербурге, Новосибирске, Екатеринбурге. При этом менеджеры по продажам, находящиеся в регионах и на предприятии, регистрируют заявки и формируют счета в единой автоматизированной системе. Находясь в регионах, через удаленный доступ к ERP-системе предприятия, они в режиме реального времени ви-

<sup>2</sup> См. «Арматуростроение №4/2006, стр.48

дят состояние исполнения заказа и запасы продукции на складе готовых изделий.

Отслеживает поступления денег, проводит заказы по производству и управляет отгрузкой группа планирования отдела продаж. Менеджеры группы согласовывают требования заказчиков по объемам и сроку исполнения заказов с пропускной способностью производства, определяемой производственно-диспетчерским отделом. Здесь можно напомнить, что с освоением информационной системы «3ЭиМ» отказался от календарного (месячного) планирования и перешел на скользящее (текущее) планирование производства<sup>3</sup>. Это позволило при поступлении заказа от Потребителя сразу включать его в Производственный План, а не дожидаться следующего планового периода.

### Позаказное производство

Предприятие уже фактически давно работало в соответствии с позаказным принципом, однако невозможность внедрения «сквозного контроля за прохождением заказа» приводила к тому, что периодически менеджеры отдела продаж «выхватывали» друг у друга ходовую продукцию и отгружали тем заказчикам, которым она первоначально не предназначалась. А первичные адресаты оставались с носом и были вынуждены ожидать продукцию значительно дольше того срока, который был им обещан.

Наиболее тяжелой ситуация становилась в периоды сезонного спроса, когда менеджеры отдела продаж фактически были вынуждены лично контролировать производство каждой партии продукции в производстве, собственными ногами и криком обеспечивая выполнение обещаний клиентам.

Было принято единственно правильное решение — обеспечить выполнение заказов в порядке единой очереди, когда заказы, поступившие от клиентов первыми, выполняются первыми. Казалось бы, простой принцип, но добиться его исполнения стоило больших трудов. И немаловажную роль в этом сыграла ERP-система, которая позволила наладить сквозной контроль над прохождением заказа.

**В.В.Казарин, аналитик  
компании «Топ-Менеджмент Консалт»**

Работа в единой информационной системе от момента поступления заявки и до отгрузки продукции потребителю позволяет отделу продаж еще на стадии приема заявки от потребителя предварительно оценивать минимальные сроки выполнения, а в процессе производства держать его в курсе выполнения заказа. Небольшая часть продукции изготавливается «на склад», остальное — «под заказ» и частично с индивидуальными характеристиками. Система позволяет отследить стадии прохождения изделия по производству, а также донести до исполнителей индивидуальные характеристики изделия. Прозрачность производственных процессов позволяет оперативно реа-

### Планирование производства в текущем режиме

Испокон веку была принята ситуация, когда для отдельных групп продукции устанавливались «примерные» сроки производства. Получив заказ на конкретную партию изделий, менеджер отдела продаж не мог гарантировать, что она будет отгружена клиенту в заявленные сроки, поскольку у него не было никакой информации о том, как в данный момент загружены производственные участки. Возможно, вчера другой менеджер принял заказ на большую партию аналогичной продукции, изготовление которой приостановит выполнение других заказов на неделю.

С внедрением единого информационного пространства удалось наладить тесную работу с производственно-диспетчерским отделом по ежедневному текущему планированию. Для каждой группы продукции был выделен свой временной слот и при поступлении новой заявки менеджеры отдела продаж смогли видеть, сколько временных слотов уже занято, и когда фактически будет произведена продукция.

Естественно, 100%-ой гарантии добиться на том этапе не удалось, потому что на своевременность выпуска продукции влияет огромное количество факторов, но достоверность прогноза повысилась многократно — если раньше речь шла об ошибках ценой в недели, то теперь — максимум несколько дней.

**В.В.Казарин, аналитик  
компании «Топ-Менеджмент Консалт»**

### Прозрачный склад

Еще один плюс от комплексной системы автоматизации заключался в повышении прозрачности склада готовой продукции.

Очевидно, главным фактором, позволившим достичь такого результата, было решение о том, что все операции, связанные с материальными перемещениями, должны были отражаться в системе в текущем режиме — сегодня получили товар на склад, сегодня же и внесли его в систему.

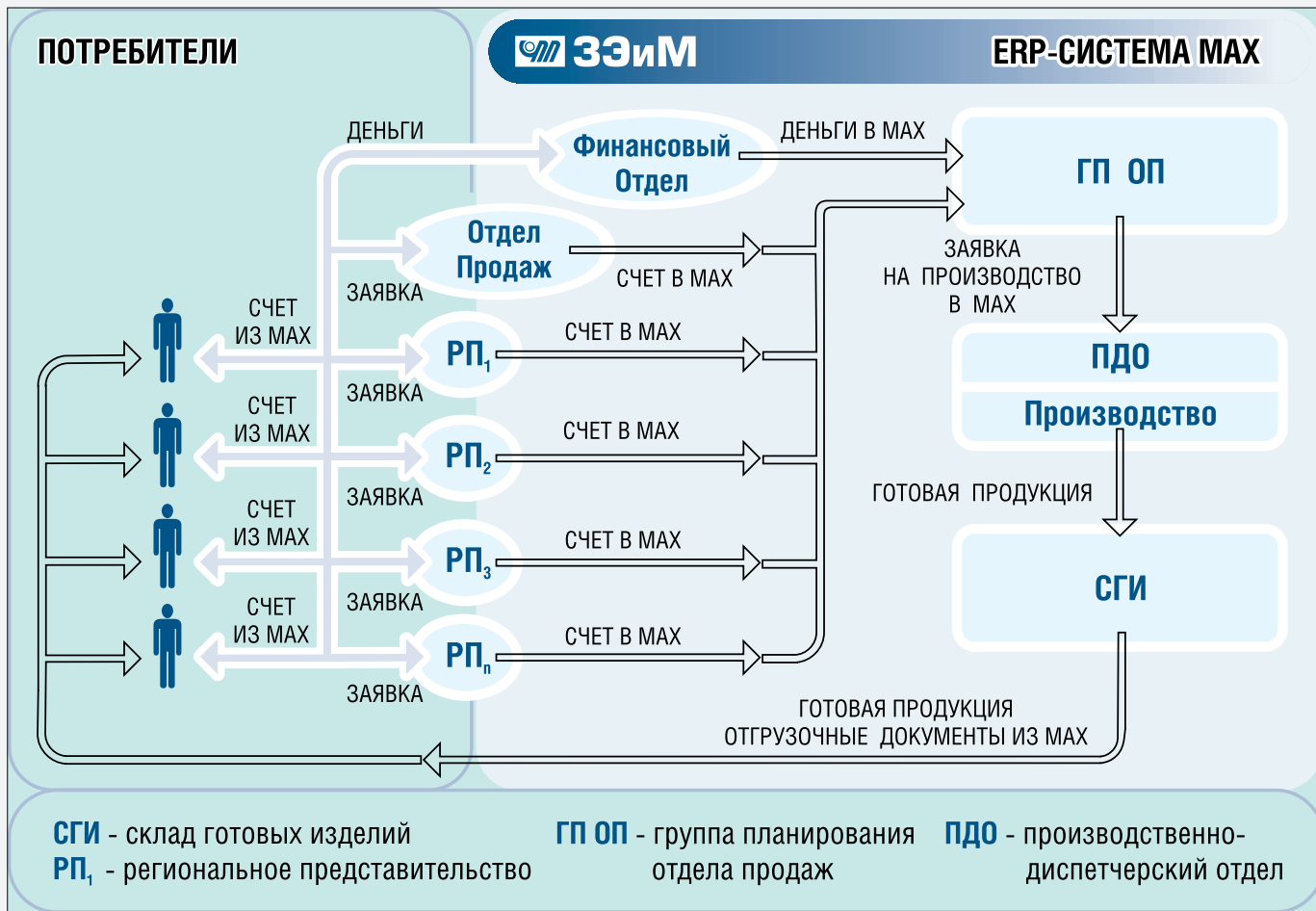
Вторым немаловажным фактором стал двойной контроль над складом — как со стороны производственных подразделений, так и со стороны отдела продаж.

В результате удалось отказаться от мучительной процедуры инвентаризации — ее свели к минимуму. А внедрение контроля за выполнением заказов от момента поступления заявки до отгрузки со склада позволило разобраться — какая продукция на складе лежит просто так, какая ожидает потребителя, а какая является частью нормативных сезонных запасов.

Структура складских остатков приобрела четкую законченную форму, и менеджеры отдела продаж получили возможность управлять ими в соответствии с текущими целями — накапливать резервы перед сезонными пиками продаж, резервировать продукцию для VIP-клиентов без риска «обидеть слабого клиента», информировать клиентов о состоянии их заказов.

**В.В.Казарин, аналитик компании «Топ-Менеджмент Консалт»**

<sup>3</sup> См. *Арматуростроение* №4/2006, стр. 48



гировать на любые непредвиденные обстоятельства в процессе производства.

На складе готовой продукции организован номерной учет отгруженной продукции, который позволяет проследить дальнейшую судьбу изготовленных и отгруженных изделий.

В ERP-системе отражается всё движение денежных средств и происходит формирование документов по отгрузке. Все взаимоотношения с потребителями прозрачны, на любой стадии заказа отслеживается состояние взаиморасчетов.

На сайте компании [www.zeim.ru](http://www.zeim.ru) организована возможность электронного заказа продукции посредством удобного конфигуратора изделий. Клиент сам может выбрать необходимые технические характеристики изделий и от-

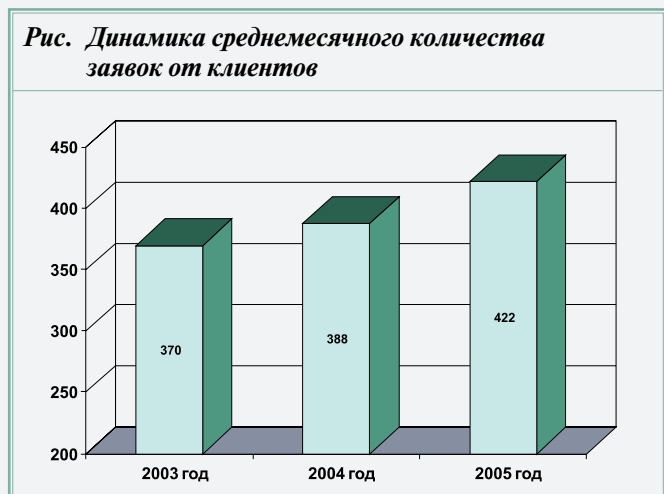
править электронную заявку. В планах предприятия организовать для клиентов возможность самостоятельного формирования счетов на сайте.

Там же на сайте отображается информация о свободных запасах изделий (информация обновляется ежедневно). Для VIP клиентов предоставлена возможность отследить состояние своих заявок (прохождение их по производству) непосредственно с сайта.

Все это позволило сократить сроки обработки заявок Потребителей и стать к ним еще ближе.

Динамика увеличения количества заявок клиентов и сокращения средних сроков ответа на них приведена ниже в диаграммах:

**Рис. Динамика среднемесячного количества заявок от клиентов**



**Рис. Динамика сроков обработки заявок клиентов (в днях)**

