

# Журнал «Алкоголь Табак», март 2003

## Особенности пенного производства

Маргарита Черненко

Бюро Бизнес Инжиниринга тел. 295-53-94, (050) 352-83-36 e-mail: [margarita@beb.kiev.ua](mailto:margarita@beb.kiev.ua)

*Пиво на Руси любили и ценили всегда. На, пожалуй, трудно спорить с тем фактом, что за последние несколько лет его производство и потребление в Украине и России существенно возросло. Прилавки многочисленных торговых точек пестрят разнообразием марок, упаковок и цен. Это свидетельствует как о популярности напитка и росте потребительского спроса, так и о высокой рентабельности отрасли. За последние годы практически все пивоваренные заводы провели модернизацию производства, вложив значительные средства в новое высокопроизводительное оборудование. Однако успокоиться на этом сложно - в условиях резкого обострения конкуренции качество оборудования уже не является решающим фактором в достижении конкурентного преимущества.*

За 3-5 лет изменились условия сбыта: возросла номенклатура, снизилась доля крупных заказов, сократились сроки от поступления заказа до поставки продукции. В результате, во многом возросла нагрузка на подразделения маркетинга, сбыта и, главное, на отделы планирования и координирования производства. Для эффективной работы этих отделов необходимы качественные изменения принципиальных основ деятельности. Сегодня предприятия как никогда нуждаются в грамотном менеджменте и организации всех хозяйственных процессов (маркетинга, сбыта, планирования, производства, закупок), а значит в современных интегрированных системах управления предприятием (ИСУП), способных реализовать современные управленческие методологии, поддержать оптимальные хозяйственные процессы и сделать любое из них конкурентоспособным и устойчивым к колебаниям рынка.

Для решения перечисленных проблем в пивоваренной индустрии компанией Фронтстеп СНГ была предложена новая реализация методологии CSRP (Customer Synchronized Resource Planning – планирование ресурсов предприятия в зависимости от потребностей его клиентов). Компания учитывает как специфику пищевой отрасли (многообразие рецептур и способов ценообразования, большая номенклатура), так и особенности ведения бизнеса в России и на Украине. Методология CSRP уже доказала свою эффективность в различных отраслях - после внедрения систем оптимизации планирования на западных предприятиях оборачиваемость запасов повышалась примерно на 40%, доля поставок, выполненных вовремя, возрастала на 35%, эффективность использования мощностей увеличивалась почти на 20%, а рост доходов или прибыли исчислялся двухзначной цифрой. Для украинских предприятий эти цифры могут быть значительно выше.

Внедрять указанную методологию необходимо одновременно с модернизацией системы управления. Цель предприятия пивоваренной отрасли как коммерческой организации - получение прибыли. В настоящее время цены на производимую продукцию полностью определяются рынком, следовательно прибыль зависит от себестоимости и объемов продаж. Крайне желательно снизить себестоимость и увеличить объем продаж как за счет увеличения среднего размера заказа, так и числа заказов. Не в последнюю очередь следует заботиться о росте клиентуры и качестве обслуживания, что полностью соответствует концепции CSRP.

Удовлетворить потребности клиентов (по ассортименту, количеству, срокам, цене) возможно лишь при производстве продукции под заказ, что позволяет на полную мощность использовать все ресурсы, а также оптимизировать запасы сырья и готовой продукции на складах.

На первый взгляд в пивоваренной промышленности, где среднее время доставки сырья составляет несколько недель, время варки пива – до месяца, а коммерческий цикл (время которое клиент готов ждать от момента приема заказа до его реализации /отгрузки) не превышает одного-трех дней, работа под заказ в традиционном понимании этого термина невозможна. Однако консультанты Фронтстеп, используя функциональные возможности программного комплекса SyteLine и некоторые технологические особенности процесса производства пива, сумели создать близкую к оптимальной компромиссную методологию планирования и прогнозирования, позволяющую организовать работу под заказ. В кратком изложении суть ее состоит в планировании производства с длительным циклом (варок), закупок сырья и материалов – под прогноз или генеральный план, а выпуск готовой продукции на этапе розлива – под заказ. Такая организация деятельности предприятия приносит свои плоды лишь при проведении единой стратегической линии, координации работы и балансировании интересов основных подразделений предприятия: производственного, маркетингового, сбытового и снабженческого.

Сегодня Украина во многом повторяет пройденный Россией путь. Поэтому, ознакомиться с опытом соседей будет не лишним. Рассмотрим примеры омского пивоваренного завода «РОСАР», удерживающего 85% рынка Сибири, и московского комбината пивобезалкогольных напитков «Очаково», внедривших интегрированную систему управления производством SyteLine.

Автоматизация пивоваренных заводов с использованием систем, реализующих указанную методологию планирования и управления ресурсами предприятия дает возможность надежно планировать и

учитывать все изменения, благодаря чему снижается себестоимость, достигается минимизация складских запасов при их оптимальной структуре.

На омском пивном заводе "Росар" были поставлены сразу несколько задач: совершенствование системы управления предприятием, прозрачности среднего звена для управления, наличие в реальном времени данных по производственным затратам, по каждому виду готовой продукции, возможность анализировать собранные данные и оперативное вмешиваться в процесс. Главное же, поскольку производители пива работают на ячменном сырье, которое закупается сезонно и значительно влияет на себестоимость, необходимо было избежать избежать необоснованных вложений капитала в сырье.

Применение указанной методологии повышает уровень обслуживания клиента за счет улучшения логистики, увеличения скорости обработки заказа и наиболее полного удовлетворения его потребностей. А это главный аспект в конкурентной борьбе за завоевание и удержание клиентов.

На заводе «Очаково» клиент делает заказ и уже в этот момент система выдает всю информацию о клиенте – имел ли он до этого взаимоотношения с комбинатом, есть ли у него долги, право на льготы и скидки, может ли он получить продукцию или нет, сколько ему нужно привести оборотной тары. В день получения диспетчер дополняет данные в системе информацией о транспортном средстве, еще раз проверяет финансовую состоятельность клиента и необходимое количество оборотной тары. В систему также поступает информация об оплате заказа, которая в зависимости от договора может быть разного вида – предоплата, отсрочка, оплата по факту (в цепочку взаимосвязей также включен банк, - как только происходит платеж, данные о нем сразу же попадают в систему).

Клиент работает по одному из двух документов: комплектной ведомости на сдачу тары или на получение продукции. И система сама «знает», какой документ выдать в зависимости от информации о клиенте, заложенной в нее в самом начале цепочки. Пропуском на склад готовой продукции для получения заказа служит комплектная ведомость на сдачу тары.

Так в процессе получения продукции клиент посещает продавца, диспетчера, склад тары, склад готовой продукции и выездные ворота. И система SyteLine отслеживает все перемещения клиента и контролирует действия сотрудников комбината.

SyteLine работает в режиме реального времени. Это особенно актуально для розничных торговцев, чьи заказы отличаются небольшими объемами и широким ассортиментом. Собрать такой заказ дело хлопотное, и, как правило, на первые две подачи машин заказы розницы собираются ночью. Система просчитывает заказ, делает автоматическое распределение по секциям, выдает задания кладовщикам, в какой секции склада какое количество продукции они должны подготовить под каждый заказ.

С внедрением системы SyteLine предприятие избавилось от очередей на склад готовой продукции. Раньше клиенту указывалась только дата отгрузки заказа. Сейчас клиенту называется точное время отгрузки. Оптимизация времени экономически выгодна для комбината и клиента. Внедрение системы позволило даже крупные заказы выполняются в самые короткие сроки.

Для решения глобальных вопросов структуризации бизнеса «Очаково» привлекал внешние консалтинговые фирмы, которые проработали общие направления работ на ближайшую перспективу. Руководство комбината разделило реорганизацию бизнеса на две составляющие: основные структурообразующие элементы общей модели сбыта, планирования производства и снабжения создавались с участием внешнего консультанта. Детали работы структурных подразделений предприятия прорабатывались сотрудниками предприятия. Это улучшает реакцию бизнеса на изменчивость внешней среды и при этом обеспечивает необходимую приватность определенных ноу-хау.

Реализация стратегических вопросов завоевания конкурентного преимущества, помимо всего прочего, требует внимания и к мелочам. Одним из неперенных атрибутов пивоваренного производства Украины является разный механизм налогообложения составляющих готовой продукции, а также способы управления этими составляющими. Пример этому – использование возвратной тары. При отпуске продукции клиент получает не один вид товара, а несколько, то есть собственно пиво, бутылки и ящики. Таким образом, в то время как для кладовщика, клиентов, менеджеров отдела сбыта – это один объект (отпущено/получено столько ящиков пива), то для бухгалтерии, планового отдела – это несколько объектов со своими собственными правилами налогообложения и управления. Поэтому, подобный объект с одной стороны необходимо проводить как нечто единое, в то же время отслеживая все его составляющие.

Таким образом, предложенная методология позволяет принять не только стратегические решения, направленные на достижение конкурентных преимуществ, но и позволяет реализовать это решение с учетом всех «мелочей», сопутствующих повседневному ведению бизнеса. То, что на сегодняшний день методология внедрена только на пивоваренных предприятиях, нисколько не умаляет ее ценности для других предприятий отрасли и может использоваться любыми предприятиями, производящими напитки.