

Стимулирование сбыта / Работа с дилерами

Автоматизация, которая сведет брак на производстве к нулю

Вы сможете

Проконтролировать сотрудников и избавиться от пересортицы и недостачи деталей

Втрое быстрее обрабатывать информацию о бракованных комплектующих

Ввести KPI для закупщиков и уменьшить количество поломок по вине компании на 25%



Андрей Медведев,
генеральный директор компании «Промышленные силовые машины»

Задача производителя — выпускать конкурентоспособную продукцию, минимизируя затраты. Для этого нужно регулярно согласовывать **планы компании по производству** и закупкам. В этом помогут контроль и автоматизация производственных процессов.

Пять лет назад столкнулись с проблемой: система планирования на основе стандартных программ Microsoft Office не справлялась с количеством проектов в работе. Перед компанией встали три задачи:

отслеживать производственные потребности в комплектующих;

минимизировать ручной труд, оперативно размещая заказы на детали у поставщиков;

систематизировать работу с браком.

Решения нашли с помощью ПО для управления производством. Снизиле затраты на содержание склада на 20%, сократили сроки поставки 30% номенклатуры, уменьшили количество дефицитных комплектующих и **выстроили систему работы с бракованными деталями**, которые получаем от поставщиков. Для этого разобрались с двумя проблемами.

Проблема 1. Несистемный учет потребностей производства

Когда производство выросло, в компании возникла разобщенность конструкторских подразделений. Сроки изготовления частей оборудования не согласовывались, сотрудники не учитывали затраты времени на возможные конструкторские доработки проекта с клиентом. Это увеличивало расходы на содержание склада. Случалось так, что мы заказывали детали, а проект изменялся. Ненужные комплектующие отправлялись на склад. При этом других деталей для выпуска продукта не хватало, потому что потребность в них была рассчитана неверно. В итоге проекты замораживались, склады переполнялись, оброчиваемость средств уменьшалась, расходы компании росли.

Решение. В 2012 году создали планово-диспетчерский отдел (ПДО), решив этим три задачи.

Первая: контроль производственных потребностей. Главная задача ПДО — формировать календарные планы производства. Пять сотрудников отслеживают сроки выпуска продукции, работают с конструкторской документацией, делают запросы на закупку комплектующих. За счет этого контролируем «спонтанные» потребности производства. Раньше недостаток деталей могли выявить уже на стадии сборки оборудования. Теперь сотрудники ПДО решают эту проблему, когда проект отправляют в производство.

Вторая: закрытие недостающих позиций. В новой программе ведем учет всех запасных частей, которые компания когда-либо закупала. Так находим качественный аналог детали, которую заказали конструкторы, но которую мы не можем приобрести. Например, работаем над срочным проектом, а поставка комплектующих задерживается. Теперь сотрудники не тратят время, чтобы найти подходящую деталь, и быстро закрывают позицию. Кроме того, специалисты отдела закупок с помощью ПО отслеживают, как меняются цены на комплектующие, и уведомляют об этом сотрудников отдела снабжения при новом заказе.

Третья: упрощение системы заказа. Специалисты ПДО заносят в ПО перечень комплектующих для производства того или иного вида оборудования. На основе этой информации система создает рекомендуемый список номенклатуры для закупок, который учитывает историю предыдущих заказов (какие детали, у каких поставщиков и по какой цене закупили).

В результате сотрудник отдела снабжения окончательно решает, какие комплектующие и в каком количестве приобрести, и одним нажатием кнопки формирует заказ. К заказу программа автоматически прикрепляет условия оплаты и поставки на основе договоров, которые заключили ранее с поставщиками. После этого готовый бланк заказа специалист отправляет контрагенту.

Результат. Оформление заказа отнимает в два раза меньше времени, что напрямую влияет на сроки сдачи оборудования и эффективность работы отдела закупок. Человеческий фактор сведен к минимуму, затраты на содержание склада снизили на 20%.

Проблема 2. Неорганизованная работа с браком

Компании, сталкиваясь с бракованной продукцией поставщиков, вынуждены оперативно менять комплектующие. Здесь важно, как сотрудники выполняют инструкции по работе с браком и оформляют договоренности с контрагентами на этот случай, в какие сроки проводится экспертиза бракованного изделия и пр. В результате разобраться с проблемой можно или за несколько дней, или за несколько недель.

У нас постоянно возникали такие ситуации, которые тормозили производство и приносили компании убытки. Раньше было трудно проследить, на каком этапе выявлен брак, из-за чего сломалась деталь, на какой стадии переговоров с поставщиком. Сотрудники отдела закупок **тратили много времени**, чтобы выяснить подробности, связаться с дилерами и обменять негодную деталь.

Решение. Организовали системную работу с браком: учитываем некачественные изделия, анализируем процент брака по каждому поставщику, упростили обмен негодных деталей. За счет этого решили три задачи.

Первая: контроль движения бракованной детали. Работник склада, получив с производства информацию о негодной детали, заполняет акт о браке, заносит его в реестр ПО. В акте указывает название детали, этап, на котором обнаружена поломка, ориентировочную причину неисправности, прилагает фотографии. Сотрудник отдела закупок автоматически получает уведомление о проблеме и формирует акт возврата товара. Запчасть перемещается на транзитный склад. Это виртуальный склад, на котором числится деталь, пока мы ведем переговоры с поставщиком. После этого работник отдела закупок высылает информацию поставщику и договаривается о ремонте, экспертизе или обмене комплектующей. Раньше на то, чтобы собрать и обобщить эти сведения, закупщик тратил минимум неделю. Теперь — один-два дня.

Вторая: прогноз возврата. Работа с бракованной деталью фиксируется в программе. Сотрудник отдела снабжения указывает, когда комплектующую передали поставщику, когда должен прийти ответ по условиям контракта с контрагентом. За счет этого отслеживаем, как поставщики выполняют договоренности, и можем спрогнозировать, когда получим исправленную или новую деталь обратно. Человеческий фактор сведен к нулю: сотрудникам не нужно помнить о сроках возврата бракованных деталей и следить за этим.

Третья: анализ причин. Когда получаем деталь обратно, сотрудник отдела снабжения заносит ответ поставщика о причине поломки в реестр. В едином документе сведена вся информация о некачественной запчасти, поэтому мы можем анализировать и **контролировать ситуацию с бракованными комплектующими**.

Чтобы поддерживать актуальность информации, сотрудники отдела закупок обязаны прорабатывать брак по своему направлению до 20-го числа текущего месяца. Кроме того, раз в месяц созываем совет по качеству, на котором анализируем, сколько негодных деталей получили, каковы причины неисправности, какие дилеры поставили бракованный товар. В зависимости от результатов выстраиваем дальнейшую работу с поставщиками. Если процент брака от дилера велик, просим сменить производителя или **отказываемся от сотрудничества**.

Результат. Подобная система работы помогает оценить:

поставщиков. За четыре года мы сформировали список одобренных производителей и дилеров, поставляющих качественные комплектующие. Перестав работать с ненадежными поставщиками, сократили количество бракованных деталей на 40%;

недоработки на производстве. Благодаря реестру брака каждый месяц анализируем причины поломок комплектующих. Если видим, что дело в некомпетентности рабочих, которые использовали деталь не по инструкции, то начальники соответствующих отделов берут эту ситуацию под контроль: наблюдают за работой сотрудников, организуют дополнительное обучение и профессиональную аттестацию. За счет этого число поломок по вине компании уменьшилось на 25%.

1

Информация об авторе и компании

Андрей Медведев окончил Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова. Работал на Ярославском моторном заводе «Автодизель». В 2005 году стал одним из инициаторов создания компании «Промышленные силовые машины» и занял в ней пост коммерческого директора. С 2012-го — генеральный директор компании «ПСМ». Победитель конкурса «РБН» и Ford «Будущие легенды» (2013).

«Промышленные силовые машины»

Сфера деятельности компании — машиностроение, инжиниринг, металлообработка, производство специального энергетического и насосного оборудования на базе дизельных двигателей. Основана в 2005 году. В штате 250 человек. Оборот за 2015 год составил 1,8 млрд руб.

Официальный сайт — www.powerunit.ru