

УДК 338:655

Пронин Андрей Анатольевич

студент

Pronin Andrey A.

e-mail: ahg.pronin@bk.ru

Широкова Лидия Вячеславовна

к.э.н., доцент кафедры теории и организации управления

Shirokova Lidiya V.

Lida58@inbox.ru

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Гжельский государственный университет»
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education
“Gzhel State University”

Московская обл., Раменский р-н, пос. Электроизолятор,
д. 67, Россия, 140155
Тел.: 8(499)553-84-04

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ В РАБОТЕ С КЛИЕНТАМИ ПОЛИГРАФИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN WORK WITH CLIENTS OF THE PRINTING ENTERPRISE

Аннотация: В статье рассмотрены вопросы управления предприятием по производству печатной продукции, отражены проблемы, связанные с организацией производственного процесса и работы с потребителями, предложены решения, повышающие эффективность деятельности на основе применения информационных технологий.

Ключевые слова: организационно-управленческая деятельность; производственный процесс; полиграфическое предприятие; заказчик.

Annotation: The article deals with the management of the enterprise for the production of printed materials, reflects the problems associated with the organization of the production process and work with consumers, proposed solutions that increase the efficiency of activities based on the use of information technology.

Key words: organizational and managerial activity; production process; printing enterprise; customer.

Актуальность темы подтверждается тем обстоятельством, что ужесточение конкуренции на рынке полиграфической продукции обостряет решение вопроса о повышении эффективности технологий процессов хозяйствующих субъектов. Речь идет не только об обновлении

производственных технологий, но и о применении инновационных организационно-управленческих технологических решений.

В последнее время на российских полиграфических предприятиях, выпускающих этикеточную продукцию, получил распространение технологический способ «флексопечать», особенностью которого является использование мягких фотополимерных форм. Флексопечать является вариантом печати с высокой точностью передачи изображения. Печатный производственный процесс осуществляется посредством применения низковязких красок и эластичных флексоформ. Примечательно, что с технической точки зрения флексография относится к весьма несложным технологиям и не нуждается в длительной или затратной подготовке к процессу, обладает характеристиками экономичности и универсальности, благодаря чему флексографическая печать по масштабам использования выравнивается с офсетным способом печати и составляет ему достойную конкуренцию.

Однако сегодня превосходство соперников на любом рынке, в том числе и на рынке типографических услуг, достигается не только за счет применения новейших технологических способов производства. Важнейшим конкурентным преимуществом являются актуальные формы управления предприятием в текущих условиях внешней среды для достижения эффективного функционирования и развития предприятия. Руководство предприятия не может влиять на внешние факторы, но адаптировать к ним предприятие и систему управления – в его компетенции. Ряд проблем можно избежать, если приспособиться к требованиям внешней среды. Рассмотрим некоторые негативные проявления в организации деятельности предприятия, оказывающего полиграфические услуги.

1. В организационной структуре предприятия имеется администрация (офис) и производство. Как правило, подразделения расположены на одной территории с целью создания условий тесной взаимосвязи между ними.

Практика раздельного территориального размещения офиса и производства создает ряд проблем:

– рост временных затрат на исполнение заказа, т.к. требуется дополнительное время на осуществление технологической цепочки создания продукта внутри предприятия;

– рост затрат на исправление возможных погрешностей при исполнении заказа. К примеру, поступил новый заказ, менеджер и технолог приняли, обработали его и направляют формы с макетами на производство. При этом менеджер заказа и технолог находятся в офисе, печатник, соответственно – на производстве. Начав выполнять заказ, печатник обнаруживает либо некачественный оттиск флексоформы (брак флексоформы может быть критичным), либо нечитаемые элементы на макете (не может сравнить корректность текста либо изображения оттиска с макетом). В связи с возникшими обстоятельствами производство останавливается, т.к. сам рабочий не может принять решения, связывается с технологом, уточняет возможность печати тиража.

Необходимо учесть тот фактор, что в производственном процессе участвует немалое количество людей (менеджеры, дизайнеры, текстовые редакторы, формовщики, и т.д.). Никто не застрахован от погрешностей выполнения при выполнении своих обязанностей. В итоге на выяснение деталей, устранение ошибок требуется дополнительное время, что в свою очередь приводит к снижению производительности труда, к материальным и финансовым потерям из-за простоев печатного оборудования, срывов сроков заказа.

Во избежание подобных ситуаций можно сделать вывод, что рациональнее размещать все структурные функциональные подразделения и производство на одной территории, тем самым устранять или снижать вероятность возникновения нежелательных рисков.

2. Характерной особенностью небольшого производства является совмещение одним человеком нескольких функций. Например, мастер по

производству может выполнять не только свои прямые обязанности, но и функцию контроля или начальника склада, печатник, как правило, совмещает свою непосредственную работу с обязанностями колориста и обходится без помощника. Это в той или иной степени неблагоприятно сказывается на эффективности деятельности работников предприятия. В результате страдает качество продукции, либо увеличиваются сроки выполнения заказов, что в свою очередь отрицательно влияет на результативность функционирования всего предприятия, а, нередко подрывается репутация организации среди потребителей предоставляемых услуг.

3. Проблемы в управлении заказами.

Рассмотрим алгоритм процесса выполнения заказа, представленный на рисунке 1.



Рисунок 1 – Алгоритм процесса выполнения заказа

Поиск клиентов. Для привлечения клиентов в практике используется несколько способов: с помощью рекламы (наружная реклама, интернет-реклама, участие в полиграфических выставках), «холодный» поиск и горящие заказы. Основной поток клиентов организуется менеджером с

помощью напоминания о заказе уже состоявшимся клиентам. Известно, что для предприятия гораздо выгоднее удержать «старого» клиента, чем привлечь «нового».

Технология «холодный поиск» применяется при привлечении новых заказчиков. Для начала в точках продаж набираются этикетки продукции и обзваниваются ее производители. Менеджер общается с представителями отдела закупок, предлагая услуги, пытается заинтересовать сроками выполнения заказа и его стоимостью, по возможности, организует встречу с потенциальным клиентом. На встрече важно, чтобы сработало личное обаяние менеджера и умение вести диалог, убеждать. Это самый сложный аспект в работе менеджера. Некоторые менеджеры умеют сочетать различные модели поведения и использовать нужную тактику при деловых переговорах, исходя из психологических особенностей заказчика.

Оформление заказа – выяснение всех деталей заказа. Обсуждение тонкостей – вид изделия, формат, цветовая гамма, объем тиража. Далее подключается дизайнер для решения цветового решения и дизайна макета. Менеджер регистрирует заказ в специальном журнале регистрации заказов, оформляет пакет заказа, содержащий все сведения по заказу (технологическая карта, распечатанный макет с размерами, направлением печати, размерами изделия). Технолог проверяет правильность оформления заказа, согласовывает с менеджером технологические возможности производства.

Выставление счетов и оплата. Заказы могут выполняться с отсрочкой платежа, с частичной или полной предоплатой – по договоренности с клиентом. Разумеется, что чем крупнее заказ, тем больше вероятность работы по предоплате. Менеджер должен иметь достоверную информацию о потребителе. Если клиент финансово благополучен, платежеспособен, то ему предоставляют возможность частичной предоплаты заказа, при успешном сотрудничестве срок отсрочки можно увеличивать. Выполнение всех обязательств в рамках договора дает клиенту дополнительные преференции.

Осуществление бизнес-процесса. При первичной обработке заказов менеджер выступает связующим звеном между клиентом, производством и дизайнерами. Менеджер должен хорошо знать производственный процесс, осуществлять максимальный контроль заказов в процессе исполнения, исполнять все этапы согласования с руководителем производства, дизайнером и другими участниками бизнес-процесса. Это позволит снизить риски неточного исполнения заказа, непредвиденных затрат материалов, времени, формирования положительного имиджа в глазах заказчика, соблюсти интересы потребителя и собственные интересы организации.

Иногда возникает проблема непонимания между менеджером и клиентом по поводу исполнения заказа. В конфликтных ситуациях типография оказывается в заведомо проигрышной ситуации, так как потеря постоянного клиента ведет к потерям доходов, в этих случаях предприятие берет расходы по исправлению ошибок на себя. Чтобы минимизировать возникновение конфликтных ситуаций, от менеджеров требуется точное согласование характеристик заказа и фиксирование уточнений.

Процедура получения расходных материалов для начала выполнения работ и контрольная проверка макетов возложены на мастера производства.

Внесение заявки в план выполнения производится начальником цеха при получении оформленного конверта заказа с фотопленками, он регистрирует в журнале исполнения производственных заказов, осуществляет проверку и отдает мастеру производства в работу. Начальник цеха занимается планированием исполнения заказов: рациональным распределением печати тиражей между собой с целью наиболее выгодной эксплуатации рабочего времени. Часто заказчики доплачивают за срочность выполнения тиража, поэтому в большинстве случаев планирование играет очень важную роль в процессе изготовления печатной продукции и оказывает прямое воздействие на стоимость услуг типографии.

Выполнение заказа. Печатника снабжают всем необходимым для работы, он в свою очередь проверяет правильность задания. Далее

настраивает машину, подгоняет цвета под эталонный образец и с после утверждения мастером, запускает тираж, поддерживая качество на всех этапах исполнения продукции.

Отпечатанная продукция подлежит выборочной проверке контролером (ОКК), уровень контроля регламентируется соответствующими технологическими условиями. За печатью следует резка, перемотка, расфасовка и упаковка готовой продукции. Мастер контролирует выполнение заказов, помогает с распределением и контролирует отгрузку продукции, начальник ведет отчетность и занимается планированием отгрузки заказов.

Выдача товара производится по схеме, отраженной на рисунке 2.



Рисунок 2 – Схема выдачи товара заказчику

По окончании всех постпечатных процессов перед сдачей на склад продукции присваивается удостоверение качества продукта в соответствии с внутренними технологическими требованиями.

Перед отгрузкой товара заказчику начальником склада сверяется количество отгружаемой продукции с заявленной, проверяется наличие всей необходимой сопроводительной документации, по доверенности передается экспедитору компании-заказчику.

По выполнении заказа нужно обязательно получить отзыв от клиента об оказанных услугах, оценить степень его удовлетворенности, уточнить потребности, также сделать следующий запрос и проанализировать заказ.

Работа всего коллектива типографии с клиентом была бы более эффективной при внедрении систем управления на основе программирования.

1. CRM-система управления взаимоотношениями с клиентами. Внедрение IT-продукта значительно упрощает работу менеджеров, работающих с клиентами. Создание клиентской базы, хранение данных о потребителях, заключенных с ними сделках и будущих сделках – вся эта информация хранится в программе, что делает деятельность менеджеров гораздо продуктивнее, оптимизируя работу по построению диалога с клиентом. К основным функциям CRM можно отнести[1]:

– Учет клиентов. Вся информация о потребителях заносится в единую базу данных: характеристики клиентов, параметры сделки, сроки, реквизиты платежей. Формируется история заказов и предыдущих взаимодействий с клиентом: звонки, смс-рассылки, переписки.

– Оптимизация управления продажами. В сервис внесены все состоявшиеся, действующие, потенциальные сделки, это позволяет без труда отслеживать каждый этап сделок, проводить автоматизацию воронки продаж, регулировать и координировать бизнес-процессы.

– Проведение аналитической работы. С помощью CRM-системы производится сбор данных, систематизация информации, формирование статистики. По полученным отчетам менеджер может оценить эффективность маркетинговых коммуникаций, реализованных в рекламных кампаниях.

– Автоматизированное формирование отчетов, по которым руководство предприятия может отследить работу менеджеров, оценить их эффективность.

2. ERP – система планирования ресурсов предприятия. Данная технология способствует устранению возникающих проблем и ускорению производственных процессов в целом. Наиболее подходящая при небольшом производстве схема: получив заказ, менеджер вносит его в общую базу неотработанных заказов (на данный момент такой общей базы нет). Выставляет счет самостоятельно с помощью автоматической системы (сейчас счет оформляет бухгалтер, и к ней выстраивается очередь, с внедрением системы эта проблема отпадет). После обработки заказа с клиентом и его оплаты, менеджер вносит в базу его параметры и ставит на заказе отметку «в работу». После этого заказ появляется у начальника, благодаря привязанным каталогам (каталогам вырубных штампов, форм) и складской базе, автоматически предлагаются близкие по типу и размеру материалы, на которых не стоит пометка «резерв».

На текущий момент без наличия такой системы нередко возникают следующие трудности. Начальник распределил определенный материал под заказ, но забыл сделать пометку в списке склада, а позже зарезервировал его под другой заказ. В итоге один из заказов остался без материала, с помощью программы и резервирования в автоматическом режиме такая ошибка исключается. Или другая проблема – на складе есть материал, а кладовщик его не заметил и не сообщил начальству, в итоге, приходится заказывать, тем самым отодвигая срок исполнения заказа, нарушать план выполнения. ERP программа позволит более рационально использовать складские запасы. Также с ее помощью автоматически рассчитывается количество материала (исключается ошибка с несоответствием в расчетах - отпечатанного метража и количества получившейся продукции). Когда все материалы для заказа доставят на производство, например, на склад поступят нужные ширины материала, программа добавляет заказ в разряд «можно печатать» и начальник уже ставит его в очередь, очередность можно будет менять вручную.

Дальше печатник и перемотчик видят заказ на своих компьютерах/ноутбуках, выполняют его, добавляя все необходимые параметры в программу, которые на данный момент они записывают на бумажной заявке. На основании этого программа автоматически рассчитывает, сколько и каких материалов было получено и использовано со склада, формируется реальная себестоимость заказ и доход, заработанный печатниками и перемотчиками при сдельной оплате труда. На сегодняшний день все это рассчитывается вручную, что, конечно, периодически происходят ошибки и недочеты из-за человеческого фактора.

После этого сам менеджер подготавливает документы на отгрузку с помощью программы, а к руководству поступает отчет о выполненном заказе.

Таким образом, внедрение IT-технологий в систему управления предприятием поможет решить следующие задачи:

- минимизация ошибок;
- оптимизация рабочего времени сотрудников;
- рационализация использования складских материалов;
- противодействие гипотетически возможному расхищению сырья и материалов.

Список литературы

1. Анисимов Д. Л. Повышение эффективности управления продажами в результате использования программы MICROSOFT DYNAMICS CRM 2016 // Территория науки. 2016. № 5. С. 11–115.

2. Электронный ресурс: <http://www.crm-practice.ru/news/316/4947/> (дата обращения 23.03.2019).