

УДК 330.163.12

А.А. Анкудович, О.Н. Пекарь

Белорусский государственный технологический университет, г. Минск, Республика Беларусь

E-mail: annaankudovich@gmail.com, pekar.olga96@mail.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ: КОНЦЕПЦИЯ CSRP

А.А. Анкудович, О.Н. Пекарь. Управление проектами: концепция CSRP. В настоящее время, чтобы выиграть в конкурентной борьбе производитель должен с прибылью для себя предоставить покупателю широкий выбор товаров, который должен изменяться так быстро, как и предпочтения покупателей. Покупатели не требуют новых товаров. Они требуют их изменений: новая упаковка, новый размер, новые услуги, которые удовлетворяют их специфическим требованиям. Покупатели хотят продукт, который может обеспечить их потребности, в каждом конкретном случае применения. Они требуют продуктов с повышенной покупательской ценностью. CSRP – первая бизнес-методология, которая включает деятельность, ориентированную на интересы покупателя, в ядро системы управления бизнесом. CSRP перемещает фокус внимания с планирования производства на планирование заказов покупателей. Информация о клиентах и услуги внедряются в основу деятельности организации.

Ключевые слова: концепция управления производственными ресурсами, интеграция, управление, потребитель, производитель

A.A. Ankudovich, O.N. Pekar. Project Management: Concept CSRP. At present, in order to win in competition, the producer must, with a profit for himself, provide the buyer with a wide range of goods, which must change as quickly as the preferences of customers. Buyers do not require new products. They require their changes: new packaging, new size, new services that meet their specific requirements. Buyers want a product that can provide their needs, in each case of application. They require products with increased purchasing value. CSRP is the first business methodology that includes customer-oriented activities in the core of the business management system. CSRP shifts the focus of attention from production planning to customer order planning. Information about customers and services are being introduced into the foundation of the organization's activities.

Keywords: consumer synchronized resource planning, integration, management, consumer, producer

Постановка проблемы: От производителя в современном мире требуется создание товаров и услуг, соответствующих не абстрактным требованиям обобщенного рынка, а конкретным потребностям каждого уникального покупателя. В связи с этим задачей каждого производителя становится привлечение и удержание каждого покупателя при сохранении необходимого соотношения цены и высокого качества товаров. Для повышения эффективности работы предприятий производители должны постоянно разрабатывать новые технологии и бизнес-процессы, которые позволяли бы им удовлетворять индивидуальные покупательские нужды и ожидания, отвечать на эти нужды товарами и услугами, которые представляют уникальную ценность для каждого покупателя. В процессе достижения этой цели для предприятий необходимо совершить частичное изменение в стратегии и интегрировать покупателя в центр процесса планирования деятельности организации. Интеграция покупателя с ключевыми бизнес-процессами предприятия изменит его стратегию и потребует новой модели управления деятельностью – планирование ресурсов, синхронизированное с покупателем.

Развитием идеологии ERP/MRP II стали CSRP-системы, которые используют проверенную, интегрированную функциональность ERP и переориентируют производственное планирование от производства далее к покупателю (конечному потребителю). CSRP предоставляют действенные методы и приложения для создания продуктов с повышенной ценностью для покупателя, переопределяя практику бизнеса и фокусируя ее на рыночной, а не на производственной деятельности. При этом бизнес-процессы теперь интегрируют интересы покупателей.

Концепция управления производственными ресурсами CSRP (Customer synchronized Resource planning – планирование ресурсов, синхронизированное с потребителем) – была предложена компанией Symix. Компания Symix – лидирующий в мире поставщик и интегратор открытых, клиент-

серверных программных решений и технологий для предприятий в среднем ценовом диапазоне (предприятия с оборотом 20-350 миллионов долларов).

Сущность концепции состоит в том, что при планировании и управлении компанией можно и нужно учитывать не только основные производственные и материальные ресурсы предприятия, но и все ресурсы, которые обычно рассматриваются как «вспомогательные» или «накладные». Это ресурсы, потребляемые во время маркетинговой и «текущей» работы с клиентом, послепродажного обслуживания товаров, перевалочных и обслуживающих операций, а также внутрицеховые ресурсы. Таким образом, учитываются все этапы «жизненного цикла» товара, включая предпродажный, производственный, логистический и послепродажный циклы. Поэтому часто CSRP-систему называют «интегрированной системой поддержания функционального жизненного цикла изделия».

Таким образом, концепция CSRP, используя проверенную временем, функциональность ERP расширяет понятие планирования от производства далее на покупателя. Практически, CSRP=ERP+CRM. Идеология CSRP предоставляет методы и приложения для создания модифицированной под конкретного покупателя продукции.

Предпосылки для возникновения концепции:

1. Производственная эффективность дает краткосрочную выгоду, но в долгосрочном плане производственные методы и технологии могут быть повторены конкурентами.

2. Покупатели хотят не только качественных товаров, но и товаров, удовлетворяющих их специфическому набору требований.

3. Предпочтения покупателей очень быстро меняются.

Предназначение CSRP – создание продуктов с повышенной ценностью для покупателя, т.е. продуктов, которые удовлетворяют специфическому набору требований каждого конкретного покупателя.

Цель применения CSRP – создание устойчивого конкурентного преимущества.

Для внедрения CSRP необходимо:

1. Оптимизировать производственную деятельность (операции), построив эффективную производственную инфраструктуру на основе методологии и инструментария ERP.

2. Интегрировать покупателя и сфокусировать на покупателе подразделения организации, с основными планирующими и производственными подразделениями.

3. Внедрить открытые технологии, чтобы создать технологическую инфраструктуру, которая может поддерживать интеграцию покупателей, поставщиков и производственные приложения.

Для CSRP характерны следующие положения:

– средства поддержки пользователей сливаются с ключевыми приложениями планирования, производства и управления. Необходимая информация о покупателях и товарах заранее поставляется подразделениям, отвечающим за производство, продажи, исследования и развитие, а также другим подразделениям;

– технологии, основанные на web-технологиях, расширяют возможности поддержки покупателей, включая удаленный, круглосуточный сервис по принципу самообслуживания. Ключевые исполнительные системы автоматически обновляются, обеспечивая наивысший ответ на запросы покупателей;

– подразделения поддержки покупателей становятся центрами продаж и поддержки. Интеграция с продажами, обработкой заказов и управлением обеспечивает необходимую базу и инфраструктуру для распространения деятельности по поддержке покупателей на область продажи, обеспечивая канал для продвижения новых и сопутствующих продуктов и услуг.

Выгоды успешного применения CSRP – это повышение качества товаров, снижение времени поставки, повышение ценности продуктов для покупателя. В результате – снижение производственных издержек, создание инфраструктуры, приспособленной для создания продуктов, удовлетворяющих потребности покупателя, улучшение обратной связи с покупателями и обеспечение лучших услуг для покупателей.

Детальный анализ стоимости заказа и даже конкретных товаров в его составе стал возможен уже на этапе его оформления, причем не в «среднепотолочных» цифрах, а с учетом конкретных технологических решений. При расчете себестоимости можно даже учесть все дополнительные операции по тестированию и административному обслуживанию заказа, не говоря уже о послепродажном обслуживании (весь «бизнес-цикл» или «жизненный цикл» товара), что практически невозможно в стандартных системах. Несложно также моделировать и учесть задачи типа: «что лучше – произвести или купить?», «что дешевле – комплектующие или узлы готового изделия?»

Типичный пример – срочный заказ клиента, не включенный в производственные графики. Принимать или не принимать заказ? В этом случае следует учесть затраты на переналадку оборудования, потери от возможного несвоевременного выполнения уже размещенных (запланированных) в производстве заказов, затраты на срочную закупку недостающего сырья или комплектующих и т.д. К этой же категории проблем относится и дилемма: стоит ли торговой (дистрибьюторской) компании открывать новую продуктовую линию, если это потребует развития сервисной сети, расширения складских площадей, расширения штата менеджеров, роста затрат на рекламу? Окупит ли потенциальная прибыль все эти затраты? На все эти вопросы может ответить CSRP-система.

Планирование ресурсов, синхронизированное с покупателем, предлагает новый набор правил бизнеса, которые позволяют разрабатывать решения и услуги, которые сделают их (производителей) необходимыми для покупателей. Конкурентные преимущества все чаще определяются как способность производителей удовлетворять уникальные потребности конкретного покупателя каждый день. Например, процесс обработки заказов расширяется, и вместо простой функции ввода заказа он действительно интегрирует функции продаж и маркетинга. Обработка заказов теперь начинается не собственно с заказа, а с данных о покупателе или даже с перспектив продаж.

Продавцы больше не размещают заказы. Они совместно с покупателем и на его рабочем месте формируют заказы, определяя потребности покупателя, которые динамически переводятся в требования к продуктам и их производству. Технология конфигурации заказов позволяет гарантировать его выполнение до того, как он размещен.

Обработка заказов теперь включает информацию о перспективах. Лидирующие системы управления контактами с покупателями (CRM) интегрируются с процессом создания заказов и производственного планирования, чтобы предоставить информацию о необходимых ресурсах до того, как размещен заказ. Тенденции рынка, спрос на продукты и информация о предложениях конкурентов здесь связываются с ключевыми бизнес-процессами.

Статичные ценовые модели заменяются такими инструментами ценообразования, которые позволяют при необходимости определить стоимость каждого продукта для каждого покупателя. Повышаются точность и прибыльность продуктов.

Используя приложение CSRP продавец способен записать специфические требования к продукту, зафиксировать цену и автоматически послать эту информацию в штаб-квартиру организации, где информация о требованиях к продукту динамически превращается в детальные инструкции по производству и планированию. Создается список материалов и комплектующих для производства, автоматически определяются производственные маршруты, материалы планируются и заказываются и, наконец, создается рабочий заказ. Критичная для покупателя информация динамически интегрируется в основную деятельность предприятия. После этого информация о критичных предпочтениях покупателя сохраняется в центральной базе данных о покупателях, которую могут использовать подразделения обслуживания покупателей, технического обслуживания, исследований, планирования производства и другие. Деятельность предприятия синхронизируется с потребностями покупателей.

Важнейшее значение для управления взаимоотношениями с поставщиками имеет модуль конфигуратора продукции, который позволяет оперативно и весьма точно оценить стоимость заказа конкретного товара для конкретного потребителя, причем не только с учетом включения или не включения отдельных опций в товар, но и с учетом скажем технологического процесса, специально разработанного для выполнения конкретного заказа. Модуль позволяет запустить производство продукта немедленно после завершения процесса конфигурирования, согласования спецификации и цены с заказчиком.

Конфигуратор описывает правила (алгоритм) формирования спецификации заказа. В конфигуратор закладываются не только правила формирования спецификаций заказа, но и парк оборудования, возможные технологические маршруты в зависимости от различных условий.

Все операции снабжены указателями времени и стоимости их выполнения, переналадки оборудования при формировании определенного технологического маршрута. Эти данные готовятся технологами и вводятся в систему при ее настройке. Можно отследить не только линейные связи типа "если - то", но и пропорции и логические взаимосвязи, сложно вычисляемые даже с помощью статистических функций.

Планирование ресурсов, синхронизированное с покупателем (CSRP), предлагает модель бизнеса и набор инструментов, которые позволяют установить и поддерживать партнерство с

покупателем.

Косвенным, но исключительно важным следствием развития концепции CSRP явилось решение (впервые в производственных системах класса ERP) задач «тонкого» управления производственными графиками в условиях ограниченных мощностей (так называемых модулей APS – расширенного управления производственными графиками). Автономные решения такого класса были известны и раньше, но впервые была достигнута интеграция с полноценным ERP-пакетом. Системы типа APS позволяют «проталкивать» срочный заказ в производственные графики, распределять задания с учетом приоритетов и ограничений, производить планирование с использованием полноценного графического интерфейса. Благодаря принципиально новой «математике» расчет типовых MRP-задач происходит во много раз быстрее, чем раньше. Сегодня многие фирмы-разработчики включают модули APS в свои системы типа ERP или вступают в кооперацию с ведущими производителями.

Выводы. Выгоды успешного применения CSRP это:

- повышения качества товаров;
- снижения времени поставки;
- повышение ценности продуктов для покупателя;
- снижение производственных издержек;
- создание инфраструктуры, приспособленной для создания продуктов, удовлетворяющих потребностям персонала.

В результате появляется не технологическая эффективность, которая обеспечивает лишь временное конкурентное преимущество, а способность создавать продукты, удовлетворяющие разнообразным потребностям покупателя, что приводит к получению устойчивого конкурентного преимущества.

Таким образом, планирование ресурсов, синхронизированное с покупателем (CSRP), предлагает модель бизнеса и набор инструментов, которые позволяют установить и поддерживать партнерство с покупателем.

ПЕРЕЧЕНЬ ИСТОЧНИКОВ:

1. Статья «Планирование ресурсов, синхронизированное с покупателем (CSRP)» (Катерина Де Роза) <http://citforum.ru/cfin/mrp/csrf.shtml>
2. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / Под общ. и научн. редакцией проф. В.И. Сергеева. — М.: ИНФРА-М, 2005. - 976 с.
3. "Interface.ru". Эволюция развития информационных систем. Методология CSRP. (<http://www.interface.ru/mrp/csrf.htm>)
4. Журнал "Мир электронной коммерции", 2000. Поставьте каждого клиента первым в очереди.
5. Маркетинг инноваций : тексты лекций для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг» заочной формы обучения /А. А. Пузыревская, П. В. Ястремская. – Минск : БГТУ, 2014. –118 с.
6. Гаджинский А.М. Логистика: учеб. Для студ. Вузов, обуч. По напр. Подгот. "Экономика"/ А.М. Гаджинский. – 10-е изд. Перераб. И доп. – М.: Дашков и К, 2004 – 407 с.
7. <https://logsystems.ru/articles/sistemy-klassa-csrf>
8. Практикум по логистике: Учеб. Пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. / Под ред. Б.А. Аникина. – М.: ИНФРА – М, 2003. – 280 с.