

METODE MODERNE DE CONTROL AL PRODUCȚIEI - Este managerul român pregătit să le folosească?

Industria textilă este într-o continuă schimbare. În ultimi ani a început să se realizeze o trecere puternică de la producția lohn 100% (aceasta este transferată în țările Asiatice) la semi-lohn, "full-product" și chiar producție proprie - cu dezvoltare de brand propriu. Producătorii din România sunt nevoiți să răspundă din ce în ce mai repede cerințelor de pe piața Românească și externă (fast – fashion react adică livrări rapide, producerea de cantități mici de produse cu un grad mare de dificultate și cu o valoare adăugată mai mare). Totodată prețurile se reduc iar costurile de producție cresc. Pentru ca să reziste și să se dezvolte în cadrul unei piețe din ce în ce mai competitive, companiile Românești din industria textilă trebuie să realizeze o gamă de produse de o calitate superioară, și în special să fie bine organizate și să funcționeze eficient.

Pentru a putea răspunde acestor provocări producătorul român, s-a adaptat cum a știut și putut mai bine. Accentul cel mai mare a fost și este în continuare, pe re tehnologizarea fabricilor, în vederea creșterii productivității și a calității produselor realizate. În continuare, chiar dacă într-un ritm mai lent, se fac investiții în re tehnologizarea cu utilaje performante (începând de la mașini de cusut până la echipamente de croiere și sisteme CAD-CAM). O atenție mai redusă au avut-o și o au în continuare, investițiile în achiziționarea de instrumente moderne de management al producției adică software dedicat.

Dar totuși, pentru a rezista în continuare pe piață ce ne rămâne de făcut? Răspunsul vine din puterea de a controla anumiți factori din cadrul producției.

La o analiză rapidă a costurilor unui produs, le putem împărți în câteva categorii:

- Costuri cu materie primă
- Costuri cu execuția produsului (croire, coasere, finisare)
- Costuri cu operații speciale (spălări - vopsiri - tratamente speciale, etc)
- Costuri logistice și de transport
- Costuri cu întreținerea utilajelor, administrație, etc.

Ce putem influența? O parte dintre aceste costuri depind în mare măsură de eficacitatea managementului local, cât este de capabil să obțină un randament cât mai mare, iar o parte nu.

Astfel nu se pot influența în mod considerabil costurile cu materiile prime de bază (marea majoritate vin din afara României, deoarece în România- cu câteva excepții, nu se mai produc pe scară industrială țesături și tricot la standardele europene), dar se poate eficientiza utilizarea acesteia (în mod special pentru țesături) printr-o bună utilizare a țesăturii în sala de croi. Tot în categoria costurilor ce nu pot fi influențate intră costurile logistice, cele cu întreținerea utilajelor și cele administrative.

În schimb putem influența costurile de execuție a produselor – chiar puternic, de aprovizionare și de utilizare a materiei prime, costurile cu operațiile speciale (spălări – vopsiri – tratamente speciale – brodări - printări) se pot optimiza până la un anumit punct iar transporturile pot fi eficientizate.

În acest moment costurile ce pot fi influențate depind exclusiv de managementul local (întreaga organizare internă începând de la aprovizionare, realizarea produselor până la livrare). Dar aceste costuri nu pot fi influențate în mod major fără utilizarea de instrumente de management, și anume instrumente software moderne.

Ca instrumente software putem aminti:

- coduri de bare pentru urmărirea eficienței operatorilor, unităților de producție – SPD/DATAS
- softuri ERP* pentru planificarea și urmărirea producției – SmartPlanner/ I-TEAM, BERGCOMPUTERS, SAP, etc.
- softuri pentru optimizarea consumului de materii prime - SmartKO / I-TEAM (o parte integrată în SmartPlanner), diferite sisteme de marker planning
- softuri de întreținerea echipamentelor din industria textilă – SmartFix / I-TEAM.

ERP* - Enterprise Resource Planning – un sistem de tip ERP reprezintă o soluție software complexă, ale cărei elemente sunt integrate într-o platformă comună, pentru gestionare resurselor companiei. Scopul (ERP) - sistem de gestiune integrată a proceselor de afaceri - este realizarea unei mai bune comunicări în companie, îmbunătățirea cooperării și interacțiunii dintre diferite departamente precum cele de planificare a producției, achiziții, producție, vânzări și relații cu clienții.

Deci soluții software există, și chiar soluții specializate pentru industria textilă. Avantajele principale, ale utilizării acestor soluții sunt:

- Obținerea de informații în timp real (chiar on-line) pentru toate ariile funcționale ale companiei
- Standardizarea datelor și acuratețea la nivelul întregii întreprinderi
- Crește eficiența întregii întreprinderi, costurile și timpul alocate managementului fiind reduse considerabil
- Control continuu asupra întregii activități
- Analizele și rapoartele obținute pot fi folosite pentru planificări pe termen lung a întregii companii

Întrebarea noastră este: Sunt managerii din România pregătiți să utilizeze astfel de soluții?

Din experiența de 4 ani ce o avem în România (proiecte de consultanță tehnică și managerială și de dezvoltare și implementare de software specializat pentru industria textilă - SmartPlanner) putem spune că răspunsul este **Da și Nu**.

DA deoarece o serie de producători au înțeles nevoia acestor sisteme informatice, au privit în viitor și au investit în achiziționarea de sisteme informatice sau dezvoltarea de sisteme proprii și utilizarea lor. Dezvoltarea de sisteme proprii este o abordare eficientă până la un anumit punct deoarece în interiorul fiecărei organizații există o limitare a expertizei tehnice și manageriale de care este nevoie în vederea dezvoltării unui sistem informatic performant. Dar totuși este o abordare pro-activă.

NU deoarece o mare parte înțeleg necesitatea dar nu fac aceste investiții. Se concentrează pe investiții care le aduc beneficii în termen scurt – mașini, echipamente,

fără a avea un plan de investiții pe termen mediu - personal, training, sisteme software (în special ERP). Un sistem software costă între 5.000-20.000 Euro ceea ce nu este o investiție majoră pentru o fabrică ce are ca cifră de afaceri 150.000-200.000 Euro/lună. Există și sisteme software (chiar sisteme ERP) mai ieftine pentru întreprinderi cu un număr mai mic de muncitori și o cifră de afaceri mai mică.

NU deoarece o parte au o mentalitate învechită - așa am lucrat în ultimii 20 de ani, de ce să schimb sistemul? Nu își pune problema în sens invers având o atitudine pro-activă - lucrez așa de 10-20 de ani, oare nu pot să îmbunătățesc ceva în compania mea?

Trecerea de la lohn la Full product nu se poate face fără aceste sisteme. Folosirea programului Microsoft Excel este posibilă până la un nivel mediu după care devine neproductiv. Nu se pot obține performanțe și optimizări ale producției fără sisteme moderne de management (sisteme software și o bună organizare internă). Acest lucru e dovedit de Turcia unde din experiența de 3 ani a I-TEAM în industria textilă, putem spune că orice companie care a trecut de un anumit nivel de business are un sistem software de urmărire a producției. Și Turcia este un exemplu pozitiv vis-a-vis de oferirea de servicii complexe către clienții europeni. Aici nici nu se pune problema investiției în software, e de la sine înțeles că trebuie făcută, la fel ca și investițiile în utilaje și în oameni.

Întreaga industrie Românească trebuie să fie cât mai competitivă pentru a rezista pe piață. Nu putem spune că investiția într-un sistem modern de management (cu precădere sistem software) vă asigură 100% succesul afacerii d-vs, dar împreună cu utilizarea de utilaje și echipamente moderne, investiția în oameni și o bună organizare, vă aduc tot mai aproape.

I-TEAM

Razvan Ionele & Erika Rozenberg

smartplanner@i-team.ro

Consultanță tehnică în confecții – tricotate - textile