

Proizvodnja i snabdevanje kao prirodna pojava



BPI je firma koja je svojom organizacijom postigla da korisnici njene proizvode doživljavaju kao "prirodnu pojavu". Svakog jutra, kad se probude čeka ih sveža "Sava", a nisu ni svesni koliko je truda i umešnosti potrebno da se omiljeni tip hleba u Beogradu i okolini pojavi svakog dana u isto vreme...

Hleb je nasušna potreba i nijedan jedini dan ne možemo bez njega. Očekujemo da nam svakog dana bude dostupan i potresamo se samo ako ga nema u prodavnicama. Beogradska pekarska industrija se bavi proizvodnjom i distribucijom hleba i peciva i obezbeđuje kvalitetan i bezbedan proizvod na zadovoljstvo kupaca.

PREGLED PREDUZEĆA

BPI je vodeći proizvođač i snabdevač Beograda hlebom i pecivom i trenutna

proizvodnja se kreće oko 100 tona ovih proizvoda dnevno. Na beogradskom tržištu je izuzetno jaka konkurencija, često i nelojalna zbog nejednakog stava prema državnim i privatnim pekarama i veliki broj pekara iz unutrašnjosti je svoje tržište potražio u Beogradu. Ova konkurencija je dovela do toga da se samo kvalitetom proizvoda i usluga može uspeti na probirljivom beogradskom tržištu. Da bi u BPI-u održali postignuti kvalitet i dalje ostali lider u branši, pokrenut je postupak sertifikacije ISO 2001-9000 i

HACCAP-a. Tokom 2005. godine posao sertifikacije uspešno je priveden kraju i uvedeni su standardi u većini proizvodnih pogona.

Sve veće pekare su privatizovane tako da je BPI ostao jedina u društvenoj svojini, a njegova privatizacija se očekuje najkasnije do 2007. godine. Privatizacija ostalih pekara je donela priliv novih sredstava i modernizaciju opreme sa ciljem proširenja asortimana i poboljšanja postojećih proizvodnih linija. Proširenje asortimana se ogleda, pre svega, u proširenju klasičnih proizvodnih programa u pekarskoj industriji, kao i uvođenje potpuno novih proizvoda (testenina, poslastičarskih proizvoda, kek-sa) i okretanju ka zamrzavanju osnovnih proizvoda.

IZAZOVI

Velika razuđenost preduzeća, čiji proizvodni pogoni se nalaze na devet lokacija u gradu od Surčina do Železnika, otežavaju funkcionisanje firme kao celine. Evidencija poslovnih promena i razmena relevantnih informacija u realnom vremenu postali su imperativ za uspešno upravljanje kompanijom. Drugim rečima pojavila se potreba da se iz jednog centra upravlja svim resursima preduzeća na osnovu validnih informacija. Drugi veliki problem je operativno sprovođenje poslova koji su takve prirode da, za razliku od drugih oblasti poslovanja, zahtevaju "svakodnevno snabdevanje svih kupaca i po nekoliko puta". Pored toga zbog velike konkurencije trebalo je imati takve evidencije koje će "opominjati na gubitak i najmanjeg kupca". Treća stvar je kako svakodnevno proizvesti što tačniju količinu proizvoda, s obzirom da je životni vek svakog proizvoda samo jedan dan, a postavlja se pitanje i kako proizvode proizvesti sa minimumom troška ne gubeći na kvalitetu. Veoma važnim okarakterisano je pitanje kako u radnom stanju održati ovako složen sistem sa relativno amortizovanom opremom.

ZADATAK

Zadatak je bio da se uvede integralno rešenje i da se automatizuje kompletan poslovni sistem BPI-a, dakle svi poslovni procesi i sve lokacije (fabrike). Uvođenje je trebalo raditi u nekoliko faza i svaku fazu uklapati u privremeno rešenje sa drugim aplikacijama, a na kraju sve staviti pod "kapu" UPIS-a.

"Da nismo na vreme pristupili izgradnji integralnog IS-a svakako bi došli u velike probleme, počevši od kontrole troškova nabavke sirovina, materijala i rezervnih delova, preko podrške zahtevima



sve razmaženijih kupaca, praćenja cene koštanja proizvoda čije ne poznavanje bi dovelo do "jedenja" supstance." kaže Dragan Ilić, rukovodilac IT službe u BPI. "Velike poteškoće bismo imali i zbog promene zakonski propisa, kao što je prelazak na MRS i uvođenje PDV-a." ocenjuje Ilić. Zbog veoma velikog broja promena, neophodno je da utvrđivanje poreskih obaveza bude obavljeno najkasnije do 10. u mesecu za prethodni mesec. Svako probijanje roka bi izazvalo potpuni krah u funkcionisanju službi koje su zadužene za utvrđivanje poreskih obaveza.

IZBOR REŠENJA

Beogradska pekarska industrija, u proteklom periodu, nije imala automatizovan jedinstveni informacioni sistem već je to bio skup više manjih aplikacija od različitih proizvođača, a određene funkcije su se radile i ručno. No pored opštih zamerki ovom parcijalnom rešenju tu je bila i jedna dobro rešena aplikacija fakturisanja, koja je "držala vodu". Kod izbora rešenja bilo je dosta skepticizma. "Da li će postojeća konfekcijska rešenja sa tržišta uspeti da zadovolje specifičnosti BPI-a?" je pitanje koje se čuti u upravi BPI-a. Na posletku je za kompanijsko rešenje odabran prvi domaći ERP paket UPIS.Plus, proizvod firme IIB, te je od maja 2002. godine

započet proces uvođenja ovog informacionog sistema.

Softver je baziran na proverenim Microsoftovim tehnologijama, operativnom sistemu Windows 2000 Server i bazi

podataka SQL Server 2000. Hardverska podrška je zasnovana na markiranim PC radnim stanicama umreženim klijent-server tehnologijom. Zbog razuđenosti firme i velikog broja promena, napravljena je koncepcija sa tri servera (jedan centralni i dva replikativna) koja je par godina uspešno zadovoljavala potrebe. Nedavno je u sistem uveden još jedan replikativni i jedan izveštajni server, što je značajno relaksiralo postojeće računarske resurse.

IMPLEMENTACIJA

Ugovoreno je da uvođenje UPIS-a rade timovi iz BPI-a. Ovo je bio mač sa dve oštrice jer su ovi timovi imali veoma malo iskustva u ovom poslu i preti-la je opasnost da uvođenje potraje, ali s druge strane tokom uvođenja ovi timovi su, uz asistenciju IIB-ovih stručnjaka, stekli zavidno iskustvo i nastavili uspešno i gotovo samostalno da održavaju sistem u funkcionalnom stanju. Snimak stanja i inicijalnu postavku sa parametarskim modelovanjem radili su IIB-ovi eksperti, a deo obuke i podršku korisnicima BPI-ovi stručnjaci iz novoformiranog i dobro opremljenog računskog centra. Uvođenje je počelo postepeno, sistematskom obukom zaposlenih po oblasti koje su definisane kao prioritetne. Bez mnogo detaljisanja oko uvođenja,

UPIS je relativno brzo preuzeo centralno mesto u poslovnom sistemu iako je njegovo potpuno uvođenje trajalo više od godinu dana. Naime, da bi sve funkcionisalo kao jedinstven sistem, UPIS je morao da "nauči" da koegzistira sa drugim aplikacijama. "Zahvaljujući moć-

porudžbina na osnovu tehnologija i operativnih planova preko radnih naloga i trebovanja sirovina i materijala do predaje gotovih proizvoda.

Informatičko objedinjavanje BPI-a zavisilo je od mrežne infrastrukture čije uspostavljanje je praćeno klasičnim pro-

lo jednostavno i uspešno razrešava radeći potpuno transparentno u takozvanom "prelaznom periodu".

"Kao veoma važnu osobinu UPIS-a izdvojio bih postojanje B2B servisa bez kojeg je gotovo nemoguće bez značajnijih stresova i rizika uvoditi ovako složene sisteme. Takođe se ispostavilo da je UPIS-ov modelator procesa veoma moćan jer su kroz njega odrađene gotovo sve specifičnosti BPI-a koje nisu nimalo zanemarljive. Ovaj ERP se pokazao i veoma fleksibilnih jer je omogućio da samostalno, bez veće podrške IIB-a, gotovo dve godine održavamo poslovni sistem sa takvim izmenama kao što su uvođenje MRS i novog fiskalnog sistema." kaže Ilić. UPIS se takođe pokazao prilagodljiv specijanim zahtevima oko fakturisanja kupaca BPI-a. Praktično je omogućeno da za svakog kupca BPI definiše neke specifičnosti ne menjajući kôd, već koristeći samo UPIS-ov modelator.

"Žao mi je što nismo uspeali da iskoristimo i neke druge dobre osobine po kojima smo prepoznali UPIS, kao što su korišćenje njegovog sistema ekranskog izveštavanja, alata poslovne inteligencije ili grafičkog proces modelara." iskreno će Ilić.

Ovako postavljeno rešenje, podržano UPIS-om, omogućava brz protok podataka, u većini funkcija u realnom vremenu, tako da danas BPI ima pravovremene informacije o svakom procesu, te je i u prilici da blagovremeno reaguje ne samo na zamore u procesu, već i da utiče na njegovo poboljšanje.

PROCENA ROI

U pogledu povratka investicija u BPI-u ne raspoložu egzaktnim pokazateljima kojima bi izvesno utvrdili kako stoje stvari. "Odgovorno možemo reći da je značajno smanjen trošak evidencija nekoliko desetina miliona promena i izgubljena dobit je znatno smanjena, jer smo jednostavno bili u stanju da odgovorimo zahtevima tržišta, te nismo gubili kupce zbog nemogućnosti prilagođavanja poslovnim promenama." kategoričan je Ilić.

Početkom ove godine IIB je u primenu pustio novu verziju UPIS-a, pod nazivom UPIS.Net. U BPI-u planiraju da uskoro prihvate novu verziju. Prilikom nadogradnje će nastojati da još bolje iskoriste pomenute mogućnosti UPIS-a, a i da se poradi na kompletnijoj podršci funkciji transporta. ■



nom B2B servisu mogli smo uvođenje da radimo postepeno, bez većih stresova, jer je UPIS omogućio razmenu podataka sa drugim aplikacijama u sistemu. Najpre smo uveli kadrove, zarade i sva knjigovodstva, a zatim proizvodnju i na samom kraju distribuciju." seća se Ilić. Najosetljiviji deo bila je distribuci-

blemima koji su prisutni u početnoj fazi uspostavljanja sistema. "Danas, mogu da kažem da BPI funkcioniše kao preduzeće koje se nalazi na jednoj lokaciji, jer su uvedeni različiti oblici veza poput iznajmljenih linija od Telekomu Srbija, preko ISDN priključaka do ADSL tehnologija." ocenjuje Ilić. O kontinuitetu operacija u BPI-u, Ilić kaže: "Mislim da je dovoljno naglasiti da u toku poslovne godine preduzeće ne radi samo tri dana i to za Novu godinu, Božić i Uskrs, a da sve vreme radi u tri smene."

Trenutno su pokriveni svi značajni procesi u preduzeću od nabavke, preko proizvodnje do prodaje i UPIS stoji kao kapa nad svim tokovima u preduzeću. U planu je da se UPIS uvede u transport. Iako je transport sporedna delatnost u firmi, ima veliki značaj s obzirom da se dnevno izvrši oko 2.000 isporuka. "U ovom periodu godine, moram da naglasim, sistem funkcioniše potpuno relaksirano, iako je opterećen podacima iz 2005. i tekuće 2006. godine" izražava svoje zadovoljstvo Ilić. Sa nivoa korisnika postignuta je puna funkcionalnost, znajući za klasične probleme u ovom poslu, a to su predaja završnog računa do 28. februara i zadovoljenje potrebe za dnevnom ažurnošću koje UPIS vr-



ja proizvoda i tu se moralo automatizovati sve što je bilo moguće, tako da su tvorci UPIS-a razvili ceo podsistem koji je mogao da podrži veoma složene i raznovrsne uslove ugovaranja, isporuku po unapred definisanim rutama, zaduženja sprovodnika, manipulaciju sa ambalažom, povraćaj bajatih proizvoda, te više načina isporuke i fakturisanja. Takođe je visok stepen automatizacije primenjen u proizvodnji koja se lansira iz