

Тема номера

## СИТУАЦИЯ В «ЭИМП» ТРЕБУЕТ БЕЗОТЛАГАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ

*В БЕ «ЭИМП» сложилась тревожная ситуация. Подразделение на протяжении длительного времени не выполняет планы производства.*

К сожалению, повторяется ситуация прошлого года, когда на протяжении девяти месяцев из-за невыполнения планов производства срывалось исполнение заказов в срок. Тогда, напомним, это обернулось подрывом доверия клиентов к нашему предприятию как надежно исполняющему свои обязательства, сокращением денежных поступлений, дополнительными затратами ресурсов для восстановления репутации. Обстановка потребовала принятия неординарных мер — создания «Спасательной команды» из ведущих менеджеров «ЗЭИМа». Команда наладила процесс планирования и управления производством, восстановила ритмичность производства.

От работников «Бизнес-единицы» тогда не раз доводилось слышать, что подобные встряски периодически необходимы. Между тем, одна из главных задач «Спасательной команды» как раз и заключалась в том, чтобы процесс управления и производства в «ЭИМП» не требовал принятия чрезвычайных мер. И вот сегодня ситуация близка к повторению. Видимо, за прошедшее вре-

мя мы вновь растеряли бесценный опыт «нормальной» работы — без авралов и нервозности. Вновь одна из главных причин невыполнения производственных планов — недостатки в организации труда. Как следствие — вновь сократились денежные поступления, вновь наносится ущерб нашей репутации.

Хотелось бы напомнить, что одна из важнейших задач в создавшейся ситуации — качественная подготовка рабочих мест к выполнению сменных заданий, своевременное обеспечение материалом, инструментом, оснасткой, качественной техдокументацией, тарой, сменными заданиями.

У нас есть заказы (только на начало октября открытых заказов было уже на 20 миллионов рублей) и, следовательно, возможность для заработка, дальнейшего развития. В наших силах использовать эти возможности — сообща, согласованно. В целях повышения эффективности управления в Бизнес-единице, обеспечения неукоснительного выполнения сменных заданий проведены кадровые изменения. С 8 октября временно исполняющим обязанности директора «ЭИМП» назначен А. Н. Дарвин. Заместителем директора по производству «ЭИМП» с 9 октября назначена В. С. Шальнова. ☑

## ИТОГИ СЕНТЯБРЯ

*На состоявшемся итоговом совещании подведены результаты работы предприятия в сентябре.*

**Продажи.** По сравнению с августом, в сентябре ситуация ухудшилась. Объем продаж выполнен на 67% от плана. По итогам девяти месяцев нынешнего года объем продаж в сопоставимых ценах меньше, чем за аналогичный период прошлого года — 139,9 и 147,5 миллионов рублей соответственно. Одна из основных причин — катастрофически низкая степень выполнения заказов в срок. Менее половины всей продукции изготовлено

в 15-дневный срок, а более 60% всех МЭОФ, порядка 40% преобразователей и контроллеров, четверть приборов учета и механизмов МЭО производились по итогам сентября в течение 45

и более дней.

**Производство.** Задача по соблюдению очередности работ на участках на уровне не менее 80% не выполнена (степень соблюдения 62%).

Задача — довести месячный объем выпуска готовой продукции в БЕ «ЭИМП» до 14 миллионов рублей, полностью не выполнена (9,3 млн. руб.).

*(Продолжение на след. стр.)*

Показатель	Август 2001 г.	Сентябрь 2001 г.	Сентябрь 2000 г.
Объем продаж продукции (тыс. руб.):			
- в текущих ценах	21 783	20 230	16 950
- в сопоставимых ценах		16 038	18 163
Доля заказов, выполняемых в срок 15 дней	59%	46%	66%
Выполнение фин. плана	27 283 тыс. руб.	24 979 тыс. руб.	19 006 тыс. руб.
Размер средней зарплаты	3 337 руб.	3 450 руб.	2 441 руб.

## ИТОГИ СЕНТЯБРЯ

(Окончание. Начало на 1 стр.)

или 66% к показателю августа). Среди причин – ошибки по линии отделов закупок и кооперации, ошибки в организации работы со стороны мастеров. Токарный и фрезерный участки, например, почти неделю простаивали, произошли задержки в изготовлении деталей собственного производства. Эти недочеты сказались на соседних подразделениях: из-за того, что в «ЭИМиП» не сделали вовремя детали, сработала хуже «Расходомерия».

Предварительный анализ показывает, что в «ЭИМиП» сталкиваются с проблемами:

- отсутствия нужных материалов (не из чего делать) либо материал есть, но используется нерационально (соблюдение очередности работ 62%);
- отсутствует эффективная программа расшивки узких мест.

Для исправления ситуации использовались возможности 2-й смены, были приглашены дополнительные рабочие по трудовому соглашению. Стоит отметить, что процент выработки рабочих Бизнес-единицы был выше, чем в августе. Это создает хорошие предпосылки для выполнения поставленных перед Бизнес-единицей задач.

В октябре перед производством поставлены задачи:

- Добиться выдачи в срок 100% заказов по заготовительному участку БЕ «ЭИМиП»;
- Завершить подготовку производства печатных плат по линии кооперации ПДО.
- Перейти к работе с полноценной второй сменой в БЕ «ЭИМиП».

**Закупки.** Задержка с закупками необходимых материалов типично повторяется второй месяц подряд. Отмечается несоблюдение регламента работ по закупкам как со стороны ОЗ, так и производства. Менеджерами отдела закупок допущены ошибки в планировании. Среди предпринимаемых шагов для исправления ситуации — пересчет объема страховых запасов для лучшего его структурирования под реальные потребности.

**Финансы.** Длительные сроки изготовления продукции приводят к тому, что сокращается объем денежных поступлений в виде предоплаты. Финансовый план в сентябре выполнен на 58%.

**Подготовка к отопительному сезону.** Не везде еще утеплены окна, дверные проемы (просьба к руководителям подразделений обратить на это внимание). Закуплены инфракрасные излучатели для сборочного участка «ЭИМиП», установки воздушного отопления. Есть еще ряд решений, которые позволят, по словам технического директора по основным фондам В. М. Чапаева, улучшить процентов на 30, по сравнению с прошлым годом, тепловой режим.

Как сообщил «Контакту» 11 октября Владимир Михайлович, административные и производственные корпуса, котельная и сети, **будут готовы к подаче тепла 15 октября.** Работы идут по графику. ☑

## НАШИ ЦЕЛИ ДО 2004 ГОДА

*Сформированы и утверждены Советом Директоров цели нашего завода на период до 2004 года. Они выглядят следующим образом:*

- Сохранить лидерство в России и СНГ в сфере производства и продаж однооборотных электрических исполнительных механизмов
- Войти в тройку доминирующих компаний в России и СНГ по производству и продажам электрических исполнительных механизмов, включая приводы для запорно-регулирующей арматуры
- Начать в 2002 году производство запорно-регулирующей арматуры с приводами, достичь в перспективных сегментах доли 30%
- Контроллером «Кросс» вытеснить основной объем продаж Р-130, не потеряв основных клиентов
- По направлению «Расходомерия» достичь объема продаж, включая услуги, на сумму 10 млн.\$/год
- По инжинирингу достичь объемов продаж 3 млн.\$/год
- Экспортировать приводы для арматуры и комплекты в объеме 1 млн.\$/год
- Внедрить ИАСУП с полномасштабной САПР. ☑

## У НАС В ГОСТЯХ ПАРТНЕРЫ ПО СБЫТОВОЙ СЕТИ

*10 октября на нашем предприятии открылось двухдневное совещание участников сбытовой сети ОАО «ЗЭиМ».*

Как известно, в сбытовую сеть нашего завода входит более сорока фирм на территории России, Беларуси, Украины, Латвии. В своем вступительном слове к участникам встречи генеральный директор С. И. Ляпунов так сформулировал ее основную цель: расширение взаимовыгодного сотрудничества в обеспечении роста объемов продаж, долей на рынках продукции «ЗЭиМа» и Холдинга «ЭлектропромИнвест».

Для ее достижения необходимо решить задачи по ознакомлению с новой продукцией, возможностями и предложениями «ЗЭиМа» и других фирм холдинга, выработке совместных решений по улучшению работы с клиентами, совместному анализу основных ограничений в развитии бизнесов и наметить пути их преодоления, определению пути развития бизнеса по транзвукковым технологиям.

При этом основные акценты сделаны на следующем:

- Мы стремимся к предложению технических решений вместо поставок продукции;
- Новый контроллер;
- Новая ценовая политика;
- О работе по технологии «Фисоник»;
- Эффект «клиентская воронка» — для удовлетворения потребностей клиентов мы готовы предоставлять не отдельные продукты, а готовые решения (комплекс необходимых продуктов, различные инжиниринговые работы, консультации, обучение и т. д.). Следовательно, если клиент приобретает у нас, например, контроллер для создания системы автоматизации, то наша цель — предоставить ему не столько элемент (контроллер) для системы, сколько систему в целом (автоматизацию).

Подробнее о том, как прошло совещание, в следующих номерах «Контакта». ☑

# КОНТАКТ

Группа рекламы и информации

Информационный бюллетень ОАО «ЗЭиМ»

т.: 3-25