



ноябрь 2005



ВНИМАНИЕ! ЧП!

МЫ ПОЛУЧИЛИ СООБЩЕНИЕ О ТОМ, ЧТО ОАО «СЕВЕРСТАЛЬ» ПОНИЗИЛО НАШ СТАТУС С НАДЕЖНОГО ПОСТАВЩИКА ДО ПЕРСПЕКТИВНОГО.

Понижение в статусе грозит нам снижением объема заказов в следующем году.

Выполнение заказа ОАО «Северсталь» было возложено на бизнес-центр «Приводная арматура» (директор А.Н.Андреев). Его задачей является увеличение доли нашего предприятия на рынке за счет поставок приводной арматуры. По своей сути – это самостоятельная мини-инжиниринговая структура, которая должна усилить наши рыночные позиции в приводной продукции и помочь понять, какую арматуру нужно освоить и вывести на рынок.

Заявка от ОАО «Северсталь» на поставку в течение 60 дней семи позиций продукции на общую сумму 3 373 645 рубля поступила на ЗЭИМ, в отдел управления делами, 3 октября. Буквально сразу, в 11.20 ее передали в БЦ «Приводная арматура». С этого момента менеджеры бизнес-центра начали работу по определению поставщика арматуры, которая необходима для выполнения заказа.

Андреев А.Н., директор БЦ «Приводная арматура»:

Провалы в работе происходят по двум причинам. Первая – недостаточно эффективная организационная структура БЦ. Тут по большей части моя вина – не организовал процесс и не осуществил контроль. Вторая же причина в очень долгом по времени прохождении документов в ИФО и на финансовом контроле. Уверен, нужно совершенствовать логистику в этой части и не допускать «отлеживания» документов на столах по неясным причинам. В острых ситуациях возникают споры о том, кто и когда получил ту или иную бумагу в работу.

В Бизнес-центре я намерен ужесточить контроль за продвижением документов с обязательной фиксацией на них даты, времени получения и исполнения.

Уверен, необходимо выстраивать рабочие взаимоотношения в коллективе так, чтобы все – и финансовые, и административные, и юридические структуры

каждую минуту помнили, что мы все – каждый – работаем на общую цель и на этот, в частности, заказ.

Госькова И.Г., финансовый контролер:

Финансовый контроль поступающих документов проводится в течение одного рабочего дня при условии отсутствия ошибок в оформлении. Если возникают вопросы, я тут же связываюсь с исполнителем. Могу сказать однозначно – до тех пор пока не отработаны все документы, поступившие на контроль в течение дня, я не уйду домой. Для того, чтобы не возникало недоразумений, всегда проставляю дату и время на полученных документах.

Узянов А.А., директор по логистике:

Основная проблема не в движении документов внутри Компании. Тем не менее, нам нужно улучшать многие организационные моменты. И для этого мы будем прописывать

Решение о закупке арматуры у компании «ИнтерАрм» было принято в Бизнес-центре 4 октября, спецификация от них получена 5 октября. Выбор в качестве поставщика «ИнтерАрма» в БЦ «Приводная арматура» обосновывают тем, что «это одна из немногих, если не единственная компания с широкой линейкой необходимой нам техники, остальные не могут покрыть в приемлемые сроки наши потребности».

Далее происходят временные «провалы», объяснить которые сложно. Спецификация, полученная от «ИнтерАрма» была согласована лишь 11-го. Служебная записка на оплату ЗЭИМом арматуры прошла финансовый контроль 13-го, спустя двое суток.

Только 13 октября мы открыли заказ.

процессы по усовершенствованию механизма документооборота и исполнения заказа.

На мой взгляд, еще очень важно обратить внимание на определение круга надежных поставщиков арматуры и выстраивание с ними отношений. В БЦ «Приводная арматура» целесообразно выделить специальную группу по обеспечению заказов арматурой.

Лобанова С.М., начальник ИФО:

Думаю, произошедшее послужит уроком для всех. Необходимо отладить процесс закупки приводной арматуры. Менеджеры БЦ «Приводная арматура» часто пытаются действовать вразрез с требованиями СТП «закупки» и обойти требования финансового контролера, например такие, как наличие договоров на закупку и на продажу, калькуляции сделки. Наличие договоров (а суммы не

маленькие) страхуют завод от возможных потерь, а калькуляция вносит ясность о целесообразности сделки.

Если усилия прилагать не на «проталкивание» платежей угрозами «срыва сделки», а на скрупулезное планирование всего хода сделки по дням и оперативное выполнение всех предъявляемых требований, то дело будет двигаться без задержек. Уверена, что совместно с отделом продаж и службой по управлению качеством мы сможем наладить процесс закупок приводной арматуры.

Срок выполнения нашего заказа «ИнтерАрмом» - 60 дней. 19 – 20 декабря мы должны получить арматуру. Ориентировочно 22-го осуществим поставку «Северстали».

Сроки выполнения наших обязательств перед «Северсталью» истекли 5 декабря.

На 1 декабря часть поставки «Северстали» все же осуществлена. Из семи позиций три поставлены в срок.

Андреев А.Н., директор БЦ «Приводная арматура»:

Мы делаем все для того, чтобы продукция была поставлена как можно скорее. Но треть объема вызывает

серьезные опасения. Самое опасное сейчас, что у «ИнтерАрма» могут оказаться трудности в бизнесе, которые не позволят им выполнить наш заказ. С 28-го в Москве, в Компании «ИнтерАрм» находится наш менеджер. Его задача – отслеживание и возможное стимулирование ускорения работ по заказу.

При этом мы предприняли ряд мер для предотвращения подобных ЧП в будущем.

Так сегодня мы реорганизуем структуру БЦ с разделением между сотрудниками функции осуществления продаж, функции определения состава и выставления коммерческих предложений, функции закупки арматуры. При этом мы усиливаем группу менеджеров БЦ: принимаем на работу 2 продуктовых менеджеров и 1 менеджера по закупке.

К слову, на момент выполнения заказов «Северстали» работу по закупкам совмещал с собственной работой один из продуктовых менеджеров.

Совместно с группой планирования и договоров мы разработали регламент сопровождения заказов БЦ по приводной арматуре с учетом внедряемого разделения функций и зон ответственности сотрудников.

Кроме этого мы планируем создать страховой запас наиболее используемых видов арматуры. Номенклатурный перечень – уже на согласовании в ОСПП и ИФО.

Думаю, все эти действия позволят нам в будущем гарантированно выполнять заказы в срок. Более того, думаю, мы сможем отдельные заказы (например, заказы «Северстали») выполнять в более короткие сроки. Это и должно вернуть к нам доверие сталеваров.

О характере дальнейших отношений с «Северсталью» будет договариваться региональный менеджер Александр Новиков. Но, естественно, эти переговоры возможны лишь по завершении поставки по открытому заказу.

Перед БЦ «Приводная арматура» стоит задача в кратчайшие сроки выправить ситуацию, дабы избежать нежелательных последствий.

Следующая ступень рейтинга – «ненадежные», попадать в которую, понятно, ни при каких обстоятельствах нельзя.

Но подобных проблем легче не допускать, чем после их возникновения в спешке исправлять, тратя энергию, силы, лишние ресурсы, время.

И главными слагаемыми успеха на этом непростом пути должны быть профессионализм, ответственность, исполнительская дисциплина.

ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ – ОСНОВА НАШЕГО УСПЕХА

В условиях ужесточающейся каждый день конкуренции, вопрос доверия к той или иной Компании приобретает огромное значение. Это и есть та самая деловая репутация, которая формируется усилиями всего коллектива и проверяется временем.

Репутация в бизнесе – это основа успеха деятельности любой компании. Научные исследования, да и прежде всего сама жизнь подтверждают: основные активы предприятия – активы нематериальные. Каким бы красивым и солидным ни был офис, как бы респектабельно ни выглядел персонал,

без надежной деловой репутации невозможно активное развитие.

У нашей Компании есть очень многое – опыт работы на рынке, давно сложившиеся партнерские отношения, реальные гарантии выполнения обязательств. Мы стремимся к постоянному повышению качества и комплексному решению проблем заказчика. Открываем новые направления, следуя требованиям времени и динамично развивающегося рынка. И работа в единой команде, эффективное взаимодействие внутри коллектива и с партнерами по бизнесу должны помогать нам в достижении общего результата.