

## Защищаем бизнес-планы

В эти дни на нашем предприятии проходят отчеты по продуктовым направлениям (BU) за 3-ий квартал и 9 месяцев в целом, планов на 4-й квартал. Маркетологи, продавцы, конструкторы, производственники анализировали и отчитывались о том, как удалось поработать и выполнить намечавшееся Бизнес-планом, обосновывали выполнимость намеченного ими на 4-й квартал.

Начиная с конца прошлого года, защиты по итогам каждого квартала стали традиционными. Это - часть непрерывного процесса бизнес-планирования и обучения, который продолжается в течение всего года. Мало спланировать, нужно выполнить намеченное. Прививается ответственность за взятые обязательства перед нашими клиентами, соседними подразделениями. Ведь каждая цифра,

сегменты рынка и какова их емкость. Стало больше групповой работы в заданном формате, т.е. более направленной. К анализу привлекается *большой* круг специалистов, поэтому достигается более высокое качество анализа и прогнозов. При этом учитывается стратегия нашего развития на ближайшие годы, т.е. сегодняшние шаги должны приближать нас к достижению долгосрочных целей.

*Н.Трофимова, маркетолог:*

- Отношение к нам стало более требовательным. Прежде чем сделать какие-либо выводы, мы скрупулезно анализируем те данные, которые раньше учитывались нами недостаточно. Например, как скажется то или иное решение на административных, коммерческих расходах, прибыли. В работе участвуют сотрудники различных подразделений и удается учитывать

	3-й квартал 2003г.			С начала 2003 года		
	Выполнение Бизнес-плана	Объем продаж, млн. руб.	Объем продаж по сравнению с 2002г.	Выполнение Бизнес-плана	Объем продаж, млн. руб.	Объем продаж по сравнению с 2002г.
МЭО и Приводы	116,4%	82,5	137%	111,5%	199,5	122%
Контроллеры	45%	5,8	117%	42%	12,2	89%
Приборы АСУ ТП	90%	11,7	115%	91%	29,3	96%
Приборы учета	64%	3,3	83%	48%	6,4	82%
Оборудование для энергосбережения	86%	0,6	80%	68%	1,1	53%
Приводная арматура	112%	5,0	в 2002 г. направления не было	96%	9,2	в 2002 г. направления не было
Всего	103%	109,1	130%	98,6%	257,6	118%

каждое решение в Бизнес-плане должны быть убедительно доказаны.

Следует отметить, что с каждым разом защиты проходят все совершеннее. Если год назад нам приходилось принимать уровень подготовки сотрудников таким, каким он был, понимая, что в короткие сроки сложно требовать от них кардинальных улучшений, то сегодня мы можем ставить перед ними более сложные задачи и ожидать высоких результатов.

Одно из доказательств совершенствования – увеличение объемов продаж. Причем от квартала к кварталу качество выполнения Бизнес-плана улучшается (см. таблицу) «Контакт» поинтересовался мнением некоторых участников защит:

*Н.В.Егорова, технический директор по продукции:*

- С введением процедуры защиты по ВU процесс бизнес-планирования у нас стал непрерывным и более упорядоченным. Мы перешли к более детальному анализу рынка, планированию продаж, новых разработок. Ведь чтобы успешно защититься, нужно, например, уметь обосновывать, сколько и за счет чего мы можем продать продукции, в какие

обстоятельства, которые один человек или отдел просто не смогли бы заметить. Сейчас только конкретные цифры, факты. Технология работы постепенно оттачивается.

*Е.Кривоченко, главный продуктовый менеджер по электроисполнительным механизмам и приводам:*

- Если сравнивать, как проходила защита год назад, то уровень подготовки заметно вырос. Эту защиту я воспринимаю как репетицию к подготовке Бизнес-плана на следующий год. К сожалению, у некоторых еще присутствует такое отношение, что вот мы написали Бизнес-план и на этом все – работа сделана, про свои обязательства забыли. А такие защиты позволяют спрашивать с ответственных за свои слова, решения. В том числе и по новым разработкам. Я бы призвал всех - производственников, маркетологов, продавцов, Инженерный центр перейти от слов к делу и всегда отвечать за взятые на себя обязательства.

«Контакт» решил также поинтересоваться мнением и нашего нового сотрудника – Алексея Аркадьевича Попова:

- На «ЗЭиМе» только месяц. До «ЗЭиМа» работал в СКБ СПА, последняя должность – заведующий

отделом электрических исполнительных механизмов. Теперь работаю в Инженерном центре. Впечатления за месяц – отличные условия для работы в ИИЦ, хорошие отношения в коллективе и очень высокая скорость реакции на внешние запросы – потребителей, руководства, производства. Заметно, что ИИЦ хорошо знает потребителей – в том числе и в нетрадиционной для старого ЗЭИМ (который знал А.А.Попов, работая в СКБ СПА еще до начала 90-ых годов – прим. «Контакта») области – управление запорной арматурой.

Мои проблемы сейчас: до Перестройки хорошо знал ОГК, ОГТ в старом ЗЭИМ. За это время коллектив радикально

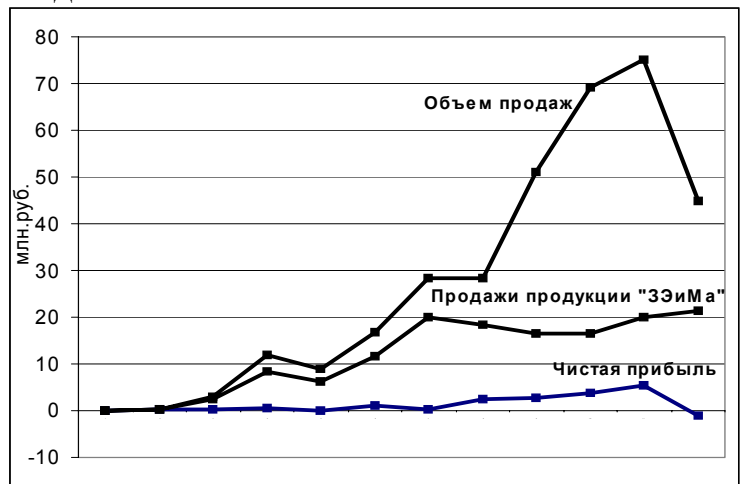
изменился, изменились методы работы. Одновременно приходится знакомиться со службами, людьми, учиться принятым методам работы. Что касается защиты бизнес-планов: это новые для методы подготовки, оформления. Пока приходится больше слушать.

Таким образом, процесс бизнес-планирования у нас продолжается. Сегодня от защит результатов 9-ти месяцев и планирования 4-го квартала мы переходим к формированию Бизнес-плана на 2004 год. Думается, все мы вправе ожидать друг от друга, что он будет наполнен цифрами, обязательствами, за выполнение которых не придется краснеть.

## «Тиллев» прекращает деятельность

Советом директоров «ЗЭИМа» принято решение о прекращении деятельности дочерней фирмы «ЗЭИМа» – СП «Тиллев» путем слияния ее с дочерней фирмой - «ЗЭИМ-ЭСКО». Фирма была создана в 1991 году для обеспечения прямых продаж продукции «ЗЭИМа» в страны СНГ, Прибалтику. Все эти годы за фирмой закреплены **эксклюзивные права** на поставки заводской продукции в страны Средней Азии, Закавказья, Прибалтики и Молдову. Долгое время фирма достаточно успешно работала на этих рынках с продукцией «ЗЭИМа» и искала дополнительную бизнес-идею, которая позволила бы развиваться. Однако за это время бизнес-среда сильно изменилась. К сожалению, «Тиллев» не смог полностью приспособиться к изменениям (в таблице представлена динамика основных показателей фирмы по годам). Приостановился (упал) объем продаж, и доходности не хватило на все начатые программы инвестирования.

Динамика показателей «Тиллева» за 1992-9мес.2003г.г.



Показатель	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	9 м
Прибыль чистая, млн.руб.	0,008	0,14	0,24	0,6	0,07	1	0,4	2,6	2,7	3,8	5,3	
Объем продаж, млн.руб.	0,018	0,34	3	11,9	8,9	16,7	28,5	28,3	51	69,3	75,2	
в т.ч. продукции «ЗЭИМа»	0,016	0,3	2,5	8,3	6,2	11,7	20	18,5	16,5	16,4	20	

Ключевые руководители фирмы пришли к выводу о том, что не могут исправить положение и решили уйти из фирмы.

Рынки, работа на которых была **эксклюзивным правом «Тиллева»**, переходят в компетенцию Отдела продаж «ЗЭИМа». На собрании коллектива сотрудникам фирмы было предложено пройти собеседования для определения готовности работы в системе «ЗЭИМа» либо «РУСЭЛ». Часть сотрудников приняли это предложение, часть выбрала другие варианты.

В связи с решением генерального директора «Тиллева» Анатолия Георгиевича Карпова об уходе, руководство компании, уважая его право на выбор, благодарит Анатолия Георгиевича за многолетнюю работу с большой отдачей. Учитывая вклад в развитие бизнес-системы «ЗЭИМа» и длительное время работы, руководство предприятия приняло решение выплатить А.Г.Карпову, помимо вознаграждения в соответствии с контрактом в «Тиллеве», денежное вознаграждение от «ЗЭИМа».

Вот как прокомментировал «Контакту» свой уход **Анатолий Георгиевич:**

«Решение об уходе для меня сложное. Прежде чем принять его, многое взвешивалось. На «ЗЭИМе» пройден достаточно длинный, сложный и интересный путь. Со многими неординарными людьми свела меня здесь судьба, у которых я учился, рос профессионально. Когда в конце

прошлого года я уходил с должности директора по продажам «ЗЭИМа», была уверенность, что удастся сосредоточиться на «Тиллеве» и преодолеть стоявшие перед фирмой проблемы. К сожалению, не все задуманное удалось реализовать.

Понимаю, что дочерние фирмы, которые перестали развиваться и не обеспечивают усиления основного бизнеса «ЗЭИМа», не должны быть «балластом». Это закон бизнеса, и он действует как в отношении крупнейших мировых компаний, так и малого бизнеса. Известно, что в мире постоянно рождается огромное количество фирм, но только единицы из них выживают, подавляющее же большинство, как правило, гибнет за несколько лет. В этом смысле «Тиллеву», «дочке» «ЗЭИМа», повезло больше. Наверное, потому что «мать» - «ЗЭИМ», при рождении «Тиллева» была более внимательной и заботливой, чем принято обычно. Однако сейчас я не чувствую в себе сил для обеспечения развития бизнеса фирмы. Уходя из бизнес-системы «ЗЭИМа», планирую вести собственный бизнес. Остаюсь верным заводу, своим коллегам. Благодарю всех, с кем мы сотрудничали, за терпение, взаимопонимание, помощь в совместной работе!»

А.Г. Карпов