

БИЗНЕС-ПРИНЦИПЫ И НЕПРЕХОДЯЩИЕ ЦЕННОСТИ

Николай Дубинин,
генеральный директор ЗАО «Техлен», г. Санкт-Петербург

Хотя нет двух одинаковых систем управления, строятся они в каждой компании примерно одинаково: ставятся цели, определяются и решаются задачи по их достижению, контролируются результаты и снова – вперёд. При этом каждая компания формирует свои принципы ведения бизнеса. Принципы, в основу которых заложены мораль и непреходящие ценности, позволяют удерживать лидирующие позиции в настоящем и открыто смотреть в будущее.

Стратегия и принципы

Компания изготавливает инвентарь для хлебопекарной и кондитерской промышленности. Заказов довольно много, они поступают практически из всех регионов. Можно считать, что за 20 лет различных коллизий в бизнесе,

касающихся выбора направления деятельности, кадровой и финансовой политики, компания достигла некоторого уровня зрелости, хотя процесс роста и развития бизнеса вряд ли останавливается. Тем более что наши клиенты — хлебозаводы, и заказы на нашу продукцию есть.

Однако есть и конкуренты. Наша задача — выпускать лучший товар с точки зрения цены и качества, обеспечивать при этом развитие прочных, добрых отношений с заказчиками, формировать с ними партнёрские отношения. Действуя так и предлагая время от времени что-то новое из продукции, мы рассчитываем работать и развиваться ещё многие годы. Я мыслю себе срок, примерно в 20 лет, хотя формально долгосрочный план не строю, но своим коллегам говорю, что берясь сегодня за решение серьёзных вопросов, закладываем некие основы бизнеса, которые должны плодотворно работать 10—20 лет. Мы смотрим в будущее.

Средний возраст сотрудников администрации — 35 лет, все они моложе меня, что заставляет задуматься, кто будет работать, когда я завершу свою производственную деятельность и отойду от дел. Чтобы передать управление компанией в

руки подготовленных работников, они уже сегодня должны быть мотивированы тем, что им работать и зарабатывать в этом бизнесе предстоит долго. Возможно, не « всю жизнь », но, по крайней мере, лет 20. Отрадно, что сотрудники понимают, что от их инициативы и вклада в общее дело зависит и их благосостояние, и компании.

Наши принципы — доверие, надёжность, честность. С точки зрения конкуренции, особенно в стратегическом плане, эти принципы основополагающие. Переводя на язык экономики, можно сказать, что закладываем в основы бизнеса принципы высокой морали весьма эффективно. Это позволяет формировать устойчивую репутацию на рынке как у клиентов, так и у поставщиков. И они в ответ будут стараться работать с нами как можно дольше, организуя для нас лучшие условия, чтобы сохранить с нами честные, доверительные и надёжные отношения. Собственно, именно это и нужно партнерам.

Компания «Техлен» (г. Санкт-Петербург) — изготавливает для хлебопекарной и кондитерской промышленности формы для выпечки, печные и транспортировочные тележки, противни, листы. Миссия компании — способствовать успеху хлебозаводов в расширении ассортимента, повышении качества выпечки, облегчении работы хлебопеков с помощью инвентаря наилучшего качества.

Маркетинг

В любом бизнесе важен маркетинг, а точнее, люди, которые работают в отделе продаж. Они, что называется, « держат нос по ветру », прислушиваются, какие потребности высказывают клиенты. И если мы видим, что некая новая идея, которую клиент хочет реализовать, для нас осуществима, мы начинаем её внедрять. Именно таким образом осуществляется развитие, расширение ас-

сортимента, улучшение качества. Так, если раньше мы отпускали нашу продукцию без упаковки, то теперь упаковываем её в картонные коробки с фирменными надписями. Изделия не повреждаются, и внешний вид поступающего товара клиенту, конечно, ему импонирует. Иными словами, товарная политика формируется, исходя из требований рынка. Но для этого рынок нужно изучить и реагировать на пожелания клиентов.

Если же говорить о тенденциях рынка в сегменте хлебопечения, то они примерно одинаковые в России и за рубежом. Например, применение специальных антипригарных покрытий — тефлона. Во многих странах это направление развивается активно, в некоторых — рынок им уже насытился. У нас хлебозаводы тоже начали использовать этот материал. Но пока это только тенденция, к её развитию надо готовиться, что мы и делаем. Однако на случайные просьбы хлебозаводов, не нанесете ли нам тефлоновое покрытие на наши формы для выпечки, мы отвечаем — нет, сейчас не нанесем. Но на запрос рынка и хлебозаводов уже скоро ответим высоким качеством продукции и услуг.

Планирование

Стратегическому планированию, по сути, мы ещё только учимся. Активизировать

Закладывать в основы бизнеса принципы высокой морали весьма эффективно. Это позволяет формировать устойчивую репутацию на рынке как у клиентов, так и у поставщиков. И они в ответ будут стараться работать с нами как можно дольше

эту деятельность нас подталкивают рынок и его тенденции, например, к планированию производства инвентаря с антипригарными покрытиями. Сейчас приступаем к разработке планов на несколько лет вперёд.

В оперативном планировании формируем планы на несколько месяцев, например, планы продаж. Мы стараемся обеспечивать объемы продаж в определенных необходимых размерах, понимая, что при невыполнении плана возникнет убыток. Поскольку мы используем позаказный метод, то производство реагирует на поступающие из отдела продаж заявки на изготовление неких партий изделий. С одной стороны, мы знаем, что можем изготавливать некое количество изделий с определённой трудоёмкостью и стабильным штатом рабочих. С другой стороны, отдел продаж ответственен за то, чтобы производство было постоянно загружено. Определены пропорции в товарных группах.

Конечно, могут быть какие-то колебания объемов по товарным группам, и это приводит к неким сложностям в про-

изводстве. Так, например, тележки для печей составляют около 30% обычного объема производства. И если неожиданно поступил крупный заказ, и объём их производства должен быть увеличен до 60%, то начальнику производства придется оперативно его

перестраивать, чтобы выполнить заказанный объем. Это сильная перегрузка оборудования, сварочный участок, к примеру, или какие-то другие единицы оборудования могут не справиться.

Говоря о планах производства, надо признать, что в современных экономических условиях месячного плана фактически нет. Однако мы видим, что пропорции по товарным группам можно всё же считать стабильными. Поэтому нужно сохранять определенное количество работников нужных специальностей и квалификаций, а также — соответствующее оборудование, чтобы быть готовым выполнить заказ отдела продаж.

Если такие заказы поступают неожиданно, то стараемся договориться с заказчиком о продлении сроков, но сначала «выжмем» все свои ресурсы, например, организуем сверхурочную работу и оплачиваем её согласно законодательству. Работа во вторую смену организуется разделением коллектива, чтобы оборудование, используемое в выполнении крупного заказа, работало в две смены,

В современных экономических условиях месячного плана фактически нет. Но пропорции по товарным группам можно всё же считать стабильными. Поэтому нужно сохранять определенное количество работников нужных специальностей и соответствующее оборудование

расширяем узкие места по части оборудования.

Для решения основных задач управления и учета в компании используется система «1С:Комплексная автоматизация». Но оперативные планы формируем в Excel-таблицах. Они помогают нам и в управлении процессом приема и обработки заказов, и в планировании производства.

Планирование осуществляет начальник производства. Фактически он выполняет функцию мастера, поскольку фирма небольшая. Сроки, которые установлены отделом продаж (сроки отгрузки изделий заказчику) обычно согласовываются с производством, учитывая загрузку оборудования. Если производство загружено изготовлением какой-то товарной группы, отдел продаж не должен и не может формировать тот срок, который просит заказчик. Он обязательно должен посоветоваться с производством, чтобы завод «не просел» и не срывал сроки поставки готовой продукции.

Организация производства

От момента поступления заказа до запуска его в производство проходит обычно от трёх до пяти дней. Мы стараемся строить работу на постоянном обеспечении сырьем, поэтому храним некоторые его запасы.

Если работать строго по заказам (поступил заказ, срочно покупаем сырье), завод лихорадит. Бывает, что запускаем заказ в производство чуть раньше. Это зависит от степени подготовки документации и текущей загрузки цеха. Если имеется возможность запустить сразу, то сразу и запускаем. При этом заказ выполняем только в нужном клиенту объеме. Если остаются какие-то обрезки, из которых можно было бы изготовить то или иное количество изделий, мы этого не делаем. Поступит следующий заказ, используем остатки сырья. Лишней продукции не делаем. Неизвестно, когда будет востребована эта продукция, и будет ли она вообще в ближайшие год-два продана.

Ассортимент нашей продукции весьма широкий, поскольку хлебозаводы используют огромное количество разнообразного оборудования. И даже для одного его вида они придумывают всевозможные варианты противней, форм для выпечки или еще чего-то. Поэтому мы делаем только то, что клиенту требуется.

Управленческий учёт

Несколько лет назад мне пришлось самому взяться за управленческий учет. Почитал учебники и года за три, переходя от одной итерации к другой, освоил его, чтобы считать себестоимость, прибыль и маржинальный доход в целом и на один час рабочего. Сегодня мы можем, например, посчитать, какие на три тысячи рабочих часов в месяц планируются определенные виды затрат по совокупности всех заказов.

То есть, выпуская некоторый объем номенклатуры, мы можем добиться маржинального дохода на один час работы рабочего вполне определенной величины. При этом получим прибыль, которая позволит компании развиваться. В конце месяца бухгалтерия выдает необходимую информацию по затратам.

Обработывая результаты месяца, видим, какой получился факт, какова себестоимость продукции. Себестоимость отдельной товарной группы тоже считается, исходя из распределения накладных расходов, согласно затраченным на товарную группу рабочих часов. При этом есть

Выпуская некоторый объем номенклатуры, мы можем добиться маржинального дохода на один час работы рабочего вполне определенной величины.

При этом получим прибыль, которая позволит компании развиваться

высокорентабельные позиции изделий, и низкорентабельные. Например, какое-то изделие делается за пять часов, стоит 10 тыс. руб., а затраты на материалы и рабочую силу (переменные затраты) составляют две тысячи часов. Получается, что маржинальный доход составляет семь тысяч. Делим их на пять часов, получаем величину маржинального дохода на один час работы.

Допустим, что другие изделия тоже стоят 10 тыс. руб., и затраты на материалы могут быть теми же, но если трудоемкость выше, например, не пять часов, как в предыдущем случае, а 10 часов, тогда эта продукция гораздо менее рентабельна, и маржинальный доход на час работы меньше. В этом случае прибыли не заработали, и, может быть, такая товарная группа «съела» прибыль, которую заработала другая.

В управленческом учете есть принципы, согласно которым низкорентабельную продукцию стоит всё же выпускать. Например, если производство загружено не полностью, бери работу, которую ты делаешь, ниже её себестоимости. Предприятие должно оплачивать аренду, хотя бы часть аренды, платить зарплату рабочим вместо того, чтобы отправлять их домой. Так можно и потерять их. Если производство полностью загружено, то низ-

корентабельные изделия, конечно же, выпускать не выгодно. Но мы всё-таки выпускаем некоторое количество низкорентабельного инвентаря. Если отказывать хлебозаводам в поставках, например, тостовых форм, которые обладают низкой рентабельностью, то «наши» хлебозаводы уйдут к конкурентам. Хотя часть прибыли теряется, такой подход позволяет нам оставаться, как мы считаем, лидером рынка.

К сожалению, «1С:Комплексная автоматизация» не позволяет рассчитывать маржинальный доход, распределить накладные расходы, учитывать затраты по фонду заработной платы по товарным группам. Да и от Excel хотелось бы уйти. Поэтому рассматриваем возможность приобретения «1С:Управление производственным предприятием», хотя для нас — эта система дороговата. Но мы могли бы, наверное, пойти на эти затраты. Пока думаем с коллегами, решаем этот вопрос.

Предприятие должно оплачивать аренду, платить зарплату рабочим вместо того, чтобы отправлять их домой. Так можно их потерять

корентабельные изделия, конечно же, выпускать не выгодно. Но мы всё-таки выпускаем некоторое количество низкорентабельного инвентаря. Если отказывать хлебозаводам в поставках, например, тостовых форм, которые обладают низкой рентабельностью, то «наши» хлебозаводы уйдут к конкурентам. Хотя часть прибыли теряется, такой подход позволяет нам оставаться, как мы считаем, лидером рынка.

К сожалению, «1С:Комплексная автоматизация» не позволяет рассчитывать маржинальный доход, распределить накладные расходы, учитывать затраты по фонду заработной платы по товарным группам. Да и от Excel хотелось бы уйти. Поэтому рассматриваем возможность приобретения «1С:Управление производственным предприятием», хотя для нас — эта система дороговата. Но мы могли бы, наверное, пойти на эти затраты. Пока думаем с коллегами, решаем этот вопрос.

Контроль

Самый, пожалуй, простой контроль — контроль качества готовой продукции. Он осуществляется на стадиях производства самими рабочими, поскольку персонал специально обучен. Самостоятельного отдела технического контроля на предприятии нет. Хотя мы только начинаем внедрять принципы бережливого производства, но по части контроля качества, эти принципы можно считать уже внедрёнными. На каждой стадии изготовления продукции рабочие знают, какое должно быть качество изделия. Тем более, те рабочие, которые участвуют в окончательной сборке, контролируют качество продукции даже на стадии упаковки. Для сложных изделий, например тележек, составляется паспорт изделия. В него вписываются фактические размеры изделия, которые позволяют самому рабочему оценить качество готовой продукции. Это ещё и персональная ответственность каждого работника по стадиям производственного цикла.

Ещё одной формой контроля можно считать ежемесячные и ежеквартальные оперативные совещания, на которых отчитывается отдел продаж, обсуждаются фактические результаты деятельности, определяется рентабельность и т.д. По данным, подготовленным бухгалте-

рией, можно сравнить фактические результаты работы с плановыми, но это уже касается общего анализа работы предприятия.

Производство также отчитывается объемом выпущенной продукции, общей производительностью, то есть, сколько сдано продукции, сколько затрачено нормочасов, сколько при этом фактически было отработано времени.

Мы сами разработали систему нормирования, с помощью которой пронормировали операции, и в зависимости от сложности изделий автоматически рассчитывается количество нормочасов, приходящихся на то или иное изделие. Поэтому можем анализировать производительность, которая сформировалась на производстве.

При этом брака практически не бывает. Его может обнаружить заказчик, но, как правило, не по нашей вине. Например, при транспортировке на изделие что-то упало или оборвалась какая-то сварка. Клиент высылает нам фотографии, мы обычно «не киваем» на транс-

Мы сами разработали систему нормирования, с помощью которой пронормировали операции, и в зависимости от сложности изделий автоматически рассчитывается количество нормочасов, приходящихся на то или иное изделие. Поэтому можем анализировать производительность, которая сформировалась на производстве

портную компанию, из-за которой это произошло, а берём на себя её вину. Поскольку про запас ничего не держим, то заново изготавливаем повреждённые элементы и высылаем заказчику. Он высылает нам повреждённые элементы обратно за наш счет.

По поставкам материалов специальных отчетов не формируем. Но если заказчик направляет нам рекламацию на какие-то листы по вине того или иного поставщика, то делаем выводы — с таким поставщиком работать опасно. Однако отследить, от какого поставщика поступил тот или иной лист весьма сложно, все листы практически одинаковые, а специально метить каждый лист, к тому же, трудоёмко. В наших условиях такой контроль излишен, хотя у некоторых зарубежных фирм каждый противень имеет свой номер.

Для нашей небольшой организации излишнее количество видов контроля и различных отчетов не нужно.

По результатам финансового анализа формулируется производственная задача. Если видно, например, что затраты на материалы небольшие, а рентабельность — низкая, то надо работать с производительностью труда, поскольку основные затраты ложатся на фонд заработной платы. Сотрудники сами решают поставленные задачи без моих под-

По результатам финансового анализа формулируется производственная задача. Если видно, например, что затраты на материалы небольшие, а рентабельность — низкая, то надо работать с производительностью труда, поскольку основные затраты ложатся на фонд заработной платы

сказок. Есть руководитель производства и его задача — снижать трудоемкость. Однако, поскольку я инженер, мне порой тоже интересно. Поэтому вместе обсуждаем, придумываем некие действия, чтобы снизить трудоемкость и улучшить финансовые результаты последующего периода. Так организуем контроль деятельности. Излишние формы отчетов люди воспринимают как бюрократию и недоверие. Нужно работать командой, должен быть дух творчества, нежели обмен бумагами.

Кадры

Хотя в последнее время в компании сменились бухгалтер и начальник производства, текучка кадров — супернизкая. Люди работают по многу лет, и будут еще работать, надеюсь, долго.

Каждый руководитель «зреет» годами, чтобы принимать кадровые решения более осмысленно, подходить с серьезными продуманными критериями к подбору персонала, к формулированию требо-

ваний к их знаниям, навыкам и умениям. Непосредственных своих подчиненных я подбираю и принимаю лично, а специалистов в отделы и рабочих — по представлению руководителей подразделений. Они подбирают кандидатуру сотрудника на свободную вакансию, и я, поговорив с этим сотрудником, принимаю решение, поскольку должен видеть и знать, кто у нас будет работать.

Управленческие приоритеты

Основная управленческая задача — формирование системы менеджмента качества. Необходимо четко выстроить цели, формализовать процессы. В некоторых аспектах, можно считать, уже кое-что сделано. Так, сформировали структуру, разработали стратегические карты по предприятию в целом и по подразделениям, определили некоторые сырьевые показатели. Эту работу надо продолжать, поскольку решили сертифицироваться по ISO, что требует определенного уровня менеджмента даже для такой небольшой организации, как наша.

Кроме того, повысится надежность работы фирмы, потому что, допустим,

в случае неожиданного увольнения или длительного отсутствия какого-то работника при формализованных бизнес-процессах его сможет заменить другой. Но для этого в разработке системы менеджмента качества должен принять участие каждый работник, прописать процессы, которые он лично осуществляет. И в этой работе компания опирается на свои принципы — доверие, надежность, честность.

За 20 лет, в течение которых я занимаюсь бизнесом, было много допущено ошибок и много уроков извлечено, ведь на управленцев нас не учили в вузах. Зато сегодня можно передать свой опыт другим, чтобы они смогли построить правильный путь развития бизнеса, может быть, и своего. Необходимо создавать, выращивать некие жизненные плоды. Формы и противни, которые поставляет наша компания хлебозаводам, не являются жизненными плодами. Плодами является то добро, опыт, непреходящие ценности, которые можно передать другим. Об этом и забочусь.

