

Стратегия завода

Наша цель - выйти на выпуск готовой продукции в объёме ***** млн. рублей в месяц при рентабельности не менее 50%. Т.е. **валовая прибыль** должна быть не менее ***** **млн. рублей в месяц (С1¹)**.

Производственный потенциал нашего основного оборудования составляет:

при коэфф. загр. оборуд. 0,5: ** центров x 20 рабочих дней x 8 часов в смену x 2 смены² x 0,5 = ***** часов в месяц.

при коэфф. загр. оборуд. 0,7: ** центров x 20 рабочих дней x 8 часов в смену x 2 смены x 0,7 = ***** часов в месяц.

Таким образом, чтобы выйти на целевую прибыль, стоимость нормочаса в цене изделия должна составлять:

при коэфф. загр. оборуд. 0,5: ***** млн.руб. / ***** = не менее ***** руб. за нормочас.

при коэфф. загр. оборуд. 0,7: ***** млн.руб. / ***** = не менее ***** руб. за нормочас.

Сегодня средняя по рынку цена на механообработку по ценам кооперации составляет ***** руб. за нормочас. Продажи по более высоким ценам конечно возможны, но лишь если клиент находится в безвыходном положении: нет нужного станка, не хватает производственных мощностей, вышло из строя оборудование и т.п. Т.е. это разовые, несистемные заказы.

Их поиск - дело весьма дорогое и слабо прогнозируемое. Затраты на подготовку их производства - очень высокие. Вероятность роста себестоимости в ходе производства (неучтённые операции, брак и т.п.) очень высока. Ну а если у клиента есть постоянный заказ, он быстро примет решение о развитии собственных производственных мощностей.

В общем, выйти на целевую валовую прибыль в ***** млн. рублей в месяц через продажу услуг механообработки по ценам кооперации - крайне затруднительно. Гораздо перспективнее **выпускать** высокорентабельную **собственную продукцию (С2)**, в цене которой клиенты сочтут справедливым видеть не только наши «материалы и руки», но и «голову».

В первую очередь, нам необходимо наладить **серийное производство ***** (Б1)**. А поскольку опыта эксплуатации наших ***** на рынке нет, то, для снижения рисков и упрощения выхода на рынок, одновременно с началом продаж необходимо **наладить и процесс пуско-наладки, сервисного обслуживания и поддержки клиентов (Б2)**.

При планировании объёмов производства важно учесть, что достоверных данных о ёмкости рынка ***** , потребностях и предпочтениях потребителей и т.п. у нас нет. Поэтому до появления такой информации в виде реальных запросов от клиентов, мы ориентируемся на пессимистичную оценку ёмкости рынка - ***** всех типов в год, ***** в месяц.

В первое время (до 3-х до 6-ти месяцев) продажи могут отставать. Соответственно, работаем на склад. Ведь продукцию рано или поздно мы по-любому продадим, а вот потерянного времени и денег, когда оборудование и рабочие простаивали, уже не вернуть.

На производство одного ***** , после отладки производства, мы будем тратить от ** до ** часов. Соответственно для производства ***** ***** в месяц нам понадобится от ***** до *****

¹ Здесь и далее в скобках указан номер цели по стратегической карте, Приложение 1

² После выхода производства на режим работы в две смены, стратегию необходимо скорректировать или пересмотреть.

часов, что составляет от 25% до 35% от наших производственных мощностей³. Т.е. мы должны дозагрузить от 65% до 75% мощностей какой-то другой продукцией.

Прежде всего, целесообразно **расширять ассортимент ***** (P1)**, начиная с производства ***** , ***** и заканчивая освоением производства других видов ***** .

Второе направление, - это **импортозамещение (P2)**, т.е. выявление компаний, закупающих (как для собственного потребления, так и для реализации) продукцию иностранных производителей. И заключение договоров о поставке им такой же продукции, но **по более низким ценам и/или с меньшим сроком поставки.**

Такая схема работы позволяет не только расширять ассортимент, но делать это сразу под конкретного клиента, под его понятные потребности и объёмы. И по ценам изделия, а не «металла и машинного времени».

Для расширения ассортимента и привлечения заинтересованных в замене импортной продукции клиентов, нужно:

1. Отладить **процесс разработки и освоения производства новой продукции (B3).**
2. Наладить эффективное **планирование и диспетчирование (B4)** мелкосерийного производства широкой номенклатуры изделий.
3. Наладить **процесс поиска и привлечения к сотрудничеству импортёров и потребителей импортной продукции (B5)**, заинтересованных с снижении стоимости и/или сроков её поставки. Для чего:
 - разработать и активно продвигать в информационном пространстве (выставки, ТПП, социальные сети, профильные СМИ, интернет) **имидж «специалистов по импортозамещению» (A3)**, - создание потока входящих обращений;
 - **сформировать пакет сервисов (B5)**, необходимых и привычных данному классу клиентов (индивидуальное сопровождение клиента, маркировка, упаковка, отсрочка платежа и т.п., а для оборонки - спец. счета и военная приёмка),
 - **в структуру компании включить специалистов (A1)** для поиска таких клиентов и работы с ними, и организовать их работу.

Сам процесс сводится к выявлению перспективного изделия, изготовлению демонстрационных образцов и к выходу на потенциальных клиентов с конкретным предложением «изделие+цена+срок поставки». При необходимости, доводка изделия под потребности клиентов. И с готовым изделием (линейкой) начинаем захватывать рынок, предлагать данные изделия и другим потребителям этой продукции.

Что же касается продаж ***** , то в силу узости и специфики рынка продажа даже *** ***** в год - сегодня для нас весьма сложная задача. Поэтому, для экономии времени и денег, мы должны **вовлечь в продвижение и популяризацию нашей продукции максимально широкий круг лиц и организаций (P3)**. Для чего:

- ведётся **адресная отработка ключевых клиентов и ЛПР (B6)**. Выстраиваем личные, долгосрочные отношения с ключевыми людьми, компаниями и организациями,
- **создаём и развиваем дилерскую сеть (B7)**. Это позволит продвигать ***** на рынок не только своими силами, но задействовать для этого ресурс, возможности и связи других, активно работающих на данном рынке компаний.

³ При работе в 2 смены с коэффициентом загрузки оборудования 0,7.

Здесь для успеха нам крайне важно сформировать и поддерживать **имидж отечественного производителя уникальной ***** (A4)**, единственного производителя *****. Динамичного поставщика, с сильным конструкторско-технологическим отделом, постоянно развивающего свой ассортимент и т.д. А также разработать необходимый и привычный для дилеров и ключевых игроков пакет сервисов (участие в тендерах, дилерская политика и т.п.).

Ну и возвращаясь к теме заказов на механообработку. Специально их искать, создавать для этого какую-то систему, не нужно и не будем. Наши действия в рамках стратегии будут в т.ч. повышать нашу конкурентоспособность и известность и на этом рынке. Поэтому заказы на механообработку будут поступать регулярно. И если будут свободные производственные мощности, отказываться от них конечно же не нужно. При этом **приоритет** нужно отдавать не деталям и узлам машин и механизмов, а **готовым изделиям**. Т.к. их стоимость будет ближе к целевой для нас цене нормочаса.

* * *

Ключевой фактор нашего успешного развития - это максимально **эффективное использование ресурсов (C4)**. Речь идёт о системном устранении всех видов потерь, о системном повышении эффективности каждого участка и каждого сотрудника. И в первую очередь нам необходимо **сократить время разработки и производства продукции (B8)**.

Так, для выхода на целевую прибыль, на производство одного ***** нужно тратить не более ** часов. А сегодня, по разным оценкам, у нас на его производство уйдёт от ** до ** часов. Нужно создать склады материалов и незавершенной продукции, переходить на производство **партиями**, повышать технологичность и устранять потери времени. Которые сегодня в значительной степени обусловлены отсутствием оборудования, инструмента и оснастки. Необходимо в кратчайшие сроки **обеспечить производство необходимыми инструментом, оснасткой, измерительным и технологическим оборудованием (A5)**.

В целом же для выхода на должную эффективность, да и чтобы обрести саму способность реализовать наши планы, нам нужно решить три фундаментальных задачи:

1. **Корректировка системы финансового менеджмента (A0)**. Руководитель предприятия должен обладать необходимыми для выполнения своих обязанностей полномочиями, для чего мы должны скорректировать действующую систему управления расходами:
 - **сформировать оборотные средства**. Выделить из всей массы финансов (сформировать документально или физически) оборотные средства предприятия. Которые могут быть использованы исключительно на закупку материалов и инструмента, предназначенных для серийного производства насосов или выполнения заказов клиентов. Решения по ним принимает Генеральный директор, он же отвечает за их целевое использование. Величина оборотных средств - константа, решение об их увеличении или уменьшении принимают Собственники;
 - **перейти на проектное финансирование**. Утверждение сметы проекта - Собственники. Выполнение платежей в рамках проекта - директор, ответственность за целевое использование тоже он.
 - **сформировать фонд Генерального директора**. Установить и поддерживать (из прибыли, либо пока дотациями) фонд для решения оперативных задач, решения об использовании средств которого принимает самостоятельно Генеральный директор;
 - **внедрить практику указания для затрат источника финансирования**. Для каждого платежа (материалы, инструмент, з/п, накладные и т.п.) должен быть указан источник финансирования: из оборотных средств, из средств проекта, из фонда ГД или из прибыли (из дотаций на покрытие убытков).

Подготовка и принятие решения о платеже осуществляется в соответствии с источником его финансирования (см. выше).

- платежи, производимые из прибыли (из дотаций на покрытие убытков), как и сейчас, осуществляются через утверждение у Собственников.

2. **Структура, кадры, система вознаграждения (A1).** Разработать и внедрить оптимальную структуру компании. Уточнить и по необходимости скорректировать зоны ответственности руководителей и специалистов. Закрывать вакансии сотрудниками необходимой квалификации.

Также необходимо разработать и внедрить систему вознаграждения руководителей и сотрудников с привязкой к достигнутым результатам.

Мы должны учитывать, что в следствии нашего месторасположения и тематики работы предприятия, у нас практически нет внешнего донора готовых кадров. Поэтому мы должны активно работать с молодыми специалистами, развивать собственную научную, конструкторскую и производственную школы.

И ещё важное направление - это сотрудничество по тематике предприятия с талантливыми удалёнными специалистами (прежде всего конструкторами). Общение, обмен опытом, работа как «по договору», так и в формате «штатных удалённых сотрудников». Это позволит более активно расширять ассортимент как в части *****, так и по направлению «импортозамещение».

3. **Проектное управление (A2).** Наладить развитие предприятия через реализацию проектов развития (стратегических проектов). Внедрить проектное управление. Включая утверждение руководителей проектов, календарное и финансовое планирование. Развивать навыки управления проектами.