



КАК СОЗДАЮТСЯ ИСТИННЫЕ ЦЕННОСТИ? ЧЕМУ ОТДАЕТСЯ ПРИОРИТЕТ ПРИ ЭТОМ? АВТОР ПРЕДЛАГАЕТ СПОСОБ ОБДУМЫВАНИЯ ЭТОЙ ПРОБЛЕМЫ И ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ, КОТОРАЯ ФОКУСИРУЕТСЯ НА НЕПРЕРЫВНОМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ ПРОЦЕССОВ ПРОИЗВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЯ.

«МУДА», «МУРА» И «КИ» ... *

Информация как новый «основной ресурс» радикально отличается от всех основных ресурсов тем, что не попадает в категорию ограниченных. Напротив, информация обладает свойством безграничности, что служит характеристикой не ресурса, а потребностей. Многие компании при разработке наукоемких продуктов опасаются конкурентов-последователей. Так, «ТехБиоКорм» первым в России представил на рынке ряд принципиально новых продуктов и технологических систем. И тут же профессиональные имитаторы выпустили целую плеяду подделок, чего и следовало ожидать.

Теодор Левит, американский экономист, один из основателей современной глобалистики, профессор Гарвардской школы бизнеса, утверждает, что стратегия копирования продукта не менее эффективна, чем выпуска инновационных товаров. Компания-инноватор тратит много средств на разработку нового товара, его продвижение и информирование рынка, наградой же ей становятся лидирующие позиции. Однако конкуренты всегда могут скопировать новинку. Экономия на исследованиях и разработках, на коммуникациях с потребителями конвертируется для них в весьма высокие прибыли.

Последователи, как правило, предлагают покупателям стандартные условия, обычно скопированные у лидера.

Доля ведомого на рынке характеризуется высоким постоянством.

Можно говорить о четырех стратегиях подражателей: дуближ продукта лидера и упаковки, реализация товара через сомнительных посредников; копирование продукции, названия и упаковки товаров лидера, при этом допускаются малозаметные или малозначительные отличия; воспроизводство неких характеристик продукта лидера, но установление различия в упаковке, рекламе, ценах и т.д. Политика подражателя не затрагивает интересов лидера до тех пор, пока он не переходит в атаку; видоизменение продукции лидера, реализуемой обычно на каких-то других рынках, чтобы избежать прямого столкновения с доминирующей компанией. В этом случае двойник очень часто претендует на лидерство.

Однако, как товар не называй, если в нем нет жизненной силы, духа, он так и останется «nato morto» («мертворожденный»). Это нужно понимать потребителям продукции.

И вот еще что. Весьма важно, что менеджмент уже не может ориентироваться исключительно на свой товар или услугу, на хорошо освоенные рынки и традиционные виды конечного использования продукции. Исходным пунктом должно стать то, что называется воспринимаемой потребителем ценностью.

ЦЕНА ИЛИ ЦЕННОСТЬ

Средняя продолжительность жизни коммерческого предприятия, по крайней мере, периода его процветания, в прежние годы никогда не превышала 30 лет. Поэтому нам предстоит выработать новые концепции «производительности» и «эффективности» предприятия, например, научиться измерять эти показатели, которые не должны выражаться в финансах, иначе они не будут иметь смысла для работников умственного труда и не получат их поддержки. А эффективность в «нефинансовом» смысле этого слова — это потребительская ценность.

Глобальная конкуренция должна стать стратегической целью всех предприятий. Ни одно учреждение не может рассчитывать на выживание, не говоря уже об успехе, если не будет соответствовать стандартам, которые устанавливают лидеры индустрии. Совершенно понятно, что невозможно дальше строить свою деятельность и экономиче-

Вынесенное в заголовок статьи **СЛОВО «МУДА»** — японское. Оно означает потери, отходы, то есть любую деятельность, которая потребляет ресурсы, но не создает ценности. Это ошибки, которые следует исправлять. Это производство продуктов, цена которых ниже себестоимости, или они не нужны никому вовсе. Получается, что это действия, предпринятые безо всякой цели, деятельность, без которой можно обойтись.

СЛОВО «МУРА» — это неравномерность выполнения работы. «Мура» возникает из-за неравномерного плана производства и неравномерной скорости выполнения разных операций.

СЛОВО «КИ» чаще всего определяется как «энергия», «жизненная сила», «дух» и выражает идею фундаментальной, динамической, пространственно-временной, духовно-материальной и витально-энергетической субстанции, которая лежит в основе устройства Вселенной, где все существует благодаря ее видоизменению и движению.

ское развитие на использовании дешевого труда. Сегодня нет страны, которая имела бы иммунитет от внезапных скачков валютного курса по той простой причине, что мир затоплен «виртуальными деньгами», такими, которые не обеспечивают приемлемого сочетания прибыльности и ликвидности. Поэтому во всех странах наблюдается избыток денег, не инвестированных в собственность, бизнес или производство. Другими словами, валюта каждой страны находится в зависимости от краткосрочных перемещений денежной наличности, которым нет и не может быть рационального экономического объяснения. В периоды коренных структурных преобразований выживают только лидеры перемен, те, кто чутко улавливают тенденции изменений и мгновенно вживаются в них. Лидер перемен рассматривает каждую новацию как следующую благоприятную возможность для развития своего бизнеса. Он целенаправленно ищет полезные для себя изменения и знает, как сделать их максимально эффективными для внешней и внутренней деятельности организации.

Для этого требуется применять политику, направленную на создание будущего; методику поиска и прогнозирования изменений; стратегию их внедрения, как во внутренней, так и во внешней деятельности организации; принцип уравнивания изменений и стабильности.

Сегодня много говорят об «инновационной деятельности». Но повышение уровня восприимчивости организации к нововведениям, даже при наличии соответствующих изменений в организационной структуре, еще не означает превращение ее в лидера перемен. Наоборот, это может только отвлечь внимание. Ибо подлинного лидера перемен отличают не только желание и способность создавать нечто абсолютно новое, но и смелость ломать сложившийся порядок вещей.

Самой важной задачей в настоящий момент становится высвобождение ресурсов, расходуемых на поддержание тех направлений деятельности, которые уже не способствуют повышению производительности и эффективности. Нельзя создать завтрашний день, не избавившись от вчерашнего. Сохранение того, что уходит безвозвратно, требует огромного расхода сил и времени. На поддержание технологий и производств вчерашнего дня предприятия тратят свои самые редкие и ценные ресурсы, и, в первую очередь, силы и время наиболее опытных и высококвалифицированных сотрудников, причем всегда безрезультатно. Ибо любое начинание, не говоря уже об абсолютно уникальном, сопряжено с непредвиденными трудностями, проводится под руководством лучших специалистов. Но профессионалы, которые заняты борьбой за сохранение вчерашнего дня, не могут создавать день завтрашний.

Новая информационная революция уже идет. Началась она в бизнесе с информации, необходимой ему. Сегодня революционные изменения происходят не в технологиях, механике, технике, компьютерных программах или в скорости, а в концепциях.

Мы только начинаем понимать, как использовать информацию в качестве инструмента.

На практике уже многие компании перешли от традиционных методов исчисления себестоимости к более современной системе — к ее расчету по объему хозяйственной деятельности, который представляет собой совершенно новую концепцию процесса предпринимательской деятельности и методику измерения.

Согласно традиционному исчислению себестоимости общие производственные издержки равняются сумме издержек по каждой отдельной операции. Однако издержки, которые имеют решающее значение для конкурентоспособности и рентабельности предприятия, — это издержки всего процесса целиком. Именно для их учета и создано подсчитывание себестоимости по объему хозяйственной деятельности, именно этим видом издержек оно позволяет управлять. В его основе лежит представление о бизнесе как о комплексном процессе. Традиционно вычисляются издержки на выполнение данной конкретной операции, а при исчислении себестоимости по объему хозяйственной деятельности учитываются еще и издержки на невыполнение — стоимость того, что не было выполнено, которую традиционный бухгалтер не может зафиксировать и потому упускает. Между тем она зачастую равна стоимости выполненных операций, а иногда даже превышает ее. Следовательно, исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности позволяет более эффективно контролировать не только издержки, но и результат.

Известное различие между постоянными и переменными издержками, на которых основывается традиционное определение себестоимости, не имеет никакого смысла для создания условий извлечения прибыли. Не действует и другое базовое представление традиционного расчета себестоимости о том, что капитал можно заменить трудом. И при этом одного знания объема издержек по каждой операции недостаточно. Чтобы успешно действовать на нынешнем глобальном рынке, который характеризуется непрерывным усилением конкурентной борьбы, компании нужно, во-первых, знать свои издержки по всей операционной цепочке, во-вторых, совместно с другими участниками этой цепочки в рынке регулировать издержки и добиваться оптимизации конечного результата. Поэтому сегодня бизнес все чаще переходит от подсчета издержек только своей внутренней деятельности к калькуляции всего процесса, в котором даже очень большая компания представляет собой лишь одно звено. Вычисление издержек всей цепочки требует, чтобы компании, составляющие ее, обменивались внутренней информацией. А, как известно, даже в рамках одной компании работники без восторга принимают идею обмена информацией. Какими бы ни были препятствия, расчет издержек по всему производственному циклу все равно будет внедряться. В противном случае даже самые эффективные компании лишатся ценового преимущества.



ПРИНЯТЬ НОВЫЕ ПРИНЦИПЫ

Только тогда, когда на всех уровнях менеджмента — от генерального директора до рядового сотрудника — начнут принимать повседневные решения, базируясь на новой логике, только тогда простые слова — ценность для потребителя, поток, отсутствие потерь, вытягивание и совершенствование — перестанут быть просто словами, которые очень легко повторять.

Что уж говорить про еще более общий принцип: уважение к людям — сотрудникам и потребителям. Ведь, по сути, подход бережливого производства отталкивается от этой простой посылки. Мы устраняем причины, ведущие

к появлению потерь, совсем не для того, чтобы снизить издержки и быть более прибыльными. Мы просто стараемся не делать того, что не создает ценности. При этом придумать новые способы действий, не несущие потерь, могут только сотрудники, которые понимают, что их уважают; а создание ценности для потребителя их общее с менеджментом дело. И когда люди выбирают партнерство с нами и наши товары, они это делают не потому, что мы «best» (лучшие), а только лишь по той причине, что мы создаем исключительную ценность — достойную жизнь. ■

А. ИВАНОВ, ООО «ТехБиоКорм»



ТОЧКА ЗРЕНИЯ

В Российском зерновом союзе 20 февраля состоялся пресс-завтрак на тему «Тренды и прогнозы второй половины сезона» с участием президента Союза Аркадия Злочевского.

В конце февраля эксперты РЗС ожидали снижения цен на внутреннем зерновом рынке. И это происходит, вот уже как три недели, хотя темпы невелики — в диапазоне 50–100 руб./т в неделю в зависимости от региона. Особенно по сравнению с темпами их роста — 300–500 руб./т неделю. Важно, что цены на зерно развернулись в обратную сторону. Рынок трезвеет, приземляется, «разогревшись на чистой психологии», по выражению А. Злочевского, не достигнув 15 тыс. руб./т, как прогнозировалось некоторыми аналитиками, остановившись на 10–11,6 тыс. в разных регионах. Только в Сибири продолжается рост, который «догоняет» общий рынок от самой нижней ценовой планки.

Зерна в целом в России достаточно. Рентабельность продаж на внутреннем зерновом рынке чрезвычайно высока. «Такого привлекательного рынка до этого сезона мы не знали, — подчеркнул А. Злочевский. — это создает определенный интерес, чтобы наращивать объемы зерна, инвестировать в его производство». А вот животноводство, которое активно развивается при господдержке, имеет потолок конкурентоспособности из-за собственных издержек. Снизить

их в условиях высоких цен на зерно, увеличивших себестоимость продукции, по мнению президента РЗС, не представляется возможным. К тому же и цены продаж уменьшились, что связано с открытием границ, особенно в свиноводстве. «Этот период нам надо пережить без ущерба для всех отраслей животноводства, — считает глава РЗС. — А вот сможем ли? Со всех сторон слышатся жалобы о высоких ценах на зерно, что они подрыывают животноводство. Но по большому счету нужно анализировать другие направления, формирующие себестоимость продукции».

Чтобы в России на промышленных предприятиях получить 1 кг живого веса свиньи, нужно в среднем затратить 3 кг комбикорма, а, например, в Голландии, Бельгии и Бразилии — 2,6 кг. В условиях трехкилограммовой конверсии корма сложно конкурировать с ними, не считая того, что эти страны имеют большую дотационную поддержку. Нонсенс: ситуация с отечественными внутренними ценами на зерно не уникальна — они вполне сопоставимы с западными потребительскими, наши даже ниже. Потребляя более дорогое зерно, западные животноводы получают более дешевую продукцию, даже с учетом доставки в Россию. Если посмотреть на соотношение цен производителей и то, как формируются цены по тем или иным продуктам на внутренних территориях,

приняв Россию за 100%, то вот, как выглядят конкуренты. В Бразилии цена свинины 49%, птицы — 46, молока — 101, пшеницы — 185%; в ЕС цена свинины 53%, птицы — 60, молока — 73, пшеницы — 138%; в США цена свинины 45%, птицы — 62, молока — 88, пшеницы — 165%; в ЮАР цена свинины — 57%, птицы — 73, молока — 101, пшеницы — 165%; в Китае цена свинины — 58%, птицы — 113, молока — 109, пшеницы — 230%; на Украине цена свинины 78%, птицы — 73, молока — 80, пшеницы — 107%.

Наше животноводство необходимо ориентировать на повышение технологического уровня, в первую очередь на работу по снижению себестоимости продукции. Однако условий для этого не создано. «Еще в первой Госпрограмме было заложено интегрирование комбикормовой промышленности в животноводство, возведение крупных заводов, — отметил А. Злочевский. — В результате мы развиваем комбикормовую промышленность вместо индустрии кормления, как во всем мире, что не идет на пользу конкуренции в этой сфере». Чем они отличаются? В индустрии кормления первую скрипку играет консалтинг. Это консультации специалистов-кормленцев, ученых, отвечающих за конечные показатели, конкурирующих между собой. А главный из них — улучшение конверсии, обеспечивающей удешевление продукции. ■