

«БЫСТРЫЕ» КОМПАНИИ

Александр ЛУЗИН,
эксперт MOT по реформированию и развитию
промышленных предприятий,
сертифицированный специалист по QRM
(Нидерланды)

Наш постоянный автор уже рассказывал о быстрореагирующем производстве (QRM, Quick Response Manufacturing) и тонкостях его внедрения. Эта управленческая концепция нацелена на радикальное сокращение временных затрат на всех этапах производственного цикла и офисных операций. Продолжаем «быструю» тему.

Если приоритетной задачей 80-х было качество,
90-х — тотальный реинжиниринг,
то в 2000-е годы — это скорость.

Билл Гейтс

Сегодня речь пойдет о компаниях, которые разрабатывают и выводят на рынок новую продукцию раньше конкурентов; «привораживают» клиентов, выполняя заказы в разы быстрее; расширяют существующие и открывают новые продуктовые ниши. При этом, как утверждают такие управленческие авторитеты, как Джордж Старк и Раджан Сури, компании-«скоростники» растут в три раза быстрее и получают в два раза больше прибыли, чем средние в отрасли. Примечательно, что достигают они подобных результатов даже в условиях стагнирующей экономики. Давайте познакомимся с наиболее типичными разновидностями этих еще редких «пород» деловых организаций и постараемся разобраться в том, что является первоосновой их успеха.

Но тут возникает логичный вопрос: почему скорость превратилась в главное конкурентное преимущество именно в последнее десятилетие? Почему этого не произошло 20, 30 или 40 лет назад? Скорость имела значение во все времена, но ранее она отодвигалась на второй план другими приоритетами: наращиванием объемов производства в условиях послевоенной экономики; стремлением максимально снизить производственные затраты для выживания в условиях жесткой ценовой конкуренции в 1960–70-е годы, а затем — борьбой за «абсолютное» качество.

Компании вынуждены были пойти на глубинное переустройство, чтобы отвечать требованиям новой производственной парадигмы: обе-

спечивать максимальное приращение ценности для клиента при минимальных затратах. Однако непрерывно растущие запросы потребителей на новые и индивидуализированные изделия, которые они при этом хотят получать сразу же, вынудили производителей добавить к этой формулировке: «в кратчайшие сроки».

Важно отметить, что компании обнаружили: выполнение срочных заказов не только не порождает рост затрат, а, напротив, ведет к их значительному сокращению. А что касается качества, то оно ни в коей мере не страдает — наоборот, растет.

Рассмотрим пять разновидностей «быстрых» компаний, дав им условные названия: «алхимики», «перехватчики», «каннибалы», «кооператоры» и «инакомыслящие».

«АЛХИМИКИ»

Время — это не просто деньги, это очень большие деньги.

Раджан Сури,
основоположник QRM

Первая группа «быстрых» компаний пытается, и небезуспешно, превращать такую нематериальную субстанцию, как время, в реальные деньги, причем очень большие.

Идею быстрого обслуживания воплотила в жизнь еще в 1940-е годы компания «Макдоналдс», основоположник концепции быстрого питания. Нужно отметить, что «съём» с квадратного метра точек быстрого питания, равно как и общая доходность в подоб-

ного рода заведениях, в разы превосходит то, что зарабатывают трехзвездные рестораны Мишлен.

Сделать быструю доставку мощным конкурентным преимуществом первой удалось в 1970-е гг. американской пиццерии «Домино», обещавшей заказчикам бесплатную пиццу, если курьер хотя бы на минуту выйдет за пределы обозначенных 30 мин. В настоящее время «Домино» имеет более 10 тыс. отделений по всему миру.

United Parcel Service (UPS) и **FedEx**, благодаря скорости и надежности доставки посылок, смогли превратить традиционно убыточные почтовые операции в многомиллиардный быстрорастущий бизнес. За некоторые сверхбыстрые виды доставок клиенты платят этим компаниям в 400 раз больше, чем за отправку обычной почтой.

Учредители **Southwest airlines** в 1967 г. оказались перед выбором: или объявлять банкротство, так и не «расправив крылья», или расширить воображение и найти решение, как, имея два самолета, выдержать конкуренцию с авиаперевозчиками, которые располагают парком из десятков лайнеров. Решение было найдено: совершать четыре рейса за время, которое конкуренты тратят на три. Для этого следовало кардинального сократить «земное» время — период с момента приземления самолета до его следующего вылета. Обычные 40–50 мин. сократили вдвое, до 20-ти.

Southwest — единственный американский авиаперевозчик, который за все 50 лет существования не был в «красной зоне», сохраняя высокую

рентабельность, и не пережил ни одной забастовки персонала. Сейчас это крупнейшая лоукост-авиакомпания в США и в мире по количеству перевезенных пассажиров с флотилией из 723 Boeing 737.

Над сокращением «земного» времени, но не самолетов, а VIP-пассажиров, успешно работает авиаперевозчик **Virgin Atlantic**. Для многих лидеров британского бизнеса маршрут Лондон — Нью Йорк так же привычен, как для нас — выезд на дачу в выходные. Долгое время мечтой деловых людей было проведение утреннего совещания в лондонском офисе, затем вылет в 11.30 и прибытие в Нью-Йорк в 14.30, переговоры в Манхэттене и обратный рейс в 18.30, чтобы оказаться в Лондоне на следующее утро в 6.50.

Экстравагантный владелец авиакомпании **Ричард Брэнсон** смог воплотить эту мечту в жизнь. Во-первых, он сократил на час-полтора потери времени клиента на перемещение из офиса до авиалайнера. Команда опытных мотоциклистов быстро доставляет пассажиров в аэропорт по перегруженным автомагистралям, а VIP-службы способствуют ускоренному прохождению формальностей и размещению в салоне самолета. Кроме того, приземлившись в Нью-Йорке, бизнесмен может сразу следовать на переговоры, не заезжая, как обычно, в гостиницу, чтобы принять душ и переодеться. Всё это, включая глажку одежды и массаж, он получает во время полета. А по завершении переговоров пассажира доставят в аэропорт, где на борту авиалайнера его ждут ужин и уютная постель. Создавая столь непростую сервисную

инфраструктуру, Брэнсон рассчитывает на рост лояльности потребителей, памятуя о том, что затраты на привлечение нового VIP-клиента в 10 раз превосходят затраты на удержание старого.

О том, что сокращение потерь времени может служить мощным конкурентным преимуществом, свидетельствует опыт американской машиностроительной компании **Caterpillar**. Чтобы свести к минимуму простои тяжелой строительной техники, стоимость которых может исчисляться десятками тысяч долл., компания создала специальную логистическую программу «мгновенной реакции», дающую ответ в реальном времени относительно того, из какой точки мира объединенной сети 25 региональных складов компании и 220 независимых дилеров целесообразно сделать поставку требуемого агрегата в кратчайшие сроки.

Аналогичная способность американской компании **DeWalt** осуществлять ремонт и обслуживание силового электроинструмента в два раза быстрее японского конкурента в значительной степени способствовало успеху DeWalt в вытеснении фирмы Makita с американского рынка.

«ПЕРЕХВАТЧИКИ»

Мы вам перешлем предложение до того, как вы положите трубку.

Компания
Atlas Doors&Hardware

Эти компании совершают, казалось бы, невозможное: ухи-

тряются войти, закрепиться и быстро расти на уже занятых рынках. Типичным представителем здесь является **Atlas Doors** — поставщик всевозможных типов дверей для промышленных объектов и ангаров. Выйдя на рынок около 10 лет назад, эта американская компания оказалась, как представлялось, в патовой ситуации: абсолютное большинство потенциальных клиентов уже пользовалось услугами нескольких национальных дистрибьюторов, которые отказались включать Atlas в число своих поставщиков.

Тогда руководство решило прибегнуть к тактике «перехватчика» и предложило потенциальным клиентам напрямую, минуя посредников, «скорую помощь» — незамедлительный круглосуточный выезд специалистов для разрешения на месте неожиданно возникшей проблемы с дверями или жалюзи. Atlas сделала скорость своим основным конкурентным преимуществом. Она сократила срок выполнения индивидуальных заказов до трех-четырёх недель, что в три раза меньше, чем предлагают конкуренты.

Но особенно впечатляет то, что порядка 80% поступающих запросов обрабатываются в режиме реального времени, и потенциальный заказчик получает предложение сразу же после телефонного звонка или в тот же день. Неудивительно, что Atlas сейчас пользуется в своем секторе репутацией предпочтительного поставщика как для заказчиков, так и для дилеров, и контролирует более 30% рынка.

Для компаний-«перехватчиков» сбой в работе конку-



Сокращение потерь времени может служить мощным конкурентным преимуществом

рентов становятся поводом, чтобы мгновенно «откусить» у них кусочек рынка. Так, в 1997 г. **FedEx** умело воспользовалась кризисной ситуацией, возникшей у UPS в связи с забастовкой 200 тыс. сотрудников — 9,5 млн посылок оказались не доставлены. Многие традиционные клиенты UPS вынуждены были впервые воспользоваться услугами FedEx, которая в течение считанных часов смогла мобилизовать ре-

сурсы для удвоения объемов доставляемых грузов. В течение одной недели эта почтовая служба смогла «откусить» у UPS порядка 6% мирового рынка срочных поставок посылок.

С российским «перехватчиком» мы познакомились в Казани. Это одна из малых компаний, которая помимо основной деятельности занялась производством арматурной сетки. Сознвая бес-

перспективность «лобовой» конкуренции с крупными поставщиками аналогичной продукции, эта организация решила прибегнуть к стратегии «перехватчика».

Маркетологи выявляют регион, где планируются большие строительные проекты, и заблаговременно арендуют там дешевые складские помещения. В течение мертвого зимнего сезона компания выпускает и завозит туда арматурную

сетку, а весной переходит в активное наступление. Ее представители посещают стройплощадки и раздают свои визитки с девизом: «Если срочно требуется арматура, мы ее вам поставим вчера». Памятуя о том, что простой и аврал — это перманентное состояние строителей, нетрудно догадаться, что многие вскоре начинают шарить по карманам в поисках визиток. И чудо происходит: желанная арматура действительно доставляется без промедления, зачастую раньше, чем бывает подписан формальный контракт. Неудивительно, что эти строительные компании становятся постоянными клиентами наших героев.

«КАННИБАЛЫ»

Моя работа заключается в том, чтобы опередить конкурентов в устаревании наших изделий.

Акио Морита,
основатель Sony

Если компаниям-«перехватчикам» скорость необходима для того, чтобы догонять, то представителям группы, которую мы окрестили «каннибалами», она требуется, чтобы их не догнали — для удержания и упрочения позиций лидеров. Такие организации идут на умышленное уничтожение своего детища, заменяя изделия задолго до истечения жизненного цикла на более совершенные и нередко неся при этом большие финансовые затраты. Однако они полагают,

что это того стоит, хотя бы учитывая тот факт, что 70% суммарного дохода от новой модификации уже раскрученной продукции поступает в течение первых восьми месяцев после выведения на рынок.

Эта гонка, начатая производителями электронных гаджетов, охватывает всё новые отрасли. Показателен пример «быстрой» высокой моды, абсолютным лидером которой является испанская компания **ZARA**. Ее достижения удивительны как в плане результатов, так и способов их достижения. Маленькая пошивочная мастерская, которую железнодорожник **Амансио Ортега** открыл в начале 1970-х, в настоящее время превратилась в одну из ведущих в мире компаний высокой моды, работодателя номер один в Испании, а ее основатель — в самого богатого человека Европы. Практически нет ни одного более-менее крупного города, где бы на самой престижной торговой улице ни светила вывеска ZARA. При этом компания продолжает расширять свою географию, открывая всё новые бутики даже в годы экономического спада. Рост ежегодного объема продаж составляет 15–20%.

Основным конкурентным преимуществом ZARA является скорость выведения на рынок новых моделей и быстрая их замена. Временной лаг от формирования концепта нового изделия до витрины магазина составляет лишь две-три недели вместо четырех-шести месяцев, как у большинства конкурентов. Такое сверхбыстрое обновление ассортимента в корне меняет стратегию продаж. ZARA тратит на рекламу не более 0,3%

с оборота — в десять раз меньше, чем конкуренты. Да и что рекламировать, когда модели меняются два раза в месяц, а число однотипных изделий, поступающих в бутик, не превышает 10–15 экземпляров. Поэтому в магазины ZARA ходят не смотреть, а покупать, и при этом ходят значительно чаще. Если средний посетитель заглядывает в обычный магазин высокой моды два-три раза в год, то в ZARA он наведывается 15–17 раз. Конкуренты вынуждены пускать 40% изделий на распродажу или уничтожение, в то время как у Zara этот показатель не превышает 10–14%.

Оперативное обновление продуктового ряда — прерогатива всех «быстрых» производителей потребительской техники. При этом уровень «каннибализации» — стремительной смены ассортимента — является если не самым важным, то одним из важнейших показателей, по которым руководство компании оценивает деятельность производственных подразделений.

В многопрофильной инновационной компании **3М** полностью автономные отделения отчитываются перед штаб-квартирой лишь по двум показателям: достижению заданной на текущий год нормы прибыли и по скорости обновления продукции. Нижняя планка — 40% ассортимента — должна представлять изделия, разработанные в течение последних четырех лет, и 10% — прошлогодние. Еще более жесткий норматив у отделений **HP** — 50% продукции должны быть не старше двух лет.

Компании-«каннибалы» одновременно с запуском новой

модели устанавливают сроки снятия ее с производства. Так процесс разработки и выведения на рынок новой продукции полностью интегрирован в общий производственный цикл.

«КООПЕРАТОРЫ»

**В будущем
конкурировать будут
не отдельные
организации,
а цепочки поставок,
частью которых
они являются.**

Крейг Баддингтон,
учредитель the Business
Recovery Forum

Уникальная способность «быстрых» компаний превращать в плюс то, что считалось минусом, наделяет их мощным конкурентным преимуществом. Так, если вы спросите руководителя традиционного производственного предприятия, что мешает ему резко сократить сроки выполнения заказов, то почти наверняка получите ответ — внешние поставщики. «Быстрые» же компании, наоборот, видят в поставщиках партнеров по открытию новых возможностей. Назовем их «кооператорами».

Корпорация **Wal-Mart** является признанным мировым лидером розничной торговли, насчитывает более 10 тыс. торговых точек в 28 странах мира и при этом продолжает расти в три раза быстрее, чем отрасль в целом. Она является крупнейшим частным работодателем в США с числом занятых, приближающимся к 2,5 млн чел. Удивительно,

что в такой огромной и разветвленной сети практически не бывает отсутствия на полках тех или иных товаров. При этом запасы на складах фирмы практически сведены к минимуму.

Дело в том, что Wal-Mart делегировала поставщикам право мониторить в реальном масштабе времени наличие продуктов на полках своих магазинов по принципу «не больше — не меньше» и оперативно (при необходимости — в тот же день) обеспечивать пополнение запасов. Так ликвидирована целая дорогостоящая логистическая цепочка и склады.

Выстраивая отношения с поставщиками, компания опирается на концепцию *3T: Time* (время), *Trust* (доверие), *Transparency* (прозрачность). Все три фактора неотделимы друг от друга: сокращение времени является общей целью, которой невозможно достичь без доверия между партнерами, а доверие требует «открытия карт» — полной прозрачности в построении взаимоотношений.

Следует отметить, что система кооперации с поставщиками, принятая на Wal-Mart, подразумевает более тесное взаимодействие, нежели широко известная система *Just in Time* (точно в срок), разработанная корпорацией Toyota. Она больше схожа с системой *modular consortium* (модульный консорциум), которая используется рядом автоборочных предприятий, где детали и агрегаты не только доставляются прямо к сборочной линии компаниями-изготовителями, но и мон-

тируются на автомобилях их персоналом.

Есть все основания полагать, что глубинный, или тотальный аутсорсинг как высокоэффективная форма разделения труда, ускоряющая процессы, в дальнейшем получит еще большее распространение.

«ИНАКОМЫСЛЯЩИЕ»

**Человек с новой
идеей — не более
чем сумасброд,
пока идея
не восторжествует.**

Марк Твен,
американский писатель

Для компаний из этой категории общим является полный отказ от использования традиционных управленческих стратегий. Они мыслят не так, как все и ищут инновационные решения за рамками «традиционного квадрата прошлого опыта». Как правило, они начинают экспансию с открытия нового рыночного микросегмента, обкатывают на нем свои порой сумасшедшие идеи и затем стремительно выводят их на страновой или мировой рынки, формируя новые продуктовые и сервисные ниши и отбирая клиентов у властителей традиционных рынков. Наиболее яркими примерами «инакомыслящих» являются предприятия Илона Маска и непрерывно расширяющаяся семья компаний **Amazon**.

Свой подход к развитию бизнеса **Илон Маск** уподобляет переделке парашюта в процессе падения — то, что занимало у конкурентов десятилетия,

должно быть пройдено за годы, но лучше — за месяцы. Игра в догонялки исключена. В основу стратегии развития закладываются только неординарные, инновационные решения. Этот подход во многом схож с подходом Генри Форда, который принципиально не полагался на узких специалистов, твердо знающих, что такое «невозможно». Маск, как и его великий предшественник, убежден, что в мире «нет ничего невозможного, и что это слово из словаря глупцов и неудачников».

Илона Маска окружают «головастики» — самородки из Силиконовой долины, способные не только находить неординарные, прорывные решения как новых, так и традиционных задач, но и успешно воплощать их в жизнь. Производственные цеха, помимо традиционного предназначения, являются полигоном для постоянных экспериментов, поиска новых решений и быстрого обучения. Так, в сборочном цеху электромобилей нет жестко закрепленного оборудования: все стенды и инструменты, включая промышленных роботов, могут легко перемещаться и заменяться, что и происходит ежедневно. Новый день — новые находки и немедленные изменения.

Начав проникновение на автомобильный рынок с выпуска узкой гаммы эксклюзивных спортивных электромобилей, Маск готовится к захвату лидирующих позиций на быстро формирующемся рынке электромобилей эконом-класса. Ускорению и упрочнению лидерских позиций способствует синергия, формируемая за счет

тесной кооперации, перелива идей и слияния кадрового потенциала автомобильных заводов Tesla с компаниями по производству промышленных энергетических систем и космической техники.

Корпорация Amazon, начав 20 лет назад со скромного книжного интернет-магазина, за короткий срок превратилась сначала в крупнейшего мирового онлайн-поставщика печатных изданий, как в бумажном, так и в электронном вариантах, а затем, используя отработанную логистику — в крупнейший многопрофильный интернет-супермаркет. При этом компания ни на день не замедляет своего инновационного движения.

Закрепившись в виртуальной облачной сфере, Amazon опускается на землю и бесцеремонно вторгается в физическое пространство. Так, в 2015 г. в Сиэтле (Вашингтон) был открыт первый традиционный «физический» книжный магазин, а в 2016-м там же — первый супермаркет.

Однако за этими магазинами, как и за всем, что создает эта инновационная корпорация мира номер один, стоит особая идея. В книжном магазине покупателям представлен тщательно отработанный набор печатных и электронных изданий, базирующийся на оценках тысяч читателей, полученных в онлайн-сети компании. При этом клиенты имеют уникальную возможность при выборе книги познакомиться с отзывами читателей и критиков.

Что касается магазинов розничной торговли, то их отличает отсутствие платежных касс и, соответственно,

очереди. Покупатель, выбрав товар, беспрепятственно покидает магазин, получив в реальном масштабе времени уведомление на смартфон о снятии со счета денег за покупку. В ближайшие несколько лет Amazon планирует открыть еще 400 подобных книжных и две тыс. магазинов розничной торговли.

ИТОГИ

Не так давно нам понадобился новый журнальный столик, и я отправился в интернет на поиски. Посещение около десятка ведущих российских онлайн-магазинов заставило подумать о том, чтобы распрощаться с идеей приобрести изделие, соответствующее специфическим требованиям в плане размера, цвета стекла и нестандартной длины ножек, не говоря о жестком ограничении по срокам поставки.

Я уже почти опустил руки, когда в трубке вдруг раздался «человеческий» голос, который на все запросы отвечал лаконично: «Нет проблем, сделаем». А в заключение, вместо стандартного «У нас срок поставки составляет...», я услышал: «Когда вам нужно?». С дрожью в голосе выдавил: «Завтра» — и получил в ответ: «Нет проблем, сделаем». И, как ни удивительно, сделали.

Этот маленький пример вселяет большую надежду на то, что в недалеком будущем можно будет написать продолжение этой статьи, только уже о российских «сверхгибких» и «сверхбыстрых» компаниях.