

Некоторые результаты сравнения бизнесов ОАО «ЗЭиМ» и ZPA «Реску a.s.»

А.Ю. Горелов, главный редактор журнала «АС»

Мой визит на «ЗЭиМ» продолжался весь рабочий день и, естественно, включал в себя не только беседу со Станиславом Иосифовичем. Был и ряд других мероприятий, которые помогли понять, что же произошло между двумя производителями приводов, и каковы итоги. То есть, чем все-таки отличается ОАО «ЗЭиМ» от ZPA «Реску». В этом плане наиболее полезной была встреча с Любовью Григорьевной Макеевой, Директором по производству ОАО «ЗЭиМ», побывавшей в Чехии вместе с Ляпуновым.

Вначале — достаточно неожиданное открытие, сделанное по итогам визита. Оказалось, что еще в 2002 году ОАО «Семеновский арматурный завод» и ОАО «ЗЭиМ» провели друг с другом ни что иное как бенчмаркинг! Просто тогда мы не знали, как это назвать. Вначале делегация «ЗЭиМа» приехала в Семенов, где ей показали абсолютно всё, что она захотела увидеть. А потом — «ЗЭиМ» открыл все двери перед топ-менеджерами «САЗа», которым было позволено задавать кому угодно какие угодно вопросы, смотреть что угодно и где угодно. (Хотя справедливости ради надо сказать, что, конечно, не на все вопросы давались ответы, да и не всюду можно было пройти...) Жаль, что топ-менеджеры «САЗ» тогда совершенно не были знакомы с техникой бенчмаркинга, и поэтому не очень хорошо понимали, как и какие вопросы задавать, на что и под каким углом зрения смотреть. И даже при всём при этом поездка в Чебоксары послужила сильнейшим стимулом к развитию. Поэтому я позволил себе, в дополнение к увиденному и услышанному на «ЗЭиМе» в 2006 году, воспользоваться некоторыми своими записями и соображениями 2002 года.

Оба предприятия, и «ЗЭиМ», и «Реску», наряду с электроприводами производят другую продукцию. Сравнение производилось в приложении к производству приводов, но при этом многие моменты являются более общими. (А техника бенчмаркинга допускает сравнение и с предприятием другой отрасли.) С известной долей условности можно выделить несколько аспектов сравнения.

1. Технологии производства

В этом аспекте нет явного выигрыша ни у одной из сторон. В то же время, «ЗЭиМ» вынужден поддерживать гораздо больше технологий, нежели «Реску», из-за значительно более развитой системы кооперации в Чехии (см. п. 3).

Другая группа отличий происходит из того факта, что «ЗЭиМ» работает в три смены, в то время как «Реску» —

одну. С одной стороны, это позволяет российскому заводу уменьшить станочный парк и увеличить выработку с одного станка. Но, с другой стороны, при многосменной работе растёт износ оборудования. Кроме того, известно, что вторая и третья смены обычно менее эффективны, и далеко не всегда оправданно их введение. То есть, вопрос о том, во сколько смен лучше всего работать, не столь прост, как порою кажется, и не решается утверждением: «Чем больше, тем лучше!». Всё нужно считать, причем во взаимосвязи с другими характеристиками производственного цикла.

2. Конструкции

Конструкции приводов двух производителей тоже похожи, что неудивительно. Хотя слово «похожи» звучит не очень корректно... Ясно одно: каких-то принципиальных ноу-хау, которые сделали бы один привод несоизмеримо лучше другого — нет.

Но есть существенное отличие, влияющее на многие другие аспекты. В чешской конструкции выше модульность, унификация деталей. Хорошо это или плохо? Опять же, однозначного ответа нет. В Европе высокая степень унификации порождена столь же высоким уровнем развития кооперации, поскольку позволяет оптимизировать отношения с многочисленными поставщиками. Но, с другой стороны, нарочитое внедрение в конструкцию стандартного узла далеко не всегда оправданно. Порой применение специфического элемента может сделать конструкцию более эффективной.

Есть, однако, еще одно важное соображение, которое часто упускается из виду: внутренняя логистика производства (см. п. 5). Унификация дает больше возможности для ее оптимизации. Допустим, если в некоем узле всей линейки приводов применяется одна и та же, скажем, гайка — то ее запасы, необходимые для бесперебойной работы цикла производства, легче оптимизировать, нежели аналогичные запасы десятков различных типоразмеров гаек, каждой для своей модели.

3. Система кооперации

Уровень развития кооперации в Чехии, несомненно, выше. Это — объективное различие, происходящее из структуры экономики страны в целом, а не отдельного предприятия. ZPA «Реску» изначально развивается в рамках существующей в Чехии (и даже, скорее, в Европе в целом) системы специализации, поэтому, как уже гово-

рилось выше, оно не имеет многих технологий, которые «ЗЭиМ» поддерживает. Вроде бы, поддержание технологии — это затраты, это усложнение системы управления. Но и здесь нельзя делать однозначных выводов насчет безусловности нашего проигрыша.

Прежде всего, недопустимо искусственное «сбрасывание» на аутсорсинг тех или иных технологий только потому, что «у них так». В основе специализации лежит принцип «каждый делает то, что у него получается лучше, чем у других». Нарушение этого принципа обесмысливает аутсорсинг. То есть, если вы передаете какую-то функцию компании, которая не способна выполнить ее лучше, чем вы сами, то такой шаг иначе как глупостью назвать нельзя: контроль теряется, риски растут, а ради чего, спрашивается?

Следует признать, что утяжеленная структура производства — это сегодня для России некая неизбежность, которая действительно во многих (но не во всех!) случаях снижает эффективность производства. Как ее компенсировать? Единого рецепта не существует. «ЗЭиМ» же действует следующим образом. Он выделил те ключевые технологии, которые в любом случае никому не «сбросил бы» — и развивает, инвестирует именно их. При этом в новых конструкциях осуществляется постепенный переход на унифицированные узлы и детали (см. п. 2), что в дальнейшем позволит избавиться от части «лишних» технологий, а также упростить внутреннюю логистику (см. п. 5). Но поскольку спрос на старые конструкции сохраняется, и, кроме того, существуют вообще-то некие социальные обязательства, «ЗЭиМ» не сокращает «отжившие свое» технологические участки явочным порядком, волевым решением, он просто не вкладывает в них ресурсов, не развивает, давая спокойно «отмереть». Проблема же задействованного на них персонала решается частично через «естественную убыль», частично через переобучение.

4. Кадры

Увы, здесь тоже существуют серьезные различия, и на первый взгляд, в основном, не в нашу пользу. Пожалуй, можно выделить два аспекта кадровой проблемы. Первый — фундаментальный, связанный с национальными нашими особенностями и потому пронизывающий буквально всё. Второй — более конкретный, связанный с системой профессионального образования, но тоже носящий внешний, в основном, характер по отношению к предприятию.

Второй аспект достаточно подробно рассмотрен в интервью С.И. Ляпунова. Заметим лишь, что те заводы, которые сохранили собственные профильные ПТУ, ощущают эту проблему в значительно меньшей степени, если вообще ощущают.

А что касается национальных особенностей, то здесь тоже уместно вспомнить интервью в той его части, где речь идет об эмоциях. Мы действительно частенько кичимся этими своими особенностями в оправдание, а не в назидание. Рассуждения на данную тему достойны десятка докторских диссертаций, и здесь не удастся рассмотреть сей

вопрос сколь-нибудь подробно и системно. Замечу лишь одно. В истории действует естественный отбор этносов, подобный таковому в биосфере. И те этносы, которые по причине определенных черт своего характера не смогли конкурировать с более «продвинутыми» — просто вымерли. А русская нация почему-то жива и здравствует. Значит, те наши черты, которые мы так любим выпячивать в качестве самооправдания, на самом деле компенсируются какими-то другими, дающими нам преимущество! Нужно просто найти их и использовать.

А многие наши «отрицательные» черты — просто миф. Вот, например, миф о «русской лени». Побывав в Греции или в Южной Италии, или в Португалии, или в Южной Америке, не говоря уж об Африке — вы убедитесь, что по данному параметру нам до них ох как далеко! Ну не может быть ленивой нация, существующая в таких климатических условиях! Здесь, в среднерусских лесах, чтобы построить дом или вырастить урожай, нужно затратить в разы больше усилий, чем на том же Средиземноморском побережье, где всё само растёт, а жить можно вообще без отопления, а иногда и без стен. Если мы до сих пор живы — значит, умеем работать, и получше многих! Нужно просто чуть внимательнее задуматься над вопросом мотивации — тут действительно, на мой взгляд, имеются различия. Практика показывает, что при хорошей команде, при правильной системе вовлеченности персонала, когда у работников завода есть искреннее чувство сопричастности, люди могут «пахать, как проклятые» безо всякого принуждения, они горы готовы свернуть, что и не снилось индивидуалистам из Европы.

5. Система управления производством. Внутренняя логистика

Именно в этом аспекте проявляются многие элементы проигрыша, происходящие из остальных отличий (см. пп. 1-4). Проблема внутренней логистики на формальном уровне — это достаточно сложная, но разрешимая математическая оптимизационная задача. На неформальном уровне многое зависит от менеджмента, от его профессионализма и, на самом деле, от того еще, что называется харизмой, и что вкупе с профессионализмом помогает завоевать авторитет у работников.

Как вопросы логистики и управления связаны с первыми тремя пунктами, и как ЗЭиМ «борется» с этой проблемой — в общих чертах изложено выше. Следует также отметить, что для российских предприятий вопрос оптимизации как промежуточных запасов сырья и материалов, так и складских запасов готовой продукции имеет более высокую значимость, чем для европейских производителей, поскольку в России из-за недоразвитости финансового сектора экономики гораздо хуже условия оборотного кредитования.

Кадровая проблема отражается на внутренней логистике, пожалуй, наиболее тяжелым образом. Все, кто бывал на европейских заводах, в один голос отмечают, насколько меньше у них количественно управленческий персонал. Правда, если присмотреться, то окажется, что

дело не в самих менеджерах, а в необходимости учинять перекрестную систему учета вместо линейной, содержать дополнительные функциональные единицы, связанные с контролем. Потому, например, что у них нет контрафактного производства за забором. И потому что у них рабочий, сделав какие-то детали, просто штрих-кодом проводит — и ему автоматически начисляется оплата, а у нас есть такое явление как приписки при закрытии нарядов...

И тут мы с вами опять начнем оправдываться, не так ли? А на самом деле всё не так страшно! Во-первых, у нас зарплаты ниже. Хотя как раз это — не повод для гордости. Во-вторых, посмотрев внимательнее, вы наверняка обнаружите, что значительная доля системы дублирования функций совершенно не нужна, она осталась в качестве атавизма советской штатной структуры. Нужно просто над этим задуматься, а не искать «отмазки», сваливая всё на якобы нечистоплотность сотрудников. А есть и в-третьих, и в-четвертых...

И вот этот идиотский тезис: «воруют все!» Глупость! Подавляющее большинство людей предпочтёт работать честно! Но если вы будете унижать их недоверием (проявлением какового как раз и является чрезмерная система контроля), они «через не хочу» воровать начнут. Практика показывает, что можно во много раз, почти до нуля снизить объем «перебрасываемого через забор» не путем укрепле-

ния периметра, а совершенно другим путем, обратным по существу, путем развития в людях чувства сопричастности. Отнеситесь к своим работникам, вот именно, как к людям — и они оплатят вам тем же! И сами будут хватать за руку «любителей перебрасывать»: «Ты что ж, сволочь, делаешь, ты ж нас самих грабишь!»

7. Общие выводы

Сравнение в режиме бенчмаркинга российской компании с западной имеет две важнейшие особенности. Во-первых, разница по очень многим параметрам весьма велика, что требует скорее творческого, нежели формального подхода при адаптации результатов бенчмаркинга. Во-вторых, внутри России пока отсутствует инфраструктура бенчмаркинга, не наработана техника, почти не с кем посоветоваться, негде взять дополнительных, пусть формальных, данных для построения грамотной модели сравнимой функции, выделения ключевых параметров сравнения. Что означает, опять же, что и на этапе проведения бенчмаркинга требуется куда более высокий уровень творческой сметки (и, увы, затрат), нежели в Европе.

Однако, всё это ничуть не отрицает полезности бенчмаркинга. Главное, нужно помнить, что принижение своих возможностей так же вредно, как и их завышение.