**Отвечает ли ваше предприятие требованиям производства мирового класса**

Ирина Вадимовна Корнеева, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и регионального развития Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации.

Подобное тестирование поможет понять общую направленность изменений и определить степень готовности вашего предприятия к работе по стандартам мирового класса. С помощью приводимого теста вы можете проанализировать состояние дел у себя на предприятии.

Французский экономист Д. Сэй еще в эпоху промышленной революции так сформулировал основное правило управления производством: "Нужно снижать издержки производства с тем, чтобы увеличивать прибыль".

Совет этот является мудрым в условиях, когда отрасли промышленности, рынки и ассортимент выпускаемой продукции остаются относительно стабильными в течение длительного периода, когда любое новое изделие, запущенное в производство, представляет собой крупное нововведение для предприятия, а само производство носит массовый характер, ориентировано на выпуск больших партий изделий при незначительных переналадках или сменах технологических режимов. Для многих поколений бизнесменов снижение производственных издержек оставалось основной стратегией в конкурентной борьбе.

Этому образу управленческого мышления всегда были преданы и наши хозяйственники. Низкие цены были их любимым оружием в конкурентной борьбе с иностранными производителями в начальный период перехода к рынку. Металлы, нефть, лесоматериалы и прочее — все это "утекало" за рубеж по низким, если не сказать бросовым, ценам. Почему бы и нет, если возможности были? Но очень скоро обнаружилось, что к конкуренции это не имеет никакого отношения. К середине 90-х годов стало ясно, что низкие цены наших производителей были в лучшем случае результатом конъюнктуры, а не стратегии снижения издержек.

Что же изменилось? Каковы сегодня условия и факторы конкуренции?

В настоящее время во всем мире изменились внешние и внутренние условия производства, на смену индустриальному обществу пришло информационное, или постиндустриальное. В индустриальную эру, чтобы выстоять в конкуренции производителей на рынке, чтобы гарантировать своему предприятию финансовый успех, надо было прежде всего сокращать издержки производства. Ценовая конкуренция производителей в случаях массового производства выступала главной, если не единственной формой конкурентной борьбы. Низкая цена вполне компенсировала и низкое качество, и невысокий уровень обслуживания потребителей. Поэтому все внимание руководителей предприятий было сосредоточено вокруг издержек производства изделий, особенно прямых производственных затрат.

Автор одного из самых известных в мире учебников по экономике, американский экономист П. Самуэльсон подчеркивал: "Производители могут выстоять в конкуренции цен и повысить до максимума свои прибыли, только снижая до минимума издержки, что, в свою очередь, достигается внедрением наиболее эффективных методов производства". По-другому и быть не могло, когда темпы полного обновления ассортимента изделий на предприятии составляли несколько лет.

В современном быстроменяющемся мире, когда рыночная конкуренция становится все более жесткой, но не за счет ценовых войн, а в результате появления более изощренных, тонких методов и форм соперничества фирм на новых рынках, главная заповедь руководителей предприятия уже не может казаться столь же разумной, как раньше.

В условиях информационного взрыва предприятия должны уделять таким сферам, как реализация и сбыт продукции, эффективности маркетинга, экономии всех видов коммерческих расходов для увеличения своих доходов и улучшения финансового положения больше внимания, чем собственно управлению производством с целью снижения издержек.

Каким бы квалифицированным и компетентным ни было руководство предприятия, какими бы талантами и способностями ни обладали его менеджеры и инженеры, они очень скоро смогут убедиться в том, что в условиях жесткой конкуренции на рынке нельзя снизить уровень производственных расходов в своей компании ниже определенного предела.

Вместе с тем, если вы обратите свой взор в другую сторону и начнете искать пути увеличения доходов вашего предприятия, увеличения объема продаж, возможности для вас открываются поистине безграничные. Для этого нужно только отчетливо представлять себе, в чем именно состоят преимущества вашего предприятия на рынке, в чем заключается его так называемая "ключевая компетентность", что оно умеет делать лучше всех производителей, представленных на рынке.

Сделать это можно, только опираясь на инструментарий современного маркетинга, зная и понимая современные методы изучения рынка, постоянно отслеживая нужды и запросы потребителей, прогнозируя их (особенно будущие), анализируя представленные на рынке продукты и конкурентов, которые вращаются на одной и той же или близкой к вашей рыночной орбите.

В информационную эру, когда новые нужды и запросы потребителей быстро распространяются по всему свету и в то же время становятся чрезвычайно индивидуализированными, когда рынки становятся разнообразными по своей структуре, руководство предприятия, если оно стремится к преуспеванию на рынке, должно неукоснительно следовать правилу: делать прежде всего ставку на увеличение доходов, оборотов, генерирующих реальные денежные поступления, а не на снижение только издержек производства.

Никогда ранее предприятия не оказывались в такой ситуации, как сейчас. Все рынки разделены на множество сегментов. Специализация достигла такого уровня, что от конкуренции можно еще укрыться разве что на небольшом пространстве между двумя смежными сегментами различных рынков или одного и того же рынка. Маркетинг в информационную, постиндустриальную эру представляет собой целый мир, переполненный для знающего человека неограниченными возможностями по увеличению объемов продаж.

Что же является главным сегодня для достижения успеха на рынке для множества новых и уже давно существующих фирм, мелких, средних и крупных предприятий, многие из которых не так давно были мелкими, для многочисленных коммерческих структур и совместных предприятий? Это способность фирмы предоставить потребителю товар более высокого качества, чем прежде, или обладающего какими-то новыми свойствами, чем ранее, и притом за ту же или меньшую цену.

Современное производство, или, как его еще принято называть, производство мирового класса, должно отвечать следующим требованиям:

Обладать большой гибкостью, способностью быстро менять ассортимент изделий. Жизненный цикл продуктов стал, как никогда, коротким, разнообразие ассортимента изделий — выше, а серийность продукции, объем партий разового выпуска — меньше. Отсюда производство, ориентированное на выпуск массовой, стандартизированной продукции (строго соответствующей стандартам, спецификациям, техническим условиям), не способное постоянно приспосабливаться к запросам реальных, часто небольших групп потребителей, ныне обречено на вымирание.

Использовать новые формы контроля, организации и разделения труда, учитывающие усложнившуюся технологию производства. Мышление "категориями сборочных линий", стремление углубить технологическое разделение труда, разбить работы на отдельные частичные операции, планирование по принципу "от достигнутого" (независимо от того, идет ли речь о приросте объема производства или доле рынка предприятия) абсолютно неприемлемы, если всерьез ставить вопрос о повышении конкурентоспособности своей продукции.

Опираться на комплексное управление качеством. Требования к качеству не только возросли, но и изменили характер принятия решений: мало выпускать хорошую продукцию, необходимо еще думать об организации послепродажного обслуживания, о предоставлении в высшей степени индивидуализированным в своих запросах потребителям дополнительных фирменных услуг.

Одновременно повышать качество продукции и снижать издержки. Если прежде можно было предлагать потребителю менее качественный товар по более низкой цене и, наоборот, высокому качеству всегда сопутствовала высокая цена, то сегодня ситуация изменилась. Более высокое качество продукта должно обеспечиваться за счет той же или более низкой цены.

Ориентироваться на повышение эффективности накладных расходов. Структура издержек производства резко изменилась. На долю заработной платы рабочих в большинстве отраслей приходится от 2 до 10% общей стоимости продукции. Одновременно все более возрастает доля издержек, связанных с реализацией продукции (расходов на ее рекламу, складирование, транспортировку). Ориентация только на снижение прямых затрат труда (в виде повышения норм выработки или замещения живого труда капиталом и энергией) мало способствует общему повышению эффективности производства, укреплению конкурентоспособности предприятия.

Гибкость в управлении, умение быстро перестроиться, не упустить новые возможности, открываемые рынком или научно-техническим прогрессом, становятся более важными, чем "рациональность" управления во всех ее формах — от достижения упорядоченности, устранения дублирования функций, подконтрольности, соответствия инструкциям, типовым формам до примитивной экономии на управленческих расходах вместо сопоставления их размера с достигнутыми уровнем и темпами роста оборотов и эффективности производства.

В индустриальную эру экономическая эффективность производства и умение изготовить какое-то изделие ценились высоко. Эти факторы и сейчас не утратили своего значения. Вместе с ними появились новые, играющие все более и более важную роль. Зачем выпускать продукцию, добиваясь при этом 100%-ной эффективности, если потребители просто не желают ее приобретать? Ваша фирма будет действовать более успешно, если прекратит выпуск такой продукции. И чем быстрее, тем лучше. Если вы вздумаете, как в старые добрые времена, предложить на рынке потребителю давным-давно известный товар, даже по баснословно низкой цене, все равно вас рано или поздно вытеснят с рынка более пронырливые конкуренты. Причем вытеснят без особых для себя хлопот. Им достаточно немного усовершенствовать некоторые параметры изделия, аналогичного тому, что предлагает ваше предприятие или фирма.

Сегодня, даже оперируя в условиях относительно стабильного рынка, выпуская известные изделия, традиционные товары, нужно не только тщательно контролировать уровень цен на свою продукцию, но и заботиться о повышении качества, об улучшении хотя бы некоторых потребительских свойств своих изделий и услуг. Причем нужно заранее знать, какие именно свойства прежде всего волнуют потребителя. Для этого и нужен маркетинг, рыночные исследования. О нововведениях, о каких-либо улучшениях в своей продукции или в уровне обслуживания потребителей нужно заботиться постоянно, а не от случая к случаю. Тактика постоянных улучшений даже в давно известных изделиях может обеспечить неуклонный рост объемов продаж и доходов.

В любом случае следует помнить, что если вы планируете выйти на рынок с традиционным и хорошо известным изделием или с видом услуги, осуществив в них какие-то усовершенствования с целью повышения своей конкурентоспособности, с самого начала нужно знать, какого рода изменения произвести, насколько глубокими они должны быть и как быстро осуществляться.

Переход к производству мирового класса, на самый высокий уровень конкурентоспособности — дело весьма хлопотное и занимает немало времени, но, увы, необходимое. Вот почему полезным может стать определение степени готовности вашего предприятия к работе по стандартам производства мирового класса. С помощью приводимого далее теста вы можете попытаться по некоторым параметрам проанализировать состояние дел у себя на предприятии.

Отвечает ли ваше предприятие требованиям производства мирового класса

(отметьте знаком + вариант ответа, наиболее соответствующий условиям деятельности вашего предприятия, и подсчитайте затем сумму баллов)

|  |  |
| --- | --- |
| Вопрос | Балл |
| Оценка спроса  1. Какой тип спроса существует на продукцию вашей фирмы?  а) эластичный; б) слабоэластичный; в) неэластичный. |  |
| 2. Подвержен ли спрос сезонным колебаниям?  а) сильно подвержен (разница объемов продаж по месяцам составляет 25% и выше); б) незначительно (разница объемов продаж по месяцам составляет от 0 до 25%); в) полностью отсутствует. |  |
| Условия работы на рынке  3. Стратегия вашего предприятия направлена на:  а) увеличение доли рынка; б) сохранение круга постоянных клиентов и защиту доли рынка от конкурентов; в) сохранение круга постоянных клиентов вместе с поиском потребителей на новых рынках вместо борьбы за потребителей на уже существующем рынке. |  |
| 4. В чем заключается значение маркетинга для вашего предприятия?  а) способ стимулирования сбыта; б) исследование рынка и изучение потребителей наряду со стимулированием сбыта; в) исследование рынка, изучение потребителей, стимулирование сбыта, ориентир для внесения изменений в ассортимент продуктов и технологию производства. |  |
| 5. Как небольшое повышение цены отражается на ваших объемах продаж?  а) наблюдается снижение или стабилизация; б) наблюдается стабилизация, рост связан с дополнительными расходами по реализации; в) объемы продаж снижаются незначительно. |  |
| Особенности производства  6. К какому типу производства ближе ваше предприятие?  а) крупносерийное; б) мелкосерийное; в) способность работать по индивидуальным заказам ("под клиента"). |  |
| 7. Как быстро вы можете освоить новое изделие, запустить его в производство? Сколько времени занимает переналадка технологического оборудования?  а) 2 дня и меньше; б) 3—10 дней; в) свыше 10 дней. |  |
| 8. Как часто вы вносите изменения (усовершенствования) в выпускаемые изделия и предлагаемые услуги?  а) постоянно; б) в течение квартала под влиянием требований маркетинга; в) реже, чем в квартал. |  |
| 9. За что вы прежде всего стимулируете работников?  а) за увеличение индивидуальной производительности (выработки); б) за экономию материально-энергетических ресурсов и строгое соблюдение спецификаций на изделия; в) за повышение качества за счет рационализации производственных процессов на своих рабочих местах и смежных технологических участках. |  |
| 10. Каков уровень запасов готовой продукции у вас на складе?  а) отсутствует, поставка потребителям "точно в срок"; б) достаточный для поддержания необходимого ассортимента в сбытовой сети (не более двух недель); в) превышает двухнедельный уровень. |  |

Балльные оценки по вариантам ответа на вопросы теста

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопрос (гориз.) / Ответ (верт.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| а) | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 3 |
| б) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| в) | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 3 | 0 |

Оценка результатов

26 баллов и выше. Ваше предприятие близко подошло к производству мирового класса.

До 10 баллов. Положение угрожающее. Вашему предприятию необходимы срочные меры по постановке полноценной службы исследования рынка.

11—18 баллов. Предстоит сделать серьезные шаги по исправлению ситуации в тех областях, где балльные оценки были равны 0.

19 до 25 баллов. Выясните, за счет каких факторов (где оценки ниже 3) можно улучшить ситуацию.

Набор вопросов, представленных в любом тесте, конечно же, во многом упрощает действительность. Последняя богаче и сложнее. Подобное тестирование необходимо прежде всего для того, чтобы попытаться выявить логику и понять общую направленность изменений, требуемых вашему предприятию.