

Рост эффективности производства: стоит ли равняться на мировой опыт?

В мире существуют разнообразные показатели развитости экономики тех или иных стран. Один из таких показателей — значительная доля аутсорсинга в экономике в целом и контрактного производства в промышленности в частности. Рост этой доли происходит в тех странах, где бизнесмены постоянно озабочены эффективностью производства и поиском решений ее улучшения. Основой аутсорсинга и контрактного производства как одного из его проявлений является наличие условий для развития малого и среднего бизнеса и борьба за эффективность, неотъемлемый атрибут конкуренции. К сожалению, в России пока такие условия отсутствуют, по крайней мере в той степени, которая позволяла бы говорить о положительном влиянии на экономику в целом.

Андрей Коржаков

akorzhakov@yandex.ru

Производство электроники в России, как, впрочем, и промышленность в целом, можно разделить условно на четыре группы компаний со схожей стратегией развития и отношением к эффективности собственной деятельности:

- Государственные компании. Стратегия — борьба за финансирование. Эффективность — в лучшем случае ограничена закупкой оборудования, которое зачастую используется на 20–30%.
- Крупные полу- и негосударственные компании. Стратегия — борьба за госзаказ или крупный частный заказ. Борьба за эффективность в основном носит формальное значение, бессистемные подходы выражаются закупкой дорогостоящего оборудования и дорогостоящих программ обучения руководителей.
- Мелкие и средние компании. Стратегия — борьба за выживание. Эффективность в основном связана с оптимизацией налогов и пошлин.
- Подразделения крупных иностранных компаний. Стратегия — борьба с импортом конкурентов. Эффективность — первостепенная задача.

Для развития контрактного производства электроники в стране перед первыми двумя группами компаний должна встать цель реального повышения эффективности бизнеса и поиска оптимальных решений за счет концентрации на своих сильных компетенциях и отказа от непрофильных функций и процессов. Однако такое возможно только в том случае, если акционеры компаний выработают четкую стратегию развития с ясными целевыми показателями их выполнения. В условиях, когда себестоимость производства уже превышает западно-европейский уровень, а цена и качество не имеют значения, когда конкуренция заменяется «войной» административных ресурсов, отсутствует внятная стратегия поддержания промышленности, вся экономика страны развернута в сторону импорта продукции, нет прозрачности и доступности информации, высока коррупция... очень сложно ожидать от собственников бизнеса готовности к реальной оптимизации производства.

В настоящее время уровень загрузки отечественных предприятий электронной промышленности, за редким исключением, не превышает 30–50%. Большинство предприятий находится в постоянном поиске дополнительных заказов, предлагая себя в качестве контрактного производителя. Но из-за отсутствия условий и спроса на крупносерийное производство в России найти заказы, которые улучшали и укрепляли бы экономику предприятий, очень сложно. Предложение контрактных услуг значительно опережает спрос на них. Страдают многочисленные малые и средние компании, отделившиеся в свое время от крупных научно-производственных объединений и выбравшие стратегию предоставления контрактных услуг. Многие из них вложили дополнительные средства в модернизацию технологической базы в надежде, что сам этот факт станет их конкурентным преимуществом, но каждый вложенный рубль требует в несколько раз увеличивать объемы производства, которых пока в нашей стране нет. Вступление России в ВТО еще более усложнило жизнь производственных компаний. Перефразируем строки из известной песни: «Вроде не бездельники и могли бы жить, им бы ВТО взять и отменить!» Но всем понятно, что «обратной дороги нет» и остается надеяться на здоровую конкуренцию и шаги правительства, направленные на поддержку промышленности.

В упрощенном виде успех бизнеса можно выразить формулой: «прибыль, умноженная на время», что и создает капитализацию компании. Прибыль можно повышать за счет наличия эффективных ресурсов (персонал, оборудование, здания и сооружения, наука...) и применения эффективного управления (системы управления, бизнес-процессы, технологии...). Успех во времени основывается на эффективном стратегическом управлении, когда компания своевременно реагирует на изменения на рынке и опережает своих конкурентов. Достичь максимального результата невозможно только за счет фокуса на одном из перечисленных факторов. Даже имея ультрасовременное оборудование и обученный

персонал, слабым управлением можно легко довести компанию до краха. В то же время правильное управление компанией рано или поздно приведет вас к решению вопроса модернизации оборудования или повышения компетенции персонала. Можно достичь невероятного результата в короткое время, но, не уделяя должного внимания стратегическому планированию, через пару лет обнаружить свой бизнес мертвым.

Перечислим общие для большинства российских компаний недостатки управления:

- Непонимание и недооценка сути и важности оптимизации управления.
- Отсутствие всякого стратегического управления. Формальное изображение подобию стратегии на сайте компании.
- Отсутствие технологической стратегии или технологической дорожной карты.
- Непрописанные, нерегламентированные процессы и политика, сформированные под конкретную стратегию.
- Отсутствие ясной структуры компании, основанной на бизнес-процессах с четкими административно-функциональными связями и фиксированной ответственностью.
- Неэффективная система управления. Отсутствие или слабое использование циклов управления — планирования, контроля, анализа.
- Неэффективная кадровая политика (обзор и анализ рынка, подбор, найм, удержание и увольнение, система мотивации, политика обучения).
- Неоправданно высокие накладные расходы при низком контроле затрат.
- Слабая система калькуляции себестоимости, в итоге — несовершенная система ценообразования.
- Неэффективная работа с поставщиками.
- Неудачные попытки выхода на внешний рынок.

Каждый из перечисленных аспектов требует тщательного анализа и корректировки. «Увидеть бревно в своем глазу», озадачиться вопросами, найти внутренние ресурсы (компетентных сотрудников и время), финансировать работу, преодолеть психологические барьеры и узнать о своих слабостях руководителю компании часто не под силу. Еще сложнее допустить кого-то извне к своему родному детищу, при отсутствии доверия к «варягу»,

особенно если руководитель и собственник выступают в одном лице.

Требования к контрактному производству электроники в мире с каждым годом возрастают. На сегодня можно выделить следующие основные группы, определяющие успешность бизнеса:

- Надежность и доверие (во времени и пространстве). Партнерские отношения доведены до почти полной прозрачности операций. Контракты рассчитаны на долгосрочные отношения, независимо от географии предоставления услуг.
- Гибкость и готовность к крупносерийному производству. Ценообразование должно быть направлено на масштабирование услуг, одновременно поставщик должен управлять всеми рисками, связанными с колебаниями заказов и рынком поставок. Время на внедрение новых изделий постоянно сокращается.
- Интегрированные всеобъемлющие услуги на всем жизненном цикле изделия. Заказчики все больше доверяют и передают в управление весь жизненный цикл изделия — от разработки до его утилизации, что требует дополнительных ресурсов и компетенций.
- Глобальное покрытие услугами. Контрактный сборщик должен быть готов следовать желаниям своего клиента получать услуги в любом месте, где это выгодно партнерам.
- Готовность к давлению на себестоимость производства и полную стоимость владения. Ежегодный пересмотр цен с глубоким анализом ценообразования. Прозрачность всех процессов.
- Эффективное управление цепочками поставок. Поиск поставщиков, их отбор, логистика, включая транспортировку, таможенную и хранение, становятся самыми важными факторами при выборе места и бизнес-модели контрактного производства, а также успешного его развития.
- Ответственность: социальная, за охрану труда и окружающей среды. Все больше крупных заказчиков с мировым именем озабочены своим имиджем добропорядочного блюстителя требований охраны окружающей среды и труда, морально-этических норм ведения бизнеса. Создание соответ-

ствующих систем и регулярные аудиты, проводимые заказчиками, требуют дополнительных ресурсов и от контрактного производителя, и от его партнеров.

Современные мировые контрактные производители, работающие уже в более широком спектре услуг с применением таких моделей, как ODM (Original Design Manufacturer, производитель оригинального дизайна) или JDM (Joint Design Manufacturer, совместный производитель дизайна), прибегают к следующим действиям и инструментам, соответствующим фазам цепочки создания стоимости:

- Разработка и внедрение. Тщательно спланированная и регламентированная фаза разработки и внедрения новых изделий (NPI) совместно с заказчиком. На этом этапе закладывается успех дальнейшего производства.
- Сорсинг, или поиск поставщиков. Постоянный мониторинг рынка поставок; проведение тендеров, общих оценок бизнеса (due diligence), периодических оценок (assessments); ежегодный пересмотр закупочных цен; постепенное внедрение программы локализации поставок.
- Цепочки поставок. Минимизация, во-первых, стоимости и времени поставок; во-вторых, таможенных пошлин и платежей за счет оптимизации комплектования поставок с соответствующими таможенными кодами; в-третьих, рисков потерь. Глобальное применение поставщиками системы управления запасами (VMI); покрытие всей цепочки интегрированной системой MRP.
- Производство. Применение передовых систем управления и технологий, систем ERP, постоянный анализ и улучшение бизнес-процессов, оптимизация производительности и себестоимости.

Российские контрактные производители находятся в значительно более суровых условиях по сравнению со своими коллегами из других стран, и применение указанных подходов и систем чаще не востребовано рынком, соответственно, экономически не оправданно. Целесообразным является удержание фокуса на повышении эффективности уже существующих операций и постепенное, аккуратное внедрение новых инструментов, таких как тщательный анализ и экономическое обоснование.