

Конфигурация бизнес-систем с применением "матрицы аутсорсинга"

«...-Э-э-э! - сказали мы с Петром Ивановичем...»

Добчинский

Проблема избавления предприятия от несвойственных ему работ или несвойственных активов появилась впервые на постсоветской территории лет 10 назад. С тех пор "новые" (русские, украинские, казахские....) промышленники, не устают повторять о «выведении непрофильных активов», «избавлении от социалки» и прочих управленческих задачах, связанных с оптимизацией бизнес-систем, тем или иным путем доставшихся им в собственность.

Действительно, такие проблемы существуют, они актуальны и требуют решений на подавляющем большинстве предприятий. Причиной физического слияния социальной и производственной сфер экономик во времена СССР, по-видимому, было стремление к разрешению социальных проблем регионов за счет государственных программ промышленного развития. Поскольку экономика была плановой, и вопросы экономической эффективности не принимались всерьез, то социальное развитие городов и весей нашей Родины за счет денег и экономики промышленных предприятий было в первую очередь на руку тем, кто принимал решения. С одной стороны, ЖКХ решало свои проблемы развития «социалки», не имея отношения к ведомственным и заводским объектам социальной сферы, с другой – любое предприятие получало возможность за счет обслуживания социального хозяйства для собственных работников, получать льготы, дополнительные ресурсы, «фонды» и проч. Отдельную заинтересованность имело партийное руководство – промышленное развитие территории влекло за собой развитие социальное и повышение статуса местной парторганизации. Короче, страна у нас богатая, проявляет постоянную заботу о трудящихся массах, индустриализация, «пять в четыре», народ и партия едины, как едины программы промышленно-социального развития...

В результате, к моменту крушения плановой экономики мы пришли с недоразвитой и неэффективной промышленностью, отягощенной такой же недоразвитой и неэффективной социальной сферой.

Новые владельцы заводов, газет, пароходов столкнулись с проблемами «социалки» в полной мере, заодно получив дополнительные проблемы в части неэффективной структуры производства. Ведь каждое предприятие входило в своеобразные государственные вертикально– и горизонтально- интегрированные образования (отраслевые министерства и

главки), в рамках которых была налажена так называемая «кооперация». Иначе говоря, прикупив заводик или целый комбинат, владелец обнаруживал, что «по кооперации» его новая собственность должна получать от «смежников» (которыми уже владеют другие) некие ключевые узлы и комплектующие. В свою очередь, любое предприятие, как правило участвовало в «кооперации» как поставщик, и имело гипертрофированные участки производства, предназначенные для удовлетворения нужд «смежных» предприятий отрасли или региона.

Такая отраслевая или географическая технологическая или социальная «интеграция» предприятий представляет существенную головную боль для предпринимателей, поскольку самодостаточные предприятия замкнутого технологического цикла можно пересчитать по пальцам, да и то где-нибудь в суперсекретной оборонной промышленности.

Вспомнить о существовании этой «генетической» проблемы постсоветских предприятий меня заставила конференция "Управление в России: к новой бизнес-модели" уважаемой ИКФ «Альт», С.-Петербург. Действительно, для разрешения заложенных политическими решениями организационных и структурных «косяков», требуется теоретическое осмысление проблемы и путей ее решения. К сожалению, западные школы менеджмента, не имевшие подобных проблем, не дают ответа – как действовать предпринимателю, решившему оптимизировать свои производственные «активы».

Эти мучения по «выведению социалки», «непрофильных активов» и т.д. подтолкнули меня в свое время к разработке принципов «выведения» непрофильных производств и работ. В результате появилась «матрица аутсорсинга», в простой и доступной форме предлагающая принципиальные решения по выведению непрофильных активов и работ из состава бизнес-системы.

Практически, "матрица аутсорсинга" представляет собой метод разнесения по 8-ми основным квадрантам матрицы 3x3 объекта рассмотрения, которым может быть как отдельное производство, так и подразделение, вид работ, вплоть до конкретного специалиста – носителя некоей компетенции. Центральный квадрант (см. иллюстрацию) имеет отдельное предназначение – если при анализе объекта рассмотрения вы попадаете в него, значит вы что-то неправильно анализируете. На свете не существует двух одинаковых компетенций, работ, технологий, результатов, компаний, рынков и т.д. Разница есть всегда, и если вы попадаете в центр матрицы, значит вы получили для анализа недостаточно информации.

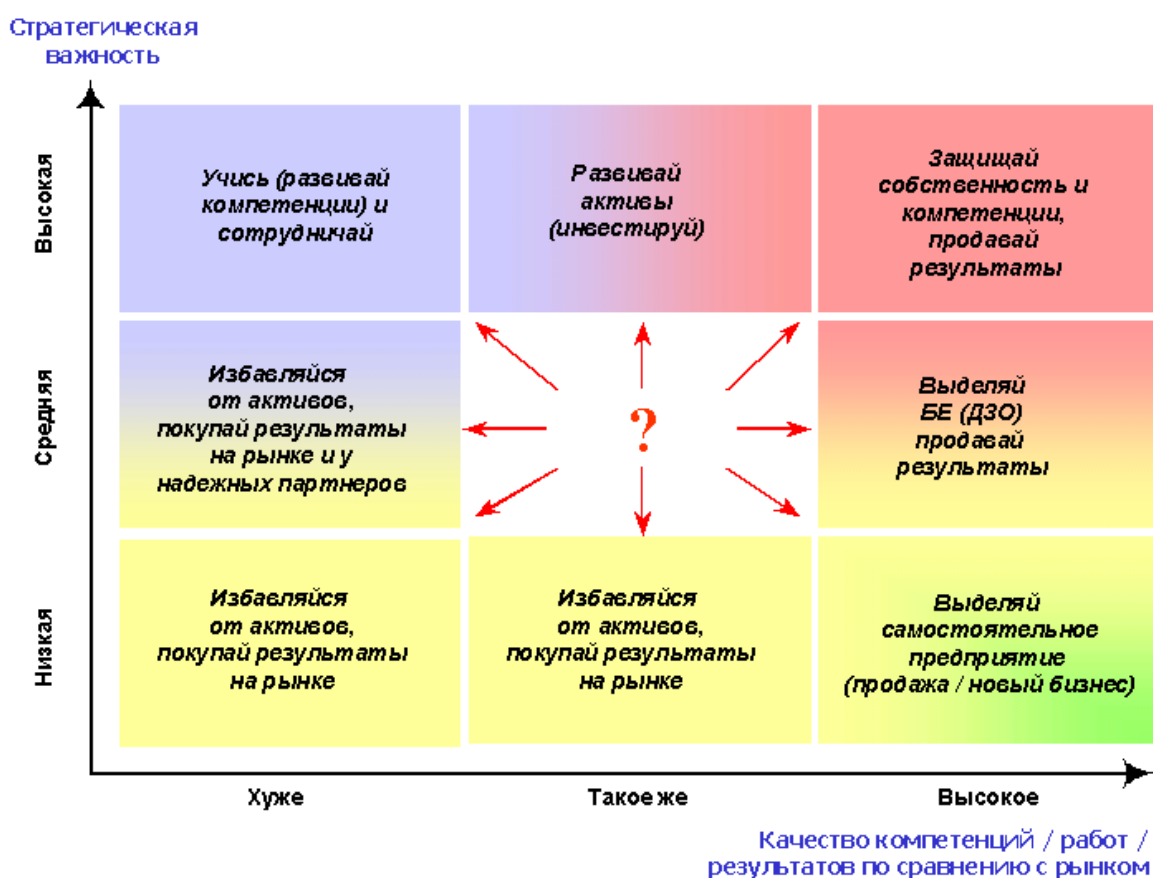
Разнесение производится по двум основным шкалам – "стратегической важности" и шкале соответствия объекта рассмотрения среднерыночному состоянию. Выделение именно этих

двух параметров для анализа имеет достаточно объемное макроэкономическое методическое обоснование, поэтому выпадает за рамки статьи, носящей информационно – прикладной характер.

В рамках прикладного применения "матрицы аутсорсинга" достаточно задаться вопросами:

- Насколько тяжелыми последствиями обернется немедленное исключение объекта/субъекта анализа из бизнес-системы? – для шкалы "стратегическая важность", и
- Насколько рассматриваемый объект/субъект анализа является монополистом по производимому результату в границах привычных рынков предприятия? – для шкалы "... по сравнению с рынком".

Ответы на эти, с виду простые два вопроса и дадут основу для разнесения объекта анализа по матрице.



Для описания практического применения матрицы, приведу две реальных истории. Первая история посвящена собственно причине разработки матрицы, о которой я задумался будучи на позиции исполнительного директора (а фактически – личного консультанта собственника) одного небольшого российского предприятия:

Владелец (В) недавно купленного машиностроительного заводика (порядка 600чел.) в небольшом районном центре (100 тыс.чел.) одновременно прикупил обанкротившийся и фактически простаивающий комбинат железобетонных изделий (ЖБИ) – в целях, так сказать, всегда иметь под рукой строительные конструкции, иже бо предполагал развитие и реконструкцию завода, модернизацию и строительство новых цехов. Да и бурный рост коттеджного строительства также предвещал спрос на изделия комбината.

Как водилось в советское время, комбинат ЖБИ в своем составе имел непропорционально мощную котельную, подающую, в том числе, тепло в дома местных жителей. Котельная имела стратегически важное значение, поскольку «отпаривание» изделий – это один из основных технологических процессов, без которого темпы производства Комбината увеличивались на порядок. Состояние комбината ЖБИ на момент его приобретения было плачевное – колонны-хранилища цемента застыли, их можно было только взрывать, всё оборудование и металлы, годные для сдачи в пункты приема, расхищены. Вообще на территории комбината можно было снимать фильм «Оборона Сталинграда» или «Грозный после контртеррористической операции». Проанализировав экономическое состояние и причины банкротства комбината В пришел к выводу, что основные потери комбинат понес от поставок тепла населению. Население и мэрия городка не имели денег на оплату "поставленных гигакалорий", и просто не платили - нечем. Посчитав на клочке бумажки свои ежегодные потери от неплатежей, и имея в виду огромную накопленную задолженность котельной за газ, В отдал приказ: «подачу тепла населению отключить!». Приказано – сделано. Городок начал замерзать (дело было зимой), страдания местного населения показывали даже в телевизионных новостях.

Реакция мэрии была элементарной до гениальности. Мэр направил гневное письмо в адрес В и к письму приложил текст Указа Президента об уголовной ответственности за отключение теплоснабжения населения в зимнее время.

Взвесив варианты, и оценив явную угрозу оказаться в «цугундере» (а мэр в прошлом возглавлял областную милицию), В издает следующее распоряжение: «теплоснабжение восстановить, передать котельную городу любым путем, долги оставить, будем гасить, технологический пар для комбината и его стоимость зачитывать налогами и готовой продукцией!». Приказано – сделано. Мэрия города на удивление легко приняла котельную на баланс и принялась договариваться с Газпромом.

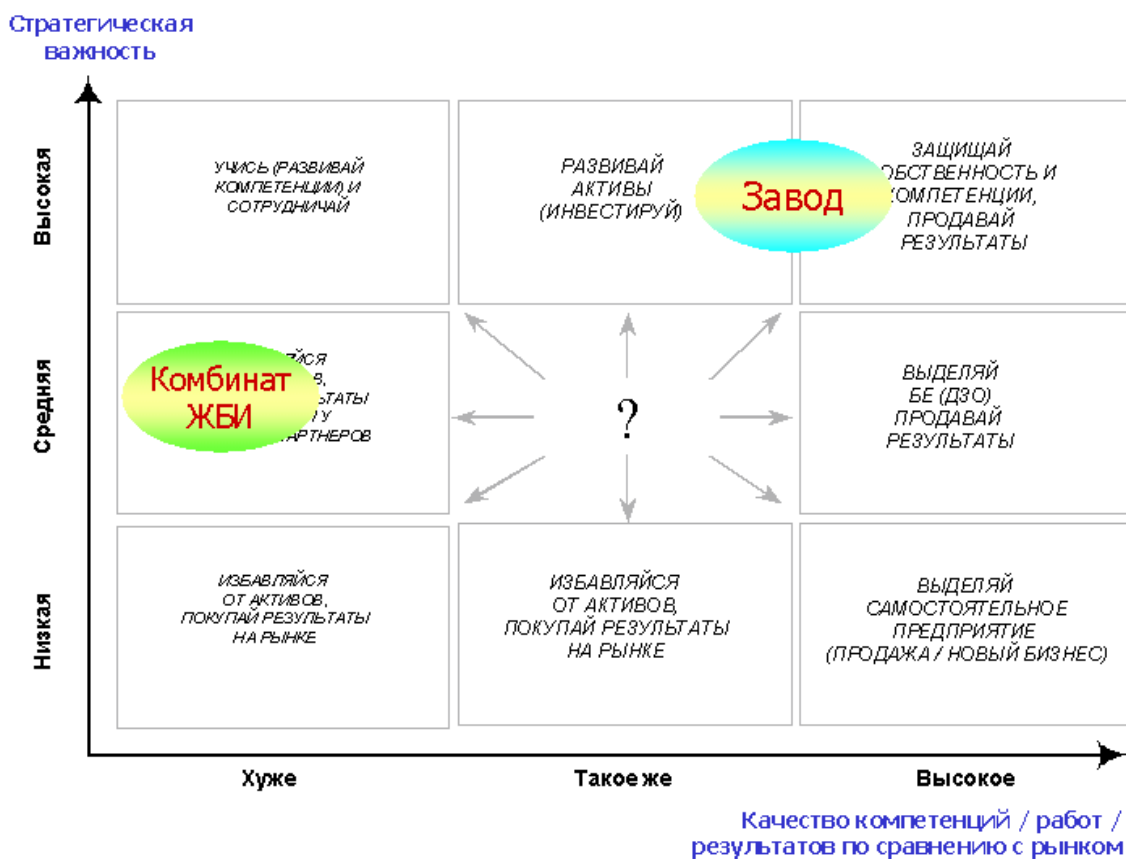
Два месяца В светился от счастья, вспоминая эту сделку: «Дурачки, взялись задохлое дело!!». Хотя радоваться особенно было нечему – отцы города с газовщиками

договорились о реструктуризации долгов достаточно быстро, и в целом восстановление комбината влетало в копеечку. А ровно через год, когда был произведен окончательный расчет по сделке - расчет за газ и стоимость комбината, когда комбинат начал выдавать ЖБИ в плановых объемах, пришло еще одно письмо от мэра города – стоимость технологического пара вырастает в 50 раз, зачетные цены на продукцию комбината не устраивают, готовой продукцией долги не принимаем, будьте любезны пар и долги оплачивать деньгами...

- Нет, уж это я вначале сказал "Э-э-э", а потом уж Вы, Петр Иванович!

Если рассматривать эту историю с применением матрицы аутсорсинга, то получается следующая картина:

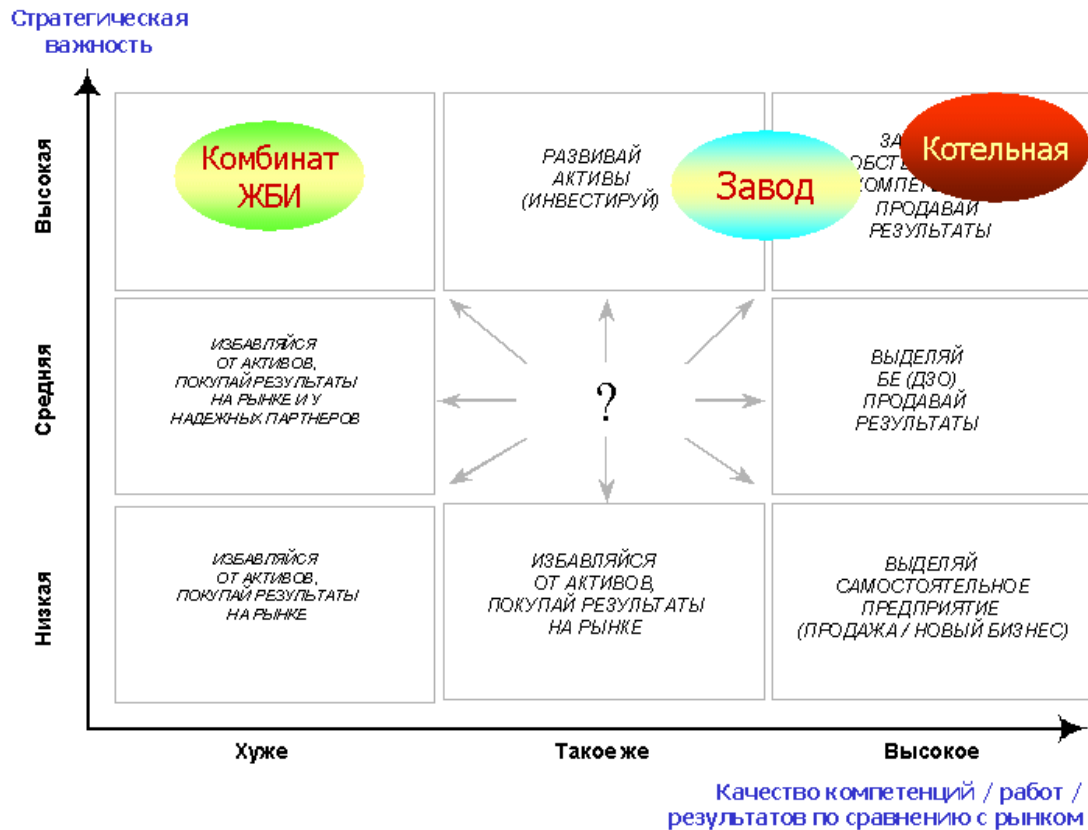
На момент покупки на матрице аутсорсинга завод и комбинат ЖБИ занимали следующие позиции:



Если завод представлял собой серьезную ценность как ключевой стратегический элемент бизнес-системы, то комбинат ЖБИ был не нужен. Несмотря на будущую гипотетическую потребность в ЖБИ, комбинат требовал серьезных вложений, а с учетом строительного бума

и развитости систем доставки стройматериалов не мог серьезно конкурировать с существующими производителями.

Когда же комбинат ЖБИ был куплен, ситуация изменилась. Фактически были куплены два направления деятельности – разрушенный комбинат ЖБИ и действующая котельная.

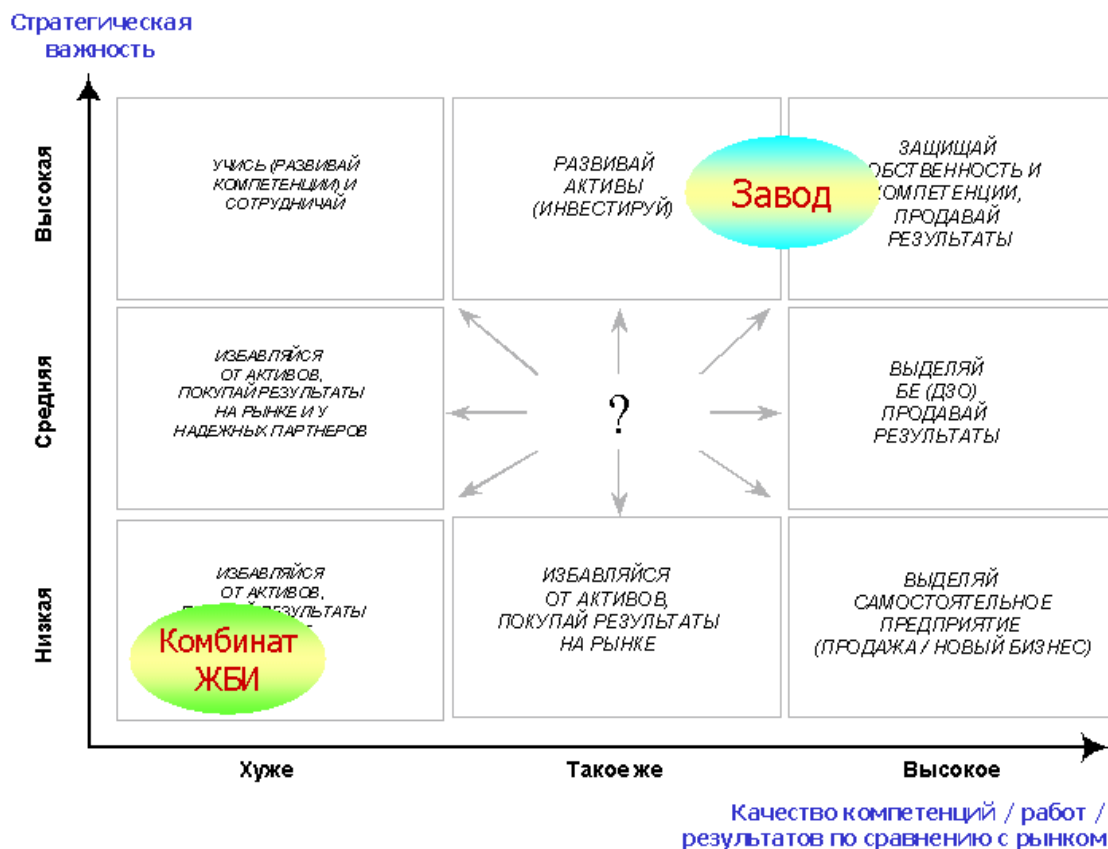


Если посмотреть на сложившееся распределение бизнесов /направлений деятельности, то можно увидеть что:

- Комбинат ЖБИ перешел в разряд деятельности с высокой стратегической важностью и низким уровнем конкурентоспособности – деньги вложены, и требуются еще большие вложения, персонал (компетенции) необходимо нанимать, обучать (создавать), продукцию надо еще создавать и научиться производить и т.д.
- Котельная комбината – фактически самостоятельный бизнес, отпускающий тепло многим потребителям, превратилась в стратегически важный элемент бизнес-системы, поскольку Комбинат без нее работать не может. Кроме того, эта котельная – монополист на рынке поставок тепловой энергии.

Таким образом, очевидно, что при реализации амбиций собственника, связанных с приобретением комбината ЖБИ, продавать котельную нельзя было ни в коем случае. Это – стратегическая ошибка.

В результате передачи котельной городу получилось следующее:



Комбинат ЖБИ после продажи мэрии котельной окончательно потерял привлекательность поскольку находится в стратегической зависимости от поставщика – котельной. Собственник потерял большие деньги на проведении этих операций, несмотря на то, что эти действия, на первый взгляд, весьма разумны и правильны.

Еще одной иллюстрацией применения матрицы аутсорсинга для анализа действий стала следующая широко известная в консультационных кругах история:

Один сверхсекретный и потому не называемый военный завод имел своей вспомогательной продукцией электрические бытовые плиты. Самые дешевые и кондовые, которые можно было встретить на кухнях квартир, только что сданных строителями с 60-х годов. Производство этих плит было поставлено на поток еще в 70-х, и завод отгружал их тысячами, вагонами – строители ценили их на непритязательность и дешевизну. Пользователи же не проявляли восторга по поводу этих "изделий", заменяя их на более продвинутые модели при первом же удобном случае.

Однажды, главный инженер завода, посетивший выставку бытовой техники, обратил внимание на итальянскую плиту, великолепно выглядывшую, имевшую всякие грили, подсветки, таймеры и прочие современные навороты. По сравнению с продукцией завода продукт итальянцев смотрелся как инопланетный корабль рядом с деревянной телегой, запряженной хромой слепой клячей.

На ближайшем производственном совещании Главный инженер заявил, что негоже лидеру отрасли (в области массового производства электрических плит – действительно лидер), заниматься производством железа, от которого потребитель отказывается при первой возможности: ни тебе дизайна, ни удобства - прошлый век, одним словом. Посему завод должен разработать и освоить производство новой модели бытовой плиты, взяв за основу понравившийся главному инженеру итальянский образец, который по этому поводу был куплен прямо на выставке и доставлен в кабинет Главного инженера.

Приказано – сделано. Итальянское чудо техники было разобрано до винтика, спроектированы детали и технологии, определены поставщики, обучен персонал, созданы опытные образцы и вовсю шла подготовка производственной линии, когда довольный Главный инженер представил собственникам новую модель продукции. Охи и ахи, восторги и гордость за свое предприятие....

Выглядело славно – современный дизайн, все возможные и невозможные навороты (местные Кулибины добавили свой инженерный гений и опыт своих жен для существенного улучшения функциональности), современные способы и расцветки окраски, точность и надежность, определенная военной приемкой, электрическая духовка, конвектор и гриль, газовые горелки под управлением электроники, термостаты и таймеры, компьютерное интеллектуальное управление ... В общем утерли нос макаронникам, да и производственные мощности заложены немалые – и рынок наш будет, и вложения окупятся – такое чудо техники произвели! Хоть на экспорт отправляй, классно и недорого, супер-пупер, всех затопчем!

Эйфория длилась полгода – пока производились попытки продать это «изделие». Потом наступило отрезвление и похмелье. Плиту не покупали. То есть усилиями сбытовиков, мотавшихся по всей стране, было реализовано штук 10. Склад готовой продукции ломился от плит, часть продукции хранилась под открытым небом, экстренное снижение цен и судорожная рекламная кампания не привлекли покупателей. Плиту не брали.

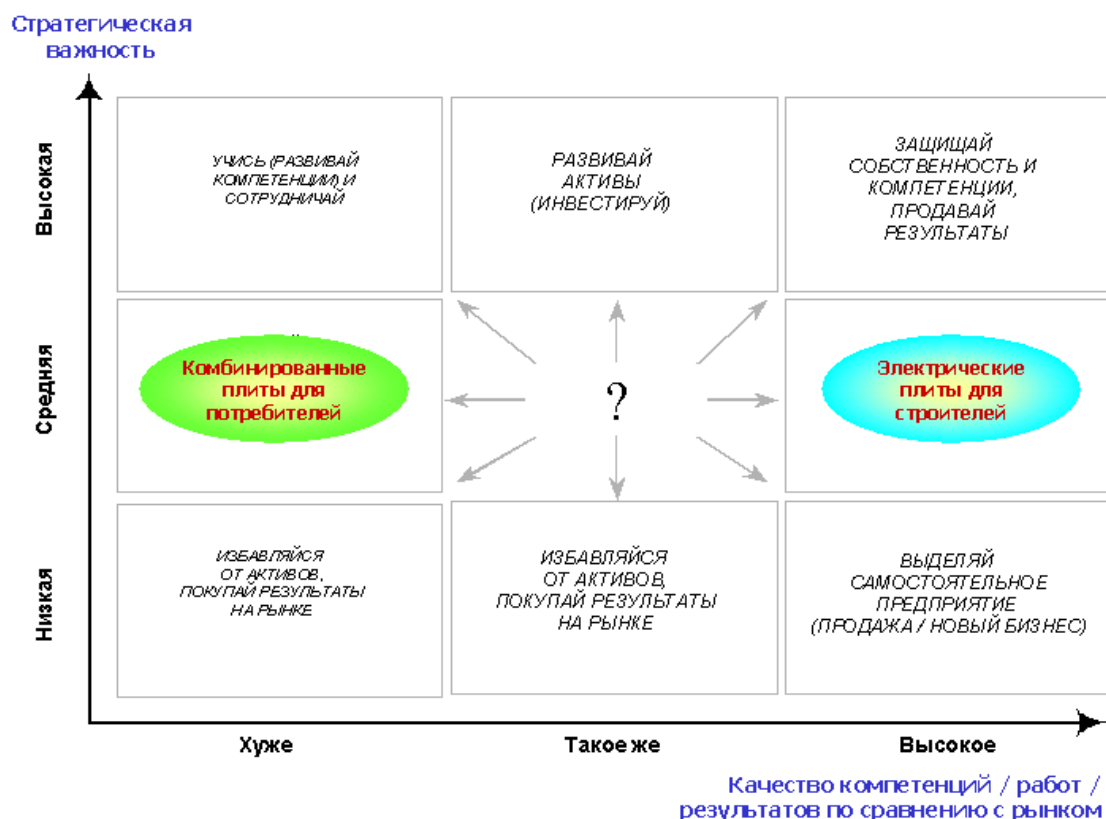
Действительно, кроме коттеджей и квартир «новых», где найдешь кухню с газовым и силовым электрическим вводом одновременно? А где есть - там предпочитают

импортные марки, которых на рынке представлено огромное количество, и купить которые можно, практически, везде – от Москвы до самых до окраин.

Кстати, линию 70-х, на которой производились старые плиты, передали смежнику – поскольку те просили помочь Христа ради, чем можно. Смежником к тому времени было налажено производство слегка модифицированной старой доброй электрической плиты для комплектования новых квартир – в массовом количестве. Вагонами до сих пор отгружают.

Результат: потеряны деньги на разработку и освоение новой продукции, утеряны технологические мощности и компетенции, обеспечивавшие лидерство предприятия.

Если посмотреть на матрицу по этим продуктам, то можно увидеть следующее:



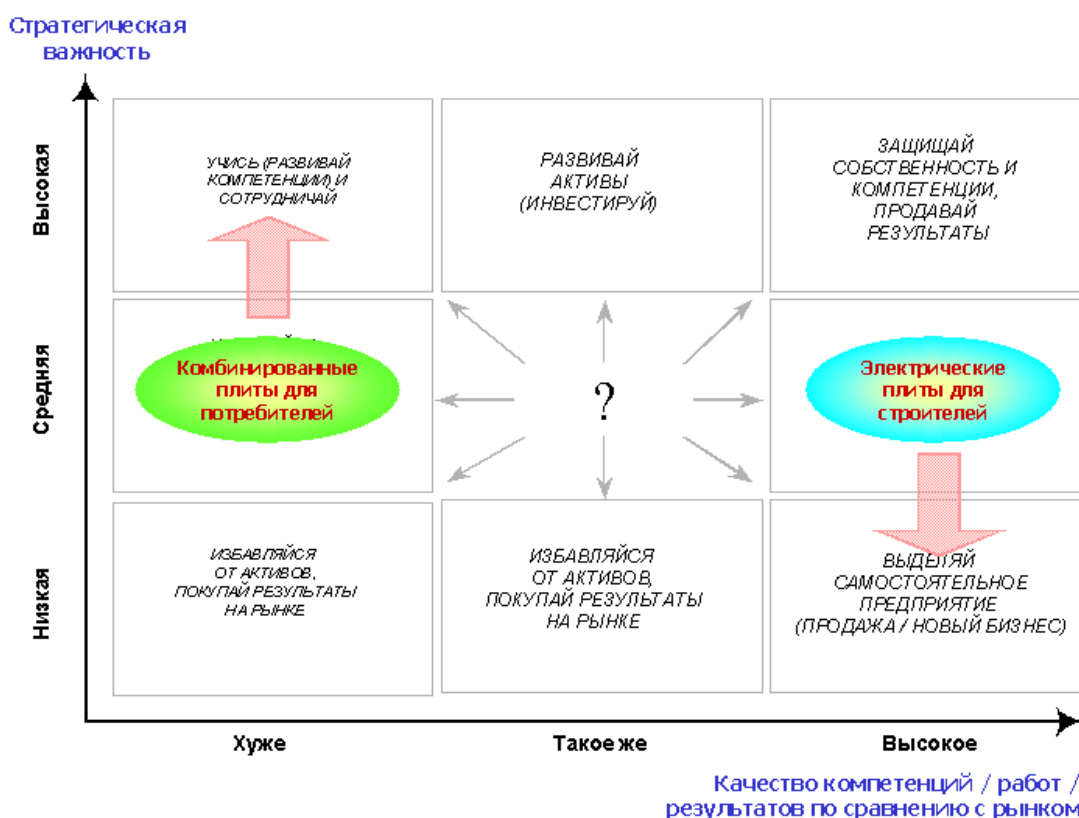
По старой электроплите, завод имел практически монопольное положение. Несмотря на ее несовременность и кондовость, строители закупали ее, поскольку должны были укомплектовать новые квартиры. И чем дешевле – тем лучше.

С выпуском новых плит, завод **поменял отрасль**. Если раньше он работал в отрасли массового строительства жилья, являясь монопольным поставщиком комплектации, то с выпуском новых плит, он вошел в высококонкурентную отрасль, на которой предпочтения потребителя определяются не ценой а маркой продукции, брендом.

Фактически, заводу нужно было выделять в самостоятельное производственное подразделение производство дешевых плит для строителей и «выжимать соки» из этого рынка, поскольку он был практически монополистом в этой области. При этом не было существенной необходимости модифицировать существующие линии – разве что для захвата всего российского рынка массового жилого строительства. Но это было бы уже темой инвестиционного проекта такой бизнес-единицы. А не завода.

В части новых плит, завод остановил и расформировал производство (благо оно не было основным), складские остатки распродал своим же работникам, поставил в собственном коттеджном поселке (пришлось перестраивать немного, ставить трехфазный ввод, но хоть так использовали) и предприятиях социальной сферы – заводских детских садиках, яслях, санаториях, и т.д.

Исходя из «матрицы аутсорсинга», в части новых плит, заводу следовало повысить ценность своей продукции, заключив альянс либо СП с иностранным производителем – носителем бренда и реализовывать свою продукцию под его / или с упоминанием его имени, через его сеть товаропродвижения. Основное производство позволяло проводить такие действия до тех пор, пока завод не смог бы сформировать рыночное предложение (имя, цена, узнаваемость, характерные особенности и т.д.), приемлемое потребителем.



Таким образом, на примере двух консультантских баек, показано, как может быть применена «матрица аутсорсинга» - простой и надежный инструмент принятия стратегических решений в отношении конфигурации и состава бизнес-систем.

Ну хорошо, хорошо, вначале Вы а потом уж и я сказал..... Э-э-э, сказали мы с Петром Иванычем ...