

**ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ В ТУРБУЛЕНТНОЙ
СРЕДЕ НА ПРИМЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЕВРО-ЛОКС»
В 1997–2020 ГОДАХ**

Я. Г. Кулета

ООО «Евро-Локс», Руда-Слёнска, Республика Польша

Была предпринята попытка представления ключевых факторов, определяющих особенности менеджмента компании «Euro-Locks» (Польша), и их возможных видоизменений в динамических условиях.

Фирма ООО «Евро-Локс» Польша (ЕЛП) была создана в 1997 г. Она является частью группы Lowe&Fletcher (L&F) – семейным промышленным бизнесом, который был основан в 1889 г. Группа состоит из двух подразделений: отдела замков и блокирующих систем, а также отдела пожарной безопасности.

Этическое кредо группы представляет собой определенный набор нематериальных ценностей, сформулированных пятью поколениями владельцев компании, является фундаментом деловой активности и позволяет уверенно планировать ее будущее.

Систему ценностей компании можно сформулировать следующим образом: действуем открыто и честно, относимся с уважением к другим, действуем осторожно и несем ответственность за свои действия.

В течение почти двух десятилетий ЕЛП превратился в одного из европейских лидеров по производству механических запирающих систем и замков. На сегодняшний день среднее месячное производство ЕЛП составляет от 1,0 до 1,8 млн замков и других изделий, поставляемых клиентам на территории Польши, Евросоюза, США, Российской Федерации и стран бывшего СССР.

Управление в условиях неопределенности и крайне высокой турбулентности. Перемены в пространственно-временной среде всех организаций, происходящие за последние годы, привели к тому, что подход к анализу управления производственными системами изменяется. Постоянное увеличение объема и скорости передвижения не только информации, но также капитала, людей, сырья, продуктов, между весьма отдаленными друг от друга точками земного шара привели к «резкому уменьшению значения пространства» как фактора, составляющего барьер для экономического роста. Время становится самым важным фактором, определяющим эффективность управления. Поэтому мы должны задаться вопросом: сможем ли мы в турбулентной среде провести анализ всех параметров процесса управления предприятием? Это представляется маловероятным.

Следовательно, управляющий промышленной организацией или какой-либо экономической системой прежде всего должен защитить свою интеллектуальную автономию. В среде ускорения темпа изменений, под ежечасным давлением средств массовой информации и процессов цифровизации, – это нетривиальная задача. Задача, которая ведет к необходимости анализа уже не байтов, а йоттабайтов (10^{24}) информации и бесполезного информационного шума.

Менеджер, работающий в сфере материального производства, должен мыслить глобально, реально оценивая значение социальной силы, корпоративной культуры, средств массовой информации, молниеносного развития промышленных технологий и взаимного влияния всех этих факторов. Чтобы избежать неопределенности, эффективный управленец должен умерить свой эгоцентризм, критически относиться к собственным идеям, уметь извлекать существенные выводы из противоположных

взглядов и понимать последствия своих решений. Данный подход дает возможность анализировать все аспекты деятельности компании и создавать гибкие операционные бизнес-модели, которые позволят ей выжить в нашем беспокойном мире.

Стратегический план – справочный анализ. В условиях быстрого роста стратегического контекста нельзя рассчитывать на создание конкурентного преимущества, основанного на долгосрочных, к примеру, десятилетних периодах планирования. Именно поэтому ELP внедрила ежегодный цикл разработки стратегий с трехлетним «Форсайтом» планирования, а также ежемесячный мониторинг изменений, происходящих в стратегической среде.

Очень простым и эффективным методом анализа этой среды является методика Веб-Майнинга, находящаяся в настоящий момент на начальном этапе извлечения «сырых» данных из веб-источников.

Стратегический план публикуется ежегодно, в июне и первоначально представляет текущее стратегическое положение предприятия на фоне плана предыдущего года и оценки его реализации. Основными его частями являются официальное заявление о стратегии и целях, анализ рынка, предлагаемые стратегические варианты и ключевые тактики, финансовый анализ плана и оценка реальной способности его реализации.

Анализ рынка – избранные фрагменты. *Ежемесячный контроль.* Главным источником ежемесячного контроля является наблюдение за изменением Индекса менеджеров по закупкам (PMI – Purchasing Managers Index). PMI – это индикатор деятельности в промышленной и строительной отраслях, а также в сфере услуг. Подындексы заглавного индекса в промышленной отрасли – это объемы производства, новые отечественные и экспортные заказы, невыполненные заказы, остатки готовой продукции, занятость, закупки, сроки поставок, остатки, а также цены на сырье, материалы, выпускаемую продукцию и деловые ожидания.

Компания систематически следит за польским, немецким, чешским и российским индексами. Германия является главным направлением польского экспорта, чешская экономика во многом сходна с польской, а Россия характеризуется неограниченным потенциалом роста. Индекс 50 обозначает, что индекс предыдущего месяца не изменился.

Пример изменения польского основного индекса PMI в период с января 2018 по сентябрь 2019 г. на основе разработанной автором модели отображен на рис. 1. Для Германии PMI ниже 50-ти появился впервые за более чем четыре года – в январе 2019 г., на два месяца позже, чем в Польше. Однако мы уже в августе начали сокращать закупки сырья и материалов, а также перестали набирать новых работников.

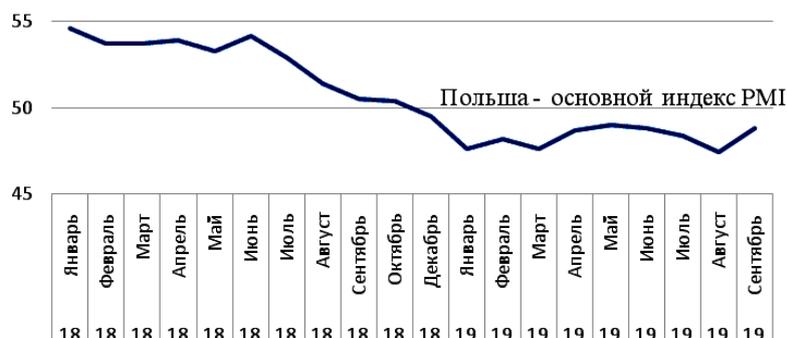


Рис. 1. Изменение польского основного индекса PMI

Основные стратегические ошибки маркетинга. Одним из «смертельных грехов» маркетинга является недостаточная сосредоточенность на рынке и его участниках [1]. Результат – нечеткое, а зачастую ошибочное определение рыночных сегментов и потребности клиентов. Для достижения успеха клиент должен быть в центре внимания производителя, который должен его понимать, осознавать его потребности и желания. В современном мире производители прежде всего пытаются «отобрать» новых клиентов у конкурентов и защитить свою территорию от «коварного нападения, без уведомления о войне». Процесс «завоевания» новых клиентов будет более эффективным, если использовать уникальные решения, которые не могут предложить конкуренты. Поэтому сегодня производители должны отказаться от убеждения, что найдется «остров, где туземцы ходят без обуви, и мы им эту обувь продадим».

Компания «Евро-Локс» работает в области В2В, что в значительной степени определило методологию установления целевых сегментов. На первом этапе происходила оценка переменных стратегической среды, разрабатывалось несколько различных профилей для каждого сегмента и оценивалась их привлекательность. В настоящее время только проверяется степень актуальности принятых в прошлом решений и переменных для анализа.

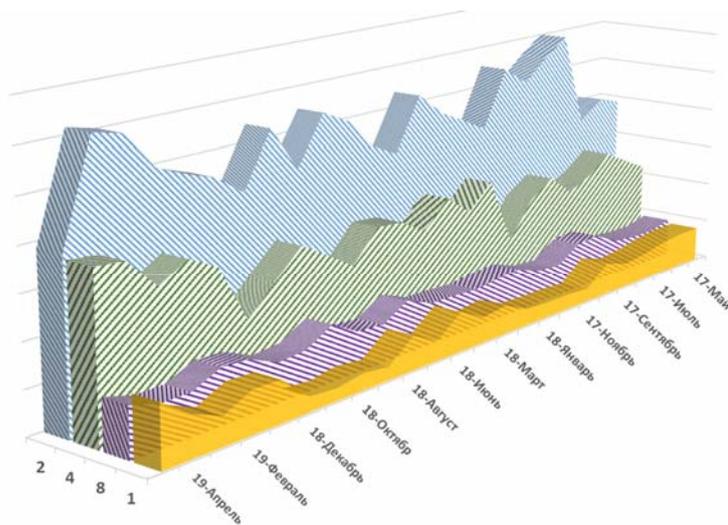


Рис. 2. Результаты продаж четырех стратегических сегментов из двенадцати, что составляет около 85 % от общего оборота за двенадцать месяцев (авторская модель)

Источник: собственная разработка.

Сезонность. Наиболее важной (рис. 2) является информация о сезонности продаж и спроса. Следовательно, нам необходимо проверять характер сезонности для каждого отдельного сегмента.

В результате сравнения сезонности сегментов (рис. 3–6) можно сделать предварительный вывод о том, что характеристики этих сегментов существенно отличаются друг от друга и игнорирование их влияния на спрос может привести к серьезным негативным последствиям для предприятия, а в крайнем случае – к банкротству.

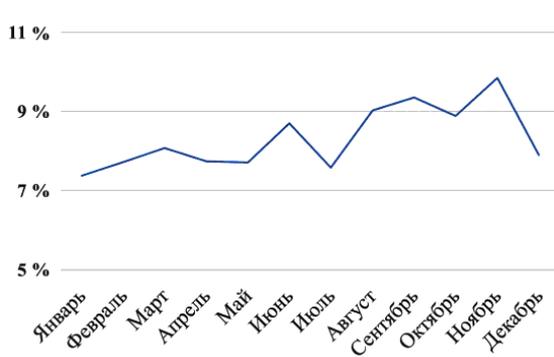


Рис. 3. Сезонность сегмента № 2

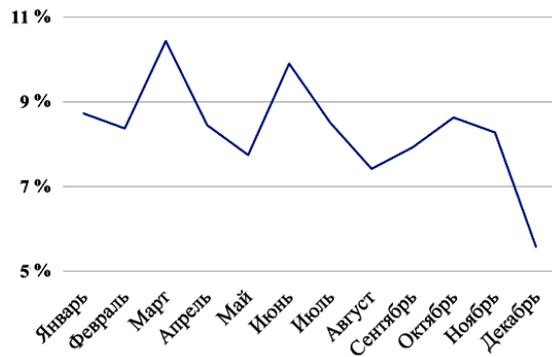


Рис. 4. Сезонность сегмента № 4

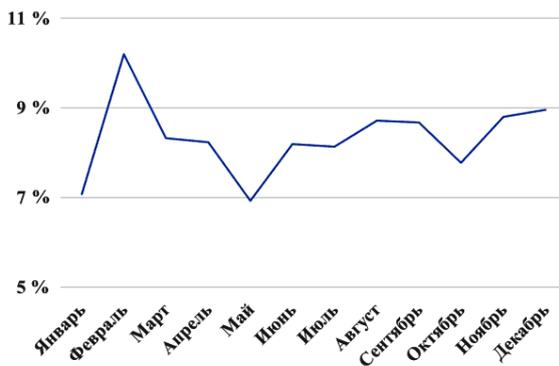


Рис. 5. Сезонность сегмента № 1

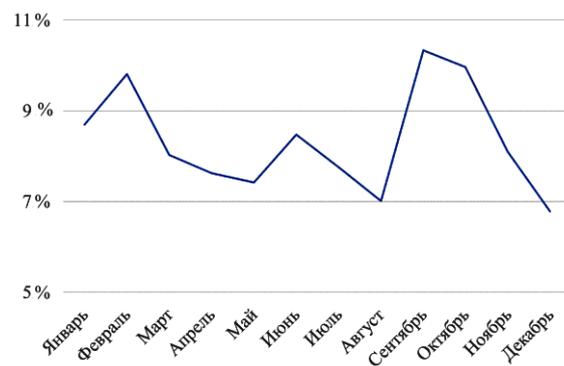


Рис. 6. Сезонность сегмента № 8

Коэффициент концентрации. Одним из методов представления концентрации различных явлений является принцип Парето 80/20. Данным принципом можно пользоваться для предварительного анализа различных факторов и попытки их упорядочения. Цифры 80 и 20 нельзя считать точными. Принцип в общем обращает наше внимание на ту часть населения, которая может представлять для нас особую важность. Например, распределение продаж для «Евро-Локс» составляют цифры 87/13 – 13 % клиентов приносит нам 87 % продаж. Это вполне объяснимо, поскольку компания работает на рынке B2B, где концентрация крупных клиентов значительно выше, чем на таких рынках, как, например, FMCG (товары повседневного спроса).

Рисунок 7 представляет посегментный характер продажи и ее сильную концентрацию в сегменте № 2. С одной стороны, это дает возможность использования экономии масштаба, но, с другой стороны, в случае возникновения кризисных явлений в экономике, может стать угрозой для существования компании. Итак, принятие стратегии диверсификации должно привести структуру продажи к более равномерному раскладу и повысить безопасность деятельности.

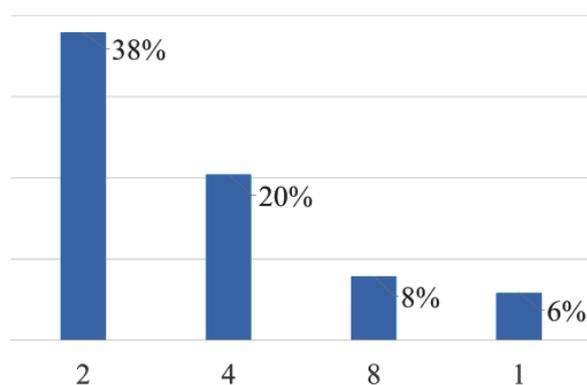


Рис. 7. Коэффициент концентрации по сегменту

Анализ будущего спроса. Основным элементом исследования спроса является оценочный анализ текущих переговоров BUN (Business Under Negotiation) и оценка шансов их коммерциализации. Анализ проводится в рамках четкой структуры и формы, данные для обработки собираются внешней торговой командой и разрабатываются директором по маркетингу и продажам. Отчеты BUN, представленные торговой командой в месячных циклах, состоят из трех основных частей: общая стоимость переговоров, стоимость заключенных контрактов и стоимость завершенных безуспешно переговоров.

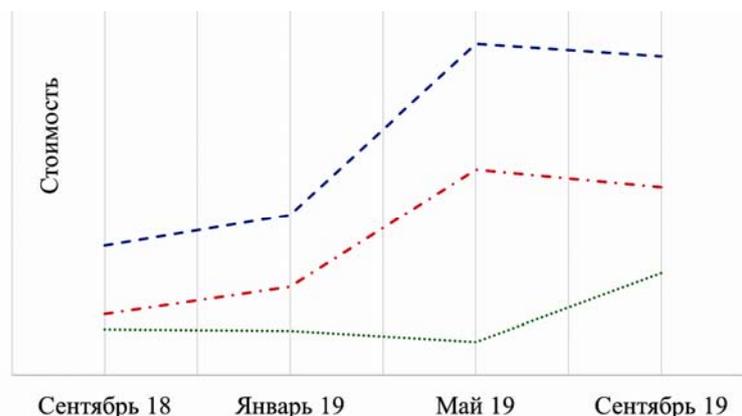


Рис. 8. Анализ стоимости текущих переговоров (BUN):
 – реализованная; -.-.- – ожидаемая; - - - – общая

Анализ стоимости текущих переговоров (рис. 8) позволяет оценить верность данных и спрогнозировать общий спрос в будущем как на конкретные рыночные сегменты, так и на отдельные группы продуктов. Отчет BUN содержит следующие данные: тип клиента – соседствующий, стандартный, регулярный, новый, единоразовый; ожидаемое количество, общая стоимость, целевой рынок, сегмент или подсегмент рынка, шанс успех, %, и др.

Анализ текущего спроса (рис. 9) проводится один раз в неделю. Первым шагом является выбор поставщика из зарегистрированных в системе. Анализируются данные за пять предыдущих недель, количество недель необходимого запаса, минимальное количество заказа, сроки транспортировки, поставки, буфер безопасности запаса, примечания к сезонности продукта и экономическую партию поставки.

В результате анализа получаем проект заказа – список компонентов, в 12-недельном формате. Недельный спрос – это среднее значение, рассчитанное на основе периода, указанного в модели.

код продукта: 24152/3288		brak w tygodniu: []		nadwyżka 30% w tygodniu: []		pokaz		Planuj wszystkie					
код анализ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
102/2009/43													
tydzień	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	1	2
liczba dni roboczych	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

код продукта	1242825/2490	szk.	r												
liczba planowana	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	
liczba zakaz. z rodzin	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
liczba z faktur	264,2857	264,2857	264,2857	264,2857	264,2857	264,2857	264,2857	264,2857	264,2857	264,2857	264,2857	264,2857	264,2857	264,2857	
liczba z faktur «RWP»	264,2857	264,2857	264,2857	264,2857	264,2857	264,2857	264,2857	264,2857	264,2857	264,2857	264,2857	264,2857	264,2857	264,2857	
rezerva dla dzieci	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
stan magazynu	1095	1630	1365	1100	835	570	795	795	795	795	795	795	795	795	
liczba zamowiona	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
plan dostawy						490	265	265	265	265	265	265	265	265	
stan koncowy	1630	1365	1100	835	570	795	795	795	795	795	795	795	795	795	
zapas minimalny	795	795	795	795	795	795	795	795	795	795	795	795	795	795	
brakuje	0	0	0	0	225	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
do zamowienia	490	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	
tydzień dostawy	48	49	50	51	52	53	1	2							

Рис. 9. Анализ текущего спроса – проект заказа

Пространство-материя. *Пространство* как категория управления «исчезает» и уже не является барьером для роста предприятия, которое умеет оптимизировать свою логистическую систему и гибко реагировать на перемены (рис. 10). Совместно с новыми подсистемами и постоянно развивающимися функциями логистики растет число названий и дефиниций в ее пределах: физическое распределение, бизнес-логистика, управление материалами, закупки и поставки, поток продукции, маркетинговая логистика, управление цепочками поставок, управление цепочками спроса и др. [2]. Однако основными логистическими функциями являются складирование, управление запасами, транспортировка и управление логистической информацией [3]. Эффективное, оптимизированное и гибкое управление пространством (логистикой) укрепляет конкурентные позиции предприятия.

Состав команды «Евро-Локс», близкое и дружеское сотрудничество с клиентами, собственная система ЭВМ (электронная обработка данных) и сокращение сроков поставок на внутреннем рынке до семи и менее рабочих дней привело к 80%-й доле в одном из наших стратегических сегментов.

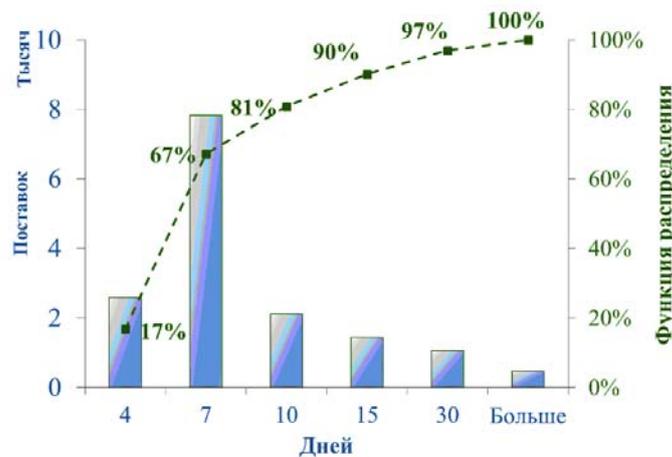


Рис. 10. Эмпирическая функция распределения поставок

Материя, доля и значение данного понятия в маркетинговом миксе постоянно снижается. Мы должны задать себе вопрос о том, сможет ли «размножение почкованием», маркетинг микса с 4P (Product – Продукт, Price – Цена, Place – Место, Promotion – Продвижение) до 5P (4P + People – Люди), до 6P (5P + PR-Publicity – Связи с общественностью), до 7P (5P + Process – Процесс, Physical Evidence-Физические доказательства), до 8P (7P + Partners – Партнеры) до 10P, 12P и так далее добавить предприятию и его клиентам еще какую-либо реальную ценность?

Человеческие потребности расположены в иерархичном порядке, в котором фундаментальное значение имеет физиология и безопасность, безусловно связанные с существованием материи и ее физическими признаками, такими как вес, объем, качество [4]. Таким образом, для «Евро-Локс» качество является интегральным элементом производства и ответственности за продукт.

Качество. Основанием для управления качеством в фирме «Евро-Локс» является Система менеджмента качества по требованиям ДИН ЕН ИСО 9001 (сентябрь 2015). Удостоверяющим органом данной системы является VdS Schadenverhütung GmbH – Кельн. Наша компания имеет сертификаты ГОСТ Р и Института точной механики (IMP) в Варшаве.

Опрос удовлетворенности клиентов (рис. 11) является одним из наиболее важных элементов системы. Сбор информации проводится командой торговых представителей в ходе периодических деловых визитов посредством стандартизированных анкет, подготовленных менеджером по качеству. В 2017 г. нами был запущен новый веб-сайт, который, к сожалению, не оправдал всех ожиданий клиентов, поэтому наш рейтинг упал ниже четырех баллов.

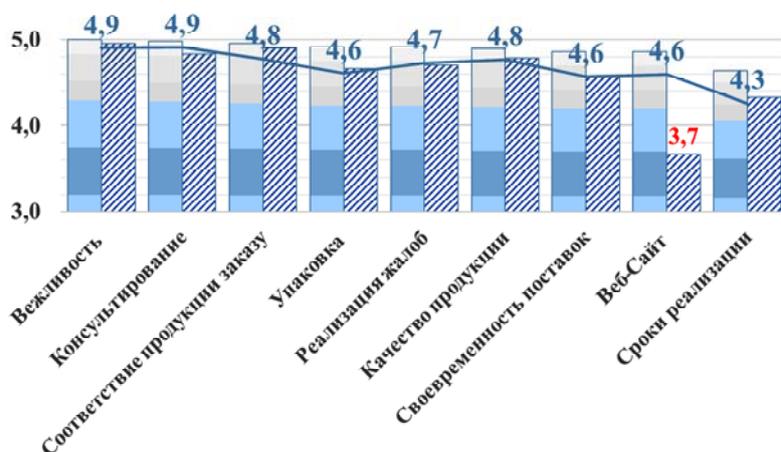


Рис. 11. Опрос удовлетворенности клиентов:
 ■ — 2016 год; ▨ — 2017 год; — — 2018 год

Время. Закон Паркинсона основан на трех принципах: человек с максимальной занятостью будет использовать все свое рабочее время; работники предпочитают иметь подчиненного, а не конкурента; работники взаимно создают себе работу. В этих заявлениях объясняется естественная тенденция к увеличению числа работников. Поэтому мы глубоко уверены, что время – это самая великая ценность в сегодняшнем мире и что хороший план, реализованный сегодня, гораздо лучше, чем идеальный план, который будет выполнен на следующей неделе. Таким образом, мы должны действовать так, чтобы быть эффективными сегодня и в ближайшем будущем.

Гибкая разработка – Система Эджайл. Основными принципами являются следующие убеждения: взаимодействующие люди важнее процессов; работающий продукт важнее документации; сотрудничество с клиентом важнее условий контракта; готовность к изменениям важнее первоначального плана.

В системе самым важным элементом является человек, он должен стремиться к лидерству, уметь формировать партнерские отношения с клиентами, быть генератором новых идей, уметь оценивать качество получаемой информации и абсорбировать ее.

Задача управляющего менеджера – это создать Эджайл – среду компании, фундаментальным компонентом которой являются люди. Управленец отвечает за создание коллектива, который будет уметь работать в режиме гибкой разработки. Коллектив должен получить возможность полного собственного гуманитарного и экономического развития. Роль менеджера в команде состоит в том, чтобы помогать людям расти, поощряя их энергию и интеллект наоборот использовать энергию и интеллектуальные ресурсы других. Такой обмен улучшает самооценку, укрепляет самосознание, а также способствует созданию атмосферы безопасности, уважения и доверия. Дорога управления – это коучинг против контроля.

Не менее важным элементом является создание системы IT-поддержки и внесение в нее первоначальной информации. Она должна быть «самообучающейся» и интегрированной с информационными потребностями фирмы и клиентов. Ключевым компонентом системы управления IT является автоматизированное управление продажами, логистикой и производством.

Сегменты целевой аудитории «Евро-Локс» на территории Российской Федерации. Ассоциации стран. Бренд с Польшей ассоциируют 71 % клиентов, 54 % респондентов ассоциируют бренд не с конкретной страной, а с Европой [6].

Источники. О компании узнали 44 % респондентов через выставки, 31 % респондентов узнали о компании через интернет, 19 % знали компанию по личному опыту и 6 % узнали о компании от менеджера [6].

Сотрудничество с компаниями. Среди клиентов и не клиентов 42 % респондентов сотрудничают с «Евро-Локс», 16 % – с ABLOY, 6 % – с GateLock, 6 % – с Mottura и 6 % – с SALTO [6].

Какая компания лучшая. Среди клиентов 87 % респондентов считают, что «Евро-Локс» является лучшей на рынке, но 7 % респондентов считают, что продукция Oskar и «Еврозамок» лучшая. Среди не клиентов «Евро-Локс» 36 % респондентов считают, что лучшей компанией является ABLOY, а 18 % – GateLock и Mottura. Лучшей продукцией фирм DORMA, SALTO и «Оката» считают 9 % [6].

Причины определения компании лучшей. Мнения, что продукция «Евро-Локс» лучшая по качеству, придерживаются 38 %, лучшая по цене – 33 %; лучшая по скорости доставки – 14 %, лучшая по материалу продукции – 9 %, лучшая по предоставлению гарантии – 5 % [6].

Ассоциации с брендом. Среди клиентов «Евро-Локс» у 50 % респондентов возникают положительные эмоции, 21 % респондентов ассоциируют бренд с качественной продукцией, 14 % респондентов ассоциируют бренд с надежной компанией и 7 % с профессионализмом и уверенностью в компании [6].

Достоинства компании «Евро-Локс». Клиенты перечисляли такие достоинства, как качество, индивидуальный подход, стоимость, качество материала, скорость доставки, скорость производства, ассортимент, механические замки и оригинальность модели и конструкции [6].

В статье была предпринята попытка представить ключевые факторы, определяющие особенности менеджмента компании «Евро-Локс», и их возможные видоизменения в динамических условиях. Были приведены примеры оптимизации аналитических методов, позволяющих получить объективную оценку ситуации в различных сегментах коммерческого пространства в условиях турбулентности, а также выдвинута гипотеза о важности для эффективного управления современным производственным предприятием человеческого фактора, стремления к гибкости мышления и анализа данных.

Л и т е р а т у р а

1. Котлер, Ф. Десять смертных грехов маркетинга / Ф. Котлер. – Алпина Паблишер, 2015.
2. Baker, Peter. The Handbook of Logistics and Distribution Management, by Kogan Page Limited, Sixth edition 2017, Kindle Edition.
3. Kotler, Philip. Principles of Marketing, Global Edition, Pearson Education Limited. Kindle Edition.
4. Maslow, A. H. A Theory of Human Motivation. Start Publishing LLC. Kindle Edition.
5. Parkinson's Law: Master time management and increase productivity (Management & Marketing Book 24). 50Minutes.com. Kindle Edition.
6. Выписка из отчета исследования, проведенного в первом квартале 2019 года ведущим российским консалтинговым агентством «Paper Planes-Москва» по заказу «Euro-Locks».