

## **Концепция оперативной концентрации или "завод-в-заводе"**

Игорь Захарченко

Руководитель внутренней консультационной группы Гродненского госуниверситета

### **Введение**

Майкл Портер (Michael Porter), определяет три основополагающих вида конкурентных стратегий:

1. Стратегия преимущества по издержкам
2. Стратегия дифференциации
3. Стратегия концентрации

Фирма, реализующая *стратегию преимущества по издержкам*, ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве. При помощи массового производства она может минимизировать удельные издержки и предлагать низкие цены. Это позволяет иметь более высокую долю прибыли по сравнению с конкурентами, лучше реагировать на рост себестоимости и привлекать потребителей, ориентирующихся на уровень цен.

Фирма, реализующая *стратегию дифференциации*, нацеливается на большой рынок, предлагая товар, который рассматривается как выделяющийся. Компания выпускает привлекательный для многих товар, который, тем не менее, рассматривается потребителями как уникальный в силу его дизайна, характеристик, доступности, надежности и т.д. В результате цена не играет столь важной роли, и потребители приобретают достаточную лояльность к товарной марке.

Фирма, реализующая *стратегию концентрации*, выделяет специфический сегмент рынка через низкие цены или уникальное предложение. Она может контролировать издержки посредством концентрации усилий на нескольких ключевых товарах, предназначенных для специфических потребителей, создания особой репутации при обслуживании рынка, который может быть неудовлетворен конкурентами.

Отклонение от реализации выбранной стратегии грозит фирме потерей конкурентного преимущества.

Сама идея оперативной концентрации достаточно проста и с древних времен используется в военной стратегии. Наступление по широкому фронту требует огромных ресурсов. В отсутствие таковых предлагается концентрировать усилия на главном направлении, наносить удар, и развивать успех. Как известно, на рынках конкурируют не корпорации, а заводы. Именно на уровне производства осуществляется создание того продукта, который впоследствии покупатель воспринимает как ценный и за который платит деньги.

Целью данной статьи является ознакомить читателя со стратегией концентрации на оперативно-производственном уровне корпорации. В условиях, когда наш бизнес теснят по всем направлениям и не впускают на глобальные рынки, реализация данной стратегии открывает российскому производителю новые возможности достижения конкурентного преимущества в стране и за рубежом.

### **Концепция оперативной концентрации (focused operations)**

Одной из наиболее эффективных типов производственно-операционных стратегий является стратегия оперативной концентрации. Эта стратегия сильна тем, что в основе ее лежит очень простая мысль: много операций требуют решения слишком большого количества зачастую противоречивых задач. Очевидным результатом этого становится неспособность решить эти задачи с необходимым уровнем успеха.

Большинство ранних работ на эту тему, было написано Викхэмом Скиннером (Wickham Skinner), профессором Гарвардской бизнес-школы, автором концепции "фокусированной фабрики" ('focused factory').

Скиннер опубликовал серию статей и книг, подчеркивающих роль производственных операций как конкурентного оружия в реализации бизнес-стратегий. Он утверждает, что

одним из путей достижения эффективной производственно-операционной стратегии является концентрация производства. Скиннер считает, что бизнес должен установить однородный и последовательный комплекс норм и правил для разнообразных элементов своих операций, который будет отвечать не только требованиям производственного процесса, но и требованиям маркетинга. Для того чтобы нормы и правила были согласованными и последовательными, необходимо признать наличие естественных противоречий и компромиссов. От производства требуют гнаться сразу за такими “зайцами” как низкая себестоимость, высокая скорость и надежность поставки, высокое качество и гибкость. Единое производство, утверждает Скиннер, не способно продемонстрировать наивысшие результаты по всем параметрам одновременно. В своей статье *The Focused Factory* Скиннер описал свои наблюдения за разнообразными отраслями американской промышленности в начале 70-х годов. Он обнаружил, что большинство предприятий пыталось решить слишком много задач одновременно и в результате этого не смогло достичь желаемых результатов. Он сделал вывод, что предприятие, сконцентрированное на выпуске узкого ассортимента продукта, нацеленное на удовлетворение потребностей конкретного сегмента рынка, должно значительно превосходить по показателям производство, которое пытается решать более широкий спектр задач. Оборудование, системы и процедуры, необходимые для решения более ограниченного спектра задач для менее разнородной группы клиентов, способно привести к сокращению издержек (особенно накладных). Но, что еще более важно, такое производство способно стать элементом кокурентного “вооружения”, который благодаря своей специализации обеспечивал бы выполнение конкретных маркетинговых задач. Концентрация по Скиннеру - это когда каждое производство производит, обслуживает и/или использует ограниченный, конкретный и управляемый набор продуктов, технологий, объемов и рынков и в связи с этим структурирует свои нормы, правила и обеспечивающие системы. Это делается для того, чтобы производство сосредотачивалось на выполнении одной **явной** задачи, вместо разнообразных непоследовательных, противоречивых, и **неявных** задач.

### **Стратегическая концентрация**

Существует условное деление управления на стратегический (корпоративный), оперативный (бизнес) и тактический (продуктовый) уровни. Каждый из этих уровней выполняет свои задачи, реализуя свои стратегии.

Хотя цель настоящей статьи рассмотреть идею концентрации применительно к оперативно-производственному уровню, имеет смысл кратко рассмотреть последние тенденции в области корпоративных стратегий.

С начала 90-х годов в мире наблюдается процесс, прямо противоположный тому, который происходил до этого и назывался корпоративной диверсификацией (просьба не путать с продуктовой диверсификацией).

Корпорации, которые до сих пор пытаются одновременно управлять разнородными предприятиями, обслуживающими такие рынки как, например, электроника, гостиничное хозяйство, машиностроение, и т.д. жестоко наказываются фондовыми рынками по всему миру. Так, например, в январе 1997 американский гигант PepsiCo был вынужден объявить об отказе от работы на рынке быстрого питания. Помимо изготовления напитков и закусок, PepsiCo владела Pizza Hut, Tacco Bell, и KFC (Kentucky Fried Chicken). Биржевые аналитики отнеслись к этой новости благоприятно. Предыдущая структура корпорации ставила их в тупик, поскольку аналитикам сложно оценивать потенциал диверсифицированной корпорации. Ресторанный бизнес оценивается преимущественно по его способности генерировать наличность, тогда как производство упакованных продуктов, таких как напитки и закуски, оценивается в зависимости от их доходности. К тому же любой анализ основан на сравнении, и когда PepsiCo стала более концентрированным конкурентом Coca-Cola, работа аналитиков облегчилась, и усилилось их положительное влияние на инвесторов.

Традиционно считается, что диверсифицированные конгломераты имеют два основных преимущества. Во-первых, они позволяют менеджерам извлекать денежные средства из безопасных подразделений корпорации и инвестировать их в растущие производства с хорошим долгосрочным потенциалом. Во-вторых, когда портфель компаний хорошо сформирован, то спад результативности одного предприятия компенсируется ростом других (управление жизненными циклами).

К сожалению, высокоразвитые глобальные рынки капиталов, позволяющие инвестору принимать собственные решения относительно того, куда они, хотя и инвестировать, а также удлинение жизненных циклов, подрывают оба приведенных выше аргумента за корпоративную диверсификацию. Сегодня в моде целеустремленность, простота и конкретность. Если внимание корпоративного руководства сфокусировано на одном сегменте рынка, то считается, что они скорее добьются именно того, что требуется рынку. Исследование успешных процессов слияний и приобретений ввело в теорию бизнеса такое понятие как “родительство” (*parenting*). Упрощенно, корпоративный штаб начинает внимательно приглядываться к своим заводам (сервисам) и определять, которые из них родные, а которые нажиты на стороне или появились каким-то непонятным образом. Определив пасынков, их готовят к продаже и подыскивают таких родители, которые их с любовью примут в свою семью и, что самое главное, заплатят хорошие деньги. Признаки такого подхода наблюдаются последнее время и у российского государства, осуществляющего приватизацию.

В результате так называемого “первого передела собственности” в пост-советской России появились “олигархи” и гигантские диверсифицированные корпорации и холдинги. Корпоративной диверсификации в России помимо прочих способствует, на мой взгляд, два основных фактора. Первый – это острый дефицит грамотных управленческих кадров, приводящий к их концентрации в корпоративном штабе. Второй – это недоразвитость фондового рынка, когда инвестор не способен формировать и управлять своим собственным портфелем акций, а вынужден покупать акции диверсифицированных гигантов.

Августовский кризис обозначил новый этап развития российского корпоративного мира и начало “второго передела собственности”. По мере выхода российских производителей на глобальные рынки и наращивания сопротивления импорту на внутренних подходе к концу время многопрофильных гигантов. На этом этапе российские гиганты, уцелевшие от банкротства, “обменяются” производствами, создадут более однородные портфели и потребуют от своих предприятий транслировать цели стратегической концентрации на оперативно-производственный и продуктовый уровень.

### **Оперативная и продуктовая концентрация**

Давайте спустимся с корпоративного уровня на оперативный и тактический, где происходят конкурентные битвы, создаются ценности и делаются деньги.

Если выгоды оперативной концентрации так высоки, давайте зададим себе вопрос, каковы причины того, что не все производственные операции концентрированы? Хилл (Hill, 1984) определяет следующие причины:

1. Маркетинговые стратегии требуют от производства такого ассортимента продукта или услуг, что практически неизбежные противоречия и компромиссы приводят к усложнению, путанице и неразберихе.
2. Производством чаще всего управляют специалисты, чаще всего технологи. В отсутствии ясных оперативно-производственных стратегий руководители-специалисты ведут себя суб-оптимально, то есть осуществляют поведение, которое является оптимальным с их собственной точки зрения, но вредит корпорации в целом. У нас это называется разобщенностью и ведомственным подходом, Запад использует термин “сегментализм”.

3. В отсутствии ясной конкурентной стратегии, руководители часто пытаются продемонстрировать одинаково хорошие результаты по всем существующим параметрам. Они пытаются наступать по широкому фронту вместо концентрации удара на главном направлении и развитии успеха (в то время как нас бьют именно так).
4. Оказавшись в кризисной ситуации, производственники ищут панацею, веря в то, что существует единственное решение для всех проблем всех производств, тогда как необходимо искать решения, подходящие к каждой конкретной ситуации.

В дополнение к существующим на пути оперативной концентрации барьерам имеется целый ряд факторов, которые отклоняют производство от ясно установленного направления.

1. *Существенная динамика рынков.* Пока мы концентрируем операции на нужном направлении, рынок уходит из-под удара. Например, в начале столетия одна фирма доминировала на североамериканском рынке производства льда для домашних хозяйств. Они развили чрезвычайно успешную и высоко концентрированную систему производства и дистрибуции, но оказались бессильны перед технологическим прогрессом – домашний холодильник выбил их с этого рынка.
2. *Рост производства.* Когда производство растет и перенацеливается на выпуск больших объемов продукции, это всегда ведет к потере концентрации.
3. *Новые продукты и услуги.* Многие компании, разрабатывая новые продукты или услуги, считают, что их должны производить существующие структуры и мощности. Наблюдается соблазн загружать производство без тщательной проработки специфических требований данной продукции, а также оценки достоинств (и издержек) введения нового производства. Проблема заключается в том, что именно самые успешные производства загружаются заданиями по производству новых продуктов, даже, если успех производства происходит именно из оперативной концентрации.

Скиннер утверждает, что хорошо сконцентрированное предприятие отличается своим вниманием к пяти ключевым параметрам производственных операций. Эти параметры представляют собой удобное средство анализа и оценки состояния любых операций, осуществляемых производством. Это:

- Возраст и разнообразие используемых производственных технологий
- Тип и спектр требований, предъявляемых рынком
- Ассортимент и объемы производимых продуктов/услуг
- Единообразие и распространенность используемых стандартов качества
- Спектр “основных задач”, решаемых производством.

### **Концепция “концентрированных производственных систем” или “завод-в-заводе”**

Поскольку создание специализированных заводов не всегда осуществимо, необходимо или желательно, в качестве практически реализуемого варианта Скиннер предлагает в рамках существующего завода создавать “концентрированные производственные системы”.

Скиннер считает, что фирмы должны научиться концентрировать каждое производство на ограниченном наборе продуктов, технологий, объемов и рынков. Так каждому концентрированному производству присваивается уникальный набор производственных задач, соответствующих конкурентной стратегии фирмы. Он считает, что такая система помогает менеджерам сократить сложность и достичь согласованности, однородности и последовательности производства. Сложность производственной системы сокращается

путем присвоения ей ограниченного набора производственных задач, а согласованность, последовательность и однородность достигается путем принятия структурных и инфраструктурных решений, обеспечивающих выполнение этих задач. Простота и однородность производственных систем способствует повышению конкурентного положения фирмы на рынке. В условиях, когда конкретное производство вынуждено разрешать конфликты между множеством противоречивых параметров или обслуживаемых рынков, Скиннер предлагает систему “завод-в-заводе” (ЗВЗ), в которой “...существующее производство разделяется как организационно, так и физически... Каждый ЗВЗ располагает своими собственными мощностями, которые оно может концентрировать на конкретных производственных задачах, используя свои собственные подходы к управлению рабочей силой, управления производством, организационной структуре и т.д.”

Принимая решение сконцентрировать операции, особенно по производству дополнительного по отношению к существующему ассортименту продукта (услуги), необходимо четко осознавать, что отныне речь будет идти о совершенно новых производственных операциях. Непонимание этого серьезно подрывает эффективность операций.

Концепция ЗВЗ появилась как практический ответ, позволяющий организации извлечь выгоды концентрации без существенных затрат на организацию самостоятельных производств. Физическая сепарация продуктов/услуг позволят организовать оперативные рабочие группы, системы контроля и управления, стандарты качества и т.д. Кроме того, данный подход облегчает надзор, мотивацию и учет.

### **Типы концентрации**

Очевидно, что стратегию оперативной концентрации достаточно сложно реализовать. Для того чтобы лучше понять процесс осуществления оперативной концентрации, необходимо ознакомиться с тремя наиболее общими типами концентрации и проанализировать преимущества и недостатки каждого из них. Это позволяет выбрать конкретные подходы к концентрации для каждой конкретной организационной ситуации. Впрочем, необходимо иметь в виду, что помимо перечисленных ниже, существуют и другие типы оперативной концентрации.

#### **1. Концентрация по объему.**

Иногда технологические процессы подвержены влиянию различных параметров объема. В таких случаях примером оперативной концентрации становится организационное разделение производства на крупносерийное и мелкосерийное. Например, в типографии производственные участки организуются по принципу крупно тиражные - мелко тиражные.

#### **2. Концентрация по технологическому процессу**

В этом случае основой оперативной концентрации становится технологический процесс. Это позволяет организации сосредоточиться на существующем опыте и технологических знаниях. На протяжении жизненного цикла производственной/сервисной системы преимущества, обеспечиваемые процессной концентрацией, будут изменяться. В начале производства и по мере его роста, приобретение технологического опыта особенно важно, однако по мере стабилизации объемов стабилизируется и сам технологический процесс. Концентрация на технологическом процессе становится вновь актуальной, когда объемы производства сокращаются, и организация начинает думать как перенацелить свои производственные операции. Кстати, многие фирмы часто предпочитают закрывать производство, нежели перенацеливать его. Примерами оперативной концентрации на технологическом процессе являются опытные и экспериментальные цеха или участки.

#### **3. Концентрация на продукте/рынке**

Производство организуется исключительно для того, чтобы удовлетворять конкретные требования конкретного рынка или сегмента. Концентрируя производственные операции на продукте/рынке необходимо оценить, каковы основные критерии завоевания покупателя и, исходя из этого, организовать конкурентоспособное специализированное производство. Ярким выраженным примером такого подхода являются ателье индивидуального пошива одежды или обуви. В Канаде существует клиника, которая только тем и занимается, что вырезает грыжи, вся организация этой клиники нацелена на производство именно этого продукта, а слава и успех этой клиники настолько велики, что люди со всего мира приезжают туда, чтобы сделать эту несложную операцию.

### **Интеграция маркетинга и производства**

Одной из сложнейших задач в управлении предприятием является обеспечение соответствия производства разнообразию предъявляемых маркетингом требований. Когда требований много и они противоречивы, производственники самостоятельно оценивают относительную важность таких параметров как качество, цена, скорость поставки и гибкость, и делают то, что им удобно, выгодно и легко выполнимо. Рынки предъявляют трудно выполнимые требования: минимальная цена при широчайшем ассортименте, высокой скорости поставки, в небольших объемах и с максимальным качеством.

Управлять такими задачами очень сложно. Менеджеры-производственники сталкиваются с необходимостью создания таких операционных систем, которые должны удовлетворять сложный комплекс требований. Возникает явная опасность того, что завод, чья работа не сосредоточена на ключевых производственных задачах, необходимых для успешной конкуренции на каждом из его разнообразных рынков, потеряет конкурентоспособность. Таким образом, необходимо не просто специализировать производство, а разрабатывать такие производственные системы, которые одновременно соответствовали бы разнообразным маркетинговым требованиям и при этом сохраняли бы свою конкурентоспособность.

Шеу и Лафлин (Sheu and Laughlin, 1996) описывают возможности интеграции маркетинговой и производственной функций, открываемые концентрацией производственных систем. Аналогично управлению производством, считают они, управление маркетингом сталкивается с практически неразрешимыми задачами удовлетворять разнообразие потребностей клиента. Разнообразные потребности клиента составляют основу конкурентных требований к производству. Таким образом, и производственный и маркетинговый менеджмент борются с одной и той же проблемой только с разных позиций.

Маркетологи сражаются с разнообразием требований клиента точно так же, как производственники сражаются с требованиями маркетологов, предъявляемых к производству.

Более тщательный анализ показывает что конкурентные стратегии (лидерство по затратам, дифференциация и концентрация) подпадают под концепцию концентрации Скиннера – производство либо концентрированно делает что-то лучше других (лидерство по затратам), либо сосредоточено на производстве чего-то, что никто иной не делает (дифференциация). Если признать, что стратегические проблемы, как производства, так и маркетинга схожи, то следует признать, что и решать эти проблемы можно интегрировано.

Выбор основной конкурентной стратегии позволяет интерпретировать производственную концентрацию в более широком контексте конкурентной стратегии фирмы. Например, фирмы, реализующие маркетинговую стратегию “*дифференциации*”, должны располагать производственными организациями, привязанными скорее к конкретным продуктовым линиям, нежели к производственным технологиям. Производственные задачи должны концентрироваться и достигать большей гибкости, кратчайшего срока поставки и более высокой степени инновации и сохранять при этом наименее капиталоемкий процесс.

С другой стороны, фирмы с маркетинговой стратегией, ориентированной на “*лидерство по затратам*” должны применять более совершенные производственные процессы для, как

правило, больших объемов стандартных продуктов. Здесь на первый план выходит интеграция производственной и маркетинговой функции.

### **Достижение оперативной концентрации**

Обычно довольно рискованно предлагать способы решения проблем в таких сложных ситуациях, которые требуют применения стратегии оперативной концентрации. Каждый потенциальный кандидат имеет уникальный набор обстоятельств, предубеждений и ограничений. Любое обобщение опасно. Не смотря на это, основополагающие принципы и подходы существуют. Обычно процесс достижения оперативной концентрации состоит из следующих этапов:

1. Разработка ясного (краткого) заявления о корпоративной цели и стратегии.
2. Трансляция этих целей и стратегий в оперативное заявление, отвечающее на такой вопрос, как, например, “В чем система поставки нашего продукта должна превосходить конкурентов на этом рынке?”
3. Тщательное исследование каждого элемента производственных операций.
4. Определение критериев концентрации.
5. Определение измерителей степени концентрации.
6. Формирование оперативно-производственной концентрации.
7. Осуществление организационных изменений
8. Осуществление маркетингово-производственной интеграции

Большая конкретизация проблемы оперативной концентрации, чем приведенная в данной статье, может стимулировать предприятия заняться самолечением и может навредить. А консультантам и специалистам я рекомендую дополнительно прочитать следующие работы:

1. Skinner, W. (1974) “The Focused Factory”, Harward Business Review, May-June.
2. Hill, T., (1993) ‘Manufacturing Strategy’, MacMillan, Chapter 5.
3. Hayes, R.H. and Wheelwright, S.C., (1984) ‘Restoring our Competitive Edge’, Wiley, pp. 110-117.
4. Sheu C. and Laughlin J.L. (1996) Integrating Marketing and Manufacturing Functions through Focused Manufacturing Design. *Integrated Manufacturing Systems* 7/6 pp. 16-23

---

*При написании данной работы помимо приведенных в конце источников, я использовал свои лекционные записи по предмету Операционная стратегия который в 1999 году читал профессор Найджел Слэк (Nigel Slack), Бизнес-школа Университета Варвика (Warwick Business School), Великобритания. Пользуясь случаем, хочу еще раз его поблагодарить за знания, которые оказались гораздо более применимы к российским условиям, чем мне казалось в то время.*