


Тема
номера

КОНКУРЕНТО-
СПОСОБНОСТЬ
МЕНЕДЖМЕНТА

ОТ ПЕРЕСТРОЙКИ МОЗГОВ К ПЕРЕСТРОЙКЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ



Процесс выращивания конкурентоспособного менеджмента подобен шахматной партии. В этом процессе есть дебют, миттельшпиль (середина игры) и эндшпиль. Как и в шахматах, здесь всегда высок риск поражения. Зато выигравший получает главный приз — свое место на международном рынке.

**Андрей
МЕДВЕДЕВ,**
исполнительный
директор
ГК «Промышленные
силовые машины»

Не только вступление нашей страны в ВТО, но и активная экспансия иностранных конкурентов на российский рынок уже сегодня стала серьезной угрозой для машиностроительных предприятий, к числу которых принадлежит наша компания. Семь лет назад, когда мы только выходили на рынок, между продукцией российского и импортного производства была гигантская ценовая разница: например, цена дизель-генератора

«ПСМ» мощностью 100 кВт была в 2,5 раза ниже стоимости электростанции аналогичной мощности производства, скажем, FG Wilson. Это давало нам возможность активно развиваться, конкурируя с такими же, как мы, российскими производителями с равными, а иногда и с большими, возможностями роста.

Сегодня рыночная ситуация сложилась таким образом, что ценовой зазор между российским и импортным оборудова-

нием фактически исчез, и это ставит российские предприятия лицом к лицу с их иностранными оппонентами. Очевидно, что после вступления России в ВТО конкурентная борьба отечественных производителей с иностранными становится еще более жесткой.

В такой обстановке большинство наших предприятий средней руки просто пасует: сворачивает производство и начинает заниматься продажей импортной техники. Недавний пример: тендер на поставку мегаваттного энергокомплекса для птицефабрики. Среди требований — двигатель Volvo Penta в качестве основного компонента. Для нашей компании, казалось бы, это отличный шанс, ведь мы — крупнейший партнер Volvo Penta в России. Но после вскрытия конвертов оказалось, что наше предложение далеко не уникально: в тендере участвует еще несколько отечественных компаний со своей продукцией, и у всех — электростанции на базе двигателя Volvo. Когда мы провели анализ ситуации, выяснилось, что одни предлагают под своей маркой итальянские генераторы, другие — китайские. Цена во всех вариантах примерно одинаковая. Удивительно, всего три-четыре года назад эти компании действительно занимались производством. А сегодня получается, что гораздо проще привезти готовое импортное оборудование и наклеить свой логотип, чем произвести свое.

В чем причина таких перемен? С одной стороны, многие выбирают путь наименьшего сопротивления в сложной рыночной ситуации, с другой, — не готовы и не способны перестроить бизнес-процессы, чтобы оставаться успешными и

конкурентоспособными в новых условиях.

Как руководитель машиностроительного завода я часто задаю себе вопрос: если мы не выигрываем в цене, какие другие конкурентные преимущества могут стать нашим козырем? Очевидно, что в условиях растущей конкуренции самым важным критерием успешности станет эффективность работы предприятия. Задумываясь об этом, я пришел к выводу, что нашей компании необходимы радикальные перемены во всем. И начинать, конечно, нужно с себя.

От перестройки собственных мозгов к перестройке всех бизнес-процессов — так бы я охарактеризовал путь менеджмента, который прошел я сам и который, как мне представляется, призван стать единственной панацеей для российских компаний в условиях глобальной конкуренции.

Итак, я ясно осознал, что для достойной конкуренции с глобальными компаниями даже на «собственной территории» нам необходимо повышать качество продукции и эффективность бизнес-процессов, снижать себестоимость, вести агрессивный захват новых рынков.

И мы начали глобальные перестройки: во-первых, провели реструктуризацию департамента продаж, повысив статус каждого сотрудника и усовершенствовав систему мотивации. Речь идет не только о материальном стимулировании специалистов, но и о повышении их роли в компании, перспективах профессионального развития. Принцип «моя работа — это я» для каждого сотрудника в этой ситуации должен стать определяющим. По моему мнению, это должно послужить



ДОСЬЕ

Андрей МЕДВЕДЕВ

Родился в 1980 году. В 2002 году с отличием окончил факультет информатики и вычислительной техники ЯрГУ им. Демидова, в 2003 году также с отличием — экономический факультет этого вуза. С 2002 года работал в торговом доме ОАО «Автодизель» (Ярославский моторный завод) ведущим специалистом отдела продаж, затем — заместителем начальника отдела маркетинга. В 2005 году выступил одним из инициаторов создания инжиниринговой группы «Промышленные силовые машины». С момента основания ООО «ПСМ» занимал пост коммерческого директора компании, отвечал за развитие, продаж и работу с партнерами. С декабря 2010 года занимает должность исполнительного директора ООО «ПСМ».

«Промышленные силовые машины» (ООО «ПСМ») — крупнейшая российская компания, специализирующаяся на инжиниринге и производстве специального оборудования на базе дизельных двигателей

мотивацией и привести к повышению эффективности работы каждого сотрудника в нашей компании.

Второй шаг — модернизация производства. Наша технологическая база была значительно изношена, с таким оборудованием и инфраструктурой невозможно было создавать продукцию, способную конкурировать с импортными аналогами. Поэтому масштабный инвестиционный план, который мы детально расписали и начали реализовывать, стал не данью моде, а самой настоящей производственной необходимостью.

Итак, мы успешно проделали первые два шага, и нам удалось уравнять силы с ключевыми соперниками. Мне кажется, такие бизнес-баталии имеют много общего с шахматами: это борьба умов и стратегий достойных игроков, поведение которых зачастую непредсказуемо: несмотря на ограниченное количество комбинаций, визави всегда может сделать «ход конем». Учитывая, что иностранные компании приходят на наш рынок с качественной современной продукцией и эффективной системой менеджмента, разыгрываемые в этом случае партии будут беспрецедентно интересными. Конечно, существуют огромные риски проиграть партию, и для нас риски гораздо выше, чем для глобальных компаний. Поэтому каждый наш ход должен быть четким, продуманным и взвешенным. У нас нет права на ошибку.

Начало партии — самый волнующий момент: соперники либо начинают вязнуть в долгой позиционной игре, либо стремительно ведут партию к острому финалу.

Для нашей компании наступление на новые рынки сбыта с це-

лью занять все возможные ниши раньше соперника — главная задача. В наступательной стратегии ферзь спрятан до лучших времен: ни один иностранный производитель не знает отечественных реалий лучше нас самих. Особенности культуры, менталитета, способы ведения дел и методы сотрудничества в России сильно отличаются от таковых и на Востоке и на Западе. При подготовленной инфраструктуре этот фактор может стать решающим в битве с конкурентами. Не успели разобраться, как работают в России, — сразу шах вам и мат. Но это, конечно, идеальная схема.

Для построения бизнес аналогий шахматы — удивительная игра. Существуют миллионы раз отыгранные схемы, но у каждой есть варианты продолжения, и финал далеко не всегда предсказуем. Так же и в бизнесе. Можно и нужно готовиться к каждой «игре», стараться предусмотреть все возможные варианты развития событий.

У каждого выдающегося гроссмейстера есть свой почерк, своя «фишка», которая отличает его от других. Так же и в бизнесе: нужно найти свою, особенную. На языке менеджмента это называется уникальное торговое предложение (УТП). Не просто конкурентное преимущество — оно легко может стать неконкурентным, если любой другой участник рынка подтянет соответствующий параметр до уровня вашего. А именно нечто уникальное — то, что другим сделать пока не под силу.

УТП «ПСМ» — это наш подход к инжинирингу. Мы начинали работу именно с инжиниринговых проектов, это уже потом перешли к серийному производству и разработали стандартные

решения: дизель-генераторы, насосы и приводы нескольких типовых конструкций. Однако инжинирингом мы никогда не пренебрегали, всегда шли на встречу запросам клиентов, разрабатывая специальные решения. Мы знали, что, кроме нас, этого не сделает никто. Постепенно мы стали замечать, что целый ряд наших решений оказывается вполне востребованным для так называемого массового клиента. То есть, создав нечто по индивидуальному проекту для одного клиента, мы обнаружили, что это очень удачное решение, поскольку потом оно было не единожды куплено другими. Так линейка нашей продукции пополнилась более чем 200 модификациями: в дополнение к широкому модельному ряду мы можем предложить по отдельным группам оборудования до 5—6 модификаций каждой модели.

Сегодня мы понимаем, что инжиниринг и есть наш ферзь в партии против иностранных конкурентов. Ведь при их объемах производства делать разовые, специальные проекты совершенно невыгодно, к тому же у них нет своего локального производства, а делать один проект для России где-нибудь в Италии или Германии вряд ли кто-то захочет. Поэтому заказчик, которому необходимо индивидуальное решение, приходит к нам. Инжиниринг — наш стратегический выбор, и мы будем на него опираться. Что делают производители в ситуации растущей конкуренции в первую очередь? Бросают свои силы на департаменты продаж. Обучают агрессивным техникам, использованию НЛП — чтобы продажи не падали, чтобы оставаться на плаву. То есть пытаются в новой

ситуации использовать старый набор решений. Вместо того чтобы здраво оценить свои возможности, свои сильные и слабые стороны и найти нечто такое, на что можно сделать ставку. Что станет их «фишкой», создаст уникальность.

Кто-то скажет, какая может быть уникальность, когда нужно просто выживать. Но в такую ситуацию участник любого рынка попадает не вдруг. Не вдруг появляются конкуренты, не вдруг изменяются таможенные пошлины — о подобных намерениях вообще-то узнают заранее. Так что же тогда мешает собственникам и управляющим «подстелить соломку»? Кто, кроме акционеров или, на худой конец, наемных топ-менеджеров, будет искать решения? Уж точно не сварщик и не уборщица!

Так же и в случае с ВТО. Проблемы, с которыми столкнется производитель из России после вступления в ВТО, вполне понятны. Методы их решения тоже. Дело за малым — включить мозги, проанализировать возможные варианты развития ситуации, разработать стратегию и реализовать свои планы. Для кого-то выход — уйти в другую нишу. Для кого-то — стать номером один в своей!

В

