

АЙРТОН КОС

ИССЛЕДОВАНИЕ НЕУДАЧ КОМПАНИЙ



Айртон Кос

Исследование неудач компаний

<https://litres.ru/74646014>

SelfPub; 2026

Аннотация

Заказы есть. Прибыль на бумаге есть. Денег на зарплату нет.

Компания может идти к краху даже тогда, когда руководитель уверен, что всё под контролем. Забитый склад, долги клиентов, брак, непродуманный рост: эта книга показывает, где бизнес теряет деньги и какие решения усугубляют положение. На примерах компаний вы разберёте ошибки в бизнес-модели, управлении запасами и денежными потоками, чтобы проверить собственные слабые места.

Купите её, пока чужие провалы ещё можно изучать спокойно. Свои обойдутся дороже.

Содержание

Глава 1. Бизнес-модель: прибыль или убыток — решает бизнес-модель	7
Глава 2. Управление убытками: формирование концепции предотвращения убытков, повышение прибыли компании	38
Глава 3. Повышение качества: предприятие без качества не сможет устоять надолго	69
Конец ознакомительного фрагмента.	86

Айртон Кос

Исследование неудач компаний

Предисловие

Исследование, проведенное Королевской нефтяной компанией «Шелл», показывает: средний жизненный цикл транснациональных корпораций составляет 40–50 лет, в Европе и Японии — 12,5 лет, а у китайских компаний он еще короче — 3–5 лет.

Первый «Доклад о развитии частных предприятий Китая» (голубая книга), опубликованный 1 июля 2005 года, показывает: за последние 20 лет в Китае ежегодно появлялось около 150 тысяч новых предприятий, 60 % частных предприятий обанкротились в течение 5 лет, а 85 % частных предприятий прекратили существование в течение 10 лет.

Столкнувшись с такими суровыми фактами, председатель совета директоров компании Sun Microsystems Макнили сказал: «Либо тебя съедят, либо ты съешь других». Президент Huawei Жэнь Чжэнфэй с сожалением отметил: «В течение десяти лет я каждый день думал только о неудачах, не замечая успехов, и не испытывал ни чувства чести, ни гордости, а лишь ощущение кризиса».

Британский эксперт по кризисному управлению Майкл

Риджест говорит: «Профилактика — лучший способ преодоления кризиса; уменьшение вероятности убытков — это увеличение прибыли».

Почему одни предприятия закрываются вскоре после открытия, а другие терпят крах на пике развития? В чём же заключаются причины их провала? Как их преодолеть? Как сделать так, чтобы предприятие выжило, выросло и продолжало успешно развиваться?

Каждый день бесчисленное количество людей пытается заняться бизнесом, обречённым на провал, а процесс эволюции бизнеса также заключается в отборе адаптированных предприятий путём значительных убытков и естественного отсева. Дело в том, что после убытков нельзя просто считать потери неизбежной платой за опыт — нужно выяснить, почему ваша компания понесла убытки.

Успешные компании похожи друг на друга, а у неудачных — у каждой свои причины. Будь то владелец компании, менеджер, предприниматель или руководитель среднего звена, все должны избегать в своей работе типичных ловушек, приводящих к убыткам, чтобы не лететь на огонь, как мотылёк.

Управление компанией — это дело, полное рисков и вызовов. В повседневном управлении редко бывает так, чтобы всё шло гладко и по плану. На самом деле, неблагоприятных ситуаций бывает больше, чем благоприятных, а неудачи, поражения, удары и кризисы часто сопровождают рост компании.

Прежде чем зарабатывать деньги, нужно подумать о том, как не потерять их. Когда соблазн велик, а риск высок, умение без колебаний немедленно остановиться уже само по себе является большим достижением. Чтобы увеличить свои шансы на успех, не забывайте о самом главном — «предотвращении убытков и минимизации потерь», то есть о сокращении факторов и возможностей, ведущих к провалу.

Эта книга сочетает в себе глубокую теорию и практические рекомендации и является настоящим настольным руководством по предотвращению убытков и банкротства компании. Она расскажет вам: как сохранять бдительность и учиться предвидеть опасность в благополучные времена; как выйти из кризиса и вернуть компанию к прибыльности, когда она погрузилась в трудности.

Глава 1. Бизнес-модель: прибыль или убыток — решает бизнес-модель

Как только бизнес-модель компании устаревает, это зачастую приводит к катастрофическим последствиям. Поэтому необходимо своевременно анализировать самые передовые методы производства и искать оптимальную модель ведения бизнеса.

Как правило, чем меньше ваше конкурентное преимущество и чем сильнее конкуренция, тем меньше будет прибыль и тем выше вероятность убытков. Выбор подходящей бизнес-модели — это первый шаг к тому, чтобы избежать убытков.

(1) Почему ваша компания терпит убытки

Каждый день бесчисленное количество людей пытается заняться бизнесом, обречённым на провал, а процесс эволюции бизнеса заключается в отборе адаптированных предприятий путём многочисленных убытков и естественного отбора. Вопрос в том, что после убытков нельзя просто так «заплатить за урок» — вы должны понять, почему ваша компания понесла убытки.

Чтобы заработать деньги, сначала нужно понять, почему предприятия терпят убытки — это первый шаг к успеху. В

любом новом бизнесе или новом подразделении необходимо избегать типичных ловушек, ведущих к убыткам, чтобы не лететь на огонь, как мотылёк. Каждый предприниматель должен внимательно изучить, в каких ситуациях убытки практически неизбежны.

1. Отсутствие спроса

В ноябре 1998 года с громким успехом дебютировала система связи «Иридиум», которая, как утверждалось, «обеспечивала связь даже на вершине Эвереста». Стоимость проекта составила 5,7 миллиарда долларов, а 66 низкоорбитальных спутников, обеспечивающих глобальное покрытие, привлекли внимание всего мира. Однако стоимость терминального оборудования в 3500 долларов и тарифы от 7 до 9 долларов за минуту отпугивали обычных потребителей.

Через год компания «Иридиум», столкнувшись с нехваткой клиентов и оказавшись неплатежеспособной, была вынуждена объявить о банкротстве. Компания «Моторола», разработавшая систему «Иридиум» для высокопоставленных бизнесменов, полагала, что рынок будет востребован, но на самом деле этого не произошло — в этом и заключалась основная причина убытков. Если бы этот бизнес был запущен в 2020 году, исход мог бы быть иным.

У многих небольших компаний тоже есть «хорошие» продукты и «хорошие» идеи, но их просто не удастся продать, и в итоге они терпят убытки. В конечном счёте, проблема заключается в их бизнес-модели, а именно в отсутствии эф-

фективного спроса на продукт или услугу. Поэтому убытки и даже банкротство становятся неизбежными.

Открывая компанию, становясь руководителем и участвуя в рыночной игре, необходимо следовать законам бизнеса. Ваш продукт или услуга должны иметь достаточный рыночный спрос, а бизнес-модель не должна отставать от времени, но и не должна быть слишком опережающей, чтобы в нее можно было инвестировать; в противном случае ваши средства просто уйдут в никуда.

[Совет по предотвращению убытков] Компании, чьи продукты не имеют рынка сбыта, должны незамедлительно провести трансформацию. Передовые технологии и инновации лишь создают возможность для получения прибыли; только если производимые товары имеют рынок и спрос, можно действительно зарабатывать деньги.

2. Беспомощность перед конкуренцией

Иногда, несмотря на наличие спроса на ваш продукт или услугу, из-за отсутствия эффективных средств конкурентной борьбы вы всё равно терпите убытки. Какова же коммерческая логика такой ситуации?

С определенной точки зрения прибыль зависит от конкурентных барьеров: чем ниже барьеры, тем ниже прибыль. На конкурентные барьеры влияют два фактора: конкурентное преимущество и интенсивность конкуренции. Как правило, чем больше ваше конкурентное преимущество, тем выше прибыль; чем ниже интенсивность конкуренции, с которой

вы сталкиваетесь, тем выше прибыль.

Некоторые предприниматели терпят убытки из-за отсутствия конкурентных преимуществ и столкновения с сильными конкурентами в своей отрасли, в результате чего они чувствуют себя бессильными и даже неспособными что-либо изменить. В такой ситуации убытки неизбежны.

Как лучше справляться с конкуренцией?

1) Поиск конкурентных преимуществ

Каждая компания может сформировать преимущество только в определенной области или отрасли; невозможно быть конкурентоспособным сразу по нескольким направлениям и аспектам. Кроме того, малым и средним предприятиям зачастую сложно наладить производство и сбыт в крупных масштабах, у них редко бывают сильные научно-исследовательские и опытно-конструкторские возможности, а их качество, технологии, репутация и маркетинг, как правило, уступают крупным компаниям, что не позволяет им сформировать те операционные преимущества, которые требуются для реализации стратегии лидерства по затратам или стратегии дифференциации продукции.

Поэтому разумные малые и средние компании должны уметь «объединять силы против общего врага», придерживаться принципа «не заниматься тем, чем не стоит, чтобы потом добиться успеха», применять стратегию рыночной фокусировки, использовать свои сильные стороны и избегать слабых, концентрируя ограниченные ресурсы, средства и си-

лы на тех областях и целях, где можно сформировать собственное преимущество — либо стремясь к лидерству по затратам, либо добываясь преимущества за счет дифференциации продукции, а при возможности — и то, и другое одновременно.

2) Снижение интенсивности конкуренции

Когда два вида используют одни и те же ограниченные ресурсы, возникает межвидовая конкуренция. Чем больше сходства между двумя видами, тем больше общих экологических требований у них и тем ожесточённее конкуренция. Недифференцированная конкуренция означает, что все борются за абсолютно одинаковых клиентов и рыночные ресурсы, и степень конкуренции будет весьма высокой.

В отличие от недифференцированной конкуренции, цель стратегии дифференцированной конкуренции заключается в том, чтобы потребители ощущали превосходство продуктов и услуг компании над аналогичными продуктами и услугами конкурентов. Поэтому для снижения интенсивности конкуренции необходимо выбирать проекты с высокой степенью дифференциации.

[Совет по предотвращению убытков] Недифференцированная конкуренция является одной из основных причин снижения прибыли. Как же вести конкурентную борьбу? Какие конкурентные преимущества можно использовать? Перед тем как начинать любой бизнес или разрабатывать любой новый проект, необходимо сначала задать себе

эти несколько основных вопросов.

3. Сосредоточиться исключительно на «реальной ценности» продукта

Сегодня «фактическая ценность» товаров, которые люди покупают, занимает всё меньшую долю в их цене. Если компания будет ориентироваться на предоставление фактической ценности, она, скорее всего, не сможет получить заказы и даже понесёт убытки.

Например, основная функция часов — измерение времени, и за 10 юаней можно купить электронные часы с точным ходом и множеством функций. В то же время цена обычных часов швейцарского бренда превышает 1000 юаней. Очевидно, что люди покупают швейцарские часы не только для того, чтобы следить за временем, но в большей степени для демонстрации личного стиля и уникального вкуса.

Раньше достаточно было предоставлять потребителям то, что им необходимо, чтобы зарабатывать деньги. Сегодня же, если сосредоточиться только на практической ценности продукта, заработать уже невозможно: компания должна предлагать «неуловимую» ценность, придаваемую продукту, чтобы побудить потребителей потратить больше денег.

Потеря ценности основных функций продукта приводит к следующим ситуациям, в которых легко понести убытки.

На рынке с жесткой конкуренцией продукты, предлагающие лишь основные функции, можно продавать только по предельной себестоимости.

Производителям сложно контролировать аспекты, выходящие за рамки основных функций продукта, и они теряют ориентацию.

Потребители готовы платить лишь небольшую сумму за «полезную» часть продукта.

Большинство китайских предприятий обладают способностью производить продукцию с основными функциями, но из-за отсутствия умения понимать, формулировать и применять правила они могут получить только цену за часть продукта, связанную с его основными функциями. С наступлением эпохи глобализации, если вы в производственной цепочке создаете лишь «фактическую ценность» продукта и не можете захватить более ценную дополнительную прибыль, вы неизбежно окажетесь на грани убыточности.

[Умный способ избежать убытков] В наши дни, когда ассортимент продукции чрезвычайно широк, прибыль от продажи продуктов, ориентированных исключительно на основные функции, крайне ничтожна. Предоставление только фактической ценности всё больше отдаляет вас от сути бизнеса. Руководитель может заработать только тогда, когда переломит эту тенденцию; в противном случае убытки неизбежны.

4. Провал из-за хаоса в расчете затрат

Одной из важных причин, по которой новосозданный бренд или недавно открывшееся предприятие чрезвычайно легко терпят неудачу, является отсутствие эффективно-

го способа покрытия фиксированных затрат. Неясность в структуре затрат является одной из главных причин убыточности предприятия.

1) Неспособность контролировать прямые затраты

Владельцы бизнеса особенно часто терпят убытки на начальном этапе или при вхождении в новую отрасль. Дело в том, что они не до конца понимают прямые затраты и доходы своего предприятия и вынуждены накапливать опыт и извлекать уроки методом проб и ошибок. Убытки нельзя полностью объяснить невезением — в большей степени они обусловлены отсутствием контроля над прямыми затратами.

2) Чрезмерные затраты на некоммерческую деятельность

В ходе войны во Вьетнаме 80 % американского личного состава занималось тыловым обеспечением, а лишь 20 % участвовало в боевых действиях на передовой. Поэтому, несмотря на значительные финансовые и людские затраты, фактическая боевая мощь США была невысокой. То же самое касается и предприятий: если удастся направить значительную часть ресурсов на деятельность, которая действительно приносит компании прибыль, то вероятность достижения хороших операционных результатов весьма высока. Однако в реальности люди не всегда понимают, какие вложения компании приносят доход, а какие не имеют никакой ценности, что в итоге неосознанно приводит к чрезмерным затратам на некоммерческую деятельность и увеличению

вает риск убытков.

[Умный способ предотвращения убытков] Прямые затраты легко подсчитать, а затраты, связанные с различными видами деятельности, оценить гораздо сложнее. Поэтому у опытных руководителей вероятность убытков при инвестировании в зрелые отрасли ниже, чем при инвестировании в новые сферы, поскольку в зрелых отраслях затраты и выгоды легче подсчитать и оценить напрямую.

5. Создание избыточных производственных мощностей

Один владелец магазина брендовой обуви закупал товар у производителя с относительно небольшой скидкой и поддерживал высокую рентабельность при продаже. Поначалу он добился неплохих экономических результатов. Позже этот владелец заметил, что если ассортимент обуви разнообразен, а размеры представлены в полном объеме, то продажи растут. Поэтому он начал увеличивать объемы закупок в надежде продать больше.

Однако с этим связано ещё одно явление, которое не так легко заметить: обувь — это товар, который быстро выходит из моды, и как только какая-то модель устаревает, её становится трудно продать даже по очень низкой цене. В результате к следующему году склад этого владельца забился нерезализованной обувью. Он не только не заработал тех денег, которые мог бы, но и не дождался того дня, когда накопил бы необходимый опыт — обувной магазин уже закрылся. Урок,

извлечённый этим владельцем, нельзя не назвать глубоким.

Один владелец, давно работающий в сфере торговли, сказал: «Руководить компанией в уходящей отрасли сложно, но еще сложнее грамотно управлять компанией в отрасли, переживающей период быстрого роста. Вас всегда соблазняет создание избыточных производственных мощностей, расширение инфраструктуры, увеличение штата и рост многих фиксированных затрат. Когда динамика роста спадает, ваши огромные ресурсы оказываются заблокированными в неприбыльной зоне, и вам остаются только убытки».

[Умный способ избежать убытков] Избыточные производственные мощности не только занимают огромные ресурсы, но и существенно увеличивают затраты компании, повышая вероятность убытков. Поэтому на пути роста необходимо действовать постепенно, делая рациональный выбор в соответствии со своими возможностями.

6. Психология «лучше сделать, чем не делать» губительна

В деловой деятельности многие руководители руководствуются следующим психологическим подходом: раз уж вложения уже сделаны, то лучше заработать хоть что-то, чем ничего не делать и терпеть убытки. Однако они не осознают, что психология «лучше делать, чем не делать» зачастую приводит к огромным убыткам и является одной из главных причин убыточности всех предприятий.

Приведу пример: вы заходите в ресторан и видите, что в

огромном зале сидит всего один-два столика с посетителями. Любой человек почувствовал бы удивление: зачем продолжать работу ресторану, который обречен на убытки?

Владелец этого ресторана продолжает его работу именно из-за психологии «лучше делать, чем не делать». Как можно не понести убытки, инвестируя и открывая предприятие в таких условиях?

Чрезмерная рациональность приводит предприятия к убыткам и в конечном итоге к вытеснению с рынка, а слепота заставляет людей снова и снова идти на риск, в результате чего убытки не прекращаются. Как же избежать такой ситуации? Ответ заключается в умелом применении стратегии «быстрого отказа».

1) Применять на ранней стадии спада в отрасли

Эта стратегия основана на том предположении, что, если компания продаст свои бизнес-подразделения на ранней стадии спада, она сможет вернуть максимальную часть чистой суммы инвестиций.

2) Рассмотреть возможность перепродажи активов компании конкурентам

Стратегия «быстрого ухода» заставляет компанию сталкиваться с препятствиями на пути выхода из рынка, такими как имидж и взаимоотношения; компания может продать продукцию конкурентам, чтобы смягчить некоторые из этих проблем.

[Умный способ предотвращения убытков] Когда биз-

нес только запускается и не приносит прибыли, многие говорят: «Это просто ситуация, когда сначала терпишь убытки, а потом получаешь прибыль». Проблема в том, что случаев, когда сначала терпишь убытки, а потом получаешь прибыль, крайне мало, а тех, кто сначала терпит убытки, а потом терпит их снова и снова, — очень много. Дело в том, что текущие действия компании не закладывают основу для будущей прибыли, и мало кто осознает долгосрочную ценность своих нынешних коммерческих решений. Поэтому запомните: один разумный отход так же важен, как и одна великая победа.

7. Недостаток опыта приводит к ухудшению положения

Деловая деятельность — это, прежде всего, практика, и для успешного управления компанией руководителю необходимы накопленные годами практический опыт и понимание. Компании, терпящие убытки, зачастую оказываются в невыгодном положении из-за недостатка опыта, что затрудняет получение прибыли. Обычно такие ситуации бывают следующих видов.

Отсутствие достаточных профессиональных знаний в области бизнес-проектов, качества продукции и рыночных механизмов — когда дилетант управляет специалистом.

Отсутствие опыта в области производственных процессов, рабочих процедур и управления, что не позволяет контролировать производственную эффективность и темпы ра-

боты компании.

Отсутствие опыта работы на рынке, что приводит к неточным оценкам рынка и, как следствие, к ошибочным решениям.

Многочисленные пробелы во внутреннем управлении компании, особенно недостаток необходимых знаний и опыта в области финансов и управления.

Отсутствие опыта в налаживании межличностных отношений, а также навыков в области связей с общественностью и межличностного общения, необходимых для ведения бизнеса.

Отсутствует опыт урегулирования кризисных ситуаций; в кризисных ситуациях люди впадают в панику, теряют ориентацию, что приводит к усугублению проблемы.

[Совет по предотвращению убытков] Опираясь на опыт, можно добиться устойчивого развития на рынке, полном ловушек и рисков, и преодолеть многие трудности. Поэтому при недостатке опыта необходимо с открытостью обращаться за советом к другим и внимательно анализировать уроки, извлеченные из практики, чтобы пройти путь от неопытности к зрелости.

8. Ловушка слепого стремления к росту

Быстрый рост — идеал многих руководителей компаний, а «скачкообразное развитие», «экспансия», «масштаб» и «диверсификация» становятся их любимыми лозунгами. Однако «сразу наесться досыта» зачастую трудно реализо-

вать. В результате мы видим, как некоторые компании сначала процветают, но через несколько лет попадают в затруднительное положение из-за слепого стремления к увеличению масштабов.

Слепое стремление к росту может привести к следующим проблемам.

1) Невозможность создать бизнес с конкурентными преимуществами, что затрудняет повышение стоимости компании

Руководитель должен четко понимать: диверсификация — лишь средство развития, а конечной целью является получение прибыли. Поэтому стремление к увеличению масштабов не является конечной целью и тем более не может служить основанием для принятия решений; необходимо взвесить, принесет ли «увеличение масштабов» компании прибыль.

2) Отсутствие научно обоснованной системы управления приводит к тому, что «расширение» только лишает компании контроля

Реализация стратегии диверсификации и расширения масштабов деятельности может привести к чрезмерно быстрым темпам развития компании. При отсутствии соответствующей системы контроля компания легко попадает в водоворот погони за быстрой прибылью, в результате чего диверсификация превращается в слепое расширение и в конечном итоге приводит к провалу. Руководители некоторых

компаний, слепо стремившихся к увеличению масштабов, после неудачи признают, что, столкнувшись с множеством возможностей, компания была слишком жадна к быстрым результатам, в результате чего не смогла должным образом предвидеть изменения в макроэкономической среде. В частности, когда внутри компании возникают конфликты интересов и разногласия в концепциях, легко возникает ситуация, когда каждый действует по-своему, компании не хватает единого управления и координации, и владелец очень легко теряет контроль над компанией.

3) Простое стремление к увеличению масштабов легко приводит к риску разрыва финансовой цепочки

Непосредственной причиной банкротства многих компаний является отсутствие сбалансированности между краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными финансовыми планами и запасами стратегических ресурсов, что в значительной степени связано со стремлением руководства к «увеличению масштабов». Слепое стремление к увеличению масштабов легко подвергает компанию операционным рискам и приводит к ситуации, когда компания становится «большой, но не сильной». Самое опасное заключается в том, что чрезмерное расширение «фронта» деятельности создает огромное финансовое давление на компанию и даже грозит разрывом финансовой цепочки.

[Совет по предотвращению убытков] Рынок — это людоедский тигр: сначала нужно укрепить компанию, в пол-

ной мере обеспечить конкурентоспособность продуктов и услуг, только тогда компания сможет выжить и будет иметь возможность продолжать развиваться. Простое стремление к расширению, когда, зная, что в горах обитают тигры, всё равно идут в сторону этих гор, приведёт к убыткам и даже к банкротству.

9. Пять факторов, определяющих прибыльность отрасли

В бизнесе не бывает таких, кто никогда не терпит убытков — как говорится, победы и поражения — обычное дело в военном деле. Однако после убытков необходимо принять адекватные меры: либо быстро выйти из убытка, либо отказаться от проекта. Если вы хотите продолжить работу над этим проектом, вам необходимо четко понимать, какие факторы определяют прибыльность отрасли.

В любой отрасли, будь то внутри страны или за рубежом, будь то производство товара или предоставление услуги, возможность получения прибыли зависит от следующих пяти факторов.

Появление новых конкурентов.

Угроза со стороны заменителей.

Способность покупателей вести переговоры о цене.

Способность кредиторов влиять на цену.

Конкуренция между существующими участниками рынка.

Эти пять факторов определяют прибыльность отрасли,

поскольку они влияют на цены, затраты и объем инвестиций, необходимых компаниям в данной отрасли. Поэтому, когда ваша компания попадает в убыточное положение, обязательно учитывайте вышеперечисленные факторы, чтобы быстро найти выход из сложившейся ситуации.

Кроме того, когда руководитель использует метод анализа отраслевой структуры для выбора отрасли или разработки стратегии, он должен учитывать вышеперечисленные пять факторов, чтобы с самого начала принимать правильные решения и двигаться к цели получения прибыли.

[Секрет предотвращения убытков] И прибыль, и убытки имеют свои внутренние причины. Чтобы избежать убытков, с самого начала инвестирования следует определить факторы, определяющие прибыльность, и сосредоточить усилия на этих аспектах.

(2) Правильный выбор модели: даже небольшой проект может принести большие доходы

Ни один отдельный фактор не является надёжным источником прибыли; только органичное сочетание внутренних и внешних факторов предприятия является более надёжным фактором прибыльности. Этот фактор — не управление, а бизнес-модель.

Хорошая бизнес-модель приносит щедрую прибыль. Поскольку уникальная бизнес-модель, сформированная предприятием с учетом собственных условий и сложной внешней бизнес-среды, трудно поддается копированию и не втягивает

компанию в трясину конкуренции, что позволяет избежать возможных убытков.

1. Выбор правильного пути

Будь то инвестиции или открытие компании, самое главное — выбрать правильный путь. Перед принятием решения необходимо провести тщательную подготовительную работу и правильно выбрать проект или отрасль. Затем следует сформировать целостное видение и руководствоваться следующими принципами.

Разработайте стратегию, соответствующую вашим реальным условиям; ни в коем случае не действуйте вслепую. Постарайтесь максимально повысить вероятность успеха — это важнее всего.

Регулярно анализируйте и корректируйте инвестиционные проекты — нельзя идти по одному пути до конца, нужно адаптироваться к обстоятельствам и плыть по течению. В процессе реализации необходимо проявлять гибкость в ведении дел.

Уделяйте время исследованиям и анализу: изучайте динамику рынка, следите за последними новостями и пытайтесь понять психологию других участников рынка. Ведите тщательные записи и проводите анализ — нельзя сидеть сложа руки и ждать, пока все само собой решится; пассивное ожидание успеха — это совершенно не характерно для успешного предпринимателя.

Анализ деятельности должен быть максимально объек-

тивным и беспристрастным; при рассмотрении различных факторов влияния сохраняйте хладнокровие, ни в коем случае не действуйте под влиянием эмоций и тем более не приносите азартный настрой в коммерческую деятельность.

[Секрет защиты от убытков] Только правильный выбор позволяет действовать правильно. Если с самого начала сделать неверный выбор, то какие бы усилия ни прилагались, все будет идти вразрез с целью. Чтобы выбрать подходящую для себя бизнес-модель, необходимо много изучать, проводить исследования и вносить корректировки на практике.

2. Стимулируйте повторные покупки

Умелое использование жизненного цикла продукта позволяет стимулировать повторные покупки клиентов и, таким образом, удвоить прибыль. Успех модели управления жизненным циклом в основном зависит от следующих трех факторов.

1) Факторы, связанные с производителем

Эффективное управление жизненным циклом продукта стало чрезвычайно важной бизнес-моделью, особенно в тех областях, где требуются значительные инвестиции в исследования и разработки, где управление жизненным циклом продукта приобретает еще большее значение.

2) Сила конкуренции

Доминирующие или монопольные производители при управлении жизненным циклом продукта всегда действуют четко и выглядят весьма уверенно. Однако подавляю-

щее большинство малых и средних предприятий вынуждены управлять жизненным циклом продукта в условиях жесткой конкуренции, и в этом случае высока вероятность того, что они будут вытеснены с рынка из-за непонимания или игнорирования закономерностей жизненного цикла продукта.

3) Управление жизненным циклом

Вся суть управления жизненным циклом заключается в правильном выборе темпа. Обновление и эволюция любого продукта подчиняются своим собственным законам, и если компания не способна предвидеть ход жизненного цикла продукта и реагирует на изменения с опозданием, она в конечном итоге потерпит неудачу.

[Секрет предотвращения убытков] Модель управления жизненным циклом продукта широко применяется в таких сферах, как производство и продажи, а также во всех отраслях — от потребительских товаров до промышленной продукции, от услуг до развлечений. Умение выбрать подходящий момент, постоянно привлекать внимание целевых клиентов и удовлетворять их потребности, побуждая их к повторным покупкам, естественным образом приведет к неуклонному росту прибыли.

3. Бизнес-модель с низкой долей активов

Бизнес-модель с низкой долей активов — это модель, которую особенно высоко ценит компания McKinsey, и которую используют бесчисленные успешные предприятия, такие как Coca-Cola, Walmart и Apple. Чтобы эффективно при-

менять эту модель, в первую очередь необходимо разобраться в трёх вопросах.

1) Что такое «легкая» бизнес-модель

Проще говоря, бизнес-модель с низкой долей активов заключается в отказе от масштабного и громоздкого производственного бизнеса и сосредоточении внимания на продажах, контроле качества продукции и построении бренда, а также в стимулировании развития компании и всей отрасли за счет роста розничных продаж.

2) В чём заключается ключевое конкурентное преимущество бизнес-модели с низкой долей активов?

Ключевое конкурентное преимущество модели «легких активов» заключается не в силе бренда (хотя, конечно, наличие сильного бренда — это плюс; как в случае с такими компаниями, как Nike, Coca-Cola и KFC, которым достаточно просто продвигать свой бренд). Ключевое конкурентное преимущество модели «легких активов» заключается в быстрой интеграции ресурсов и оперативности реагирования на рыночные изменения.

3) Усовершенствование бизнес-модели с низкой долей активов

Модель «легких активов» не является неизменной; нет такой модели, которая могла бы подойти для всех случаев. Необходимо внедрять инновации на разных звеньях производственной цепочки, в подходах к формированию бренда и в выборе целевой аудитории. При использовании этой моде-

ли также необходимо исходить из таких фундаментальных факторов, как понимание рыночной конъюнктуры и изменений в поведении клиентов.

[Секрет предотвращения убытков] Использование компанией бизнес-модели с низкой долей активов позволяет не только сохранить гибкость производства, но и расширить производственные мощности без необходимости вкладывать огромные средства в строительство собственных заводов, а также сократить накопление запасов и снизить риски, связанные с колебаниями цен на сырье и готовую продукцию.

4. Придание значения «модели переноса»

По сравнению с другими моделями «модель переноса» не является оригинальной бизнес-моделью, а представляет собой перенос уже зрелой бизнес-модели. Поэтому по сравнению с другими бизнес-моделями «модель переноса» легче реализовать.

Что касается модели переноса, то, несмотря на более низкую стоимость рабочей силы в странах Юго-Восточной Азии, в настоящее время Китай по-прежнему остается страной-получателем в рамках этой модели.

Поэтому для инвесторов Китай создает больше инвестиционных возможностей для предприятий из стран-источников переноса. В то время как иностранные компании массово инвестируют в китайский рынок, отечественные предприятия, напротив, испытывают нехватку инвестиционных возможностей. Модель переноса довольно четко делится на

два этапа.

Первый этап модели переноса заключается в том, что транснациональные корпорации, открывая филиалы и создавая совместные предприятия за рубежом, переносят в другие страны те части своей деятельности, которые, по их мнению, позволяют сократить затраты или способствуют расширению рынка. Такой перенос, как правило, имеет достаточно очевидные преимущества и является осуществимым; все показатели в основном можно получить с помощью точных финансовых расчетов.

Второй этап модели перемещения — это процесс обучения местных предприятий в стране, куда осуществляется перемещение. Если вся модель той или иной формы ведения бизнеса в значительной степени зависит от географического перемещения, это зачастую открывает множество возможностей для местных предприятий.

[Секрет предотвращения убытков] Большая часть прибыли в бизнесе генерируется в динамике, и модель перемещения — это способ получения такой динамической прибыли, причем своевременное выявление ключевых моментов получения прибыли в отрасли является самым важным аспектом этой модели. Если у вас есть дальновидность, но не хватает ресурсов, это отличный способ разбогатеть.

5. Добывать золото из мусора

«Добыча золота из мусора» — это уникальная бизнес-модель, суть которой заключается в том, чтобы зарабатывать

там, где другие и не догадываются. Для проницательных предпринимателей нет ничего невозможного, и они способны добиться успеха в любом деле. Даже из мусора они смогут добыть золото.

1) Искать бизнес-возможности в укромных уголках рынка

Уголки рынка часто считаются сферами, в которых невозможно вести бизнес, или которыми никто не хочет заниматься, однако именно в них часто скрываются огромные возможности. Поскольку у вас нет конкурентов, бизнес будет стабильным, как гора, а деньги будут сыпаться рекой. Главное — суметь воспользоваться этими возможностями.

2) Искать возможности в разнице между спросом и предложением на рынке

В условиях рыночной экономики между спросом и предложением на рынке существует определённый разрыв, и именно в этом разрыве и заключаются бизнес-возможности. Когда спрос превышает предложение, разница между ними становится бизнес-возможностью для предприятия.

3) Использование недостатков продукции конкурентов

Изучение конкурентов с целью выявления слабых сторон их продукции и недостатков в маркетинге также является одним из эффективных способов для компании найти возможности для бизнеса.

4) Поиск бизнес-возможностей в потенциальном

спросе рынка

Как правило, рыночный спрос имеет закономерность постепенного роста. Поэтому предприниматели должны обладать дальновидным мышлением, чтобы прогнозировать потенциальный спрос на рынке, выявлять возможности для развития и осваивать новые рынки.

[Умный способ избежать убытков] В каждой из 360 профессий есть свои мастера. В любой сфере, если заниматься ею правильно, можно заработать — везде есть бизнес-возможности. Достаточно принять за основу бизнес-философию «добывать золото из мусора» и обладать проницательным взглядом, способным улавливать бизнес-возможности, — и вы сможете заработать целое состояние там, где другие даже не подозревают об этом.

6. Можно заниматься любым бизнесом

В бизнес-моделях нет жестких правил — главное, чтобы они приносили прибыль. В противном случае, даже если ваша модель облечена в самую роскошную оболочку бизнес-идеи, но приносит убытки, от этого не будет никакой пользы.

Поэтому мышление успешных предпринимателей очень свободно и нисколько не ограничено общепринятыми представлениями. В их глазах, если не нарушать закон и соблюдать следующие четыре принципа, можно заниматься любым бизнесом и зарабатывать любые деньги.

1) Заниматься можно любым бизнесом, но важно,

кто этим занимается

В бизнесе, прежде всего, нужно иметь упорство, чтобы довести дело до конца и сделать его наилучшим образом; в противном случае не стоит вкладывать средства.

2) Заниматься можно любым бизнесом, но всё зависит от того, с кем вы работаете

Ведение бизнеса неизбежно предполагает деловые отношения с конкретными людьми, поэтому выбор партнеров имеет огромное значение.

3) Заниматься можно любым бизнесом, но важно, когда вы начнёте

Любой продукт, поступающий на рынок, проходит этапы внедрения, становления, зрелости, пика и спада. Обычно лучшим временем для входа на рынок является этап становления; если начать инвестировать только на этапе пика или спада, это точно не сработает.

4) Заниматься можно любым бизнесом, главное — правильно сделать выбор

В бизнесе нужно выбирать отрасль, и перед принятием решения необходимо тщательно продумать цели по прибыли и свои ожидания.

[Секрет защиты от убытков] Для предпринимателя главное не в использовании фиксированной бизнес-модели, а в том, как заработать больше денег. Или, другими словами, в их глазах метод, позволяющий заработать деньги, и есть хорошая бизнес-модель, а фраза «Можно заниматься любым

бизнесом, можно зарабатывать любые деньги» точно отражает основной принцип, которому необходимо следовать при выборе бизнес-модели.

7. Придерживайтесь принципа «не заниматься тем, в чём не разбираетесь»

В бизнесе очень важна одна бизнес-модель — «не занимайся тем, в чём не разбираешься». Однако любое дело начинается с незнания и переходит к знанию, поэтому, сталкиваясь с новейшими и самыми популярными отраслями, предприниматель должен всегда оставаться бдительным и соблюдать следующие три правила.

1) Консерватизм — это тоже мудрость

Перед любой инвестицией необходимо тщательно провести исследование и не принимать поспешных решений, пока вы не изучите вопрос досконально и не разберётесь в нём. Потерять хладнокровие и терпение при виде появления новейших и самых популярных отраслей и бездумно вкладывать в них огромные средства — типичная причина неудач многих инвесторов.

2) Действуйте на пол-шага позже, чтобы глубже понять рынок

Действуя на полшага позже других, вы оставляете себе время для наблюдения и размышлений. В случае малейших колебаний на рынке вы сможете принять соответствующие меры и действовать по обстоятельствам. Глубокое понимание рынка позволит вам действовать с полной уверенностью

при инвестировании и ведении бизнеса.

3) Всегда учитывайте «спрос» и «применение»

У самых новых и популярных отраслей обязательно есть свои причины существования. Самое главное — увидеть, в чём заключается спрос, а если речь идёт о технологии, то в чём заключается её практическая ценность и возможна ли её коммерциализация. Все это необходимо подвергнуть научному и глубокому анализу с точки зрения затрат, осуществимости и т. д., чтобы сделать точное суждение.

[Совет по предотвращению убытков] Для предприятия легче добиться успеха, войдя в знакомую отрасль. Благодаря знакомству риски остаются в пределах, поддающихся контролю; благодаря знакомству легче справляться с неопределённостью. Одним словом, знакомство означает более высокую вероятность успеха.

8. Умелое использование «оплаты третьей стороной»

«Оплата третьей стороной» — это совершенно новая модель достижения коммерческого успеха в условиях сетевой экономики. Один из вариантов заключается в том, что компания не является ни производителем, ни потребителем, а выступает в роли посредника. Задолженность компании перед производителем погашается за счет платежей потребителей. Другой вариант — когда третьей стороной, осуществляющей оплату, выступает аффилированная компания, должник или инвестор. Такой подход, кардинально отличающийся-

ся от традиционных маркетинговых теорий, помогает предприятиям анализировать и решать важные задачи в области стратегии, маркетинга и инноваций, возникающие в процессе их развития.

Чтобы эффективно использовать модель «оплата третьей стороной», необходимо учитывать следующие четыре момента.

Выявление потенциальных функций продукта. Сюда входит выявление скрытых функций продукта, добавление новых функций и инновации в области аргументов продаж.

Использование экономии от масштаба в производственных или сервисных процессах предприятия. Сюда входят экономия от масштаба в процессах закупок, производстве, каналах сбыта, продвижении и продажах.

Создание маргинальных недефицитных продуктов. Цель снижения затрат достигается не за счёт поиска конкретной третьей стороны, а за счёт собственных возможностей предприятия.

Выявление стратегических выгод для продукта и клиентов. Сюда входят: стратегическая выгода для клиентов от взаимодействия с третьей стороной, стратегическая выгода для самого предприятия, стратегическая выгода одной группы клиентов от взаимодействия с другой группой, а также стратегическая выгода самого продукта и т. д.

[Умный способ избежать убытков] Суть подхода «заставить третью сторону платить» заключается в том, чтобы

привлечь третью сторону для оплаты ваших продуктов или услуг. Для этого необходимо усилить преимущества продукта или услуги и завоевать признание непосредственных клиентов.

9. Как избежать трёх заблуждений в бизнес-моделях

Бизнес-модель не является панацеей и не гарантирует вечной прибыли. В разные периоды, в разных регионах и для разных компаний применимы разные бизнес-модели. При использовании бизнес-модели следует избегать следующих трех заблуждений.

1) «Чем больше, тем лучше»

Если это способствует росту доли рынка и наносит сокрушительный удар по конкурентам, многие компании готовы пойти на любые затраты и приложить все усилия. Однако результатом такого подхода зачастую становится кратковременный расцвет компании, за которым следует убыточность и даже угроза ее существованию.

2) Чрезмерная инновационность

Успеха благодаря инновациям добиваются лишь немногие счастливицы, а большинство новаторов становятся «пушечным мясом». Проблема в том, что ореол славы первых бесконечно преувеличивается, а останки вторых молча закапываются, что создает у людей ложное впечатление, будто любая инновация обязательно приведет к успеху. Поэтому инновации нужны, но не стоит слишком «увлекаться» ими.

3) Массовый ажиотаж

Как только появляется бизнес-возможность, все бросаются на нее, и это особенно ярко проявляется в Китае. От ассортимента продукции до методов продаж — все подчиняется «эффекту стада». Как только в каком-то месте появляется прибыль, устремившиеся туда люди, словно пролетевшая саранча, становятся неудержимыми, и везде, где они проходят, не остается ни травинки.

[Умный способ избежать убытков]Если сравнить предприятие с серфингистом, то бизнес-модель — это направление волны. Нужно постоянно принимать решения, применять «хитроумные модели» и превратить бизнес-модель в коммерческий инстинкт, чтобы идти в ногу с развитием тенденций.

Глава 2. Управление убытками: формирование концепции предотвращения убытков, повышение прибыли компании

Предотвращение убытков, проще говоря, — это предотвращение потерь и рисков. Если посмотреть на историю развития китайских предприятий за последние годы, то управление потерями никогда не рассматривалось как отдельное понятие или, по крайней мере, не уделялось ему достаточного внимания.

Как решить проблемы расточительства, коррупции и внутренних хищений в компании; как защитить коммерческую тайну и обеспечить информационную безопасность; как решить вопросы охраны окружающей среды, безопасности, охраны труда и здоровья, а также как повысить эффективность работы, снизить себестоимость товаров и уменьшить ущерб имиджу компании — все это требует от руководителя приложения значительных усилий.

(1) Формирование концепции предотвращения убытков

При экстенсивном управлении предприятием часто уделяется внимание выполнению макроэкономических показате-

телей, но при этом отсутствует институциональная система для работы по предотвращению потерь. Проблемы, которые в повседневной жизни кажутся несущественными, зачастую рассматриваются и решаются изолированно, и как только возникает риск, руководитель вынужден выступать в роли «пожарного». Это, несомненно, приводит к увеличению убытков и затрат на устранение последствий, оказывает определенное влияние на непрерывную деятельность предприятия, а некоторые риски могут даже нанести ему смертельный удар.

На первый взгляд концепция предотвращения убытков не приносит компании прямой прибыли, однако она позволяет сократить утечку прибыли. В то время как технологии, инновации, кадры и управление стали общепризнанными факторами конкурентоспособности для многих компаний, передовые предприятия уделяют больше внимания профилактике рисков, что является одним из отличительных признаков таких компаний.

1. Осознание ценности предотвращения убытков

В термине «предотвращение потерь» слово «предотвращение» означает профилактику, а «потери» — убытки. Предотвращение потерь — это процесс профилактики убытков. Для любой компании потери являются повсеместным явлением; различия заключаются в масштабах убытков и в применяемых средствах их предотвращения.

На примере розничных предприятий: предотвращение

потерь начинается с проверки и охватывает весь процесс — от проверки закупок, исследования поставщиков, анализа цен на товары, проверки доставки, приемки товаров, проверки документов, инвентаризации, проверки выкладки товаров, контроля продаж до проверки возвратов — и требует тщательного анализа всего процесса. В процессе анализа каждой детали необходимо выявлять случаи потерь и их причины, а также определять меры по их устранению.

Смысл предотвращения потерь заключается в том, чтобы с помощью процессно-ориентированного и системного механизма свести потери компании к минимуму и тем самым максимально увеличить прибыль компании. В частности, для реализации полной ценности предотвращения потерь необходимо уделить особое внимание следующим двум моментам.

1) Создание эффективного механизма предотвращения потерь

Перед каждым руководителем стоит задача создания механизма предотвращения потерь, отвечающего требованиям предприятия. Создание такого механизма требует не только концепции «каждый предотвращает потери, коллективная защита и борьба», но и практической системы предотвращения потерь.

2) Четкое определение принципов предотвращения потерь

Предотвращение потерь — это активные усилия по упре-

ждению ненужных убытков. Вложения в эту сферу необходимы, но не должны становиться бременем для предприятия. В противном случае чрезмерные затраты финансовых, людских и материальных ресурсов, превышающие допустимый уровень, приведут к результату, противоположному первоначальной цели. Основным принцип предотвращения потерь заключается в «преимущественном упоре на профилактику при сочетании проверки и предотвращения».

[Эффективные методы предотвращения убытков]

Роль предотвращения убытков в современных предприятиях постепенно возрастает, поскольку оно позволяет предприятиям эффективно предотвращать риски, повышать прибыль и обеспечивать стабильное развитие.

2. Основные положения концепции предотвращения убытков

По сути, «предотвращение убытков» относится к сфере внутреннего контроля и представляет собой один из способов, с помощью которого предприятие снижает потери и повышает рентабельность внутри организации. Для реализации эффективного управления по предотвращению убытков в первую очередь необходимо иметь научно обоснованную концепцию предотвращения убытков. В целом «концепция предотвращения убытков» включает пять аспектов.

1) Формирование культуры предотвращения убытков

Формирование культуры предотвращения потерь в основ-

ном заключается в создании внутри предприятия атмосферы проактивного и активного отношения к предотвращению потерь, а также в достижении консенсуса о том, что предотвращение потерь является взаимовыгодным решением, позволяющим защитить интересы предприятия и, как следствие, максимизировать личные интересы.

2) Выявление и предотвращение рисков

Операционные риски присутствуют повсеместно: некоторые из них поддаются контролю, а другие — нет. Управление по предотвращению потерь направлено на те риски, которые поддаются контролю и могут быть устранены. Выявление и предотвращение контролируемых рисков являются важной составляющей управления по предотвращению потерь.

3) Система надзора и сдержек

Эффективный механизм предотвращения убытков основан на научно обоснованной системе надзора и сдержек. Предотвращение действий, наносящих ущерб предприятию, и побуждение лиц, которые могут причинить убытки, к добровольному избеганию таких действий — вот основные задачи системы надзора и сдержек в области предотвращения убытков.

4) Разработка нормативных документов

Что касается конкретных правил по предотвращению убытков, то они должны включать как общие принципиальные положения, так и четкие нормы поощрений и взысканий. Только так можно мотивировать сотрудников, занимаю-

щихся предотвращением убытков, и оказать сдерживающее воздействие на тех, кто наносит ущерб, достигнув тем самым цели сокращения убытков.

5) Управление прибылью

Само управление по предотвращению убытков требует определенных затрат трудовых, материальных и финансовых ресурсов, и на него должна приходиться разумная доля в общих текущих расходах компании, что позволит достичь оптимального уровня общей прибыли компании. Кроме того, руководитель должен применять знания в области управления прибылью при осуществлении мер по предотвращению убытков, чтобы не отклоняться от основной цели — увеличения прибыли.

[Секреты предотвращения убытков] Формирование концепции предотвращения убытков требует глубоких профессиональных знаний в этой области и высокого уровня всесторонних компетенций: необходимо обладать способностью предвидения, прозорливостью, а также регулярно применять обратное мышление при рассмотрении вопросов, что позволит повысить наши способности к дедукции и логическому мышлению.

3. Формирование корпоративной культуры предотвращения убытков

Создание культуры предотвращения убытков — это системный проект, который для достижения реальных результатов требует комплексного планирования с учетом таких

факторов, как отрасль, в которой работает предприятие, и этап его развития.

Здесь мы можем воспользоваться опытом компании Walmart в формировании культуры предотвращения потерь. Модель культуры предотвращения потерь этой розничной сети состоит из трёх уровней: восприятие, психология и осознание.

«Восприятие» — это формирование у всех сотрудников базовых норм поведения посредством разработки правил и положений. В повседневной работе каждый сотрудник должен активно стремиться сокращать ненужные потери.

«Психологический подход» же направлен на оказание влияния на сотрудников посредством создания соответствующей атмосферы в организации. Атмосфера в «Уолмарт» формируется с момента приема сотрудника на работу, охватывает поставщиков и весь персонал, а также обеспечивается постоянным обучением всех заинтересованных лиц с помощью различных типов учебных курсов.

«Осознание» достигается с помощью мотивации. В Walmart сотрудники могут услышать голос руководства и почувствовать его внимание. Компания также предоставляет всем примеры для подражания посредством присуждения Глобальной премии за этику.

[Эффективные меры по предотвращению потерь]
Walmart добился отличных результатов благодаря развитию корпоративной культуры: не только сократилось количество

случаев краж внутри и снаружи магазинов, а также коррупции, но и повысились стандарты операционной деятельности; кроме того, благодаря привлечению покупателей к участию в мероприятиях по укреплению честности удалось снизить потери магазинов. Этот эффективный подход к сокращению потерь заслуживает внимания и может служить примером для всех предприятий.

4. Должностные обязанности сотрудников по предотвращению потерь

Управление по предотвращению потерь — это чрезвычайно важная и сложная задача, и качество этой работы напрямую зависит от деятельности каждого сотрудника службы предотвращения потерь. На примере крупного супермаркета розничной торговли сотрудники службы предотвращения потерь, работающие на проходах для персонала, выполняют следующие основные обязанности.

Ровно в 7:00 утра приступать к дежурству: один сотрудник дежурит на посту, а другой обеспечивает порядок при регистрации.

Отвечает за регистрацию посетителей, вежливо отвечает на их вопросы и уведомляет лиц, к которым они пришли.

Не допускать прохода в торговый зал сотрудников, не одетых в рабочую форму или не носящих идентификационные бейджи.

Запрещается сотрудникам самостоятельно разбирать, ремонтировать или закрашивать сканеры отпечатков пальцев;

в случае обнаружения такого нарушения следует немедленно уволить виновного.

Запрещается сотрудникам, находящимся на смене, покидать торговый центр без уважительной причины; в случае необходимости выхода по служебной необходимости необходимо зарегистрировать выход.

Тщательно проверяйте товары, выносимые из торгового центра через данный проход, и сверяйте, соответствуют ли накладные фактическому количеству товаров.

Не допускать прохода сотрудников в торговый центр через этот проход с сумками (упаковками) и предметами, не имеющими отношения к работе.

Запрещается вход и выход по данному проходу покупателям, курьерам и другим посторонним лицам.

Оказывать содействие сотрудникам службы поддержки клиентов в работе по рассмотрению жалоб.

Проверять и регистрировать персонал, дежурящий в ночное время в офисной зоне по служебной необходимости; лица, не прошедшие регистрацию, не допускаются внутрь.

После завершения уборки в ночную смену необходимо проверить, закрыты ли двери и окна офисной зоны, а также выключено ли освещение.

Ответственность за служебный проход несет непосредственно отдел по предотвращению потерь; в обычное время на дежурстве находится 1 человек, а в часы начала и окончания рабочей смены — 2 человека.

Уходящие с работы сотрудники обязаны проходить через служебный проход и добровольно открывать имеющиеся при себе сумки для досмотра сотрудником отдела по предотвращению потерь.

Требования, предъявляемые компанией к сотрудникам отдела по предотвращению потерь, не могут быть приравнены к требованиям, предъявляемым к рядовому сотруднику. Высокая политическая и идеологическая сознательность, высокие нравственные качества, высокое чувство ответственности и сильная совесть — все это обязательные качества сотрудника отдела по предотвращению потерь.

[Эффективные меры по предотвращению убытков] Руководство должно по-настоящему осознавать и понимать важность сотрудников отдела по предотвращению убытков, давать им возможность отточить профессиональные навыки, привить строгое чувство организационной дисциплины и требовать от них постоянной самодисциплины в работе. Сотрудники отдела по предотвращению убытков должны в любое время и при любых обстоятельствах неукоснительно придерживаться принципов — только так можно минимизировать убытки компании.

5. Систематизация работы по предотвращению убытков

Работа по предотвращению убытков — это долгосрочное и полное вызовов дело, которое пронизывает весь процесс роста и развития предприятия. Поэтому институционализа-

ция этой работы является первостепенной задачей, которой руководитель должен уделить особое внимание.

Для эффективной работы по предотвращению убытков на основе институциональных механизмов необходимо учитывать особенности отрасли, в которой работает предприятие, а также этап его развития. Здесь нам необходимо сосредоточиться на некоторых основных аспектах институционального проектирования.

1) Система должностных обязанностей

В зависимости от должности компания должна сокращать потери на этапе операционной деятельности, устанавливая жесткие правила и определяя критерии поощрений и взысканий.

2) Система дежурной ответственности

Каждый несет ответственность в своей сфере деятельности и в установленные сроки, а перед официальной сменой смены проводится проверка, чтобы обеспечить выполнение соответствующих обязанностей.

3) Система щедрых вознаграждений за сообщения о нарушениях

Мобилизует всех сотрудников на участие в предотвращении краж и потерь, что в определенной степени способствует разьединению внутренних группировок, занимающихся кражами, и предотвращению сговора между внутренними и внешними лицами с целью совершения краж.

4) Система работы в паре

Усиливать взаимный контроль между сотрудниками по предотвращению убытков, чтобы избежать потерь на всех этапах и максимально защитить интересы организации.

[Эффективные **меры по предотвращению убытков**] С более широкой точки зрения, для руководителя при институционализации работы по предотвращению убытков наиболее важно создать эффективный механизм управления. Например, в отношении различных источников опасности, которые могут привести к кризисным ситуациям, следует разработать планы реагирования с учётом конкретных обстоятельств: с одной стороны, это позволит эффективно снизить вероятность возникновения кризиса, а с другой — даже в случае его возникновения даст возможность максимально быстро принять наиболее эффективные меры.

6. Предотвращение краж внутри и снаружи компании

Практически все розничные предприятия ставят борьбу с кражами на первое место в системе обеспечения безопасности и предотвращения убытков, а основной причиной потерь в производственных предприятиях также являются кражи. Это напоминает руководителям о необходимости предотвращения краж как внутри, так и вне компании, а также о снижении доли краж, совершаемых сотрудниками, в общем объёме потерь предприятия.

Например, в косметический магазин ежедневно заходят сотни и тысячи покупателей. Среди такого многообразия

людей неизбежно найдутся как покупатели, стремящиеся к мелкой выгоде, так и профессиональные воры, а также сотрудники, которые могут присвоить товар. В связи с этим целесообразно принимать активные меры предосторожности.

Установка системы сигнализации с подключением к службе 110. Основная роль этой системы заключается в том, что в случае кражи после закрытия магазина, когда в нем никого нет, она своевременно оповещает правоохранительные органы и уведомляет соответствующих сотрудников магазина, что позволяет избежать или минимизировать убытки.

Установите систему видеонаблюдения. Основная роль видеонаблюдения заключается в том, чтобы круглосуточно и бесперебойно записывать происходящее в магазине в виде видеоматериалов, которые впоследствии можно будет использовать в качестве доказательств для установления виновных и возмещения убытков.

Повышение осведомлённости персонала о мерах противодействия кражам. Причиной краж со стороны посторонних лиц, в основном, является недостаточно высокая осведомлённость персонала магазина о мерах противодействия кражам, что даёт посторонним лицам возможность рассчитывать на удачу.

Установите акустимагнитную систему защиты от краж. Такая система в основном использует акустимагнитные средства сигнализации, состоящие из мягких и жестких антикражных меток и магнитного поля на входе, чтобы предот-

вернуть вынос товаров из магазина злоумышленниками.

[Эффективные меры по предотвращению убытков] Зачастую меры по предотвращению краж служат в первую очередь сдерживающим фактором, однако по-настоящему предотвратить кражи со стороны посторонних могут только чувство ответственности и осознание необходимости предотвращения убытков со стороны членов команды.

7. Усиление обучения персонала по вопросам предотвращения потерь

Иногда предприятия затрачивают значительные человеческие и финансовые ресурсы на управление по предотвращению потерь, но результаты зачастую оставляют желать лучшего. Одной из важных причин этого является слабое понимание сотрудниками важности предотвращения потерь, что приводит к отклонениям в их действиях.

1) Недостаточное понимание понятия «потери»

Например, после введения ограничений на использование пластиковых пакетов руководство супермаркетов с радостью отметило резкое сокращение их использования, но не осознало, что расходные материалы в процессе работы магазина также являются источником значительных потерь — это яркий пример недостаточного понимания проблемы.

2) Опора на высокие технологии в борьбе с потерями приносит незначительные результаты

В некоторых супермаркетах отделы по предотвращению потерь установили антивандальные двери и защитные бир-

ки, пытаясь решить проблему потерь товаров с помощью высоких технологий, однако одними лишь техническими средствами невозможно выявить все потери. Только при органичном сочетании технологий с правильным руководством и обучением персонала можно обнаружить скрытые потери и постоянно сокращать их.

[Совет по предотвращению потерь] В вопросах предотвращения потерь некоторые проблемы нельзя решить исключительно с помощью технических средств. Руководителю необходимо постоянно укреплять чувство ответственности сотрудников посредством обучения, а также использовать силу корпоративной культуры, чтобы сотрудники подходили к работе по предотвращению потерь сознательно и добровольно, сделав её частью своей повседневной деятельности.

8. Использование технологических средств для предотвращения потерь

Использование технологических средств для предотвращения потерь может осуществляться в следующих направлениях.

1) Внедрение миниатюрных и скрытых устройств видеонаблюдения и защиты от краж

Например, установка миниатюрных камер наблюдения в углах прилавков с дорогостоящими товарами позволяет осуществлять мониторинг, не давая ворами возможности легко их обнаружить. Использование оборудования с высоким раз-

решением позволяет в случае кражи получить видеозапись высокого качества, соответствующую стандартам для возбуждения уголовного дела и служащую прямым доказательством.

2) Повышение технической квалификации и уровня профессиональной подготовки персонала по предотвращению потерь

В любой работе человеческий фактор занимает перво-степенное место. Повышение профессиональной квалификации персонала по предотвращению потерь, усиление контроля за дорогостоящими товарами и в ключевые периоды времени позволяют эффективно сократить потери предприятия.

[Эффективные меры по предотвращению потерь]
Независимо от выбранного подхода, управление потерями должно стать важной составляющей управленческой деятельности предприятия. При этом только при всеобщем участии и внимании со стороны всего персонала эта работа принесет долгосрочные и устойчивые результаты, что обеспечит более прочную и динамичную жизнеспособность предприятия.

(II) Изучение практических аспектов предотвращения потерь

В настоящее время концепция «предотвращения потерь» наиболее широко используется в розничной торговле, поскольку она впервые была заимствована из зарубежного опы-

та управления супермаркетами. Однако и другие отрасли и предприятия должны включить работу по предотвращению потерь в повседневное управление, чтобы одновременно сократить потери и увеличить прибыль.

Для эффективного управления работой по предотвращению потерь и повышения её результативности в первую очередь необходимо усилить управление сотрудниками, занимающимися предотвращением потерь. Только повысив собственные управленческие навыки и самодисциплину сотрудников по предотвращению потерь, они смогут углубить эту работу во всех сферах деятельности, обеспечить её реальное выполнение и выполнить все задачи по предотвращению потерь в соответствии с требованиями компании.

1. Практика предотвращения потерь в магазинах косметики

Как правило, чем ниже вероятность продажи товара, тем быстрее он теряет свои свойства и тем выше вероятность его списания. Поэтому работа по предотвращению потерь в магазинах косметики должна быть направлена на поддержание «свежести» товаров.

1) Уделять особое внимание первому этапу — проверке товара

Независимо от того, проводится ли проверка на складе или в магазине, при поступлении товара необходимо уделять особое внимание его целостности. При этом следует обратить внимание на следующее: является ли внешняя упаковка

товара неповреждённой; товары с деформациями или повреждениями следует отклонять при приёме на склад; по возможности следует отклонять при приёме товары, срок годности которых подходит к концу; товары с загрязнениями на упаковке, свежесть которых невозможно восстановить, следует по возможности отклонять при приёме; товары, просроченные или с вытекающим содержимым, следует категорически отклонять при приёме.

2) Поддержание привлекательного внешнего вида товаров

Например, всегда поддерживайте чистоту и гигиену товаров, чтобы они выглядели привлекательно; следите за тем, чтобы товары были аккуратно и эстетично выставлены; используйте красивые и чистые элементы оформления, обеспечьте яркое освещение и благоприятную обстановку. Только так можно привлечь внимание потребителей.

3) Обеспечить быструю оборачиваемость товаров

Желательно как можно чаще заказывать и быстро распродавать товар, максимально ускоряя оборот и сокращая накопление запасов. Разумеется, принцип «первым поступил — первым вышел» является чрезвычайно важным для обеспечения свежести товара.

4) Удаление некачественного товара

Товары, занимающие много места и медленно реализующиеся, а также товары, упаковка которых уже негативно влияет на продажи, следует немедленно снять с полок и иници-

ировать процедуру возврата или обмена с поставщиком либо процедуру утилизации, чтобы избежать «заражения» нормальных товаров.

[Совет по предотвращению убытков] По сравнению с товарами с устаревшей упаковкой, длительным сроком годности, грязным внешним видом и беспорядочной выкладкой, товары с красивой упаковкой, недавней датой производства, аккуратным и чистым внешним видом имеют более высокую вероятность продажи.

2. Меры по предотвращению потерь в сетевых магазинах

Кражи в магазинах и потери товара всегда были довольно деликатной «скрытой проблемой» для торговых точек, а работа по предотвращению потерь также называется «тайной битвой без дыма». С помощью различных методов, таких как кадровые и технические меры по предотвращению потерь, можно удержать потери в разумных пределах.

1) Создание специального отдела по предотвращению потерь

Сотрудники отдела по предотвращению потерь, также называемые сотрудниками внутренней охраны, во время работы магазина находятся в штатском и патрулируют все зоны торгового зала. С помощью методов «личное наблюдение», бесплатной камеры хранения и внутреннего радиовещания они выявляют, доброжелательно предупреждают или предотвращают ненадлежащее поведение сотрудников, по-

купателей и поставщиков, которое может привести к потерям в магазине.

2) Меры по предотвращению потерь в кассовой зоне магазина

Сговор кассиров с родственниками или друзьями, а также умышленные нарушения в работе приводят к следующим потерям для магазина: занижение количества товаров и суммы к оплате при вводе данных; использование функции отмены, включая удаление отдельных товаров и отмену транзакций; изъятие излишних денежных средств, не зафиксированных в системе, путем отказа в выдаче покупателю чека, отключения питания главного компьютера, использования неисправной ленты принтера или замятия бумаги. Все вышеперечисленные проблемы необходимо предотвращать.

3) Меры по предотвращению потерь у выхода из магазина

Для обеспечения эффективной защиты от потерь у выхода из магазина крайне важное значение имеет качество обслуживания. Когда покупатель направляется к выходу, сотрудник охраны должен с улыбкой встретить его, осмотреть приобретенные товары, оценить их примерную стоимость и обратить особое внимание на крупногабаритные или дорогостоящие товары. Это позволит сэкономить время на проверке и не вызовет у покупателя раздражения.

[Секреты предотвращения потерь] Предотвращение потерь — это «страж» прибыли магазина: если потери в ма-

газине не удастся эффективно контролировать, ему будет трудно получать прибыль. Минимизация потерь является необходимым условием для максимизации прибыли магазина.

3. Три рекомендации по предотвращению потерь в супермаркетах

1) Использование антикражевой планировки торгового зала и способов выкладки товаров

В супермаркетах существует два основных принципа организации торгового зала и выкладки товаров с учетом защиты от краж: во-первых, размещать товары, наиболее подверженные кражам, в местах, которые чаще всего попадают в поле зрения продавцов, чтобы даже в часы пиковой загрузки они могли следить за ними; во-вторых, использовать частично закрытые зоны, что облегчает установку электронных систем защиты от краж и обеспечивает максимальную эффективность защиты.

2) Усиление управления повседневной работой персонала

В целом, основные принимаемые меры включают: усиление инвентаризации товаров с высоким уровнем потерь; регулярную проверку ценников на наличие ошибок или пропусков; регулярную проверку сроков годности товаров на полках; регулярную проверку товарных запасов; в случае повышения цен на товары следует немедленно заменить ценники.

3) В небольших супермаркетах можно использовать антикражевые зеркала

Для небольших супермаркетов установка электронных противокражных систем не является крайне необходимой, и в качестве защиты можно широко использовать противокражные зеркала. Обычно противокражные зеркала устанавливаются в различных углах магазина, что позволяет продавцам удобно наблюдать за обстановкой во всем помещении; в сочетании с безопасной выкладкой товаров, а также обходами управляющего и продавцов это, как правило, удовлетворяет потребности небольших супермаркетов в защите от краж.

[Эффективные меры по предотвращению потерь]
В настоящее время основным средством предотвращения потерь в крупных китайских сетевых гипермаркетах и супермаркетах является персонал. Этот метод отличается низкими затратами на рабочую силу и гибкостью в применении, однако на практике часто возникают ошибки и упущения при выявлении нарушений, к тому же у самого персонала, занимающегося предотвращением потерь, также могут возникнуть проблемы. Очевидно, что каждому магазину следует выбирать меры по предотвращению потерь, подходящие именно ему, с учетом конкретных условий.

4. Основные принципы предотвращения потерь на складах дистрибьюторов

Причины потерь товара у дистрибьюторов многообразны,

например: ненадлежащее хранение, слишком высокие штабеля, несоблюдение требований к температуре и влажности, а также ненадлежащая защита от насекомых и грызунов, что приводит к порче или деформации товара в результате сдавливания и потере его товарной ценности; некоторые товары хранятся слишком долго, просрочивают срок годности и превращаются в брак и т. д.

Самый простой способ решить эту проблему — разработать набор стандартов управления складом, подробно прописав все задачи и требования. Перед внедрением системы управления складом необходимо уделить особое внимание следующим основным мероприятиям.

1) Разделение товаров и нетоварных предметов

На складе можно выделить три специальных зоны для хранения соответственно: вещей общего назначения (мебель, детали автомобилей и т. д.), рекламных материалов или промо-продукции различных производителей, а также бракованных товаров.

2) Разделение запасов по заводам

Размещение запасов по производителям с выделением отдельной зоны для каждого из них позволяет наглядно контролировать запасы каждого производителя, а также облегчает посещение представителей производителей для осмотра товара или проведения инвентаризации.

3) Разделение с помощью металлической сетки

С помощью углового профиля и металлической сетки раз-

делить склад на отдельные зоны хранения (небольшие склады) по производителям. В каждой зоне хранения должны складироваться товары только одного производителя; перекрестное хранение строго запрещено.

4) Установка камер видеонаблюдения

В складе устанавливаются несколько камер видеонаблюдения, подключенных к офису, а в кабинете сотрудников, отвечающих за операционную деятельность, также устанавливается монитор. Это в значительной степени позволяет сократить количество случаев, когда складские работники работают неэффективно или тянут время.

5) Использование стеллажей для тяжелых грузов

Некоторые товары при штабелировании легко деформируются под давлением, поэтому в некоторых небольших складах можно установить стеллажи для тяжелых грузов, чтобы избежать потерь товара из-за чрезмерного штабелирования.

6) Схема с двумя местами хранения

Используйте наиболее наглядные графические средства, включая цветные полосы, текст и т. п., для отображения расположения товаров различных производителей на складе.

7) Незапланированные инвентаризации

Проверки склада проводятся шесть раз в год, но их периодичность не фиксирована: они могут проводиться как раз в три месяца, так и два раза в течение одной недели, что позволяет сотрудникам склада постоянно поддерживать работу

в соответствии со стандартами.

8) Строгое соблюдение порядка своевременной утилизации бракованной продукции

Вводится система ежемесячного подведения итогов и утилизации бракованной продукции: за исключением тех товаров, которые ожидают утилизации силами производителя, бракованная продукция, появившаяся в текущем месяце, должна быть утилизирована в том же месяце, чтобы избежать ее накопления.

[Эффективные меры по предотвращению потерь]
Предотвращение потерь на складе нельзя полностью возлагать на самосознание сотрудников, и не стоит полагаться исключительно на правила и положения. Только комплексное рассмотрение проблемы и применение многосторонних мер позволят эффективно управлять складом и свести потери к минимуму.

5. Обеспечить эффективность работы закупщиков по предотвращению потерь

Закупщики обладают значительными полномочиями и в определенной степени определяют качество и стоимость товаров, используемых предприятием. Поэтому эффективная работа по предотвращению потерь среди закупщиков является ключевым элементом практической деятельности по предотвращению потерь.

На примере супермаркета работа по предотвращению потерь среди закупщиков в основном включает два аспекта.

1) Отдел закупок должен иметь строгий и отлаженный порядок закупок

Во-первых, система закупок должна определять конкретные процедуры на всех этапах работы закупщиков, такие как подача заявок на закупку товаров, полномочия лиц, дающих разрешение, правила и способы закупки различных товаров, а также утверждение ценовых предложений и цен. Во-вторых, необходимо создать и усовершенствовать систему допуска поставщиков, например, для предотвращения получения закупщиками крупных откатов. В-третьих, в отношении прайс-листов на ключевые товары следует создать систему оценки цен, составить научно обоснованный каталог цен, а также проводить регулярные исследования рынка и своевременно обновлять цены.

2) Осуществление надзора и управления за работой сотрудников отдела закупок

Контроль и управление закупщиками в основном заключаются в создании строгой системы управления эффективностью их работы. Благодаря количественным показателям деятельности и строгой системе оценки эффективности закупщикам становится очень сложно получать откаты, что заставляет их отказаться от таких действий. Кроме того, при проверке документов закупщиков отдел по предотвращению потерь должен уделять особое внимание следующим документам: контрактам, ценам закупок, соглашениям о продвижении товаров, условиям возврата и обмена товаров, отчете

там, прайс-листам и т. д.

[Эффективные меры по предотвращению потерь]
Для организации работы по предотвращению потерь среди закупщиков супермаркетов необходимо в первую очередь понять суть их должностных обязанностей, а также определить, какие убытки они могут причинить супермаркету или торговому центру, после чего разработать реалистичный план мер по предотвращению потерь.

6. Приёмы предотвращения потерь для кассиров

Приемы предотвращения потерь для кассиров в основном включают следующие аспекты.

1) Повышение осведомлённости кассиров о предотвращении краж

При приеме оплаты кассир должен внимательно следить за всем происходящим вокруг, точно пересчитывать количество товаров одного вида и правильно вводить их количество в систему, чтобы избежать пропуска товаров при сканировании. Кроме того, необходимо постоянно наблюдать за окружающей обстановкой и сохранять хладнокровие, чтобы не дать покупателям воспользоваться суматохой и унести товары.

2) Строгий контроль за действиями кассиров после сбоев в работе компьютера

В случае технических сбоев, таких как внезапное отключение электроэнергии, кассир должен немедленно уведомить технического специалиста, который примет необходи-

мые меры. Важно обратить внимание на то, что при возникновении сбоев необходимо предотвратить попытки кассира воспользоваться суматохой для отмены записей о транзакциях.

3) Усилить контроль со стороны сотрудников по предотвращению потерь в кассовой зоне

Кассовым операторам строго запрещается обслуживать родственников и друзей, чтобы исключить риск сговора. Сотрудники службы предотвращения потерь в кассовой зоне при наблюдении за работой кассовых операторов должны внимательно следить за их действиями при пробивании чеков и считывании магнитных полос, чтобы предотвратить умышленное занижение или пропуск оплаты товаров.

[Эффективные меры по предотвращению потерь]
Предотвращение потерь в супермаркете является важной составляющей доходов предприятия. А эффективная работа кассиров по предотвращению потерь позволяет компании избежать значительных потерь товаров и денежных средств.

7. Методы обучения сотрудников службы предотвращения потерь

Чтобы работа по предотвращению потерь велась эффективно и открывала новые горизонты в этой сфере, нельзя ограничиваться лишь выявлением случаев краж, а следует уделять основное внимание профилактике. Для этого необходимо проводить всестороннее и углубленное обучение сотрудников службы предотвращения потерь.

Внимательно изучить рабочие процессы по предотвращению потерь, обязательно ознакомиться с каждым этапом работы и повысить уровень профессиональной квалификации.

Внимательно проводить самопроверку и самокоррекцию, выявлять свои недостатки и ошибки в работе, а также исправлять ситуацию с нарушением дисциплины.

Внимательно изучать внутренние положения по управлению противоречивой деятельностью, повышать морально-идеологический уровень и строго соблюдать правила и положения компании.

Старые сотрудники должны делиться опытом, а новые — своими впечатлениями; таким образом, взаимно перенимая лучшее друг у друга, повышать профессиональный уровень всего коллектива.

Сотрудники отдела по предотвращению потерь должны регулярно записывать свои размышления, обобщать опыт и уроки, четко определяя направления своей работы.

[Эффективные меры по предотвращению убытков] Для более эффективного контроля за различными видами скрытых потерь каждый сотрудник должен сохранять чувство срочности и повышать самосознание в соблюдении правил и положений по предотвращению убытков.

8. Основные знания сотрудников по предотвращению краж

Рядовые сотрудники должны развивать в себе осознание важности предотвращения краж и овладевать простыми зна-

ниями в этой области.

1) Воспитание чувства ответственности

Сотрудники должны понимать, что этот магазин — их собственный, и ни малейшей оплошности не должно быть. Только с таким осознанием сотрудники смогут активно и инициативно заниматься работой по предотвращению потерь.

2) Увязывание мер по предотвращению потерь с личными показателями эффективности

Для повышения мотивации сотрудников к работе по предотвращению потерь можно увязать эту работу с личными показателями эффективности. Это не только один из способов борьбы с кражами, но и способствует повышению личной эффективности работы.

3) Рациональное распределение рабочих мест

Наличие достаточного количества сотрудников на рабочих местах служит сдерживающим фактором для тех, кто задумывается о краже, и одновременно повышает вероятность выявления краж.

[Умные советы по предотвращению потерь] В любом предприятии или магазине всегда складываются определенные закономерности в отношении мест и времени, когда наиболее вероятны потери. Например, потери чаще всего происходят в моменты, когда на рабочих местах находится наименьшее количество персонала: ранним утром, в обед, ближе к концу рабочего дня и во время обеденного перерыва.

ва сотрудников; также воровство часто совершается в часы наибольшего наплыва покупателей, когда персонал не успевает обслуживать всех и занят другими делами.

Глава 3. Повышение качества: предприятие без качества не сможет устоять надолго

Качество — это величайшая сила. Без высокого качества нет рынка, а значит, предприятие не сможет выжить. Это железное правило делового мира. Чтобы завоевать более широкий рынок и обеспечить долгосрочное развитие в условиях жесткой рыночной конкуренции, руководитель должен всеми силами стремиться повысить качество продукции и вести «битву за качество».

(1) Качество определяет жизнь и смерть предприятия

«Тысячемильная дамба рушится из-за муравьиной норы». Зачастую даже крошечный дефект может вызвать цепную реакцию, которая в конечном итоге приводит к огромным убыткам. 1 % брака приводит к 100 % провалу — это отнюдь не преувеличение, а кровавый и горький урок.

Недостатки в качестве могут свести на нет огромные инвестиции — этот урок слишком поучителен, а цена слишком высока. Помните: в работе нет мелочей и тем более мелких ошибок. Ни в коем случае не полагайтесь на удачу, иначе однажды в будущем вы понесете огромные убытки.

1. Качество — величайшая сила

Если наука и техника являются первостепенной производительной силой, то качество — это самое непосредственное воплощение потенциала компании. В условиях будущей конкуренции максимальное удовлетворение потребностей клиентов является смыслом существования каждого предприятия или организации.

Поэтому качество — это не только соответствие продукции техническим требованиям, но и более широкое понятие — удовлетворенность клиентов, которая, в свою очередь, включает в себя такие факторы, как сроки поставки, обслуживание, цена и многое другое.

Обеспечить высокое качество, полагаясь исключительно на производственные возможности, абсолютно невозможно: качество является отражением комплексного потенциала компании. Например, если результаты опросов не соответствуют графику, установленному клиентом, то невозможно составить правильный производственный план, что приводит к вынужденному производству. Группа неквалифицированных работников также не сможет обеспечить высокое качество.

Что касается технической стороны, то без подготовки подходящего инструментария и его проверки также трудно гарантировать высокое качество, а бракованная продукция будет накапливаться горами. Поэтому все сотрудники компании должны стремиться к достижению высоких целей. В этом и заключается комплексный потенциал компании.

[Секрет предотвращения убытков] Качество — это величайшая сила. Высокое качество является необходимым условием выживания предприятия; только при наличии высокого качества компания сможет быть более конкурентоспособной на рынке. В противном случае предприятие обречено на гибель.

2. 1% брака приводит к 100% провалу

«Тысячемильная дамба разрушается из-за муравьиной норы». Зачастую один крошечный дефект может вызвать цепную реакцию, которая в конечном итоге приводит к значительным убыткам.

Во время одной из лунных миссий американский космический корабль достиг Луны, но не смог приземлиться, и миссия в итоге закончилась провалом. Позже, выясняя причины, учёные обнаружили, что проблема заключалась в одной батарее стоимостью всего 30 долларов. Как это могло произойти?

Оказалось, что перед взлётом инженеры, проводя проверку, уделили внимание только «ключевым узлам», но упустили из виду именно эту батарею. В результате одна батарея стоимостью 30 долларов свела на нет инвестиции в несколько миллиардов долларов и все усилия учёных.

Недостатки в качестве могут свести на нет огромные инвестиции — этот урок слишком поучителен, а цена слишком высока. Из этого следует, что в работе нет мелочей и тем более мелких ошибок; ни в коем случае нельзя полагаться на

удачу, иначе однажды в будущем придётся поплатиться.

В любом деле существуют базовые стандарты: необходимо обеспечить удовлетворительное качество, иначе вам не удастся избежать упреков со стороны окружающих, вы погрузитесь в беспокойство и тревогу, а в конечном итоге потеряете репутацию.

[Умный совет, как избежать убытков] Большая ошибка — это ошибка, а маленькая — тоже. Внимание к мелким ошибкам — обязательное качество каждого успешного человека. Успешные люди никогда не прощают ошибок только потому, что они незначительны, а относятся к ним со всей серьезностью.

3. Качество создается в процессе работы

Хорошее качество создается в процессе реализации проекта. Поэтому, если руководитель хочет, чтобы «продукт был таким же хорошим, как вы себе представляете», он должен обеспечить эффективное управление проектом, ведь именно управление проектом является «стражем» качества.

Так что же такое управление производством?

Руководитель должен понимать, что многие проблемы невозможно выявить с помощью выборочных проверок. При производстве продукции необходимо ставить цели в области качества — это вполне естественно. Ключом к достижению этих целей является работа на этапе производства, поэтому качество зависит от производственного процесса. Разумеется, чем меньше влияние производственного процесса на ка-

чество, тем лучше.

Управление производственными процессами в основном сводится к управлению 4М. Управление 4М подразделяется на управление факторами, влияющими на качество, и управление характеристиками качества продукции (управление результатами). В сфере производственных процессов центром такой управленческой деятельности является именно управление производственными процессами.

В рамках управления технологическими процессами широко и эффективно используются так называемые «картки QS» (управление качеством). В карточках QS обязательно должны быть указаны следующие сведения: что необходимо проверять на каждом этапе производственного процесса для обеспечения характеристик качества; какие факторы и какие конкретные параметры необходимо контролировать, чтобы свести к минимуму негативное влияние на качество.

Поэтому в диаграммах QS необходимо указать, что именно в каждой стадии производственного процесса влияет на качество, и это необходимо заранее определить в ходе анализа технологического процесса. Кроме того, накопление соответствующего опыта также играет важную роль в процессе управления производством.

[Совет по предотвращению убытков] Уровень эффективности управления производством является ключевым фактором, определяющим степень сокращения брака и повышения производительности.

4. Шесть основных заблуждений в управлении качеством

У многих руководителей существуют заблуждения в отношении управления качеством.

К числу наиболее распространенных заблуждений относятся следующие шесть; руководителям следует по возможности избегать попадания в ловушки управления качеством.

В управлении качеством существуют подходы типа «господин Примерно» и «госпожа Небрежность» — такой подход является ошибочным; серьезный подход — вот что является профессиональным отношением к управлению качеством.

Чем выше качество, тем выше затраты. Качество требует вложений, и если вложить больше средств, качество обязательно улучшится. Такое представление также ошибочно: качество и затраты не находятся в прямой зависимости.

«Если качество плохое, то это обязательно из-за проблем у производственных работников на линии». Это также ненаучный взгляд: качество продукции зачастую определяется эффективностью системы управления качеством.

Многие руководители придерживаются принципа «затраты — на первом месте, качество — на втором», что чрезвычайно опасно. Без высокого качества нет рынка, а значит, предприятие не сможет выжить, поэтому качество должно стоять на первом месте.

Некоторые руководители считают, что на первом месте

стоит объем продаж, и поэтому сосредотачивают свои усилия в основном на маркетинге, что приводит к отставанию качества продукции. Это проявление отсутствия дальновидности: отставание в качестве в конечном итоге приведет к полному провалу предприятия на рынке.

1 % ошибок — это не так уж и много, ведь в любом деле бывают исключения. Но мелкие ошибки могут привести к большим бедам, поэтому их нельзя недооценивать.

[Умный способ предотвращения убытков] Три уровня управления качеством: первый уровень — не допускать отгрузки бракованной продукции; второй уровень — не производить бракованную продукцию; третий уровень — не планировать производство бракованной продукции.

5. Обратная связь и устранение отклонений в качестве

В процессе управления качеством неизбежно возникают отклонения от стандартов. В таких случаях руководитель должен своевременно собирать информацию об отклонениях и принимать меры по их устранению, чтобы обеспечить высокое качество продукции.

Ниже приведены конкретные методы устранения отклонений для справки.

Если отклонение можно определить самостоятельно, следует немедленно уведомить об этом оператора или цех для немедленного устранения.

Необходимо достоверно фиксировать отклонения.

Необходимо подтвердить принятие корректирующих или улучшающих мер и отслеживать их эффективность.

Если самостоятельно определить не удастся, необходимо передать бракованный образец специалисту для подтверждения, а затем дать указание на исправление или устранение.

Если устранение несоответствия привело к улучшению, следует своевременно внести соответствующие стандартизированные изменения в инструкции по работе на данном рабочем месте.

При проверке полуфабрикатов и готовой продукции следует четко обозначить их состояние и контролировать, чтобы соответствующие подразделения обеспечили их изолированное хранение.

После завершения изменений необходимо провести обучение персонала данного рабочего места, провести проверку знаний, а также подтвердить эффективность обучения.

[Совет по предотвращению убытков] Отклонения в качестве свидетельствуют о наличии пробелов в системе управления качеством. То, насколько правильно руководитель реагирует на отзывы об отклонениях в качестве и принимает меры по их устранению, в значительной степени определяет, удастся ли устранить эти пробелы и сохранить высокое качество продукции в долгосрочной перспективе.

6. Не ослаблять контроль на этапах производства

Для обеспечения качества продукции нельзя ослаблять контроль на этапах производства. Только строгое соблюде-

ние стандартов контроля в процессе производства, начиная с каждой мельчайшей детали всей производственной цепочки, позволяет реально гарантировать высокое качество.

Количество этапов контроля качества, которые необходимо внедрить на производстве того или иного продукта, зависит от сложности продукта и стабильности качества на отдельных этапах. Если продукт сложный, а качество на этапах производства недостаточно стабильно, необходимо предусмотреть больше этапов контроля; в обратном случае их количество можно сократить. Однако ключевые показатели качества, независимо от их стабильности, всегда должны контролироваться и не могут быть исключены.

Ценность управления контролем заключается в поддержании качества, что конкретно проявляется в следующих двух аспектах.

Обеспечение качества исходного сырья позволяет избежать накопления излишних запасов и замораживания средств. Необходимо установить строгие стандарты контроля производственного процесса; только при тщательном выполнении производственных операций можно получить продукт, соответствующий требованиям.

Обеспечение высокого качества продукции: в ходе производственного процесса необходимо осуществлять строгий контроль при проверке, передаче и обработке сырья на каждом этапе. Это позволяет гарантировать качество сырья и исключить случаи смешивания материалов и использования

некачественного сырья на производстве.

[Совет по предотвращению убытков] Управление качеством — это обязательное качество руководителя, возглавляющего компанию в сфере производства и управления. Человек, не обладающий этой способностью и умеющий лишь «работать до поздней ночи», вряд ли сможет чего-то добиться и даже может погубить будущее компании. Напротив, высокий уровень управления качеством является надежной гарантией производства высококачественной продукции.

7. Строгое соблюдение принципов качества в ходе работы

Производственные операции являются одним из ключевых звеньев, определяющих качество продукции. Поэтому, чтобы гарантировать качество продукции, руководитель должен требовать от сотрудников неукоснительного соблюдения принципов качества в ходе работы.

При правильном выполнении рабочих операций бракованная продукция не появляется. Поэтому бригадир производства является важным руководителем на низовом уровне, обеспечивающим качество. Требования к бригадиру производства можно сформулировать с учетом следующих пунктов.

Регулярно обходить производственную линию и контролировать, правильно ли работают операторы.

В случае обнаружения ошибок в работе следует немедленно их исправлять, одновременно проверять изготовленную

продукцию и точно докладывать об этом вышестоящему руководству.

При обнаружении нестандартной ситуации, которую невозможно устранить самостоятельно, действовать в соответствии с вышеуказанной процедурой. Если нестандартную ситуацию обнаруживает работник, необходимо приучить его к своевременному сообщению об этом.

Рабочие на постах проверки качества должны иметь таблицы учета брака, в которые они должны ежедневно вносить количество брака и подробную информацию о нем.

Сбор ежедневных статистических данных позволяет проанализировать ситуацию и разработать меры по исправлению положения.

Следует помнить, что новички и временные работники ничего не знают о работе, поэтому, четко объясняя, что от них требуется, необходимо проводить инструктаж на основе стандартных материалов. После инструктажа бригадир должен лично проверить результаты работы, определить, соответствует ли она требованиям, и в случае неудовлетворительных результатов провести повторный инструктаж, повторяя этот процесс до тех пор, пока не будет достигнут нужный результат.

[Эффективные меры по предотвращению убытков] Управление качеством на производстве является первым барьером, гарантирующим качество продукции; если его обойти, на рынке появятся некачественные изделия. Уде-

ление первостепенного внимания управлению качеством на производстве и ориентация на профилактику — это наиболее экономичный и стабильный способ обеспечения качества на каждом этапе производственного процесса.

8. Руководитель несет основную ответственность за качество

Зачастую именно руководитель решает, будет ли продукт приемлемым и выполнен ли он должным образом. Поэтому в процессе повышения качества основная ответственность лежит на руководителе. С этой целью руководитель должен уделять особое внимание «проекту руководителя» и брать на себя ответственность за руководство и управление в следующих четырёх аспектах.

1) Ориентация на высокое качество

В первую очередь руководитель должен сформировать у себя отношение, ориентированное на высокое качество. В процессе управления качеством необходимо предъявлять высокие требования, избавиться от мысли «примерно подойдет» и всегда придерживаться ориентации на высокое качество.

2) Концепция высокого качества

Что касается философии ведения бизнеса, владелец также должен придерживаться правильного подхода, ориентированного на высокое качество, чтобы завоевать расположение потребителей и повысить конкурентоспособность на рынке.

3) Стиль работы, ориентированный на высокое ка-

чество

Чтобы все сотрудники компании действительно стремились к высокому качеству, руководитель должен играть роль лидера и подавать пример. Поэтому стиль работы руководителя должен подчеркивать приверженность высокому качеству.

4) Обучение принципам высокого качества

Чтобы рядовые сотрудники также могли руководствоваться принципами высокого качества в своей производственной деятельности, руководитель должен проводить образовательную работу по вопросам высокого качества среди всего персонала, а также своевременно пополнять собственные знания в области управления, ориентированного на высокое качество.

[Секрет предотвращения убытков] Руководитель — лидер предприятия, он является самым ярким «флагом» компании; только если направление, указанное руководителем, верно, деятельность предприятия будет правильной. То же самое касается управления качеством: руководитель, как «главный руководитель», несет основную ответственность за качество.

9. Совесть — это «настоящее качество»

Компания «Йошиноя» была основана в 1899 году и специализируется на приготовлении различных видов японских блюд с рисом, включая рис с жареной курицей, рис с говядиной, рис по-топовому и рис с курицей в карри. Сегодня

компания насчитывает более 1100 филиалов по всему миру, предлагая клиентам во всех регионах японскую кухню и высококачественное обслуживание.

На протяжении многих лет Yoshinoya руководствуется принципом «качество по совести»: все блюда готовятся из тщательно отобранных ингредиентов высшего качества. При приготовлении блюд компания придерживается принципа «приготовление по заказу», стремясь предложить клиентам самые свежие и высококачественные блюда.

Совость — это «настоящее качество», и эту философию необходимо неуклонно следовать. «Йошиноя» предлагает клиентам быстрое обслуживание, комфортную обстановку, а также блюда высокого качества по разумным ценам, чтобы каждый посетитель мог насладиться вкусной едой.

Философия ведения бизнеса Yoshinoya может быть сведена к следующим пяти пунктам.

Серьёзность и ответственность — подходить к работе с высоким чувством ответственности.

Ориентация на рынок: постоянное внимание к его изменениям.

Приоритет клиента — чутко улавливать потребности клиентов.

Уважение к другим: раскрытие индивидуальности сотрудников и сплочённость коллектива.

Преодоление существующего положения дел, создание атмосферы, пронизанной духом вызова и инноваций.

[Секрет предотвращения убытков] Чтобы хорошо выполнять работу, необходимо вкладывать душу: во-первых, сосредоточенность — способность выполнять задачи с полной самоотдачей; во-вторых, совесть — стремление с ответственным отношением создавать продукты или услуги высокого качества. Добиваясь лучших результатов, компания неизбежно завоюет расположение рынка.

(2) Объем производства — это прибыль, а качество — это жизнь

В тех компаниях, которые терпят убытки и обанкрочиваются, качество становится тем, о чём много говорят, но что на деле отходит на второй план, а в суете и вовсе игнорируется. Однако они не осознают, что пренебрежение вопросами качества постепенно подтачивает жизнь компании; со временем компания окажется в ситуации «лягушки, варящейся в теплой воде» и в конечном итоге будет безжалостно вытеснена рынком.

Неправильное понимание качества приводит к неправильным представлениям об управлении качеством, а неправильные представления об управлении качеством приводят к появлению некачественных продуктов или услуг, что неизбежно ведет к сокращению рынка и исчезновению предприятия. Для компании объем производства — это прибыль, а качество — это жизнь; пренебрежение вопросами качества является одной из причин, по которой многие компании терпят убытки и даже обанкрочиваются.

1. Вести борьбу за качество с самого начала

Для производственных предприятий контроль качества продукции должен начинаться с самого истока. Под истоком понимается момент поступления на завод: необходимо проводить проверку поступающих деталей, материалов и т. д., чтобы вести борьбу за качество с самого начала.

Начинать проверку следует с поступающих на завод сырья и деталей, чтобы действительно обеспечить контроль качества с самого начала. Руководитель должен организовать отслеживание происхождения продукции, чтобы гарантировать, что для каждого изделия можно проследить источник и найти ответственное лицо.

Необходимо проводить контроль качества поступающих на завод деталей. Контроль качества поступающих деталей включает проверку следующих параметров: пункты проверки, номер чертежа, методы проверки, контрольно-измерительное оборудование и т. д. На основании результатов проверки следует составить «список поставщиков», что позволит определить квалификацию поставщиков деталей и заложить основу для будущих закупок в целях производства.

Необходимо проводить контроль качества поступающих на завод материалов. На основании «названия материала» и «номера материала» следует составить перечень «пунктов проверки», «методов проверки», «номеров стандартов», «методов отбора проб», «критериев приемки» и «мер в случае несоответствия» для поступающих материалов. При

этом «методы отбора проб» и «критерии приемки» являются ключевыми элементами контроля качества.

[Совет по предотвращению убытков]Руководитель должен с помощью «Таблицы контроля качества поступающих деталей и материалов» четко определить распределение ответственности между отделом закупок и производственным отделом, чтобы обеспечить контроль качества на самом источнике.

2. Производственные стандарты определяют качество продукции

Различные стандарты приводят к различному качеству продукции. Чтобы добиться успеха на рынке, необходимо начать с качества продукции и завоевать рынок благодаря высококачественным товарам. Для этого руководитель может поставить более высокие цели и ввести политику «нулевой терпимости» к некачественной продукции, не допуская попадания на рынок ни одного бракованного изделия.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.