



Книга Жизнестойкое предприятие

Как сохранить конкурентные преимущества в кризисных ситуациях

Йосси Шеффи

MIT Press, 2005

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Представьте, что пожар уничтожил завод вашего главного поставщика, продукция которого жизненно необходима вашему предприятию. Или строители случайно повредили подземный кабель, оборвав связь вашей компании с внешним миром. Или работа морского порта остановилась из-за забастовки, и вы несколько недель не можете получить продукцию. Все эти неприятности наносили ущерб компаниям и в прошлом. Однако после терактов 2001 года уровень рисков, которым подвергаются компании, резко возрос. Готовы ли вы противостоять этим рискам? Автор книги – известный специалист по управлению цепочками поставок – объясняет на ее страницах, как оценить уровень уязвимости конкретного бизнеса и повысить его живучесть в чрезвычайной ситуации. *BooksInShort* рекомендует эту книгу руководителям, которые хотели бы узнать, как правильно подготовить свою компанию к возможным катастрофическим событиям.

Основные идеи

- Крупные катастрофы обычно застают компанию врасплох, так как начинаются с внешне незначительных событий.
- Переход к бережливому производству и системе поставок “точно в срок” повышает уязвимость компании.
- Заранее подсчитайте, как отразится на работе компании тот или иной сбой.
- Теракты показывают уязвимость цепочек поставок современных компаний.
- Чтобы компании было легче восстановиться после крупного сбоя в работе, поддерживайте тесные партнерские отношения с основными поставщиками.
- Эффективность действий компании в чрезвычайной ситуации в первую очередь зависит от особенностей ее организационной культуры.
- Компания, изделия которой состоят из модулей, может легко устранить зависимость от единственного поставщика.
- К сбоям в работе приводит не только воздействие внешних факторов, но и внутренние проблемы компании.
- Восстановление компании после сбоя в работе протекает в несколько этапов.
- Продумайте общие для отрасли меры безопасности на случай кризиса, даже если для этого потребуется сотрудничать с конкурентами.

Краткое содержание

Роковые неожиданности

17 марта 2000 года мощная гроза в городе Альбукерк (США, штат Нью-Мехико) вызвала пожар на заводе Philips, выпускавшем электронные микросхемы. Когда на место происшествия прибыли пожарные, выяснилось, что персонал завода уже потушил пламя, и никто не пострадал. Поначалу ущерб показался незначительным, однако позже выяснилось, что этот небольшой пожар вызвал серьезный сбой в работе цепочки поставок нескольких крупных корпораций по всему миру. Дело в том, что завод был вынужден приостановить производство, чтобы восстановить идеальную чистоту в помещениях для производства микросхем, нарушенную сажей и гарью.

“Быстро выяснилось, что готовых рецептов обеспечения корпоративной безопасности и жизнестойкости не существует”.

Руководство компании Nokia быстро подсчитало, что сбой поставок микросхем может помешать изготовлению примерно четырех миллионов мобильных телефонов. Чтобы найти выход из сложившейся ситуации, представители Nokia вылетели на переговоры с Philips в США, а также в страны Европы и Азии. В итоге компании договорились, что недостающие компоненты будут произведены на заводах Philips в Нидерландах и Шанхае.

“Как правило, компания – это всего лишь одно из звеньев в цепочке поставок”.

Реакция компании Ericsson, которая также была в числе крупнейших потребителей продукции Philips, оказалась не такой оперативной. Когда руководители Ericsson наконец осознали истинные масштабы проблемы, Nokia уже успела законтрактовать все резервные мощности Philips. В результате Ericsson понесла убытки в 430-570 миллионов долларов. Спустя полгода после пожара Nokia увеличила свою долю на рынке мобильных телефонов с 27% до 30%, в то время как доля рынка Ericsson с 12% упала до 9%.

“Чрезвычайная запутанность глобальных логистических систем приводит к тому, что чаще всего потенциальные факторы риска с трудом поддаются выявлению”.

На этом примере хорошо видна разница между действиями двух компаний, одна из которых моментально начала искать выход из кризисной ситуации, в то время как другая бездействовала. Компания Nokia смогла справиться с трудностями благодаря тому, что ее корпоративная культура обладала следующими особенностями:

1. В компании приветствовалось сообщение начальству любых плохих новостей.
2. В компании поощрялись действия, нацеленные на оперативное предотвращение неблагоприятных последствий любых происшествий.
3. Компания сумела выстроить доверительные отношения с главными поставщиками.
4. Руководство представляло производственные возможности своих поставщиков.
5. Изделия компании были сконструированы по модульному принципу, что позволило ей закупать комплектующие у разных поставщиков.

“В мире, где все взаимосвязано, кризисная ситуация ударяет не только по цепочкам поставок, но и по любой сфере бизнеса, которая зависит от надежности глобальной сети коммуникаций”.

Приведенный пример демонстрирует уязвимость современных глобальных цепочек поставок, которые включают многочисленных поставщиков, оптовых и розничных продавцов. Опасность состоит в том, что слабые звенья в этих цепочках не обнаруживаются до тех пор, пока не произойдет какой-нибудь серьезный сбой в работе.

“Масштабные катаклизмы наподобие землетрясений демонстрируют зависимость компаний от системы взаимосвязанных инфраструктур”.

Например, 21 марта 2001 года в американском штате Айова при прокладке оптоволоконного кабеля была повреждена линия связи. В результате самолеты нидерландской авиакомпании KLM Royal Dutch Airline не смогли вылететь из Сингапура. Оказывается, по поврежденной линии проходил интернет-трафик для авиакомпании Northwest Airlines, которая в свою очередь делилась данными со своим партнером – KLM. Оставшись без связи, обе компании были вынуждены приостановить работу. Однако могла ли компания KLM предвидеть, что повреждение линии связи где-то в Айове приведет к отмене авиарейсов в совсем другой части мира? Конкуренция в современном бизнесе обострена до предела, и сегодня ни одна компания не может позволить себе погрузиться в затяжной кризис. Серьезный сбой в обслуживании клиентов легко может привести к тому, что компания потеряет свою долю рынка.

Факторы уязвимости

Чтобы понять, насколько уязвима ваша компания, следует продумать три вопроса:

1. Какого рода происшествия могут привести с сбоем в работе компании?
2. Какова вероятность того, что они случатся?
3. Какие могут быть последствия?

“Компании одной отрасли должны договориться о такой системе взаимопомощи, которая позволила бы им противостоять сбоям в цепочках поставок”.

Следующие факторы повышают уязвимость организации:

- **Внедрение бережливого производства.** Производственная система в этом случае работает на пределе возможностей и становится чувствительной к малейшим сбоям или задержкам.
- **Терроризм.** Прошло то время, когда можно было надеяться, что проблема терроризма обойдет ваш бизнес стороной. Компании может быть нанесен урон даже в том случае, если террористический акт произошел где-то далеко и не был направлен непосредственно против нее.
- **Сбой в поставках.** Внимательно следите за поставками наиболее важных производственных ресурсов. Часто проблемы с поставками трудно заметить. Например, не имея микросхемы, которая отвечает за дистанционное отпирание замков, компания Ford не смогла бы выпускать автомобили.
- **Внутренние сбои.** Неприятности не всегда приходят извне, а негативные явления не всегда затрагивают одну только вашу компанию. Если топ-менеджеры, скажем, погибли в авиакатастрофе или если один из заводов компании разрушит торнадо, то ее деятельность будет мгновенно парализована.
- **Резкое падение спроса.** Падение спроса может быть вызвано появлением новой технологии, изменением конъюнктуры, экономическим спадом и другими причинами.

Как предвидеть самое невероятное

Катастрофические сбои бывает крайне трудно предугадать, поскольку они обычно возникают в результате стечения ряда мелких и на первый взгляд незначительных обстоятельств. На начальном этапе серьезные проблемы могут остаться незамеченными. Так, например, вечером 2 декабря 1984 года произошло попадание 500 литров воды в емкость № 610 на заводе фирмы Union Carbide в индийском городе Бхопал. Емкость содержала метилизоцианат – химический компонент для изготовления пестицидов. Это происшествие было усугублено целым рядом других проблем на заводе:

1. Плохо работали датчики давления и температуры.
2. Холодильная установка была отключена и требовала ремонта.
3. Работа газоочистного устройства была приостановлена на техобслуживание.
4. Факельная башня завода была отключена в связи с ремонтом.
5. Система охлаждения имела дефекты в конструкции.
6. Аварийная сигнализация емкости с химреактивами была неисправна.

“Для многих компаний, упомянутых в этой книге, развитая корпоративная культура могла бы стать ключом к коммерческому успеху”.

Ни одна из этих неполадок сама по себе не вызвала бы катастрофы, если бы их не усугубила утечка воды, вызвавшая химическую реакцию с выбросом 40 тонн метилизоцианата. В результате около 4000 человек погибло и полмиллиона получило травмы различной степени тяжести. Никто и предположить не мог, что незначительные на первый взгляд неполадки приведут к крупнейшей техногенной катастрофе в истории человечества.

Последствия катастрофических сбоев

В большинстве случаев признаки надвигающейся катастрофы можно распознать заранее. Сбои и восстановление после них обычно проходят несколько этапов, анализ которых позволяет реалистично оценить степень уязвимости вашей компании.

1. **Подготовка.** Иногда компания может предвидеть сбой и подготовиться к нему.
2. **Катастрофическое событие.** Это ураган, авиакатастрофа, теракт и так далее.
3. **Первая реакция.** Служба безопасности компании и представители властей совместными усилиями решают самые неотложные проблемы.
4. **Отсроченное воздействие.** Зачастую первичный сбой – это только начало цепи неприятностей, после которого возникают дополнительные осложнения.
5. **Последствия наступают в полном объеме.** Критическая ситуация достигает своего пика. Производительность падает, запасы истощаются, клиенты теряют терпение и становятся видны самые тяжелые последствия катастрофического события.
6. **Подготовка к восстановлению.** Составление плана действий в новой ситуации.
7. **Восстановление.** Осуществление намеченного плана восстановления. Чтобы вернуть производство на прежний уровень, может понадобиться масса времени.
8. **Долгосрочные последствия.** Возвращайте потерянных клиентов, отвоевывайте обратно долю рынка, восстанавливайте имидж бренда.
9. **Новые возможности.** Катастрофический сбой не только порождает проблемы, но и открывает новые возможности – например, это нахождение новых поставщиков, новых методов производства и сбыта, новых технологий.

Как сохранить устойчивость бизнеса к неблагоприятным воздействиям

Успешное преодоление компанией трудностей часто напрямую зависит от ее организационной культуры. Жизнестойкость компании – это ее способность ограничить воздействие сбоя и восстановиться после него. Ниже перечислены принципы, на основе которых формируется устойчивость корпоративной культуры к неблагоприятным событиям.

- **Упорное стремление к результативности.** Многие организации легко забывают свои цели и смиряются с низкой эффективностью работы персонала. Компании, которые хотят быть жизнестойкими, ждут от сотрудников максимальной отдачи. В таких компаниях ценятся люди действия, девиз которых – “Видишь препятствие – преодолей его”. В них царят атмосфера прагматизма и ориентация на результат.
- **Командная работа и коллективные усилия.** Члены коллектива всегда держат друг друга в курсе последних инициатив. Работая в команде, сотрудники учатся выполнять функции друг друга.
- **Ценность личных контактов.** Обмен информацией, при котором строго соблюдается иерархия подчинения, часто бывает неэффективен – гораздо быстрее информация распространяется на уровне личных контактов. При необходимости обращайтесь к вышестоящему начальству в обход непосредственного.
- **Лидерство на всех уровнях компании.** Лидерами могут быть и те сотрудники, которые формально не занимают руководящие должности.

Подготовка к действиям в чрезвычайной ситуации

Чтобы создать предприятие, которое способно не только противостоять непредвиденным событиям, но и использовать их с выгодой для себя, вы должны работать в следующих направлениях:

- **Поддержание готовности к экстренным действиям.** Есть ли у вас в компании руководитель службы безопасности, который отвечает за действия в чрезвычайной ситуации? Не менее важную роль играет штатный специалист по управлению рисками, который обязан планировать действия компании по восстановлению после сбоя. Однако одного планирования мало: проанализируйте факторы, угрожающие вашей компании, и будьте готовы отреагировать на них.
- **Оценка уязвимости.** Понимание уязвимости компании – один из элементов подготовки к непредвиденным обстоятельствам. Продумайте,

что может пойти не так, насколько вероятно такое развитие событий и каковы будут последствия.

- **Снижение вероятности сбоев.** Какими бы развитыми ни были программы по контролю техники безопасности, ваш персонал должен дополнительно изучить приемы и методы, которые помогут смягчить влияние сбоев на вашу компанию. Организуйте многоуровневую систему контроля, чтобы ошибки, не выявленные на одном уровне, выявлялись бы на следующем.
- **Сотрудничество в интересах безопасности.** Постарайтесь наладить конструктивные отношения с другими компаниями отрасли. Вместе с ними разработайте систему оповещения на случай непредвиденных обстоятельств. Например, сотрудники компании FedEx обязаны оповещать коллег из компании-конкурента DHL в случае возможной террористической атаки. Чтобы обеспечить оперативность информирования, эти компании даже создали отдельный электронный канал связи.
- **Избыточность как источник жизнестойкости.** Чем больше у компании поставщиков, запасов, незадействованных мощностей и дополнительного персонала, тем устойчивее будет ее бизнес в критической ситуации. Слабое место бережливого производства состоит в том, что переход к нему усиливает уязвимость компании. Организация не должна работать на пределе возможностей, иначе у нее не останется пространства для маневра, если что-то пойдет не так. Особенно важно наличие избыточных мощностей для компаний из отрасли информационных технологий.
- **Организация динамичных цепочек поставок.** Сделайте ваши цепочки поставок динамичными. Например, изделия можно собирать из взаимозаменяемых компонентов с многими функциями. В случае сбоя в цепочке поставок гораздо проще найти замену стандартным компонентам, чем тем, которые нужно изготавливать на заказ. В критических ситуациях чрезвычайно важными оказываются глубина и прочность ваших отношений с поставщиками.
- **Инвестиции в обучение и корпоративную культуру.** Расширение профессиональной компетенции персонала повышает устойчивость компании к неблагоприятным воздействиям. В идеале в штате организации должно быть как можно больше специалистов широкого профиля, способных заменить любого сотрудника компании. Организуйте для персонала специальные тренинги по развитию навыков реагирования на чрезвычайные ситуации.

“Компания с внутренней устойчивостью к кризису имеет шанс извлечь выгоду из неблагоприятной ситуации и использовать сбой как новую возможность для развития”.

Инвестиции в жизнестойкость компании рано или поздно окупаются. Благодаря им ваш бизнес будет нормально функционировать в любых неблагоприятных условиях.

Об авторе

Йосси Шеффи – профессор кафедры инженерных систем Массачусетского технологического института, директор Центра транспортировки и логистики того же института. Всемирно признанный специалист по управлению цепочками поставок, консультирующий крупнейшие компании по всему миру.
