

*«Я убеждён, что простое получение прибыли никогда не сделает ваш бизнес процветающим, но бизнес, который приносит пользу своему обществу и стране, останется прибыльным навсегда»  
Седзиро Исикаси, основатель корпорации «Бриджстоун»*

# Качество девятидесятилетней выдержки



Есть такой японский принцип: для постоянного улучшения качества важно не то, где мы сейчас находимся, а то, в каком направлении движемся. Следуя этому правилу, множество компаний и сама Япония в своё время поднялись из послевоенной разрухи и за короткий срок завоевали передовые позиции во многих областях мировой экономики. Среди них компания KOMATSU — один из лидеров по производству и реализации строительного, горнодобывающего оборудования, коммунальной техники, лесных машин и машин промышленного назначения.

В прошлом году компания отметила свой 90-летний юбилей. Благодаря каким преимуществам KOMATSU на протяжении многих лет удаётся обходить конкурентов, выдерживать удары глобальных финансовых катаклизмов, строить бизнес с прогнозами на 10–15 лет вперёд? Рассказать о мире и производственной философии KOMATSU мы попросили Михаила Филиппова, генерального директора компании «СДМ», являющейся на Дальнем Востоке официальным сервис-дилером японского производителя.

### Смесь традиций и прагматизма

— О причинах успеха научно-технической мысли Японии, о стремительном завоевании японскими товарами мировых рынков сейчас рассуждают много. Но что мы знаем о производственном процессе нашего соседа? Для европейского менталитета кажется экзотикой труд по 12–14 часов в сутки с четырёхдневным отпуском в год, ночёвки в спальных мешках на рабочем месте, комнаты психологической разгрузки с чучелами начальников. Смеем вас заверить, это лишь внешняя сторона, за которой

скрывается целая философия, замешанная на традиционном японском миропонимании и западном прагматизме.

В середине прошлого века, когда большинство японских компаний вместе со страной переживали кризис поствоенного устройства, развитие получила концепция менеджмента «Кайдзен», суть которой в непрерывном улучшении всех функций бизнеса от производства до высшего руководства и в устранении всего лишнего. Концепция отдаёт качеству высший приоритет как главному конкурентному преимуществу. Два фундаментальных принципа «Кайдзен» — «процесс, а не результат» и «качество — прежде всего» — до сих пор исповедуют многие крупные корпорации, в том числе KOMATSU. Взав в своё время эти постулаты на вооружение, руководство KOMATSU сформулировало на их основе пять основополагающих тезисов, которым должны следовать не только сотрудники головного предприятия, но и коллективы фирм-партнёров. Могу их перечислить: придерживаться безопасности, не наносить вреда окружающей среде, обеспечивать инновационность предлагаемых товаров и услуг; использовать новейшие технологические

и управленческие методы; мыслить и действовать в глобальном масштабе, стремиться упрочить позиции на мировом рынке; быть внимательным к запросам мелких покупателей, так же как и крупных; предоставлять сотрудникам возможность развития инициатив.

### Показатели роста

Об особенностях японской системы менеджмента и производства можно говорить долго, но лучше слов эффективность продемонстрируют конкретные результаты. KOMATSU есть чем гордиться. На сегодняшний день KOMATSU GROUP – это 184 разноплановые компании, действующие по всему миру, 24 завода, выпускающие полную линейку техники и запасных частей, более 33 тысяч сотрудников, развитая дистрибьюторская и сервисная сеть.

На российский рынок KOMATSU пришёл более 40 лет назад. В 2010 году в Ярославле был открыт первый в России завод KOMATSU с полным японским контролем качества. Поначалу из-за последствий финансового кризиса он был ориентирован на выпуск лишь гидравлических экскаваторов. Но в конце декабря прошлого года на заводе запустили производство карьерных самосвалов. Своим партнёрам мы поставляем исключительно японскую технику. Связано это, прежде всего, с дороговизной железнодорожных перевозок из центральной части России на Дальний Восток. Дешевле тот же экскаватор привезти из Японии, чем транспортировать его из Ярославля в ДФО.

Сейчас только ленивый не говорит об инновациях. Правда, что означает этот термин, каждый понимает по-своему. Я считаю, что инновации – внедрение новшеств, обеспечивающих качественный рост тех или иных процессов, и с такой точки зрения KOMATSU – инновационная компания. Она находится в постоянном развитии, доведении любого сегмента своей деятельности до абсолюта. Техника KOMATSU – не просто высокотехнологичное, суперсовременное, сверхнадёжное, но ещё и удобное и комфортное оборудование для работающего на нём персонала. Оператор, сидя в комфортной кабине с обогревом и кондиционером, лёгким движением джойстиков может поднимать десятки тонн груза.

### Философия модернизации

Действительно, приобретая такое оборудование, наши партнёры несут достаточно существенные затраты, но, в конечном счёте, они окупаемы. Вкладывая в технику под один проект – а на сегодняшний день они краткосрочны, один-три года, – директор фирмы может планировать деятельность компании на пять-шесть лет вперёд. Качество машин KOMATSU является гарантом долгосрочного планирования. Это быстро поняли лидеры дальневосточной дорожной отрасли. Например, одна из ведущих организаций в этом направлении, ЗАО «Асфальт», в своё время начала сотрудничество с нами, приобретая бульдозеры и экскаваторы «секонд-хенд». Было это в 2002 году, мы ещё не были официальным сервис-дилером KOMATSU и искали своё место на рынке. Специалисты предприятия быстро убедились в преимуществах японской

Компания KOMATSU выпустила несколько машин-рекордсменов. Карьерный самосвал KOMATSU 930 E имеет высоту 7,3 м и грузоподъёмность 297 тонн. Такие машины используются по всему миру на крупных карьерах для перевозки породы. А бульдозер KOMATSU D575 в зависимости от навесного оборудования может весить от 114 до 152 тонн. Ёмкость отвала машины составляет 69 кубических метров.

Компания KOMATSU Ltd, Тихоокеанский государственный университет и Правительство Хабаровского края подписали соглашение о сотрудничестве. В рамках сотрудничества на базе Кафедры строительной и дорожной техники ТОГУ будет создана лаборатория подготовки управленческих кадров строительной, горной и дорожной отраслей промышленности, планируется создание специальной кафедры с привлечением технических специалистов KOMATSU, а также организация стажировок преподавательского состава ТОГУ в Японии и на заводе KOMATSU в Ярославле.

техники, и в конечном итоге ЗАО «Асфальт» остановилось на бренде KOMATSU. Оценила преимущества японской техники и другая крупная дорожно-строительная компания – ООО «МИП ДВ», и десятко крупных игроков дорожного рынка Дальнего Востока.

Приобретение и эксплуатация качественного оборудования – это не просто привилегия или дань моде, это, в первую очередь, модернизация процесса, внедрение новых технологий, что способствует достижению наилучших показателей производства, улучшает характеристики выполняемых работ и ведёт к получению высоких результатов. А если мыслить более общими категориями – вклад в формирование репутации компании.

Чтобы рассуждать о преимуществах техники KOMATSU и не быть голословным, достаточно взглянуть на географию её применения, хотя бы в масштабах Дальневосточного округа. Российские компании, занимающиеся добычей полезных ископаемых на северо-востоке страны, отдают предпочтение специализированному оборудованию KOMATSU. Японские экскаваторы, трубоукладчики, бульдозеры, погрузчики, грейдеры участвуют практически на всех крупных стройках последнего десятилетия: шельфовые проекты Сахалина, строительство железнодорожной ветки Улак – Эльга, трубопроводной системы Восточная Сибирь – Тихий океан, федеральной автодороги Чита – Хабаровск, возведение объектов саммита АТЭС-2012. Думаю, абсолютно не случайно, что организации, которые работали и продолжают трудиться на этих проектах, выбрали технику KOMATSU.

### Преимущества выбора

В своё время мы тоже сделали свой выбор и вполне осознанно стали сотрудничать с японскими компаниями, хотя изначально поставляли на дальневосточный рынок внушительную линейку бывшей в употреблении дорожно-строительной техники самых различных марок. В конечном итоге, проведя анализ, мы поняли, что KOMATSU – наиболее перспективный бренд по показателям качества, надёжности и уровню предоставляемого сервиса. Но для того чтобы полноценно влиться в команду KOMATSU, нам потребовалось семь лет.

С одной стороны, продавать новую технику легче, нежели «секонд-хенд». С другой стороны, это большая ответственность. Ведь претензии и вопросы, хотя они практически не возникают, клиент адресует уже не нам, как фирме «СДМ», а компании KOMATSU. Став дилером компании KOMATSU, мы стали носителями корпоративной культуры компании, японских традиций ведения бизнеса, отношения к клиенту. Предлагая оборудование, «СДМ» берёт на себя гарантийное и постгарантийное обслуживание, вплоть до капремонта. Своим партнёрам наша компания оказывает услуги капитального ремонта на сертифицированном японском оборудовании. Обладая общей базой складов KOMATSU

## Деловой партнёр

как в России, так и в Японии, мы имеем возможность отслеживать наличие запасных частей на складах в режиме online. Контролировать всю логистическую цепочку поставки их до собственного склада. Плюс на сегодня компания KOMATSU реализует масштабную программу, направленную на обучение специалистов эксплуатирующих структур. Клиенты KOMATSU, в случае необходимости, могут направить своих специалистов в учебный центр, открытый при заводе в городе Ярославле.

Наш коллектив полностью соответствует высоким требованиям, предъявляемым японской стороной. Здесь сказывается многолетний опыт. Ещё на начальном этапе становления мы не просто поставляли технику «секонд-хенд», но и осуществляли полный комплекс предпродажной подготовки, адаптировали её к суровым дальневосточным условиям. А обучение на заводах KOMATSU только укрепило производственный потенциал нашей компании. К слову, из ребят, которые 10–12 лет назад пришли в «СДМ» простыми работниками с дипломом об окончании ПТУ и «нулевым» практическим багажом, 30 процентов впоследствии получили высшее образование. Мы — одна из немногих компаний на Дальнем Востоке, в чьём штате трудятся свыше шестидесяти сервисных специалистов, способных осуществлять любые виды технических регламентных работ, в том числе и на объектах клиента.

### Инновации с мест

Бережное отношение к кадрам — отличительная черта ведения бизнеса по-японски. Люди для японских руководителей — это не просто трудовые единицы, а генераторы идей. Экономический консультант Гарри Хэмел в своей книге «Будущее менеджмента» приводит пример компании TOYOTA, которая, в отличие от своих американских конкурентов, считает, что её сотрудники могут быть большим, чем просто винтиками в процессе производства автомобилей. Если предоставить им нужный инструментарий и соответствующее обучение, то они будут успешно решать проблемы, быть проводниками инноваций. Методика вполне показательна. И её эффективность подтвердил экономический кризис: два из трёх американских автомобильных гиганта прошли через процедуру банкротства и смогли выжить лишь благодаря многомиллиардным государственным вливаниям, в то время как их японский конкурент успешно пережил значительное падение продаж.

В KOMATSU тоже прислушиваются к мнениям «с мест». Допустим, в парке нашего дочернего предприятия «СДМ-Строй»

более двухсот собственных специализированных машин различного предназначения. Мы предлагаем своим клиентам эту технику в аренду. При этом эксплуатировать её будут наши специалисты. В условиях кадрового дефицита квалифицированных работников — экскаваторщиков, операторов тяжёлых бульдозеров и буровых установок — этот бизнес-ход вполне оправдан, и наши партнёры оценили его преимущества. Нет нужды искать собственного машиниста, обучать его, обеспечивать работой, если речь идёт о каком-то краткосрочном проекте. Нам это тоже выгодно. Посадив в машину нашего сотрудника, мы снимаем массу рисков, связанных с особенностями эксплуатации. Квалификация персонала позволяет осуществлять мелкий ремонт или техническое обслуживание закреплённой за собой единицы.

В Японии нашу новацию оценили. Правда, в самой стране восходящего солнца подобный подход уже давно практикуется. Разница лишь в том, что подбором персонала на арендуемую технику занимаются специальные рекрутинговые агентства. Думаю, что в своё время в России тоже придут к пониманию, что производственные структуры должны заниматься производством, а не обрастать активами, подобно феодальным хозяйствам. Практика замкнутого цикла, когда предприятия стараются делать максимум собственными силами, финансово обременительна. Базы, склады, парки техники — вещь дорогая. Расходы на их содержание, учитывая достаточно нестабильную ситуацию в России с заказами, тянут хозяйствующих субъектов строительной отрасли вниз.

«Разделяй и властвуй» — этот принцип придумали ещё древние римляне. Японцы его переработали и взяли на заметку, и пример тому — подход KOMATSU. Японская сторона замкнула на себя только производственный сектор. Дистрибуция и сервисное обслуживание отданы компаниям-партнёрам, в чьём ведении находятся вопросы поставок, таможенного оформления, складирования, ремонта и прочие нюансы. В общем, японская философия организации бизнес-процессов доказала свою эффективность. Японское качество сейчас воспринимается как некий эталон. Да, мы можем называть наших соседей трудоголиками, которые начинают жить, только выйдя на пенсию. Но, выбирая себе технику, неважно какую — телевизор, автомобиль или бульдозер, нам подспудно хочется, чтобы она была произведена, либо в Японии, либо на лицензированном заводе. [n-dv.ru](http://n-dv.ru)

