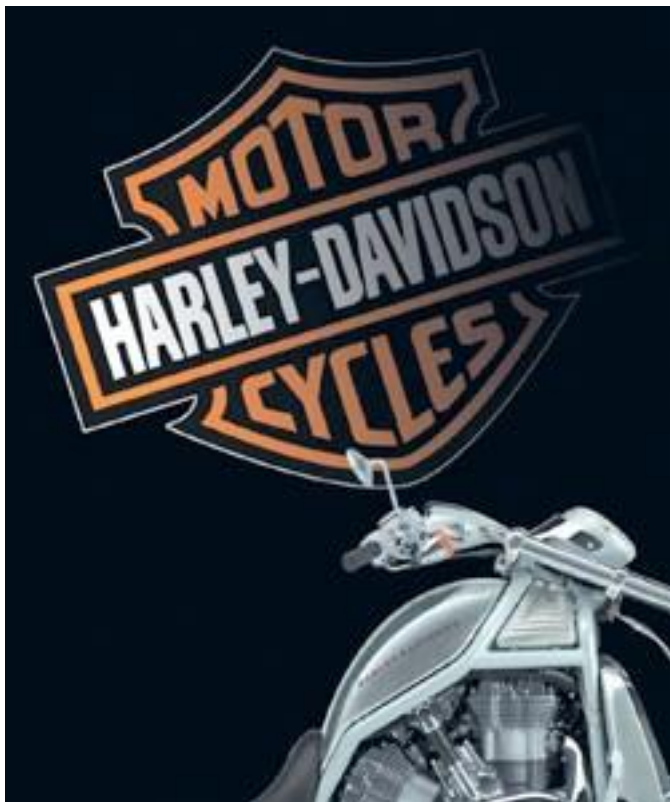


Руль и два колеса

Harley-Davidson — это компания-легенда, компания-символ, известная во всем мире. Сотни тысяч людей в США, Европе, Австралии эмоционально связаны с Harley-Davidson до такой степени, что даже делают татуировки с ее логотипом. Кто еще из делового мира может похвастаться столь преданными потребителями?! Однако каждая бизнес-легенда обычно зиждется на труде многих людей, в данном случае — сотрудников Harley-Davidson.



В середине 80-х им удалось буквально оттащить компанию от края пропасти, в которой она едва не оказалась из-за своей неконкурентоспособности, и создать новую бизнес-систему, базирующуюся на трех «М» — management, marketing, manufacturing (менеджмент, маркетинг, производство).

НАЧИНАТЬ НАДО С САМОГО ГЛАВНОГО

Отрасль производства мотоциклов представляет собой классическую иллюстрацию развития промышленности в западных странах. В первые десятилетия своего существования она отличалась огромным разнообразием и фрагментарностью: так, в 1929 году в США насчитывалось более 240 фирм, выпускающих мотоциклы. В результате Великой Депрессии, кризиса 30-х годов и

Второй мировой войны произошел своего рода естественный отбор и резко ускорились процессы консолидации. В 1953 году из всего прежнего многообразия производителей осталась одна лишь компания Harley-Davidson, ставшая фактическим монополистом американского рынка мотоциклов после ухода отсюда ее последнего соперника — Indian.

В 70-е годы многим казалось, что эта отрасль и вовсе отойдет в прошлое. Под прессом конкуренции со стороны японских производителей мотоциклов Harley-Davidson быстро теряла позиции: с 1973-го по 1983 год ее доля на американском рынке сократилась с 77,5 до 23,3%, ее финансовое положение представлялось почти безнадежным. Хотя в 1983 году руководству Harley-Davidson удалось пролоббировать в администрации президента Рональда Рейгана введение на пятилетний срок высоких таможенных пошлин на японские мотоциклы с двигателем объемом более 650 куб. см, это не слишком помогло компании. В 1985 году Harley-Davidson находилась на грани банкротства. Финансовому директору (с 1989-го — генеральному директору) Ричарду Тиерлинку удалось достичь соглашения с кредиторами и получить новый заем на реструктуризацию. Было очевидно, что прежняя политика может привести компанию к окончательному разорению и единственным выходом из кризиса могут быть только радикальные перемены. Осталось лишь решить, в каком направлении их осуществлять.

«Мы, группа менеджеров высшего звена, собрались в одной комнате и заперлись там на четыре дня, чтобы выработать стратегию и понять, как мы можем побить японских конкурентов, — рассказывает вице-президент Harley-Davidson Клайд Фесслер. — В конце концов мы решили отталкиваться от того, в чем с нами не могли сравниться никакие конкуренты, — от нашего имиджа. Но прежде всего нам надо было что-то делать с качеством...»1.

Качество и в самом деле было большим вопросом Harley-Davidson в начале 80-х. Более 50% мотоциклов, сошедших в то время с конвейера, имели какие-либо дефекты, а у Honda, главного конкурента компании на американском рынке, эта доля не превышала 5%. Как понимали менеджеры Harley-Davidson, низкое качество было в первую очередь организационной проблемой, поэтому одним из первых на четырехдневном совещании было принято решение об отправке небольшой группы сотрудников компании, включавшей инженеров, менеджеров и рабочих, в «стан противника» — на японские мотоциклетные заводы. Сейчас это называется бенчмаркингом, хотя в то время, по словам Фесслера, это представлялось скорее как промышленный шпионаж.

Группа выполнила задание, вернувшись домой с целым ворохом идей, которые начали немедленно «пересаживать» в американскую почву. Так, Harley-Davidson стала одной из первых компаний в США, перешедших на систему поставок «точно в срок», причем самым сложным было распространить этот принцип на всю цепочку поставщиков. Решение было найдено в инсталляции совершенной по меркам середины 80-х информационной системы, связавшей два завода Harley-Davidson с предприятиями партнеров. Благодаря этому компания сократила складские запасы до уровня трехдневной потребности.

Сборочные линии на заводах были перестроены. Согласно новому принципу, каждый узел мотоцикла собирали не более четырех человек. У «входа» в U-образный бокс, в котором они работали, находились контейнеры с деталями, что исключало необходимость создания специального складского помещения. Готовые узлы переправлялись в другие боксы, где осуществлялась дальнейшая сборка. Так была достигнута экономия производственных площадей, а руководители цехов и участков могли отслеживать, как идут дела на каждом этапе процесса, и при необходимости оперативно вносить коррективы или переходить на новую модель либо на изготовление мотоциклов по индивидуальным заказам. Если ранее на освоение какой-либо новинки уходило от четырех до шести месяцев, то теперь этот срок уменьшился до нескольких дней. Но в наибольшей степени изменения коснулись качества продукции. Была полностью упразднена прежняя система инспекторов контроля качества, которые на самом деле ничего толком не контролировали. Эта функция была передана рабочим сборочной линии. Им было предложено самим разработать все критерии оценки качества каждого узла и каждой детали. Затем все они получили измерительные инструменты и компьютеры, чтобы на месте проводить необходимые операции контроля. По словам Клайда Фесслера, благодаря этому «качество превратилось из несколько абстрактной категории, которая была прерогативой специально назначенных людей, в повседневную обязанность, за которую несешь ответственность ты сам»2.

Однако такое решение проблемы было бы невозможным если бы не одна существенная деталь — непосредственная заинтересованность сотрудников в результате, стимулирование у них инициативы и ответственности, превращение их из «винтиков» конвейерного механизма в активных участников процесса создания продукта. Все это было достигнуто благодаря превращению Harley-Davidson в непрерывно обучающуюся компанию.

Один Харлей и три Дэвидсона

Компания Harley-Davidson была основана в 1903 году тремя братьями Дэвидсонами (Уолтером, Уильямом и Артуром) и Уильямом Харли. В первые годы их фирма располагалась в сарае в Милуоки и выпускала пару десятков мотоциклов в год. В 1909-м партнерам удалось создать оригинальную модель с двухцилиндровым V-образным двигателем, поставившую мировой рекорд скорости (более 100 км/час). Это принесло компании всеобщее признание.

В Первую мировую войну спрос на мотоциклы резко возрос, так как они достаточно широко использовались в армии, причем много машин было экспортировано в Англию и Францию. Благодаря полученным за эти годы доходам компания быстро развивалась. Ряд удачных инноваций в 20-е годы и изменение дизайна (в частности, появление топливного бака специфической формы) сделали бренд Harley-Davidson культовым, что спасло ее от краха в годы Великой депрессии, когда спрос на мотоциклы упал в несколько раз. Кроме того, серьезной поддержкой для Harley-Davidson стали поставки мотоциклов для американской полиции.

Вторая мировая война, как и Первая, стала для компании временем расцвета. В рамках военных заказов было собрано свыше 90 тыс. мотоциклов, что позволило Harley-Davidson превзойти объем производства 1929 года. На волне этого подъема в начале 50-х было создано несколько новых моделей, которые немало поспособствовали росту популярности компании. Ее доминирование на рынке было столь сильным, что второму оставшемуся к тому времени в США производителю мотоциклов, компании Indian, пришлось уйти со сцены.

В 1969 году Harley-Davidson была куплена промышленным концерном American Machine and Foundry (AMF), но лучшие времена компании были уже позади. С начала 70-х на американский рынок все более стали проникать японские модели, отличавшиеся более высоким качеством и значительно меньшей ценой. Доходы и прибыли Harley-Davidson пошли на убыль, AMF была готова продать компанию кому угодно, а то и вовсе закрыть производство, так как многолетние поиски покупателей не завершились успехом. Тогда в 1981 году группа топ-менеджеров Harley-Davidson за счет кредита в \$80 млн. выкупила компанию у AMF. И по сей день крупный пакет ее акций находится в собственности сотрудников, хотя в 1986 году компания осуществила выпуск акций на биржу.

Новое руководство поначалу тоже не могло остановить спад. Более того, кризис 1981 — 1982 годов привел к настолько резкому снижению продаж, что на заводах компании образовались запасы непроданной продукции, соответствующие нескольким месяцам выпуска. В 1983 году руководству компании удалось «достучаться» до президентской администрации и убедить ее в том, что бренд Harley-Davidson является одним из символов Америки и нуждается в защите. В том же году импортные пошлины на японские мотоциклы с двигателем объемом свыше 650 куб. см были сроком на пять лет подняты с 4,4 до 49,4%. В 1987-м, за год до истечения срока, Harley-Davidson ходатайствовала о досрочной отмене пошлин: благодаря успешной реструктуризации компания больше не нуждалась в государственной протекции.

УЧЕНИЕ — СВЕТ

Во второй половине 80-х в Harley-Davidson был создан Институт Лидерства (Leadership Institute), курс обучения в котором прошли все ее сотрудники. По словам Джеффа Блойстейна, операционного директора и президента Harley-Davidson, «главным для нас было

сделать так, чтобы все люди активно участвовали в делах компании и могли принимать решения в рамках своих полномочий»³.

Занятия были направлены в первую очередь на глубокое осмысление всеми сотрудниками принципов организации и деятельности компании, на формирование ответственности и видение того, как их действия отражаются на общих результатах, на закрепление в их мировоззрении основных идей и ценностей бренда Harley-Davidson. Менеджеры компании, проводившие занятия в Институте, в простой и доступной форме разъясняли рабочим, каким образом формируется прибыль и как движутся денежные потоки, какое влияние на них оказывают качество продукции и эффективность производственных процессов.

Чтобы отразить новые веяния, проявившиеся, в частности, в наделении сотрудников большими полномочиями и ответственностью, подверглись пересмотру должностные инструкции и требования, предъявляемые к рабочим. Был открыт новый учебный центр, в котором сотрудников обучали смежным специальностям и подробно рассказывали, чем занимаются их коллеги. В 1995 году занятия в этом центре посещали более 2 тыс. из 4,7 тыс. сотрудников Harley-Davidson, а сейчас каждый работник должен ежегодно посвятить не менее 80 часов тренингам и курсам повышения квалификации.

Вводя непрерывное обучение сотрудников, руководство компании преследовало несколько целей. Прежде всего, согласно основополагающему принципу Harley-Davidson, ни один процесс, ни один уровень качества не может считаться идеальным, везде и всегда необходимо искать возможности для дальнейшего улучшения⁴. В любой сфере деятельности все время появляются новые технологии, новые приемы и методы работы, и, чтобы сохранять высокую квалификацию, надо постоянно учиться.

С другой стороны, информирование сотрудников о деятельности их коллег помогало в создании самоуправляемых команд, которые сами решают, как лучше выполнить поставленную перед ними задачу, определяют расписание работы и обеспечивают перекрестный контроль качества. В Harley-Davidson принято, чтобы сотрудники проверяли работу друг друга, при этом за общее качество отвечает вся команда. Если проблема выходит за рамки возможностей членов команды, они обращаются к соответствующим специалистам (по такому принципу, например, работают ремонтные службы).

Самоуправляемые команды были созданы в Harley-Davidson не только на производстве, но и во всех службах. При этом структура компании напоминает матрешку или, как говорят в Harley-Davidson, систему пересекающихся кругов. Команды, выполняющие сходные функции, формируют круг, который, в свою очередь, является частью более широкого круга сотрудников, принадлежащих к данному направлению. Управляет кругами самоуправляемая команда, созданная из лидеров команд или кругов низших уровней. Подобная система действует в Harley-Davidson и на уровне руководства. По восемь-девять менеджеров высшего звена образуют круги «создания спроса» (маркетинг и продажи), производства (инжиниринг и организация выпуска) и поддержки (управление финансами, юридический отдел, HR и PR). На их пересечении находится круг «лидерства и стратегии», в который входят шесть представителей от трех кругов плюс операционный директор. Каждый круг раз в два года выдвигает по три кандидатуры, по которым голосуют все менеджеры высшего звена. Шестерка кандидатов, получивших наибольшее число голосов, независимо от того, кто их выдвинул, входит в состав круга «лидерства и стратегии» на двухлетний срок.

Наконец, в-третьих, обучение смежным специальностям способствует инновационному процессу. В Harley-Davidson сотрудники, занятые в различных сферах, работают бок о бок.

Так, например, конструкторские бюро находятся непосредственно на заводах, поблизости от сборочных цехов, так что любое рационализаторское предложение можно немедленно рассмотреть с участием всех необходимых специалистов.

Сплочению сотрудников Harley-Davidson способствует и система поощрения, единая для всей компании. Для каждого члена коллектива, независимо от занимаемой должности, действует одна и та же формула расчета его доли в прибыли компании. Это означает, что каждый отдел заинтересован в общем успехе: ведь достигнутые им положительные результаты могут быть обесценены неудачами других. Взаимные помощь и поддержка широко распространены в Harley-Davidson. А чтобы наилучшим образом совместить общие планы с личными, в компании принята система индивидуальных целей. Ежегодно каждый сотрудник составляет план своего развития и достижения тех или иных количественных показателей, выполнение которого поквартально контролируется лидером команды. От степени выполнения индивидуального плана сотрудника зависит размер его годовой премии.

Кроме того, на сотрудников Harley-Davidson действует такой мощный объединяющий фактор как бренд компании, ставший основой ее корпоративной культуры. В Harley-Davidson, как правило, работают люди, сами увлекающиеся мотоциклами. Как говорится, когда менеджеры компании хотят увидеть своих потребителей, им достаточно посмотреться в зеркало. «Для нас это — образ жизни», — говорит о бизнесе Harley-Davidson Ричард Тиерлинк⁵. Он сам и менеджеры высшего звена нередко приезжают на работу на мотоциклах, в офисах компании часто можно увидеть мотоциклетные шлемы. Сотни сотрудников Harley-Davidson регулярно участвуют в мотоциклетных ралли, спонсируемых компанией, многие из них проводят там все уикэнды с апреля по октябрь, причем делают это не по должности, а, как говорится, по велению сердца.

В компании очень сильны традиции, роль хранителя которых выполняет вице-президент по «стилю» Уильям Джи Дэвидсон, внук одного из основателей Harley-Davidson. С начала 60-х годов Уильям Дэвидсон, известный мотоциклетным фанам от Канады до Флориды как Уилли Джи, участвует в разработке всех моделей Harley-Davidson, а трое его детей работают в отделах дизайна и развития продукции.

Впрочем, здесь мы уже переходим к третьему «М» — маркетингу, который также заслуживает отдельного разговора.

Принципы Harley-Davidson: как вовлечь персонал в дела компании

1. Менеджеры своими словами и делами должны демонстрировать, что постоянное повышение качества и эффективности — это образ жизни, а не очередная кампания.
2. Менеджеры обязаны твердо знать, что в компании работают здравомыслящие люди, которым должны быть предоставлены все возможности для развития и личностного роста, и соответственно этому относиться к ним.
3. Все менеджеры должны показывать подчиненным, что вовлечение персонала в дела компании означает рост взаимного доверия между сотрудниками различных уровней.
4. Персоналу необходимо пройти интенсивную подготовку по части решения проблем и контроля качества.
5. Менеджеры должны поддерживать участие всех без исключения сотрудников в этих программах.

6. Сотрудникам должно быть предоставлено право принятия решений по производству, качеству, техническому обслуживанию оборудования и другим вопросам, связанным с их работой, и передана ответственность за выполнение этих решений.
7. Сотрудники должны способствовать профессиональному и личностному развитию друг друга.
8. Сотрудникам надо бороться с проблемами, а не с коллегами: когда что-то идет не так, надо искать не виновных, а выход из ситуации.
9. Рабочая атмосфера должна быть свободной, доброжелательной и стимулировать творчество.

СВИНТУС НА МОТОЦИКЛЕ

Пожалуй, одно из главных преимуществ Harley-Davidson перед конкурентами — это теснейшая связь компании со своими потребителями. Важную роль здесь играют мотоциклетные ралли, которые проводятся с 1938 года. Это не только встречи единомышленников, которые общаются друг с другом, вместе ездят на мотоциклах и получают от этого удовольствие, но и возможности для прямого контакта компании с ее покупателями.

Так, например, еще в 30-40-е годы сотрудники Harley-Davidson, общаясь с потребителями на ралли, выяснили, что многие из них сами доделывают мотоциклы, подгоняя их к своим требованиям. В ответ на пожелания клиентов компания увеличила число моделей и модификаций, тем самым заполнив множество специфических ниш. Впрочем, все ее мотоциклы имеют традиционные узнаваемые «черты»: оригинальные V-образные двигатели, специфической формы топливные баки, большие спидометры и т.д.

В 1983 году Harley-Davidson создала клуб потребителей под названием Harley Owners Group (HOG), причем эта аббревиатура, на английском означающая «боров», «свинтус», была выбрана не случайно. В современной Америке, где феминизм добился больших успехов и пустил глубокие корни, «шовинистическими свиньями» (shauvinist hogs) принято называть мужчин, которые, скажем так, сильно расходятся во взглядах с представительницами этого движения. Harley-Davidson, наоборот, позиционирует себя как часть мужской культуры, поддерживая культ свободы, приключений, активного отдыха и мужской дружбы (впрочем, недавно был создан и другой клуб Ladies of Harley, объединяющий фанаток мотоциклов).

Членство в HOG платное, хотя каждому новичку, впервые приобретшему мотоцикл Harley-Davidson, предоставляется льготный год, в течение которого он не платит никаких взносов. По состоянию на начало 2000-х годов, число действующих членов достигало 500 тыс. в США и других странах. Они принимают участие в ралли, которые спонсируются компанией, получают консультации и техническую поддержку со стороны ее сотрудников, а также могут заказывать через клуб запчасти и вещи с символикой Harley-Davidson на льготных условиях.

Компания продает свои фирменные черные кожаные куртки и футболки с 1914 года, однако в 80-е ассортимент брендовой продукции был значительно расширен. Дважды в год компания выпускает красочные каталоги одежды, которые пользуются огромной популярностью у потребителей, а в офисах дилеров Harley-Davidson обязательно расположены стойки с одеждой, активно раскупаемой клиентами. Кроме того, футболки и куртки Harley-Davidson продаются в ряде американских торговых сетей.

В начале 90-х в американских городах (как правило, при дилерских офисах) начали открываться Harley-Davidson Cafes, ставшие традиционным местом встреч для байкеров. Наконец, примерно в то же время компания создала финансовое подразделение Eigelmark для организации потребительского кредитования. Таким образом, дилерские офисы Harley-Davidson (обычно принадлежащие независимым партнерам в регионах) превратились в универсальные торговые точки, где можно приобрести все виды продукции компании, и одновременно — в клубы для фанов. Дилерская сеть очень важна не только для организации продаж, но и для продвижения бренда Harley-Davidson. Так, например, моторалли в различных штатах и за пределами США организуются именно дилерами, при их офисах находятся центры СТО и магазины запчастей. Со своей стороны, компания предоставляет дистрибуторам ежегодные тренинги и курсы повышения квалификации в сфере ведения бизнеса. Когда в конце 90-х Harley-Davidson дала старт крупномасштабной программе приведения офисов своих дилеров к единому дизайну, она оплатила разработку проектов, в то время как ее партнеры предоставляли только материалы и рабочую силу.

Еще одна особенность Harley-Davidson заключается в том, что ее товар недоступен по первому требованию: его надо заказывать заранее и «доставать». Спрос на мотоциклы Harley-Davidson превышает предложение, из-за чего ждать нового мотоцикла приходится по 6-18 месяцев, а подержанные «Харлеи» в возрасте до года на 25-30% дороже новых. За границей Harley-Davidson — вообще редкая модель, так как по специальному соглашению с американскими дилерами компания обязалась продавать за пределами США (В Европе, Азии и Австралии) не более 30% своих мотоциклов. Этот дефицит придает бренду еще большую эксклюзивность.

Впрочем, в конце 90-х руководство Harley-Davidson все-таки решило построить третий завод и к 2003 году довести ежегодный выпуск от немногим более 100 тыс. мотоциклов до 200 тыс. На этот проект также наложила свой отпечаток культура компании. В частности, в планировании работы цехов и закупке оборудования активное участие принимали рядовые сотрудники: рабочие вместе с инженерами и привлеченными архитекторами решали, что нужно сделать для того, чтобы работать было удобнее, а производственные процессы стали более эффективными.

В 2003 году новый завод, построенный в штате Канзас, дал первую продукцию, что уже в третьем квартале способствовало расширению продаж Harley-Davidson на 27% по сравнению с показателями предыдущего года. Доходы компании за 2004 год должны превысить \$5 млрд. В целом доля компании на американском рынке мотоциклов остается не слишком большой и, конечно, и близко не достигает показателя начала 70-х годов, но к ее расширению в Harley-Davidson и не стремятся. Компания занимает устойчивое место в премиум-сегменте рынка и явно предпочитает качество количеству.