



ЧТО ТАКОЕ ДНК?

С 2011 года верфь Absolute Yachts совершила качественный рывок в развитии и вошла в число производителей лучших моторных круизеров. Дело в наследственности или тут что-то другое?

Текст Антон Черкасов-Нисман Фото Absolute Yachts

Маркетологи правят современным миром. Если не всем, то по крайней мере значительной его частью, и яхтенная индустрия — не исключение. Когда я слышу фразы вроде «неотъемлемая ДНК яхты», «ДНК интегрирована в дизайн», «ДНК, унаследованная от рыбацкой лодки», «прежняя, но улучшенная ДНК» и даже «ДНК выставки с основными характеристиками вроде элегантности и спокойного моря», невольно напрашивается мысль, что в скором времени в науке генетике появится новый раздел, а Уотсону и Крику впору получать вторую Нобелевку за повсеместную эксплуатацию их открытия в маркетинге.

Компания Absolute Yachts наряду с прочими производителями яхт давно взяла дезоксирибонуклеиновую кислоту на вооружение, манипулируя ей в рассказах о себе и своих яхтах, и летом у нас появилась хорошая возможность выяснить, что скрывается за расхожими словами «ДНК бренда» в этом отдельно взятом случае.

В ЧЕМ СОЛЬ?

Absolute Yachts всего 16 лет от роду, однако за плечами ее идейного вдохновителя Анжело Гобби целая жизнь с огромным опытом создания прогулочных яхт. Экономические показатели и статистика роста компании, особенно в посткризисные годы, говорят о том, что верфь будто существует в каком-то другом мире, двигаясь вверх, пока многие европейские производители флайбриджных круизеров стагнируют. Но нет, мир этот вполне реальный, а залогом успеха в случае Absolute Yachts выступает отлаженная командная работа, четко выстроенная стратегия и понимание того, что сиюминутная экономия на развитии производства в будущем обернется потерями по всем направлениям. Иными словами, в Absolute Yachts понимают: хорошие лодки можно построить только на хорошей

По независимым оценкам Absolute Yachts входит в сотню лучших компаний Италии

верфи. И это позволяет им вполне продуктивно соперничать в сегменте круизеров длиной 40–70 футов с компаниями, которые работают на рынке полвека.

Развитием Absolute Yachts во многом движут инновации, однако руководители верфи полагают, что новаторским должен быть не только конечный продукт, но и сама компания, поскольку даже ультрасовременное производство с лучшими инженерами может быстро зачахнуть из-за внутреннего бюрократического давления, не позволяющего организации процветать. Поэтому здесь следят за тем, чтобы коммуникационная вертикаль между топ-менеджерами и рабочими не удлинялась за счет ненужных прослоек, замедляющих принятие решений. Это позволяет экономить время и силы для того, чтобы оставаться на вершине рынка, а также не прибегать к услугам по управлению со стороны.

В какой-то момент Absolute Yachts приняла ряд стратегических решений: прежде всего, в компании отказались от привлечения дизайнеров со стороны, затем организовали внутреннюю структуру так, что за разработку, производство и контроль качества отвечают одни и те же люди; наконец, разместили конструкторское бюро в едином открытом пространстве, чтобы сделать общение между инженерами максимально простым и эффективным. Любопытный факт: владельцы верфи вовлечены в процесс на 100% и ежедневно работают бок о бок с наемным персоналом, что обычно свойственно небольшим семейным предприятиям.

В 2010 году верфь отказалась от стандартной двухпалубной компоновки спортивных яхт в пользу «разноэтажности»: носовая каюта у моделей Fly и Navetta расположена между нижней и главной палубой. Тогда же Absolute Yachts приняла на вооружение новую технологию производства Integrated Structural System (ISS). В дальнейшем развитию компании способствовала оригинальная рекламная кампания, ввод новых мощностей и самостоятельный выход на рынок Северной Америки.

Отдельная тема — выстраивание и регулирование отношений внутри дилерской сети. Многие бренды создают и поощряют внутривидовую конкуренцию между продавцами своих лодок, которая может становиться не совсем здоровой и понижать эффективность работы системы: начинается «война скидок», где выигрывают лишь покупатели, да и то не надолго. Absolute Yachts, наоборот, пропагандирует командный подход, направляя в мирное русло природное желание дилеров соревноваться. Однако компания четко разделяет роли производителя и продавцов, поэтому не финансирует дилерские яхты и не работает с trade-in. Интересно, что дилеры неоднократно пытались принудить верфь идти на определенную степень кастомизации, однако Absolute отстояла свое право на стопроцентную стандартизацию своих яхт, ибо, по их мнению, только так в этой нише можно обеспечить стопроцентное качество.

СВОИМ ПУТЕМ

В основе ISS лежит отличный от традиционного производственный процесс, который в Absolute Yachts разрабатывали и внедряли несколько лет. В привычном случае наполнение отформованного корпуса оборудованием и интерьерами проходит открытым способом, то есть постепенно, от днища вверх, к надстройке. У этого метода есть свои плюсы (скорость, стратифи-

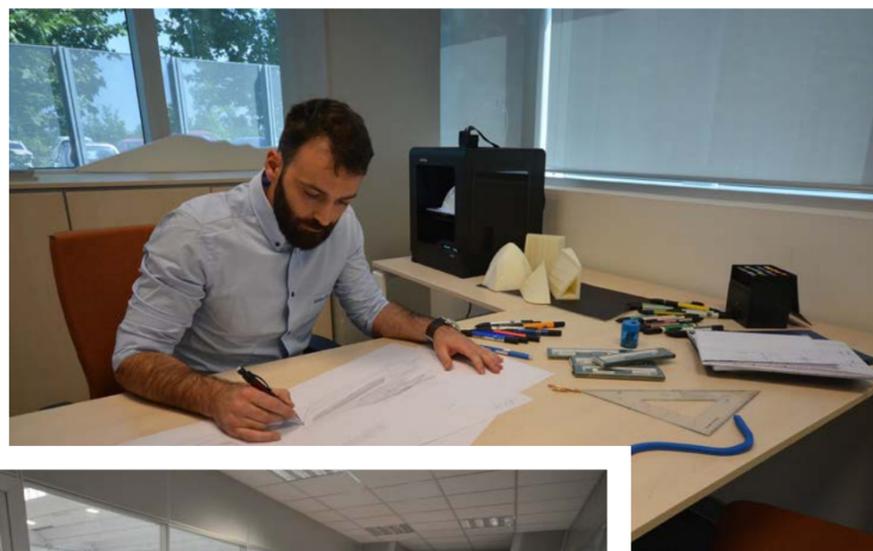


→
Монтаж «скелета» ISS в практически пустой корпус

23
страны

охватывает дилерская сеть Absolute Yachts

↑
Многие компоненты яхт инженеры верфи разрабатывают совместно с OEM-производителями, и те не поставляют их никому, кроме Absolute



→
Все модели Absolute можно обновлять на любом этапе их жизненного цикла



←
Сотрудники отдела контроля качества визуально и программно наблюдают за ходом сборки яхт



Верфь выпускает 80–90 лодок в год, и сейчас производство расписано до середины 2019 года

кация систем, меньший объем документации) и минусы (сложность сервисного доступа, снижение общей прочности конструкции, ограничения по размерам иллюминаторов, большое число ступеней на палубах и подволоках и т. д.). Кроме того, построенную таким образом яхту невозможно транспортировать по частям, разделив корпус и надстройку.

Альтернативный подход подразумевает, что в готовый, почти пустой корпус, где еще нет ни двигателей, ни генераторов, ни кондиционеров, ни топливных баков, помещают «скелет» из переборок, полов и потолков (морская фанера + ячеистые и пеноматериалы), который с помощью ламинирования намертво соединяют с набором для повышения прочности судна. Важно также и то, что ISS позволяет оптимизировать использование пространства: делать кровати чуть шире и длиннее, увеличивать проходы на палубах и высоту потолков, а также применять сдвижные двери в каютах и санузлах. Кстати, последние достаточно сложно интегрировать в конструкцию при традиционном производственном подходе: никогда не замечали, как хитрят на выставках некоторые производители, попросту снимая обычные двери на нижних палубах своих яхт?

Наконец, ISS дает возможность свести к минимуму шуму, которые часто возникают на быстроходных композитных яхтах при движении по волне, и перевозить крупные модели на трейлерах по частям, что важно для Absolute Yachts, поскольку завод в Пьяченце отделяют от моря 120 км. На побережье в Варацце корпус соединяют с надстройкой, на что уходит день, и проводят заключительную проверку яхты в море.



АНЖЕЛО ГОББИ, президент Absolute Yachts:

За прошедшие десять лет яхтенный мир сильно изменился, и сегодня мы хорошо осознаем, какой путь преодолела наша верфь и в каком направлении она движется.

ЛЮДИ И РОБОТЫ

Производственные помещения Absolute Yachts отличаются не только царящими в них чистотой и порядком, но и сравнительно высокой степенью автоматизации. Наиболее эффектно выглядит робот, который с помощью «осьминожьего щупальца» с присосками сортирует и подает на распиловку различные сорта фанеры и сэндвичей на ее основе. Работает он круглосуточно, экономя трудозатраты. Подготовка панелей для внутреннего «скелета» также происходит на станке с ЧПУ, который выдает готовые комплекты для сборки, занимающей в среднем неделю.

Любопытно, что верфь, которая самостоятельно производит оснастку, оборудует цеха современными системами очистки, оборудует цеха современными системами очистки и кондиционирования воздуха, использует централизованную систему подачи смолы, отказалась от вакуумной инфузии в пользу ручной формовки, где, кстати, занято изрядное количество женщин. По словам представителей Absolute, это позволяет добиться максимального качества при минимальном вреде для здоровья. Действительно, концентрация паров «стеклопластика» в помещении по ощущениям гораздо ниже, чем даже на некоторых готовых яхтах, которые привозят на выставки прямо с конвейера.

Одну из ключевых ролей на любой верфи играет склад, и здесь он роботизирован по последнему слову техники. Защищенные от пыли стеллажи обслуживают платформы автоматической доставки: оператору нужно лишь положить на лоток приема/выдачи нужную деталь и отсканировать штрих-код — искусственный интеллект сам определяет, куда какую вещь поместить, чтобы эффективно использовать место и иметь к ней легкий доступ. На складе верфь держит около 90% всех закупаемых компонентов, включая тяжелые и объемные агрегаты вроде опреснителей и холодильников. При ручном хранении того же объема материалов в ангаре потребовалась бы на порядок большая площадь. Кроме того, использование роботов снижает вероятность того, что кто-то случайно уронит и повредит дорогую деталь.

Есть в этой системе и другой плюс. Каждая яхта включает в себя порядка 2000 компонентов, и отслеживать их оборот — дело непростое, тогда как программное обеспечение склада с головной программой управления производством участвует в общей цепочке отслеживания движения материалов и заранее предупреждает персонал о том, что те или иные компоненты заканчиваются.

Сборочная линия на Absolute Yachts представляет собой отдельное помещение с «причалом» на высоте нескольких метров, куда кормой пришвартовываются корпуса с установленным внутренним «скелетом», а между ними ставят мобильные «пальцы» для доступа к бортам. Вся эта зона поделена на четыре секции,

Верфь гордится тем, что от начала разработки модели до ее выхода на рынок уходит менее года



Досье Absolute Yachts

- Оборот (2018) € 63 млн
- ROE (2017) 44,2%
- EBITDA (2015–2017) 19,5%
- CAGR (2010–2016) +21,8%
- Рост числа сотрудников (2011–2017) +300%
- Ликвидность > € 19 млн
- Закредитованность 0 (ноль)
- Банковский рейтинг AA (D&B 2A)



↑
Подготовка корпуса и набора к установке и ламинированию ISS-конструкции

↓
Разделенная на две части яхта готова к транспортировке на трейлере

в которых работают группы сборщиков по определенным моделям. Прямо к лодкам подвозят контейнеры с набором компонентов, поэтому сборщики не отвлекаются на их подбор и доставку, а целиком сосредоточены на своей основной задаче.

По окончании сборки каждую яхту перемещают в тестовый бассейн, где та остается на день или два — в зависимости от длины и сложности конструкции. Там с помощью специальной программы для внутреннего аудита производится порядка 1000 финальных проверок под надзором специалистов из технического отдела и отдела контроля качества. В итоге на устранение неисправностей по гарантии компания тратит менее 0,5% от оборота, причем по статистике 99% возникающих проблем вызвано оборудованием, а не нарушением технологии производства.

ДНК ИЛИ ВСЕ ЖЕ КУЛЬТУРА?

В судостроении, как, впрочем, и во всяком бизнесе, всегда приходится выбирать, о чем заботиться в первую очередь: одни пекутся исключительно о прибыли, тогда как другие считают главной ценностью персонал и его навыки. В Absolute Yachts каким-то образом смогли найти золотую середину и понимают, что рост компании не обеспечить только инвестициями в инфраструктуру и оборудование, ведь реальное «бутылочное горлышко» — это именно квалификация сотрудников. Можно легко нанять новых людей, однако моментально обучить их до нужного уровня невозможно, поэтому Absolute Yachts сосредотачивает усилия на персонале, который набирает в разных странах, и растет в естественном темпе.

Все то, о чем сказано выше, и составляет ту самую культуру, понятие которой маркетологи пытаются подменить термином «ДНК». В нее включены культура производства, культура сохранения традиций, культура заботы о персонале, наконец, культура продаж и заботы о клиентах. Несмотря на молодость, Absolute Yachts смогла верно определить приоритеты и выработать собственную культуру, не требующую «костылей» вроде «ДНК бренда». MBY



↑
Приемные лотки автоматизированного склада

←
Роботизация процессов позволяет повысить эффективность производства



←
Робот самостоятельно сортирует поступившие материалы

