



« КРИЗИС – ВРЕМЯ СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ ПРОИЗВОДСТВО И ПОСТАВКИ»

Статья опубликована в газете "Пресс-электро"
Номер 11(38) Ноябрь 2008г.

Сегодня о кризисе (финансовом, экономическом) говорят и пишут все. Продолжительность, последствия – в первом приближении оценены, меры по преодолению - государством принимаются. А что делать конкретному производителю уже сегодня? Из чего исходить в организации своей деятельности в условиях самого глубокого мирового экономического кризиса со времен Великой депрессии в США 1929-1933?

Большинство участников рынка видят на интуитивном уровне в текущем кризисе больше искусственности, чем реальных причин. Если это так на самом деле, то можно утверждать, что в ближайшие два-три месяца ситуация точно изменится. Причем, к лучшему.

Уже сейчас звучат некоторые оптимистичные прогнозы. Так, по мнению некоторых аналитиков через год заемный капитал может стать дешевле. Это означает, что намеченные планы и инвестпрограммы можно будет продолжить. По данным различных агентств, спрос на электроэнергию в ближайшем будущем будет расти. Так, Управление энергетической информации с 2005 до 2030 года прогнозирует рост потребления энергии на 50%.

Что делать, чтобы не только выжить, но и процветать?

Новости, передаваемые из "уст в уста" об очередном полуостановившемся заводе или лопнувшем банке, ничего хорошего не сулят, а наводят панические настроения. Но паника, и состояние ступора не позволяют двигаться дальше, чтобы выжить. Переждать кризис "где-нибудь в теплых краях", как советуют некоторые финансовые аналитики, у большинства возможности нет. Остается только одно: работать и работать, а результат будет обязательно. Поэтому всем, кто собирается не складывать безнадежно руки, а идти в сложных условиях, следует всегда помнить о том, что "Дорогу осилит идущий". Пусть это будет лозунгом всех, кто пытается сегодня изменить ситуацию к лучшему.

Сергей Кручинецкий, директор компании «Питер-Консалт, считает "что именно в период кризиса важно заняться повышением эффективности бизнеса. При хорошей конъюнктуре компания может безбедно существовать даже при вялом маркетинге, неэффективных бизнес-процессах, интуитивном управлении финансами. Но когда наступают трудные времена и конкуренция возрастает, эти и другие проблемы системы управления становятся критичными для деятельности компании. И наоборот, компании с эффективной системой управления переживают кризисы с наименьшими потерями.

Опыт 1998 года показал, что вынужденное сокращение масштабов бизнеса может привести к его оздоровлению, если оно проведено грамотно. Сокращаются необязательные расходы, сворачиваются наименее эффективные направления бизнеса, в результате чего освобождаются средства, которые могут быть направлены на «направления главного удара». В условиях кризиса повышается лояльность персонала, необходимость преобразований становится более понятной, что позволяет провести изменения быстро, без незапланированных кадровых потерь и конфликтов. За периодом кризиса рано или поздно начнется рост рынка, и его плоды пожнут те, кто пережил кризис с минимальными потерями и наибольшей пользой." (www.rabota.ru, 7 ноября 2008г.)

ПОСТАВКА СИЛОВЫХ ТРАНСФОРМАТОРОВ ТМ, ТМГ, ТМЗ, ТМН и пр. Напряжением 0,4-35кВ Мощностью до 6300кВА

Проиллюстрировать конкретные действия, которые могут предпринимать сегодня собственники и коллективы компаний, мне проще всего на примере группы компаний INSOL (ЗАО «Промышленные решения»), в состав которой входят ОАО «Электропривод», ОАО «Дивногорский Завод Низковольтных Автоматов», ОАО «Завод "Инвертор"», ОАО «ЭТК «Биробиджанский Завод Силовых Трансформаторов». Т.к. с одной стороны - это еще один яркий пример интеграции производства в электротехнической отрасли, о которой шла речь в моей предыдущей статье. С другой - мне достаточно хорошо известны бизнес-процессы в Группе компаний INSOL, поскольку ООО "Корпорация "Русский Трансформатор", которую возглавляет автор, является Генеральным дистрибьютором ОАО "ЭТК "БирЗСТ", входящего в эту Группу. Причем бизнес-процессы, осуществляемые руководством Группы INSOL (ЗАО "Промышленные решения"), у меня есть возможность сравнивать с аналогичными действиями ряда других промышленных объединений в электротехнической отрасли и промышленных объединений предприятий-заказчиков в условиях кризиса. Т.е. мне невольно приходится быть объективным при оценке действий как руководителей Группы INSOL, так и руководителей завода, поскольку эффективность тех или иных управленческих решений генеральный дистрибьютор тут же чувствует по отношению клиентов к продукции завода, которые, как известно "голосуют рублем", т.е. увеличением или уменьшением объема оплаченных заказов. И так, *что делают в условиях кризиса те, про кого сказано, что "дорогу осилит идущий, - чтобы не только выжить, но и процветать?*

1. Действия владельцев бизнеса

Принимая решение относительно приобретения такого актива, как Биробиджанский завод силовых трансформаторов, собственники, безусловно, в первую очередь, учитывали востребованность выпускаемой им продукции, в частности, трансформаторов среднего напряжения, спрос на которые в России растет или будет расти.

В основе проекта создания электротехнического холдинга, производящего системы распределения электроэнергии, была положена идея насыщения отраслевого рынка именно ключевыми дефицитными продуктами. БирЗСТ в контексте такой стратегии - один из важнейших объектов. Дело в том, что общий износ трансформаторного оборудования в России - от 60 до 80%. Основные поставщики силовых трансформаторов на российский рынок - предприятия Украины, Белоруссии и Западной Европы. При этом доля российских производителей составляет 20-23%. Нельзя не отметить, что потенциальная емкость рынка до 2010 г. оценивается в 10 млрд долл. Спрос растет или будет расти, и при грамотной управленческой, производственной и сбытовой политике БирЗСТ займет на рынке достойное место. Ведь ОАО "ЭТК "БирЗСТ" является крупнейшим на Дальнем Востоке и одним из ведущих в России и странах СНГ производителей электротехнического оборудования. Завод 65 лет успешно работает, поставляя свои изделия более чем в 60 регионов России и ближнее зарубежье. Предприятие выпускает около 40 типов силовых трансформаторов, 45 типов комплектных трансформаторных подстанций. Продукция компании сертифицирована по системе качества ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Выпускаемое оборудование используется в энергосистемах, на электростанциях, в различных отраслях промышленности, на транспорте, в сельском хозяйстве.

К 80-м годам прошлого века БирЗСТ стал одним из крупнейших в Советском Союзе предприятий по изготовлению распределительных трансформаторов с численностью персонала в две с половиной тысячи человек. Среди потребителей нашей продукции - строительные организации, железнодорожные, а также электроэнергетики, нефтяники, газовики.

К сожалению, 90-е годы охарактеризовались сбоем в развитии страны и, как следствие, упал спрос на электротехническую продукцию. Объемы выпуска трансформаторного оборудования резко снизились. Это был очень сложный период в истории завода. И то, что предприятие смогло его пережить, является, прежде всего, заслугой коллектива, который приложил для этого максимальные усилия. На БирЗСТ остались грамотные,

ПОСТАВКА СИЛОВЫХ ТРАНСФОРМАТОРОВ ТМ, ТМГ, ТМЗ, ТМН и пр. Напряжением 0,4-35кВ Мощностью до 6300кВА

квалифицированные кадры по основным специальностям, хорошая конструкторская школа и линейные руководители достойного профессионального уровня.

2. Действия команды предприятия

Новые собственники поставили перед командой завода три основные ближайшие задачи.

Во-первых: наращивание объемов производства.

Во-вторых: решение вопросов, непосредственно связанных с самой продукцией. Речь идет о повышении качества выпускаемых изделий (улучшении дизайна, обеспечении большей надежности).

В-третьих: подъем производительности труда. Реализации данной задачи можно достигнуть путем закупки и установки современного оборудования.

Управляющий состав, который прежде осуществлял руководство предприятием, не совсем правильно строил взаимоотношения с заказчиками, порой не выдерживались договорные сроки поставок, отмечались серьезные недоработки в вопросах качества. После прихода группы INSOL ситуация кардинально изменилась. Сформирована программа и отработан алгоритм взаимодействия с контрагентами, налажено планирование, которое не допускает никаких отклонений в установленных сроках, жестко регулируются вопросы качества продукции. Очень внимательно рассматриваются все замечания со стороны заказчиков, оперативно и максимально удовлетворяются их запросы и пожелания. Таким образом, приобретение завода группой INSOL придало серьезный импульс его дальнейшему развитию как в плане оптимизации управления и производства, так и с точки зрения увеличения объема продаж.

Основной объем продукции реализуется именно в России. По зонам сбыта приоритетными регионами являются Дальний Восток и Сибирь, но расширяются поставки и в европейскую часть России. Для удовлетворения возрастающего спроса в Москве создано представительство завода, которое вместе с генеральным дистрибьютором ОАО "ЭТК "БирЗСТ" - ООО "Корпорацией "Русский Трансформатор", целенаправленно занимается вопросами реализации.

Все выпускаемые изделия проходят соответствующую сертификацию. Причем испытания проводятся не только в рамках заводской лаборатории, но и с привлечением сторонних организаций, в том числе центральных специализированных институтов, имеющих аппаратуру для осуществления самого полного испытательного цикла.

Энергетика - это отрасль, где не следует экспериментировать с выбором оборудования исключительно по ценовому критерию. В первую очередь необходимо думать о надежности, поскольку трансформатор, изготовленный сегодня, должен отработать 25-30 лет.

Силовой трансформатор - изделие, состоящее из нескольких основных элементов, а значит, при его производстве очень актуален вопрос выбора поставщиков материалов и комплектующих. По ряду материалов конкуренция между поставщиками фактически отсутствует. Например, электротехническую сталь, которая является одним из основных компонентов в трансформаторе, производят только два предприятия на территории РФ - Новолипецкий комбинат и завод в Екатеринбурге. Оба имеют одного и того же собственника, поэтому вопрос выбора контрагента перед нами не стоит. Правда, надо заметить, что это солидные поставщики, отвечающие за свое качество, которые стремятся, как и мы, не допустить брака и реагируют на любые замечания, предупреждения и просьбы.

Аналогичная ситуация складывается и с электротехническим картоном. Его производит и поставляет всем предприятиям, изготавливающим трансформаторы, Малинская фабрика, расположенная на территории Украины.

Есть и элементы, которые реализуют несколько производителей или поставщиков. Тогда выбор осуществляется на основе трех критериев: качество, цена, отношение контрагента к выполнению своих обязательств.

В ближайшем будущем в номенклатуре продукции завода не предвидится серьезных

ПОСТАВКА СИЛОВЫХ ТРАНСФОРМАТОРОВ ТМ, ТМГ, ТМЗ, ТМН и пр. Напряжением 0,4-35кВ Мощностью до 6300кВА

изменений. Основные усилия будут нацелены на изготовление трансформаторов. Но в рамках данного направления произойдут некоторые сдвиги, обусловленные динамикой рынка. Например, увеличится производство сухих трансформаторов: потребность в таких изделиях в настоящее время возрастает. Этот вид трансформатора широко используется в крупных городах, поскольку он пожаробезопасен и может устанавливаться на объектах, для которых характерно скопление значительного количества людей.

Кроме того, энергетики в крупных городах переходят сегодня на стандарт напряжения 20 кВ. Завод готов адекватно отреагировать на рыночную ситуацию, расширив выпуск изделий именно с необходимыми параметрами.

В заводских планах по-прежнему остается и производство комплектных трансформаторных подстанций. Их линейка будет активно развиваться.

Как изменятся цены на продукцию?

Актуальным вопросом, возникшим в связи с кризисом, стал вопрос изменения цен на промышленную продукцию, в том числе, и возможность изменения (снижения) цен на силовые трансформаторы.

В самом деле, если падения цен на нефть влечет падение цен на бензин, то что будет с ценой на трансформатор при падении цен на сталь и цветные металлы?

Выводы сделать несложно. Стоимость материалов в рыночной цене силового масляного трансформатора составляет примерно 40%. В этой цене 56% приходится на электротехническую сталь и 30% - на цветные металлы. Цены на сталь и на цветные металлы изменяются по-разному. На цветные металлы (алюминий, в частности) цены могут упасть в будущем году на 20%. Цены на сталь уже упали на 40%. Если взять в среднем возможное падение цен на металлы совокупно 30%, то мы получим возможность уменьшения цены трансформатора за счет цены на материалы примерно на 16%. Это уменьшение практически полностью будет перекрыто даже за счет инфляции. Поэтому, скорее всего, уменьшение цен на трансформаторы не произойдет.

Ю.М.Савинцев

кандидат технических наук,

Генеральный директор ООО «Корпорация «Русский трансформатор»

ПЕРЕПЕЧАТКА ДАННОГО МАТЕРИАЛА ДОПУСКАЕТСЯ С СОГЛАСИЯ АВТОРА И С УКАЗАНИЕМ ИСТОЧНИКА.

ПОСТАВКА СИЛОВЫХ ТРАНСФОРМАТОРОВ ТМ, ТМГ, ТМЗ, ТМН и пр. Напряжением 0,4-35кВ Мощностью до 6300кВА

ООО Корпорация «Русский Трансформатор»

г.Москва, ул.Горбунова, д.7, к.4

тел +7 495 447-05-66, 447-54-70

www.tdrt.msk.ru

стр. 4