



Андрей Медведев, ПСМ: От перестройки собственных мозгов к перестройке бизнес-процессов

05 октября 2012

Изобретение велосипеда – это не тот путь, который привел ГК «Промышленные силовые машины» к успешной деятельности в машиностроительной отрасли. Для этого понадобилось пристально присмотреться к конкурентам и сделать многое лучше, чем у них. Как это получилось, рассказывает Андрей Медведев, исполнительный директор ГК «ПСМ».

– Андрей, с каждым годом машиностроительным предприятиям вашего профиля становится все труднее конкурировать с зарубежными производителями. Ценовая разбежка между отечественным и импортным оборудованием сильно сократилась. По вашим наблюдениям, как это сказывается на рынке в целом и, в частности, как влияет на тендерные процессы?

– Активная экспансия иностранных конкурентов на российский рынок уже сегодня стала серьезной угрозой для машиностроительных предприятий, к числу которых принадлежит наша компания. Семь лет назад, когда мы только выходили на рынок, между продукцией российского и импортного производства была гигантская ценовая разница: например, цена дизель-генератора «ПСМ» мощностью 100 кВт была в 2,5 раза ниже стоимости электростанции аналогичной мощности производства, скажем, FG Wilson. Это давало нам возможность активно развиваться, конкурируя с такими же, как мы, российскими производителями – с равными, а иногда и с большими возможностями роста.

Сегодня рыночная ситуация сложилась таким образом, что ценовой зазор между российским и импортным оборудованием фактически исчез, и это ставит российские предприятия лицом к лицу с их иностранными оппонентами. В такой обстановке большинство наших предприятий средней руки просто пасует: сворачивает производство и начинает заниматься продажей импортной техники. Недавний пример: тендер на поставку мегаваттного энергокомплекса для птицефабрики. Среди требований – двигатель Volvo Penta в качестве основного компонента. Для нашей компании, казалось бы, это отличный шанс, ведь мы крупнейший партнер Volvo Penta в России. Но после вскрытия конвертов оказалось, что наше предложение далеко не уникально: в тендере участвует еще несколько отечественных компаний со своей продукцией, и у всех – электростанции на базе двигателя Volvo. Когда мы провели анализ ситуации, выяснилось, что одни предлагают под своей маркой итальянские генераторы, другие – китайские. Цена во всех вариантах примерно одинаковая. Удивительно, всего 3-4 года назад эти компании действительно занимались производством. А сегодня получается, что гораздо проще привезти готовое импортное оборудование и наклеить свой логотип, чем произвести собственное.

– Если ценовая стратегия перестает быть основной, то за счет чего тогда сегодня могут выигрывать российские производители?

– Как руководитель машиностроительного завода я часто задаю себе вопрос: если мы не выигрываем в цене, какие другие конкурентные преимущества могут стать нашим козырем? Очевидно, что в условиях растущей конкуренции самым важным критерием успешности станет эффективность работы предприятия: для достойной конкуренции с глобальными компаниями даже на «собственной территории» нам необходимо повышать качество

продукции и эффективность бизнес-процессов, снижать себестоимость, вести агрессивный захват новых рынков.

– Что помогает вам постоянно наращивать продажи, начиная с момента основания предприятия в 2005 году?

– За 7 лет работы подход к продажам значительно изменился. Неизменным остается только наша активная позиция в области развития продаж. Мы работаем на открытом рынке: сохранять лояльность постоянных клиентов и приобретать расположение новых – наша ежедневная задача.

С одной стороны, мы всегда исходили из потребностей клиентов, предлагали им именно то, что им необходимо – готовые решения для каждого конкретного заказчика. С другой стороны, разрабатывали качественно новую продукцию и формировали на нее спрос. Эти два подхода и обеспечили наш рост.

Конечно, были и непростые времена – кризис 2008 года заставил нас пересмотреть принципы работы, мы начали активнее сотрудничать с регионами, развивать партнерскую сеть. В итоге именно в этот период мы стали крупнейшим российским производителем дизель-генераторов, в то время как множество конкурентов просто ушли с рынка.



Фото 1. Завод в Красном бору. Экспозиция готовой продукции

– То есть, в свое время вы оттолкнулись от потребностей рынка и поэтому выиграли? Или успех стратегии был обеспечен не только правильным видением настоящего, но и предвидением будущих потребностей ваших клиентов? Хотя, помнится, вы и не предполагали, что всего лишь через 5 лет из скромного предприятия превратитесь в крупнейшего в России производителя дизельных электростанций...

– Да, на начальном этапе работы было сложно предположить, что мы так быстро вырастем. Но я бы сказал, что любой рост – это закономерное движение вперед, при условии, что вы работаете с полной отдачей. И, конечно, стать лидером, ориентируясь только на сегодняшние потребности клиентов, невозможно. Нужно обладать бизнес-интуицией, чувствовать, что будет нужно клиенту завтра, через год, через 5 лет. Мы постоянно находились в поиске новых решений, разрабатывали новую продукцию. Не все наши продукты были на 100 процентов успешными, и это нормально. Но мы продолжали развиваться, генерировать идеи и воплощать их в жизнь.

Что касается стратегии, на начальном этапе планирование было скорее операционным, чем стратегическим. Но при тех темпах роста, которые мы имеем сейчас, без четкого понимания, куда мы движемся, уже невозможно работать. Сегодня у нас существует сформулированная стратегия развития до 2015 года. Мы знаем, что мы будем делать в ближайшие 3 года, и как мы будем добиваться поставленных целей. И, конечно, в стратегии мы исходим не столько из

настоящих, сколько из будущих потребностей клиентов. Уверен, что это обеспечит нам еще больший рост.

– Как рыночный расклад повлиял на Вас лично и что получила в результате система менеджмента ПСМ? Что вы стали вкладывать в понятие «собственное эффективное производство» и как в зависимости от этого менялись бизнес-процессы?

– От перестройки собственных мозгов к перестройке всех бизнес-процессов – так бы я охарактеризовал путь менеджмента, который прошел я сам, и который, как мне представляется, призван стать единственной панацеей для российских компаний в условиях глобальной конкуренции.

Во-первых, в компании провели реструктуризацию департамента продаж, повысив статус каждого сотрудника и усовершенствовав систему мотивации. Речь идет не только о материальном стимулировании специалистов, но и о повышении их роли в компании, перспективах профессионального развития. Принцип «моя работа – это я» для каждого сотрудника в этой ситуации должен стать определяющим. По моему мнению, это должно послужить мотивацией и привести к повышению эффективности работы каждого сотрудника в нашей компании.

Второй шаг – модернизация производства. Наша технологическая база была значительно изношена, с таким оборудованием и инфраструктурой невозможно было создавать продукцию, способную конкурировать с импортными аналогами. Поэтому масштабный инвестиционный план, который мы детально расписали и начали реализовывать, стал не данью моде, а самой настоящей производственной необходимостью.

Сейчас мы идем дальше – внедряем ERP-систему, комплексную систему управления производством, планируем получить сертификаты менеджмента качества. Все это позволит нам повысить эффективность бизнес-процессов и быть конкурентоспособными не только в России, но и на мировом уровне.

– Многие компании профиля, подобного вашему, по разным причинам «пренебрегают» промышленным инжинирингом. Даже те из них, которые считаются инжиниринговыми, таковыми практически не являются, ограничиваясь отдельными функциями. А чем это направление стало для вас? Каково его место в стратегии развития?

– Мы начинали работу именно с инжиниринговых проектов, уже потом перешли к серийному производству и разработали стандартные решения: дизель-генераторы, насосы и приводы нескольких типовых конструкций. Однако инжинирингом мы никогда не пренебрегали, всегда шли навстречу запросам клиентов, разрабатывая специальные решения. Мы знали, что кроме нас этого не сделает никто. Постепенно мы стали замечать, что целый ряд наших решений оказывается вполне востребованным для так называемого массового клиента. То есть, создав нечто по индивидуальному проекту для одного клиента, мы обнаружили, что это очень удачное решение, поскольку потом оно было не единожды куплено другими. Так линейка нашей продукции пополнилась более чем 200 модификациями – в дополнение к широкому модельному ряду мы можем предложить по отдельным группам оборудования до 5-6 модификаций каждой модели.

Сегодня мы понимаем, что инжиниринг – это наше все. Нашим иностранным конкурентам делать специальные проекты не только экономически невыгодно, они чаще всего не настолько хорошо знают специфику российской техники, условий эксплуатации, да и условий работы с заказчиками. К тому же у них нет своего локального производства, а делать один проект для России где-нибудь в Италии или Германии вряд ли кто-то захочет. Поэтому заказчик, которому необходимо индивидуальное решение, приходит к нам.

В последнее время мы пересмотрели наш подход к инжинирингу и видим в нем не просто процесс производственного конструирования, а комплекс услуг по разработке новых видов оборудования от идеи до производства и внедрения в эксплуатацию на стороне заказчика. Также мы ориентируемся на поставку комплексных решений в области энергетического и

насосного оборудования, а это и аудит объекта, и проектирование системы, и производство оборудования, и строительно-монтажные работы.

Инжиниринг – наш стратегический выбор, и мы будем на него опираться.

– Какие новые потребности в области дизельных электростанций появлялись за последние три года и как быстро вы могли их удовлетворить? Что для этого было у компании и чего не хватало? Где стопорились?

– Я бы выделил здесь несколько основных моментов. Первое – это виды специального исполнения с функцией снижения шумового давления. То есть шумозащитные кожухи и контейнеры. Иностранцы давно их делают, а вот в России мы стали первыми разработчиками такой продукции. Специально, чтобы разработать шумозащитные кожухи, наши инженеры посетили международные отраслевые выставки в Шанхае и Дубае, смотрели, как делают такую продукцию зарубежные производители. Конструкция кожухов претерпела несколько изменений – мы старались улучшить характеристики и сделать кожухи более компактными и удобными. Были сложности и с подбором шумоизолирующего материала. Сначала остановились на российском поставщике, но после замеров шумности опытного образца стали искать дальше. В итоге работаем с турецкой компанией. Сейчас по всем параметрам наши кожухи аналогичны импортным.

Еще одна важная разработка – системы дистанционного мониторинга и управления. Очень часто электростанция находится непосредственно рядом с питаемым оборудованием, а оператор – в офисе или центре управления. Поэтому возможность удаленно наблюдать за работой электростанции, видеть в режиме он-лайн ее рабочие параметры и возможные неисправности становится для заказчика самой настоящей необходимостью. Современные технологии позволяют делать дистанционный мониторинг, используя разные каналы связи: как проводные, так и беспроводные (радиоканал, Internet, GSM). Используя специальные программы, можно управлять работой электростанции из любой точки земного шара!

Что касается сложностей, с которыми мы столкнулись при разработке этих систем, то, в первую очередь, они касались договоренностей с операторами связи. Приходилось долго объяснять, что нам нужно, зачем нужно, и как они должны это сделать. Могу сказать, что к настоящему моменту опыт таких переговоров достаточно большой, так что в будущих проектах, уверен, этих сложностей не возникнет.

А самое распространенное требование заказчиков – электростанции на базе импортных двигателей. Эту тенденцию рынка мы отметили еще в 2007 году, и сейчас предлагаем целых 6 серий дизель-генераторов с двигателями иностранного производства. То же самое могу сказать про синхронные генераторы. Наш базовый генератор – Marathon Electric, но мы идем навстречу заказчикам и сегодня предлагаем комплектации с различными генераторами: как российскими, так и иностранными.

– Какие выводы вы сделали и какие решения приняли, чтобы на 100 процентов соответствовать принципу «не существует таких потребностей, которые мы не сможем удовлетворить»?

– Удовлетворять потребности клиентов на 100 процентов – значит предвосхищать те требования, которые они будут предъявлять нам завтра, а также делать то, что не делают другие. Это как раз касается тех аспектов, о которых я уже рассказал. Наш главный козырь – широкий модельный ряд, любые виды специального исполнения и инжиниринговые возможности. Даже если среди серийной продукции и дополнительных возможностей, которые мы предлагаем, клиент не найдет того, что нужно ему, мы готовы разработать специальный проект по тем техническим требованиям, которые сформулировал наш заказчик. Именно поэтому до 30 процентов дизель-генераторов разрабатываются «под заказчика». Это уникальные проекты, они более затратны, чем серийное производство, но мы будем их делать, потому что никто, кроме нас, на это не способен.

– В 2009 году вы начали самостоятельно, без посредников, осуществлять поставки за границу. Насколько сложной оказалась для вас экспортная стратегия? Сильно ли отличались специфические требования зарубежных клиентов от того, что необходимо было российским потребителям?

– Конечно, работа на зарубежных рынках радикально отличается от принципов ведения бизнеса в России. К тому же в каждой отдельной стране свои законы и порядки, которые надо учитывать. В первую очередь мы ориентируемся на страны СНГ: с ними нет языкового барьера и упрощенные таможенные процедуры, да и отношение к российскому производителю достаточно позитивное. Что касается технических требований, они практически такие же, как и в России.

– Каких целей вы планируете достичь, построив завод металлообработки на базе технопарка «Мастер» в Тутаеве? Как выстраивалось ваше сотрудничество по этому проекту с правительством Ярославской области?

– Основная цель – обеспечение собственного сборочного производства качественными изделиями из листового металла. Это рамные конструкции, капоты, кожухи, прицепы. Сейчас мы их разрабатываем сами, а производство размещаем у сторонних организаций. Их возможности не на 100 процентов соответствуют нашим потребностям, поэтому мы и решили организовать собственное производство металлоизделий. Кроме того, наша продукция должна полностью соответствовать мировым стандартам качества, а это может обеспечить только собственное производство рамных конструкций, капотов и т.д.

Но мы хотим, чтобы завод металлоконструкций стал самостоятельным бизнесом. Завод сможет выпускать различные виды изделий – металлическую мебель, терминалы самообслуживания, складские стеллажи, нестандартные металлоизделия. По нашим планам, примерно через 6-9 месяцев после ввода в эксплуатацию завод начнет принимать сторонние заказы и обеспечивать предприятия различных отраслей качественными металлическими изделиями.

В конце прошлого года мы обратились в правительство Ярославской области с предложением сотрудничества в плане реализации инвестиционного проекта по строительству завода. Было понятно, что строить «с нуля» очень дорого и долго. Изначально мы предполагали разместить завод на территории технопарка «Новоселки», но это так называемый brown field, строительство на неподготовленных площадках. А представители правительства как раз предложили нам площадку технопарка «Мастер»: его создание ведется на базе неиспользуемых площадей Тутаевского моторного завода. Это означает, что сами помещения, необходимые технологические подключения и инфраструктура уже есть. Для нас это был идеальный вариант, и мы подписали с правительством области договор о намерениях.

Сейчас работаем с представителями правительства очень плотно. К сожалению, из-за перемен во власти, связанных с назначением нового губернатора, проект немного застопорился. Но и с новым правительством мы смогли наладить конструктивный диалог. Надеюсь, что новые сроки завершения ремонтных работ будут соблюдены, и мы откроем завод в начале следующего года.



Фото 2. Завод металлоконструкций в технопарке «Мастер» (г. Тутаев). Ведутся строительные работы

– Вы говорите, что завод металлоконструкций станет новым словом в области высокотехнологичного производства. Чем же он будет уникален?

– Мы тщательно подошли к вопросу выбора оборудования. Наша задача была сделать цикл производства максимально автоматизированным, а также заложить широкий функционал, который позволит изготавливать абсолютно разные виды продукции. Основные станки мы покупаем у японской компании Амада – мы посетили их завод в Германии и несколько производств, оснащенных этими станками. Честно скажу, уровень очень впечатляет. И, без лишней скромности, могу заметить, что сегодня в России нет производств, аналогичных нашему заводу. По крайней мере, я не видел, хотя мы провели детальный анализ рынка. То оборудование, которым располагают существующие заводы металлообработки, имеют сравнительно небольшой функционал – они рассчитаны на производство одного или нескольких типов продукции, но изготавливать все, что хочет заказчик, они не могут. Я уже говорил, что это стало одной из причин создания собственного производства.

На нашем заводе будут действовать автоматические линии: весь цикл – от нарезки до покраски – будет осуществляться без вмешательства человека. Это позволит нам работать в 3 смены и задействовать оборудование почти на 100 процентов мощности.

– В каком направлении вы намерены в дальнейшем диверсифицировать бизнес и расширять продуктовую линейку?

– У нас есть четкий план диверсификации бизнеса. Если сегодня основой компании продолжают оставаться дизельные электростанции, то к концу 2015 года мы планируем увеличить долю других направлений. В первую очередь мы будем усиливать наши позиции в тех сегментах рынка, где мы уже работаем: это насосное оборудование, силовые приводы, спецтехника, сервис. Также мы открываем и новые сегменты: газовая генерация, металлообработка (после запуска завода). Планируем развивать и строительное направление: мы начинаем переход от производственной компании к компании-интегратору, поставляющему комплексные решения «под ключ». В этой модели мы должны быть готовы предоставлять услуги по строительству энергообъектов и монтажу оборудования, так что без развития отдельного строительного сегмента нам не обойтись. Планы диверсификации бизнеса отнюдь не означают, что мы не будем развивать направление дизель-генераторов: наша задача увеличить объем производства и продаж электростанций вдвое. Но все остальные направления бизнеса должны расти еще интенсивнее.

– Как для реализации стратегических целей будете развивать инженерно-конструкторский и производственный потенциал компании – персонал?

– Большой вопрос. Дефицит инженерных и производственных кадров мы ощущаем очень остро. А поскольку инжиниринг для нас основной приоритет, мы уже не первый год ломаем

голову над тем, как можно переломить ситуацию. Сегодня дело обстоит так: есть конструкторы «старой школы» с гигантским опытом работы, огромными знаниями. Увы, все они уже люди весьма почтенного возраста, им бывает сложно учиться чему-то новому. С другой стороны, есть молодежь: опыта и знаний пока не хватает, но они быстрее реагируют на все новое, охотнее учатся, предлагают новые решения. Между этими двумя гранями огромная пропасть, преодолеть которую безумно сложно. Сейчас мы понимаем, что для нас важно не собирать ценные кадры по всей Ярославской области, а выращивать их самостоятельно, прямо со школьной скамьи. Мы разрабатываем ряд программ сотрудничества с ВУЗами, чтобы талантливые студенты приходили к нам на практику, писали свои курсовые и дипломные на нашем предприятии и потом приходили к нам работать.

Для наших сотрудников мы предлагаем возможность повысить квалификацию: участвовать в тренингах, семинарах, конференциях. Все наши инженеры регулярно бывают на отраслевых выставках, знакомятся с новыми разработками и учитывают опыт других компаний в своей работе. Я часто говорю нашим конструкторам: «Не надо изобретать велосипед, посмотрите, как это делают другие, и придумайте, как сделать лучше».

Хороший пример обобщения мирового опыта в нашей продукции – шумозащитные кожухи. Я уже о них говорил, но повторюсь: благодаря скрупулезному изучению существующей на рынке продукции и детальной проработке конструкции мы создали действительно хороший и конкурентоспособный продукт. И не потратили на это 3 года.

– Работая в связке с клиентами, производители-поставщики оказывают на них прямое влияние. И собственное развитие часто видится через призму развития потребителя. Есть ли планы в этой сфере у ПСМ?

– Конечно, в своих планах развития мы частично ориентируемся на наших крупнейших заказчиков. Например, в нефтегазовой отрасли сейчас наметилась тенденция перехода к ЕРС-контрактам. Понятно, что ЕРС-подрядчиком по строительству месторождения мы пока стать не готовы. Но ведь и крупные подрядчики ставят перед собой задачу сократить число поставщиков и закупать технику и услуги у надежных и проверенных партнеров. Мы учитываем эту тенденцию и постепенно переходим к модели, в которой будем выступать как интегратор в сфере энергетического и насосного оборудования. То есть мы предложим клиентам разработать, построить, ввести в эксплуатацию и обеспечивать сервисом, допустим, систему автономного энергоснабжения объекта нефтедобычи.

Другая сторона – инновационная продукция. Есть объективные причины, по которым ни разработанная в Советском Союзе, ни современная импортная техника не может справиться с теми задачами, которые стоят сегодня, скажем, по строительству магистральных трубопроводов. Поэтому мы открываем направления спецтехники, в рамках которого предлагаем уникальное оборудование для различных отраслей.

Так что, касаясь связи с заказчиками, это, пожалуй, два основных направления развития.

В целом, мы всегда ориентированы на заказчика и не представляем своего роста без роста наших клиентов. Наша компания будет делать все возможное, чтобы заказчики были довольны, и чтобы наша продукция помогала им развивать их бизнес. Ведь тогда и ГК «ПСМ» будет расти.

Подготовила Ольга Лазарева

Права на все изображения и материалы, представленные на портале, принадлежат их владельцам.

При использовании материалов с портала активная ссылка на www.up-pro.ru обязательна.

© 2010-2017 Деловой портал «Управление производством»