

Личное дело / Деловые поездки

Итальянский опыт работы в машиностроении

Как увеличить производственный поток в несколько раз



Андрей Медведев,
генеральный директор, «Промышленные силовые машины»

→ По данным портала Euroguss-business.com, промышленность Италии дает до 40 % национального дохода. Ведущая отрасль, машиностроение, занимает первое место по числу занятого населения — около 2 млн работников — и получает все больше заказов. Так, в марте этого года, по данным бюро Istat, количество заказов увеличилось на 1,6 %. Мы давно наблюдали за этим быстрорастущим сектором и поэтому совершили поездку в Италию.

В марте 2012 года делегация от нашей компании, в которую помимо меня входили руководитель отдела логистики и специалист по внешнеэкономической деятельности, посетила более десятка итальянских предприятий в шести городах, в числе которых Милан, Неаполь, Пьяченца, Венеция. За день мы успевали побывать на двух-трех заводах.

Командировка преследовала несколько целей. Во-первых, мы искали возможность разместить техзаказ на продукцию, которую нельзя произвести или купить в России. Во-вторых, хотели ознакомиться с производственным опытом на предприятиях, выпускающих продукцию, аналогичную нашей.

Во время поездки я имел возможность сравнить менталитет россиян и итальянцев. Сходство выражается в том, что и те и другие несколько неорганизованны (например, могут опаздывать на работу). В Италии подход к работе чуть более авантюрный, чем в остальных западных странах, и это близко русскому духу. Например, они могут брать за заказа, который раньше не выполняли, и учиться в процессе производства (в отличие, например, от немецких заводов — там такая ситуация исключена). Что касается отличий от России, могу отметить, что итальянские компании более открыты партнерам, общественности, чем наши. На многих российских предприятиях, например, на проходной изымают фото- и видеокамеры, чтобы посетители не смогли запечатлеть производственные процессы. В Италии такого запрета нет, и мы привезли из поездки множество фотографий, подробно иллюстрирующих работу итальянских заводов. Видно, какие используются комплектующие и материалы, как осуществляются подготовительные процессы, например изготовление металлических деталей. Именно фотобанк помог впоследствии восстановить детали поездки для внедрения инноваций.



Перестройка процессов

По возвращении в Ярославль мы не спешили применять западный опыт на своем предприятии и начали видоизменять производственные процессы лишь через полтора года, когда появились соответствующие условия и ресурсы. Во-первых, сейчас мы внедряем стандарты 5S — это система организации и оптимизации рабочего места. Она состоит из пяти ступеней (сортировка вещей, соблюдение порядка, содержание в чистоте, поддержание порядка и формирование привычки). Мы активировали первые три ступени и теперь на производстве просто приятно зайти: понятно, где лежит, не тратится время на поиск материалов и деталей. Многие заводы, которые мы посетили, работают уже более тридцати-сорока лет. Несомненно, при таком основательном опыте итальянских коллег нам было чему у них поучиться. Во-вторых, оптимизируем рабочее время. Например, раньше у нас сильно хромала логистика. До 30 % рабочего времени уходило на получение или перемещение одной детали — рабочий шел на склад, получал ее, приносил в цех. Теперь мы оптимизировали рабочее место, и все необходимые детали и инструменты под рукой. Для сборочных операций установили тележку с мелкими расходными материалами, и сразу отпала необходимость несколько раз в день ходить на склад — каждый рабочий берет из тележки нужное количество материала и в течение смены его использует.

В-третьих, мы усовершенствовали систему производства — перешли от групповой сборки к поточной. Например, слесарь собирает железный шкаф для установки электротехнических компонентов. Другой сотрудник делает в этом ящике отверстие для крепления оборудования. Третий — устанавливает монтажную панель для электроники. Потом сотрудники перемещают шкаф на следующий участок, где происходит установка основных электрических узлов. Далее изделие отправляется в другой цех, где идет электромонтаж и соединяются провода. Если раньше один сотрудник мог выполнять от двух до четырех разнородных операций, то теперь на участке у него своя функция. Чтобы контролировать работу по системе 5S на производстве, раз в две недели я обхожу цеха. Если замечаю нарушения, вылаю предписания об их устранении начальникам цехов и мастерам. Благодаря такому подходу многократно выросла производительность труда.

Трудности внедрения

В итальянском машиностроении (в отличие от российского) отлично развита индустрия комплектующих и есть возможность заказывать детали со стороны и заниматься непосредственно сборкой. Соответственно, проще функционал и меньше численность персонала, поэтому внедрять в производство инновации намного легче. Мы же многие операции, такие как металлообработка или электротехнический монтаж, вынуждены выполнять сами (наши требования в состоянии выполнить очень немногие подрядчики). Большой спектр операций пока не позволяет в полной мере применять к нам 5S и довести внедрение системы до конца.

Планы

Мне трудно выразить эффективность внедрения итальянских технологий в конкретных шифрах, поскольку пока она выражается не в приросте производства, а в более грамотном, чем раньше, планировании работы. Например, среди перспектив на 2017 год — увеличение объема производства в три раза, а оборота — в семь. Со времени поездки в Италию наш производственный поток вырос в несколько раз, и я думаю, что эти показатели вполне достижимы.

Справка

Италия в цифрах

Италия (официальное название — Итальянская Республика) — высокоразвитая индустриально-аграрная страна, родина таких брендов, как Ariston, Benetton, Dolce & Gabbana, Indesit, Fiat, Maserati, Versace. Официальная денежная единица — евро (EUR).

Согласно данным МВФ, по итогам 2012 года Италия находится на 10м месте по объему ВВП (\$ 1,8 трлн). Доля доходов от туризма в структуре ВВП составляет примерно 12 %. В экономике преобладают малые и средние узкоспециализированные предприятия. В 2012 году объем экспорта страны составил \$ 483,3 млрд, импорта — \$ 469,7 млрд.

В структуре промышленности до 76 % занимают обрабатывающие отрасли. Ведущая роль принадлежит машиностроению, химической и пищевой промышленности. В последние годы растет доля наукоемких отраслей машиностроения. По данным инвестиционного портала ВТБ24 (www.onlinebroker.ru), загруженность промышленных мощностей Италии в первом квартале 2013 года составила 68,2 %, во втором — 71,6 %. В мае 2013 года итальянская индустрия увеличила выпуск продукции на 0,1 %, обработка выросла на 0,3 %.

По итогам 2012 года инфляция в Италии составила 3 %.

Уровень заработной платы в Италии — один из самых низких в Западной Европе. Оклад менеджера по продажам в среднем € 300 (примерно 13 тыс. руб.), средний доход с бонусами — € 2,5–3 тыс. (около 107–130 тыс. руб.). Средние доходы инженеров на производстве — € 1,7 тыс. (около 73 тыс. руб.), минимальный оклад — € 450 (около 20 тыс. руб.), максимальная ставка — € 3,25 тыс. (около 140 тыс. руб.). Средняя зарплата квалифицированного рабочего на производстве — € 1,7 тыс. (около 73 тыс. руб.).

Стоимость 1 литра бензина А-98 — € 1,91 (84 руб.)¹.

Цены на итальянскую недвижимость сильно разнятся в зависимости от расположения (недвижимость в туристических местах на порядок дороже аналогичного жилья на севере страны). Самым дорогим городом считается Венеция: минимальная стоимость квартиры площадью 50 м² — € 250 тыс. (около 11 млн руб.).

Андрей Медведев окончил Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова. С 2002 года работал в торговом доме ОАО «Автодизель». В 2005 году стал одним из учредителей и коммерческим директором группы компаний «Промышленные силовые машины». С 2012 года — генеральный директор.

«Промышленные силовые машины» — производственное предприятие. По итогам исследования консультационного центра «Ирбис», «ПСМ» в 2012 году признано крупнейшим производителем дизель-генераторных установок в России (доля рынка — 25 %). Официальный сайт — www.powerunit.ru

¹ По состоянию на середину июля 2013 года.

