

Иван Дубровин: «Мы даем возможность зарабатывать»

Российский автомобильный рынок преодолел экономические сложности и снова пошел в рост, дав возможность развиваться многим производителям автокомпонентов. Впрочем, некоторые из них успели переориентироваться на зарубежные страны и успешно развивают сотрудничество, внедряя бережливое производство и повышая экономические результаты. Одним из таких предприятий является нижегородская компания «ЗАВОД ИНКОМ», работающая с ведущими российскими и мировыми партнерами. Директор ООО «ЗАВОД ИНКОМ» Иван Николаевич ДУБРОВИН поделился рецептами эффективности предприятия и получения быстрой прибыли.

— Иван Николаевич, расскажите о специфике ООО «ЗАВОД ИНКОМ». На чем специализируется предприятие? Какие виды продукции выпускает?

— Предприятие специализируется на производстве электропроводки, а именно жгутов проводов для автомобилестроения, сельского хозяйства и бытовой техники, холодильного, теплового и промышленного оборудования. Мы — новая компания, готовая развиваться и наращивать производственные мощности, и спектр нашего производства достаточно широк. Годовой объем продукции составляет около 2,5 млн единиц. Сейчас мы разрабатываем новый вид нашей продукции — специализированные изделия с применением термoplastавтоматов и спецоснастки. Также мы имеем опыт производить печатные платы для военной отрасли и можем быстро мобилизовать это направление. В перспективе мы будем рассматривать сотрудничество со всеми военными-промышленными предприятиями Нижегородской области и центральной части России.

— Многие производители комплектующих имеют связи с крупными российскими и зарубежными автомобильными холдингами. С кем работает ООО «ЗАВОД ИНКОМ»?

— На российском рынке нашим приоритетным партнером является «Группа ГАЗ» и Горьковский автозавод. Мы представляем во всех моделях продукции ГАЗ, в том числе специальных версиях автомобилей, выпускаемых ограниченными партиями. В целом наши поставки охватывают всю европейскую часть России, а также Урал и Дальний Восток. Сейчас мы прорабатываем вопрос сотрудничества с «АВТОВАЗ». Но, чтобы начать работу, необходимо собраться внутри и произвести полный расчет мощностей, чтобы выйти с конкурентным преимуществом. На данный момент мы поставляем продукцию на «АВТОВАЗ» как поставщик второго уровня. Также мы работаем с зарубежными партнерами из Европы, США и других стран. В процентном соотношении у нас 80% российских потребителей, но в отношении поставщиков ситуация обратная. Очень хотелось бы не зависеть от волатильности валют, чтобы российские производители автокомпонентов освоили новые виды продукции, но от глобальных поставщиков уйти вряд ли удастся. Хорошую возможность выхода на зарубежные рынки дает локализация в России иностранных автопроизводителей: это позволяет стать их надежным партнером и занять нишу в других государствах. Когда мы экспортируем продукцию, нам присваивают определенный номер и клиенты могут видеть цены и реагировать по мере необходимости. Часто мы начинаем с небольших поставок, и за счет качества поставляемой продукции, которая, в свою очередь, отвечает всем требованиям заказчика, поставки увеличиваются. Наша деятельность должна опираться на глубокий и серьезный маркетинг. Для этого нужен четкий план действий. И эти действия должны быть совместными и взаимовыгодными. Мы уверены, что появление сильных компетенций у наших партнеров повысит как занятость персонала, так и конкурентоспособность нашего конечного продукта.

— В каком направлении планируете развивать партнерские связи?

— Сегодня все автопроизводители объединяются в кластеры, и, конечно, мы прорабатываем возможность работы с ними. Также мы планируем диверсифицировать бизнес: предприятие изначально было ориентировано на многих потребителей. Сейчас у нас их около 30, и мы не стоим на месте: есть небольшой процент военного производства, есть энергетика. Опыт показал, что предприятия, изначально ориентированные на монопотребителя, быстро теряли прибыль. У нас масштабная диверсификация по отраслям, мы начинаем сотрудничать независимо от объема, чтобы затем наращивать поставки. Одно из ключевых направлений — сельскохозяйственная и строительная техника. В последние два года сельхозтехника показывала хороший рост, и мы хотим участвовать в развитии данного сектора. По некоторым прогнозам, рынок сельхозтехники продолжит расти, но меньшими темпами, и основное внимание мы уделяем автомобильному сектору — из-за экономических сложностей автомобильный сектор заметно просел, но теперь эксперты ожидают роста.

— Какие основные векторы развития предприятия?

— Мы планируем расширять производство, учитывая возможности нашего оборудования. Это будет аналогичная продукция, возможно, некоторые новые экспериментальные направления. Наше помещение скоро станет тесным, и мы ищем большие площади с запасом на будущее.

Также мы думали о развитии филиальной сети. Для этого нужно провести финансово-экономический анализ рентабельности открытия производства на базе автомобильных кластеров ведущих холдингов. Мы должны понимать долю прибыли каждого филиала и объем заказов. Важно вовремя реагировать на изменения объема заказов. Отечественные производители находятся в более сложных условиях, чем зарубежные коллеги: те могут позволить себе производить одну и ту же модель на протяжении нескольких лет, применяя унифицированные комплектующие. Российские компании должны быть конкурентными как минимум в скорости, чтобы соблюсти условия контрактов и государственных закупок. Кроме того, автопром перестал работать «про запас», и поставки идут прямо на конвейер, загрузка которого напрямую зависит от динамики рынка. Нужно уметь быстро подстраиваться. Прежде чем принимать решение о развитии филиалов, нужно просчитать экономическое обоснование. Сейчас на основе автоматической системы планирования мы прорабатываем перспективу взаимодействия нескольких филиалов, что позволит снизить риски открытия дополнительных площадок. Это касается распределения загрузки мощностей.

— Как «ЗАВОД ИНКОМ» подходит к вопросам менеджмента?

— Рынок диктует свои условия. Автопром дает низкую маржинальную стоимость. Если предприятие знает свою точку безубыточности, им легче управлять, потому что представляешь, в какой момент лучше среагировать. Когда рынок начинает проседать, многим становится трудно. Но, разра-



ботав методики и регламенты, основываясь на моем большом опыте внедрения инструментов «Бережливого производства» как в иностранных компаниях-лидерах, так и отечественных гигантах-производителях, с 2017 года мы начали внедрять элементы производственной системы Lean Production (бережливое производство), которая позволяет снизить себестоимость продукции и увеличить объемы выпуска при сохранении имеющихся мощностей и более эффективном их использовании. Кроме того, мы выбрали высококвалифицированную команду сотрудников, каждый из которых является профессионалом в своей области, и каждые две недели проводим стратегические сессии, что позволяет влиять на результат. Параллельно ведется работа по улучшению на каждом рабочем месте, результаты систематизируются и преобразуются в стандарты, которые не являются догмой, но проходят процесс постоянного улучшения и ложатся в основу обучающих программ, сеть которых сейчас развернута внутри нашего производства. Мы внедрили автоматизированную систему контроля производства, которая позволяет загружать сотрудников и оборудование исходя из потребностей и задач. Совместно с данными проектами у нас активно внедряется еще один важный проект по СМК. Для того чтобы правильно управлять и развивать компанию, надо четко понимать все бизнес-процессы предприятия и вести постоянное непрерывное улучшение. У нас есть система KPI, которая позволяет контролировать деловую активность сотрудников и компании в целом, а также мотивировать персонал на достижение результата и вывести предприятие на новый уровень.

— Кто работает на предприятии? Какие условия компания предлагает сотрудникам?

— Сегодня на предприятии около 250 человек, и это очень квалифицированный персонал, который, в свою очередь, перешел от наших конкурентов. В нашей отрасли сложно найти сотрудников, которые могли бы выпускать достаточно качественную продукцию. Специалисты в нашей области — на вес золота, и мы создаем для нашей команды достойные социальные условия и комфортную среду. Также есть обратная связь пер-

сонала с руководством: любой сотрудник может обратиться к руководителю высшего звена и задать интересующие вопросы, которые затем обсуждаются на оперативных совещаниях, и принимаются решения. Мы даем людям возможность зарабатывать деньги, причем не так, что «пришел на работу — отработал — вернулся домой и упал», а выполнять только свою операцию, не делая лишних движений, то есть делать только ту работу, которая добавляет ценность продукту. В нашей области обучение специалиста среднего уровня занимает около полугода, но, проработав год, человек становится профессионалом и получает возможность увеличить свой доход. Текучка кадров составляет 3–6% и мы стараемся удерживать сотрудников. В основном работники могут уйти из-за переезда на другое место жительства, но мы решаем такие вопросы и предоставляем услуги такси. Новички, кроме бесплатного обучения, получают компенсацию: мы понимаем, что на сдельной оплате труда в первые два месяца сложно заработать, поэтому доплачиваем им за обучение. Сейчас на предприятии формируется учебный центр, который позволяет ускорить темп вливания в производственный процесс. В первые дни работы сотрудников сопровождают тренеры-наставники из внутреннего штата, это достаточно квалифицированные специалисты. Производство работает, и у нас удобный график, ориентированный на персонал. Наше оборудование стоит не один десяток миллионов рублей. В основном, это Швейцария и Германия, это новые станки. Как известно, качество ценится выше всего. Мы используем финское оборудование и внедряем собственные разработки, которые проектирует группа инженеров ООО «ЗАВОД ИНКОМ».

Подходя к завершению нашего интервью, хочу поблагодарить весь наш коллектив ООО «ЗАВОД ИНКОМ» за совместные достижения.



ООО «ЗАВОД ИНКОМ»
г. Н. Новгород,
ул. Июльских дней, д. 1
Тел./факс +7 (831) 4 111 112