

Начать с себя

В.В. Макаров, исполнительный директор ОАО «Икар»

Смысл статьи А. Албычева, насколько я понимаю, следующий. Он хотел бы увеличить объем заказов своего литейного производства за счет изготовления отливок для арматуры. Такова его нормальная, конкретная задача как менеджера: создать специализированное производство, которое будет обслуживать со стороны литья арматурные предприятия. Идея правильная, она вполне естественна с точки зрения принципов разделения труда.



Но дальше он предлагает нечто на самом деле совершенно нереальное. Вроде бы все логично: автор составил и проанализировал таблицу, обнаружив, что у внешне одинаковых задвижек разных производителей многие параметры совершенно разные, что идет вразрез принципам унификации, вразрез серийности, — стало быть, вразрез себестоимости и вразрез его удобствам и массовости литейного бизнеса. Однако, вопрос ставится чересчур жестко: получается, что заводам следует отказаться от собственной конструкции, и как бы договориться меж собой, с тем чтобы унифицировать свои заказы в адрес «КТЗ». Чтобы тому было удобно серийно производить заготовки корпусов. Это нереально совершенно.

Да, специализация — процесс объективный. Понятно, что постепенно ситуация будет меняться, рано или поздно в России, как и во всем мире, кто-то будет профессионально заниматься отливками, кто-то будет профессионально заниматься механической обработкой, специализируясь на конкретных деталях (вот те же корпуса арматуры — они ведь обладают своей спецификой), а кто-то, допустим, будет заниматься исключительно изготовлением крепежа. В пределе все «разузловывается», возникает как бы «пирамида», на вершине которой сборочные заводы — то, что мы и видели, собственно, в Европе. Мы тоже медленно, но верно идем к этому.

Вот как пример возьмем крепеж. Он уже сейчас с заводов уходит: либо заводы создают специализированные подразделения, либо отдают его на аутсорсинг. Почему? Потому что для того, чтобы его производить качественно, массово — нужна дорогая технология, которая будет производительна и качественна одновременно, но для отдельного завода она накладна. Разделение труда, специализация — более эффективный вариант.

То есть, цель-то благая, правильная. Вопрос — каким путем к ней двигаться. И здесь сетования на то, что все, де, «разномастны» — неуместны. Я думаю так: если ты

хочешь этот бизнес делать, то и нечего сетовать, сам проявляй активность. Ты должен понять потребности конкретных клиентов и предложить арматурщикам то, что их заинтересует. И тут есть два пути.

Первый. Нужно принять в свой штат классного специалиста по арматуре и с его помощью разработать новый унифицированный ряд, некую новую конструктивную концепцию корпуса, и тогда какую-то часть производителей арматуры можно будет попробовать убедить, что вот такая конструкция лучше для арматуры на такие-то и такие-то па-

раметры, причем она эффективна не с точки зрения литейщика, а вот именно с точки зрения арматурщика.

Второй путь: развивать свою литейную технологию, максимально адаптивную, которая позволит лить всё «разномастное» — и постепенно подводить к серии. На том же Западе всякое разное льют, никому там и в голову не придет, что некая «30с41» должна быть одинаковой для всех — не бывает такого! То есть, не стремиться сразу к высокой серийности, а постепенно эволюционировать — то, что наблюдается сейчас в механической обработке.

То есть, вот два пути. Но на самом-то деле первый путь — он единственно возможный сегодня. Его общий принцип: взять всё в свои руки, и — «навязать», да, но «навязать» не через свое только литейное понимание, но через синтез своего понимания литейной технологии с пониманием профессионального конструктора арматуры.

Мы, например, как действуем на рынке арматуры? Мы смотрим: а что делается у потребителя? Следим за его технологическими процессами — какие, скажем, параметры будут на ВС-ТО, или какие параметры будут на технологии гидрокрекинга, или при строительстве БН-800 на жидком натрии. И подстраиваем под это свою номенклатуру, свои разработки. Точно так же литейщик, стремящийся сделать бизнес на заготовках для арматуры, должен изучать арматуру, процессы ее производства, конструкции, и т.п.

Ведь то, что собой представляет заготовка — влияет на технологию механической обработки. И технология испытаний от этого зависит. Да и сама конструкция... Такие вот «пограничные области», то, с чем «вступит в контакт» его заготовка — всё это он должен знать и понимать, чтобы предложить покупателю более «комфортный» продукт, более интересный. Нужно в каком-то смысле «подумать за» арматурные заводы, чтобы заготовка была конкурентоспособна на всех этапах производственного цикла вплоть до продажи.

И это сегодня возможно. Накоплен немалый опыт, и хороший, и плохой (кому-то попросту инерция мышления мешает). И если привлечь... да вот то же ЦКБА и создать такую модульную платформу, из которой каждый мог бы заказать себе комбинации с определенными нюансами, но чтобы в то же время в ней присутствовала некая общая часть, удобная для изготовителя литья, которая служит матрицей массовой технологии — это на самом деле будет шаг вперед. Да, нам действительно требуется некое объединение, унификации. Но унификация — это не значит «ужесточение», «замораживание» всех размеров и параметров. Должен внедряться некий модульный принцип, чтобы дать свободу любым параметрам применения арматуры — а как раз для этого в деле должны участвовать профессиональные арматурщики.

А то, что размеры там какие-то не совпадают — ну, не совпадают, и никого ты тут ни в чем не убедишь, так сложилось, и каждый конструктор на каждом заводе по-своему мыслит... Вообще, самое простое сказать, мол, люди неправильно делают — но ведь это пассивная позиция: «послушали и забыли». Потому что — а как правильно делать? И где аргументация, что предложенный товар будет лучше?

То есть, второй путь — он ведет в тупик. Если я исхожу лишь из того, что, мол, «всё равно мы к этому придем», то...

придут, да, но без меня. При нынешней нашей ситуации, когда у всех крупных арматурных заводов в России есть собственные литейные цеха — эти цеха будут отделяться и предлагать свои услуги по литью на сторону. И при «пассивном подходе» «КТЗ» неминуемо проиграет таким новым предприятиям, бывшим заводским литейным цехам, в конкуренции на этом зарождающемся рынке. Прежде всего потому, что у них изначально сформировано глубокое понимание отливки как сосуда под давлением.

Чтобы независимое литейное производство на этот рынок вошло — оно должно стать «частично арматурным», то есть, посмотреть уже не на рынок литья, а на рынок арматуры, изучить его как следует. И разработать такую заготовку, чтобы попасть «в десятку». Причем нужна не только некая базовая концепция, но и непрерывное ее совершенствование и улучшение, схватывание всего лучшего.

И, между прочим, именно сейчас очень удобное время для таких новых проектов. Ситуация в отрасли быстро меняется, переламывается, в России нарождается новый рынок арматуры. В такой ситуации тот, кто действует — выигрывает, а кто ждет у моря погоды — ничего не дожидается.

Запись и обработка А. Горелова