

Как запустить производство металлоизделий в эпоху санкций

С февраля 2022 г. российская промышленность переживает беспрецедентный период трансформации и изменений. Разрыв торговых-экономических связей и прекращение поставок из западных стран вынуждает предприятия искать альтернативные решения на российском рынке. В сложившейся ситуации руководство компании «Трайв», поставщика промышленных метизов, приняло решение об открытии в Санкт-Петербурге собственного производства металлоизделий. Когда начал формироваться тренд на рост доли российского производства? В каких услугах сегодня испытывают потребность участники отечественного рынка? Об этом, а также об опыте создания производственной площадки в интервью нашему журналу рассказывает **Владимир Леваков, генеральный директор компании «Трайв»**.

— **Как возникла идея запустить собственное производство несмотря на сложную экономическую ситуацию?**

— Компания «Трайв» долгое время развивалась как поставщик производственных решений на контрактной основе. В этом смысле идея запуска собственного производства стала логичным продолжением многолетнего наращивания производственных компетенций.

Я всегда верил в производственную модель, истоки которой мы видим в культуре цеховых мастерских Западной Европы Средних веков. Эта модель была основана на глубоком понимании своей рыночной ниши, личных контактах с конечными потребителями и готовности постоянно кастомизировать свой продукт с учетом меняющихся потребностей.

Когда вы выстраиваете большое производство, не всегда есть возможность капитализировать продукт. Вы экономически вынуждены фокусироваться на выпуске больших партий, чтобы конечная себестоимость была приемлемой. Поэтому любое производство тяготеет к тому, чтобы запросы были унифицированы, а продукты стандартизированы.

Производственная и маркетинговая компетенции абсолютно разные. Когда вы опираетесь на маркетинговую компетенцию, то обладаете правильными каналами коммуникации с рынком, понимаете потребности покупателей и можете выстраивать бизнес-логику. Это проще, чем выходить на рынок, не понимая законов, которые там действуют, и опираться исключительно на свои производственные компетенции. Рынок крепежа на сегодня



Токарный обрабатывающий центр SKM

нышний день не брендовый. И любая попытка построить модель, основанную на продаже того, что вы уже производите, всегда приводит к гораздо большим издержкам и недостаточному результату — надо производить именно то, что будет продано.

Я всегда верил, что в России можно изготавливать качественную продукцию и при этом быть экономически эффективным. У «Трайва» есть серьезный технический и продуктовый потенциал. Мы опираемся на свое понимание потребностей потенциальных клиентов, способны делать интересные и уникальные вещи. Эти факторы вселяли уверенность в то, что производство для нашей компании будет логично, уместно, доступно и полностью отвечает стратегии ее развития.

— Последние три года говорят о «непростом времени» — пандемия, спецоперация, санкции и т. д. Как внешние вызовы повлияли на запуск производства?

— Невозможно воздействовать на внешнюю среду. Она развивается по своим законам вне зависимости

от того, согласны вы с этим или нет. И суть менеджмента сводится к тому, чтобы быстро адаптироваться к изменениям за счет грамотного управления ресурсами, процессами и компетенциями.

Любые тектонические изменения внешней среды — долгосрочный или даже бессрочный тренд лишней раз заставляют задуматься о рисках и эффективности. Вот почему ни пандемия, ни спецоперация не повлияли на наше решение запустить собственное производство.

— Чем руководствовались при открытии производства — делали анализ рынка, изучали конкурентов?

— Решение об инвестициях в собственное производство не конъюнктурное, а стратегическое. Если вы двигаетесь в правильном направлении, то внешние условия будут вам помогать.

Тренд на рост доли российского производства начал формироваться не в этом году. Такие тенденции проявились еще в 2014-м, и мы это видели.

Все, что произошло за последнее время, лишь ускорило реализацию того, что было начато раньше.

Мы начали не с производства, а с возможности оказывать производственные услуги: калибровку, распил, изготовление болтов второго и третьего исполнения. На рынке есть явная потребность в подобных услугах, но их мало кто оказывает, потому что на этом сложно построить бизнес. И всегда возникает вопрос: кому эти услуги продавать.

Наша проблема заключалась в другом: продавать в «Трайве» умели, предстояло научиться оказывать услуги. Мы начали с создания производственного участка с простейшим оборудованием, и наши инвестиции окупались в короткий промежуток времени. Затем задумались о приобретении профессиональных станков, которые позволили бы изготавливать более сложную продукцию. Сразу сфокусировались на том, что имеет высокую добавленную стоимость, и том, что мало кто производит. Например, предприятия не заинтересованы в мелкосерийном производстве, потому что на этом сложно заработать. Никто не любит изготавливать под заказ, потому что серийное производство всегда проще. И тем более никто не любит работать с продукцией, для изготовления которой даже нет чертежей.

Работа на новых станках показала, что все наши гипотезы оказались вполне разумны. Есть спрос на производство по образцам, и, если правильно управлять этим процессом, он будет экономически оправданным.

— Как реализовывался проект по запуску производства, все ли шло по плану?

— Первый год мы корректировали внутренние процессы и учились более эффективно работать с контрактным производством. Параллельно

формировали производственные компетенции и искали место для цеха металлообработки.

Чтобы снизить финансовую нагрузку, планировали локализовать производство в Москве, где уже арендовали 1000 м² под склад. Это было избыточно для товарного ассортимента, и примерно 300–400 м² оставались свободными. Решение разместить оборудование на базе московского склада «Трайва» казалось логичным еще и потому, что позволяло исключить затраты на межскладское перемещение.

Мы долго жили в этой парадигме, пока не вскрылся существенный недостаток, — на старте требовалось глубокое погружение во внутренние процессы. Вплоть до того, что 60–70 % своего времени технический директор должен проводить на производстве. Сначала предполагалось, что он сможет ездить в командировки, но, когда весной станки были куплены, стало очевидно, что выстроить производственные процессы удаленно не получится.

Также выяснилось, что московский арендодатель не готов предоставить требуемое количество электричества, а любому цеху по металлообработке нужно много электроэнергии. Это тоже стало причиной размещения производства в Санкт-Петербурге.

— Как выбирали оборудование?

— Исходили из того, что нужно оборудование, максимально симметричное продуктам с высокой добавленной стоимостью, потому что именно в них испытывали потребность клиенты «Трайва». В большей степени сделали фокус на токарное оборудование и только сейчас, в третьей итерации, приобретаем станки, у которых есть и другие возможности, необходимые для производства востребованной на рынке продукции.

Выбирая между российскими и импортными станками, мы отдали предпочтение последним. Причина не в том, что не любим нашу страну или не боимся санкций, а в том, что станкоинструментальное производство, развитое в Советском Союзе, за последние 30 лет практически развалилось. И с этим связаны две проблемы. Во-первых, то, что производится в России, не обязательно нам подходит. Во-вторых, на рынке сложился настолько большой дефицит такого оборудования, что транзитный период ожидания не меньше, чем сроки доставки оборудования с Тайваня, из Китая или Кореи.

Кроме того, я крайне скептически отношусь к изоляции России. На сегодняшний день мировое хозяйство настолько дискретно, что запрет на поставку чего-либо может быть реализован только в теории.

— На какой сегмент рынка ориентируетесь, какие заказы интересны предприятию?

— Наше решение по продукту настолько многогранно, что описать все, на что мы ориентируемся, практически невозможно. Нам интересно все то, на что есть платежеспособный спрос, который мы можем удовлетворить. Из всех компаний, которые работают на этом рынке, мы позже всех пришли к пониманию промышленного производства. При этом, на мой взгляд, мы двигаемся в правильном направлении. Мы не смотрим на массовый рынок и не пытаемся заменить крупных производителей. Мы двигаемся в сторону «бутика решений» — компании, у которой весь бизнес строится на добавленной стоимости, а не на объеме.

— Расскажите о планах на будущее.

— Я хорошо понимаю, в чем разница между целями, задачами верх-



него уровня, KPI и т. п. Наша цель — наращивать производственные компетенции. В разные моменты времени мы можем измерять результативность и эффективность движения в сторону цели разными показателями. Пока мы не знаем, когда наступит этап насыщения, и необходимости искать ответ на этот вопрос в настоящее время не вижу. Рынок гигантский, и в обозримой перспективе нам точно есть куда расти и развиваться.

*Беседовала
Екатерина Дёшина*