

РОМАН КОНДРАТЬЕВ: Компании, ведущие учет затрат на метр бурения в год, ценят сотрудничество с нами



Несколько дней назад в Санкт-Петербурге состоялось официальное открытие новой производственной площадки ООО «Завод Буровых Технологий», которая в перспективе должна позволить увеличить производственные мощности завода на 50%. Для этого на территории Кировского завода, в состав которого несколько лет назад вошло ООО «ЗБТ», был модернизирован один из цехов.

После официальной церемонии открытия мы поговорили с генеральным директором ООО «ЗБТ» Романом КОНДРАТЬЕВЫМ о том, что из себя представляет рынок бурового оборудования и инструмента на сегодняшний день, за счет чего производители могут получать лояльности потребителей, как можно внедрять современные технологии в производство и многом другом.

Ред.: *В анонсе, который рассылался ООО «Завод Буровых Технологий» в связи с открытием нового производственного цеха на базе Кировского завода, было сказано, что это позволит увеличить производственные мощности на 50%. Скажите, пожалуйста, в связи с чем возникла необходимость в таком расширении?*

Р.К.: Прежде, чем ответить на этот вопрос, предлагаю обратиться к истории. ООО «ЗБТ» было основано 10 лет назад, в 2008 году. Тогда мы размещались на площадке в Стрельне и ее возможностей нам хватало для того, чтобы ежегодно увеличивать объемы производства и продаж. За прошедшие годы мы сделали огромную линейку бурового инструмента, насчитывающую более двух тысяч наименований, а также 14 моделей буровых установок. В какой-то момент мы просто уперлись в потолок развития. Наш рост был ограничен имеющимися производственными мощностями, доступными площадями и прочими вытекающими отсюда барьерами. Но для развития нам необходимо было не просто найти новые площади, а двинуться еще дальше: улучшить показатели производительности труда и изменить подходы к управлению качеством всей производственной системы. Поэтому

мною было принято решение искать партнера, который мог бы нам в этом помочь. После трех лет общения с потенциальными инвесторами, партнер был выбран. Им стал Кировский завод в Санкт-Петербурге.



Ред.: Почему именно Кировский завод?

Р.К.: С точки зрения менеджмента в машиностроении – здесь, по моему мнению, работает одна из самых сильных команд в России. Кроме того, благодаря объединению мы привнесли в наше производство новые технические возможности за счет всех мощностей Кировского завода и его дочерних структур и, безусловно, получили серьезное преимущество по сравнению с нашими конкурентами. Например, у нас теперь есть доступ к термическому и зубошлифовальному оборудованию, к литейному производству и т.д. Кроме того, мы получили очень сильные управленческие компетенции. В связи с этим отдельно хочется выделить выстроенную нами систему управления качеством. Нам пришлось, если можно так сказать, поменять свое сознание. Теперь система управления качеством является, образно говоря, сердцем ООО «ЗБТ», а уже под нее мы подстраиваем все остальные процессы, вплоть до изменения управления жизненным циклом выпускаемой продукции. А в этом году, я надеюсь, мы под нее же изменим и систему управления финансами.

Результатом проведенной нами работы стало то, что согласно опросу компаний-покупателей, который мы провели в конце 2017 года, Завод Буровых Технологий является №1 на рынке по качеству установок разведочного бурения. Я говорю про предприятия,

которые выпускают установки УРБ-2А2 и их модификации. Мы мониторим два самых важных параметра – наработка на отказ и количество моточасов до первого обслуживания. Понятно, что этот процесс бесконечный, но мы постоянно проводим работу по улучшению этих характеристик через обратную связь с заказчиком и через внедрение постоянных улучшений в производство.



Ред.: Вы заявляете, что новый цех позволит увеличить производительность завода на 50%. Рынком будут востребованы такие объемы?

Р.К.: Конечно, с точки зрения ситуации в области инженерно-геологических изысканий, рынок не готов, это очевидно. Но если посмотреть на общую емкость рынка по всем нашим четырем направлениям – инженерная геология (базовая, 65% выручки завода), геофизика, геологоразведка и бурение скважин на воду, то нам есть куда развиваться. Сейчас, по нашим оценкам, нам принадлежит около 11% рынка. Мы поставили себе задачу увеличить эту цифру до 15–16% за ближайшие несколько лет. Несмотря на сложную ситуацию на рынке инструмента и оборудования для инженерно-геологических изысканий, за счет увеличения доли на смежных рынках, на которых мы пока представлены недостаточно, мы и планируем нарастить свою долю и, соответственно, реализовать возможности новых производственных мощностей.

Ред.: На презентации завода Вы показывали новые технологии по управлению производством через приложение в мобильном телефоне. Расскажите, пожалуйста, об этом нововведении?

Р.К.: Рассказ стоит начать с того, что Кировский завод имеет Управляющую компанию, которая проводит регулярный аудит всех дочерних организаций завода на предмет

управления системой качества и производственной системой. После включения ООО «ЗБТ» в структуру Кировского завода, от нас потребовалось соответствовать принятым здесь стандартам. В результате у нас появились новые инструменты, которые раньше мы даже представить себе не могли, и я уверен, что их нет у компаний-конкурентов.

Прежде всего, мы следим за главным параметром в коэффициенте машинного времени металлообрабатывающих станков – это общая эффективность оборудования (ОЕЕ). Когда кто-то инвестирует деньги в станки с числовым программным управлением (ЧПУ), у него появляется иллюзия, что этот станок будет работать 90% времени из 100% возможных, условно говоря, 20 часов в сутки. Однако по факту нередко оказывается, что работники распоряжаются временем далеко не так эффективно. Средний коэффициент машинного времени по всем предприятиям России составляет всего порядка 20–30%. А это означает более долгий срок окупаемости оборудования.

Чтобы добиваться максимальной отдачи, IT службой Кировского завода было создано приложение, в которое со станков приходят все необходимые параметры – сколько минут каждый час крутился шпиндель, каковы причины простоя (эти параметры заполняют операторы) и т.д. Исходя из собранных данных мы работаем над улучшением этого показателя в каждом конкретном случае. Более того, эта система подключается абсолютно к любому станку: раньше мы имели возможность контролировать показатели только ЧПУ станков, а теперь и всего универсального оборудования.

Второе ноу-хау – это система управления потоками продукции, которую мы сейчас внедряем в производство. Как я уже говорил, мы выпускаем огромный ассортимент продукции, что, безусловно, представляет большую сложность для управления производством. Ведь мы должны соответствовать требованиям буровых компаний не только в части ассортимента, но и его качества и сроков поставки. В настоящее время мы прорабатываем проект по созданию «потоков».

Третья важная вещь – написанная нами программа для обработки маршрутных листов с нормами времени и с системой штрих-кодирования, что позволяет контролировать и закрывать каждый передел: диспетчер контролирует ход выполнения операций, а рабочий свою зарплату за смену.

Вот эти три перечисленных нововведения позволяют нам эффективно управлять гигантской номенклатурой готовых изделий и деталей для них. Ведь при большом ассортименте для буровых компаний важно получать от нас на складе всю номенклатуру в короткие сроки.

Ред.: *За счет каких улучшений Вы планируете увеличить объем своей доли на рынке на эти самые 4–5 процентов?*

Р.К.: Понятно, что наши конкуренты тоже работают и не хотят нам отдавать свои 4% общего объема рынка, но в этом и заключается прелесть любой работы – стремиться к тому, чтобы быть «быстрее, выше, сильнее». Кто будет ближе всех к заказчику, кто будет лучше других его слышать, реагировать на его запросы, у кого будет более быстрая поставка требуемого оборудования или инструмента, у кого будет выше качество – тот и получит наибольшую лояльность от рынка. Я на последнем внутреннем тренинге, который мы проводили в компании, приводил для нашей команды в пример доставку пиццы. Никто ведь не готов ждать, допустим, 2 часа, пока ему привезут еду. Заказывать будут у того ресторана, который сделает это за 40 минут. Точно также никто не вернется в магазин бытовой техники, если телефон, купленный там, сломается на следующий день. В современном мире требования к уровню сервиса, скорости поставки и к качеству

продукции очень высокие. Постоянно покупая что-то для себя лично, люди привыкли к отличному сервису. И не готовы отказываться от этого, покупая что-то для бизнеса. Именно поэтому мы видим залог успешного развития во внедрении высоких стандартов качества в нашу отрасль.

Вы спросили, что мы будем делать для расширения нашей доли на рынке. Самое главное уже сделано – мы переехали в новый цех и закупили новое оборудование. Мы расширяем участок ЧПУ в два раза: буквально в конце апреля – начале мая получили оборудование и сейчас вводим его в эксплуатацию. Мы полностью обновили «термичку», причем не просто купили отдельно закалочный комплекс, а полностью технологию, которая удовлетворила нас по степени автоматизации труда, повторяемости качества и скорости производства. Также мы вложились в сварочное оборудование и сейчас заканчиваем проект по автоматизации сварки шнеков. Все это сделано для того, чтобы в конечном итоге значительно сократить сроки поставки оборудования нашим заказчикам.

Я прекрасно понимаю условия работы предпринимателей в сфере инженерно-геологических изысканий, когда нужно быстро реагировать на поступающие заказы и в кратчайшие сроки выполнять бурение и обеспечивать информацией проектировщиков. Поэтому наша конечная цель – в 80% случаев удовлетворить ожидания клиента благодаря наличию необходимого ему оборудования и инструмента на складе. Мы очень много работали с IT системой в плане контроля запасов продукции, пытаюсь преодолеть главную сложность – огромную номенклатуру. Очень непросто определить какую-то наиболее востребованную продукцию. Мы пытаемся справиться с этим вопросом, обращаясь к ретроспективе за последние годы. Разработана специальная формула, введены коэффициенты запаса, и я очень надеюсь, что уже в начале лета мы придем к тому, что в 80% случаев 80% номенклатуры, которую у нас запрашивают, всегда будет в наличии на складе.



Ред.: *Насколько я понимаю рынок, важно не просто иметь продукцию на складе, но быстро ее доставить покупателю. Как Вы развиваетесь с точки зрения присутствия в регионах?*

Р.К.: Базовый склад у нас находится на Кировском заводе. На прежней производственной площадке в Ленинградской области сохранили склад, который пополняем отсюда. Третье место поставок – это склад в Москве, который является для нас ключевым, и поэтому там наиболее широко представлена различная номенклатура нашей продукции. И в наших планах на этот год открыть собственное представительство в Восточной Сибири.



Ред.: *Расскажите, пожалуйста, о конкуренции на рынке. Я слышал, что здесь довольно много фальсификата, связанного с тем, что буровой инструмент идет без брендирования в формате «No Name».*

Р.К.: Здесь работу нужно вести в двух направлениях. Прежде всего, перекрыть каналы поставок этого самого «No Name» инструмента, который я называю просто «гаражное производство». Для всех достаточно очевидно, что гаражное производство не может обеспечить повторяемость качества, хотя, конечно, и тут есть уникамы, которые неплохо научились делать некоторые виды продукции. Но чтобы обеспечить весь ассортимент в короткие сроки с повторяемым качеством – для этого нужно иметь полноценное

производство, то есть завод. Поэтому я считаю, что каждый завод-производитель должен в обязательном порядке маркировать свои изделия. Мы в прошлом году запустили лазерный маркиратор, благодаря чему 90% бурового инструмента, который сейчас производится, маркируется. Там нанесен логотип ЗБТ, название изделия и дата его выпуска. Кстати, благодаря этому, мы можем отследить даже конечного производителя – слесаря, токаря, сварщика, которые работали над продукцией.

Конечно, когда рынок стагнирует, объемы производства очень сложно сохранять на прежнем уровне, но только конкуренция заставляет всех нас быть лучше, выпускать продукцию более качественную и дешевую, требует от нас внедрения новых решений и технологий. Поэтому, несмотря на конкуренцию на нашем довольно узком рынке, я считаю, что прежде всего *важно сохранять взаимоуважение*, ведь мы все друг друга развиваем. Если бы наши конкуренты были слабыми, мы бы сами стагнировали. А сильные партнеры заставляют двигаться вперед. Говоря языком спортсменов, когда ты видишь, что впереди кто-то бежит быстрее тебя, ты всеми силами стараешься его догнать. А если не получится, то поймешь, что кто-то тренируется лучше и больше. В конечном счете это касается любой сферы нашей жизни. Еще 100 лет наш рабочий день начинался бы не с чашки кофе в теплом офисе, а в 5 утра за плугом и заканчивался часов через 14. Мир с каждым циклом своего развития движется в сторону автоматизации производства и снижения себестоимости. Например, еще в 2006 году буровая установка с точки зрения цены обходилась гораздо дороже покупателю, чем сейчас. Снижение цены без потери качества стало возможно за счет жесткой конкуренции.

Ред.: *Я слышал, что производство бурового инструмента сейчас никак не гостировано, что опять-таки позволяет делать контрафакт. Это верно?*

Р.К.: Во-первых, 85% продукции, которую выпускаем мы или наши конкуренты, безусловно, гостирована. Оставшиеся 15% – индивидуальные доработки и улучшения, которые были сделаны по спецзаказу потребителя. Эти доработки и улучшения, кстати, в будущем могут стать базой для создания нового ГОСТа. А что касается качества и себестоимости, то, конечно, система управления качеством увеличивает себестоимость и становится заградительным барьером, который усложняет работу всего производственного персонала, чтобы соответствовать поставленной высокой планке. Но давайте спросим у потребителя, который имеет большой опыт и контролирует показатели стоимости бурового инструмента, готов ли он потратить на 5% или даже на 10% меньше за инструмент при условии, что проработает он на 30% меньше? Очевидно, что нет. Поэтому те компании, которые ведут учет затрат на метр бурения в год, по достоинству оценивают сотрудничество с нами и другими заводами, делающими качественную продукцию. Считаю, что это один из основных показателей, который можно учитывать при выборе поставщика на следующий год. Вывести этот показатель не сложно: нужно годовые затраты на буровой инструмент разделить на количество пробуренных метров.

Ред.: *Спасибо за интересную беседу! До новых встреч!*