

BOLASHAK business cases

Под редакцией К. Бишимбаева

17

«АВЗ»: ПУТЬ РАЗВИТИЯ

Дисциплина:
«Операционный менеджмент»

Авторы:
*Сабденов Д.А.,
заместитель
председателя Правления
АО «НАТР»*

*Кузимбаев Т.Е.,
директор департамента
стратегического планирования и
мониторинга АО «НАТР»*

*Әділетқызы Г.,
заместитель директора
департамента стратегического
планирования и мониторинга
АО «НАТР»*

*Кукузова Л.Ж.,
EMBA, старший преподаватель
Высшей школы бизнеса
НОУ «AlmaU»*

«Если потребность – мать изобретения, то простое и непоколебимое упорство в работе – его отец».

Коносукэ Мацусита,
*основатель брендов
Panasonic, National, Technics*

Марат Баккулов – генеральный директор одного из ведущих производителей общепромышленного оборудования и климатической техники в Казахстане – компании «Алматинский вентиляторный завод» (АВЗ). Только что он провел встречу с корреспондентом популярного казахстанского бизнес-еженедельника. В интервью, которое он дал журналисту, Марат рассказал о себе и Компании, которую возглавляет. Не без чувства гордости он сообщил о том, что АВЗ является, по существу, его детищем, что он начинал бизнес, имея стартовый капитал в 100 долларов США.

К нему, выпускнику, а впоследствии аспиранту и преподавателю Казахской головной архитектурно-строительной академии (КазГАСА), идея создать собственное производственное предприятие пришла не сразу. Получив диплом по специальности «Теплогазоснабжение и вентиляция», окончив аспирантуру и успев поработать преподавателем на одной из профильных кафедр своей альма-матер, Марат решает приобрести практический опыт инженера-разработчика. После нескольких лет работы на кафедре он прерывает карьеру преподавателя и поступает на работу в конструкторское бюро на один из российских вентиляционных заводов.

«Я же инженер-конструктор, – сказал он, отвечая на вопрос корреспондента о том, как все началось, – и у меня к тому времени, когда я решил заняться собственным бизнесом, уже была собственная конструкторская и технологическая разработка пары хороших изделий для производства вентиляционных систем, которые не

производились в России. Помню, что у меня сначала возник план просто размещать заказы на их производство на российских заводах и продавать изготовленные по моим чертежам изделия на российском рынке под лейблом «Made in Kazakhstan».

Схема была достаточно проста, и я полагал, что смогу таким образом наладить и вести свой бизнес. Но, как выяснилось, готовых работать по такой схеме заводов в России были единицы. Те из них, где руководство согласилось изготовить пробные образцы, не были готовы гарантировать высокое качество производимых изделий. В этом я впоследствии убедился. Поэтому мною было принято решение самому организовать производство этой продукции. И сделать это уже в Казахстане, в своем родном городе».

В мае 2008 года, в одном из районов Алматы, в обычном гараже при станции технического обслуживания автомобилей, Марат и его компаньоны (супруга Марата и трое коллег-инженеров) открыли цех по производству и сборке комплектующих для импортных вентиляционных систем. Почему была организована лишь сборка комплектующих к импортным системам? Да просто потому, что заниматься собственным производством изделий, которые были сконструированы Маратом, было не на что, да и практически невозможно из-за отсутствия организационно-технических и технологических стартовых условий. Достаточно сказать, что из всего оборудования у компаньонов на тот момент был только сварочный аппарат, приобретенный ими на вложенный небольшой стартовый капитал.

Поначалу бизнес развивался очень нелегко. Цех был крайне мал. Вся площадь, на которой разворачивались и происходили основные производственные операции, составляла всего лишь около 30 кв. м.

Оборотных средств на покрытие операционных расходов также не хватало, поскольку невозможно было предвидеть все те многочисленные технические проблемы, которые возникали при налаживании производственных процессов. Марат вспоминает, что в какой-то степени ему с компаньонами повезло. На стадии становления бизнеса было выбрано именно то направление, где у компаньонов были компетенции для выполнения тех видов услуг, которые были наиболее востребованы рынком. А это – сборка и ремонт комплектующих изделий к вентиляционному оборудованию известных западных производителей. «Высокая профессиональная квалификация позволяла нам выполнять заказы быстро и качественно, – говорит Марат, – поэтому направление, выбранное нами, как мы убедились, было правильным для начального периода. С собственной продукцией и разработками мы вышли на рынок уже после кризиса, приобретая необходимый опыт работы и заработав доверие у потребителей».

Рынок строительного оборудования как основной «потребитель» тепловых, противопожарных и вентиляционных систем в Казахстане стал «оживать» в 2009–2010 гг. В этот период в стране в результате мер, предпринятых правительством республики, отрасли промышленного и гражданского строительства начали быстро восстанавливаться, и это вызвало естественную реакцию на рынке строительного оборудования. Быстрыми темпами стал расти спрос на вентиляционное оборудование и системы кондиционирования. Марат привел данные таблицы, из которых можно видеть, что только за 2009 год производство вентиляционного оборудования и систем кондиционирования, взятое в тоннах, внутри самой страны возросло более чем в 8 раз.

Объем производства вентиляционного оборудования и систем кондиционирования внутри страны

В ТОННАХ

2006 год	2007 год	2008 год	2009 год	2010 год
789	566	438	3 885	8 286

«Два года нашей работы по ремонту и сборке комплектующих для вентиляционного оборудования были для нас, пожалуй, самыми трудными, – продолжил свой рассказ Марат, – но они не прошли даром, так как мы сумели усвоить многое. Например, мы научились правильно планировать потребность в материалах, чтобы иметь возможность быстро и качественно выполнить заказ клиента. Ведь та же резка и сварка при сборке воздуховодов для нас были операциями основного производственного процесса, и любые отклонения, связанные с качеством выполнения этих операций и используемыми материалами, в итоге снижали бы качество всей нашей деятельности. И еще важный момент. Поскольку у нас не было возможности создавать собственные запасы листового металла, который, как известно, с каждым годом дорожает, мы быстро наладили связи с несколькими надежными поставщиками этого материала и заключили взаимовыгодные договоры. Это позволило нам не отвлекать средства на создание запасов. А средств у нас в эти два года, как вы сами понимаете, было, что называется, в обрез. Да и где хранить запасы в маленьком цехе».

Два года упорной работы, и в 2011 году АВЗ – уже известный многим строительным и промышленным компаниям поставщик качественных и недорогих комплектующих для вентиляционного оборудования и систем кондиционирования. К тому же у Компании репутация надежного партнера и квалифицированного консультанта по монтажу оборудования. В том же году Марат и компаньоны начинают подумывать о приобретении оборудования для постепенного налаживания собственного производства вентиляторных систем и принимают решение разработать для своей организации проект, который мог бы быть интересен для правительства в рамках принятой в стране Государственной программы форсированного индустриального и инновационного развития.

В декабре 2011 года «Национальное агентство по технологическому развитию», рассмотрев и положительно оценив заявку и представленный Маратом и его компаньонами проект по технологическому переоснащению своего производства, выделяет АВЗ грант в размере 95 млн тенге. Эти средства позволили Компании приобрести заявленное в проекте оборудование и провести определенную техническую реконструкцию в цехе.

В начале 2012 года перечень производственного оборудования, имеющегося у Компании, достигает 30 позиций. Появилась возможность на льготных условиях (для участников программы «Дорожная карта») по лизингу приобрести дополнительное оборудование (обрабатывающие станки) для производственной линии уже второго, арендуемого АВЗ, цеха. И Марат, как генеральный директор и основной учредитель Компании, покупает его, выставив в качестве залога собственную квартиру. *«Мне пришлось сделать это, – улыбается Марат, – поскольку у самой Компании на тот момент не было в наличии ликвидных активов, которые могли бы служить объектом залога. Но я ведь понимал, что это все для дела, которому я себя посвятил».*

Открытие второго цеха позволило расширить деятельность АВЗ. Число заказов возросло, поскольку увеличился перечень номенклатуры изделий, которые изготавливались Компанией по своим разработкам. Надо сказать, что к этому времени в распоряжении Марата и его компаньонов уже имелся полный пакет конструкторской документации на 68 видов продукции. И в основном это были собственные разработки АВЗ.

Компанией начинают интересоваться потенциальные инвесторы. Это давало надежду на возможность привлечь в нее столь необходимые финансовые ресурсы. В результате проведенных переговоров с одним из инвесторов Марату удается привлечь в Компанию инвестиции для решения одной из наиболее важных для судьбы фирмы проблем – строительства собственного производственного здания.

...Здание завода, площадью в 5 тыс. квадратных метров, было построено в 2013

году в северной, пригородной зоне Алматы. В производственном цехе, оснащенном самым современным оборудованием, стала изготавливаться широкая номенклатура общепромышленного оборудования: вентиляторы (радиальные, осевые, в том числе крышные), противопожарное оборудование (противопожарные клапаны), рекуператоры и т. д. За один год номенклатура изделий, выпускаемых АВЗ, достигла численности более 100 типоразмерных единиц. При этом значительная часть изделий, являющихся собственными разработками АВЗ, была отнесена к числу так называемого импортзамещающего оборудования. Стала производиться и продукция совместно-производства: вентиляционное оборудование на базе двигателей производства «Ziehl-Abegg» (Германия).

Статистика свидетельствует о том, что в настоящее время АВЗ уверенно лидирует на внутреннем казахстанском рынке вентиляционного оборудования и систем кондиционирования общепромышленного назначения. В 2014 году, как выяснилось, рыночная доля АВЗ по основным продуктам этой группы оборудования составила более 60%. Такой итог неслучаен, считают эксперты, так как на стороне Компании факторы, обеспечивающие ей определенные преимущества перед остальными конкурентами. Сам Марат связывает это в первую очередь с достигнутым Компанией высоким уровнем технической обеспеченности производства и наличием хорошо подготовленных технических кадров. *«Насколько мне известно, на сегодняшний день, – замечает он, – мы единственные в отрасли у нас в стране, кто внедрил на своей производственной площадке лин-технологии (найдзен). Их внедрение позволило нам, например, увеличить скорость раскроя и заготовки листового металла в 5 раз, а операционные затраты при сборке вентиляторов снизить в 3 раза. Мы здесь опередили наших конкурентов, потому что сработал фактор высокого профессионализма наших инженеров. Внедряя эти технологии, наши сотрудники смогли реализовать одновременно несколько разных по своей сути технических и организационных проектов. А это можно сделать только тогда, когда у тебя есть высокая общетехническая и инженерная подготовка. Нам везет, что у нас есть специалисты, способные осуществлять такие проекты».*

«Конечно, – продолжает Марат, – мы отдаем себе отчет в том, что у нас теперь современное производственное здание и оно территориально удобно расположено для наших клиентов и поставщиков. Мы имеем бесперебойное газо и электро-снабжение. Все это также дает нам преимущества перед нашими конкурентами. Но мы не забываем, что у потребителей по-прежнему есть недоверие к казахстанской продукции. Где-то из-за сложившихся стереотипов восприятия её откровенно не признают, считают второсортной. И это несмотря на то что она ни в чем не уступает зарубежной. Многим кажется, что выгоднее купить втридорога за рубежом, чем у нас».

Генеральный директор АВЗ добавляет, что зачастую это происходит без объяснений: клиенты не вдаются в техническую критику изделия. Марат вспоминает случай, когда на одном из предприятий в Актау ему начали объяснять, почему его вентиляторы проигрывают российским. При этом для примера показали вентилятор российской компании. Образец оказался изделием, произведенным АВЗ, которое продавалось под российским брендом дилером предприятия в Российской Федерации.

В 2013 году АВЗ стал осуществлять пробные поставки в Российскую Федерацию. В настоящее время у Компании имеется собственный дилер, который продает оборудование АВЗ под российской маркой).

«Самая большая проблема казахстанского рынка даже не в том, что наша

продукция не пользуется доверием из-за привычных стереотипов, а в том, что рынок у нас маленький и нестабильный», – замечает Марат. Он считает, что АВЗ в своем дальнейшем развитии должен ориентироваться на большой общий рынок стран Евразийского экономического союза (ЕАЭС) в целом. «Такую стратегию развития мы должны будем взять на вооружение и реализовать в предстоящие несколько лет», – подчеркивает Марат.

Пока что доля экспорта в общем объеме продукции выпускаемой АВЗ составляет лишь 2%.

В 2014 году завод отправил небольшие партии изделий в Кыргызстан и Южную Корею.

ВОПРОСЫ

1. К какому способу организации физической и контрольной структуры операционной функции следует отнести деятельность по сборке и ремонту комплектующих к вентиляционным системам?
2. Какие организационные и управленческие меры вы предложили бы реализовать менеджменту компании АВЗ, если бы встал вопрос о внедрении системы JIT (just-in-time – точно в срок)?
3. Какие ограничения и неудобства, кроме названных Маратом корреспонденту, могло бы вызвать создание собственных запасов материалов на АВЗ в тот период, когда предприятие размещалось в цехе?
4. Какие маркетинговые меры по формированию и поддержанию спроса продукции предприятия вы порекомендуете менеджменту Компании для увеличения доли экспорта?
5. Какие меры необходимо предпринять по дальнейшему развитию сотрудничества с инвестором, максимально соблюдая операционные функции?
6. Какой вы видите организацию дилерского центра в Российской Федерации: структура, подчинение, функции, процессы?

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz