

# Кризисная КОЛОДКА

ВЛАДИМИР СМОЛЬНИКОВ

**К**ризисная тема в СМИ как-то потеряла остроту, но не перестала быть актуальной. Более того, пришло время «поспевать и ягодкам». Но было бы неверным под такими дарами природы подразумевать только негативные результаты масштабного и многофакторного процесса. Не станем и мы драматизировать ситуацию, несмотря на то что и нас это явление затронуло по полной программе.

Уникальной особенностью экономического коллапса, по всеобщему мнению, является его непредсказуемость. Уж какие только прогнозы не встретишь в поисках ответов на вопросы, касаемые этого «мирового чудища». Эксперты различных рангов, вплоть до управленцев мировых экономических институтов, разводят руками и прогнозируют зачастую кардинально противоположные эффекты. Инструкций по выходу из этого процесса не существует, по крайней мере до сих пор. Ясно только, что экономики или компании, имеющие богатый опыт работы в кризисных ситуациях, первыми выбираются из ямы и получают преференции для резкого улучшения своих экономических показателей. В серьезных трудах об опыте мирового менеджмента в кризисных ситуациях написано достаточно много. Опыт этот, конечно, не калька для копирования. Но некоторые его идеи, на наш взгляд, могут быть полезны не только в нынешний тяжелый период свершившейся катастрофы, но и в будущем для того, чтобы научиться предвосхищать ее последствия.

Из многочисленных источников на эту тему мы выбрали всего один небольшой фрагмент, убеждающий нас в богатейшем опыте, собранном на сегодня в мировом бизнесе. Так, в известной книге Джеффри Лайкера «Дао Toyota» читаем: «Расс Скэффид был вице-президентом Powertrain Toyota, когда компания создала первый завод по производству трансмиссий в Джорджтауне, штат Кентукки...

Скэффид твердо знал золотое правило производства автомобильных двигателей: не останавливать сборочный завод! Работа менеджера в General Motors оценивалась прежде всего по

количественным показателям. Выполнить работу любой ценой, то есть что бы ни случилось, обеспечить сборочный завод двигателями и не допускать его остановки. Если двигателей слишком много — прекрасно».

В течение месяца он ни разу не остановил сборочный завод. Однако Скэффид был потрясен, услышав совет президента Toyota Motor Corporation в штате Кентукки: «Если Вы не останавливаете завод, значит, у вас нет проблем. Но проблема есть на любом производственном предприятии. Значит, Вы скрываете свои проблемы. Пожалуйста, сократите запасы, и тогда проблемы станут очевидны. Вам придется остановить завод, но так Вы сможете решить существующие проблемы, повысить эффективность работы и изготавливать двигатели более высокого качества».

А как поживают наши участники автобизнеса, а именно производители автокомпонентов, те, кто обеспечивает процессы сборки автомобилей и их ремонт? Чтобы ответить на этот вопрос, мы отправились в город Ярославль, который по производству продукции транспортного профиля смело можно было бы назвать автоградом. Одним из ведущих предприятий города по авто-

мобильному направлению является завод «ТИИР», уже более 60 лет выпускающий frictionные изделия для транспортных средств. Поскольку читателям это имя хорошо известно, сразу перейдем к сути.

Наш собеседник — заместитель генерального директора по коммерческим вопросам «ТИИР» Владимир Лапшин, человек с которым всегда



не только полезно, но и приятно беседовать. В этот трудный период, приведший многих руководителей в очевидное уныние, Владимир Лапшин бодр и энергичен. Иногда можно услышать словосочетание «рабочая злость». Наверное, вот в таком своеобразном состоянии мы его и застали. На нашу просьбу — постараться быть максимально откровенным — наш собеседник с легкостью согласился и даже удивился: а как же иначе?

Среди других производителей автокомпонентов «ТИИР» в нынешний сложный период оказался в наименее выгодном положении. Исторически сложилось, что почти вся его продукция поступала на сборочные конвейеры. Почти все российские и некоторые зарубежные производители транспортных средств являются потребителями фрикционных изделий завода. И поэтому сокращение производства или остановки сборочных линий, безусловно, отразились на закупках автокомпонентов. Статистика это уверенно подтверждает. Так, закупки изделий «ТИИР» для конвейерной сборки упали пример-

но на 50%. Это согласуется в среднем с суммарным падением в производстве средств автотранспорта в РФ и СНГ. В такой непростой ситуации маркетологи завода обратили серьезное внимание на вторичный рынок, к которому раньше подходили по остаточному принципу в связи с высокой востребованностью продукции на автосборочных линиях.

Серьезные наработки «ТИИР» по фрикционным изделиям как для российских автотранспортных средств, так и для иномарок оказались как нельзя кстати. В этом проявилось чутье руководства (чем не наш российский антикризисный опыт?), в благодатные времена уделявшего

## ■ В условиях кризиса наработки «ТИИР» по фрикционным изделиям для российских автотранспортных средств и иномарок оказались как нельзя кстати.

время и выделявшего средства для подобных изысканий. Наверное, читателю было бы интересно узнать, что постановка на производство нового образца тормозных накладок и колодок современного автомобиля требует от производителя очень серьезных затрат, порядка нескольких миллионов рублей. Продвинуть же продукт в торговую сеть вторичного рынка — отдельная песня. На момент кризиса ярославское предприятие уже производило фрикционные изделия для иностранных автомобилей («Форд»). Ведется активная работа по сотрудничеству с грандом автопрома — компанией «Даймлер». Причем у производителей автомобилей к разработчику продукции «ТИИР» претензий нет — испытания дали положительные результаты.

Кажется, все здорово и легко! Но кризис, как оказалось, вирус вездесущий. И выявляет все слабые места экономического организма. Роль же врачей, как говорят светилы медицины, состоит в первую очередь не в лечении, а в про-

филактике. А вот здесь как раз много вопросов у российских производителей к Правительству РФ, если считать его врачом экономики. Уже несколько лет национальное производство сигнализировало о неблагоприятной среде в нашей производственной сфере. По мнению тех, кто что-то выпускает, рубль — наш национальный денежный инструмент — играет не на пользу российскому производителю. Он серьезно подыгрывает импорту, в первую очередь из стран Юго-Восточной Азии, в основном Китаю. Усилия тамошних властей по искусственному занижению своей национальной валюты всем известны. Система нашего налогообложения производства также не

способствует этому виду деятельности. Не будем загружать читателя нюансами Налогового кодекса РФ и ценообразования на потребляемые заводом ресурсы (электроэнергия, тепло и т.д.). Лишь отметим, что они никак не укладываются в логику государственной заинтересованности в производстве вообще. Если к этому присовокупить вынужденные расходы фабриканта на профобучение, социалку и т.д., о серьезной рентабельности бизнеса можно забыть.

Основательный гвоздь в гроб национального производителя заколачивает Его Высочество Кредит. Цена его зашкаливает сегодня за 20-процентную отметку. И это при многолетней безупречной кредитной истории заемщика, при его идеальных ликвидях! А за «бугром» почему кредиты? Есть страны, в которых учетная ставка рефинансирования равна нулю! То есть наша продукция уже по этой причине становится неконкурентоспособной по цене.

Но вернемся к началу статьи. Помните зам. директора в «рабочей злости»? Надеемся и, более того, уверены в том, что «ТИИР», по крайней мере, не пропадет с рынка производства автокомпонентов. Есть общеизвестное мнение, что кризис слабого банкротит, а сильного делает сильнее. С этой точки зрения наш собеседник через некоторое время скорее всего будет работать на более мощном заводе «ТИИР». А наш рынок автозапчастей серьезно обогатится прекрасными изделиями одноименной марки, которые займут на нем достойное место. Ну и чуть-чуть надеемся на мудрость властей. **АБС**

*Благодарим профессионалов завода «ТИИР» и лично заместителя генерального директора по коммерческим вопросам Владимира Лапшина за помощь в подготовке статьи.*

См. информацию на с. 37.

