

Проблемы и решения комплексного обеспечения объектов капитального строительства и реконструкции

Опыт завода деталей трубопроводов «РЕКОМ»

■ *Нюман Д. С., менеджер по маркетингу ООО «ЗДТ «РЕКОМ», Санкт-Петербург*

Анализируя объявленные в последнее время тендеры на поставку материалов и оборудования для трубопроводных систем, мы выявили любопытную закономерность рынка: лоты, выставляемые на торги, все чаще включают в себя широкую номенклатуру продукции, которую в редких случаях может силами собственного производства обеспечить один изготовитель. И, как правило, выигрывают эти тендеры компании, которые помимо основной продукции лотов (в нашем случае это весь спектр соединительных деталей трубопроводов) готовы поставить ассортимент, не входящий в заводскую программу одного производственного предприятия. Эту тенденцию можно объяснить тем фактом, что потребитель сегодня стремится размещать свои заказы на предприятиях, реализующих сбытовую работу по принципу «единого окна», где можно закупить широкую

линейку товаров. Не секрет, что иногда покупатели размещают в неделимые лоты совместно с основной закупаемой продукцией «неудобные» для поставщиков позиции с малыми партиями (а иногда и единичные), либо с трудновыполнимыми техническими требованиями. Для покупателя в данном случае очевидна экономия временных ресурсов при обслуживании процесса закупки. Кроме того, значительно легче контролировать выполнение поставщиком обязательств и оптимизировать транспортную логистику. Казалось бы, этот факт говорит об усилении конкурентных преимуществ торговых компаний, предлагающих к продаже широкий ассортимент продукции разных заводов с учетом своей нормы прибыли. Так ли это? Как в данном случае выстраивать модель поведения на рынке предпринятию-изготовителю? Давайте попробуем в этом разобраться.

РИС. 1. ПРИМЕР УСЛОВНОГО ОБОЗНАЧЕНИЯ ШПИЛЕК И ГАЕК В СООТВЕТСТВИИ С ТЕХНИЧЕСКИМИ УСЛОВИЯМИ ГОСТ 20700-75



ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ТОРГОВЫХ КОМПАНИЙ И ЗАВОДОВ

Преимущество торговой компании в условиях требования комплексности поставок заключается в широкой номенклатуре изделий. Недостатком является низкий уровень воздействия на завод-изготовитель в случаях, когда технически сложное изделие необходимо адаптировать под конкретные требования лота. Возникают сложности у потребителей при работе с торговыми компаниями в условиях сезонного роста заказов и напряженностью, связанной с выполнением сроков изготовления продукции.

Завод-изготовитель имеет возможность управления производственным процессом — путем корректировки производственных планов, введения дополнительных рабочих смен, приобретения нового производственного оборудования и привлечения дополнительных рабочих ресурсов. Заводские конструкторско-техноло-

гические бюро готовы предоставлять инженеринговые услуги под конкретные технические задачи потребителей.

Кроме того, участие посредников усложняет цепочки технического согласования, которые проводятся между конечными потребителями и производителями продукции. Иногда невысокая инженерно-техническая квалификация специалистов торговых компаний приводит к потере важной технической информации при заказе изделий. Например, при заказе фланцевого крепежа с требованиями технических условий по ГОСТ 20700-75 производителю для изготовления шпилек необходимо знать данные, представленные на рис. 1.

В случае с изготовлением шпилек по ГОСТ 9066-75 изготовителю необходимо знать 9 параметров, а в случае изготовления гаек по

ГОСТ 9064-75 — 7 параметров. Нередки случаи, когда посреднические компании, размещая заказ на заводе-изготовителе, теряют такие важные при заказе фланцевого крепежа параметры, как исполнение, класс точности, длина резьбового конца шпилек, группа качества материала и изделия, тип покрытия. В случае, если цепочка согласований с участием посредника теряет часть данных, конечный потребитель на выходе получает несоответствующий его техническим требованиям крепеж. Например, только в случае изменения группы качества готового изделия разница в цене на него может отличаться в разы.

Важным элементом работы поставщика соединительных деталей трубопроводов и трубопроводной арматуры является контроль качества продукции. Торговая компания, как правило, осуществляет только визуально-измерительный контроль качества поступающей от изготовителей продукции. Для обеспечения входного контроля качества промышленной продукции необходим высокий уровень компетенции специалистов ОТК, большой набор высокоточных измерительных приборов и испытательных стендов. В случае широкой и разнородной номенклатуры, реализуемой торговыми компаниями, обеспечение должного уровня контроля качества каждого вида поступающих товаров представляется маловероятным. В структуре же производственного предприятия действуют службы контроля качества, осуществляющие проверку в несколько этапов: входной контроль качества поступающего сырья и материалов, промежуточный контроль качества незавершенной продукции при передаче изделия с одного производственного участка (цеха) в другой. Финалом этой процедуры является заключительный контроль качества готовой продукции, например, на нашем заводе ответственность за соответствие каждого готового изделия норматив-

но-техническим документам несет лично начальник ОТК. Поэтому в случае выявления дефектов поступающих с производства изделий компромиссы не допускаются — изделие идет либо на доработку, либо списывается в изолятор брака.

В пользу торговых компаний можно зачесть гибкую финансовую политику при продажах: оперируя значительным объемом оборотных средств, они могут предоставлять покупателям большую отсрочку платежа. Безусловно, это большой плюс. Заводы-изготовители вынуждены постоянно вкладывать финансовые средства в закупку сырья и материалов, ремонт и обновление производственного оборудования, в энергетику, в поддержку нормативного состояния зданий и сооружений, в заработную плату производственного и административно-управленческого персонала. Но при всем этом, наличие основных фондов у заводов в виде материальных активов является доступом к кредитным ресурсам, предоставляемым банками. Для банка завод с его зданиями и станками, производственными линиями — более надежный клиент с точки зрения залоговой базы, нежели торговая компания с офисом, складом и товарными запасами, стоимостное выражение которых со временем может меняться. Поэтому, учитывая возможности привлечения заемных средств, заводы сегодня готовы предоставлять привлекательные условия по оплате для клиентов.

В итоге, основное конкурентное преимущество остается за заводами. Но как при этом реагировать на изменение специфики спроса и возникновение феномена «единого окна»? Заводы должны сами становиться таким «единым окном», где потребитель может приобрести не только фланцы, отводы или опоры трубопроводов, но и закупить трубопроводную арматуру, насосы, контрольно-измерительные приборы, трубу.

ЗАВОДАМ ПОМОЖЕТ ВНУТРИОТРАСЛЕВАЯ КООПЕРАЦИЯ

С учетом сегодняшних требований рынка в части обеспечения комплексности поставок, завод-изготовитель должен перенимать отдельные элементы бизнес-процессов у торговых компаний. Завод, который не снижает объемы производства собственной продукции и при этом реализует со своего склада продукцию партнеров (как торговый агент) — вот наиболее эффективная модель сегодняшнего дня, своего рода «идеальный шторм» для рынка, способный составить серьезную конкуренцию посредникам.

На практике выстраивание внутриотраслевой кооперации реализуется на довольно прозрачных основах: например, завод «РЕКОМ» многие годы является изготовителем и поставщиком фланцев, крепежа, уплотнительных материалов и комплектующих для ряда крупных производителей трубопроводной арматуры.

Учитывая отлаженную за годы систему логистики и цепей поставок с этими компаниями, высокий уровень технических знаний продукции друг друга и сбалансированные деловые отношения между менеджментом, налаживается торговля продукцией партнеров. Производители арматуры предлагают своим клиентам комплекты ответных фланцев производства нашего завода, а мы реализуем своим потребителям стальные задвижки ЗАО «ПО «Муромский завод трубопроводной арматуры», краны шаровые ООО «Уральский завод трубопроводной арматуры», затворы дисковые Vexve Oy. На лицо явное взаимовыгодное сотрудничество. При этом, отладив процесс реализации товаров производителей-смежников, заводы могут становиться дилерами друг друга и фиксировать в рамках дилерских соглашений объемы продукции, которые обязуются выдать за отчетный период.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Именно в условиях внутриотраслевой кооперации на заводах-изготовителях создаются условия «единого окна», где потребители могут закупить широкий спектр различной продукции, используемой на объектах капитального строительства и реконструкции трубопроводных систем.

Отметим, что внедрение бизнес-процессов по реализации продукции изготовителей-партнеров требует определенных инвестиций в складскую инфраструктуру, приобретение испытательного оборудования, внедрение эффективных информационных технологий для синхронизации процесса продаж коммерческой продукции. Необходимо глубже изучать технологии производства товаров партнеров, привлекать хороших специалистов в данной области. Эффективно отлаженная система внутриотраслевой кооперации

между заводами приводит к появлению эффекта синергии: у заводов-партнеров наращивается потенциал технических знаний и компетенций, трафик потребителей от посредников постепенно переходит к изготовителям, увеличивается норма прибыли и общая рентабельность продаж.

Придерживаясь последние 20 лет политики наращивания внутриотраслевой кооперации с заводами-партнерами, нам было бы интересно узнать мнение читателей о предложенной нами стратегии создания на базе завода «единого окна» для потребителей.

Ваши мнения и отзывы просим направлять по электронному адресу rekom@zavod-rekom.ru.

Санкт-Петербург, апрель 2012 года