

# КОНКУРЕНТНЫЙ ПРОРЫВ ПО-НАШЕМУ

АНТИКРИЗИСНЫЙ ОПЫТ РОССИЙСКИХ  
МАШИНОСТРОИТЕЛЕЙ ЯВЛЯЕТСЯ МОЩНЫМ  
КОНКУРЕНТНЫМ ПРЕИМУЩЕСТВОМ НА МИРОВОМ РЫНКЕ



**М**ногих сторонних наблюдателей поразило вначале покупка российской компанией «Интерскол» итальянской компании Felisatti, а затем – переговоры о приобретении испанского предприятия Cassals. Потому что много и справедливо говорят, что Россия встроилась в мировой рынок как сырьевой придаток, в ущерб высокотехнологичным отраслям, в частности – машиностроению. И начавшийся в конце «нулевых» годов глобальный кризис, казалось, только усугубил ситуацию...



## СПАСИТЕЛЬНЫЙ ИММУНИТЕТ

В бизнесе, как в спорте: выигравшие и проигравшие часто меняются местами. Победитель, который расслабился и пожинает лавры, рискует потерять все. Напротив, фигура высшего пилотажа – умение извлечь уроки из самых тяжелых поражений, сделать их залогом грядущих побед. Оказывается, антикризисный опыт 1990-х годов, дорогой ценой доставшийся российским машиностроителям, с началом глобального кризиса превратился в ценное конкурентное преимущество на мировом рынке.

Не секрет, что в современной российской экономике припеваючи живут главным образом экспортеры энергоносителей – нефти, газа, металлов, и те, кто рулит встречным потоком импортного ширпотреба. Научное производство, предприятия оборонно-промышленного комплекса, машиностроение оказались за 15 лет до начала глобального кризиса в тяжелой ситуации, и

*Антикризисный опыт 1990-х годов, дорогой ценой доставшийся российским машиностроителям, с началом глобального кризиса превратился в ценное конкурентное преимущество. Если в 1990-е приходилось выживать любой ценой, то в 2000-е создавался «плицдарм» для «контрнаступления». Это был период собирания сил, а 2010-е обещают стать временем завоевания новых позиций не только на отечественном, но и на мировом рынке.*



многие просто не дожили до сегодняшних дней. Выжили только сильнейшие, зато теперь им, кажется, уже никакой кризис не страшен – приобретен своеобразный иммунитет.

Напротив, большинство европейских производителей слишком привыкли, что все и вся у них продумано и разумно обустроено. Когда глобальный кризис перекинулся из США на Европу, многие почувствовали себя предельно дискомфортно. Пусть даже нынеш-

ние проценты снижения производства и прочие финансово-экономические неурядицы не идут ни в какое сравнение с тотальным обрушением бывшей советской экономики – словно легкие заморозки перед сибирскими морозами. Вот тут-то и настало время своеобразного «реванша» со стороны наших соотечественников: никто ни на кого не в обиде, чистый рынок и законы конкуренции. Компания «Интерскол», ведущий российский производитель электроинструмента, вырос-



ла из малого предприятия, созданного на базе ВНИИСМИ – Всесоюзного научно-исследовательского института механизированного инструмента. Если в 1990-е приходилось выживать любой ценой, то в 2000-е создавался «плацдарм» для «контрнаступления». Эти годы были временем набирания сил, а 2010-е обещают стать временем завоевания новых позиций не только на отечественном, но и на мировом рынке.

**МЕЖДУ ВОСТОКОМ И ЗАПАДОМ**

Стратегия наступления была избрана схожая с осуществленной ведущими мировыми производителями электроинструмента: углубление производственной кооперации и разделение труда на международном уровне. Первым «направлением главного удара» стал «путь на Восток»: в начале 2009 года «Интерскол» создал совместное российско-ки-

тайское предприятие ICG «Interskol Crown Group». Производственной базой стал завод в городе Дзиньхуа, мощности которого рассчитаны на производство до 5 млн. единиц электроинструмента в год.

Нестандартным решением «Интерскола» оказался второй, «встречный» вектор международного продвижения: покупка «на Западе» высокотехнологичных европейских производств, и частичный перенос их в Россию. В Китае с Быковского электроинструментального завода – базового предприятия «Интерскола», расположенного в Раменском районе Подмосковья, вывели простые технологии, производство относительно простого инструмента. Что это, деиндустриализация России? Нет, реиндустриализация, более того: та самая модернизация на деле, о которой сегодня модно говорить! Замена производства

простого – наукоемким, высокотехнологичным из Европы.

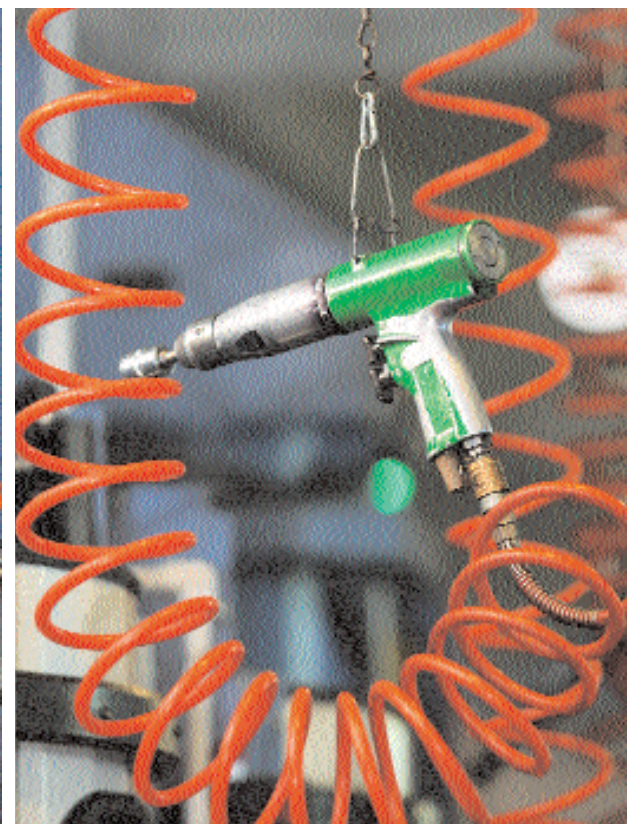
Богатые возможности приобретения передовых технологий, оборудования, более того – всей схемы бизнеса ведущих производителей открыл тот самый глобальный кризис. Одним из мировых лидеров в производстве профессионального деревообрабатывающего электроинструмента, в том числе фрезеров и торцовочных пил, являлась итальянская компания Felisatti, которая была основана в 1947 году Сильвано Фелисатти с братьями Нелло и Нино.

Под брендом Felisatti на заводе в итальянском городке Феррара выпускалось порядка сотни наименований инструментов, от дределей до стационарных станков, в том числе для компаний Metabo, Flex, Porter Cable, Kress, Lamello, Wurth, Rothenberger, Fein, Beckum и Trend. Но кризис подкосил некогда процветающее дело.

*В Китае с Быковского электроинструментального завода – базового предприятия «Интерскола», расположенного в Раменском районе Подмосковья, вывели простые технологии, производство относительно простого инструмента. Что это, деиндустриализация России? Нет, реиндустриализация, более того: та самая модернизация на деле, о которой сегодня модно говорить! Замена производства простого – наукоемким, высокотехнологичным из Европы.*



*Заметным событием на российском рынке станет выход «Интерскола» с новым инструментом под маркой Felisatti. Речь идет о профессиональных переносных торцовочных пилах для высокоточной обработки дерева. Эта ниша рынка достаточно емкая, 140 000 таких станков продаются только в России. «Кризисная» цена Felisatti составила всего € 7 млн., бизнес-проект должен окупиться за три года.*



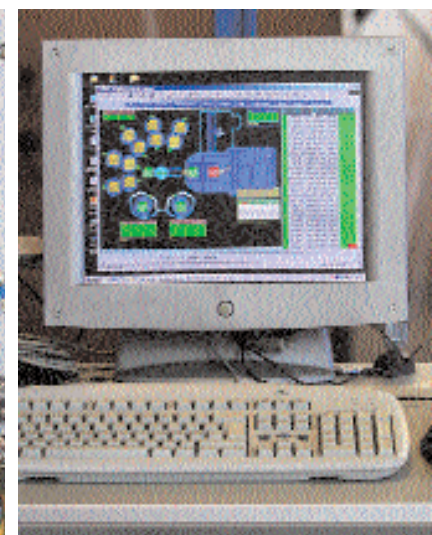
Покупка «Интерсколом» оказалась для европейских производителей наиболее достойным выходом из тяжелой ситуации, альтернативой уходу в небытие.

**ИЗ ФЕРРАРЫ В БЫКОВО**

На момент покупки завод в Феррара находился в рабочем состоянии, но был оставлен в апреле 2009 года. По вполне при-

емлемой цене «Интерскол» приобрел фирму, грубо говоря, «со всеми потрохами»: с технологиями, оборудованием, патентами, торговой маркой, сетями сервисного обслуживания и сбыта более чем в 50 стран, контрактами на поставки. В Россию перенесены даже музей истории завода Felisatti с десятками экспонатов – инструментов и станков.

«Интеллектуальный багаж» – собственные исследования и новые разработки заводского технического центра Felisatti, получившего свыше 300 международных патентов. Перешел к «Интерсколу» и контракт с проектно-инженерной фирмой Coleidos, которая 35 лет работала с Felisatti. Материально-техническое «наследство» Felisatti, вывезенное в Быково, – станки, пресс-формы, оснастка, зап-





части, комплектующие, готовые изделия – заняло полсотни фур. Особый интерес представляет уникальное оборудование – высокопроизводительные европейские сборочные линии и роботизированные многофункциональные обрабатывающие центры. Итальянские специалисты помогли монтировать и налаживать вывезенное в Россию оборудование, обучали российских операторов. Руководитель сборочного производства Риккардо Соцци (Riccardo Sozzi) проработал на Felisatti всю сознательную жизнь – 30 лет, был свидетелем и участником процесса становления и развития фирмы, достигшей высочайшего уровня производства электроинструмента. Своё будущее связывает с Россией, с «Интерсколом».

#### РОБОТЫ СПРАВЛЯЮТ НОВОСЕЛЬЕ

Фанис Муталов, технический директор компании «Интерскол», поясняет: обрабатывающие центры представляют собой «мини-цеха», которые по заданным программам выполняют сложнейшие расточные работы по корпусным деталям, заменяя пару десятков разных станков. Обслуживают центры по два оператора, заменяя целую бригаду квалифицированных рабочих-станочников высших разрядов. Загружать заготовки, следить за правильной работой центра и контролировать качество на выходе учат за считанные месяцы.

Оператор обрабатывающего центра Адриано Винченци (Adriano Vincenzi), который проработал на Felisatti 20 лет, замечает: трудность обучения операторов в России в том, что в Италии последовательно переходили с одной модели на другую, более сложную. А в России в 1990-е был провал, и этот разрыв приходится преодолевать. Но это беда поправимая, а вот в Италии сейчас из-за кризиса многие инженеры, высококвалифицированные специалисты вынуждены работать не по специальности – официантами, шоферами. Лично за себя не беспокоится: в России к нему относятся как к родному.

Его ученик, оператор обрабатывающего центра Сергей Розвеснов, работает на БЭЗ недавно, полгода, начинал со сборки электродрелей. До прихода на завод рабочей специальности не имел. Школу в Раменском закончил четыре года назад, учился на повара. Но «компьютерная грамотность», свойственная большинству сверстников, позволила легко научиться работать на обрабатывающем центре: такие же мониторы, программное обеспечение по Windows, только вот язык не английский, а итальянский, но это дело на-

живное. Работу ценит: сверстники работают кто грузчиком, кто секретаршей. И родители довольны. Мониторы сигнализируют, сколько операций уже выполнено каждым узлом или инструментом, какие пора заменить, через сколько циклов. Параллельный контроль за рабочим процессом осуществляют специалисты в Италии, через видеоканал и данные, которые передаются по Интернету. В случае возникновения проблем осуществляется связь со специалистами фирмы-изготовителя обрабатывающих центров, которые подсказывают решение. Программируемая высокоточная обработка корпусных деталей сокращает время изготовления в десятки раз.

#### РЕЦЕПТ ПРОВЕРЕН

Выход «Интерскола» с новым инструментом под маркой Felisatti станет заметным событием на российском рынке электроинструмента. Речь идет о профессиональных переносных торцовочных пилах для высо-



*У «Интерскола» есть несколько крупных «козырей», самостоятельно выработанных «антикризисных технологий». Главный – упор на развитие производства и сбыта, а не на азартную игру в капитализацию, которая легко вырождается в финансовые спекуляции. Особенности подхода руководства «Интерскола» можно назвать «пост-рыночными»: не «купил – продал», а «сделал».*



коточной обработки дерева. Эта ниша рынка достаточно емкая. Ежегодно 140 000 таких станков продаются только в России. Felisatti по праву называли родоначальником массового производства такого инструмента, одним из мировых лидеров производства оборудования для деревообработки. Проверили на производителях мебели, которые по результатам тестов дали превосходные отзывы: производительность и точность – высочайшие!

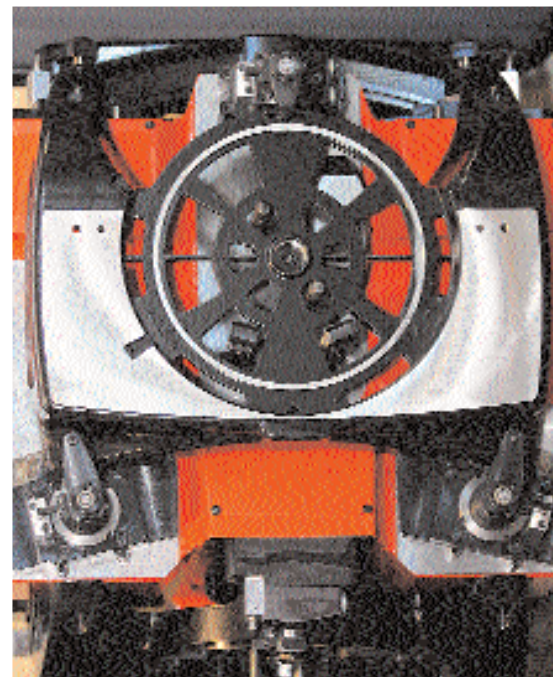
Такие торцовочные пилы российские потребители смогут приобретать по доступным ценам, более низким, чем производившиеся в Италии. Удешевление уникальной продукции при сохранении качества и выход на приемлемую прибыльность удастся достигнуть за счет более высокого уровня производственной интеграции – кооперации.

На заводе в Ферраре выпускались практически все комплектующие, что и привело к нерентабельности производства и разорению. «Интерскол» применит «рецепт лечения», оправдавший себя, на Быковском заводе: переход от схемы «делаем все сами» к общемировой

практике. Производство комплектующих по своим чертежам и под своим контролем (OEM) передоверят сети производителей в разных странах, а БЭЗ специализируется на сложных, точных сборочных и контрольных операциях.

#### «ИСПАНСКОЕ НАСЛЕДСТВО»

Следующим объектом пристального внимания «Интерскола» стала компания «Тайрес Касальс» – торговая марка Casals, головное производство которой расположено в городе Риполь испанской провинции Жирона, неподалеку от Барселоны. Основанная в 1881 году Франсиско Касальсом компания, известна как производитель мощного, высококачественного, надежного электроинструмента. Современное оборудование фабрики, созданное с использованием самых передовых технологий, и строжайший контроль качества обеспечили продукции Casals репутацию инструмента высшего класса надежности. Электроинструменты поступают в продажу только после прохождения трех этапов испытаний: вначале – комплектующих, после сборки – тестирования на стендах и заключи-



тельного контроля выборочной партии перед упаковкой. Независимый контроль качества осуществляет итальянский институт Marchio di Qualiti, который выдает сертификат IMQ. В конце 1990-х компания вошла в состав крупнейшего итальянского концерна Freud – лидера производства оснастки для деревообрабатывающего электроинструмента. Ежегодный прирост продаж Casals достигал 20%, значительно выше «коллег по цеху», продукция экспортировалась более чем в 30 стран. Испанская компания постоянно инвестировала крупные суммы в разработку передовых моделей, дизайн разрабатывался совместно с фирмой Competitive Design Network. Конец процветанию положил все тот же глобальный кризис. Шансом на спасение для Casals стала покупка компании «Интерсколом». В результате «Интерскол» прирастет не только производственными мощностями и новыми возможностями сбыта, но и огромным опытом разработки и производства более ста видов новейших электроинструментов различного профиля.

#### ВСЕ КОЗЫРИ В РУКАХ

У «Интерскола» есть крупные «козыри», самостоятельно выработанные «антикризисные технологии». Главный – упор на развитие производства и сбыта, а не на азартную игру в капитализацию, которая вырождается в финансовые спекуляции. Доля кредитов, полученных «Интерсколом», никогда не достигала критической величины по отношению к активам.

Особенности подхода руководства «Интерскола» можно назвать «пост-рыночными»: не «купил – продал», а «сделал». Основа – просчет динамики «натуральных» потребностей рынка в профессиональных и бытовых инструментах, по номенклатуре и в штуках. Средство насыщения рынка – развитие основных производственных фондов, создание новых, более совершенных моделей, выстраивание каналов сбыта, сервисного обслуживания.

Ресурсы – реальные активы: производственное оборудование со своими техническими характеристиками, сотрудники – высококвалифицированные специалисты. Аналогичный «нерыночный» подход и к персоналу. В «Интерсколе» не шли по пути «покупки топ-менеджеров», оплата которых определяется не потенциалом специалистов, а является производной от рыночной цены акций компаний, в которых они работали.

Практикуется индивидуальный подход к людям: «выращивание» своих специалистов годами, привлечение лучших кадров из разных компаний. Инженерная служба по мере роста потребностей росла за счет ведущих отраслевых инженеров, как российских, так и иностранных – Даугавпилского завода электроинструментов, Ижевского механического завода, Белорецкого завода электроинструментов, компании Casals, TUV, HILTI и Husqvarna, а теперь и Felisatti.

На сегодняшний день «Интерскол» – среди самых динамично растущих компаний в отрасли, национальный лидер по продажам элект-

роинструмента, которым работают более 10 млн. пользователей. Действуют 170 гарантийных и сервисных центров, что является одним из лучших показателей обеспеченности послепродажным обслуживанием на отечественном рынке, на 2010 год запланировано открытие еще не менее 25 сервисных центров.

#### ПОСТРЫНОЧНЫЙ МАРКЕТИНГ

Что планируется на ближайшие годы? На такие вопросы председатель совета директоров «Интерскола» Сергей Назаров обычно отвечает с юмором: как всегда, планы наполеоновские. В своем отечестве, вместе с ведущими компаниями – членами Российской Ассоциации торговых компаний и производителей электроинструмента (РАТПЭ), воссоздать, «выстроить снизу» отрасль, способствовать становлению цивилизованного рынка, повышению культуры покупателей и потребителей. Планируется вывести «Интерскол» в «топ-5», пятерку сильнейших в мире производителей электроинструментов. Получится ли осуществить задуманное? Глобальный кризис обострил и без того жесткую конкуренцию на мировом рынке. Тем не менее, существенные успехи по продвижению на зарубежные рынки достигнуты «Интерсколом» вопреки кризису. Сегодня «Интерскол» единственная в России компания, признанная мировыми производителями электроинструмента. С 2009 года «Интерскол» – член Европейской Ассоциации производителей электроинструмента (European Power Tool Association – EPTA), в которую входит лишь 17 крупнейших компаний Европы, таких, как Bosch, Black&Decker, Makita, AEG, Fein, Hitachi, Hilti, Metabo, Sparky, теперь и Интерскол.

Опыт «Интерскола» свидетельствует: вывод мировой экономики из кризиса возможен только за счет преодоления нескольких диспропорций. «Пузыри» финансовых спекуляций, «раздутые» в ущерб промышленности, придется «прокалывать». Гипертрофированное развитие «новой экономики», информационно-коммуникативных технологий – привести в соответствие с реальными потребностями машиностроения.

Эксперты прогнозируют «реванш производителей». На смену «информационно-коммуникативному» буму идет ускоренное развитие реального производства – энергетики, транспорта, «бум машиностроительный». Несомненно, антикризисные бизнес-технологии «Интерскола», которые сегодня являются мощным конкурентным преимуществом, будут высоко востребованы как в российском машиностроении в целом, так и за рубежом.