

Рязанский завод металлокерамических приборов: правильно выбранная стратегия на рынке



Рязанский завод металлокерамических приборов (РЗМКП) — одно из ведущих предприятий в отрасли электровакуумной техники. Основная продукция, разрабатываемая и выпускаемая заводом — герконы. Уникальность предприятия состоит не только в том, что это фактически единственный в нашей стране завод, выпускающий герконы, но и в том, что РЗМКП входит в пятерку мировых лидеров в данной области. Объем производства и продаж герконов в течение последних нескольких лет неизменно растет.

Сейчас трудно представить, что еще в начале 1997 года у завода были огромные долги и простой производства. Именно в тот момент директором стал д. т. н. С. М. Карабанов. Получив такое «наследство», в кратчайшие сроки (если учесть масштабы производства) завод удалось вытянуть из крайне сложного экономического положения: наладить работу всех внутренних служб и подразделений, освоить разработку и выпуск новых видов продукции, построить серьезную международную сбытовую сеть. Сегодня РЗМКП работает в условиях и по законам мировых рыночных отношений. И как оптимистично говорит г-н Карабанов: «Мы сейчас 40-летний юбилей отметим — и с новыми силами вперед!»

— Давайте начнем интервью с вопроса об истории завода — в сентябре вы отмечаете 40-летие предприятия. Расскажите, как все начиналось, что было, что стало.

— Приказ об образовании Рязанского завода металлокерамических приборов (РЗМКП) подписан 19 сентября 1963 года. Это было предприятие электронной промышленности Советского Союза, и основным направлением его деятельности было производство металлокерамических ламп СВЧ. Некоторое время завод выпускал эти лампы.

В начале 70-х годов в связи с решением в стране проблем телефонизации на заводе начало активно развиваться освоение герметизированных магнитоуправляемых контактов (герконов). Для их разработки было создано ОКБ. Производство герконов связано с использованием автоматизированного оборудования и точных технологий. Завод постепенно вышел на очень высокий уровень производства герконов, темпы роста составляли порядка 30% в год. И к концу 80-х — началу 90-х годов объем производства вырос до 230 миллионов штук в год. РЗМКП — одно из крупнейших предприятий данного профиля в мире.

В силу того, что наш завод не справлялся с объемами, производство было размещено на ряде других предприятий, например, в Орле, на заводе электровакуумных приборов. В конце 80-х годов РЗМКП был крупнейшим в мире производителем герконов.

Герконы обладают следующими техническими преимуществами:

- полная гальваническая развязка коммутируемых цепей;
- работа при высоких температурах (от -60 до 150 °C);
- работа в агрессивных средах;
- радиационная стойкость, механическая устойчивость.

На сегодняшний день у полупроводниковых приборов таких характеристик нет.

Все это дает возможность использовать герконы, начиная от спецтехники — ракетостро-

ение, военная техника — до автоматических систем, например, лифтов, различных систем управления станками и так далее. Это всевозможные датчики — для охранной сигнализации, автомобильные датчики, датчики уровня, перемещения, положения, ударные датчики. Если рынок сегментировать по областям применения, то это связь, автомобилестроение, бытовая техника, сенсоры, игрушки.

— **А телефония? С чего все начиналось? Каково состояние этого рынка сейчас?**

— На смену аналоговой, или квазидигровой технике, пришла чисто цифровая техника. И если раньше коммуникационные поля для телефонных систем и телефонных станций делались на базе герконов, то сейчас это стандартные интегральные микросборки, которые обеспечивают высокое качество и отличные массогабаритные параметры. Из этой ниши герконовое направление ушло, но, тем не менее, в телефонии герконы применяются в качестве исполнительных устройств, а также выполняют всевозможные защитные функции.

— **Вы сказали, что к началу 90-х годов на РЗМКП объем производства герконов вырос до 230 миллионов штук в год. Как дальше шло развитие, как завод пережил перестройку?**

— В 1992 году РЗМКП попал просто в катастрофическое, кризисное положение. В первую очередь это было связано с тем, что все-таки завод чисто герконовый, поэтому основные производственные мощности и, самое главное, технологическое оборудование, узко специализированное. Долги по зарплате были огромные — почти год не платили зарплату, налоговые долги, естественно, пени, штрафы. Предприятие в такой ситуации выглядело совсем непривлекательно, никому не было интересным. Но, тем не менее, эту проблему удалось решить благодаря правильно выбранной стратегии выхода из кризиса. Упор делался исключительно на свои собственные силы.

— **А государство, от него помощи можно было ожидать?**

— С помощью государства как-то удавалось поддерживать научно-исследовательские центры, а наш завод относится к производственным предприятиям.

В России в течение длительного времени, с конца 30-х — начала 40-х годов, формировались школы, сложились свои отрасли, где наша страна была сильной. И я могу сказать, что одно из таких фундаментальных направлений в области электроники — электровакуумная техника: коммутация сигналов с помощью электронных пучков, ионных пучков и так далее; сюда относятся электронно-вакуумные переключающие приборы, генераторные лампы, импульсно-модуляторные лампы, в том числе и герконы. И то, что в этой области мы были «впереди планеты всей», действительно так. Во времена перестройки, начало 90-х годов, у Министерства обороны денег не было.

Я не хочу хвалиться, но мы были одним из мировых лидеров в герконовой технике. И это подтверждает наше дальнейшее вхождение в мировой рынок, когда мы стали работать на экспорт. Попытки работать на экс-

порт были всегда: в рамках СЭВ, еще в советские времена, мы производили поставки в страны Восточной Европы, но объемы поставок составляли 0,2%.

— **Это очень мало, почти совсем ничего.**

— Да, ничего, но это 0,4–0,5 миллионов штук. На сегодняшний день ситуация изменилась с точностью до наоборот: РЗМКП поставляет более 100 миллионов штук на экспорт, а 4–5 миллионов — в Россию. Картина изменилась в корне. Это не целенаправленно, а просто сократился внутренний рынок.

— **В каком году ситуация стабилизировалась, и завод по оборотам вышел из кризиса? Когда вы сумели выплатить все долги, рассчитаться по зарплате?**

— Это было в 2000-м году. А началось все 1 января 1997 года. Из кризиса завод вышел за 4 года.

Основная работа велась по нескольким направлениям, все они были тесно связаны с процессом выхода предприятия из кризиса: комплекс маркетинговых работ, работы по повышению качества выпускаемых изделий, работа с персоналом и разработка новых изделий, которые востребованы на рынке. И последнее — это диверсификация производства. В принципе, монокультурность хороша в холдинге, когда одно предприятие делает это, другое — то, и все в одной структуре. А когда завод сам по себе, и у него только одна монокультура, то это, естественно, рискованно. Одно из направлений нашей деятельности — создание других производств, которые обеспечили бы стабильное развитие предприятия. Одно из главных направлений развития нашего предприятия — использование герконов в более сложных изделиях.

Проведенные мероприятия дали возможность на сегодняшний день обеспечить занятость почти 2000 человек.

Мы вышли на мировой рынок, стали работать в области глобального рынка, когда все зависит от оперативности использования информационных систем типа Интернета, хорошей информационной поддержки и обеспечения. Область интересов нашего бизнеса находится в США, Китае, Юго-Восточной Азии, Европе.

Мы оказались конкурентами основных игроков на рынке. Это компании OKI (Япония), Hamlin (США), Standex (Великобритания), CP Clare.

Если разбить мировой рынок герконовой продукции на сегменты, я думаю, датчики составляют около 20%; 20% — охранная и пожарная сигнализация, 10% — телефония, где используются миниатюрные герконы; реле — 10%; оставшаяся часть — автомобильная электроника и игрушки.

— **Игрушки?**

— Думаю, рынок игрушек огромный. Но здесь надо учесть, что для игрушек используются герконы не самого высокого качества. Все компании так или иначе выпускают определенный объем хай-тека, но всегда есть отходы. Правда, игрушки тоже разные бывают. Есть игрушки-одноразовки, и в них не обязательно ставить дорогой геркон, к тому же он будет повышать конечную стоимость продукта, а есть достаточно сложные



электронные игрушки, например, железные дороги — там не поставишь второсортный геркон. Поэтому игрушечный рынок достаточно разный. Но в основном производятся всевозможные мягкие игрушки, сувениры, где используются дешевые герконы.

— **А что касается автомобильной электроники?**

— Мы поставляем герконы для производства автомобильных датчиков для европейской автомобильной промышленности, отправляем их в Евросоюз.

— **Вы не можете сказать, в каких европейских машинах стоят ваши герконы?**

— В «Опелях», и сейчас прорабатывается вопрос с «Фольксвагеном» и «Ауди». Используют наши герконы в датчиках и системах блокировки ремней безопасности.

Для этих применений к герконам предъявляются жесточайшие требования по качеству, вплоть до инспектирования производства.

— **В Интернете мне попалась следующая информация: в мире ежегодно производится порядка миллиарда штук герконов. Вы можете оценить, какая часть мирового производства герконов приходится на РЗМКП?**

— Я оцениваю долю нашего завода порядка 10–12%. Реально мы продаем 100–120 миллионов штук, то есть где-то 12%. Это не так мало. Я думаю, мы вместе с OKI поставляем около 30% мирового уровня.

— **Вы рассказали об экспорте продукции РЗМКП, а что с поставками для внутреннего российского рынка?**

— Внутренний рынок — это отдельная история. Здесь мы сами являемся производителями датчиков, реле и охранных систем с использованием герконов. Как правило, все герконовые заводы в мире выпускают такие устройства. В этом случае обеспечивается минимальная себестоимость. Мы производим практически все датчики, которые использует Министерство внутренних дел для охранных сигнализаций, для АвтоВАЗа мы выпускаем датчики контроля уровня жидкости и уровня масла. У нас есть новые разработки применения герконов для АвтоВАЗа.

Мы поставляем герконы ряду потребителей, которые с нами работают десятки лет, — в основном для спецтехники и разных систем охранной сигнализации, а также для применения в системах автоматики.

— Как давно завод начал производить датчики для охранных систем?

— С начала 90-х годов мы поставляем охранные датчики для нужд Министерства внутренних дел. Объемы поставок за последние 4 года выросли. Это связано с тем, что происходит некое улучшение жизни, строительство на подъеме: строят офисы, дома, бизнес-центры, поэтому необходима охрана объектов. На рынке охранных систем, конечно, сильная конкуренция: есть герконовые изделия, инфракрасные, ультразвуковые, СВЧ, поэтому мы пытаемся делать новые датчики, разрабатываем, проверяем, согласовываем все эти применения с вневедомственной охраной и продаем.

— РЗМКП занимается разработкой и производством герконовых реле. Расскажите об этом, пожалуйста.

— Мы не так давно сами стали разрабатывать и производить реле, на сегодняшний день разработано около 20 типов.

Раньше мы в основном поставляли герконы на российский рынок предприятиям, которые производят реле. Естественно, возникал вопрос: а почему мы сами не делаем реле? В те времена мы не делали их по понятным причинам — это была номенклатура не нашего министерства. Сейчас нас ничто не ограничивает, и мы стали выпускать реле. Конкурентно нам составляют не столько наши отечественные производители — их почти нет, — сколько производители из Китая.

— На заводе есть собственное конструкторское бюро...

— У нас есть служба развития, которая включает в себя конструкторское бюро по герконам, конструкторско-технологический отдел по изделиям радиоэлектроники, отдел автомобильной электроники, отдел по солнечной энергетике.

Мы думаем о будущем, сейчас мы разрабатываем новый план стратегического развития предприятия на следующие 3 года.

— РЗМКП сертифицировал производство по ISO 9001. Когда это было?

— Год назад, 16 августа 2002 года, РЗМКП получил сертификат ISO 9001 по версии 1994 года на производство герконов и изделий из них. А в данный момент у нас проходит сертификация на ISO 9001 по версии 2000 года.

— Сейчас очень многие производства в России стремятся получить сертификат ISO, и, насколько я знаю, это нелегко и занимает достаточно много времени.

— Это кропотливый и долгий труд. Первый шаг на пути — необходимо сделать заявку. Потом проходит предварительный аудит. Его проводит представительство немецкой фирмы «ТЮФ».

Все происходит по вполне строгим правилам. Сам по себе этот сертификат предполагает, естественно, выполнение определенных требований к документации, к качеству управления и т. д.

— А в этом сертификате, наверное, об экспорте...

— Может идти речь, и мы над этим долго работали. Только если вы хотите выйти на такие рынки, как, например, автомобильная промышленность, то, прежде чем вы добьетесь права быть поставщиком General Motors или Ford, вы в первую очередь ответите на вопросы анкеты из десятка листов, где все про себя расскажете. Одна из фирм требовала от нас даже пояснить, как хранится наша продукция, как она охраняется. Но, тем не менее, это их забота о качестве своей продукции — они должны быть гарантированы от неудач. А мы, естественно, выходя на этот рынок, должны обеспечить выполнение требований потребителя. Мы позиционируем себя как компания, ориентированная на рынок, на работу с потребителями. Такая идеология прослеживается в наших основополагающих документах, и вся стратегия строится именно на этом. Борьба на рынке серьезная: за каждого потребителя, за нишу на этом рынке.

— У вас возникает ситуация, с одной стороны, вольготная, если смотреть на внутренний рынок — конкурентов практически нет, а если и есть, то немного с другой специализацией, и выпускают маленькие объемы продукции. То есть здесь, в России, вы номер один. А, с другой стороны, если брать мировой рынок, то, конечно, там есть свои лидеры.

— Да, и это ощущается постоянно. Мы чувствуем это по изменениям объемов продаж, по переговорному процессу и так далее. О лидерах я уже говорил. Прежде всего, это ОКІ (Япония) — мировой лидер и наш основной конкурент.

— По прогнозам специалистов мировой рынок герконов растет и ежегодно потребность увеличивается на 10–15%. Раз есть спрос, значит, и производство подтягивается по объему. На этом рынке не бывает спадов?

— Я очень осторожен в оценках и прогнозах.

Темпы роста объемов продаж РЗМКП свидетельствуют как об увеличении конкурентоспособности нашей продукции, так и о росте мирового рынка.

Основное направление развития герконов — миниатюризация, поиск новых применений, где могут быть использованы специфические качества герконов.

— Вы говорили, что планируете на ближайшие 3 года развитие вашего завода, продукции. Расскажите об этом.

— При анализе существующей ситуации мы исходим из взвешенных прогнозов. У нас есть стратегические цели развития, четко и ясно поставленные. Как директор предприятия, я вижу, что мы ставим перед собой сложные, но вполне реализуемые цели. Хотелось бы, конечно, иметь 30-процентный рост, но я понимаю, что реально увеличивать объемы продаж можно на 10% в год. Я имею в виду вообще по заводу в целом, общий объем продаж всей выпускаемой нами продукции.

Во-первых, герконы. Мы планируем увеличить объем продаж герконов для автомобильной промышленности, бытовой техники.

Во-вторых, солнечная энергетика. Достаточно долгое время мы занимались в основном научными исследованиями, а сейчас и производством в области солнечной энергетике. Мы можем проектировать и поставлять фотоэлектрические станции. Например, объем продаж в области солнечной энергетике — фотоэлектрические модули (ФЭМ), контроллеры, инверторы — каждый год увеличивается на 15–20%. На сегодняшний день мы выпускаем достаточно конкурентоспособную на мировом рынке продукцию, ФЭМ пользуется спросом на внутреннем и внешнем рынке. Направление солнечной энергетике достаточно эффективно развивается во всем мире. К сожалению, российский рынок еще не такой большой, а мировой рынок очень динамичный. На сегодняшний день это миллиарды долларов, и перспектива роста этого рынка достаточно большая.

В-третьих, керамика. Мы восстановили производство электротехнической и вакуумной керамики для различных потребителей: для медицинской промышленности, автомобилестроения и т. д. С другой стороны, в новой стратегии мы закладываем создание собственных товаров народного потребления, которые можно делать на базе технологии керамики.

В-четвертых, радиоэлектроника. Это разработка и производство инверторов и контроллеров, которые могут быть использованы как в солнечной энергетике, так и в обычной промышленности для зарядки и контроля заряда аккумуляторов. На базе этих изделий мы разработали мощный источник бесперебойного питания. Идея состояла в том, что мы создали этот источник для обеспечения стабильности работы газовых котлов, которые на сегодняшний день работают от сети, поэтому, когда отключают сеть, отопление зимой перестает работать. А отключение сети у нас может быть в течение 5–6 часов, но даже час — уже неприятно. Наш источник бесперебойного питания в автономном режиме обеспечивает 6 часов работы.

— Как давно вы начали выпускать источники бесперебойного питания?

— В начале этого года сделали первые образцы, представили их на выставке, и сейчас завершаем подготовительные работы. Наверное, со следующего года начнем их продавать.

— У вашего предприятия есть торговые представители или существует дилерская сеть фирм, реализующих продукцию РЗМКП по направлениям? Кто является официальным представителем завода на рынке?

— Мы сами торгуем, потому что завод достаточно известный, но есть и дилеры, дистрибьюторы. В основном, конечно, дистрибьюторы, потому что это более серьезно и интересно.

Например, нашим официальным дистрибьютором по герконам и реле является фирма «КВ Электроникс». Директор этой фирмы, г-н Арушанов, был одним из инициаторов того, чтобы мы стали заниматься производством реле.

У нас есть дистрибьютор в области охранной и пожарной сигнализации — доля продаж через него составляет около 50%.