

Слабое звено

Евгений ПОЧУЕВ,
заместитель генерального директора —
руководитель кабельного проекта
ООО «ТФК «Большой Урал»



Как-то раз один из моих знакомых кабельщиков, кстати, конкурент по бизнесу, спросил меня: «Максимыч, вот ты всё пишешь и пишешь, критикуешь, проблемы людям своими публикациями создаёшь. Кто ты такой, вообще, кто тебе дал такое право?». Предвидя возникновение такого вопроса и от других читателей, скажу, что, во-первых, свобода слова у нас записана в Конституции, её нам ещё никто не отменял. Во-вторых, я гражданин своей страны и мне не безразлична её судьба, а, значит судьба моих детей, внуков и последующих поколений. В-третьих, у меня имеется высшее электротехническое образование, опыт руководящей работы, службы в элитном подразделении ВС СССР, практика журналистской работы в российских и зарубежных средствах массовой информации.

Последние десять лет я волею судьбы связан с кабельной отраслью. За это время приходилось иметь дело фактически со всеми более-менее серьёзными участниками кабельного рынка, как с заводами, так и с фирмами, компаниями, имеющими статус «Торгового дома» или Дилера. Удавалось наблюдать все происходящие в них процессы со стороны, а иногда, и изнутри, их динамику, тенденции. Я не имею учёных степеней и званий, не имею наград, но, главное, я имею желание работать, имею необходимый опыт, умею находить нужную информацию, анализировать, делать выводы и иногда выкладывать их на страницы прессы. Не берусь судить о качестве, но, по отзывам, многим читателям нравится мой стиль, рассматриваемые темы всегда актуальны. Как бы там ни было, полагаю, что всё-таки какая-то польза от моих публикаций есть. Судите сами.

В конце 2006 года директор одного из предприятий, дилером которого мы в то время являлись, в ходе личной беседы высказал мысль, что, мол, дилеры — это паразиты, которые «сосут деньги» с предприятий. Меня это задело. Пришлось основательно потрудиться. Результатом стала статья «Роль и ме-

Все выпуски журнала «КАБЕЛЬ-news», кроме последних трёх номеров, теперь находятся в открытом доступе. Онлайн-версия журнала открывает огромные возможности для читателей. И это не только быстрый доступ к любому материалу, но и инновационная для энергетических СМИ подача информации.

- Полная имитация чтения традиционного издания на флеш-технологии, дружелюбный интерфейс, имитация перелистывания страниц.
- Возможность мгновенного поиска по номеру.
- Установка закладок.
- Возможность масштабирования страниц.
- Печать избранных материалов и многое другое...
- Подписка на электронную версию журнала «КАБЕЛЬ-news» откроет доступ к последним трём номерам и предоставит возможность чтения свежего выпуска ещё до его выхода из типографии.

ПРОБЛЕМЫ КАБЕЛЬНОГО РЫНКА

сто Дилера в системе «Производитель-Поставщик-Потребитель», опубликованная в февральском номере журнала «КАБЕЛЬ-news» за 2007 год. В дальнейшем мои коллеги-кабельщики из Тюмени, Красноярска, Краснодара запрашивали разрешение на перепечатку материала в местных изданиях. Кто бы стал перепечатывать ерундовый, скучный, не актуальный материал?

В 2006—2007 годах были опубликованы две мои статьи о фальсификации на кабельном рынке России и связанных с этим проблем пожарной безопасности кабельных изделий. Вскоре ОАО «ВНИИКП» аннулировало ТУ 16.К13-020-93 на провода бытового назначения марок ПУНП, ПУГНП, АПУНП, как наиболее подверженных фальсификации. 22 июля 2008 года был принят Федеральный закон РФ номер 123-ФЗ «Технический регламент о требованиях пожарной безопасности». Случайность? Возможно.

В 2008—2009 годах в Москве безнаказанно действовала группа жуликов, которые мошенническим способом, используя подложные документы, получали кабель и провод на крупные суммы и бесследно исчезали. Количество пострадавших фирм, компаний, предприятий исчислялось десятками. К сожалению, нас эта беда тоже не миновала, наказали на 200 тысяч. Милиция бессильно разводила руками. Пришлось самому взяться за работу. Результатом моего журналистского расследования стала статья «Буратино на все времена» в октябрьском номере за 2009 год, в которой я детально рассказал о технологии одурачивания людей. Скажу больше, в ходе расследования случайно удалось вычислить время и место совершения очередного мошенничества. О чём мы, естественно, сразу же информировали компетентные органы. Если бы милиция была расторопнее, могла бы задержать преступников. Думаю, что жулики тоже читают журнал «КАБЕЛЬ-news», поскольку после публикации статьи я больше ни разу не слышал о случаях подобного «кидалова». Совпадение? Возможно.



— Слушай Алиса, пора валить отсюда!
Глянь, КАБЕЛЬ-news идет, бить будет!!!

Почему я так подробно рассказываю о своём творчестве? Тщеславие? Нет, оно здесь ни при чём. Дело в том, что по плану статьи в дальнейшем следует серьёзная критика в адрес известных в стране и за рубежом предприятий с указанием конкретных лиц, имён, фамилий. При обсуждении статьи с моими друзьями, коллегами неоднократно звучал вопрос, с которого я начал материал, т.е. — «Кто ты такой, и кто тебе дал такое право?». Я аргументировал. Не все со мной согласились, тем не менее, я автор, считаю своё дело правым и «вызываю огонь на себя». Итак, поехали.

Материал сегодняшнего номера, это как бы продолжение темы, которую я подробно излагал в статье «Мы выбираем, нас выбирают...», опубликованную в октябрьском номере журнала за 2008 год, посвящённой проблемам выбора партнёра по бизнесу, т.е. как Поставщик и Потребитель находят и выбирают друг друга. Но сегодня я хотел бы рассмотреть другую «сторону этой медали», а именно, почему иногда Потребитель отказывается от услуг одной компании в пользу другой даже при, как казалось бы, явно худших условиях с её стороны, скажем, по цене или срокам поставки.

Исходя из понимания, что наличие тех или иных недостатков, иначе, слабых звеньев, в работе той или иной компании является основным критерием при таком выборе, я назвал статью — «Слабое звено».

Мечта любого Заказчика, в том числе и наша, иметь в качестве Поставщиков абсолютно надёжных партнёров, но, должен признать, что, к сожалению, в настоящее время идеального Поставщика, который на 100% удовлетворял бы нашим потребностям, мы назвать не можем. В новогоднем поздравлении на 2011 год нашим Поставщикам мы попытались в шуточной, сатирической форме в стиле народных частушек показать наиболее характерные недостатки в работе некоторых из них. Опуская вступительную, поздравительную и хвалебную части текста это выглядело таким образом:

*В мире кабельном смятенье, «Подольскабель» удивил,
В интернете, почему-то, прайс открыто разместил!?*

*На «Спецкабеле» успехи, кабель новый «наплодил»,
Только как в нем разобраться, кто-то хоть бы научил!?*

*Медь все время дорожает, предложенья нарасхват,
Но «Кавказ» опять подводит уважаемый «Налкат»;*

*У «Кольчугино» порядок, как давал отец наказ,
Только цены повышают за неделю пару раз...*

*«Рыбинскабель» нас подводит вот который раз подряд,
А на Форуме «РусКэйбл» — «Он хороший!» — говорят;*

*«Уралкабелю» хотим мы от души всей пожелать,
Чтобы стал он, как и прежде, сам всем ПАЛы продавать!*

*Про «Севкабель», мы не знаем, как, помягче бы, сказать,
Холдинг есть, и есть заводы, научиться б управлять!*

ПРОБЛЕМЫ КАБЕЛЬНОГО РЫНКА



Конечно, это была шутка, но, как известно, в каждой шутке есть доля правды.

Все перечисленные предприятия относятся к элите кабельной индустрии России, их продукция качественная, соответствует современным требованиям, востребована не только российскими потребителями, но и поставляется на экспорт, однако, у каждого из них есть своё СЛАБОЕ ЗВЕНО.

НЕМНОГО ТЕОРИИ

Любая организация, продукт или процесс представляют собой определённую систему, в которой каждый из элементов, каждое из звеньев взаимосвязаны и по-своему влияют на общий результат. При этом можно обнаружить слабое звено, тормозящее развитие компании, а то и целой отрасли. Это относится и к производству, и к бизнесу. Здесь тоже есть свои элементы — цели и стратегический план, управляющий и исполняющий персонал, финансовые и материальные ресурсы, технологии и производство, организационная структура и т.д. Причем вся система может работать настолько эффективно, насколько ей это позволяет самое СЛАБОЕ ЗВЕНО.

Трагедия, если основная идея вдруг окажется слабым звеном, т.е. неправильной, тогда систему может ожидать крах. Так в своё время случилось с всемирно известным американским изобретателем и предпринимателем Томасом Эдисоном (1847—1931). Его лаборатория упорно работала над совершенствованием его изобретения — системы электроснабжения. Но его изобретение основывалось на использовании постоянного тока, и это само по себе стало слабым звеном, поскольку постоянный ток в те времена мог передаваться по проводам только на короткие расстояния. Конкурент Эдисона Джордж Вестингхаус (1846—1914) придумал систему, работавшую на переменном токе, и она-то, к печали Эдисона, и стала пользоваться наибольшим спросом и яв-

лялась основной до 30-х годов прошлого века, пока шведская компания ASEA не предложила технологию решения технических трудностей, связанных с созданием эффективных недорогих устройств для преобразования переменного тока в постоянный (в начале линии) и постоянного тока в переменный (в конце линии).

Здесь самое время сказать об одном из ведущих предприятий отрасли — управляющей компании промышленной группы ОАО «Севкабель-Холдинг», объединяющей девять кабельных заводов России, Украины и Молдавии. Нельзя не преклоняться перед идеологом компании, её организатором и руководителем Макаровым Геннадием Александровичем за его волю к победе, искреннее стремление выстроить масштабный успешный кабельный бизнес всей страны, тем более, накануне неизбежного противостояния с кабельным импортным нашествием после вступления России в ВТО. Ведь не секрет, что Западный кабельный рынок перенасыщен предложением, иностранные компании интенсивно стремятся на российский рынок, постоянно предлагая новые технологии, заставляя российских кабельщиков быть всё время в роли догоняющих.

Спора нет, действительно, за семь лет существования холдинга проделана огромная работа, есть серьёзные успехи, реализуются грандиозные многомиллионные, миллиардные проекты. Уверен, что здесь всё в порядке, всё делается как надо, своевременно, качественно и т.д.. Но, слабое звено, вероятно, в организации работы с такими небольшими компаниями, как например, наша — ООО «ТФК «Большой Урал», имеющими относительно небольшие обороты, но, сложные по ассортименту и номенклатуре заказы. Видимо, им уделяется второстепенное внимание. Иначе, как можно объяснить следующую ситуацию: в декабре 2010 года наша компания разместила на производственных мощностях Холдинга заказы на сумму около 20 миллионов рублей со сроком исполнения 30—45 дней с поставкой по схеме ПСЖВС (прямое смешанное железнодорожно-водное сообщение) в порт Дудин-

ПРОБЛЕМЫ КАБЕЛЬНОГО РЫНКА

ка на реке Енисей. Справедливости ради отмечу, что по договору с Заказчиком мы должны были поставить продукцию в первом квартале 2011 года, т.е. до 31 марта. Казалось, что времени предостаточно, чтобы без суеты за три месяца изготовить и отгрузить всю продукцию. На исходе марта мы начали беспокоиться. К нашему изумлению, выяснилось, что часть продукции даже не была заказана в производство. В экстренном порядке пришлось подключить руководителей, в частности, директора ООО «ТД «Севкабель-М» Чернышову Е.А., генерального директора ОАО «Севкабель-Холдинг» Бухина В.В.. В результате, с большим трудом, лишь через месяц, т.е. до конца апреля, удалось отгрузить весь объём продукции Заказчику. Таким образом, срок исполнения Заказа составил 4,5 месяца — 135 дней, против декларировавшихся — 45 дней.

Похожая ситуация складывалась с нашими заказами для нефтяников Татарстана, строителей из Мурманска. Согласно теории вероятностей и статистики один «прокол» — может быть случайность, два «прокола» — может быть совпадение, три — уже просматривается система. Значит, здесь где-то кроется СЛАБОЕ ЗВЕНО.

Верю, что идея создания Холдинга Макарова Г.А. не является СЛАБЫМ ЗВЕНОМ, как у Томаса Эдисона. Полагаю, что слабое звено, а вернее, СЛАБЫЕ ЗВЕНЬЯ, потому что их много, заключаются в другом. Как бывший военный, я сказал бы — громоздка и неэффективна система управления войсками, слабая система координации и взаимодействия между подразделениями, низкая оперативность в системе связи и документооборота между штабными службами, боевая техника отстаёт от современных технических требований, профессиональная подготовка кадрового состава не всегда позволяет решать поставленные боевые задачи. Теперь попробую перевести это на гражданский язык. Судите сами — в соответствии с существующей сегодня в Холдинге системой предприятия, входящие в структуру, не имеют права принимать заказы от Потребителей напрямую. Мы вынуждены направлять заказ в московское подразделение Холдинга, откуда он транслируется в Санкт-Петербург на рассмотрение и принятие решения о размещении заказа на том или ином предприятии, что, в свою очередь, согласовывается с заводами. По такой же цепочке, только в обратном направлении, проходит любая информация о ходе производства, отгрузке и т.д. На это уходят дни, недели, в то время как, нам, иногда, конечный Потребитель даёт время, измеряемое часами. Далее, продукция изготовлена и отгружена, тем не менее мы вынуждены неделями ожидать ж/д квитанции, счета-фактуры, накладные, притом, что законодательство устанавливает срок не более пяти дней от даты отгрузки. То компьютеры сломались, то не та программа уста-

новлена, то факс не работает, то ведущий менеджер заболел, то в Санкт-Петербурге или в Саранске кто-то отсутствует, кто должен оформить или подписать какой-либо документ и т.д. — вот стандартный набор объяснений. В результате — постоянное нервное напряжение в ожидании очередного «прокола» или возникновения очередной нестандартной ситуации, короче — абсолютный душевный дискомфорт, не способствующий возникновению желания вновь обращаться в компанию с очередными заказами.



*Когда в товарищах согласья нет,
На лад их дело не пойдёт,
И выйдет из него не дело, только мука.*

Иван Крылов

Специалисты по маркетингу считают, что при анализе слабых сторон бизнеса, мало выявить саму проблему. Гораздо важнее и сложнее понять причину, т.е. установить причинно-следственную связь между проблемой и фактором, который порождает проблему. Можно провести аналогию со здоровьем человека. Есть симптом — головная боль. Это проблема, которая непосредственно воспринимается нами и сказывается на работоспособности и настроении. Но для лечения важно знать, по какой причине, т.е. почему болит голова? В бизнесе то же самое.

СЛАБОЕ ЗВЕНО может находиться где угодно. В частности, в холдинге, на мой взгляд, слабые места следует искать в сферах, которые можно сгруппировать следующим образом:

- кадры, которые, как известно, решают всё (частая смена руководителей, не отработан выбор оптимального количества работников: слишком мало — плохо, слишком много, тоже плохо, квалификация, мотивация персонала);
- производство (соизмерение количества поступивших заказов с реальными возможностями производства, очередность размещения и исполнения заказов);
- организационная структура (чрезмерная концентрация или не эффективное распределение полномочий, вовлечение слишком большого числа лиц в процесс принятия решений и др.);

ПРОБЛЕМЫ КАБЕЛЬНОГО РЫНКА

- операционная деятельность (неправильно выстроен или не регламентирован процесс принятия заказа, усложнён процесс документооборота, не грамотно устроена система контроля).

Конкретную ситуацию, о которой я рассказал, мы разрешили в рабочем порядке с помощью Чернышовой Е.А. и Бухина В.В. и, можно было бы не «выносить сор из избы», но, поскольку «Севкабель», как говорится, попал «под горячую руку», а отмеченные слабые звенья в той или иной степени присущи многим предприятиям, я решил на этом примере показать проблемы выпукло, публично, с надеждой оказать влияние на улучшение ситуации в отрасли в целом. Да простит меня «Севкабель»! Надеюсь, что моя критика будет воспринята в холдинге без обиды, с пониманием, послужит правому делу, и не повлечёт каких-либо репрессий в адрес упомянутых мною персон.

Современная наука управления предлагает ряд способов поиска и устранения СЛАБОГО ЗВЕНА. Один из них — привлечение независимых экспертов, которые беспристрастно оценят ваши продукты и процессы, ситуацию на предприятии. Возможно, именно независимые эксперты быстрее всех найдут оптимальное решение, поскольку не будут привязаны к традициям. Дело в том, что слабое звено легко не заметить. Люди привыкают к определенным процедурам и продуктам и принимают их недостатки как данность, уже переставая воспринимать их как нечто, нуждающееся в улучшении. Особенно рьяно отстаивать эффективность традиционных механизмов, процессов и продуктов будут, конечно, их создатели. Даже в одной из самых высокотехнологичных и инновационных сфер — конструкторских разработках для вершины автоспорта, «Формулы -1» есть поговорка: «Незачем чинить то, что не сломалось».

С другой стороны, для обнаружения слабого звена полезно прибегнуть к помощи ваших потребителей и партнеров. Если многие из них жалуются на одно и то же ваше несовершенство, скорее всего, в нем и кроется ваше СЛАБОЕ ЗВЕНО. Для сбора мнений потребителей отлично подходят маркетинговые исследования и просто анализ жалоб.

Чаще всего оба способа используются при смене руководителя предприятия. Новый руководитель полон сил, энергии, готов к инновациям, ему необходимо в кратчайший срок понять ситуацию на вверенном ему объекте, разобраться во всех проблемах для принятия тех или иных решений. Так, например, после избрания генеральным директором ЗАОр «НП «Подольсккабель» в декабре 1999 года Громов Н.И. в течение ряда лет практиковал ежегодные совещания дилеров предприятия, на которых звучала критика, высказывались замечания, предложения. Многие из них были признаны правильными и были приняты к исполнению, что позволяло улучшить ситуацию на

заводе, поднять эффективность производства, увеличить прибыль. Осенью 2007 года в течение месяца на заводе работала консалтинговая компания «Симпериа», по итогам исследований которой была осуществлена серьезная структурная перестройка служб маркетинга и сбыта, что способствовало повышению «клиент-ориентированности» предприятия, сокращению количества СЛАБЫХ ЗВЕНЬЕВ.

На моей памяти за последние десять лет почти все кабельные предприятия страны в поисках СЛАБОГО ЗВЕНА когда-либо проводили маркетинговые исследования путём рассылки, сбора и анализа всевозможных анкет. Наверное, легче назвать того, кто этой работой не занимается. Особенно на данном поприще усердствует маркетинговая служба «Рыбинсккабеля». Ежегодно она просит нас заполнить анкеты на нескольких листах, участвует почти во всех серьезных выставочных мероприятиях, регулярно рассылает предложения о различных акциях, ежемесячно, вновь и вновь настойчиво приглашает нас к сотрудничеству. Искренне считаю, что рыбинские маркетологи — одни из сильнейших среди маркетинговых служб кабельных заводов страны. Казалось бы, при таком подходе «Рыбинсккабель» должно быть идеальным предприятием. Однако, к сожалению, на практике результат совершенно противоположный. Такое ощущение, что маркетинг работает сам по себе и для себя, в своё удовольствие; завод, включая службу сбыта, сам по себе.

Извините за использование сослагательного наклонения, но, если бы мы присутствовали на программе первого канала TV «СЛАБОЕ ЗВЕНО» с Марией Киселёвой с участием российских кабельщиков, то на её вопрос: — Пришло время узнать, кто же у нас САМОЕ СЛАБОЕ ЗВЕНО? Кто тащит всю команду вниз? — я ответил бы, что сегодня ОАО «Рыбинсккабель» самое СЛАБОЕ ЗВЕНО на российском кабельном рынке.

В октябре 2008 года, в уже ранее упоминавшейся статье «Мы выбираем, нас выбирают...», я критиковал предприятие в скрытой форме, в виде загадки, конкурса или теста, как угодно. Не называя «Рыбинсккабель», я дал его опознавательные признаки как Поставщика, который нас абсолютно не устраивает, но к которому мы вынуждены обращаться, поскольку по ряду позиций завод является монополистом. Кто бывал на Арбате в Москве, тот знает, что там работают художники, которые за три минуты нарисуют Ваш портрет. Смотришь на него — вроде я, а вроде и не я, но здорово похож, потому, что, художник умеет уловить и отобразить самые характерные черты вашего лица, что делает портрет узнаваемым. Так и в данном случае. При этом в качестве премии первым трём респондентам я гарантировал отдать 90% нашей дилерской скидки при заказе продукции Поставщиков, с которыми мы имели дилерские отношения.

ПРОБЛЕМЫ КАБЕЛЬНОГО РЫНКА

Вас, конечно, интересует результат конкурса. Для меня он не стал неожиданным. После выхода в свет номера журнала «КАБЕЛЬ-news» позвонили около десятка респондентов, почти все угадали. Лишь двое высказали предположение, что, вероятно, речь идёт о «Сарансккабеле». Какие после этого требуются ещё аргументы или доказательства!? Хоть какая-нибудь реакция последовала с «Рыбинсккабеля»? — Никакой! Что-нибудь изменилось на «Рыбинсккабеле» за прошедшие три года? — Ничего не изменилось!

Нынче мы в очередной раз «попали» с «Рыбинсккабелем». Суть проблемы изложена в письме на имя генерального директора ООО «Рыбинсккабель» Смирнова Н.И., которое я позволю себе воспроизвести дословно.

Исх. № 807/04-к от 13.04.2011

Уважаемый Николай Иванович, информирую Вас, что в декабре 2010 года и феврале 2011 года мы разместили на Вашем предприятии заказы на кабельно-проводниковую продукцию для предприятий ОАО «ГМК «Норильский никель», в том числе для ОАО «Кольская ГМК», и ОАО «Нижнетагильский металлургический комбинат» на сумму 3798827,39 рублей на условиях **100% предоплаты со сроком исполнения 30 дней**, в частности:

- 1) По счету ПЕВК/376-1 от 20.12.2010 на КУПЭВ-ПН 250 (2х2х0,5)Э в количестве 2,635 км.
 - МКШ 2х0,75 в количестве 0,6 км;
 - ПВ-3 0,5 (белый) в количестве 0,42 км. Продукция до сих пор не изготовлена и не отгружена. Нарушение оговоренного срока поставки составляет **73 дня**.
- 2) По счету ПЕВК/350-2 от 13.12.2010 на кабель и провода в ассортименте (всего 34 маркоразмера). Продукция до сих пор не отгружена. Нарушение оговоренного срока составляет **90 дней**.
- 3) По счету ПЕВК/605-1 от 24.02.2011 на кабель марки КГ в ассортименте. Продукция до сих пор не отгружена. Нарушение оговоренного срока составляет **20 дней**.
- 4) По счету ПЕВК/531-2 от 21.02.2011 на кабель марки КГ в ассортименте. Продукция до сих пор не отгружена. Нарушение оговоренного срока составляет **13 дней**.

Наши неоднократные устные и письменные обращения по существу проблемы на имя коммерческого директора ООО «ТД «Рыбинсккабель» господина Папка С.Н. остаются без ответа.

В результате грубейшего нарушения сроков поставки продукции:

- наша компания несет убытки за счет оплаты непредвиденных расходов на обслуживание кредитов, которые уже превысили плановую прибыль;
- наша компания несет убытки за счет оплаты штрафных санкций со стороны ОАО «ГМК «Но-

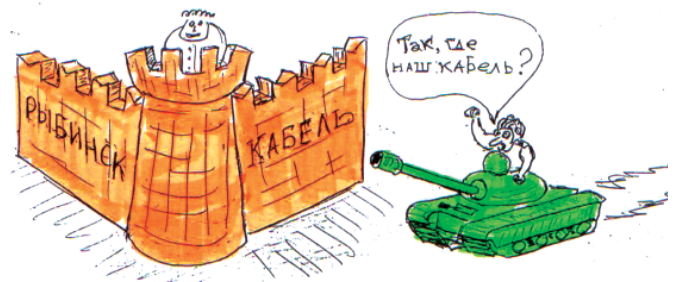
рильский никель» в размере 10% от стоимости не поставленной в срок продукции;

- наша компания теряет имидж надежного Поставщика, что чревато исключением из реестра Поставщиков ОАО «ГМК «Норильский никель» и ОАО «Евразхолдинг».

Прошу Вас в течение суток направить в наш адрес официальный ответ по существу изложенного и принять исчерпывающие меры для скорейшей отгрузки продукции.

Информирую Вас, что мы оставляем за собой право на решение проблемы в судебном порядке в соответствии с Российским законодательством.

Как Вы догадываетесь, уважаемые читатели, никакого ответа на наше письмо мы так и не получили. На дату сдачи материала в редакцию — 24 апреля 2011 года ни одной отгрузки по упомянутым счетам не состоялось. Остается одно, как в известном монологе Ефима Шефрина, подъехать к заводу на танке и, поводя стволом пулемета, спросить через амбразуру: «Где наш кабель?!». Некоторые ушлые, опытные коллеги из числа партнёров по бизнесу советовали, мол, Евгений Максимович, нужно просто съездить на завод, дать кому нужно денег и, все проблемы будут решены. Не хочется верить, что такое на «Рыбинсккабеле» возможно.



История развития нашего сотрудничества с «Рыбинсккабелем» берёт начало в 2004 году с первого заказа для ОАО «Енисейское речное пароходство» на сумму более одного миллиона рублей. С тех пор по настоящее время мы размещали на предприятии десятки серьёзных заказов; ни один из них не был выполнен в срок. До последнего времени нас выручало то, что имея от завода счет на оплату с исполнением 30—45 дней, мы выставляли нашим Заказчикам счёт со сроком исполнения 60—90 дней. С трудом, но, как правило, завод, под постоянным нашим давлением, с жуткой нервотрёпкой, вписывался в обозначенные нами временные границы. Последние случаи, описанные в предложенном вашему вниманию письме, вышли за все рамки.

Возникшая тупиковая для нас ситуация заставила предпринять попытку разобраться более детально, что это за предприятие, кто его руководители и т.д. Оказалось, что всё не так просто. Ограничен-

ПРОБЛЕМЫ КАБЕЛЬНОГО РЫНКА

ность информации и непрозрачность структуры не позволяют представить полную картину в иерархии «Рыбинсккабеля» и аффилированных с ним компаний. Не понятно, кто за что отвечает, с кого что спросить. Судя по официальному сайту предприятия, генеральным директором «Рыбинского кабельного завода» является Селиванов Олег Викторович. На наши письма он не отвечает, связаться с ним по телефону не представляется возможным. Счета на оплату за продукцию подписывает, якобы, генеральный директор ООО «Рыбинсккабель» Смирнов Николай Иванович, который тоже на наши письма не отвечает, оперативную переписку посредством электронной почты с нами ведёт человек, подписывающийся как генеральный директор ООО «ТД «Рыбинсккабель» Папок Сергей Николаевич, который, однако, на наши официальные письма тоже не отвечает. Поговорить с ним по телефону удалось лишь единожды.

Не утомляя читателей дальнейшими исследованиями, скажу, что анализ позволил уверенно выявить СЛАБОЕ ЗВЕНО на «Рыбинсккабеле». Проблема здесь носит системный характер и заключается в том, что на предприятии не работают принципы «клиент-ориентированной организации», т.е. интересы Заказчика находятся на втором плане. Эффективность сбытовой службы оценивается по сумме привлечённых средств, а эффективность производственных подразделений оценивается по количеству переработанных металлов. Видимо не случайно во всех рекламных материалах завода в первых строках стоит фраза: «...ОАО «Рыбинсккабель» входит в тройку лидеров по объёмам потребления меди по Российской Федерации...» или «...Завод занимает одно из ведущих мест по перерабатываемому объёму меди и алюминия в год...». Видимо, это и есть суперцель завода, в этом видят свою миссию руководители предприятия. Отсюда все проблемы. К примеру, на ООО «НПП «Спецкабель», ЗАО «Томсккабель», ОАО «НП «Подольсккабель», ОАО «Электрокабель «Кольчугинский завод» зарплата сбытовиков и производственников напрямую зависит от выполнения плана отгрузок Заказчикам, поэтому редчайшие случаи нарушения сроков выполнения заказов на этих предприятия носят исключительный характер и связаны с форс-мажорными обстоятельствами, как поломка технологического оборудования, срыв поставки сырья и комплектующих смежниками.

Если детализировать СЛАБЫЕ ЗВЕНЬЯ на «Рыбинсккабеле», то я выделил бы следующие, наиболее характерные:

- не соблюдаются изначально установленные договорные сроки исполнения заказов;
- возможно, отсутствуют или опаздывают необходимые сырьевые ресурсы;
- идёт постоянная внутренняя борьба за то, какой заказ более приоритетен, в какой последовательности выполнять те или иные работы;
- возможно, превышает бюджет, а увеличивать стоимость заказа не позволяют условия договора;
- вероятно, что многие работы приходится выполнять повторно, в т.ч. вследствие производственного брака или неточностей при работе с информацией.

Жалко, очень жалко славное предприятие, имеющее богатую историю, широко известное в бывшем СССР, с продукцией которого я знаком уже более сорока лет. Когда я учился в университете, на кафедре кабельной техники конструкцию кабеля мы изучали на образцах, произведённых на «Рыбинсккабеле»; проходя технологическую практику на «Владимирском электромоторном заводе», я познакомился с эмалированными проводами производства «Рыбинсккабель»; когда родители затеяли ремонт квартиры, в магазине я покупал кабель производства «Рыбинсккабель».

Тешу себя надеждой, что моя критика наконец-то дойдёт до людей, которые уполномочены принимать решения, которые признают её справедливой и найдут в себе желание и волю что-то изменить к лучшему и вернуть былую славу предприятию.

Прошу извинить читателей за, возможно, излишнюю эмоциональность, резкость, но, это тот случай, когда, не то, что «наболело», а, когда, уже просто «достало»!!! Удивляет одно, с кем бы я ни разговаривал, все «стонут» от «Рыбинсккабеля». Неужели в «Ассоциации «Электрокабель» не ведают про то?

Очень коротко коснусь обсуждаемой темы ещё по нескольким предприятиям. Скажем, ООО «Камский кабель». Это устойчиво работающее крупнейшее предприятие отрасли с годами отлаженной системой управления, производства, продаж. Торговая марка завода хорошо известна в России, странах СНГ и дальнем зарубежье. В целом, серьёзных претензий нет, но, тем не менее, с точки зрения нас, потребителей, пожалуй, СЛАБЫМИ ЗВЕНЬЯМИ являются:

- заведомо завышенные минимальные, технологически и экономически обоснованные нормы заказа на многие изделия, принимаемые в производство (от 1 до 5 км);
- неоправданно длительные, до 120 дней, сроки исполнения заказов на авиа- и некоторые другие провода;
- очень неудобное месторасположение склада для московских потребителей в городе Лобня Московской области в 20 километрах от МКАД за аэропортом Шереметьево, поскольку кольцевая автодорога и Ленинградское шоссе в любое время суток забиты потоком автотранспорта. Поездка туда-обратно занимает почти весь рабочий день.

ПРОБЛЕМЫ КАБЕЛЬНОГО РЫНКА

Пару слов о ЗАО «Кабельный завод «Кавказкабель». Хорошее региональное предприятие, выпускающее широкий спектр кабельно-проводниковой продукции. СЛАБЫЕ ЗВЕНЬЯ: зависимость от поставок сырья с ООО «Налкат», что иногда делает непредсказуемым срок исполнения заказа; устаревшие компьютерное оборудование и программное обеспечение в службах сбыта, маркетинга, бухгалтерии; исключение из логистической схемы трёх- и пятитонных контейнеров в связи с закрытием Грязнинского завода по ремонту среднетоннажных контейнеров.

Об ОАО «НП «Подольскабель» особый разговор. Дело в том, что завод для нас базовое предприятие, первым предоставившее дилерские полномочия в 2001 году. Мы обязаны заводу своим рождением, развитием, становлением.

Скажем прямо, без утайки, не кривя душою, мы, За рождение и успехи «Подольскабелю» должны! Кабель, бухты, барабаны, это то, чем мы живём, Хотя, честно, без завода мы уже не пропадём.

В советскую эпоху на заводе работало пять приёмов, в том числе, от Министерства среднего машиностроения, Министерства авиационной промышленности, Министерства обороны, Министерства оборонной промышленности и Министерства общего машиностроения. Соответственно в ассортименте выпускаемой заводом продукции присутствуют судовые, бортовые авиационные кабели и провода, изделия для АЭС. Как Вы понимаете, требования к качеству и жёсткому соблюдению сроков поставки здесь самые высокие. С этими задачами завод успешно справляется. Тем не менее, и здесь есть СЛАБЫЕ ЗВЕНЬЯ:

- сроки предоставления отгрузочных документов при контейнерных отправлениях часто превышают нормативные. Понятно, что СЛАБЫМ ЗВЕНОМ здесь является станция Силикатная, через которую осуществляются отгрузки. Но, кто-то ведь должен, в конце концов, решить эту проблему;
- на наш взгляд, ошибкой является прекращение практики проведения ежегодных совещаний с дилерами. Пусть не каждый год, но раз в два-три года это нужно делать. Тем более, что опыт и польза, несомненно, есть. В противном случае снижается эффективность обратной связи с Потребителями, Заказчиками с вытекающими отсюда последствиями;
- замерла техническая мысль на заводе; после разработки в 2004 году кабеля марки КВВ и КВВ-П для водопогружных электродвигателей ничего нового завод рынку не предложил;
- деятельность маркетинговой службы завода почти не заметна, по крайней мере, со стороны, сайт откровенно слабенький, редко обновляется, по-

нятие — «агрессивный маркетинг», похоже, не ведомо сотрудникам службы.

На ряде предприятий есть ещё одно СЛАБОЕ ЗВЕНО — оформление эксклюзивных прав на реализацию той, или иной продукции одной, отдельно взятой фирме, компании. Например, ОАО «Электрокабель «Кольчугинский завод» предоставляет эксклюзив на кабели силовые с изоляцией из сшитого полиэтилена, на кабели контрольные с индексом «FRLS» одной компании, на кабели телефонные с трубчато-бумажной изоляцией в свинцовой оболочке марки ТГ, ТБ, ТБГ — другой компании. ЗАО «Уралкабель» передало эксклюзив на реализацию проводов с асбестовой изоляцией марки ПАЛ тоже другой сторонней компании и т.д. Вероятно, есть какие-то внутренние причины и мотивы этих действий, однако нам, Потребителям, кроме повышения цен на продукцию, это ничего не даёт.

Есть ещё одна, казалось бы, пустяковая проблема, которая на практике серьёзно усложняет нашу жизнь. Многие, наверняка, сталкивались с ситуацией, когда приходит на фирму налоговая проверка и находит отгрузочные документы, не подтверждённые подлинной, с синей печатью, доверенностью на получение товара. Налоговый инспектор признаёт отгрузку не состоявшейся, что приводит к искажению бухгалтерской отчётности по исчислению налога на прибыль и НДС со всеми вытекающими последствиями. Что в этой ситуации делает руководитель? Наказывает провинившихся и издаёт строгий приказ о категорическом запрете отгрузок без предоставления оригинальной доверенности. Подчинённые, естественно, беспрекословно исполняют приказ. По закону всё правильно, но по жизни, устранив одно СЛАБОЕ ЗВЕНО, руководитель собственноручно создаёт ограничение, которое является, по сути, новым, не менее серьёзным СЛАБЫМ ЗВЕНОМ. Наверно для заводов это не актуально, но для таких компаний, как наша, осуществляющих отгрузки с сотен заводов, фирм, компаний по всей стране, это просто жизненно важно. Обычно отгрузки осуществляются без нашего личного участия посредством транспортными компаниями или на условиях самовывоза силами конечного Потребителя. Часто мы просто физически не в состоянии обеспечить доставку доверенности в нужное место в нужный срок. Вот, только один пример. Несколько лет назад на одном из объектов в Норильске произошла авария. Для проведения ремонтно-восстановительных работ срочно потребовался кабель и провод более 20 маркоразмеров. Для тех, кто слаб в географии напомним, что в Норильск не добраться ни поездом, ни машиной, поскольку туда нет ни железной, ни автомобильной дороги. Доставка грузов осуществляется только морем осенью, зимой, весной и по реке Енисей в период навигации, либо самолётом. На поиск, подборку продукции, комплек-

ПРОБЛЕМЫ КАБЕЛЬНОГО РЫНКА

тацию и доставку в Архангельский морской торговый порт к отходу теплохода нам дали всего пять дней.

Мы прибегли к услугам транспортной компании, которая в течение двух суток осуществила забор груза в Кольчугино с «ЭКЗ», в Москве с двух складов «Элком-Электро» и в Санкт-Петербурге с «Севкабеля». Поставленная задача была выполнена в точно установленные сроки. При этом мы нигде не предоставляли оригинальную доверенность, поскольку это практически осуществить было невозможно. На всех трёх предприятиях-Поставщиках продукцию отгрузили на основании нашего факсимильного письма-гарантии с последующей отправкой почтой оригинальной доверенности. По такой схеме соглашаются работать далеко не все, теряя при этом Заказчиков. Именно по этой причине мы были вынуждены свернуть работу с такими известными в Москве компаниями, как ЗАО «Форум-Электро», ЗАО «Кабельснаб» и рядом других. Подобные проблемы в свое время у нас возникали с ООО «ЛАПП Руссия», ЗАО «Атолл», ООО «Москабель-цветмет». Однако руководство этих компаний проявило гибкость, понимание и были найдены компромиссные варианты. Вывод: при принятии любого решения должны присутствовать целесообразность и здравый смысл. Большая мудрость заключена в немецкой народной пословице — «Не стоит выплескивать из ванны с грязной водой и самого ребёнка».

Может возникнуть вопрос, а есть ли предприятия, компании, у которых всё решено, нет СЛАБЫХ ЗВЕНЬЕВ? Нет, и быть не может, поскольку устранение одного слабого ЗВЕНА, автоматически обнаруживает, другое, которое в свою очередь становится СЛАБЫМ ЗВЕНОМ. И так до бесконечности. Нет пределов совершенству. Но, на одних предприятиях СЛАБЫЕ ЗВЕНЬЯ лежат в основе их «конструкции», видны невооружённым взглядом, поскольку это сразу отражается на видимых, внешних признаках наличия СЛАБОГО ЗВЕНА, носящих системный характер, как, постоянное нарушение сроков отгрузки, частые рекламации по качеству продукции и другие и, при этом ничего не делается для их устранения. На других предприятиях, где поиск СЛАБОГО ЗВЕНА и его устранение возведены в ранг политики предприятия, где существует выстроенная для этих целей система, СЛАБОЕ ЗВЕНО сразу увидеть сложно.

Так, трудно найти изъяны в сложившемся механизме холдинга ОАО «Иркутсккабель» и ОАО «Кирскабель» в совокупности с их коммерческой структурой ООО ТД «Ункомтех», имеющем широко разветвлённую торговую сеть во всей стране. Характерно то, что, генеральному директору управляющей компании «Ункомтех» Шайноге И.С. удалось решить задачу разделения производства и продаж, о которой как раз говорил в прошлом номере журнала в своем интервью Круглов С.В., «сапожник должен сапоги та-

чать, а продавец — продавать». Заводы сосредоточили свои усилия на модернизации производства, увеличении объёмов выпускаемой продукции, снижении её себестоимости. По оценке НП «Ассоциация «Электрокабель» Группа заводов УК «Ункомтех» устойчиво занимает лидирующее положение в стране по объёмам переработки алюминия, производству голых неизолированных проводов, СИП при высоком качестве продукции и соблюдении сроков поставки. Торговый дом, в свою очередь, на высоком организационном уровне занимается реализацией продукции.

Заслуживает уважения руководство ЗАО «Людиновкабель», создавшее простую, но эффективно работающую связку «производство-продажи», а именно, ЗАО «Завод Людиновкабель» — ЗАО «Атолл», представительства завода в Курске, Нижнем Новгороде, Краснодаре.

Не может не вызывать одобрения упорная, целенаправленная работа команды единомышленников ЗАО «Томсккабель», которые в короткий срок смогли создать современное высокотехнологичное предприятие с чётко организованной системой маркетинга и продаж. Не покладая рук трудится творческий коллектив ООО «НПП «Спецкабель», разрабатывая новые и новые перспективные модели кабельно-проводниковой продукции, удовлетворяющей всё более растущие потребности рынка. При этом продажи успешно осуществляются через широкую сеть региональных дилеров.

Я с «белой завистью» наблюдаю за стремительным успешным развитием ОАО «Русская кабельная компания» под руководством Круглова С.В., которая всё чаще создаёт нам конкуренцию на том или ином рынке. Большой популярностью и авторитетом среди Потребителей пользуются московские компании ООО «Элком-Электро», ЗАО «ГК «Юпитер», ЗАО «Горкабель». Без опаски в том, что нас подведут, мы обращаемся к пермским компаниям ОАО «Уральский кабельный центр», ЗАО «ПКФ «Пермспекабель». Дело в том, что в перечисленных компаниях уже давно не на словах, а на деле реализуются принципы «клиент-ориентированной компании», при том, что, конечно же, у них имеются свои СЛАБЫЕ ЗВЕНЬЯ, но, они неустанно выявляются и устраняются.

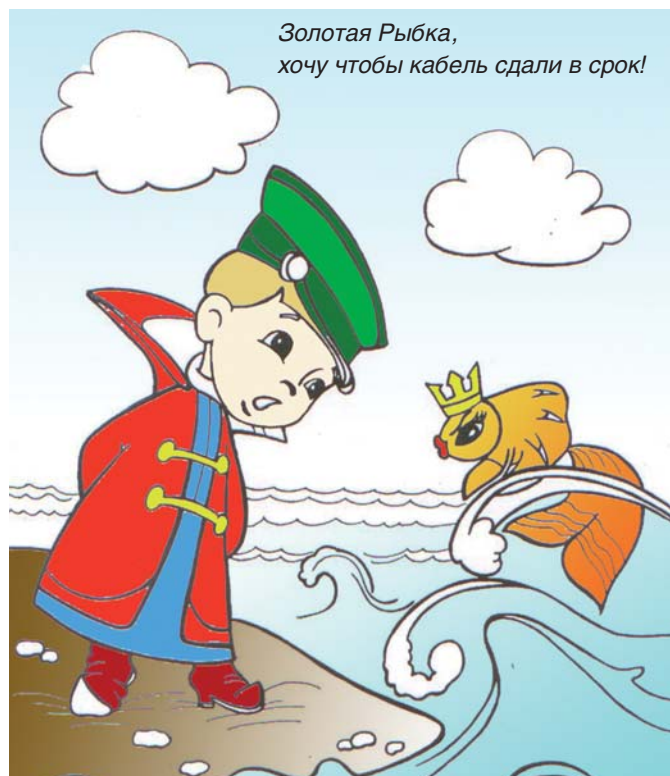
В небольшой журнальной статье трудно охватить все стороны и аспекты обсуждаемой проблемы. Поэтому желающих более детально и подробно разобраться с теорией СЛАБОГО ЗВЕНА отправлю к книге израильского ученого, писателя Элияху Голдратта — «Цель: процесс непрерывного совершенствования». В 1984 году книга стала мировым бестселлером, была издана на многих языках и миллионными тиражами разошлась по всему миру. Это отличная книга учёного-практика для менеджеров, управляющих или участвующих в процессе создания каких-либо продуктов. Автор написал бизнес-книгу в форме

ПРОБЛЕМЫ КАБЕЛЬНОГО РЫНКА

увлекательного романа, который затягивает, не отпускает, пока не разберёшься с героем во всех проблемах современного производства. Язык романа очень простой. Автор разжевывает все поданные идеи настолько просто, что полезная информация воспринимается без труда, приводит весьма прозрачные и понятные примеры. Интересно то, что автор не раскрывает каких-то тайных методик менеджеров-гуру-волшебников. Он излагает логичные последовательные мысли, которые позволяют понять всю суть работы производства и найти пути к его оптимизации.

Автор предлагает вниманию читателя, так называемую, «Теорию ограничений системы» (ТОС — Theory of Constraints) — теорию, которая исследует причинно-следственные связи между нежелательными явлениями в компаниях, чтобы найти одну единственную корневую проблему, на решение которой и нужно направить все усилия. Здесь каждый сможет найти алгоритм поиска СЛАБЫХ ЗВЕНЬЕВ на своём предприятии, в своей фирме, компании сообразно со своей спецификой.

И, последнее, что называется — «крик души», от имени всех Заказчиков и Потребителей взываю к ПОСТАЩИКАМ, к их гражданской и человеческой совести — **СОБЛЮДАЙТЕ УСТАНОВЛЕННЫЕ СРОКИ ИЗГОТОВЛЕНИЯ И ОТГРУЗКИ ПРОДУКЦИИ!** Помните, что за каждым заказом стоят конкретные люди, их проблемы, судьбы. За каждым заказом стоят конкретные предприятия, фирмы, компании, у которых есть свои планы на какие-либо работы, свои сроки, установленные руководством или природой.



*Золотая Рыбка,
хочу чтобы кабель сдали в срок!*

Мы много лет поставляем кабель и провод на объекты нефте- и газодобычи в Тюменской области, крае озёр, болот, многочисленных больших и малых рек. Очень часто в условиях бездорожья доставка грузов на объект возможна только по «зимнику». Поэтому, если мы не успеваем к отправке последнего «обоза» перед наступлением распутицы, доставка возможна только вертолётom. Иногда счёт идёт на дни, часы. **Кто будет отвечать за огромные расходы на вынужденную авиaperевозку?**

*Лабитнанги, Нижневартовск, Салехард и град Сургут,
Уренгой, Надым, Ноябрьск — адреса, где есть наш труд.*

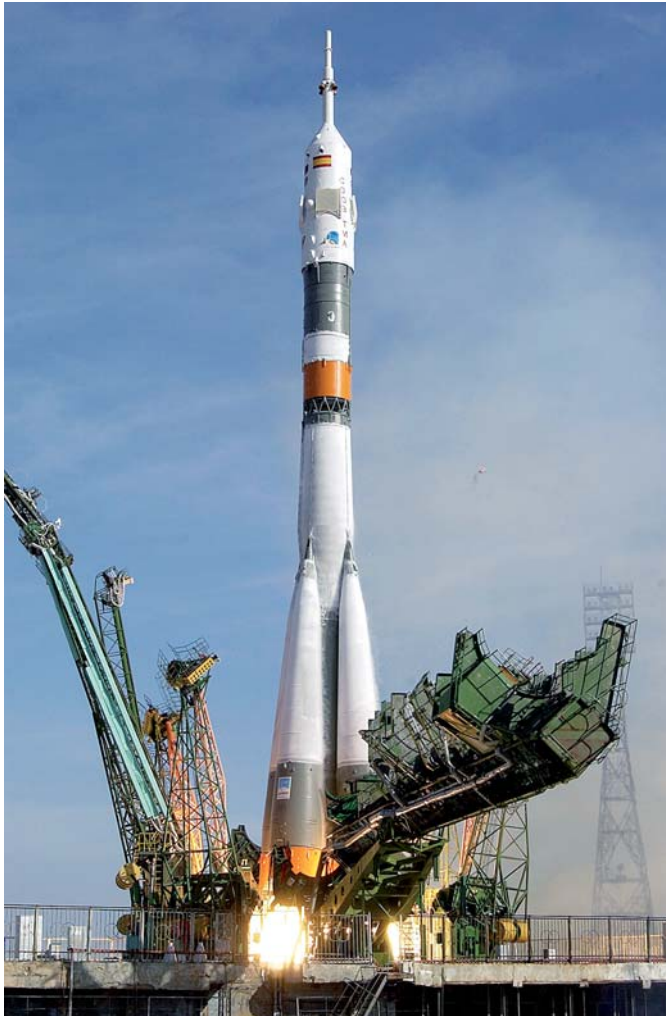
Мы много лет поставляем кабель и провод на объекты ОАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель» в заполярный Норильск, порт Дудинка на реке Енисей, куда доставка возможна в основном по морю теплоходами, следующими караваном в сопровождении ледокола. Караван судов — не пригородная электричка, которая ходит каждые 30 минут. На формирование каравана требуются недели. Опоздание груза в порт к назначенному сроку ещё более увеличивает срок поставки продукции людям, работающим на Крайнем Севере при 50-ти градусном морозе, в условиях вечной мерзлоты, в ночи, когда полтора месяца солнце не показывается над горизонтом. **Кто компенсирует им убытки, понесённые от несвоевременной поставки кабеля?**

*В шахтах Никеля-Норильска, в тундре,
там, где вечный лёд,
В блоках атомных России кабель наш дал жизни ход;*

Мы много лет поставляем кабель и провод на объекты атомной энергетики. Время от времени блоки останавливаются на профилактический ремонт, который осуществляют специализированные бригады, работающие вахтовым методом. Об ответственности, которая на них лежит, можно не говорить — всем памятно события на Чернобыльской АЭС, невозможно пока оценить ущерб от аварий на атомных станциях в Японии. График работы бригад на станциях жёстко расписан по дням. Если кабель не будет поставлен в установленный срок, снабженца накажут, хорошо, если только рублём или взысканием. Иногда это заканчивается увольнением сотрудника, как не справившегося с заданием, потерей работы, что в малых городах (Десногорск, Заречный, Удомля, Сосновый бор, Балаково и т.д.), в которых, кроме как на станции, негде работать, становится трагедией для семьи. **Кто ответит за судьбу, оставшихся без средств к существованию, людей?**

Мы много лет поставляем кабель и провод для нужд МО России на космодромы Плесецк, Байко-

ПРОБЛЕМЫ КАБЕЛЬНОГО РЫНКА



нур. Если кабель и провод поступит на объект позже установленного срока, монтаж будет осуществляться в спешке, при этом возможны брак, ошибки, нарушения технологии. Кто ответит за то, что очередной раз упала «БУЛАВА», спутники «ГЛОНАСС» не вышли на нужную орбиту? В чём виноват разжалованный в полковники генерал, или досрочно отправленный в отставку офицер за невыполнение приказа на поставку кабеля?

*Байконуру поставляли — государственный заказ,
На Плесецком космодроме тоже ведают про нас.*

В завершение считаю необходимым отметить, что всё изложенное в статье является личной точкой зрения автора, которая может не совпадать с мнением редакции. До сдачи материала в печать статья была обсуждена с коллективом нашей компании, с некоторыми нашими партнёрами по бизнесу и, в основном, нашла поддержку с их стороны. Все изложенные в статье факты подтверждаются соответствующими оригинальными документами, которые, при необходимости, могу предъявить.

ЛИТЕРАТУРА

1. Книга «Цель: процесс непрерывного совершенствования», Элияху М. Голдратт, 1984 г.
2. «Что ждет кабельную отрасль России в случае вступления страны в ВТО?», Хвостов Д. В., «Энергетика промышленности России» № 5, март 2011 г.
3. Журнал «КАБЕЛЬ-news», Спецвыпуск, 2008 г.
4. «Мы выбираем, нас выбирают...», Почуев Е.М., журнал «КАБЕЛЬ-news» № 10, октябрь 2008 года.
5. Материал Светланы Сорокиной на основе статьи The Weakest Link из журнала Strategy+Business, Executive.
6. «Бизнес-консультант», Управляющий партнёр Консалтинговой компании «Интеллектуальный сервисный центр», В. Лысенко, Украина.
7. «Слабое звено» с Марией Киселевой, Первый канал TV 25.06.2003 г.

От редакции:

Когда номер был сверстан и подготовлен к печати, в прессе появилась информация о том, что татарстанский производитель электротехнической и кабельной продукции ГК «ИНВЭНТ» намерен купить ОАО «СЕВКАБЕЛЬ-ХОЛДИНГ», о чем заявил глава Сбербанка России Герман Греф в ходе своего визита в Казань 12 мая 2011 года. Проверка сведений показала, что, действительно, на ОАО «Севкабель-Холдинг» начались, связанные с этим обстоятельством, серьезные кадровые перестановки и изменения. Естественно, возникло желание исключить из статьи материалы, касающиеся Холдинга и, в частности, Макарова Г.А., как потерявшие свою актуальность. Однако, взвесив все «за» и «против», мы решили сохранить материал статьи в первоначальном виде, поскольку смена владельцев и руководства Холдинга не приведет к автоматическому изменению ситуации. А наоборот, публикация поможет новым руководителям быстрее разобраться в ситуации и принять меры по устранению отмеченных в статье СЛАБЫХ ЗВЕНЬЕВ.





ООО "Торгово-финансовая компания "Большой Урал"

11705, Москва, Варшавское ш., 28а

тел.: (495) 933-25-34, 933-25-84, факс: (495) 933-25-97

www.cabels.ru, E-mail: info@cabels.ru

Официальный дилер кабельных заводов



ОАО "НП "Подольсккабель"



ОАО "Завод Микропровод"



ОАО "Экспокабель"



ООО "Донкабель"



ОАО "ТД "МКМ-Кабель"



ООО "НПП "Спецкабель"



КОАКСИАЛ ООО "Коаксиал"



LAPP RUSSIA

Предлагаем услуги по поставкам кабельно-проводниковой продукции на условиях:

- Цены не выше заводских, в зависимости от объема – скидки;
- Гибкая форма оплаты: от 100% предоплаты до рассрочки платежа по факту отгрузки;
- Комплектация продукции нескольких заводов;
- Отгрузка вагонами, контейнерами, автотранспортом, почтой, самовывоз;
- Информационно-консультационные услуги по маркам провода, кабеля, подбору замен, идентификация по образцам.

Имеем договоры поставки с заводами и компаниями:

ОАО "Электрокабель "Кольчугинский завод"

ОАО "Фариаль-Кабель"

ОАО "Чуваккабель"

ЗАО "ПКФ "Пермспецкабель"

ЗАО "Завод "Людиновкакабель"

ООО "ТД "Севкабель-Трейд"

ОАО "ОКБ КП" (г. Мытиши МО)

ОАО "Уфимкабель"

ЗАО "Томсккабель"

ООО "НПП "Герда" (г. Москва)

ООО "Элекон"

ЗАО "Уралкабель"

ООО "ТПД "Паритет" (г. Подольск МО)

ЗАО "Термоавтоматика" (г. Мытиши МО)

Наш персонал:

Генеральный директор — Галкин Константин Михайлович

Зам. ген. директора, руководитель кабельного проекта — Почуев Евгений Максимович

Главный бухгалтер — Потапова Наталья Александровна

Старший менеджер — Мешеряков Владимир Вячеславович

Старший менеджер — Почуев Борис Евгеньевич

Менеджер — Хмелевская Оксана Юрьевна

Менеджер — Мешерякова Галина Андреевна

Менеджер — Ежова Ольга Сергеевна

Менеджер — Захаренков Виктор Михайлович

Менеджер — Булгаков Егор Юрьевич

Менеджер — Телицына Мария Сергеевна

Ведущий инженер по логистике — Лукьянов Виктор Иванович



Ведущий разработчик и изготовитель современных кабелей для систем передачи данных

Впервые в России начато серийное производство



www.spcable.ru

ОТЗЫВ НА СТАТЬЮ Е. ПОЧУЕВА «СЛАБОЕ ЗВЕНО»



**Антипова Ирина,
генеральный директор ООО «Фирма Элмика»,
Ростов-на-Дону**

Являюсь руководителем коммерческой организации (продажа технических материалов). Основные потребители данных товаров — производственные предприятия. Основная часть материалов используется как сырьё для дальнейшего производства продукции заводов (провод — приборы, капролон — шестерня и т.д.) или как расходный материал для ремонта производственного оборудования. В любом случае заказчик всегда производственник, в любом случае мы только звено в цепи поставок.

Очень часто возвращаюсь домой с работы «с кучей проблем», я уже не помню тех времен, когда хоть что-нибудь не случалось. За десять лет работы в этой сфере я повидала многое, ко многому привыкла, какие-то варианты развития ситуаций могу предполагать, и каждый раз возникающая проблема «стара», знакома, что ли, а вот гадкие ощущения, которые ты испытываешь, ощущая ситуацию твоего заказчика, как всегда очень ярки. Порой не дают, не есть не спать. Разве можно привыкнуть к жалобам заказчиков, разве можно привыкнуть к тому, что их увольняют из-за срыва поставки, или лишают премии, объявляют выговор и т.д.? Разве можно привыкнуть к тому, что они так же, как и ты приходят домой «не в том настроении»? Разве можно привыкнуть к тому что Он (Она) придут домой и скажут детям что не видать им обещанного подарка из-за того что лишили премии?

Недавно дала задание сотрудникам написать о том, зачем они ходят на работу. Попросила написать, зачем каждый день они решают кучу проблем связанных с производственно-техническими материалами. Зачем они тратят такое количество нервов и т.д. Ответ одного из сотрудников меня удивил и мне захотелось поделиться этим ответом с поставщиками. Мне показалось, что если поставщики, заводы-изготовители узнают о счастье, которое испытывает сотрудник, если сделка совершена безупречно или о том, можно сказать горе, если сделка была «проблемной», то они станут немного внимательней относиться к отгрузкам. Реакция на эту рассылку была неоднозначной, но предсказуемой. Был и хороший сюрприз — я получила письмо от Евгения Почуева. Прочла его статью «Слабое звено» и удивилась. Наша компания занимается реализацией промышленно-технических материалов. Кабельно-проводниковая продукция — всего лишь маленькая часть поставляемой нами номенклатуры, но озвученные Евгением Почуевым проблемы совершенно одинаковы как при работе с производителями КПП, так и другими производителями (электроизоляционные материалы, РТИ, конструкционные и высокотемпературные полимеры).

Неисполнение сроков отгрузки, порой ненадлежащее качество продукции, скорость выставления счетов, проблемы с документооборотом, отсутствие информации о стадии производства ... Если

ПРОБЛЕМЫ КАБЕЛЬНОГО РЫНКА

всё настолько похоже, значит это проблема не только одной отрасли, но и всех производств в целом. Причём по цепочке возникают задержки и у потребителей этой продукции. Так, например завод-изготовитель задерживает отгрузку КПП, по цепочке мы, как коммерческая структура, как звено в цепочке поставок, срываем сроки отгрузки в адрес нашего заказчика. И как следствие последний (изготовитель приборов пожарной сигнализации) задерживает отгрузку своей продукции в адрес своего потребителя и т.д. Из-за срыва поставок приборов, в конце концов, может пострадать директор какой-нибудь школы или наши дети.

Всё взаимосвязано. И в том, что мой ребёнок не пойдёт в школу своевременно, есть и вина моей компании. Когда мой сотрудник отдела закупки говорит о том, что опять производитель нарушил оговоренные сроки отгрузки, я в первую очередь, виню сотрудников своей компании. Нужно подстраховываться и оговаривать более длительный срок поставки с нашим заказчиком, или иметь запасную поставку или лучше следить за исполнением обязательств и своевременно предпринимать какие-либо действия, а не после того как срок поставки истекает. Существует множество возможностей, но не всегда их реально использовать. И практически не реально, если на этот вид материалов обладает монополией один изготовитель. Что здесь можно сделать? Искать замены, вводить на рынок новые материалы, а если в России нет, то искать за рубежом. И что же тогда мы в итоге получим? Рынок, рыночные отношения все расставят на свои места? С таким отношением мы получим только большую долю импорта и большую зависимость от иностранных компаний, меньший рост отечественных производств. Я обеими руками «ЗА» развитие отечественных компаний, хоть уже более пяти лет часть товаров приходится ввозить из Европы.

Где этика, где ответственность наших производителей?

У нас большой опыт работы и мы не понаслышке знаем, что такое налоговая инспекция, проверяющие инстанции, чиновники, таможенные органы и как с ними работать. Раньше мне казалось, что с этими, извините, вредителями, ничего невозможно сделать. Они не давали жить, не давали работать. Мы стали жаловаться, судиться, отстаивать свою точку зрения изо дня в день, из года в год. И теперь я с полной ответственностью могу заявить, что если у руководителя есть желание, силы и ему нечего бояться (бизнес честный), то он может отстоять свою правоту. И если это будет делать каждый, то может быть, наши внуки будут жить в правовом государстве. С инстанциями можно бороться, на них можно влиять! Если мы можем влиять на такие столпы

огромной государственной машины, почему мы не можем влиять на недобросовестных поставщиков?

Метод жалоб руководству или разбирательств в судах совершенно не применим при работе с поставщиками, нарушающими свои обязательства. По крайней мере, в нашем (моём) секторе материалов. Большая часть производителей обладают монополией на производство того или иного товара или особенными преимуществами поставки, качества товара. И позиция их в основном такая — «не нравится — не бери». Они прекрасно понимают, что если не моя компания, так другая закажет эту продукцию. Если спрос есть, этот заказ производитель получит, пусть не от нашей компании, так от другой. Поэтому разбирательством в суде мы ничего не решим, мы только перестанем быть звеном в цепочке именно с этим производителем. В лучшем случае он будет «наказан на энную сумму», которая по отношению к его доходу всегда будет «копейками». А ещё мы часто слышим, что если бы заказывали на миллионы, тогда бы к нам относились внимательней, но когда мы заказываем на эти миллионы, нам говорят, что производство не справляется — слишком много заказов. Получается что причина не в нас, коммерческих структурах, а в отсутствии этики производителей. И даже не в проблемах, с которыми сталкиваются заводы-изготовители в своём процессе. Всё это можно решить, если есть реальное желание это сделать.

За каждой поставкой, за каждым товаром в конце концов стоят люди, их семьи, их благополучие и уверенность в завтрашнем дне. Процветание нашего государства зависит от каждого из нас, от тех действий, которые мы предпринимаем сегодня. Проблем всегда много и везде, и нельзя всё списывать на отрасль или какой-либо сектор экономики. Я могу говорить только о том, с чем непосредственно сталкиваюсь каждый день. Только представьте, хотя бы на минуту представьте, что производители промышленно-технических товаров отпускают продукцию в срок, надлежащего качества и т.д. Сколько людей в цепочке поставок вернутся вечером домой в хорошем настроении и весь вечер проведут со своими близкими, а не с мыслями о том, как решить очередную проблему на работе?

Может быть такие статьи, как «Слабое звено», и послужат «рыночным судом» в борьбе за благополучие и спокойствие людей.

Всё, что написано в этой статье является моим субъективным мнением, сложившимся на протяжении длительного периода работы на рынке производственно-технических товаров. В своей практике мы работаем также с производителями, которые полностью исполняют договорные обязательства. Но, к сожалению, таких единицы.