

20 лет. Полет нормальный...

«Лихие 90-е», как их теперь принято называть, были не только временем разрушения советской экономики, распада десятилетиями формировавшихся связей и закрытия лишившихся заказов производств, но и временем возникновения новых предприятий, более приспособленных к новым экономическим условиям. Сегодня наиболее эффективные из них отмечают юбилей своей деятельности. Наш корреспондент побывал в «ММП-Ирбис», отметившем в минувшем году свое 20-летие, и побеседовал с и. о. руководителя отдела маркетинга Ниной Владимировной Борзиловой о том, как живет и развивается эта компания.

— *Нина Владимировна, ваше малое многопрофильное предприятие специализируется на разработке и производстве вторичных источников электропитания. В этой нише работают и другие производители — как российские, так и зарубежные. Что обеспечило вам прочные позиции на рынке, что помогло пережить сложные периоды экономических кризисов?*

— Наверное, самое главное — это наша ориентация на требования потребителей, на обеспечение высокого качества и надежности продукции. Компания создавалась энтузиастами — пятью инженерами-разработчиками, которые впоследствии стали ее основными акционерами. С самого начала они постави-

ли цель: работать на уровне лучших мировых достижений и заключили корпоративный договор с компанией AT&Power Systems, ведущим мировым производителем источников вторичного электропитания. Американцам был интересен российский рынок, нашим инженерам — американский опыт и технологии. Мы старались перенять все передовые наработки в организации разработок, производства, маркетинга. Американские коллеги высоко оценили профессиональный уровень наших инженеров и делились с ними своими знаниями и опытом. Отношения сложились добрые, доверительные: одно время даже рассматривался вопрос о создании совместного российско-американского предприятия.

Американские специалисты приезжали к нам, наши разработчики проходили стажировку в американской компании. Конечно, в то время, да и сейчас, невозможно было скопировать в точности модель американского предприятия здесь, в России, но мы старались реализовать в «ММП-Ирбис» все лучшее, наиболее эффективное, передовое. В любой стране покупатель хочет получать только качественный, надежный источник питания по разумной цене. На это и был сделан основной упор. Только качественными и надежными источниками питания мы смогли завоевать расположение покупателей на российском рынке. Нашу продукцию используют крупные приборостроительные заводы, НИИ. Среди наших заказчиков есть и военные предприятия, а это означает, что у нас четко отлажен весь процесс разработки, оформления технических условий, испытаний, изготовления технической документации. И если наш ОТК проверил качество — этому можно доверять.

— *Надо полагать, что ваши конкуренты тоже стремятся обеспечить высокое качество. Чем еще вы привлекательны для заказчиков?*

— Один из ключевых факторов успеха предприятия на рынке — это гибкость про-





изводства, возможность реализовать любое решение по техническому заданию заказчика. Если крупная компания должна для этого очень многое перестроить, то мы можем быстро доработать под нужды заказчика серийно выпускаемое нами изделие или даже разработать что-то совершенно новое. Наше оборудование можно быстро переналадить для выпуска малых серий продукции, а ведь заказчикам часто и требуются небольшие партии источников, точно соответствующие определенным условиям.

Большое значение в последнее время имеет тот факт, что наше производство расположено в России. Многим заказчикам важно, чтобы продукция была доступна в короткие сроки, а внутри страны поставки обычно осуществляются быстрее. Кроме того, иногда заказчик (как правило, новый) хочет провести проверку нашего производства с целью убедиться в соблюдении технологий, обеспечении качества. Мы всегда доступны и открыты. Мы гордимся своим производством, хотя есть еще куда развиваться, расти.

— **Вы говорите, что готовы выпускать небольшие партии. А что для вас означает «небольшие»?**

— Небольшие партии — это значит от одной штуки. Все те модули и блоки питания, которые представлены в нашем каталоге, считаются «стандартными». Иногда клиенту нужно расширить входной диапазон или изменить выходные параметры, конструктив, длину выводов, цвет корпуса... Каких только требований нет! Мы идем навстречу заказчику. Трудно представить, что какой-либо крупный производитель источников питания в Азии будет прислушиваться к просьбам российского (не крупного) клиента. А мы готовы. И если источник, разработанный для одного заказчика, становится востребован многими другими — это удача.

Кроме модулей для монтажа в печатные платы и сетевых модулей, мы разрабатываем и производим системы бесперебойного питания. Иногда в этом случае выпуск «одной штуки» по техническому заданию (ТЗ) заказчика требует мобилизации нескольких разработчиков, конструкторов. Часто ТЗ выполняется на основе технических решений, ранее не использованных нигде. Это доставляет нам много хлопот, но мы можем себе это позволить. Это для нас элемент маркетинга. Заказчик берет один блок, ставит в макетный образец, испытывает, а уже потом думает о закупке партии.

— **Какая категория продукции приносит вам сегодня максимальный доход?**

— Продукция нового направления — источники для светодиодных светильников. Три года назад мы начали выпускать драйверы для светодиодов серии А220. Имея многолетний опыт разработки и производства источников вторичного электропитания, мы не могли остаться в стороне от этой потребности современного рынка. Многие «трудности роста» этого проекта мы уже преодолели: добились высокого качества и низкой цены этих источников, поддерживаем на складе достаточный запас самых покупаемых моделей, постоянно улучшаем технические характеристики драйверов. И конечно, следим за развитием рынка светодиодов и светодиодных светильников в России, чтобы предугадать потребности конечного потребителя.

Что касается нашей традиционной номенклатуры, то наши модули питания для монтажа на печатные платы, AC/DC-преобразователи, инверторы и системы бесперебойного питания по-прежнему пользуются спросом у наших постоянных покупателей и применяются в новых разработках. Однако в 2013 году мы отметили некоторый спад продаж наших модулей (покупатели

называют их «Ирбисами») с приемкой «1». Часть заказчиков ссылается на спад отрасли в целом, на уменьшение объемов заказов конечных потребителей. Многие переходят на использование в своих проектах источников вторичного электропитания с приемкой «5» взамен комплектующих с приемкой ОТК. Мы не хотим упустить этот рынок, поэтому создали дочернее предприятие «Ирбис-5», производящее изделия с приемкой «5». Наши источники вторичного электропитания серии ВР 24 и ВР 27 уже включены в ограниченный перечень МОП44 Министерства обороны. Но, конечно, на этапе завоевания рынка говорить о доходности этой продукции пока не приходится.

— **Как у вас обстоят дела с кадрами?**

— Штат у нас небольшой, особенно административный. На трех наших предприятиях — «ММП-Ирбис», «Инвертор» и «Ирбис-5» — работает менее 300 человек. Используем людские ресурсы не только из Москвы и Подмосковья, но и из соседних областей: цеха дочернего общества «Инвертор» построили в 2000 году в 200 км от Москвы, в Калужской области. Там у нас два производства — моторное и сборочное, оба оснащены современным оборудованием, а весь персонал набран из местных жителей.

Сотрудников стараемся беречь. Не жалеем средств на повышение квалификации и обучение, растим специалистов. С удовольствием берем на производственную практику студентов профильных вузов и колледжей. «Текучка» кадров у нас небольшая, люди работают подолгу. Было несколько случаев, когда специалисты уходили, а потом снова возвращались на предприятие.

— **Много ли у вас разработчиков?**

— Наш «мозговой центр» — около 10 человек, это наш золотой фонд. Наш генеральный директор Анатолий Владимирович Лукин — доктор технических наук, профессор, академик

АЭН РФ. Само предприятие «ММП-Ирбис» является коллективным членом Академии электротехнических наук Российской Федерации с мая 2007 года. Среди наших разработчиков есть и кандидаты технических наук, и молодые специалисты. Каждый занимается своим направлением. Иногда проводим ротацию, стараясь учитывать интересы самого специалиста, потому что лучше всего человек делает ту работу, которая ему интересна. Берем к себе выпускников вузов, которые студентами проходили у нас практику.

— **На сегодня ваша основная продукция — модули вторичного электропитания для печатных плат. Почему заказчики берут ваши модули, а не зарубежные — китайские, например, которые выпускаются в огромных количествах и стоят дешево?**

— Для покупателя важна не только цена. За 20 лет работы на российском рынке мы, что называется, заработали себе имя. Важны качество, надежность источников, а также сложившиеся отношения между предприятиями. Тут все имеет значение — надежность поставок, гарантии, возможность быстро отреагировать на потребность заказчика, гибкая дебиторская политика, старые традиции, отношения между менеджерами. Конечно, мы не одни на рынке. У нас есть конкуренты в России. Но если конкурентов на нашем рынке нет, то, вероятно, вы занимаетесь тем, что никому не нужно!

— **Вернемся к рынку. Ощущаете ли вы давление китайских производителей?**

— Конечно. И с каждым днем все сильнее. У многих в головах отложилось, что китайское — это значит некачественное. Но на самом деле китайцы — это великая нация, с самой высокой в мире производительностью труда и железной дисциплиной. Они могут делать очень хорошие вещи, и у них есть разные компании: где-то продукцию делают «на коленке», а есть уже предприятия, которые давно наработали свое качество и действительно производят продукцию на мировом уровне. Так что важно работать с хорошими поставщиками.

Конкурировать с китайцами в цене мы не можем. На передовых китайских предприятиях очень высокая производительность и очень высокая организация производства в плане экономии ресурсов: и свет, и вода, и помещение используются по максимуму. Если нужно оборудование, оно будет куплено, они к этому очень внимательно относятся. При этом зарплата у работников там невысокая: наши люди на такую зарплату не пойдут. К тому же государство им помогает на разных уровнях, предоставляет налоговые льготы для тех, кто начинает свой бизнес в области электроники...

— **Получается, что китайцы могут вас обойти?**

— Могут. Они могут делать очень качественную электронику по хорошей цене. Это наши наиболее серьезные конкуренты.

— **За счет чего вы можете у них выиграть? Только за счет гибкости выполнения заказа, готовности выпускать малые партии и делать их быстро...**

— Да, благодаря всему перечисленному и тому, что мы все-таки работаем в России. Сейчас это очень много значит, заказчикам гораздо легче взаимодействовать с нами, особенно если дело касается разработки новых изделий, выполнения гарантий, надежности каналов поставки.

— **Вы сказали, что три года назад начали осваивать новую нишу — источники для светодиодных светильников. Насколько значительным был для вас этот шаг?**

— Чтобы обеспечить развитие предприятия, нужно держать руку на пульсе рынка, осваивать новые направления. Три года назад мы решили инвестировать силы и средства в производство источников для светодиодных светильников, поскольку наш опыт дает нам право рассчитывать на успех в этой перспективной области. Пришлось значительно увеличить штат, закупить оборудование, оборудовать дополнительные производственные площади. Мы сделали очень много модификаций светодиодных драйверов: принимали все заявки, какие были, чтобы понять, какие из типонаименований будут наиболее востребованы на российском рынке. Потом выделили из этой огромной массы те модели, которые стали серийно производить.

Сейчас мы выпускаем 2500 источников в смену, и у нас еще есть производственные резервы: мы готовы увеличить объем в два раза в течение недели.

— **Сформировался ли уже этот рынок?**

— Нет, он еще только формируется. Это достаточно емкий рынок, молодой и быстрорастущий: рано или поздно на светодиодное освещение придется перейти всем. И в офисах, и в производственных цехах, и на улице. Это выгодно не только в плане экономии энергоресурсов и денег, которые потребитель платит за электроэнергию, но и в плане экономии затрат на сервис, на обслуживание. Могу сослаться на наш опыт: три года назад в нашем московском офисе и на производстве мы заменили все потолочные светильники на светодиодные (конечно, с нашими драйверами). С тех пор ни разу не меняли никаких ламп, светильников, не было нужды звать электриков со стремянками... А если все существующее уличное освещение, например, небольшого города заменить на светодиодные светильники — представляете, как можно разгрузить сервисные службы?

— **Каково это — работать на несформировавшемся рынке? Велика ли конкуренция?**

— Многие взялись за это направление, полагая, что там все очень просто: выбрать светодиоды, источник питания, корпус, рассеиватель — и вот тебе уже светильник. На самом деле должны быть проведены расчеты, технические испытания — по теплу, по свету. Должно быть учтено все: в каком

климате будет использоваться светильник, в помещении офиса или школы, в производственном цехе или на улице, к какой электрической сети будет подключаться, какую конструкцию будет иметь корпус светильника... Иногда мы наблюдаем, что в светильнике и светодиоды замечательные, и драйвер отличный, и схема правильная, и качество сборки хорошее, а светильник «неживой»: то светит недостаточно ярко, то не зажигается в нужном температурном диапазоне. Поэтому прежде чем запустить проект, мы вместе с разработчиками светильников стараемся испытать весь светильник в сборе, чтобы гарантировать его работу и дать рекомендации по монтажу на объекте.

Среди наших заказчиков есть мощные заводы, которые наладили выпуск светильников, прочно стоят на ногах и ведут новые разработки. У них постоянно растут потребности, меняются номиналы, они просят новые образцы. Есть у нас и сеть дилеров. Такие великаны рынка радиоэлектронных компонентов, как Rainbow Electronics, «Микро-ЭМ» (Москва), «КОМПЭЛ», LiteSvet, не только продвигают нашу продукцию на рынке, но и создают проекты, в состав которых входят наши источники, ведут постоянную работу с потребителями. Есть еще много небольших предприятий, выпускающих в месяц одну-две тысячи светильников. У них широкая линейка продукции, в которую входят и светодиодные светильники.

Рынок сложный — непонятно, что завтра потребует покупатель. Сами светодиоды очень быстро меняются, повышается их качество: улучшается светоотдача, увеличивается долговечность и т. п. Сравнительный анализ продаж 2012-го и 2013-го годов показал, что самый быстрый рост у нас именно по светодиодным драйверам: в 2013 году продажи этой продукции увеличились в 2,8 раза. И это неудивительно, потому что сам этот рынок очень быстро растет.

— **Сказывается ли на вашем бизнесе стагнация рынка и общее замедление развития экономики?**

— В 2012-м наш оборот составил порядка 700 млн рублей, итоги 2013 года еще не подведены. Конечно, кризисные явления вызывают у нас опасения. Но думать нужно не о кризисе, а о покупателе, о его проблемах, потребностях. Этим и будем заниматься в наступившем году — работать.

— **Что ж, ваше предприятие может послужить для других малых предприятий России вдохновляющим примером эффективной организации работы. Желаем вам успехов в наступившем году!**

— Спасибо вам за добрые слова, за интерес к нашей компании. Хочу воспользоваться случаем и поблагодарить наших покупателей за оказанное нам доверие. Это доверие обязывает нас развиваться, стремиться к новым достижениям.

Интервью провел Юрий КУРОЧКИН