

# «ММП-Ирбис»: качество европейское и американское, цена — китайская

**Московская компания «ММП-Ирбис» — один из лидеров российского рынка производства источников питания — в прошлом году продемонстрировала чрезвычайно высокие темпы роста. Мы встретились с заместителем директора компании по маркетингу Александром Герасимовым, чтобы побеседовать о достижениях и планах этой компании.**

— Как развивается «ММП-Ирбис» после 2000 года? Какие изменения произошли в компании за последние пять-шесть лет?

— После 2000 года в компании произошли довольно серьезные события. В частности, претерпела изменения номенклатура выпускаемых изделий.

В конце 90-х весомую часть выпускаемой «ММП-Ирбис» продукции составляли адаптеры и встраиваемые источники питания (ИП) для кассовых аппаратов. Еще одним ключевым направлением было производство 600-ваттных двухплатных сетевых ИП для сотовой телефонии, которые ставились на базовые станции сети «Билайн». Заказчиком этой продукции была фирма «Связь Инжиниринг», тесно сотрудничающая с компанией «Вымпелком». В сумме те и другие изделия составляли в то время порядка 60% от общего объема продукции, выпускаемой нашей компанией.

— Кризис 1998 года дал серьезный импульс для развития отечественных производителей. Ваша компания тоже демонстрировала хороший рост в конце 90-х?

— Да, с 1998 года «ММП-Ирбис» резко увеличил объемы производства как раз за счет тех изделий, о которых я говорил.

Тем не менее в 2001 году фирма «Связь Инжиниринг» начала изготавливать ИП самостоятельно, и к 2002-му мы прекратили поставки этих устройств для них. Примерно в это же время производители кассовых аппаратов открыли собственное производство адаптеров и встраиваемых ИП.

Таким образом, в течение 2001–2003 годов мы перестали производить почти две трети прежней продукции. Из-за этого компания понесла значительные убытки, однако за счет появления новой номенклатуры и улучшения технических параметров и качества традиционных изделий нам удалось не уйти в минус и даже сохранить небольшой рост производства и объемов продаж.

— Какие изделия являлись традиционными для номенклатуры «ММП-Ирбис»?

— Это были ИП в виде модулей для монтажа на печатную плату. Одновременно с повышением качества и улучшением технических параметров этих изделий мы осваивали новые направления. В частности, стойки питания и инверторы — довольно сложная в изготовлении продукция, при этом достаточно дорогая. Особенно активно стало развиваться производство инверторов.

— Есть ли у вашей компании в разработке или в производстве какие-то уникальные изделия?

— В прошлом году начат серийный выпуск электронной нагрузки LS48-2000 с нагрузочной способностью 2 кВт. Ее уникальной особенностью является процессорное управление с энергонезависимой памятью, позволяющее программировать характер и величину нагрузки во времени. Ее также можно использовать как автономное тестовое устройство для проверки аккумуляторных батарей.

Кроме того, производится уникальный ИП для твердотельных генераторов водорода, обеспечивающих стабилизированный расход и давление.

В разработке находятся источники с полностью микропроцессорным управлением.

— Вы говорили, что компания занималась повышением качества выпускаемой продукции. Как это происходило?

— На начальном этапе развития компании шел чисто количественный рост, и вопросам качества не уделялось должного внимания. Когда в 1998 году объемы производства начали расти серьезными темпами, для того чтобы не погрязнуть в вопросах ремонта и возвратов, качеству стали уделять самое серьезное внимание. На тот момент, чтобы заняться решением этой проблемы, нам даже пришлось приостановить некоторые новые разработки. В итоге, в 2005 году у нас на предприятии была введена в действие система качества ISO 9001.



— Изменялась ли в последние годы структура «ММП-Ирбис»?

— Структура предприятия претерпела очень серьезные изменения. На начальном этапе широко применялось совмещение функций подразделений. По мере того как объем работы возрастал и количественного роста существующих структурных единиц было уже недостаточно, приходилось структуру изменять. За последние шесть лет структура менялась раза четыре. Последние изменения были произведены в соответствии с требованиями ISO, были созданы новые подразделения и другие структурные единицы.

— Какие функции вы выполняете на предприятии?

— Последние два года я возглавляю отдел маркетинга. До этого я был разработчиком — главным конструктором предприятия. Многие из изделий, которые мы выпускаем, были разработаны мной или при моем участии.

— Как принимались решения по разработке тех или иных изделий? Чем диктовался выбор?

— На первых порах решения принимались чисто интуитивно. Фактически получалось, что разработчик выполнял маркетинговую работу, выбирая, что разрабатывать и пускать в производство.

Два года назад я перешел на новое направление — возглавил отдел маркетинга. Маркетинг на нашем рынке весьма специфичен, и обычными инструментами тут не воспользуешься.

Сегодня наш отдел разрабатывает ценовую политику компании. Мы подбираем перспективные проекты для отдела разработки, при этом предлагая довольно универсальные, массовые решения. Вместе с тем мы курируем реализацию заказных проектов — ищем заказчиков таких изделий.

— **Каково соотношение стандартных и заказных изделий?**

— Заказных изделий выпускается порядка 10%.

— **Кто на данный момент для «ММП-Ирбис» в большей степени конкурент? Западные производители с довольно дорогой продукцией высокого качества, китайские и восточноазиатские компании с дешевыми изделиями или же отечественные изготовители ИП? Насколько я знаю, за последние годы число последних заметно возросло.**

— Основными конкурентами сегодня для нас остаются азиатские компании — в основном это Mean Well и Chinfa — поскольку они предлагают низкие цены на свою продукцию. Мы проигрываем им по цене, хоть и незначительно.

— **Судя по всему, их цены и качество постепенно растут. Как это отражается на продажах вашей продукции?**

— Действительно, цены и качество их изделий растут. К тому же, эти компании продают свою продукцию в России через дистрибьюторов, которые закладывают в конечную стоимость приличную маржу. Хотя тут тоже есть некоторые нюансы в плане обхода таможенных барьеров. Если же начать ввозить и оформлять эти изделия легально, конкурировать с нами по цене им станет гораздо труднее.

С компаниями Aimtec, C&D Technologies, TRACO, RECOM, Power One мы успешно конкурируем. Уступая им немного — лишь по показателям расчетной надежности, мы предлагаем аналогичные изделия по более низким ценам.

Мы внимательно следим за развитием отечественных производителей. В основном мы конкурируем с ними на рынке изделий с приемкой заказчика. Основные конкуренты «ММП-Ирбис» в данном сегменте — «Александр Электрик», «Элтом» и «Электронинвест». Последние две компании (по их собственному утверждению) делают свои блоки целиком на отечественной элементной базе. Эти изделия имеют реальную военную приемку. Те изделия с приемкой, что мы производим совместно с «Сапфир КНС», до сих пор не включены в перечень разрешенных к применению из-за использования импортных компонентов. Компания «Александр Электрик», как и мы, производит свою продукцию на импортной элементной базе, хотя недавно она объявила о появлении ИП, собранных полностью на отечественной элементной базе.

— **А ваша компания не собирается производить такие изделия?**

— Очень хотелось бы. Но мы ушли от использования отечественной элементной базы в силу ее низкого качества.

— **Вы вообще не используете отечественные компоненты?**

— Да. До недавнего времени мы еще использовали самолудящиеся намоточные провода, но и от них были вынуждены отказаться из-за невысокого качества.

— **По каким каналам продается продукция «ММП-Ирбис»? С какого момента вы начали развивать дистрибьюторскую сеть?**

— Нашими первыми дистрибьюторами стали компании, которые занимались поставками компонентов для нашего производства. Сегодня заключены дистрибьюторские соглашения с московскими компаниями «Компэл», «Чип Индустрия», «Золотой Шар», «Эл-Техно-К», петербургскими «Элим», «Макро Групп» и «ПетроИнТрейд», а также с фирмами «МикроЭМ» из Ростова-на-Дону и «Радиоэлектроника» из Екатеринбурга.

— **Кого из ваших дистрибьюторов вы могли бы особо отметить?**

— Самые активные продажи ведет компания «Элим». Она демонстрирует ежегодный уверенный рост, поэтому мы плотно сотрудничаем. Два года подряд эта компания становится лучшим дистрибьютором. Ежегодно в Санкт-Петербурге мы выступаем с ними на объединенном стенде на различных выставках, не так давно проводили совместный семинар для потребителей.

— **У вас есть дистрибьюторы в ближнем зарубежье?**

— На Украине у нас два дистрибьютора — фирмы «СЭА Электроникс» и «Торговый Дом Эталон». Эти компании тоже достаточно активно сотрудничают с нами. Открыть и содержать на Украине филиал для нас было бы гораздо сложнее. В Белоруссии у нас пока ничего не получается. Недавно, правда, нашли там дистрибьютора, но о результатах пока говорить рано.

— **Вы планируете расширение дистрибьюторской сети?**

— Хотелось бы продвигаться в направлении Сибири. Мы дважды участвовали в выставках в Новосибирске, пытались там найти партнеров, но лишь сталкивались с дилерами все тех же московских компаний. Все наши московские дистрибьюторы представлены в этом регионе, но нам бы хотелось найти полноценного локального дистрибьютора.

— **Каково соотношение прямых продаж и продаж через дистрибьюторов?**

— Прямые продажи остаются доминирующими. Дистрибьюторы обеспечили 4% в прошлом году от общего объема продаж, причем на «Элим» приходится почти половина от этого количества.

— **С какими экономическими показателями «ММП-Ирбис» вступил в 2007 год?**

— Мы довольны результатами своей работы в прошлом году. Рост объемов продаж в денежном выражении составил порядка 50%, в количественном — порядка 25%. Анализ структуры проданных изделий объясняет это соотношение тем, что значительную долю в росте имеют довольно дорогие продукты — инверторы, блоки питания для горелки и новые модули питания для монтажа на печатную плату мощностью от 60 до 150 Вт. В 2005 году упомянутые изделия только вышли в серию, а в 2006-м они уже довольно ши-

роко продавались. Кроме того, 12-процентный рост демонстрирует наше совместное с «Сапфир КНС» производство ИП с военной приемкой. Я объясняю это ростом объемов государственных заказов.

— **Нужно думать, этот рост продолжится?**

— Скорее всего, так и будет.

По сравнению с изделиями компаний «Элтом», «Электронинвест» и «Александр Электрик» наши модули по цене более привлекательны.

При этом наша традиционная номенклатура — модули для монтажа на печатную плату — сохранили рост порядка 15%. Это можно объяснить повышением качества этих изделий с вводом системы ISO 9000, что подтверждается как отзывами заказчиков, так и нашими статистическими данными.

Очень важным фактором наших успехов стала коррекция ценовой политики, которая была проведена в конце 2005 года. Сегодня разница в цене с более дешевыми азиатскими изделиями такова, что позволяет безболезненно сделать выбор в пользу нашей продукции с учетом более высокого качества и сжатых сроков поставки. Мы проанализировали структуру цены изделия у конкурентов и разработали новый прайс-лист, который способствовал увеличению продаж. Также в прайс-лист были внесены коррективы, позволяющие нашим дистрибьюторам работать на более привлекательных условиях, что еще повысило продажи нашей продукции.

Еще одно нововведение — кредитование крупных постоянных заказчиков. Мы можем отпускать продукцию таким предприятиям при предоплате 30%.

Очень важным вопросом для большинства заказчиков являются сроки поставки продукции. Как правило, изделия нужны сегодня, сейчас, срочно, и нет возможности ждать. Проанализировав продажи, мы сформировали неснижаемый остаток на складе по наиболее популярным позициям.

— **Какой рост был до этого года?**

— Около 10%.

— **Насколько выросли обороты вашей компании с конца 90-х?**

— И в количественном и в денежном выражении объем продаж с 2001 года вырос более чем в два раза.

— **Как вы оцениваете позиции «ММП-Ирбис»? Компания по-прежнему является лидером рынка производства ИП в России?**

— Смотря по каким критериям оценивать. Если чисто по финансовым показателям, то мы проигрываем таким компаниям, как «Связь Инжиниринг» или Юрьев-Польский завод «Промсвязь», которые производят такие дорогие изделия, как стойки питания. Стоимость одного изделия здесь составляет 200–300 тысяч рублей. Достаточно поставлять 200 стоек в месяц — и объемы продаж будут превышать наши. Но такой широкий спектр устройств, как у «ММП-Ирбис», не имеет ни одно российское предприятие.

По объемам производства мы выходим на уровень ведущих производителей источников питания в мире. При этом мы способны производить как одноваттные модули для монтажа на печатную плату, так и стойки питания для телекоммуникационных компаний на сотни киловатт.

— **Как вы планируете развиваться дальше? Повышать качество и снижать цены? Директор «ММП-Ирбис» Анатолий Лукин на конференции «Развитие российской электроники» провозгласил сегодняшнюю идею вашей компании: «Качество европейское и американское, цена — китайская».**

— Удерживать цены на низком уровне становится все сложнее по причине инфляционных процессов. Повышается стоимость арендной платы, энергоносителей. Доля накладных расходов растет, и этот процесс будет продолжаться, поэтому стоимость изделий будет расти, но при этом мы будем стараться сохранить их конкурентоспособность по отношению к изделиям из Китая и Юго-Восточной Азии. И уж тем более по отношению к продукции европейских компаний. Процесс же повышения качества нашей продукции продолжится.

— **За счет чего вы будете сдерживать рост цен на продукцию «ММП-Ирбис»?**

— В первую очередь за счет повышения производительности труда.

— **И за счет автоматизации производства?**

— Безусловно. Доля комплектующих элементов в цене изделия составляет порядка 50%. Стоимость работы и накладных по 25%. Сокращение трудоемкости — единственный резерв, способный скомпенсировать повышение цен.

— **Как происходит процесс автоматизации предприятия сегодня?**

— С конца 90-х годов у нас используется автоматическое сборочное оборудование. Кроме того, за последнее время мы значительно увеличили объем оборудования за счет автоматизированных тестовых установок собственного производства. Это существенно сокращает время производства изделия и значительно повышает качество выпускаемой продукции. Очень удобно тестировать изделия, в которых используются процессоры. Благодаря этому сейчас прорабатывается идея более широкого перехода на процессорную технику.

— **Каково соотношение ручного и машинного труда на вашем предприятии?**

— Около 20–30% операций автоматизировано, остальное пока делается вручную.

Мы вполне можем поставить полностью автоматизированную линию, но сейчас нам нечем ее загрузить. Нет больших объемов. Сделать можно, но как все это потом продать? Мы производим широкую номенклатуру изделий, многие из которых делаются небольшими тиражами. Согласитесь, партию из 10–12 штук нецелесообразно выпускать с помощью автомата. Дольше настраивать и комплектовать работа, чем собрать вручную.

— **А если предположить, что рынок сбыта вашей продукции продолжит активный рост, вы сможете решить своими силами, без привлечения сторонних инвесторов, вопросы дальнейшей автоматизации, возникающие по мере развития компании?**

Конечно.

— **Где вы находите молодых специалистов для вашего предприятия? Существуют ли в «ММП-Ирбис» кадровые проблемы?**

— Что касается основных рабочих рук, то уже через два-три дня видно, подходит нам тот или иной новый специалист или нет. С инженерами, конечно, сложнее, но у нас хорошие связи с соответствующими кафедрами в МАИ и МЭИ, и специалистов мы подбираем себе заранее. Наши инженеры в основном, — выпускники этих вузов.

Серьезная проблема существует с регулировщиками радиоаппаратуры. На данный момент этот специалист фактически должен иметь уровень радиоинженера, позволяющий ему самостоятельно, без помощи разработчика найти те или иные ошибки в монтаже. Требования к регулировщикам радиоаппаратуры сегодня очень высоки.

— **Насколько за последние годы вырос коллектив «ММП-Ирбис»?**

— С 2000 года число сотрудников в московском офисе выросло раза в три и составляет порядка сотни человек. В нашем филиале в Калужской области трудится еще 102 человека.

— **Как вы осуществляете сервисное обслуживание заказчиков?**

— Развитой сервисной службы у нас нет. Обычно мы без лишних разбирательств и экспертиз заменяем вышедшие из строя изделия. В прошлом году процент возврата составил 0,35%.

Когда мы делали ИП для кассовых аппаратов, замены приходилось делать чаще. Это было массовое изделие, и отказы происходили не столько из-за работы электроники, сколько из-за нарушения правил эксплуатации: то положат на кассовый аппарат непотушенную сигарету, то таракан туда залезет и закоротит цепи. Был случай, когда уронили аппарат в бочку с селедкой! Мы создавали обменные фонды в сервисных организациях по обслуживанию кассовых аппаратов и зачастую ремонт просто не занимались.

— **Когда у «ММП-Ирбис» появился филиал?**

— Это произошло в 2000 году. В городе Бабынино (районный центр Калужской области) размещался телевизионный завод, который раньше собирал черно-белые телевизоры «Юность» и на тот момент пребывал в состоянии разрухи. При этом сохранялась территория, производственные площади, какое-то оборудование и персонал. Сначала мы попытались создать совместное производственное предприятие с этим заводом.

Однако с руководством завода не удалось наладить конструктивное сотрудничество, и мы приняли решение открыть в Бабынино

свой собственный филиал. Сначала мы запустили там точечное производство по изготовлению дросселей и трансформаторов.

— **Производство было открыто на другой площадке, не на заводе?**

— Да. Мы арендовали помещение на другой территории, выкупили на телевизионном заводе моточные станки, добавили другое необходимое оборудование и организовали моточное производство для собственных нужд.

Со временем производство расширилось, и мы стали изготавливать моточные изделия на заказ для таких компаний, как «Болид» и «Элтом». Позже в связи с увеличением расходов московского офиса мы приняли решение вынести большую часть производства в филиал. Для этого мы купили двухэтажное здание и организовали там сборочное производство, которое называется сегодня ООО «Инвертор» и включает в себя два подразделения — намоточное и сборочное производства. До 80% всей выпускаемой нами продукции в настоящее время производится в филиале. В Москве же изготавливаются изделия достаточно сложные, высокотехнологичные, которые требуют достаточно высокой квалификации при выполнении регулировочных операций.

— **Насколько я знаю, в Москве сменился собственник зданий, где вы арендуете помещения. Арендная плата будет теперь активно расти. Что вы будете делать дальше?**

— Будем сокращать и еще больше подразделений переводить в филиал. В Москве останется торговый офис, сервисная служба, отдел разработки и некоторые другие.

Помимо филиала в Калужской области у нас есть партнеры в Туле — это предприятие «Ирбис-Т», совладельцем которого выступает «ММП-Ирбис». Мы поставляем им готовые платы. А компания изготавливает корпусы и осуществляет финальные сборочные операции. Еще это предприятие изготавливает источники питания, в разработке которых мы участвовали, а также ИП собственной разработки.

— **Какие задачи ставятся перед отделом маркетинга в этом году?**

— Обеспечить рост продаж не менее 20%.

— **За счет чего? Как вы привлекаете новых клиентов?**

— В прошлом году к нам ежемесячно приходило порядка пятнадцати-двадцати новых компаний. Новые заказчики появляются в основном благодаря Интернету. Также хорошо срабатывают участие в выставках и публикации в специализированных изданиях. В прошлом году мы попробовали провести устаревшую акцию — обзвон и предложение своей продукции через Call-центр по сформированной нами базе предприятий, которые по каким-то причинам не покупают нашу продукцию. Данный инструмент оказался наименее эффективным.

*Желаю вам успехов в наступившем году и реализации всех планов. Надеюсь, что сотрудничество между «ММП-Ирбис» и нашим издательством будет активно развиваться.* ■

**Интервью провёл Павел АСТАШКЕВИЧ**