



АНТИКРИЗИСНОЕ МЫШЛЕНИЕ HERMLE

Ответом Hermle на сокращение инвестиций промышленных компаний в оборудование, вызванное всемирным кризисом, стало появление 5-координатного станка эконо-класса серии В-300. Скоро будет представлена еще одна серия. Выстоять и двигаться вперед компании помогает антикризисное мышление владельцев и их бережный подход к своим сотрудникам.

Герхард Литтин, Хайнц Бишоф, «Машиненфабрик Бертольд Хермле АГ», Германия

В ассортиментной линейке Hermle появилась новинка, которую мы впервые представили на российской выставке в 2008 году. Это 5-координатные фрезерные станки серии В-300 (рис 1). По точности они не уступают другим подобным моделям серии С, но несколько проще и дешевле своих предшественников.

Ориентирована эта модель на предприятия, для которых существующая линейка Hermle слишком дорога. Цена станков серии В-300 несколько снижена, но при этом они сохранили функциональность станков серии С-30 и С-40 в их базовой комплектации как с точки зрения точности (0,008 мм по трем осям на всю длину обработки), так и по качеству обработки. В модели В-300 реализован проверенный временем принцип компактной конструкции с модифицированной порталной рамой и поворотным круглым столом, опирающимся на обе боковые стенки станины.

Столь существенного снижения цены удалось добиться за счет выпуска станков крупными сериями. Первоначально родилась идея выпустить 200 одинаковых станков. При их изготовлении удалось бы сэкономить на серийности. Другими словами, основная экономия заключается в более универсальном подходе к производству станка: у В-300 ограничена возможность создания индивидуальных конфигураций. При заказе станков других серий клиент может оснастить их множеством необходимых только ему узлов. В-300 поставляется только в базовом варианте. Это можно заметить, даже просматривая каталог: если опциям и дополнительным узлам станка С-30 посвящено четыре страницы, то опциям В-300 — всего две.

К слову, в следующем году мы будем представлять новую серию и комплектацию станков. По итогам 2008 года фирма Hermle выпустила около 900 станков, и до мая 2009 года мы полностью обеспечены заказами. Сейчас количество заказов стало немного меньшим, можно прогнозировать, что в 2009 году мы выпустим около 650 станков. Но у экономи-

ческого спада есть и хорошая сторона, которая заключается в том, что у инженеров появляется больше времени для создания новых конструкций и их глубокого анализа. До сих пор при очень высоких объемах продаж много сил уходило на проработку индивидуальных решений для наших заказчиков.

Наша реакция на кризис отличается от действий других производителей, для которых традиционный способ уменьшения издержек — сокращение персонала. Дело в том, что практически каждый станок Hermle производится по индивидуальному заказу, поэтому основной производственный актив фирмы — это наши сотрудники. Даже с прагматической точки зрения, для стабильной работы предприятия нам выгоднее всем вместе пройти этот кризис, чем затем снова набирать и учить людей.

Правильность этой концепции уже подтверждена на практике. Во время кризиса

2002–2003 гг. наши конкуренты сокращали персонал, но затем им было сложнее выйти из кризиса. А мы сумели быстро восстановить производство на прежнем уровне, поскольку люди остались в компании.

В нашей фирме очень гибкая организация производства. Мы моделируем бизнес-процессы и прогнозируем, какой объем времени и ресурсов можно выделить на то или иное направление. Эта модель позволяет эффективно переориентировать людей, занятых в каждом проекте, и не сокращать их число.

Удерживать людей и платить им зарплату во время спада производства нам помогает резервный фонд. Причем состоит он из собственных средств фирмы, мы не брали кредиты у банков. Те деньги, которыми мы располагаем, позволяют выстоять во время кризиса. Такой подход мы называем «дисциплина компании». В хорошие времена мы аккумулируем средства, чтобы создать

Рис. 1. Экономичный станок Hermle серии В-300 внешне похож на свои аналоги (например станок С-30) и сохранил функциональность предшествующих моделей





резерв и выжить в плохие. Мы понимали, что если наступит кризис, то предприятиям придется работать в очень жестких финансовых условиях, и если в это время банки откажутся предоставить кредит, то будет еще хуже. Не бывает постоянного роста, жизненный цикл состоит из взлетов и падений. Но существует два типа владельцев компаний — одни живут «для компании», другие «от компании». Руководители фирмы Hermle живут для компании.

Правильно реагировать на экономическую ситуацию Hermle помогает большой производственный опыт и специализация. Фирма основана очень давно, скоро мы будем праздновать свой 70-летний юбилей. Исторически в том регионе Германии, где расположена наша компания, находится большое количество заводов с механообрабатывающими цехами. Когда-то у этих заводов существовала большая проблема: они не могли самостоятельно осуществлять полный производственный цикл. Иногда на предприятии не могли даже профрезеровать шлиц, поскольку на нем были установлены только токарные станки. Фирма Hermle начала поставлять этим заводам фрезерные станки. Правда, на заре своего развития фирма выпускала очень простые ручные фрезерные машинки, но со временем оборудование для фрезерования стало основным направлением для Hermle. Например, еще 12 лет назад мы выпускали токарные станки, но затем продали это производство как непрофильное. Важным этапом было начало выпуска станков с ЧПУ. Сейчас у нас развиваются два основных направления — многокоординатные фрезерные станки с ЧПУ и оснастка.

Очередным этапом развития компании была масштабная модернизация производства в 2007–2008 гг. Было установлено несколько станков Hermle, но, конечно же, оборудование приобреталось и у сторонних производителей, поскольку мы не выпускаем станки всех тех размеров и того типа, которые нам

требовались. Новое оборудование позволило Hermle нарастить выпуск станков, в том числе и серии В-300.

Вне зависимости от стратегических инвестиционных планов станочный парк Hermle обновляется достаточно часто. Целесообразность замены того или иного станка зависит от его размера и требуемых инвестиций. Тяжелые станки работают по 10 лет, а небольшие, которые эксплуатируются круглые сутки, приходится обновлять раз в 3–5 лет. Такая продолжительность цикла эксплуатации гарантирует точность и качество обработки.

Наш станочный парк позволяет самостоятельно производить 68 % комплектующих. Все изделия проходят 100 % контроль качества. К нашим поставщикам мы тоже предъявляем очень жесткие требования. Все узлы и детали, которые поступают от сторонних производителей, мы контролируем, а требования у нас не ниже, чем у авиастроителей. Для каждого компонента мы требуем сертификат соответствия.

С учетом того, что Hermle обычно выпускает станки индивидуальной комплектации, срок их производства зависит от нашей загрузки и конфигурации станка. Если заказывается достаточно стандартное оборудование и есть свободные мощности, то станок поставляется довольно быстро, обычно через 2–3 месяца. Но если необходимо выпустить сложный станок с множеством опций, то срок может быть более длительным, иногда — до года. Такое оборудование часто комплектуется множеством узлов, которые мы не выпускаем, их приходится заказывать.

Вне зависимости от сроков поставки фирма Hermle использует стандартную схему подписания контракта с клиентом. Предоплата составляет 25–30 %, во время производства станка клиент перечисляет еще 60 %, а последние 10 % выплачиваются уже после поставки.

Наши клиенты никогда не остаются наедине со своими проблемами. Когда мы выходили на российский рынок, для нас

первоочередной задачей была организация сервисного обслуживания. В Москве у нас расположен склад, там же находятся четыре сервисных сотрудника и двое технологов. Мы ведь поставляем не только станки, но и технологии «под ключ». Также работает конструктор, который готовит чертежи с требуемыми доработками.

На складе можно найти все наиболее важные узлы станков. При поставке дополнительных комплектующих мы гарантируем, что в течение двух суток они будут находиться на границе с Россией. Далее все зависит от длительности таможенного оформления груза, но обычно это недолгий процесс. В ближайшее время обслуживание станков Hermle станет еще более оперативным — мы планируем организовать в Москве ремонт шпинделей.

Каждый специалист, который работает в сервисной службе, должен пройти обучение в Германии и каждый год проходить переквалификацию. Конечно, можно было бы нанять любого человека с техническим образованием и назвать его сервисным инженером. Но оборудование, которым ему придется пользоваться, — это сложные оптические и механические приборы: 4 инструмента стоимостью 35 тыс. евро каждый. Это комплексная система, которая позволяет измерять точность перемещения подвижных частей станка. Самая крупная установка, которая используется в сервисном обслуживании, весит 2,5 тонны — мы тоже привезли ее в Москву из Германии.

Hermle может диагностировать работу станков своих клиентов в режиме on-line. Этот сервис отлажен и действует по всему миру. Специальное устройство трестирует работу станков и передает информацию по Интернет. Правда, возможность реализации Интернет-сервиса зависит не только от нас, но и от возможности клиента обеспечить надежную работу канала передачи информации. Сотрудники Интернет-сервиса все время на связи и говорят на 9 языках, в том числе на русском. ☎