

HITACHI
Inspire the Next



**Рафаэль Валиуллин (raf1205@mail.ru),
консультант по управлению
индустриальными проектами**

Японские инновации в России. Уроки проекта Хитачи (2007-2015).

1. Завод «Хитачи Констракшн Машинери» в Твери

- лидерство через экспансию на рынки продаж;
- локализация для снижения издержек и рисков;
- преодоление недоверия к «made by Hitachi» в РФ.

2. Движущая триада японского качества:

- НИОКР – основа долгосрочного лидерства;
- передовое оборудование, его модернизация
- эффективная организация производства.

3. Технологии развития человеческого капитала:

- применимость японских методов (кайдзэн, гембасюги, just in time);
- эффективность японского менеджмента;
- акселерация местного персонала.

4. Ограничения, препятствующие развитию:

- статус отечественного производителя для иностранного инвестора;
- дефицит аутсорсинга комплектующих;
- развитие внутри волатильной экономики.

ЗАВОД ХИТАЧИ. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ В УСЛОВИЯХ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ



- Японские компании привлекает растущий рынок Европейской части России, где за последние 10 лет начали работу заводы крупнейших производителей: автомобилей – Toyota и Nissan, экскаваторов - Komatsu и Hitachi, шин - Yokohama и Bridgestone.
- Запуск экскаваторного завода Hitachi в Твери (2010-2015) – пример локализации высокотехнологичного производства в условиях низких темпов роста экономики и цен на сырьё. Причины экспансии Хитачи в Россию типичны и для других японских компаний:
 - расширение сбыта на растущих рынках в целях устойчивого роста компании: за последние 15 лет продажи Hitachi Construction Machinery Co., Ltd. (далее - Хитачи) выросли почти в 2 раза, за пределами Японии продается 75-80% продукции;
 - диверсификация риска спада и/или низких темпов роста на родном рынке: экономика Японии стагнировала с 1990 по 2012 гг., в 2013-2015 гг. – рост около 2%;
 - диверсификация рисков спада на зарубежных рынках продаж: несмотря на колебания региональных рынков и валют, общий объём продаж Хитачи растёт;
 - расширение доли местного рынка благодаря лучшему знанию о нём и кастомизации продукта под пожелания клиентов: Хитачи – лидер российского рынка с долей 35%
 - снижение себестоимости за счёт локализации поставщиков и стоимости рабочей силы.

ЯПОНСКОЕ КАЧЕСТВО: НИОКР, МОДЕРНИЗАЦИЯ ОБОРУДОВАНИЯ, ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

- До кризиса 2008-2009 гг. ежегодный объем затрат японских компаний на НИОКР составлял \$130 млрд. Отношение расходов на НИОКР к объему продаж (степень наукоёмкости) в среднем по обрабатывающей промышленности – 3%, в электромашиностроении – 5%, в автомобилестроении – 4,5%, в точном машиностроении – более 7,5%.
- Общий объем инвестиций в оборудование промышленных компаний в Японии в начале 2010-х гг. составлял \$160-170 млрд., из которых 45% - доля машиностроения. Из этой суммы на расширение производственных мощностей шло менее 30%, а основные средства направлялись на цели модернизации, рационализации и поддержания оптимального состояния оборудования.
- Оборудование, установленное на японских предприятиях, почти на 100% отечественного производства. Например, являясь мировым лидером в производстве промышленных роботов, Япония занимает ведущие позиции и в их использовании. Это помогает сотрудничеству разработчиков и эксплуатантов оборудования, в частности, в процессе его наладки и последующего обслуживания.



Сварочный робот



Многофункциональный обрабатывающий центр.

РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА.

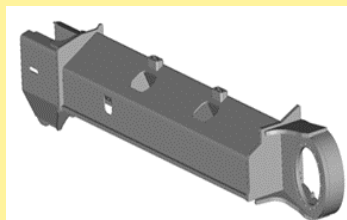
- Ведущим методом совершенствования организации производства является кайдзэн – улучшения, основанные не на радикальных изменениях путём затратных НИОКР, а благодаря небольшим изменениям, предлагаемых самими работниками. Поэтому эти изменения легко реализуемы. Часто кайдзэн – тонкая настройка новых технологий.



- Высокий статус рядовых работников и их вовлечённость в производственный процесс – важный ресурс эффективности компании. Для японского менеджмента выплата бонусов рядовым работникам является более важным, чем выплата дивидендов акционерам. Ярким примером является также принцип гембасюги, когда при возникновении производственных проблем не рабочие вызываются в кабинеты управленцев, а именно последние идут к рабочим в цеха, демонстрируя уважение к ним и их мнению.
- Развитый аутсорсинг. На японских заводах Хитачи изготавливается менее 20% комплектующих, все остальное размещается у поставщиков с доставкой заказчику just in time («точно вовремя»). Это позволяет не только сэкономить на объеме склада, но что более значимо, ежегодно снижать себестоимость, оптимизируя издержки за счет специализации производства и персонала на изготовлении определенных компонентов.

Локализация производства. ОГРАНИЧЕНИЯ

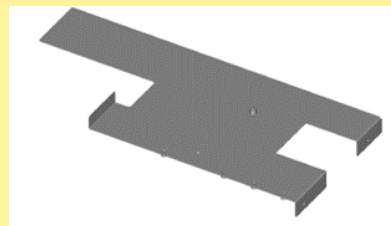
- Локализация производства и сокращение импорта компонентов является необходимым условием для успеха инвестиционного проекта. Это также дает шанс местным компаниям встроиться в цепочку поставщиков и не только заработать прибыль, но и повысить эффективность других своих внутренних структур, проведя их бенчмаркинг с сегментом, который смог выиграть глобальную конкуренцию и стать поставщиком завода инвестора.



Боковые рамы



Ковши



Детали из металла

- Стимулируемое сейчас импортозамещение должно пониматься, прежде всего, как поддержка эффективных производителей, в том числе пришедших в Россию иностранных брендов - с возникновением вокруг таких предприятий цепочек местных поставщиков. По мере повышения культуры производства, локальные поставщики должны наращивать компетенции и добавленную стоимость, а в итоге – успешно конкурировать с иностранцами не только на российском рынке, но и на экспортных направлениях.
- Несмотря на значительные инвестиции в запуск завода, Хитачи, как и остальные заводы ведущих зарубежных брендов по производству строительной техники, построенных в России за последние годы - (Caterpillar (США), Komatsu (Япония), Volvo (Швеция), не являются российскими производителями, так как для получения этого статуса необходим уровень локализации в 50%. Это экономически невыгодно при нынешних объемах рынка экскаваторов в России (2000 шт. в 2016).

ЯПОНСКИЕ ИННОВАЦИИ В РОССИИ. РЕЗЮМЕ

- Японские предприятия в России – сами по себе уже часть инновационной системы. Бизнесу нужно встраиваться в их цепочки поставок, а государству – поддерживать как своих.
- Углубление их локализации – должно стать частью политики импортозамещения, специальный инвестиционный контракт (СПИК) – один из таких способов.
- Расходы на НИОКР и модернизацию оборудования – основа качества и долгосрочного бизнеса.
- Высокий статус рабочих и средних менеджеров – условие их мотивации к сотрудничеству с топ-менеджментом и собственником.
- Специализация на эффективной линейке продуктов, остальное – через аутсорсинг. Несколько поставщиков на один вид комплектующих, поддержка эффективных и лояльных поставщиков через преференции (льготные кредиты, авансы, обучение).