





Бизнес-система «Алкоа»

Что необходимо сделать для того, чтобы инвестиции в российские предприятия работали эффективно? Об этом нам рассказал Хельмут Визер, исполнительный вице-президент «Алкоа Инк.», президент Глобальной группы прокатного производства.

Вестник McKinsey: *Как было принято решение о выходе компании на российский рынок, что стало ключевым фактором? Как бизнес «Алкоа» развивался в России?*

Хельмут Визер: На протяжении долгой истории, которая насчитывает более 120 лет, «Алкоа» всегда интересовалась новыми возможностями и новыми рынками. Когда Россия «открылась» и алюминиевая промышленность страны начала интегрироваться в международную систему, «Алкоа», естественно, захотела стать частью этого процесса.

* Интервью состоялось в сентябре 2009 г.



Хельмут Визер

- Родился 11 октября 1953 г. в городе Штайр (Австрия)

Образование:

- Университет Граца с магистерским дипломом по машиностроению и экономике

Профессиональный опыт:

- С 2005 г. по настоящее время — исполнительный вице-президент «Алкоа», президент группы «Алкоа» — Глобальная группа прокатного производства, Нью-Йорк
- В 2004 г. после избрания президентом Организации сталепрокатчиков Северной Америки и Европы был назначен вице-президентом корпорации
- В 2000—2001 гг. — вице-президент, ответственный за операционную деятельность группы производства плоского проката «Алкоа» в Европе (Женевское отделение)
- 1990—2000 гг. — Austria Metal Group (AMAG), занимал руководящие посты в сталепрокатных компаниях; самыми высокими были должности исполнительного члена правления и главного операционного директора, которые занимал с 1997 г. В должности главного операционного директора отвечал за долю AMAG в алюминиевом заводе Alouette (Канада), а также за участие компании в алюминиевом заводе HAW (Гамбург, Германия). Был ответственным за управление металлургическим бизнесом и прессовым прокатным производством AMAG
- Ранее занимал руководящие должности в австрийском и венесуэльском филиалах компании Voest Alpine, включая президентский пост в Voest Alpine Venezuela

Некоторые факты:

- Консультирует членов совета управляющих Международного университета штата Вашингтон на Капитолийском холме. Является бывшим председателем подразделения прокатного производства Европейской алюминиевой ассоциации, а ранее читал лекции по методикам бережливого производства и непрерывного совершенствования в Германии и Австрии, а также в Kaizen Institute (Япония), главной компании — консультанте по вопросам бережливого производства
- Принимал участие в летней Олимпиаде 1980 г. в Москве, в которой выступал в австрийской команде атлетов (современное пятиборье)

В 1993 году мы открыли в Москве представительство, которое было призвано помочь корпоративному центру оценить ситуацию и новые возможности этого стратегического рынка.

Два пилотных проекта, которые мы запустили в России в 1996 г., — это небольшое предприятие по изготовлению алюминиевых окон и дверей в Москве и фабрика по изготовлению пластиковых крышек в Московской области. Первое предприятие было закрыто спустя несколько лет, а фабрика по производству крышек успешно развилась в ключевого поставщика этой продукции российским производителям бутилированных напитков. Это предприятие было продано в прошлом году в рамках глобальной программы реструктуризации бизнеса.

Но «Алкоа» всегда стремилась развивать большие проекты, так что мы постоянно рассматривали различные возможности приобретений в первичном или перерабатывающем секторах алюминиевой промышленности. Не будет преувеличением сказать, что мы побывали на всех алюминиевых предприятиях в России.

В 2005 г. мы провели успешные переговоры с компанией «Русал» о покупке двух алюминиевых заводов в Самаре и Белой Калитве (Ростовская обл.). Основным стимулом для выхода на российский рынок для нас были огромные возможности роста алюминиевой отрасли и продуктов из алюминия.

Например, в 2005—2008 гг., когда мы только приобрели самарский и белокалитвинский заводы, почти половина листового проката



для производства алюминиевой банки импортировалась из-за рубежа. Мы знали, что после определенной модернизации мы могли удовлетворить потребность в этой продукции большей части российских потребителей силами нашего самарского предприятия. В первый год работы в России мы удвоили свою долю в этом сегменте рынка.

Похожие возможности были очевидны и в других секторах. Так, Россия как раз тогда объявила о планах активного развития аэрокосмической отрасли, а алюминий, как известно, — один из основных металлов, используемых в строительстве воздушных судов. Сегодня «Алкоа» входит в международный консорциум по созданию нового регионального самолета Superjet 100, и последний Московский международный авиакосмический салон снова показал, что этот самолет имеет большой потенциал не только на российском рынке, но и с точки зрения экспорта.

Помимо этого, если вы посмотрите на уровень потребления алюминия на душу населения в России в целом, это всего около 5—6 кг в год. В Европе эта цифра составляет 20 кг на человека, а в Северной Америке — почти 40. Очевидно, что и в России производство и потребление алюминия будут расти.

Вестник McKinsey: *Что было для вас неожиданностью в России, а что шло согласно плану?*

Хельмут Визер: Скажем, некоторые бюрократические препоны оказались больше, чем мы ожидали. Мы также предполагали, что рост потребления алюминия будет несколько более динамичным. Текущая экономическая ситуация — самая большая неожиданность, с которой мы все столкнулись, и не только в России.

Российские специалисты, работающие в «Алкоа Россия», более чем оправдали наши ожидания, как с профессиональной точки зрения, так и в смысле своего отношения к нововведениям. У нас работает масса высококвалифицированных и преданных своему делу людей. И мы это очень ценим.

Вестник McKinsey: *Что такое бизнес-система «Алкоа»?*

Хельмут Визер: Бизнес-система «Алкоа», или ABS (Alcoa Business System), представляет собой набор взаимосвязанных принципов

и инструментов, которые используются для управления бизнесом «Алкоа» по всему миру. Три основных принципа ABS — это:

- Изготовление для использования
- Устранение ненужных действий
- Основной движущей силой системы являются люди

Изготовление для использования — принцип, основанный на том, что произведенная нами продукция может быть сразу использована клиентом, а не отправлена на склад.

Устранение ненужных действий — этот принцип отражает наше стремление к выявлению и решению проблем тогда и там, где они возникают, к постоянному улучшению показателей себестоимости, качества и скорости нашего производства и бизнес-процессов.

Принцип Основной движущей силой системы являются люди заключается в стремлении создать такую обстановку, которая позволила бы привлечь всех участников производственного процесса к выявлению и решению возникающих проблем.

Бизнес-система «Алкоа» уже помогла компании добиться значительной экономии, и мы уверены в том, что у нас есть большие перспективы как по дальнейшему сокращению затрат, так и по совершенствованию бизнес-системы компании в целом.

В России внедрение ABS идет достаточно успешно. В 2008 г. мы открыли российский Центр совершенства ABS в Самаре, который проводит тренинги и обучающие программы для сотрудников «Алкоа Россия».

Вестник McKinsey: *Расскажите об истории Самарского металлургического завода до прихода «Алкоа» и начала программы модернизации. В чем состояли ваши первоочередные задачи и что было сделано для их достижения?*

Хельмут Визер: История Самарского металлургического завода — это во многом история советской металлургической промышленности и, безусловно, история развития российской алюминиевой отрасли. Официальным днем рождения завода считается 1 июля 1960 г., однако строительство началось еще в 1951 г., а установка оборудования и поэтапный запуск его в эксплуатацию — в 1955 г.

Решение о строительстве крупнейшего в Европе металлургического завода по производству алюминиевого проката было принято в 1950 г. Перспективы использования алюминия и его сплавов



во всех отраслях народного хозяйства в послевоенные годы требовали значительного увеличения мощностей страны по производству алюминиевого проката. Предприятие создавало основу для развития наиболее наукоемких отраслей страны: авиа- и автомобилестроения, судостроения, атомной энергетики. На протяжении многих лет Самарский металлургический завод был флагманом советской металлургии. Объемы его производства, как и численность сотрудников, во много раз превосходили те, что мы имеем сейчас.

Когда мы приобрели предприятие, возраст большей части оборудования завода превышал 50 лет. Это было, безусловно, оборудование с историей, можно даже сказать, богатым производственным наследием, как, например, крупнейший в мире вертикальный кузнечный гидравлический пресс усилием 75 тыс. т, построенный и установленный на заводе более 50 лет назад и до сих пор уникальный в алюминиевой промышленности.

О КОМПАНИИ: Компания «Алкоа» является ведущим мировым производителем первичного алюминия, алюминиевых изделий и глинозема и ведет активную деятельность во многих областях промышленности.

«Алкоа» обслуживает рынки аэрокосмической продукции, упаковки, строительства и строительных конструкций, коммерческих перевозок, а также рынки товаров промышленного назначения, предлагая своим заказчикам единое решение, объединяющее проектирование, технологические разработки, производство и другие возможности подразделений «Алкоа».

Помимо алюминиевой продукции и компонентов, в числе которых прокатная, прессовая и кузнечная продукция, «Алкоа» также производит и продает такие потребительские товары, как колесные диски под маркой «Алкоа®», крепежные системы, прецизионное (высокоточное) литье и строительные системы.

В компании работает около 63 тыс. сотрудников в 31 стране мира. На Всемирном экономическом форуме в Давосе «Алкоа» была названа одной из наиболее устойчиво развивающихся компаний мира. Компания семь лет подряд входит в индекс устойчивости Dow Jones.

В России «Алкоа» работает с 1993 г. В 2005 г. компания приобрела два крупнейших предприятия по производству алюминиевых полуфабрикатов в России: Самарский металлургический завод и Белокалитвинское металлургическое производственное объединение (с июля 2007 г. — «Алкоа Металлург Рус»). С 2005 г. «Алкоа» инвестировала в их модернизацию около 750 млн долл.

Штамповки и другая продукция, изготовленная на этом и подобном уникальном оборудовании, использовались при создании всех серий космических аппаратов типа «Восток», «Союз», транспортной системы «Энергия» с орбитальным кораблем типа «Прогресс», а также орбитальных космических станций типа «Салют», «Мир» и др.

Но СМЗ всегда обслуживал несколько отраслей промышленности. Например, еще с 70-х годов прошлого века Самарский

металлургический завод производил пищевую консервную ленту. А в 2004 г. за разработку и внедрение технологии прокатки высокотекстурированной алюминиевой ленты и организацию производства

Основным стимулом для выхода на российский рынок для нас были огромные возможности роста

банок под напитки ряд сотрудников СМЗ получили Государственную премию Российской Федерации в области науки и техники.

Так что в 2005 г. мы приобрели завод с великой историей, сильными традициями и уникальным оборудованием. В то же время мы сразу обнаружили, что на протяжении многих лет на предприятии не проводилось необходимой модернизации и денег в поддержание существующих мощностей вкладывалось крайне мало. Нам предстояла огромная работа. Надо было привести российские мощности в соответствие с международными стандартами производства и качества, серьезно улучшить ситуацию с охраной окружающей среды и здоровья сотрудников, безопасностью на производстве. Необходимо было развивать технологии, обучать сотрудников и повышать их конкурентоспособность. Другими словами, необходимо было превратить самарский завод в безопасное, современное и технологически продвинутое предприятие и полноправного члена большой семьи «Алкоа». С 2005 по 2008 г. «Алкоа» инвестировала более 350 млн долл. в обновление всей технологической цепочки завода.

Среди крупнейших проектов в рамках программы модернизации «Алкоа СМЗ» — полное обновление крупнейшего в мире вертикального гидравлического пресса усилием 75 тыс. т, модернизация пятиклетьевого стана горячей прокатки, плавильных агрегатов и печей старения, растяжного оборудования в прессовом производстве и многое другое.





В дополнение к этому мы ввели в строй массу совершенно нового оборудования, включая два плавильно-литейных агрегата, линию продольной резки баночной ленты, линию резки плоских слитков, толкательную печь для нагрева и гомогенизации слитков, горизонтальную закалочную печь. Наше последнее достижение — запуск уникальной линии лакирования для производства алюминиевой ленты с покрытием, которую мы торжественно открыли 24 июня 2009 г.

Эти инвестпроекты позволили предприятию снизить издержки производства, повысить качество и конкурентоспособность выпускаемой продукции, создать безопасные и комфортные условия труда для работников завода.

Вестник McKinsey: *Чем ваш опыт в России отличен от опыта в других странах?*

Хельмут Визер: Россия — очень большая страна. И заводы, которые мы купили, тоже весьма крупные предприятия. По многим показателям самарский завод — крупнейший завод «Алкоа» не только в Европе, но и в мире. Оборудование обоих заводов тоже отличается размерами. Все это, конечно, усложняло нашу задачу в России: масштаб обязывал. Но мы быстро обнаружили, что у нас работают умные, талантливые, честные и трудолюбивые люди. Это компенсировало многие сложности. Еще одним отличием российских заводов является то, что существуют они достаточно давно (Самарский завод — 50 лет, завод в Белой Калитве — 55). Оборудование на заводах было рабочее, но старое, в плохом состоянии и остро нуждалось в инвестициях, в его ремонт долгое время практически ничего не вкладывали. Иногда я, когда был на заводе, с трудом мог разглядеть оборудование за отходами производства. Пришлось много поработать, чтобы изменить это.

Возраст большей части оборудования Самарского металлургического завода превышал 50 лет

Как и любой другой иностранной компании, нам подчас было сложно смириться с тем количеством бумаг, которое требовалось предоставлять в различные органы, и общей забюрократизированностью системы. Не мы первые это заметили, и мы видим, что российское правительство работает над этой проблемой. Конечно, во время интеграции выявились и культурные различия — культура безопасности производства мало распространена в России. Иногда

возникали трудности из-за языковых различий. Но в целом я уверен, что команда, работающая в России, проделала огромную работу и обернула все эти различия нам во благо.

Вестник McKinsey: *Как был организован процесс? Есть ли что-то такое, что бы вы сделали иначе, будь у вас возможность начать все сначала? Какие нужны были ресурсы?*

Хельмут Визер: В «Алкоа» есть множество полезных инструментов, которые могут эффективно применяться на наших предприятиях по всему миру. Уже более 120 лет мы учимся работать в разных местах с разной культурой и условиями. Среди таких инструментов — бизнес-система «Алкоа», о которой я уже говорил, — комплексная система для рационального и безопасного ведения бизнеса.

Мы разместили свои управленческие команды, включая иностранных специалистов, в Самаре и Белой Калитве, чтобы они могли контролировать все процессы на ежедневной основе и производить, как говорится, «тонкую наладку» сразу, если нужно. К слову, сейчас наша менеджерская команда в России почти на 100% состоит из российских специалистов, и мы очень гордимся тем, что за короткий период времени нам удалось передать нашим

местным коллегам те знания и навыки, которыми могла поделиться «Алкоа». Наши сотрудники, безусловно, всегда были нашим главным активом в России, как в самом начале нашей работы здесь, так и сейчас.

С 2005 по 2008 г. «Алкоа» инвестировала более 350 млн долл. в обновление всей технологической цепочки завода

Естественно, были и ошибки, на пути всегда встречаются преграды. Но это нормально, мы учились и продолжаем учиться на своих ошибках и идем дальше.

Вестник McKinsey: *Какой эффект оказал экономический кризис на конкуренцию в вашем секторе и на его развитие?*

Хельмут Визер: Конечно, кризис сказался на отрасли достаточно серьезно. Цена алюминия на Лондонской бирже металлов упала с уровня более 3000 долл. за тонну до чуть более 1100 долл. всего за несколько месяцев. Цена середины 2009 г. — более 1900 долл. за тонну — не в полной мере отражала улучшения в потреблении алюминия и оживление экономики. Мы видим некоторые



позитивные тенденции к оздоровлению экономики в таких странах, как Китай, Индия, некоторых странах Европы, но с учетом того, что запасы LME сейчас составляют около 4,62 млн т, а в дополнение к этому огромное количество металла законсервировано на складах в портах и на заводах, несколько преждевременно говорить о том, что алюминиевая промышленность на пути к стабильному росту.



Нестабильные экономические условия оказывают очень сильное давление на всех игроков отрасли. Программы реструктуризации, нацеленные на сохранение денег и сокращение затрат при увеличении производительности, реализовываются практически на всех предприятиях алюминиевой индустрии. И от того, насколько успешно они будут воплощены в жизнь, однозначно будет зависеть расстановка сил на этом рынке в будущем.

В начале этого года «Алкоа» объявила о ряде мер, реализация которых позволит снизить негативное влияние экономического кризиса на деятельность компании. Эти меры направлены на снижение затрат, увеличение ликвидности и усиление позиций компании в условиях текущего экономического спада.

Среди этих мер:

- Снижение производства первичного алюминия на 750 тыс. т в год, или на 18%.
- Сокращение численности штатного персонала на 13,5 тыс. человек (13% от общей численности), а также числа работающих на условиях подряда на 1700 человек.
- Мораторий на повышение зарплат и прием новых сотрудников.
- Продажа четырех непрофильных бизнес-подразделений, производящих конечную продукцию.
- Сокращение уровня капитальных затрат в 2009 г. на 50%.
- Поиск и использование новых источников сырья.

Мы активно и достаточно успешно выполняем эту программу, ежедневно борясь за свои конкурентные позиции на рынке. Одна из наиболее сложных мер, к которой нам пришлось прибегнуть, —

это, конечно, оптимизация численности сотрудников. Всегда нелегко расставаться с людьми, но для сохранения бизнеса и обеспечения его стабильной работы в будущем это было необходимо. Одним из принципов «Алкоа» является ответственность перед сообществами, в которых мы работаем. Поэтому мы с самого начала предприняли целый комплекс мер по смягчению воздействия кризиса

на наших сотрудников.

В частности, в Самаре и Белой Калитве были открыты центры по переобучению и помощи в новом трудоустройстве.

На настоящий момент 640 человек воспользовались услугами по новому

Бизнес-система «Алкоа» — это комплексная система для рационального и безопасного ведения бизнеса

трудоустройству, 567 человек прошли различные программы по переподготовке. Более 190 человек уже нашли новую работу. Конечно, кризис — это испытание, но мы делаем все возможное для того, чтобы сохранить на предприятиях лучшие кадры, а тем, с кем мы вынуждены расстаться, помочь найти новую работу. Кризис не изменил нашего отношения к вопросу социальной корпоративной ответственности, компания по-прежнему активный участник жизни сообщества.

Вестник McKinsey: *Как вам видится следующая стадия развития «Алкоа» в России? Что еще необходимо сделать, чтобы достичь желаемого уровня?*

Хельмут Визер: Следующая ступень развития наших российских предприятий — это завершение инвестиционной программы в 2009 г. Мы сейчас почти на 95% реализовали свои инвестиции в России. Общая сумма вложенных средств с учетом стоимости приобретения — около 750 млн долл. Кроме того, мы серьезно трудимся над тем, чтобы эти инвестиции работали эффективно. Вложив такие средства в Россию, естественно, мы очень заинтересованы в развитии российского рынка и в том, чтобы производимая «Алкоа» в России продукция с высокой добавленной стоимостью замещала импортные материалы.

Кроме того, мы начинаем сотрудничество с различными российскими компаниями для расширения области применения алюминия. Например, есть проект по созданию нового железнодорожного грузового вагона, который включал бы детали, изготовленные из алюминия, был более энергоэффективным и больше соответствовал экологическим стандартам. Помимо этого, мы ценим прогресс России в области нанотехнологий и инноваций.



Благодаря своим замечательным характеристикам — легкости, износостойкости, прочности, электропроводимости, возможности переработки — алюминий заменяет сталь, пластик и другие материалы для изготовления огромного количества разнообразных продуктов — от автобусов до бутылок и банок под напитки. И мы намерены воспользоваться этими преимуществами, продолжая развивать рынок алюминия и продуктов из него в России. *В*