

Часть большой экономики

- Если обратить взор за ближайшие границы, как строятся сейчас отношения завода с бывшими странами СНГ? Решаются ли какие-либо вопросы на уровне правительств?

- К сожалению, здесь есть пока только инициатива АВТОВАЗа. Правительственную поддержку мы должны, во-первых, правильно, квалифицированно попросить. Сегодня у нас есть контакт с правительством Украины, обговорены базовые принципы взаимодействия. Теперь эти принципы мы постараемся проработать с нашим правительством. Если наши позиции совпадут, необходимо будет довести эти переговоры до подписания документа между правительствами наших стран либо между АВТОВАЗом и правительством Украины.

Нам бы хотелось, чтобы отношения между странами СНГ на уровне предпринимателей были проще. Прежде всего это касается таможенного законодательства. Необходимо создание единого экономического пространства.

Ранее на Украине до распада Союза продавалось до 60-80 тысяч наших автомобилей в год. Они и сейчас востребованы, но не по тем ценам, по которым оказываются там. Торговля должна стать цивилизованной на основе мировых стандартов. Например, в свое время в Борисове нами создано огромное производство - дублиер завода им. Тарасова. Но если сегодня ЗиТ срывает поставки, невозможно привезти стартеры и из Борисова, поскольку они окажутся для нас в три раза дороже, чем самарские. Мы их не берем, и завод там стоит. Подобная ситуация и с другими производствами во многих странах.

Россия доказала, что может выжить самостоятельно. Выйдя из СЭВ, мы создали свои производства. Но если смотреть с позиций экономики, то создание дублирующих производств не очень выгодно.

- Не возникает ли в таком случае стремления к самодостаточности во всем?

- АВТОВАЗ - это единое целое с заводами-поставщиками. И мы по-другому наши позиции не рассматриваем. Нет интересов АВТОВАЗа - есть интересы группы предприятий.

Завод должен приобрести структуру, характерную для современных автосборочных предприятий, где, как правило, сосредоточено производство только лицевых штампованных деталей, сварка и окраска кузова, сборка и испытания автомобиля. Таково построение всех автомобильных заводов. Производство же агре-



На вопросы редакции «СВ»
отвечает первый вице-президент,
первый заместитель генерального
директора АО «АВТОВАЗ»
Николай Васильевич ЛЯЧЕНКОВ.

гатов, компонентов, как правило, вынесено на самостоятельные предприятия. Мы ставим перед собой такую же перспективную задачу и выносим за пределы основной площадки производство большого количества узлов, агрегатов, деталей на предприятия Тольятти, Сызрани, Самарской области. Стараемся при этом передавать производство на предприятия Самарской области, сохраняя рабочие места здесь, в нашем регионе. Постепенно на заводе останутся только производство кузова и моторов, являющееся на сегодня наиболее современным. Все остальное будет постепенно выведено за пределы завода.

- Означает ли это создание все большего количества новых предприятий по производству комплектующих?

- Основной упор мы делаем на предприятия, которые традиционно занимаются производством компонентов.

С другой стороны, рынок есть рынок, и сегодня появляется много интересных предложений со стороны небольших предприятий и фирм, которые на конкурсной основе предлагают поставки или освоение того или иного изделия. Мы никого из них не отвергаем, а предлагаем на конкурсной основе быть поставщиком АВТОВАЗа. Появляются более мелкие поставщики. Крупные предприятия, такие, как завод им. Тарасова, сегодня уже не создаются. Создаются предприятия узкоспециализированные, с небольшой номенклатурой изделий, но на основе современных технологий. Мы считаем, что это наиболее правильное направление. Но при этом надо иметь в виду, что у мелкого предприятия есть один большой недостаток. Если куплена технология и создано производство, это не означает, что оно сможет развиваться. Для этого сегодня нужна огромная научная база. Без

научной базы можно осво

шевые. Такую ситуацию надо создавать и в России, но не путем изобретения велосипеда.

- С освоением новых моделей удается ли обеспечивать их качество?

- Качество сейчас в основном определяется качеством комплектующих. Наибольшее количество дефектов сегодня идет по электрооборудованию, электронике. В основном все это - новые компоненты, которые быстро не осваиваются. Требуется время для освоения технологий, конструкций. По каждому изделию имеются программы работ с поставщи-



ками. Каждый из двух-трех сегодняшних поставщиков хочет стать основным. Основной поставщик получает минимум 60% нашего заказа. Непременным условием для того, чтобы стать основным поставщиком, является аттестация предприятия на ИСО 9000. Поэтому качество на деталях и узлах АВТОВАЗа значительно возросло. Работа по аттестации на ИСО 9000 подтянула всех абсолютно. Люди более тщательно стали выполнять свою работу. Второй немаловажный фактор - все стали больше дорожить своим рабочим местом. Раньше можно было слышать одни и те же объяснения выпуска некачественной продукции. Сегодня наша позиция такова: не можешь делать качественно - останови работу и пригласи мастера. Люди стали понимать, что потерять рабочее место очень просто. В целом же уровень качества оценивается нами по затратам на гарантийное обслуживание. Каждую неделю рассматриваются экономические показатели, и мы видим, что происходит сокращение наших затрат за счет роста качества.

- Как развивается сегодня торговая сеть АВТОВАЗа?

- Мы пришли к выводу, что торговля, сбыт автомобилей у нас совершенно не соответствуют рыночным условиям. Наша сбытовая функция в то время, когда мы были государственным предприятием, сводилась к отгрузке автомобилей по разнарядке, которую давал Госплан. С этой же структурой пришли к рынку и обнаружили, что наши предприятия не готовы заниматься продажей: у них нет оборотного капитала, есть долги и нет системы продаж как таковой. Любая пустота на рынке заполняется. Началось возникновение и становление коммерческих структур. Но в определенный момент времени эти фирмы начали

диктовать условия заводу. А это совершенно не нормально. Тогда мы занялись разработкой собственной системы продаж, основу которой составляют сегодня управления региональных поставок. Структура эта независима от бывших специавтоцентров, но создана на их базе. В начальный период была отработана система их функционирования, организована связь с региональными банками, привлечены финансовые возможности регионов.

На следующем этапе управления стали привлекать дилеров на местах, создавая собственную товаропроводящую сеть. После того как она была создана, появилась возможность планировать продажи по регионам, определять спрос и возможность продаж в каждом районе России и в зависимости от этого планировать поставки. Наличие такой системы позволяет перейти к позаказному производству автомобилей по заявкам дилеров, учитывая модели, цвета, сроки поставки.

Очередной шаг - это управление ценами, вначале оптовыми, затем розничными, что также является элементом программы по формированию цивилизованной системы продаж автомобилей.

Построение системы идет в рамках реформирования, которое коснулось абсолютно всех сфер деятельности предприятия. Но особое внимание сосредоточено на трех направлениях: торговле, финансовом обеспечении, развитии, которые находятся под особым вниманием.

- Какие задачи предстоит решить в ближайшее время?

- В первую очередь - дальнейшее расширение сети. В любом населенном пункте человек должен иметь возможность купить любой наш автомобиль. Так же происходит развитие форм торговли. Традиционный подход, когда клиент принес деньги и получил автомобиль, не является уже цивилизованным способом продажи. В мире давно практикуются кредитные, лизинговые отношения с покупателями, продажа машин в обмен на старые.

Мы изучили эти формы работы и начинаем их внедрять. К сожалению, не всё здесь зависит от нас. Очень слабо развита система страхования. Отпустить товар в рассрочку сегодня - это огромный риск. Чтобы развивать новые виды торговли, нужно иметь более надежные банковскую и страховую системы. Ждать, что