

## ЛУЧШИЙ АРГУМЕНТ — ДЕЛО!

(интервью с Федором Юрьевичем Дудкиным, директором по развитию ООО «ФПГ «Техногруп»)

— Федор Юрьевич, давайте я начну с утверждения, а не с вопроса. Вот рынок арматуры для ЖКХ. Такое впечатление, что там почему-то никому не нужно качество — только цена.

— Наверное, лучше говорить об отсутствии четкой экономической составляющей в работе предприятий ЖКХ. Возможно, здесь играет роль то обстоятельство, что сами предприятия ЖКХ, как правило, не покупают арматуру непосредственно у производителей, не имеют с ними контактов. Насколько я понимаю, специфика предприятий жилищно-коммунального хозяйства не позволяет им иметь специалистов широкого профиля, которые бы разбирались во всей арматуре, знали бы рынок. К тому же у ЖКХ обычно нет собственных оборотных средств для того, чтобы они могли продуманно, заранее купить арматуру и положить на склад. Им проще забрать всё в одном месте — у одного посредника, который за счет своих ресурсов комплектуется не только нашей арматурой, но и арматурой других производителей, и всевозможными сопутствующими товарами. Этот посредник, четко чувствуя конъюнктуру, может полностью скомплектовать заявку подразделения ЖКХ. Но ему-то как раз важнее цена. А предприятиям ЖКХ, как правило, нужно срочно решать какие-то свои оперативные вопросы, — и они берут то, что он предлагает.

— Может, это потому что деньги бюджетные, а не частные?

— Ну, деньги-то там не только бюджетные. Сегодня ЖКХ у нас, по сути дела, финансируется жителями, и во многих регионах серьезный процент платежей за ЖКХ составляет оплата домохозяйств. Другое дело, что экономика ЖКХ неэффективна, там очень большие непродуктивные затраты. И зачастую полученные деньги не доходят до покупок и до комплектования, а «съедаются» внутри всей этой системы.

— А если бы жители сами закупами арматуру?

— Я думаю, что если бы жители сами закупами арматуру — они в большей степени смотрели бы на качество... Хотя, с другой стороны, покупая арматуру на рынках, люди и на цену тоже глядят. Редко от кого услышишь, что он, мол, хотел бы купить «дорогую и некачественную». Так что и здесь, будем так говорить, вопрос цены играет существенную роль. К тому же часто бывает: внешний вид красивый, а качество отвратительное, а простые люди — они же сразу этого не различат.

— Но вот задвижки — те на уличных рынках не продают, их покупатель должен, по идее, всё это понимать.

— Я могу говорить только о латунной арматуре малых диаметров, которую мы производим. Рынок задвижек — это не наш рынок, поэтому мы за ним и не смотрим.

— На малых диаметрах... тут-то динамика понятна. Латунь ведь продолжает вытеснять чугун, не правда ли? Лет 10

назад чугун был дешевле, его много было, а сейчас из магазинов и даже с рынков вовсе пропали чугунные клапаны.

— Да, латунь вытесняет чугунные клапаны. Здесь, на мой взгляд, фундаментально играет роль то, что цветная металлургия всегда была более эффективна, чем черная. Может быть, в общеэкономическом плане, по норме прибыли они сопоставимы. Но в цветной металлургии литейке было проще выжить в переходное время. А в черной металлургии литейные мощности по России, считай, просто все умерли. Мы в 2004 году проехали по центральному региону: смотрели литейные предприятия, литейные цеха машиностроительных предприятий. И увидели полную разруху именно в стальном, чугунном литье.

— Это со стороны производства. Но и со стороны спроса всё же рынок меняется.

— Конечно, и это объективный процесс! Нельзя обмануть диалектику развития общества, в том числе и российского. Мы движемся туда, куда движется весь цивилизованный мир. И структура потребления нашего ЖКХ и домохозяйств через какое-то время — может, лет через 15-20 — будет соответствующей. Сегодня на уровне государства принимаются решения отказываться в строительстве от металлических труб и переходить на пластиковые, металлопластиковые. Идет развитие и технологий, и потребительских предпочтений. И мы пытаемся улавливать это развитие, соответствовать ему.

Да, в России есть своя специфика, и мы это чувствуем. На Западе, допустим, объем потребления клапанов — это буквально 1-2%, остальное — шаровые краны. А у нас где-то 50 на 50. Мы всё ждем, что это соотношение начнет меняться — а оно не меняется. Вот в прошлом году думали: «наверное, уж с этого-то года точно!» — и даже увеличили производство шаровых кранов, уменьшили вентилей. Оказалось — нет, это не совсем правильно, рынок не двинулся.

— Странно... Ведь клапаны идут в основном на ремонты, в старые сети. В новом строительстве люди предпочитают краны. Да и при капитальных ремонтах...

— Да, безусловно, при новом строительстве чаще ставят шаровые краны. Но когда подвергаются реконструкции большой площади офисы и предприятия, — как правило, руководитель отдела снабжения мыслит стереотипами. То есть, если у него «забито» где-то там в проектно-сметной документации, что вот на этом месте именно этот вентиль должен стоять — он его снова и поставит. Потому что если что-то случится, то поднимут всю документацию и спросят: кто решил покупать кран, а не вентиль? Сами понимаете, ответственность... люди стараются от нее уходить.

— А вы собираетесь осваивать латунную арматуру другого типа, за рамками коммунальной? Например, аналоги «Данфосса»? Или вот «Термобрест» делает электромагнитные клапаны из латуни...

— Дело вот в чём. Конечно, мы будем развиваться и в этом направлении. Но пока мы идем немного другим путем. Поскольку мы отстали в технологии,— а сегодня в России фактически нет современных технологий по производству сантехнической запорной арматуры — мы сейчас занимаемся проектом открытия у нас на площадке БАЗа производства арматуры методом горячей объемной штамповки. Это — первый шаг. А уж затем — то оборудование, которое мы намерены купить, позволит нам производить очень широкую номенклатурную линейку. И тогда мы будем конкретно изучать потребности рынка, опрашивать наших дилеров и решать, куда мы пойдем дальше.

— **Ваши дилеры могут и не знать, кому и как продавать электромагнитные клапаны. Это же совсем другой рынок, там должна быть совершенно другая система продаж.**

— Да, мы думаем о создании в рамках холдинга некоей комплексной структуры, которая бы занималась не только узким сегментом шаровых кранов и клапанов, но смотрела бы на этот рынок шире. Тем более что сейчас, с изменениями структуры затрат ЖКХ, с ростом стоимости энергоносителей, с ростом платы за отопление и за воду, — сейчас вопрос экономии тепла, той же воды — он становится для домохозяйств актуальным. И можно будет осваивать такие вещи, допустим, как счетчики, или управляемая запорная арматура, а затем, реализуя комплексный подход, — системы управления и контроля в целом.

Но мы сейчас в этой области только думаем. Реальные инвестиции мы пока делаем в сферу технологий.

— **Коли уж мы заговорили о ФПГ «Техногруп»... меня вот какой вопрос давно интересует. Ведь многие другие заводы коммунального арматуростроения тоже были куплены крупными торговыми и финансовыми компаниями. И в большинстве случаев — неудачно. «Проконсим» ныне принципиально отказался от таких шагов. Теперь и «Сантехкомплект» «вляпался» — и тоже, наверное, не всё у него гладко. А у вас как-то так успешно получилось...**

— Наверное, здесь дело вот в чем. Зачастую крупные трейдеры со своей ментальностью, понимая, что серьезный процент добавленной стоимости «зарыт» в производстве, пытаются снизить свои затраты «на входе» путем покупки завода-производителя. И стратегия эта абсолютно правильная. Но в области тактики они совершают серьезные ошибки. В первую очередь потому, что ментальность торгового предприятия очень отличается от ментальности предприятия производственного, понимаете?

— **Совершенно с Вами согласен!**

— Торговое предприятие — оно нацелено на моментальный результат: вот здесь купил — тут продал, получил прибыль. Торговый оборот значительно быстрее, нежели производственный. Под это «заточены» внутренние отношения в компании, методы управления. А на производстве всё устроено совсем по-другому. И если руководители торгового предприятия не понимают этого,— они неминуемо делают ошибки в управлении производством. Например, ставят менеджеров не тех: может, грамотных, но не знакомых с производством и не понимающих его. Эти менеджеры склонны к скоропалительным выводам, они склонны к решениям, не адекватным специфике производства. И, как правило, ничего хорошего из этого не получается.

— **Можно ли утверждать, что торговая компания, покупая завод, поначалу относится к нему потребительски? Она просто хочет получить дешевую арматуру. И морально не готова «в длинную» вкладываться. Не готова к тому, что с заводом придется «мучиться», долго развивать его...**

— Я не знаю, что конкретно движет тем или иным торговым предприятием, которое покупает завод. Хотелось бы думать, что глобальная идея для него заключается не только в потребительском отношении. Но соглашусь с Вами в том, что элемент такого отношения обычно есть. В то же время, я думаю, что если их спросить — они наверняка вам искренне скажут, что вовсе и не хотели относиться к производственному предприятию потребительски. Они скажут: «Нет, что Вы, мы хотим вкладывать в это производство, мы хотим его развивать!» И они не будут вам лгать при этом. Но их ментальность заставляет их действовать определенным образом,— просто люди воспитаны в другой культуре. Вся «заточка» этих людей — она не позволяет им принимать решения так, как это нужно на производстве.

— **То есть, по сути, им надо заново учиться бизнесу?**

— Может быть, учиться. А может быть, людей, так сказать, «правильных» найти — и, главное, уважать их мнение, уважать их решения, поскольку они знают, как управляться с производством! Наш собственник и мой работодатель — они пошли именно этим путем. Я допускаю, что им, может быть, было непросто привыкнуть к аргументам производственников, проявить терпение, стараться смотреть на проблемы их глазами. Но они сделали это,— и наше предприятие не умерло, а наоборот, развивается из года в год. Мы сейчас уже перекрыли проектную мощность и производим больше даже, чем в советское время. И все равно не успеваем удовлетворять спрос на пике сезона. Мы зимой значительные объемы арматуры кладем на склад, а в летние месяцы реализуем.

— **Оборотные средства на полгода «вмораживать»? Да, повезло «БАЗу» с хозяевами...**

— Определение «повезло» — не совсем корректно. Не «повезло», а просто была проделана целенаправленная работа. В свое время собственники поменяли директора, и именно это сыграло существенную роль, поскольку старый директор... Наверное, его нельзя винить в том, что в это переходное время он, может быть, не так быстро сориентировался, не совсем точно действовал, принимал не те решения... я ему не судья, понимаете? Но предприятие тогда было в достаточно сложной экономической ситуации. И я считаю, что, поменяв руководство, собственники поступили правильно. Они привели достаточно жесткого руководителя, который был на этом же заводе предыдущим директором. И он поставил производство; и мы благодарны ему за это. Это человек с очень серьезным производственным опытом: опытом внедрения, опытом конструктора. Вот таких людей надо искать! Самоотверженных, готовых отдать всё производству.

— **Да и вообще, если человек, управляя заводом, стремится реализоваться как специалист — он, как правило, завод вытаскивает. А если директор ворует, пытается только карман свой набить — он завод «гробит». Такой вот для России почти универсальный критерий<sup>1</sup>.**

— Я согласен с Вами, есть критерий «ворует — не ворует». Но если директора поставить в достаточно жесткие условия контроля, не провоцировать его бесконтрольностью (а в этом как раз, я считаю, и состоит одна из главных задач управления) — то он и не будет воровать. Безусловно, такие качества как порядочность, честность для директора важны. Но, тем не менее, люди не идеальны. Даже если человек порядочный попадет в ситуацию, когда он не ощущает никакого контроля — неизвестно ещё, как он себя поведет. Ведь, помимо искушения самому что-то там украсть... иногда люди, особенно в наших российских ус-

<sup>1</sup> См. "Арматуростроение" №5/2004, стр. 20.

ловиях, были подвержены серьезному давлению, допустим, криминальных структур. Если нет контроля и, соответственно, защиты — директор мог «прогибаться» в этих условиях. И его нельзя за это винить, понимаете? Бывают различные обстоятельства. В том и заключается ответственность собственника: он должен всё так организовать, чтобы каждый выполнял свою работу. Директор руководит производством, а собственники — сами, либо с помощью нанятого менеджера, — они управляют всем проектом. В нашем случае так и было сделано. И такой конгломерат — он оказался продуктивным.

— **Фактически вы выстроили такую небольшую вертикально интегрированную структуру: от латуни до сбыта.**

— Ну да...

— **Это является вашим конкурентным преимуществом? У нас ведь сейчас в России шесть или семь заводов со сходной номенклатурой.**

— По-моему, никто из них толком и не работает, кроме разве «Сантарма». Все остальные... там больше «декларативно», чем на деле. Они нам и в ассортименте значительно уступают, и в производительности.

— **То есть, Бологовский завод — единственный серьезный производитель латунной арматуры для ЖКХ?**

— Еще Гродно можно назвать в Белоруссии.

— **Значит, сейчас вы полрынка занимаете по латуни?**

— Нет, половину — нет. Мы же говорили только о российских производителях. А есть еще Китай, Западная Европа.

— **То есть, главные конкуренты у вас не российские заводы, а Китай?**

— Да, именно Китай. К сожалению, мы сегодня подвержены серьезному давлению со стороны китайских производителей запорной арматуры, которые работают не совсем добросовестно. И те, кто представляет на нашем рынке китайскую арматуру, — тоже стараются «серые» схемы «растаможки» применить, и т.п.

— **В Китае ведь есть разные производители...**

— Да, есть и нормальные. Если бы мы конкурировали с нормальными производителями с нормальной технологией — то это не страшно. Их продукция была бы не дешевле, чем наши краны и вентили. Еще интереснее конкурировать с европейскими производителями, поставляющими арматуру хорошего качества. Мы знаем, что пока еще по качеству мы хуже их, а вот по цене уже догоняем... А когда ставят где-то в сарае непонятно какое оборудование и делают арматуру практически из «силумина» или из латуни с высоким содержанием свинца.

Имей мы только добросовестных конкурентов — я думаю, российское арматуростроение жило бы нормально...

— **А Вы знаете китайских производителей латунной арматуры?**

— Если речь именно о производителях... но, увы, на рынке представлены не они. Представлены наши российские компании, которые там покупают и здесь под собственным брэндом продают. Эта практика известна, и в принципе ничего в ней такого нет. Тот же «Сантехкомплект» покупает в Китае, привозит и продает здесь. Но есть и такие китайские производители, которые «не слишком афишируют» свое имя, работая под третьими-четвертыми вывесками, — именно потому, что у них некачественная арматура.

— **В прошлом году у вас здесь в офисе было совещание по этому вопросу. И, кстати, как мне показалось, именно Вам лично удалось тогда предотвратить типичную ситуацию, когда все приезжают не решить вопрос, а «поплакаться друг**

**другу в жилетки». Я помню, была высказана весьма конструктивная идея об изменении формулы взимания таможенных пошлин, шла речь о создании рабочей группы... Всё это во что-то вылилось, какая-то работа идет?**

— Да, мы сегодня работаем по этому вопросу с Минэкономразвития. Работаем вместе с производителем смесителей из Казани. Это не такой быстрый процесс: надо серьезно заниматься сбором информации, для того чтобы представить ее в Правительство. Работа плановая, она продолжается и будет доведена до конца.

— **Но ведь не только ФПГ «Техногруп» и производитель из Казани заинтересованы в этой работе?**

— Я думаю, что интерес к этому есть практически у всех российских производителей. Но, к сожалению, у наших коллег... будем так говорить, переговоры с ними не заставили их активно включиться в работу.

— **А почему?**

— Возможно, люди на нашем рынке пока недостаточно мотивированы на достижение общего результата, даже на объединение против каких-то общих врагов.

— **Не дозрели?**

— Да вы знаете, наверное, само понятие рынка — оно мешает объединяться. Ведь это всё временные союзы. Мы объединимся против китайских производителей, но сами-то останемся конкурентами. Отсюда определенное недоверие, и оно играет роль...

— **Общие интересы будут всегда! Сегодня Китай, завтра что-то еще. Их же надо решать совместно!**

— Мы предпочитаем не тратить время на убеждение наших коллег, поскольку считаем это непродуктивным, а заниматься своим делом. Надо самим защищаться — ну, заодно защищать и их. Если они почувствуют в нас некое лидерство, здоровое, полезное зерно в наших идеях — может, и подтянутся к нам, и это будет хорошо. Так что не надо их убеждать, надо действовать. Если мы будем реально заниматься делом — это будет лучшим аргументом. Вот тогда, надеюсь, они придут и скажут: «Давайте мы встанем рядом с вами и будем дальше вместе бороться».

— **Всё это касается и НПАА, хотя в неё входят производители арматуры не только для ЖКХ. Сейчас много критики, что Ассоциация не слишком хорошо работает. Может, сам рынок не дозрел? Само его состояние ныне таково, что «не до ассоциирования»?**

— Мы не склонны критиковать Ассоциацию за методологию ее конкретной работы. Мы знакомы с Иваном Тиграновичем, и нам нравится, как он действует...

— **Иван Тигранович — исполнительный директор, он действительно всё на себе тащит. Но Ассоциация — это около 100 её членов...**

— Я как раз и хочу сказать о том, что если нет активной позиции самих членов Ассоциации — вряд ли можно что-то требовать от исполнительного директора. Безынициативность — это большой вопрос. У многих нет желания искренне объединить усилия, они стараются реализовать какие-то свои короткие цели, не выдавая ни своих проблем, ни вариантов их решений.

— **Боятся? По неграмотности?**

— Черт его знает... Мы показали пример: собрали совещание, пригласили Ассоциацию. Мы профинансировали все это мероприятие сами, мы всё организовали. И ждали, что кто-то, может быть, сделает следующий шаг. Есть ведь фирмы, которые не беднее нас...

Мы будем поддерживать Ивана Тиграновича. Но тут надо смотреть... мы тоже деньги считаем, и каждый раз

всё тащить на себе, финансировать общие интересы из собственного кармана — как-то не очень хочется.

— А если поставить вопрос так: чем вообще должна заниматься Ассоциация? Есть разные мнения. Кто-то считает, что это, прежде всего, площадка для встреч: поговорить, обсудить проблемы, поделиться опытом. И тогда основная работа Ивана Тиграновича — это устраивать такие встречи. Есть мнение, что НПAA должна быть организатором рынка: дилерскую сеть организовать, сертифицировать участников, регулировать цены. Иные члены Ассоциации пытаются использовать ее в качестве своего отдела маркетинга. Я вот лично считаю, что ключевая функция Ассоциации — лоббирование, а все остальные — приложения к ней. А каково Ваше мнение?

— Я считаю, что сложно организовать из Ассоциации какой-то субъект, который бы занимался хозяйственной деятельностью, допустим, работой с дилерами. У каждого предприятия свои дилеры; выбирать их, сертифицировать — это, я считаю, предприятие должно делать само. Безусловно, у Ассоциации должна быть функция площадки для обмена мнениями, для дискуссий — с целью более широкого понимания процессов, которые происходят на рынке. И второе:

Ассоциация — это общественная организация, она должна заниматься лоббированием, она должна доносить до органов исполнительной власти, законодательных и иных государственных и окологосударственных структур наши мнения, наши пожелания, а, может быть, и просьбы.

— По моему опыту, наши властные структуры реагируют лишь на какие-то конкретные проекты нормативных актов. Пожелания и просьбы их не трогают.

— Просить можно по-разному. Просьба тоже может быть выражена в определенных документах. И если это не отдельная жалоба какая-то, если речь идет о серьезной проблеме, и поступает одна просьба, другая, третья... я считаю, государство обязано реагировать! Во всяком случае, так должно быть. Но мы сейчас можем уйти в другую плоскость: обсуждать как наше государство работает, как работает его аппарат. Если оно пенсионеров обирает — способно ли оно серьезно заниматься проблемами предпринимателей? Я не хочу этого касаться! Всегда легко найти причину, чтобы сидеть сложа руки. Мы предпочитаем действовать, как считаем правильным, — и получать результат.

*Интервью провел А. Горелов*