

МНОГИЕ ВЫЖИВУТ?

(интервью со Станиславом Иосифовичем Ляпуновым, генеральным директором ОАО «ЗЭИМ», вице-президентом НПАА)

— Станислав Иосифович, давайте поговорим о конкуренции на российском рынке арматуры. Ведь ситуация невеселая: импорт растет катастрофическими темпами. И встает вопрос: а вообще, конкурентоспособна ли наша отрасль? И что нам делать, чтобы стать конкурентоспособными?

— Да, проблема конкуренции в арматуростроении, и вообще на внутренних рынках промышленной продукции, становится все более острой. Потому что предприятия реагируют лишь на уже известные события, живя по принципу «пока гром не грянет». И только самые дальновзоркие борются за конкурентоспособность какими-то превентивными методами...

Но для начала надо задаться одним интересным вопросом: а что вообще такое «конкуренция» в России. Есть ведь разные виды конкуренции. Конкуренция может быть чисто ценовая, есть конкуренция технических параметров, конкуренция «мягкого продукта»¹.

И есть определенная российская специфика, которую необходимо учитывать. К примеру, на многих сегментах правит бал не укладывающаяся в обычные нормы гипертрофированная конкуренция... попросту «откаты» идут. Это существует во всем мире, но российский рынок отличается особой взяткостемкостью.

Кто-то считает, что это вещь временная, некий «нарос», и не хочет иметь дело с «откатами». Но следует признать, что это такой же конкурентный фактор, как и другие. А раз такая конкуренция есть — или в ней нужно работать, или уходить. Принимая же данный фактор в расчет — нужно развивать соответствующую компетенцию. Потому что когда идет борьба на рынке — она идет по совокупности конкурентных качеств. Ты можешь улучшать технические параметры, совершенствовать обслуживание покупателей, но это совершенно не поможет тебе выиграть в конкуренции.

Итак, оказывается, что в России действует мощный конкурентный фактор, на который не могут повлиять ни опытные конструкторы, ни образованные продавцы...

— Считается, что сей фактор, несомненно, существует, но постепенно слабеет, и не перевешивает технические параметры.



С.И. Ляпунов

— Не знаю. Может быть. Но пока он очень серьезно влияет на ситуацию, деформирует рынок. И у нас не все умеют играть по этим правилам.

— К тому же получается этакая протекционистская мера. Ведь импортеры без хорошего «гида» по таким правилам играть не умеют...

— Это иллюзия. Как только они понимают, что проигрывают, моментально нанимают «аборигена» — энциклопедиста в «неформальных вопросах», который знает кому, сколько, где и как, — и быстро решают все проблемы.

— Но не везде же «откаты»...

— Конечно. И в этом еще одна наша особенность: рынок арматуры очень неоднороден, есть громаднейший разброс

по его параметрам. Арматура работает в самых разных системах. Коммунальная, атомная, для тепловой энергетики, нефтегазовая — везде своя специфика, своя структура рынка, свои «правила игры».

И даже в рамках одного рынка: в одном случае со взяткой пошел — по башке получил. В другом случае — много заказов получил. А в третьем случае тебя и слушать не стали...

Или вот смотрите: есть два одинаковых предприятия по профилю, по структуре, по численности. Но два разных директора. Один директор говорит так: «Здесь мой родственник работает. Значит, будете покупать вот эту арматуру.» Ему технари говорят: «Так она же по параметрам не проходит, протечки больше!» — «Она может работать?» — «Может, но хуже, чем вот эта!» — «А это уже твоя задача, ты же главный механик, будешь крутить гайки». А другой директор спрашивает у технаря: «Что нужно, чтоб лучше было, чтобы у нас снизились издержки?»

— Два весьма характерных типажа...

— Да. А еще третий вариант, где директор действует исходя из поставленной ему задачи за счет закупок вывести капитал...

— Ну здесь мы вообще неконкурентны — они будут покупать самую дорогую импортную арматуру.

— Вот видите. В том-то и сложность сегодняшней нашей конкуренции, поэтому так трудно выделить основные факторы конкурентоспособности для отрасли в целом.

— Боюсь, импорт не только из-за таких «третьих вариантов» растет...

— Да, надо сказать, что в развитии технической, конструкторской базы по арматуре — по той, что серийно производится — на сегодняшний день имеется серьезное отставание от Запада. Мы отстали — это нужно признать.

— Наверное, дело не только в конструкциях. Мы до сих пор мыслим в понятиях качества как соответствие стандартам, а о качестве сопутствующих услуг как-то забываем. Может, вот здесь еще элемент проигрыша?

¹ «Мягкий продукт» — весь комплекс сопроводительных услуг, от привлекательности упаковки до гарантийных обязательств. Это «вольный» перевод сленгового soft, противопоставляемого hard-у — «железу» как таковому. Терминология берет начало на информационном рынке, где soft — это программное обеспечение, а hard — компьютер или иное электронное устройство. На рынке оборудования, в том числе арматуры, hard — это сама по себе конструкция, имеющая свою «чистую» стоимость. А soft, или «мягкий продукт» — все остальное, оцениваемое потребителем при покупке, то есть, по сути — услуги, связанные с продажей и обслуживанием hard-а.

– С этим можно согласиться. Если взять соотношение между чистым «хардом» и «мягким продуктом» в виде услуг – то у нас в сравнении с Западом доля «мягкого продукта» в совокупном объеме продаж арматуры существенно ниже. Явно видно, что это будет растущий сегмент. Только здесь пока рынок не готов, не развит.

– **Нет спроса или предложения?**

– Нет предложения. Но и спрос... с одной стороны, у потребителя есть желание получить услуги, а с другой стороны – платить за это он не готов. То есть, назревающий спрос виден, но пока очень мало платежеспособного. Я это чувствую по аналогии с услугой по комплектации арматуры. Вот 7-8 лет назад я говорил клиентам: вы покупаете отдельно привод, отдельно датчик и отдельно само железо. Причем сами занимаетесь закупками, платите за все по отдельности. Я готов вам это скомплектовать, но хочу получить за это 3 процента. Мне говорили: нет, три – много, давай два... Сегодня готовы платить до десяти. Потому что потребители видят эффект: поставщик сам вложил свои оборотные средства, всё поставил вовремя и не по отдельности, а вместе. Значит, у потребителя ничего не залёживается на складе, меньше людей занимается закупками... По «мягкому продукту» будет происходить то же самое.

– **А что сдерживает?**

– Здесь два аспекта.

С одной стороны, у потребителя должно созреть ощущение, что это необходимо, должна иметься осознанная и реализуемая стратегия сокращения непрофильных функций. Ведь что такое обслуживание арматуры на предприятиях, которые производят энергию или металл? Это непрофильная деятельность! Но пока всё это они делают сами.

А с другой стороны, желанию сконцентрироваться на профильной деятельности и максимально сбросить непрофильную нужен подпор со стороны предложения, нужна возможность это желание воплотить. Это уже наша задача. Мы должны показать, что способны предложить качественный «мягкий продукт». И нужно, чтобы такое предложение было не единичным, чтобы появился рынок предложения.

– **Видимо, недоразвитость рынка «мягкого продукта» связана с тем, что в России изначально структура производственных мощностей была «утяжеленной», – мы в одном из интервью с Вами говорили об этом². Значит, вектор тот же: если мы идем к нормальному разделению труда, специализации, кооперации – это и означает рост объема рынка услуг.**

– Да, правильно. У нас система формировалась так, что если предприятия что-то не могли получить извне, потому что фондов не выделено – они это делали сами. А мир тем временем развивался в ином направлении. Там появился малый бизнес. Естественно, он хватается за то, что менее фондоемко. А что менее фондоемко? Услуги! И вот множество небольших компаний начинают предлагать услуги, конкурируя между собой. В то же время всё обостряющаяся конкуренция технических параметров требует, чтобы весь персонал предприятия-производителя концентрировался на главных видах деятельности, не расплываясь на второстепенные. И

возникают понятия аутсорсинга, контрактации, сброса непрофильных активов, и т.п.

Эта тенденция – концентрация на профильных видах деятельности и «сброс» непрофильных – абсолютно неостановима, и нам от нее никуда не деться. Можно ли всерьез говорить о конкуренции, если Аума, наш главный конкурент, имеет станков в 5 раз меньше, чем мы, а делает в 7,5 раз больше!

– **Это фондоотдача у них настолько выше?!**

– Нет, фондоотдачу тут некорректно вычислять, потому что количество производственных операций у них гораздо меньше, чем у нас. Ведь то сырьё, которое входит у меня, Ауме просто не известно. Скажем, у меня на входе чушка алюминиевая, вот именно в виде чушки. А у них входит литье, причем уже обработанное – они только делают чистовую обработку. И так далее.

– **А вот что вам мешает стать такими как Аума?**

– Во-первых, неразвитость рынка предложения.

– **Предложения чего?**

– А сколько вы найдете фирм, которые изготавливают исключительно пружины, сколько тех, которые занимаются исключительно окраской, термообработкой, или только мелкими контактами разнообразной формы? Кто покажет фирму, которая делает только шестеренки?

– **Мало, очень мало...**

– Из того, что необходимо для сброса непрофильных операций, у нас есть вот здесь чуть-чуть, вот здесь немного – и всё! А остальное делается на самих предприятиях. Что абсолютно неэффективно! Простой пример. В СССР в ремонтных цехах было сосредоточено больше половины механообрабатывающего оборудования – там было 54%, а в основном производстве – 46%. Так вот, я могу вам доказать с цифрами на руках, что производительность труда в ремцехах на некоторых операциях не в десять, не в двадцать – в сто раз меньше. В сто!!!

Это первый фактор. А второй фактор – он чисто субъективный, и связан с нами самими. Это наша неготовность, неспособность, недостаточная компетентность работать в условиях глобального рынка.

– **Наша – это чья?**

– Например, лично моя, моего аппарата. А мы не худший завод...

– **А в чем она заключается?**

– Например, неспособность отдела кооперации разместить заказ в Тайване, в Гонконге, в Китае: найти поставщика, отладить логистику – и сделать это быстро. Чего не хватает? Первое – видения, то есть человек просто не соображает, что это можно сделать, второе – языка, третье – способности легко перемещаться, просто так вот подняться и полететь. И считать, что полет в Китай на один-два дня – это такая же нормальная ситуация, как выезд на троллейбусе на соседний завод, где ты всегда получал отливки.

– **Ну, когда я первый раз выезжал за границу – для меня это было событие, я к нему начал морально готовиться за неделю...**

– А возьмем среднего работника отдела кооперации – какова ментальность у этого человека? Вот он смотрит в интернет, и когда видит, что это Тайвань – у него там что-то схлопывается на уровне подсознания, и он думает: дай-ка я это оставлю и посмотрю, есть ли что-нибудь подобное где-нибудь в Тьмутараканске.

² См. "Арматуростроение" №5/2004, с. 19

Вот они, эти два фактора: объективный и субъективный.

— Думаю, по первому из них с вами согласятся минимум процентов 80. А вот по второму — люди просто не поймут. Скажут: «А в чем проблема?» Они не видят здесь проблемы!

— Поэтому, если говорить о том, что сегодня является глобальной проблемой конкурентоспособности арматуростроения — мое глубокое убеждение, что это недостаточная широта видения и недостаточный горизонт планирования. Давайте спросим у Ляпунова, у Петрова, у Сидорова — скажите, на какой период времени вы поставили сегодня цели, выполнение которых отслеживаете? Если человек скажет, что, мол, я не планирую, даже не заглядываю хотя бы на 5 лет вперед — а о чем мы тогда вообще можем говорить? Ведь чтобы поставить цель на 5 лет вперед, а не просто продекларировать, надо делать некоторые прогнозы, расчеты. Мы же должны признать, что в такой фондоемкой отрасли, как арматуростроение, поздно будет заниматься переоснащением производственных мощностей и модели бизнеса после того, как китайцы займут 70% нашего рынка.

— Да, но сам язык, термины, сама система понятий, которую Вы используете — очень многим незнакома. Может, у них и была бы широта мышления, если бы соответствующее образование было. Это ведь иллюзия, что, например, человек, не имеющий нормально-го, системного юридического образования — начиная с азов, с римского права — может грамотно прочитать закон и им воспользоваться. Потому что он не чувствует понятийного поля, нет нужных ассоциативных связей в голове, у него мышление не поставлено в правовой плоскости. Он может выучить наизусть закон — и все равно не поймет его.

Так, может, у нас просто недостаток рыночного образования?

— Об этом я еще 10 лет назад говорил и писал...

— Боюсь, Вы были услышаны немногими. Видимо, нужно повторять, повторять и повторять....

— Хорошо. Повторяю.

Ситуация вокруг нас такова, что никакое закрытие в собственной спальне и зашторивание окон помочь не сможет. Этот океан глобализации и конкуренции достанет нас где угодно! Поэтому любой человек, который имеет какие-то моральные устои и ответственность за свой бизнес и за людей, которые в нем работают, должен — обязан! — заниматься как самообразованием, так и образованием своих людей! Или найти в себе мужество пропустить вперед себя тех, кто в первую очередь просто-напросто понимает, что есть такое глобальная конкуренция, глобализация.

— Легко сказать...

(пауза)

— ...Есть у меня бизнес-игра «Курс», она была привезена с Запада, я даже знаком с автором. Великолепная, отличная модель! Суть ее такова. За три дня люди проживают пять лет в роли высшего руководства компании: управляют бизнесом, покупают оборудование, нанимают рабочую силу. Так вот, через нее я пропускаю у себя... бри-га-ди-ров!

Меня спрашивают: зачем это нужно? Зачем нужно бригадиру уметь управлять бизнесом? Я в ответ объясняю одну простую вещь: человек может в повседневной жизни не играть на музыкальном

инструменте, но если он имеет музыкальное образование — у него меняется взгляд на многие другие проблемы! Так вот, бригадиру, возможно, никогда не придется принимать решений на уровне директора завода. Но он приобретет экономическое чутье! Значит, в своей повседневной деятельности будет фундаментально подготовлен лучше, чем другие.

— Вы же сами говорите, что нельзя вырастить дерево в пустыне. А на многих ли заводах так с персоналом работают? Мы же все живем рядом, в одной стране. Вы научите — а человек уйдет на другой завод.

— Это одна из проблем: у меня на заводе очень высокая текучесть. Почему? Люди не выдерживают такой интенсивности. А почему не выдерживают? Потому что, выйдя за проходную, они сталкиваются совершенно с другим темпом жизни. И думают: «Чего мы тут корячимся?»

— Так ведь человек, когда учится, он же этим повышает свою стоимость на рынке труда!

— Да, но вот как объяснить это женщине, у которой трое детей, и сестра у которой работает на предприятии такого же размера, а делает существенно меньше за почти ту же зарплату?

— Увы, не знаю... Но Вы же в чужие головы свои деньги вкладываете...

— У меня нет альтернативы.

— Альтернатива есть всегда: например, взять да продать бизнес Сименсу.

— Ну... есть такой вариант. Только дело в том, что не все однозначно с продажей. Если бы, продавая предприятие, мы были твердо уверены, что это даст ему технологии для повышения конкурентоспособности... А мы же, к сожалению, наблюдаем в отношении России колониальный подход со стороны западного капитала.

— Что-то как-то всё печально весьма...

— Да, в целом я могу сказать, что, к большому сожалению, мы вынуждены прийти к очень грустному выводу, суть которого заключается в том, что из тех игроков, которые сейчас имеются у нас в стране — в разных отраслях, разных размеров — очень многие после вступления в ВТО просто исчезнут.

— Так, может, нам пока не стоит вступать в ВТО? Может, мы просто не готовы? Нам нужно учиться! Срочно! Мозги себе вправлять. И это, кстати, — главная функция той же НПАА и журнала нашего. Не новые конструкции, а вот именно о-бу-че-ни-е! Потому что хоть ты сто самых суперновых конструкций придумай — ты проиграешь, ибо не понимаешь, что такое конкуренция!

...Меня тут обвиняют в пессимизме, мол, вечно у тебя стакан «наполовину пуст», а не «наполовину полон». Я отвечаю: дело не в пессимизме. Просто я смотрю на ситуацию в динамике и вижу: стакан пустеет. Сегодня там 50%, но вчера было 51%, завтра будет 49%...

— И, к сожалению, Вы правы. Конкурентоспособность наша падает. Почему? Рыночные отношения пока еще не сформировались настолько, чтобы создать достаточно импульсов для повышения конкурентоспособности. Не «прижало» еще многих. Да, у нас есть позитив: экономика в целом растет, и там, где хорошие хозяева, где толковые менеджеры, где растущие бизнесы — там растет и конкурентоспособность. Но в совокупности по отрасли, по стране — мы растем медленнее, чем требуется для выживания

ния в глобальном мире. Мир сегодня изменяется быстрее.

— **А мы близорукие, хуже — слепые, как котята... А как же быть-то? Срочно учить китайский?**

— Кстати, пригодится...

...Просто нам в России придется отказаться от очень многих заблуждений. Те же китайцы нас даже своими конкурентами не считают. Планируют, как обыграть Европу, Америку. Спрашиваю: «А мы — конкуренты?» — «Вы? Нет, вы никакие». — «Почему?» И они мне объясняют примерно следующее: «Вы действительно достигли успехов в космосе, вы здесь передовики, кто бы спорил, но вы считаете, что вы такие передовые во всем, причем говорите об этом с какой-то непонятной гордыней. С другой стороны, как только вы сталкиваетесь с западным человеком, у вас начинается самоуничижение, вы сразу поджимаете хвост: «Ой, а они нас обогнали». В вас странным образом сочетаются две вот эти совершенно полярные вещи...»

— **Что тут странного? Обычный комплекс неполноценности, который согласно классической психологии личности проявляется именно в двух формах...**

— Но как эти два качества влияют на нашу конкурентоспособность?

— **Любой комплекс плохо влияет на жизнь человека, попросту жить мешает.**

— Совершенно верно, мешает. Значит, от этих заблуждений надо избавляться. И это придет, но, к сожалению, поздно. Когда нужен будет хирург уже.

— **Лучше уж психоаналитик...**

— **Может, это наша национальная особенность такая? У нас ведь «пока гром не грянет...»**

— Я думаю, что это общечеловеческая проблема.

— **Но мы ж всегда как-то вылезали из... ямы. Гром гремел, мужик крестился, брал топор...**

— Ну, это мы переходим в другую плоскость...

— **Так надо же хотя бы надеяться на что-то... Ладно, но давайте хоть какую-то оптимистичную ноту найдем, чтобы на ней закончить.**

— Что ж, давайте! Самое главное: доля «стайеров» в нашем бизнесе — донныне «чемпионате по спринту», — доля эта всё-таки растёт. Поэтому... я говорил, что при вступлении в ВТО многие погибнут, да? Но можно же сказать и по-другому: многие выживут!

Интервью провел А.Ю. Горелов