

Рост на доверии

В развитии российской промышленности наступил новый этап, на котором кооперация может оказаться эффективнее слияний и поглощений



Михаил Павлюк, генеральный директор компании — национального чемпиона «Миландр»

14 Мая 2019

Позволю себе утверждение, что российский промышленный бизнес претерпевает коренные и многообещающие изменения. Можно сравнить нашу промышленность с лесом после повальной вырубki. На его месте начинает расти черника, потом малина, потом береза с осинкой, потом сосна, потом дубы, и таким образом постепенно восстанавливается вся экосистема. Так же в нашей жизни. У нас всё повырубили, кроме участков, которые специально огородило государство, но этап малинника уже пройден. Сейчас идет этап осины. И постепенно она появляется везде — от Камчатки до Брянска. А потом уже ее начнут выращивать искусственно: это будет хорошо и модно.

Мы, например, уже на две трети заняли здание, где в советское время было созданное в 1967 году НПО «Элас», которым руководил выдающийся электронщик Геннадий Гуськов. Мы в значительной мере подхватили его тематику — разработку и изготовление разнообразной микроэлектроники — и считаем себя наследниками этого НПО, хотя нам еще расти и расти до его масштабов. То есть мы уже восстанавливаем экосистему на нашем участке «леса».

Чем были характерны взаимоотношения между людьми и фирмами на первом этапе, сразу после «вырубki»? Тотальным падением доверия между людьми и между компаниями. А сейчас доверие потихоньку восстанавливается.

Люди не доверяли друг другу деньги. Потом научились доверять. То есть если ты перечисляешь деньги, то уверен, что тебе отправят продукты. Потом начался следующий этап: ты начинаешь собирать людей, потому что доверяешь им. Если говорить о таких фирмах, как наша, то их ключевая фигура — инженер. И я уверен, что могу доверять нашим инженерам. В них, в проекты, которые на них завязаны, вкладываешь деньги и знаешь, что они не убегут, не кинут. Они живут с тобой, развиваются. Это следующий этап доверия — между собственниками и инженерными коллективами, которые уже принимают такие размеры, когда ты не в состоянии контролировать этих людей. У людей выработалось какое-то внутреннее уважение к себе и к тебе, они уже не могут просто так

бросить тебя с нерешенной задачей. Если они все вдруг снимутся и уйдут, а я подписал какой-то контракт, то фирма обанкротится. Но они же этого не делают. А почему? Каждый человек начинает понимать, что такое репутация, и ценить ее. Стало важным само понятие «репутация». Она начала стоить денег. И поэтому растет доверие. Следующий этап — доверие между компаниями-компаньонами, когда развитие происходит уже не только за счет расширения и поглощения, а за счет кооперации. Мы договариваемся о совместной работе и уверены, что не подведем друг друга.

На следующем этапе, как мне кажется, будет происходить развитие массового производства и грандиозных проектов. Начнет восстанавливаться ракетостроение, самолетостроение, кораблестроение, но должен накопиться и опыт управления ресурсами. Способности — это как штангу поднять, как взять оборот уже не пять миллиардов, а пятьдесят миллиардов. Взять так, чтобы самому не рухнуть, и чтобы все службы компании — инженерные, финансовые — не рухнули под этими оборотами. Есть такая поговорка: «Дает Бог ребенка — дает и на ребенка». А я как-то, перефразируя ее, сказал: «Дает Бог бизнес — дает и на бизнес».

На примере собственного бизнеса я вижу переход от модели расширения и поглощения к модели кооперации, к созданию, я бы так сказал, виртуальной корпорации.

Почему это произошло? Мы поняли, что наш бизнес достиг такого размера и уровня, что если мы решаем вырастить еще одну компетенцию, то процесс полноценного овладения ею может доходить, по нашему опыту, до семи лет. Не помогает и поглощение. Поглотили компанию — значит, нужно ставить новый менеджмент. А это тоже время. И я заметил: если ставим другого руководителя, то полноценная работа начинается лишь тогда, когда он набрал новых сотрудников, которых вдвое больше, чем тех, кто был до этого. Иначе — жуткое сопротивление и внутреннее неприятие.

Но остальные сотрудники не могут ждать, пока мы разовьем компетенцию или «переварим» новый коллектив, поэтому встает вопрос о кооперации. Причем сейчас, если мы находим компании достаточно хорошо организованные, они, как правило, таковы, потому что работают в условиях жесткого рынка. А поскольку чаще всего это компании небольшие, не имеющие доступа к ресурсам, то они выживают, если хорошо оптимизированы. Как дикие звери. И вопрос в том, чтобы их найти.

Даже если мы покупаем компанию, то не поглощаем ее, а работаем с ней в режиме кооперации. Вот пример. «Стимул» писал о нашей дочерней компании «Миландр СМ», которая занимается разработкой электромотоцикла и электромобиля. Мы их не поглотили, оставили определенную свободу. У нас там 47,5 процента. И постепенно начинаем ее интегрировать. Они делают свою работу, а мы продвигаем у них свои стандарты работы. Почему мы поступаем так? А потому, что видим: у них есть продукт, но нет денег, нет структурного мышления, нет всей необходимой инфраструктуры, системы качества... Всё это мы привносим и доращиваем. Наши инженеры взаимодействуют с их инженерами, дополняют их продукт нашими продуктами. То есть получается кооперация, но не поглощение, не слияние. Мы никого не уволили и почти не вмешиваемся в их деятельность. Это сложный процесс. Или, например, фирма «Астрософт», у нас с ними длительный договор. Они сделали компиляторы для нашей операционной системы, для наших процессоров. Раньше мы пытались эту компетенцию у себя вырастить, но не получилось. Или Starline — еще одна компания, с которой мы сейчас выстраиваем отношения. У них очень большой опыт контрактной сборки изделий, закупки, построения системы качества, контроля, логистики — важный для нас при производстве интеллектуальных датчиков для «умных» домов, которые мы разработали. Всё сразу это самим получить невозможно. Мы договорились с собственником, что они нам помогают. Но потом, когда все войдет в режим, мы начнем дублировать эти компетенции на заводах «Ростеха», обучать их.

Сейчас у нас на орбите работают около пяти независимых компаний и еще пара индивидуальных предпринимателей. Мы их не поглощаем, и они хорошо делают свою работу. Мы довольны. Еще и нас чему-то учат. А мы можем концентрировать свои ресурсы на развитии собственных подразделений, на их совершенствовании, модернизации. Можно сказать, что это некая модель возникающей корпорации, пока виртуальной.

Оригинал статьи по ссылке https://stimul.online/viewpoint/rost-na-doverii/?sphrase_id=3631