

Вопросы и ответы

Интервью - "100 вопросов и ответов о бизнесе в России", издание 2008.



Штефан Фитткау, ООО "РАМ Инжиниринг Россия"

Какую тактику Вы выбрали для иностранного рынка?

Как вариант, можно вести себя спокойно. Так, как будто тебя в принципе нет. Это может и будет работать. Мы действуем по-другому. Я распускаю хвост как павлин и жду, кто примет мой вызов.

И это работает?

Да! Таким образом бросается вызов конкурентам. Если бы я хотел быть всеобщим любимцем, это бы привело к абсолютной близости. Ты перестаешь восприниматься всерьез.

Кто Ваши конкуренты?

Классические проектировщики, руководители проектов и инжиниринговые компании. Соревнование ведется на трех уровнях:

- Немецкие компании, действующие непосредственно в нашей сфере бизнеса;
- Инжиниринговые или аутсорсинговые департаменты крупных немецких, европейских или российских компаний;
- Компании, занимающиеся управлением проектами.

Российские государственные предприятия, которые после смены государственного строя, обладая еще с советских времен огромным штатом инженеров, должны были как-то выжить и, поскольку они не могли одновременно сократить 500 или 1000 специалистов, помимо всего прочего стали предлагать свои услуги западным компаниям. Их самое большое преимущество заключается в точном знании норм ГОСТов и SPIN. Большая нехватка организаций, занимающихся управлением проектами, существует не только в Европе, но и в России. В России речь идет о четырех или пяти компаниях, из которых мы на сегодняшний день самые молодые и самые маленькие. Один из конкурентов только что «катапультировался» с рынка, два остальных очень успешны. Рынок дает возможность для сумасшедшего роста.

Данный сегмент рынка также подразделяется на три области:

- Классическое конструирование нового оборудования, его обновление и конструирование деталей;
- Управление проектами - в настоящее время наиболее востребованный аспект промышленного консалтинга. Конструировать русские могут сами, однако, принимая во внимание историю, квалификацию и их организованность, они едва ли в состоянии проводить проекты, соблюдая при этом временные и инвестиционные рамки;
- Повышение эффективности имеющегося оборудования и производства.

В чем заключались самые большие сложности приезда в Россию?

Самая большая сложность заключалась не столько в том, чтобы сюда перебраться, сколько в том, чтобы быть здесь принятым. Первые месяцы, несмотря на то, что физически я был в России, принят я не был абсолютно. Поначалу я тоже думал, что мне, как немцу, сразу нужно всем показать, что к чему. От этого я быстро отказался ... был вынужден отказаться. По стереотипу все ждут от немцев целенаправленности, динамичности, прямолинейности и в тоже время приспособленности к русскому менталитету. Однако адаптироваться полностью, мягко, как вода, обтекать все острые углы и в тоже время быть повсюду – этого у вас никто не отнимает.

Вы уже достигли этого состояния?

Я его уже вижу. С некоторых позиций до него уже не сложно дотянуться, с других оно еще как в тумане. Однако если русским объяснить, что ты осел в этой стране, хочешь открыть здесь фирму, создать рабочие места, платить налоги и зарабатывать деньги, тогда ты получишь практически любую поддержку. Если же ты, сидя в отеле, попытаешься снимать сливки, переводя быстро заработанные деньги в Германию или Швейцарию, - у тебя ничего не получится. Русские говорят: будь частью нашего общества, дай работу нашим гражданам, повысь их квалификацию, прекрати ворчать и зарабатывай деньги.

Что является Вашими целями в России?

Я хочу создать серьезную компанию, входящую в число лидеров российского рынка. Инжиниринг в России сегодня продается тяжело. Управление проектами – рынок, находящийся в еще более необозримой перспективе. Каждый день запускаются все новые и новые проекты. Их реализация и управление зачастую становится тем неотъемлемым требованием, от которого напрямую зависит их успех. Одним из абсолютно новых сегментов рынка на сегодняшний день является оптимизация производства (Operational Excellence). Раньше это называли текущим ремонтом и профилактическим обслуживанием. Вообще-то, сейчас об этом лучше не распространяться, чтобы не натолкнуть других на эту идею. Однако рынок настолько огромен, что говорить об этом все-таки можно. В России существует тысячи технических компаний, способных осуществить «ситуативный» ремонт. Деталь или механизм выходит из строя, и люди впервые задумываются о том, как же можно решить эту проблему. Кому я позвоню, кто мне поможет, где есть запчасть – это может продлиться две недели или даже дольше и приносит производству большие убытки.

То, чем занимаемся мы – это комплексная техническая оценка: мы делаем анализ предприятия, даем оценку фактической производительной мощности компании, затем разрабатываем инвестпроект, осуществляем управление закупками запчастей, квалифицируем технический персонал, управляем проведением ремонтных работ без простоя оборудования. Короче говоря, мы «тюнингуюем» предприятие.

Звучит не плохо. И уже есть желающие?

Вопрос не в том, желают ли этого российские партнеры. Русские крайне заинтересованы в прибыли, а наши услуги направлены как раз на то, чтобы сохранить необходимые условия для ее получения. За пределами таких турбокапиталистических городов, как Санкт-Петербург и Москва, социальная компетенция предприятий тоже развивается. Помимо всего прочего еще и потому, что региональные власти требуют от предприятий, чтобы они заботились о своих компаниях, своих сотрудниках и о регионе. Давление в этой связи все время нарастает.

Какие отрасли промышленности Вы хотите обслуживать?

Если говорить смело, то всю промышленную сферу. Однако PAM с исторической точки зрения берет свое начало из нефтегазовой отрасли. Наша компания является основным EPCM-партнером (осуществляет управление проектированием, материально-техническим снабжением и строительством) одного из самых крупных предприятий нефтяной промышленности Западной Европы. Уже порядка 20 лет мы успешно развиваемся в направлениях сталелитейной и цементной промышленности, а также силовых станций всех видов энергии.

Но это же 80% российского промышленного производства?

В этом наша проблема. Рынок до головокружения огромен. Я ощущаю себя в России как ребенок на шоколадной фабрике – не знаешь, что схватить первым.

А если конкретнее, проекты уже есть?

Фирмы я, к сожалению, назвать не могу, но проекты уже ведутся. Как сами проекты, так и связанные с ними ожидания достаточно велики: необходимо решить все проблемы предприятия в кратчайшие сроки. Через 2-3 недели по мере возможности должно прибыть около сотни немецких инженеров. Так, конечно, тоже не пойдет, но я пока могу рассчитывать на огромную группу специалистов из Германии. В перспективе же, в ближайшие 2-3 года я, безусловно, должен буду расширить штат своих сотрудников в России до 2-3 сотен.

Для каких областей?

Производство и обработка стали, энергетика, нефть и газ.

Хотите набирать персонал из Германии или все-таки из России? Не приведет ли это на практике к большим сложностям?

Здесь я готов возразить с полной уверенностью. В России отличный персонал. Чтобы это понять, нужно просто открыть глаза, перестать рассказывать людям сказки и начать воспринимать их серьезно. Я показываю своим сотрудникам наше видение будущего компании и их участие в нем.

А что касается оплаты труда?

Безусловно, мы выплачиваем нашим сотрудникам адекватную зарплату. Однако на много важнее в этом вопросе социальная поддержка, которую мы также оказываем.

Соответствует ли образование российских инженеров наивысшим мировым стандартам?

А где в мире наивысшие стандарты? Здесь или там, на Западе? Российские инженеры хорошо образованы и легко могут работать где угодно. В нашем офисе в Германии трудятся специалисты из Западной Европы, а они сейчас востребованы везде. Физико-математическая профессиональная база у русских великолепная, а отношение к работе близко к нашему корпоративному духу.

На данный момент Вы пока инвестируете деньги. А когда Вы начнете/планируете их зарабатывать?

В начале составляется бизнес-план для стартапа и просчитывается, через сколько такой доселе чуждый рынку, требующий массу объяснений продукт как наш может начать приносить прибыль. Наш западный плановый отдел рассчитывает, что свой первый рубль мы, в лучшем случае, сможем заработать спустя первые 18 месяцев, однако более реалистичными представляются сроки в 30-36 месяцев. Я здесь 8-ой месяц, а в 12-м мы уже ждем нашу первую выручку. И, тем не менее, мне, как и всем моим коллегам и партнерам по рынку, постоянно приходится объяснять, что в России все происходит медленно. Бюрократия здесь развита очень хорошо.

Как давно Вы в России?

Восемь месяцев.

И как долго планируете остаться?

Мне здесь комфортно. Мне нравится страна и люди, я ничего не планирую. Если бы мне пришлось обозначить рамки своего пребывания, тогда, наверное, я бы сказал 5 - 8 лет. Но моя цель – оставаться в России до тех пор, пока это приносит мне удовольствие.