

ДЕЛОВОЙ УРАЛ

№45 10 декабря 2002 года

Почему «МЕТРАНУ» не страшна WTO

Уральские приборостроители готовы к конкуренции с Западом на высокотехнологических рынках.

На вопросы «Делового Урала» отвечает президент промышленной группы «Метран» **Виталий Сидоров**.

- **Виталий Михайлович, с каким настроением ПГ «Метран» заканчивает год?**

- С хорошим. Год был для нас удачным. Мы выполнили бизнес-план, достигли неплохих показателей по приросту продукции и по прибыли. По итогам 2002 года мы планируем произвести и реализовать продукции на сумму более 630 млн. рублей, что на 30% больше, чем в прошлом году. Прибыль вдвое превысит уровень 2001 года.

В 2002 году мы выпустили принципиально новую для российского рынка продукцию - интеллектуальный датчик «Метран-100» на основе цифровых технологий.

Продолжается внедрение корпоративной системы управления SyteLine. Сегодня она проходит тестирование; к июлю будущего года наши специалисты при поддержке компании «Фронтстеп», российского представителя американского разработчика системы, внедрят первый блок. Он будет включать управление материальными ресурсами, закупки и планирование, реализацию незавершенного производства и сборку изделий. Это поможет оптимизировать управление бизнес-процессами.

- **Система управления ПГ «Метран», похоже, меняется?**

- Сегодня мы перестраиваем систему управления в области продаж и маркетинга. Благодаря американским партнерам «Метрана» - компании Emerson Process Management, наше понимание того, как должен быть организован бизнес в этой сфере, изменилось. Я думаю, представление значительной части российских бизнесменов о своих знаниях и опыте изрядно искажено. Если в организации производства наши менеджеры действительно многого достигли (оперативно-календарное планирование, организация потоков «незавершенки» и др.), то в отношении организации системы продаж и маркетинга все не так. Мы вроде бы знаем, что такое «региональная система продаж», «сервисная сеть», «менеджеры по продуктам», «поддержка», «активные продажи» и т.д. Но эти элементы не складываются в целое, в единую систему, которая работает. Этому нам надо учиться у американцев, которые занимаются продажами и маркетингом уже более ста пятидесяти лет.

В «Метране» мы внедряем сегодня матричную систему управления с коренной перестройкой структур продаж и маркетинга.

Выделяются восемь основных направлений бизнеса, за развитие которых будут отвечать управляющие. При этом все функциональные директора остаются при своих функциях, а аппарат управляющих бизнесом возьмет на себя все аспекты деятельности, связанной с продуктом по своему направлению.

- **С чем связаны эти перемены?**

- В первую очередь с тем, что мы стали выпускать продукцию, которую невозможно продвигать на рынок старыми - «советскими» - методами.

Сегодня мы вышли на рынок с «интеллектуальным» датчиком, продуктом высоких цифровых технологий, способным управлять процессами в автоматическом режиме. Качество этого продукта предъявляет особые требования к квалификации работников, системе управления, мотивации труда.

В системе стимулов особое значение имеет теперь возможность реализовать себя - как личность, индивидуальность. Планомерное повышение по служебной лестнице, карьера играют в этом случае не менее важную роль, чем деньги.

В структуре нашего производства продукция гражданского назначения (датчики, расходомеры, метрологическое оборудование) занимает 90%. Основные потребители - «Газпром», «ЛУКОЙЛ», энергетики, те отрасли народного хозяйства, которые связаны с добычей и первичной переработкой топливно-энергетических сырьевых ресурсов. Наша продукция нужна там, где есть необходимость автоматизации технологических и теплоэнергетических процессов: измерения давления, температуры, расхода. Поэтому наши приборы находят применение в химической и нефтехимической промышленности, ЖКХ, фармацевтике, пищевой промышленности.

Мы связываем большие надежды с предстоящей реформой ЖКХ: наши интеллектуальные датчики позволяют решить проблему весьма элегантно и эффективным способом. На основе цифровых технологий мы создаем автоматизированную систему учета и регулирования подачи воды и тепловых ресурсов в каждом помещении. При этом мы перешагиваем через ряд этапов, которые последовательно проходил Запад.

- **Ваша новая продукция востребована на мировом рынке?**

- «Метран» работает на очень сложном наукоемком рынке, где дуют сильные международные ветры. Чтобы найти свое место в

международном разделении труда, стать действительно авторитетным членом международного бизнес-сообщества, надо пройти достаточно сложный путь. Сегодня мы поставляем приборы не только на внутреннем рынке, но и в Болгарию, Иран, Китай. Но все эти развивающиеся страны с искаженной экономикой. Мировой рынок гораздо сложнее, пробиться на рынки США и Европы в том сегменте, где мы работаем, очень тяжело. Но именно такую задачу мы перед собой ставим. Для успешного ее решения наша продукция должна быть в чем-то лучше продукции тех компаний, которые сегодня доминируют на этих рынках, имеют традиционных покупателей и гарантированный сбыт.

- О том, что это возможно, говорит хотя бы опыт наших соседей: южноуральский завод «Кристалл», например, выпускающий искусственный пьезокварц, успешно работает на рынках развитых стран. И мы не намерены отступить. Однако наша главная стратегическая задача на сегодняшний день состоит в том, чтобы укрепить свои позиции на российском рынке. Мы должны здесь. В России, производить для наших потребителей такую продукцию, которая будет вполне конкурентоспособна и на внешнем рынке.

- **Отличается ли Ваш бизнес в России от Вашей стратегии на внешнем рынке?**

- В своей работе мы учитываем, что бизнес в России отличается от бизнеса на Западе. Взять те же тендеры. Практически любое предприятие на Западе участвует в десятках, если не в сотнях тендеров. Если твоя продукция что-то стоит, то хотя бы в не которых тендерах ты победишь. С одной стороны, это конкуренция, а с другой – возможность диверсификации бизнеса и страхования рисков для участников тендеров. Наш бизнес не боится все яйца класть в одну корзину. А потом кто-то в эту корзину наступает ногой...

В бизнесе «Метрана» на Западе большую помощь нам оказывает наш стратегический партнер Emerson Process Management и наш финансовый партнер ЕБРР. Мы нашли взаимовыгодные аспекты сотрудничества с американцами и смогли доказать им свою исключительность. Теперь они приглашают нас для участия в различных проектах, в том числе и на территории России.

Благодаря этому сотрудничеству, мы удачно вписываемся со своей продукцией в мировое приборостроение, проводим техническое перевооружение производства, повышаем эффективность труда. При этом мы сохраняем в полном порядке мобилизационные мощности и готовы в любой момент выполнить оборонный заказ. Я считаю, что это оптимальный в наших условиях путь: хорошая гражданская тематика должна обеспечивать научный, кадровый, финансовый потенциал для выполнения в нужный момент оборонного заказа. Так работают многие компании с мировым именем. «Боинг», например.

- **Вас не пугает, что после вступления России в ВТО на наш рынок придут иностранные компании с более выгодным, чем у вас, предложением?**

- Нет, я этого не боюсь. Эффективность «Метрана» самая высокая среди российских приборостроительных компаний, мы вполне

конкурентоспособны. Будет обостряться конкуренция – будет повышаться наша конкурентоспособность.

Я считаю, что Россия обязательно должна вступать в ВТО – чем раньше, тем лучше. Надо торговаться за более выгодные условия, за переходный период. Но вступать надо. Постепенно большинство менеджеров, руководителей бизнесов найдут свое место в мировом разделении труда. Крупный российский бизнес это уже понял. Сегодня в своих вотчинах продолжают сидеть некоторые директора средних предприятий, которые просто держатся за свое кресло. Они-то как раз и требуют громче всех защиты внутреннего рынка. И у них будут самые большие проблемы, когда сюда придут эффективные собственники.

Если в Россию придет западный капитал, это будет большое благо для нашей экономики.

Для нас ВТО – это еще во многом жуфель, которым нас пугают. Правильнее говорить не о том, что мы сегодня не готовы вступать в ВТО, а о том, что мы не готовы включиться в мировую кооперацию, в мировое разделение труда с нашей низкой эффективностью, неподготовленным персоналом, несовершенным законодательством.

Ясно, что с выработкой по 200-300 тыс. рублей на человека в год наши машиностроительные компании неэффективны и неконкурентоспособны на мировом рынке. Совершенно очевидно, что с такой неэффективной работой невыгодно включаться в международное разделение труда. Но, к счастью, не все наши компании столь неэффективны.

- **В российской экономике сегодня интенсивно идет процесс концентрации капитала. Крупные ФПГ формируют вокруг себя холдинги. Государство тоже принимает участие в этом процессе, инициируя формирование холдингов оборонных предприятий. ФПГ «Метран» остается в стороне от этого процесса?**

- Я положительно отношусь к идее холдингизации, однако, строительство холдингов вокруг военной тематики, на мой взгляд, дело бесперспективное. Могут быть одно или три исключения – в области космической или авиационной техники, например. Но подавляющее большинство холдингов должно строиться вокруг нормальной экономики, не военной. Военное производство к «нормальной» экономике я не отношу, так как это сильно политизированный бизнес.

Мы тоже создаем холдинг, куда войдет ряд гражданских и оборонных российских приборостроительных предприятий Урала, Сибири, Северо-запада. Это будет вертикально интегрированная структура, которая выйдет на рынок с комплексным продуктом – системами приборов и автоматизации. Холдинг будет специализироваться на выпуске гражданской продукции, однако мы берем на себя обязательства перед государством сохранить все мощности, предназначенные для производства военной техники. Планируем, что холдинг будет сформирован и начнет действовать уже в будущем году.

Интервью взяли Игорь Степанов и Ольга Соколикова