

# Бизнес-интеграция с Европой: МИССИЯ ВЫПОЛНИМА

Интервью с Виктором Новоселовым, координатором по развитию ERSA GmbH в России и СНГ



— Вы — первый интервьюруемый в технологической секции «КиТ». Ощущаете ответственность?

Еще бы! С другой стороны — требования к форме первого блина менее жесткие, и значит, мы можем побеседовать в непринужденной манере, не ограничиваясь чисто техническими и деловыми аспектами, — то есть именно так, как и должны проходить интервью в отличие от коммерческих презентаций.

— Начнем с традиционного вопроса: как вы пришли в бизнес? Вероятно, в вашем случае схема «студенчество — лоток на радио-рынке — собственная фирма» не годится для жизнеописания?

Вы правы, вехи моей биографии располагаются в иной плоскости, да и числом побольше, соответственно возрасту. Отвечая на ваш вопрос, я хотел бы сказать не столько о себе, сколько о времени и людях, с которыми мне довелось соприкоснуться. Точкой отсчета для меня является счастливое детство в Свердловске, городе с уникальной энергетикой, на стыке Европы и Азии. Почему детство? Потому что глубинные истоки наших успехов и неудач, ценностных ориентиров и поведенческих норм кроются именно там, закладываются родителями и развиваются во взаимодействии со средой обитания. С родителями мне редко повезло, а уральская среда, порой суровая не только в климатическом отношении, весьма способствовала закалке. В школе я успел застать настоящих Учителей из того

поколения, которое работало на совесть независимо от зарплаты, а в институте — вдумчивых исследователей, кои произрастают именно в глубинке, не расслабленной столичными возможностями. По окончании радиофака УПИ (назову его по-старому) я поступил в аспирантуру при Ленинградском электротехническом институте, где впоследствии защитил диссертацию и был произведен в доценты по кафедре вычислительной техники. Параллельно занимался реальными разработками контроллеров, некоторые из которых, возможно, работают по сей день. Участвовал в международных проектах европейского сообщества в пору расцвета транзисторных систем. В целом, характер труда и атмосфера института были настолько мне по душе, что тот период стал самым продуктивным по моей профессиональной отдаче стране, которой я был вскормлен. Затем грянула перестройка, которую люди моего круга встретили с восторгом и предвкушением достойного будущего. Но случилась осечка: годы шли, комсомольские функционеры переквалифицировались в банкиров, профессия киллера оказалась воспета выше врача, а статус научно-преподавательского сословия упал ниже прожиточного минимума. В итоге, протрезвев после 40-летнего юбилея, я оказался перед необходимостью открыть чистый лист биографии и озаглавить его некомфортным мне словом «бизнес», почти отождествляемым с торговлей. Каково же было мое удивление, когда на этом пути я снова ощутил элемент творчества — пусть и не той высокой пробы, которая характерна для творчества технического. Но тоже неплохо! А где творчество, там и самоотдача.

— Удалось ли вам избежать стадии «дикого» бизнеса?

При вхождении в любой бизнес приходится задумываться над тем, имеешь ли ты конкурентные преимущества. Пик сверхприбыльного рынка радиодеталей был уже позади, да и бесперспективно мне тягаться с молодыми акулами бизнеса в сферах, которые никак не задействуют мой багаж из прошлого. Поэтому я активизировался на поле международной деятельности — поначалу в формате консалтинговых услуг, подразумевавших некий сплав образования, практического опыта, репутации, международных связей и языковой подготовки. Оказывая услуги соотечественникам, я попутно утолил юношескую

жажду путешествий в дальние страны, о чем и мечтать не мог во времена «железного занавеса», не будучи членом правящей партии. Ну а в итоге пришел к инструментальному направлению, в котором нахожу захватывающие перспективы для российского рынка и местечко для себя.

— Насколько мне известно, вы только что вернулись с форума Europartners. О чем нынче размышляет мировое дистрибьюторское сообщество? Вообще, что дает посещение подобных мероприятий, напрямую не связанных с вашим теперешним бизнесом?

Кроме возможностей установления личных контактов, участие в конференциях не предполагает немедленного эффекта, но побуждает думать и «держать руку на пульсе». Парижские форумы Europartners отслеживают мировые тенденции дистрибуции компонентов. Если на форуме 2000 года превалировала тема логистики как ключевого звена конкурентоспособности дистрибьюторов, то в 2002 году основное внимание привлекли тектонические сдвиги в механизмах поставки компонентов, обусловленные перебазируванием производственных мощностей с Запада на Восток. Пример: для уменьшения себестоимости продукции западноевропейская фирма размещает заказ на контрактном производстве в Венгрии или Китае. Кто будет поставлять компоненты — ее прежний европейский дистрибьютор или, может быть, местный? Глобальное перемещение производственных ресурсов влечет передел рынка дистрибуции, и это уже не вопрос теории, а императив выживания для одних и уникальный шанс выдвинуться для других. Через какое-то время этот процесс захватит и Россию: внутринациональные контрактные производства заметны уже сегодня, придет и международный вариант. А вместе с ним придет праздник на улице российских поставщиков высокопроизводительного оборудования. Хотя я проживаю на соседней инструментальной улице, отголоскам этого праздника я рассчитываю порадоваться тоже.

— Вернемся к инструментальной линии. Почему вы связали свои интересы именно с фирмой ERSA?

Фирма ERSA GmbH была основана в 1921 году немцем Эрнстом Саксом, отцом промышленного электрического паяльника. Через 40 лет ERSA впервые в Европе освоила выпуск паяльных машин, а еще через 40 лет — первых систем оптического контроля для BGA.

Промежутки между этими веками заполнены не менее достойными разработками. В чем секрет долговременного успеха ERSA? Важнейшие факторы — опережающие разработки и открытое распространение знаний. Именно это наиболее соответствует моей потребности учиться и способности передавать знания другим, в данном случае партнерам и клиентам. Потому и ERSA. Кстати, отмечу, что сегодня ERSA GmbH состоит из двух независимых отделений: первое — паяльных инструментов и систем инспекции, второе — больших паяльных машин. Мои интересы и полномочия относятся к инструментальному отделению, тогда как машинное отделение в России эксклюзивно представляет авторитетное московское предприятие «ОСТЕК».

**— Вас часто видят в питерском «Симметрон»: это ваша основная площадка?**

С руководством «Симметрона» у меня сложились очень продуктивные отношения с тех пор как пять лет назад я принял участие в разработке тем импорта из Тайваня и США. К дальнейшему формированию лица компании по части электронных компонентов я не имею отношения, а вот инструментальное направление (кроме китайской продукции) мне действительно близко. Несколько лет назад владелец фирмы Игорь Суханов принял предложенную мной модель развития инструментальной линии и поддержал ее материально. Предпринимательское чутье не подвело бизнесмена: стартовые инвестиции с лихвой окупились, а инструментальный бизнес вышел сегодня в лидеры по динамике роста, хотя и не перепрофилировал «Симметрон» из поставщика компонентов в поставщика оборудования. Использование единой финансово-логистической инфраструктуры фирмы при максимальной диверсификации разнородных видов бизнеса представляется мне и сегодня продуктивной идеей для компаний аналогичного профиля. Опыт свидетельствует о том, что механическое добавление страничек с паяльным оборудованием в каталог электронных компонентов не дает эффекта: это слишком разные виды бизнеса, в которых ни клиентура, ни методы продвижения товара не совпадают — за редкими исключениями, на которых стабильный бизнес строить невозможно. Уверен, что с зеркальной ситуацией сталкиваются и поставщики оборудования, предлагающие своим клиентам поставку компонентов как дополнительный вид сервиса.

**— Как строятся ваши отношения с другими дилерами ERSA?**

Принципиальным условием развития бизнеса ERSA в общенациональном масштабе является то, что в дилерской семье не может быть старших и младших братьев. Все дилеры имеют равный статус и в равной степени пользуются поддержкой ERSA. На сегодняшний день дилерская сеть ERSA в России и на Украине насчитывает полтора десятка успешно оперирующих компаний разных размеров и базовых профилей. По объему европейских продаж ERSA в 2001 году мы уступили лишь Германии и Великобритании. Это наш общий большой успех, хотя фон для него, безусловно, создан тяжелейшим кризисом западной

электронной промышленности, повлекшим падение спроса на средства производства.

**— Поощряете ли вы конкуренцию внутри дилерской сети ERSA?**

Не поощряю, но принимаю. Умеренная горизонтальная конкуренция — решающий фактор выравнивания цен и повышения уровня сервиса для потребителей на всей нашей территории. О жесткой конкуренции между дилерами говорить не приходится, ибо активность их рассредоточена по разным регионам и категориям потребителей.

**— По каким критериям осуществляется подбор дилеров?**

Обычно ERSA не предлагает дилерство со своей стороны, предпочитая инициативу со стороны соискателей. Мы открыты для контактов, когда соискатель стратегически заинтересован в развитии инструментальной линии и при этом имеет ресурсы для развития нового направления: персонал, время, деньги, инфраструктуру. Потенциальный дилер оказывается перед необходимостью участвовать в стартовых инвестициях, то есть вкладывать собственные деньги в свое будущее (с известным риском), и это гораздо больше мотивирует его к активности, чем товар, представленный на реализацию. Бесконечно увеличивать число дилеров нет смысла, и поэтому чем дальше — тем выше порог вступления в национальное дилерское сообщество ERSA. Разумеется, последующая поддержка дилера не зависит от момента вступления в семью.

**— Каким вы представляете себе идеал национальной дилерской сети ERSA?**

В перспективе сильная торговая сеть должна состоять из двух слагаемых. Первое — региональные технологические центры для продвижения сложной техники (прообраз на Урале — екатеринбургская фирма «Аверон» со своим производством и учебным классом). Второе — каналы для приближения технически простых товаров к конечному потребителю виртуально в любой точке страны. Такую функцию выполняют каталожные фирмы, в том числе с интернет-поддержкой, и розничные магазины. Те и другие есть в составе дилеров ERSA. В частности, российская каталожная фирма «ЧИП и ДИП» после тщательного анализа выбрала именно марку ERSA в качестве основы для секции высокотехнологичного паяльного инструмента. Розничная торговля паяльниками ERSA в городских магазинах электроники широко распространена в Европе. Может быть, похожую практику удастся распространить и в СНГ — время покажет, но форсировать процесс «эрсификации» всей страны мы не планируем.

**— Чувствуете ли вы конкуренцию со стороны зарубежных каталожных фирм, дистрибьюторов или «серых» поставок ERSA?**

В ценовой плоскости конкурировать с нашими дилерами сложно: ведь они имеют возможность торговать продукцией ERSA по ценам производителя, имея при этом прибыль. Впрочем, вопросы ценообразования находятся в их собственной компетенции, хотя ориентиры и представлены на сайте [www.ersa.ru](http://www.ersa.ru). Мы обеспечиваем гарантийное обслуживание продукции ERSA и оперативную техническую

поддержку. Вряд ли зарубежные каталожные фирмы и дистрибьюторы широкого профиля могут конкурировать с дилерами ERSA в этом отношении.

**— А много приходится ремонтировать?**

Об этом можно судить по тому факту, что задача организации сервисных центров ERSA не значит в повестке дня. Говорить о полном отсутствии рекламаций было бы нелепо, однако число их настолько невелико, что проблемы оперативно решаются на уровне сменных модулей, доступных с локального склада. Последующий мелкий ремонт я осуществляю сам, когда есть время, а невозстанавливаемые модули возвращаю на завод в Германию.

**— Каков потребительский потенциал для продукции ERSA в России?**

Это тысячи предприятий и десятки тысяч мастеров-индивидуалов. Продукция ERSA позиционируется на рынке инструмента как самая недорогая в высшем классе: именно это обеспечивает нам впечатляющие темпы роста. Рынок — он как пирамида с широким основанием и остроконечной вершиной Hi-End. На каждом уровне у ERSA хорошие перспективы. Почему? Во-первых, тезис о беспросветной бедности массового рынка инструмента утрачивает силу, и потому ширится слой мастеров, которые одноразовым китайским паяльникам предпочитают немецкие с разнообразными и долговечными жалами. Второй ресурс развития ERSA лежит в сегменте профессиональных паяльно-ремонтных станций, где главной задачей является обеспечение должного качества при минимуме издержек. Станции ERSA перекрывают весь диапазон профессиональных применений, и выбор прост, как никогда. Третье — авангардные применения Hi-End. Новые времена и задачи побудили ERSA к разработке уникального инструментария: прецизионных ремонтных центров и оптических систем с компьютерными базами данных о дефектах. Все эти инструменты доступны по ценам производителя в России, здесь и сейчас.

**— Есть ли специфика рыночного продвижения инструментов по сравнению с компонентами?**

Специфика в том, что на рынке инструмента конкурируют не столько фирмы-продавцы, сколько имена фирм-производителей. Иными словами, потребитель сначала определяется в выборе концепции (например, ERSA или PACE), а затем приобретает товар, связывая себя надолго с выбранной линией. На компонентном же рынке много взаимозаменяемых предложений, и потому выбор пролегает скорее не между брендами, а между продавцами, исходя из цен, сроков, истории отношений, суммы отката, или чего-то еще. Я бы сказал, что торговля компонентами (прежде всего — неликвидами) в своей массе более «цинична», хотя встречаются исключения из правил.

**— То есть разумнее раскручивать марку производителя инструмента, чем имя фирмы-продавца?**

Для элитных марок и при эксклюзивных правах на поставку это именно так, а для ки-

тайского инструмента — наоборот. Раскрутка торговой марки в национальном масштабе занимает несколько лет и требует немалых средств. Плодами общенациональной раскрутки через прессу и центральные выставки в равной мере пользуются все дилеры. Мы регулярно проводим региональные семинары для потребителей и учебу для продавцов. Так, на недавнем семинаре в Москве все наши дилеры имели возможность прослушать доклады пяти зарубежных поставщиков, задать им любые вопросы и получить компетентный ответ от первого лица. Знания — наш приоритет.

— *На каком языке происходило всенародное общение?*

Конечно, на английском. Понимают его почти все, объясняться могут многие. Во время докладов на всякий случай я обеспечивал синхронный перевод, что не так уж сложно в узкой предметной области, которой владеешь. Сложнее настроиться на французский или итальянский акцент, но в нашем случае докладчики были безукоризненны.

— *Вам не приходила в голову мысль об ассоциации поставщиков оборудования — по аналогии с ассоциацией дистрибьюторов электронных компонентов АРДЭК?*

А разве АРДЭК существует? Кажется, уже и «Алкон» в рекламных модулях перестал величать себя действительным ее членом. Это симптоматично, поскольку членство в АРДЭК атрибутом собственной значимости не является, а общими целями участники не объединены. Под целями я имею в виду не пивные тусовки, а то, ради чего члены ассоциации готовы поступиться интересами личного бизнеса для оздоровления рынка в целом. Например, мораторий на откаты. А куда каждый из российских дистрибьюторов считает себя самодостаточным, образование ассоциации «с фигой в кармане» не имеет смысла — за исключением трудоустройства председателя.

— *Как достичь успеха в вашем виде бизнеса — есть ли универсальный рецепт?*

Как стремиться к успеху — ясно, а как достичь — не знаю: у каждого своя история. Наверное, необходимо тонкое ощущение времени, понимание эволюции интересов участников бизнеса и места фирмы на рынке. Умение донести свое понимание до партнеров, чтобы они стали реальными единомышленниками хотя бы на конкретном промежутке истории. Здоровье, работоспособность и самоорганизация. Тем, кто ставит во главу угла исключительно коммерческий успех, необходима изрядная циничность. Остальным не противопоставлена порядочность.

— *На выставке «Экспо-Электроника» стенд «Инструмент сегодня» был одним из самых стильных. Вы считаете оправданными затраты на специальный дизайн?*

Каждый год громоздить такое ни к чему, но время от времени надо показываться. В данном случае у нас был особый повод выступить красиво: ведь на стенде работали высшие менеджеры из пяти солидных европейских компаний — BERNSTEIN, DIMA, ELME, ERSA, RADIEL, в том числе президент

ERSA Марк Кэннон. Когда еще они соберутся все вместе на нескольких квадратных метрах! Тот факт, что удалось подобрать альянс сильных взаимодополняющих предложений и увлечь западных партнеров стратегией совместной работы, является для меня высшей наградой за усилия в данном направлении. Справедливости ради должен заметить: работа первых лиц западных компаний на выставках — рядовое явление. Президента крупной фирмы проще встретить на выставке, чем добраться до него через офисные кордоны и жесткие расписания. Для высшего руководителя выставка — это та самая прямая линия, по которой он получает нефилтрованную обратную связь от потребителя. Насколько я понимаю, менталитет российских топ-менеджеров трансформируется в этом же направлении.

— *Деликатный вопрос: не обидно ли независимым поставщикам выступать под вывеской ERSA?*

Какие могут быть обиды, если условия игры были согласованы заранее. По существу, именно ERSA является локомотивом выдвижения на российский рынок таких марок, как BERNSTEIN (радиомонтажный инструмент), ELME (антистатика), LUXO (освещение), RADIEL (паяльные материалы). К примеру, что для нашего человека небольшая по мировым меркам фирма RADIEL, даже если она лидер во Франции и генеральный поставщик паяльных материалов для концерна PEUGEOT? С другой стороны, вполне объясним интерес каждого из поставщиков к распознаваемости собственной марки. В ходе выставки мы обсуждали этот вопрос и пришли к заключению, что более рационально будет в будущем выступать всем под общей вывеской, но без явной доминанты марки ERSA. Это ни в коей мере не ущемляет и интересов ERSA. Таким образом, мы намерены продвигать объединенные ресурсы европейских поставщиков через сайт с новым именем w ww. eurostar. ru и прежним слоганом «Включено все».

— *Кто занимается поддержкой русскоязычного сайта ERSA?*

Сам занимаюсь, и тому есть причины. Обновление сайта при участии любых промежуточных звеньев непозволительно замедляется, тогда как наш стиль — оперативность. Исправить замеченную опечатку, вывесить объявление или освежить цены я могу немедленно из любой точки земного шара, где есть телефонная розетка: разве это не здорово? Да и сам процесс рисования страничек доставляет удовольствие. Технологическое усложнение сайта в смысле онлайн-баз данных в нашем случае не требуется, зато ручная оптимизация объектов для предельно быстрой загрузки чрезвычайно полезна. Назначение сайта в общем пакете информационной поддержки ERSA — это оперативность и достоверность. На компакт-диске представлены технические описания и видеоматериалы, а преимущество печатного прайс-листа в том, что он всегда под рукой. Мы развиваем все три составляющие.

— *Имеются ли конкретные планы (ориентировки) продаж на ближайшую перспективу?*

Как вы понимаете, в абсолютном исчислении многое будет зависеть от макроэкономических факторов, нам не подконтрольных. Поправку может внести и степень активности конкурентов. Если же экстраполировать сегодняшние тенденции на несколько лет вперед, то мы могли бы охватить четверть рынка ремонтных применений продукцией ERSA и LUXO. То же по тематике антистатического оснащения (ELME, BERNSTEIN), ибо сильные конкуренты в Россию пока не пришли, за исключением поставщиков рабочих столов. Возможно, и со столами мы справимся, расширив предложение новыми российскими моделями, соответствующими нормам ESD. В ситуации изобилия предложений на рынке оборудования для SMT наши амбиции умеренны: от фирмы DIMA мы поставляем только малые системы для поверхностного монтажа. Что касается паяльных материалов RADIEL, то здесь прогнозировать сложнее. По соотношению цена — качество они оказались неожиданно приятным сюрпризом — так утверждают все клиенты, опробовавшие их в деле. Рынок материалов весьма консервативен в силу ряда обстоятельств, но марка RADIEL просто обречена на успех: это лишь вопрос времени. Вот такие вдохновляющие перспективы.

— *Да уж, планы амбициозные. А в жизни вы считаете себя амбициозным человеком?*

День рождения (2 марта) у меня совпадает с Горбачевым, место рождения — с Ельциным, длительного проживания — с Путиным: разве удержишься от мании величия? Вообще, баланс амбициозности с дееспособностью — это необходимый фактор успеха, не чужд он мне и по сей день. Однако мои отношения с партнерами сильно упрощает то, что пик своей амбициозности я преодолел в 80-х годах прошлого века, написав две книжки по проектированию цифровых систем по заказу московского издательства «Радио и связь». Для нового поколения я поясню мысль, перефразируя известный анекдот: для технаря опубликовать книгу в «Радио и связь» было то же самое, что для музыканта сыграть на скрипке Страдивари, а для чекиста — стрелять из маузера Дзержинского...

— *Самое время подойти к вопросу о миссии. Как вы ее понимаете?*

Миссия — это нечто более важное, выходящее за рамки корпоративных интересов и будничной суеты. Из увиденного в США припоминаю таблички типа «Наша миссия — удовлетворение потребностей клиентов с наилучшим качеством, точно в срок» и все такое. Из пояснений американских коллег я понял, что таблички эти развешаны для рабочего люда, который должен помнить, ради чего вкалывает, помимо денежного содержания. А управленческой верхушке, вроде, глядеть на них совершенно не обязательно. Табличек для управленческого звена я не видел. Не встречал их и на родине. А жаль. Собственник компании мотивирован собой по определению, но для работы его попутчиков с полной самоотдачей необходимо понимание общих целей и совпадение этических норм при движении к этим целям. По большей части такое удовольствие в ходе делового парт-

нерства я получал, получаю, и надеюсь на это в будущем. А в отношении миссии — не будем забывать, что она имеет несколько граней. Прежде всего миссия — это предназначение каждого из нас, которое ведомо лишь Господу, направляющему нас в земном пути (частью которого является профессиональный), и отзывающему на небеса, как только

предназначение исполнено. Миссия — это и достойная передача эстафетной палочки детям. Наконец, миссия в узком смысле — это совокупность сверхзадач, которые мы формулируем для себя сами и пытаемся решать. Окидывая взглядом свое прошлое и размышляя о настоящем, я обозначил бы свою миссию как некий «многоканальный интерфейс»

между Россией и Европой — на уровне международных проектов, частных компаний и обычных людей, с которыми интересно иметь дело. Я полагаю эту миссию выполнимой и адресую свою признательность тем, чье плечо ощущаю рядом.

*Интервью провел Павел Правосудов*