

## ИСТОРИЯ УСПЕХА

Ассоциация предприятий текстильной и легкой промышленности «Восток-Сервис» была основана в 1992 году. Компания стала общепризнанным лидером на российском рынке спецодежды, рабочей обуви и средств индивидуальной защиты. Ассоциация «Восток-Сервис» стратегический партнер ведущих зарубежных компаний: 3M, Ansell Protective Products, UVEEX, Vacou-Dalloz Group, Trelleborg, Klopman International, Heckel Securite, Degussa, Hitachi, MSA Auer. Ассоциация имеет собственную производственную базу, которая объединяет швейные, прядильные, обувные фабрики.

Ассортимент «Восток-Сервис» насчитывает более 12000 наименований: от простых моделей респираторов до сложнейшего аварийно-спасательного оборудования.

По просьбе редакции журнала об истории стратегического успеха компании рассказал президент Ассоциации **Владимир Головнев**.



*С чего Вы начинали, как появилась «Восток-Сервис»? В России, как показывает практика, в основе формирования наиболее ярких «корпоративных команд» — товарищеские связи. Как формировалась Ваша команда?*

Члены Совета директоров Ассоциации бывшие студенты Московского авиационного института (МАИ). Все начиналось на последнем курсе института, мы все учились по очень хорошей специальности — «инженеры-системотехники по эффективности применения боевых авиационных комплексов». Это была единственная группа в Советском Союзе, в которой готовили специалистов в области военной авиации. Начало 90-х, как известно, было переломной вехой в стране — кому тогда нужна была военная авиация, если в прямом смысле слова на прилавках магазинов было пусто, студенты пользовались талонами на обед. Наличные деньги имели крайне малое значение по причине того, что на них ничего нельзя было купить. И поэтому наш профиль-

ный институт ГОСНИИ АЭС переживал не самые лучшие времена. Единственной возможностью выжить для нас, студентов, была летняя работа в стройотрядах. Мы выезжали строить тогда значимые народно-хозяйственные объекты. Помню, что, когда в стране произошел путч, никто из нас ничего не знал, мы спокойно пошли на работу. Ведь главная задача у нас была — заработать деньги, чтобы следующий год более менее спокойно сводить концы с концами. Я три года был командиром стройотряда, и именно тогда, на стройках, мы в какой-то мере постигли азы предпринимательства. Между прочим, комиссар нашего стройотряда сейчас является административным директором «Восток-Сервис», то есть функции выполняет примерно такие же.

Сегодня можно с уверенностью заявить, что «Восток-Сервис» начинался со стройотряда «Энергия», который с 1989 по 1991 год ездил в поселок Приморский Хабаровского края. Этот стройотряд многое для нас определил на будущее.

Надо сказать, что в России действительно основа формирования многих успешных корпоративных команд — товарищеские связи. Как формировалась наша команда? У нас вообще ярчайшее проявление товарищества. Мы действительно команда сокурсников, которые не просто учились в одной группе, но и жили в одном общежитии. Так сложилось исторически, что на 90 процентов наша команда состояла из иногородних студентов. Мы были, как говорится, сами по себе, в отличие от москвичей, без связей, без мам и бабушек, которые приготовят обед, да и вообще берут на себя многие заботы. У любого немосквича на 99,9 процентов таких «комфортных» условий нет, то есть нам полностью необходимо было полагаться на себя, начиная от каких-то бытовых мелочей и заканчивая серьезными проблемами.

Так что основная команда топ-менеджмента «Восток-Сервис» — выпускники МАИ. Среди них те, кто учился со мной на одном курсе, те, кто был чуть младше или старше. Когда бизнес начал формироваться, пошла молва, что, мол, есть некая компания, созданная выпускниками МАИ, бизнесом занимается. Мы были как некий магнит.

***Как формировалась стратегия Вашего бизнеса? Насколько знание теории конкуренции оказалось здесь применимым? Можно ли вообще, применительно к бизнесу в России, говорить об использовании теории конкуренции?***

На начальном этапе мы особенно не задумывались о стратегии бизнеса, о теории конкуренции. Большой интерес вызывала теория рынков, поскольку было важно понять, чем нам нужно заняться на этом рынке, который и сам только начинал формироваться. Действовали, по сути, в условиях отсутствия конкуренции, выбрали сегмент, в те времена не популярный, никому не понятный. Главная цель и задача в этот период для нас была каким-то образом определить свое место в жизни. Главное, что мы ни тогда, ни сейчас не метались из сторо-

ны в сторону. Определили цель, выбрали конкретный сегмент рынка и начали работать, работать и работать. Кстати, многие компании в начале 90-х сгорели именно потому, что пытались заниматься всем и сразу, стараясь поймать за хвост удачу. Мы не метались, мы били в одну точку.

В итоге, правда осталась за теми, кто стал профессионалом в своем деле. Времена пены бурно зарождавшегося российского бизнеса постепенно прошли. И те, кто не просто зарабатывал деньги, ставя перед собой задачу: здесь и сейчас, стали реально разбираться в рынке, в его нюансах, в законах конкуренции. Это дало возможность развиваться, а главное — защитить свой бизнес. С середины 90-х на российский рынок вышли люди с деньгами и с намерением «взять готовый бизнес». Вот здесь-то и сыграло свою определяющую роль конкурентное преимущество, которое состояло уже в знании, а не только в деньгах. И сегодня мы говорим, что «Восток-Сервис» силен двумя вещами: исключительным знанием рынка, на котором мы уже почти 15 лет, и командой людей, которые профессионально занимаются выбранным делом. Деньги, разумеется, важны, как зонтик в непогоду, но не более того. Конечно, если сравнивать российские компании с западными, то их финансовые возможности на порядок выше и по процентным ставкам, и по длительности кредитования, и по легкости получения кредита. Но, несмотря на объективные трудности, мы растем и развиваемся. В октябре 2006 года наша компания приобрела предприятие в Чехии «Cerva Import Export a. s.». В процессе сделки нашим конкурентом была английская компания. И я думаю, что мы победили не потому, что имели больше денег, а потому, что рынок требует настоящего профессионализма. Наша команда за эти годы стала известной именно серьезным отношением к бизнесу, доскональным знанием рынка и умением работать на нем.

***Можно сегодня пройти примерно такой же путь, как Ваша команда, то есть на-***

***чать бизнес практически с нуля и добиться серьезного успеха или это невозможно?***

Возможно, но это гораздо сложнее. Зачастую мне говорят: «Вам повезло, вы начали в те времена, когда все зарождалось, доходность была другая». С одной стороны, это действительно так. Сегодня ситуация иная. На рынке работает много предпринимателей, которые реально стали или считают себя профессионалами. Но я уверен, что если четко определить цель и грамотно поставить задачи, то выстроить бизнес вполне возможно. Причем главная задача — сплотить людей, собрать команду профессионалов и единомышленников. Мы, например, занимаемся инвестиционными проектами, у нас есть опыт, деньги, но зачастую мы идем на новые рынки, где мы не все понимаем и где все зависит от предпринимательской энергии и от профессионализма команды.

И еще один важный момент. Сегодня, исходя из своего опыта, я могу сказать, когда мы начинали, нам было чуть больше 20 лет. Кто-то из наших ровесников в это время тоже пытался заниматься разными видами деятельности. Но шел по какому пути: заработать деньги — себе дорогую машину или квартиру купит, отдохнет за границей. А наша команда первые четыре года становления бизнеса как жила в общежитии, так и продолжала там жить. Мы тоже могли деньги из бизнеса «вытащить» и потратить на себя. Но уже тогда мы понимали, что нужно не просто заработать себе на автомобиль, гораздо важнее развивать бизнес. Я признателен своим друзьям за понимание. Они никогда не ставили вопрос «мы заработали 100 рублей, давай 50 потратим сейчас, на себя». На собственное выживание у нас уходило не более 5-10 процентов. Все остальное — в бизнес. Ведь не секрет, что любой бизнес сопряжен с временными жертвами, зачастую предприниматель вынужден себя ограничивать в отдыхе, в семейной жизни. Это, замечу, большая проблема. Мы, конечно, в данном случае говорим про бизнес, который создается, бизнес, который работает в конкурентной среде. Прихо-

дится постоянно помнить, что совсем рядом не дремлют конкуренты, которые думают, как обойти тебя, как выйти в лидеры. Если человек готов к такому пути — он достигнет цели.

***Какие у «Восток-Сервиса» были стратегические успехи, а может быть и неудачи? Что Вы считаете самым крупным стратегическим успехом Ассоциации?***

Самым крупным стратегическим успехом Ассоциации является тот путь, который мы выбрали в 1992 году. Мы ни разу не свернули с него. Конечно, дорога была тернистая и достаточно извилистая, но была изначально определена самая правильная стратегическая цель — стать профессионалами на рынке. Мы ими стали, и рынок нас оценил. Сегодня специалистов «Восток-Сервис» приглашают в качестве экспертов как в России, так и за рубежом. На прошедшей осенью 2006 года профильной выставке в Париже к экспозиции нашей компании интерес был очень большой. Это говорит о том, что нас знают на европейском рынке как профессионалов, специалистов своего дела, знающих рынок. Ведь сегодня рынок развивается не только за счет денег, но и за счет знаний, инноваций. Мы ими владеем, и это наше серьезное конкурентное преимущество.

Конечно, не все шло гладко, были и неудачи. Мы иногда и ошибались, и проигрывали конкурентам. Нам не стыдно признаваться в том, что какие-то идеи другие игроки на рынке придумывали раньше нас. В таких ситуациях мы не опускали руки, а оценивали лучшее у конкурентов и в конце концов были все равно впереди.

***Можете назвать наиболее действенные способы конкурентного завоевания Ассоциацией «Восток-Сервис» российского рынка? Какие факторы обусловили их результативность?***

Действенные способы завоевания? Как я уже говорил, это профессионализм сотрудников и команда сплоченных единомышленников во главе. Сегодня «Восток-Сервис» наполняет 20-25 процентов российского рынка средств

охраны труда. Для примера, по последним оценкам группы «Ренессанс-Капитал», если наша компания №1 занимает 25-26 процентов российского рынка, то компания №2 — это 7 процентов, №3 — 3-4 процента. Среди российских компаний в сегменте спецодежды можно назвать таких крупных конкурентов, как компании «Тракт», «Техноавиа», «Урсус».

Говоря о конкурентном преимуществе, обязательно надо сказать о нашей уникальной региональной сети. Сегодня это более 70 филиалов в России и странах СНГ. Такая разветвленная сеть еще раз говорит о комплексной стратегии развития компании. Мы с самого начала рассматривали рынок не просто как сегмент «Москва и Московская область», а всю страну в целом. Это дало нам возможность стать лидером рынка не только с точки зрения объемов продаж, но и по географическому охвату территории. Открытие каждого филиала является отдельной и по своему уникальной историей, поэтому гибкое и индивидуальное отношение к каждому региону — важнейший принцип нашей работы.

***Каковы преимущества «Восток-Сервиса» перед западными конкурентами? И есть ли они у Вас? Как Вы позиционируете себя на зарубежных рынках? Сравняя российский и зарубежный опыт, как правило, отмечают определенные стратегические преимущества иностранных компаний. Что говорит Ваш опыт? Есть ли стратегические преимущества у российских компаний?***

Если бы я вам сейчас сказал, что планирую через три года конкурировать с компанией, производящей автомобили Mercedes, вы бы решили, что это либо розыгрыш, либо мания величия. Мы работаем на рынке средств охраны труда, на котором наша позиция довольно стабильна. Сам рынок достаточно консервативен и какие-то экстренные глобальные перемены маловероятны. А «Восток-Сервис» в этой отрасли

не просто конкурент для остальных игроков, а даже чуть впереди.

Сегодня главным преимуществом российской компании, в том числе и нашей, на родном рынке, является знание нюансов, специфики российского рынка. Мы говорим на языке, на котором говорит 99,9 процентов участников этого рынка. Не так много людей из западных компаний говорят по-русски, а вот большинство наших предпринимателей сегодня владеют одним-двумя иностранными языками, в первую очередь английским. Языковые барьеры, которые не так давно еще разделяли нас с зарубежными партнерами и конкурентами, сломлены.

Конечно, есть и сложности. У нас нет еще такого большого опыта управления в условиях рынка. Российская школа менеджмента существует около 10-15 лет, срок — крайне незначительный для мирового бизнеса.

Но, мы не боимся шагнуть в Европу, развивать там свой бизнес. Не так давно мы же завершили крупную коммерческую сделку в Восточной Европе, приобрели в Чехии крупную профильную компанию *Cerva Import Export a. s.*

Сегодня «Восток-Сервис» может со своим продуктом, знаниями, гибким подходом к управлению представлять Россию как страну. И с полным на то основанием мы сегодня можем сказать, что наши отечественные компании работают не только в сырьевом секторе мирового бизнеса. Чем больше в России будет компаний — серьезных игроков не только на отечественном, но и на мировом рынке, тем больший вес будет иметь наша страна в мире. Это и есть наша конкурентная стратегия.

***Сегодня для обеспечения серьезных позиций на рынке необходима известность, востребованность продукции. Как «Восток-Сервис» формирует «свой» рынок и «своих» потребителей?***

Если говорить непосредственно о спецодежде, то развитие этого направления предполагает расширение рынков сбыта за

счет сотрудничества с новыми предприятиями и организации гибкого подхода к каждому корпоративному клиенту. В этом ключе расширение рынка — это повышение качество продукции, увеличения ассортимента. Это на поверхности. А в реальности все намного глубже. Россия, как следует из последней встречи президентов России и США в Ханое, уже практически «одной ногой» в ВТО. Это, конечно, замечательно, но накладывает на российский бизнес серьезные ограничения, связанные с необходимостью внедрения и следования всем принятым в Европе нормам и стандартам. Например, в европейских странах на укомплектование спецодежды и средствами защиты одного работника тратится в год порядка 50-60 евро, а в России эта сумма едва доходит до 10 долларов.

С этой точки зрения у «Восток-Сервиса» сегодня очень неплохие перспективы. Многие предприятия, особенно крупные, стали относиться к этой проблеме более серьезно. Ведь люди в спецодежде и спецобуви проводят большую часть своего рабочего времени, и от качества, комфорта, внешнего вида спецодежды напрямую зависит их производительность труда.

Ну, и конечно, нельзя забывать, что у нас активно работает обширная региональная сеть. Поэтому большая часть потребителей нашей продукции работает именно с филиалами, которые открыты практически во всех крупнейших городах России.

*Известно, что «кадры решают все». Сегодня многие компании приглашают иностранных менеджеров, рассчитывая на их особый рыночный менталитет, опыт. Как строится кадровая политика «Восток-Сервиса»?*

Кадровая политика, как и все остальное в нашей компании, строится комплексно. Мы пытаемся растить специалистов внутри компании, у нас успешно применяются корпоративные, обучающие программы, есть специальные учебные аудитории. Но мы не закрытая компания, к нам, конечно, приходят специалисты «со стороны».

И с каждым годом я убеждаюсь все больше и больше, что лозунг «кадры решают все» — это не просто красивые слова, а абсолютная правда.

Что касается приглашения иностранных специалистов — пока нам это не нужно. Хотя регулярные контакты и обмен опытом с экспертами, профильными специалистами наших зарубежных партнеров уже давно стали системой для компании.

*Иногда приходится слышать мнение, что наличие в руководстве российских компаний иностранных специалистов, которые зачастую «сопровождают иностранный капитал, приходящий в российскую экономику», серьезно отражается на национальных интересах страны. Меняется ли стратегия развития компании с приходом иностранных специалистов?*

Наличие иностранных топ-менеджеров во главе российских компаний или в качестве специалистов-экспертов — обычное явление для мирового бизнеса. Российская компания просто пригласила специалиста из другой страны, который хорошо разбирается в менеджменте, в способах и технологиях завоевания определенного сегмента рынка. Это нормальная ситуация. Вот сейчас, например, у российской сборной по футболу тренер — иностранец, а до этого было наоборот, тренеры были российские, а футболисты — игроки зарубежных клубов. И это не означает, что российская сборная перестала быть российской.

Что касается утраты национальных интересов, то сегодня надо констатировать тот факт, что капитал все больше становится транснациональным. В 1917 году, чтобы вывезти капитал, нужно было сделать в чемодане двойное дно и укладывать там деньги, драгоценности, словом, все, что можно вывезти. Сейчас с помощью двух-трех несложных компьютерных операций капитал перетекает из одной страны в другую. Самое главное, чтобы в компании была своя четкая и осмысленная идея. Именно на этом и должен

строиться национальный интерес. Ведь важно, чтобы отечественные товары были конкурентоспособны, а где они созданы — в Китае или в России — потребителю в принципе безразлично. Когда продукт имеет одинаковые потребительские свойства, определяющим фактором становится его цена. Ярким примером у нас некоторое время назад была официально пропагандируемая идея: «пересаживайтесь все на «Жигули», поддержите отечественного производителя». Да, на короткий промежуток времени эту идею можно худо-бедно реализовать, но на длительный срок такой лозунг не будет работать. Потребителя не заставишь покупать «Жигули», руководствуясь национальным интересом.

На первое место выходит соотношение цена-качество продукта. Каждый российский предприниматель должен идентифицировать свою компанию не только на внутреннем рынке, а в первую очередь на международном пространстве. Общемировые процессы интеграции, глобализации, наконец вступления России в ВТО — закономерность и объективная реальность, которую необходимо понимать, формируя свою конкурентную политику.

Другой вопрос — это имеющиеся возможности. Посмотрите, например, на крупные германские нефтехимические концерны. Российским компаниям с ними пока очень сложно конкурировать. Это и более высокий уровень технологий, и финансовых возможностей. Здесь, конечно, очень важную роль играет государственная поддержка тех или иных проектов.

#### ***А Вы такую поддержку на себе ощущаете?***

К сожалению, нет. Мы работаем в секторе, не обозначенном как национальный проект. Слишком остро пока стоят другие задачи. Но тем не менее на площадках самых разных уровней мы заявляем и лоббируем проблему возрождения российской легкой и текстильной промышленности. Хотя, надо признать, что государство уже поворачивается к нам лицом: к голосу бизнеса все чаще

стали прислушиваться в коридорах власти, уже вышло распоряжение правительства о специальных мерах по поддержанию легкой и текстильной промышленности.

#### ***Известно, что успех любой компании во многом определяется личными качествами ее руководителя. Какие из них прежде всего должны быть востребованы сегодня?***

Я далеко не образец для подражания, просто стараюсь быть требовательным не только к своим подчиненным, но и, в первую очередь, к себе. Считаю, что необходимо к себе относиться даже более жестко, нежели к другим. Все знают крылатую фразу «начальник не опаздывает, он задерживается». На мой взгляд — абсолютно неправильный принцип. Если ты назначаешь подчиненным совещание на 8 часов утра, то сам должен приехать, минимум, без пяти минут восемь, а лучше еще раньше. Ставя задачу другим, ты сам должен в ее решение вложить максимум, тогда сотрудники это увидят, оценят и поймут, что ты действительно выкладываешься по максимуму. Это очень серьезный социальный аспект. Еще 15 лет назад все были примерно равны. Сегодня чей-то доход составляет всего лишь 500 долларов, а кто-то получает зарплату в 5 миллионов долларов. И если люди при этом видят, что, несмотря на то, что человек зарабатывает в 10, 100, 1000 раз больше, но он при этом и делает гораздо больше, жертвует многим, принимает решения, несет ответственность, рискует, тогда и люди будут понимать и безболезненно признавать тот факт — кто больше вкладывает, тот и больше получает.

Конечно, мне как руководителю, где-то играет на руку, что сотрудники привыкли уже почти 15 лет видеть меня первым лицом компании. С другой стороны, я стараюсь не расслабляться. Я понимаю, что сам должен быть адекватен целям и задачам, которые мы перед собой ставим.

*Беседу провела главный редактор  
Т.С. Новашина*