

ВЛАДИСЛАВ КЛАССЕН: «ОСНОВНАЯ ИДЕЯ «МАККАФЕРРИ» — РАБОТАТЬ НА БУДУЩЕЕ»

Беседовала Регина ФОМИНА



ПРИХОД В РОССИЮ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И МАТЕРИАЛОВ, ПОЗВОЛЯЮЩИХ ПОВЫСИТЬ КАЧЕСТВО И ДОЛГОВЕЧНОСТЬ ДОРОГ И ИСКУССТВЕННЫХ СООРУЖЕНИЙ, НЕРАЗРЫВНО СВЯЗАН С ИТАЛЬЯНСКОЙ КОМПАНИЕЙ «МАККАФЕРРИ». ОНА РАБОТАЕТ НА ОТЕЧЕСТВЕННОМ РЫНКЕ С 1994 ГОДА И, ЧТО ОСОБО ВАЖНО, ЛОКАЛИЗОВАЛА ЗДЕСЬ ПРОИЗВОДСТВО. ПОДРОБНЕЕ О СВОЕЙ СТРАТЕГИИ И ТАКТИКЕ РАССКАЗАЛ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ООО «ГАБИОНЫ МАККАФЕРРИ СНГ» ВЛАДИСЛАВ КЛАССЕН.

— Владислав Николаевич, вы возглавили «Маккаферри» два года назад. Интересно, что именно вас привлекло в этой компании?

— Могу назвать три основных фактора. Первый — это люди, с которыми я общался в процессе переговоров, мои будущие коллеги. Они меня удивили своей хорошей, здоровой энергией, влюбленностью в дело, которым занимаются, и боевым задором. Этим и привлекли.

Второе — когда мы обсуждали, в чем главная задача такого бизнеса, на первый план вышла идея о том, что «Маккаферри», по большому счету, работает будущее человечества, чтобы сделать это будущее лучше, надежнее и безопаснее. С развитием технологий мы, люди, надеемся на улучшение жизни, на светлое будущее, но забываем о том, что ресурсы этого мира (воздух, вода, земля) ограничены. Рано или поздно они придут к своему пределу. Деятельность «Маккаферри» позволяет эти ресурсы использовать эффективнее и даже предотвращать их исчезновение в результате аварий или стихийных бедствий. При этом любое наше решение должно работать не десятки, а зачастую более чем сотню лет.

То, что делает «Маккаферри» — это геотехнологии, инженерная защита. Что означает обеспечение без-

опасности промышленных объектов, объектов инфраструктуры и вообще пространства, в котором живет и работает человек. И это — очень ответственная задача, требующая сложных, надежных, зачастую новых и уникальных технических решений. Она открывает широкий простор для творчества. Это — третий фактор, почему я захотел работать в этой компании.

— Большой ли у вас штат в России? Какова структура предприятия?

— В России нас не больше 200 человек, включая персонал производственных площадок. Но я говорю так: «Вопрос не в числе, а в умении».

Мы — компания полного цикла. Естественно, есть региональное руководство. Есть отдел продаж. Есть отдел развития бизнеса, который занимается, прежде всего, внедрением новых решений и технологий. Есть инженерный отдел, который занимается как проектированием, подготовкой технических решений, так и сопровождением проектов, включая адаптацию наших технологий к требованиям и условиям российского рынка и т. д.

Есть и операционный отдел, отвечающий за закупки сырья, логистику и управление производством. Есть

две производственные площадки. То, что мы продаем в России, на 90-95% выпускается здесь, причем сделано в основном из российского сырья. Так что степень локализации у нас очень высокая, что немаловажно.

Добавлю, что по факту географического присутствия мы представлены по всем регионам России и СНГ. В частности, в России наши региональные офисы есть в Санкт-Петербурге, Иркутске, Владивостоке и на Урале.

— Какой процент российского рынка в своем сегменте, по вашим оценкам, занимает компания?

— Если отсечь, с одной стороны, «базовые» решения, которые не требуют уникальной квалификации и которыми мы не занимаемся, а с другой — узкоспециализированные продукты, которыми занимается ряд компаний, сконцентрированных на конкретных технологиях, то непосредственно на своем целевом рынке мы занимаем 25-30%.

И следует отметить уникальную особенность «Маккаферри». Как правило, все наши уважаемые конкуренты специализируются в каких-то отдельных областях. Причем в каждом сегменте есть предприятия, занимающиеся своим делом на достаточно высоком уровне. Мы же — практически единственная компания в мире, которая работает на стыке всех этих технологий и располагает широким спектром комплексных решений.

Да, есть всем известные габионы, которые были изобретены «Маккаферри» более 140 лет назад — и первое сооружение, где были применены габионы, служит людям и в наши дни, защищая Болонью от наводнений. Исторически это — основа нашего бизнеса, но — уже далеко не единственное, чем мы занимаемся.

Следующий важный для нас блок — технологии защиты от камнепадов, лавин и селей. Это широкий спектр решений в области защиты от камнепадов и других стихийных природных явлений, укрепления склонов — подпорные стены, армирование грунта и т. д. Здесь мы стали одним из самых крупных игроков на мировом рынке.

Отдельный блок — геосинтетические материалы. Опять же, в основном они применяются в наших же традиционных решениях. Это армирование грунтов, укрепление оснований, гидротехника, противооползневая или противокамнепадная защита. Есть очень интересные решения, работающие на стыке применения традиционных технологий и геосинтетики, за счет уникальных комплексных свойств, заложенных нами в эти материалы.

И еще как отдельный блок можно назвать вертикальные стены, которые больше всего применяются именно в дорожном строительстве.

В целом сформирован комплексный подход, когда мы можем работать с разными технологиями, применять



различные решения. Очень непросто управлять и координировать столь разноплановыми «историями», но это очень интересно.

— Вы первоначально окончили Московский институт стали и сплавов, легендарный МИСиС. Помогает ли это образование вам в нынешней работе?

— Помогает, и очень сильно. МИСиС — это совершенно уникальный институт, который дает очень хороший сплав фундаментальных и практических знаний. Нас готовили для того, чтобы мы работали в отраслевых НИИ и реальной промышленности. Поэтому я разговариваю с нашими инженерами на одном языке.

Моя специализация — физика металлов. Есть такая поговорка «Законы физики можно не знать, но нельзя отменить». «Маккаферри» — компания, работающая с техническими решениями, в своих продуктах мы применяем металл. Полимеры, и т. д. И знание физики помогает мне в понимании как логики и параметров наших решений, так и технологию производства — что важно для повышения эффективности нашей работы в целом.

— Вас готовили как инженера, а откуда у вас компетенции в области управления предприятием?

— Базовая основа, опять же, была заложена в институте. Принципы организации труда, управления производственными процессами, проектирования — это нам преподавали очень серьезно.

Практический опыт я получил, работая в крупных международных компаниях. 13 лет жизни у меня связаны с американским химическим концерном DuPont, одним мировых лидеров в этой области. Я пришел туда специалистом по развитию бизнеса, и дошел до позиции Генерального Директора совместного предприятия, созданного нами в России с одним из крупнейших игроков российского рынка.



Так вот, работа в крупной корпорации мирового уровня дала хорошую школу: с одной стороны, понимание того, как организованы бизнес-процессы, а с другой — пройти очень серьезную систему внутреннего обучения. Применялся простой принцип: каждая последующая задача должна быть сложнее предыдущей. Очень много времени и сил мы уделяли именно работе над улучшением результативности как производственных, так и в целом бизнес-процессов, изучая и внедряя различные модели, отслеживая реакцию наших потребителей, внося необходимые коррективы.

— Легко ли работать с итальянцами? Принято считать, ментальность русских людей и итальянцев схожа, но на самом деле это не так...

— Я много лет работаю в крупных международных компаниях. Думаю, что понимаю разницу в менталитете, культуре коллег из Америки, Германии, Китая, Италии, Франции, и не только. Но надо отметить, что в стиле работы всех международных компаний всегда есть что-то общее. Так или иначе, при управлении и развитии бизнеса используется единый набор основных параметров и принципов. Это может называться по-разному, но суть более-менее одинакова. Мы говорим о параметрах производства и продаж, управлении проектами, о внедрении новых технологий, а следовательно — о повышении удовлетворенности потребителя. Итогом являются фи-

нансовые показатели компании. И когда ты понимаешь суть, форма ее выражения уже менее важна.

Теперь про итальянский менталитет. Я уже говорил о том, что команда «Маккаферри» это не просто профессионалы, это удивительные, потрясающие люди. И нужно также понимать, что Италия — исторически страна очень сильных и ярких инженеров. Если говорить о Европе, итальянская инженерная школа уважаема не меньше, чем, скажем, немецкая.

Разница заключается только в том, что если мы, работаем с немецкой командой, то как правило идеи выражаются в прагматичной форме, подводя их под ясную параметрическую — это школа и традиции. А итальянские специалисты чаще используют эмоции и образы, даже фантазию, если хотите. К одной и той же задаче можно подойти разными путями, в конечном итоге формируя одинаково надежное и красивое решение.

Образно говоря, есть люди, которые применяют больше цифр, и люди, которые мыслят «картинами». Но и с теми, и с другими, когда речь идет о профессионалах, работать интересно — и достигается нужный результат.

— Какие новые управленческие подходы вы ввели на предприятии за эти два года? Есть ли уже заметные результаты?

— Основной результат, я полагаю, — то, как мы прошли 2020 год, как выстояли в пандемию, не снизив показатели компании. Конечно, это было непростое время для

всех. Учитывая развитие событий в мире, мы понимали, что одним из возможных сценариев может быть локдаун. И начали готовиться заранее. Поэтому, когда в Москве ввели самоизоляцию, мы перешли на удаленный режим работы за один день.

Что еще? Мы как российская команда стали больше заниматься сценарным планированием. Это подход, которому научили меня и которым я делюсь им с другими. Суть в том, чтобы просчитывать сразу несколько различных сценариев, оценивать фактор неопределенности и быть готовым к любым ситуациям. Такой инструмент сильно помогает в работе. Пример — опять же, подготовка к пандемии. Мы заранее отработывали план действий. В частности, каждый отдел по очереди уходил на «удаленку», с последующим анализом результатов и основных дефектов в работе. В итоге при переходе на удаленный режим мы полностью сохранили работоспособность компании и не останавливали производство, что было крайне важным, поскольку такое стратегически направление, как дорожное строительство, в России не прекращало работу. И мы, несмотря ни на что, продолжали обеспечивать своих клиентов, партнеров — и не сорвали ни одной поставки.

— И спрос в России на вашу продукцию не упал?

— Некоторое снижение было. Но опять же, мы как часть международной компании стали больше продукции поставлять на экспорт, для проектов «Маккаферри» за рубежом. Это позволило не сильно снизить показатели российского подразделения компании по сравнению с 2019 годом.

И еще раз о сценарном планировании. Есть понятие «ценность поражения». Полезно больше внимания обращать не на анализ удач — ведь история успеха «по старой схеме» повторяется редко — а прокачивать и анализировать причины поражений, чтобы понимать и устранять факторы «проигрыша», выявить слабые места, предугадать проблемы. И еще продолжаем учить нашу команду видеть перспективу, думать не о разовой сделке «в моменте», но и о том, что будет дальше. Мы заинтересованы и развиваем долгосрочное партнерство с нашими потребителями, ведь одна из основных идей «Маккаферри» — это работать на будущее.

— Есть ли виды деятельности компании, абсолютно новые для России, но уже давно апробированные в Европе?

— Мы сейчас внедряем в России новый тип матрацных конструкций, которые приходят на замену всем известным матрацам Рено. Последние для нас (как компании) — уже пройденный этап. Речь идет о матрацах

Касторо, которые обладают более высокими прочностными и эксплуатационными характеристиками по сравнению с «классической» конструкцией. Преимущества для заказчика — повышение срока службы и надежности конструкции, для подрядчика — менее трудоемкая сборка таких систем, снижение вероятности ошибок при монтаже и ускорение работ. В Европе данная конструкция успешно используется несколько лет, а для России она — новое слово. Причем делать такие системы умеем только мы, это — наша собственная разработка.



Следующий момент связан с тем, что на территории России преобладают холодные зимы, и на дороги выливается много реагентов, высыпается соль и т. д. То есть создается агрессивная среда, которая постоянно испытывает дорожные сооружения на прочность. Общеизвестно, что для защиты от коррозии и повышения срока службы металлических конструкций можно и нужно использовать полимерные покрытия. И они успешно применяются в соответствии с давно отработанными технологиями. Казалось бы, ничего нового сделать нельзя. Однако наука не стоит на месте, и «Маккаферри», как компания инновационная, разработала принципиально новый тип полимерного покрытия, обладающий улучшенными характеристиками. Самое главное для нашей страны — это более высокая механическая прочность и устойчивость при низких температурах, что позволяет продлить рабочий сезон и упростить сами работы. Наш Polimas® выдерживает температуры до минус 35 градусов, что весьма актуально для активно развивающихся проектов в северных регионах России. Технология производства Polimas® уже локализована в России, мы провели необходимые испытания, изготавливаем первые промышленные партии. Решение работает, причем результаты, полученные на российском полимерном сырье получились даже лучше, чем на сырье западных поставщиков.

Новых идей у нас вообще немало. Есть технологии, которые только начинают внедряться в Европе. Например, Arctic Blanket — система геосинтетических материалов,



предназначенная для предотвращения морозного пучения на дорогах. Она, как вы понимаете, очень актуальна практически для всей территории России.

Есть также противокампанейные решения нового поколения. С одной стороны, они обладают более высокими прочностными характеристиками, с другой — это более легкая и быстрая для возведения конструкция. Кроме того, барьерная конструкция может быть оснащена цифровой системой мониторинга и оповещения. И это не может не быть актуально для горных районов России, где наши системы помогают защищать жизни и имущество людей.

Все понимают, что чтобы полноценно работать в России, мы должны производить свою продукцию здесь. Поэтому все свои новые решения «Маккаферри» внедряет с прицелом на локализацию в нашей стране.

— Дорожно-строительный рынок России очень привлекательный, а значит, и тесный. Как вы боретесь с конкуренцией?

— Для меня есть два основных типа конкуренции: Здоровая — это компании, которые выпускают качественную продукцию, и конкуренция с ними — это соревнование, это то, что тебя движет вперед. Чтобы не отставать, ты должен искать новые решения, быть более эффективным и т. д. Если не будет такой конкуренции, развитие и рынка, и игроков на нем остановится.

Но есть и конкуренция неправильная, нездоровая. Речь, прежде всего, идет о контрафакте. Мы сталкивались с тем, что под видом нашей продукции, якобы с нашими техническими документами и сертификатами, на объекты попадал откровенный «фейк». С одной стороны, лестно — если ты плох, тебя не подделывают. С другой стороны, это может быть просто опасно для потребителя. Уже было несколько случаев на небольших объектах, когда применение контрафакта приводило к авариям, обрушениям. Вот с этим и нужно бороться

ся: Нужно взаимодействовать с другими компаниями, добросовестными игроками рынка, внедрять жесткие стандарты качества, участвовать в конференциях, повышая уровень знаний партнеров и клиентов.

Добавлю, что, как правило, в нашем деле серьезный поставщик не только продает продукцию, он еще и обеспечивает сопровождение ее применения. Именно такой подход нам помогает выстраивать хорошие партнерские отношения с заказчиками, отслеживать и препятствовать попаданию контрафактной продукции на рынок. Не так давно был случай, когда нам удалось предотвратить подмену. Заказчик нас тогда понял и поблагодарил.

— Какие стратегические задачи сегодня вы ставите перед компанией?

— Для «Маккаферри» Россия — это очень перспективный рынок. Посмотрите на эти просторы, климатические зоны и условия страны. Мы прекрасно понимаем и потенциальный объем этого рынка и то, что наши технологии здесь есть и будут востребованы. Поэтому основная задача — расширение своего присутствия в России, в том числе, локализуя производство.

А для достижения этой стратегической цели нужно решать и сопутствующие задачи: Это продвижение и внедрение новых продуктовых решений. Развитие партнерства с другими компаниями: как с поставщиками, так и с проектными организациями, потребителями, строителями и т. д. Мы должны расширять гамму применяемых здесь продуктов и предлагать более гибкие решения. Чтобы все это обеспечить, опять же, нужна профессиональная команда, которую нужно сохранять и развивать.

Очень важна для нас работа над модернизацией производства в России. И, кстати, фактически во время прошлогодней, мы уже частично обновили наше предприятие в Зарайске. Процесс продолжается. Мы закупили новое оборудование, которое должно прийти в этом году. Это позволит нам выйти на следующий уровень, во-первых, по эффективности производства, и во-вторых, по выпуску новых типов продукции.

Кстати, недавно мы с европейскими коллегами как раз обсуждали вопрос о дальнейшем развитии технологий производства. С учетом нынешних ограничений по международным поездкам, передача положительного опыта и лучших технологий с европейских площадок на российские является весьма интересной задачей, пусть и краткосрочной — будем надеяться, что действующие сейчас ограничения будут сокращаться и в дополнение к «онлайн обучению» наши зарубежные коллеги будут снова приезжать в Россию.

В целом же все направлено на то, чтобы мы здесь продолжали работать и расти.