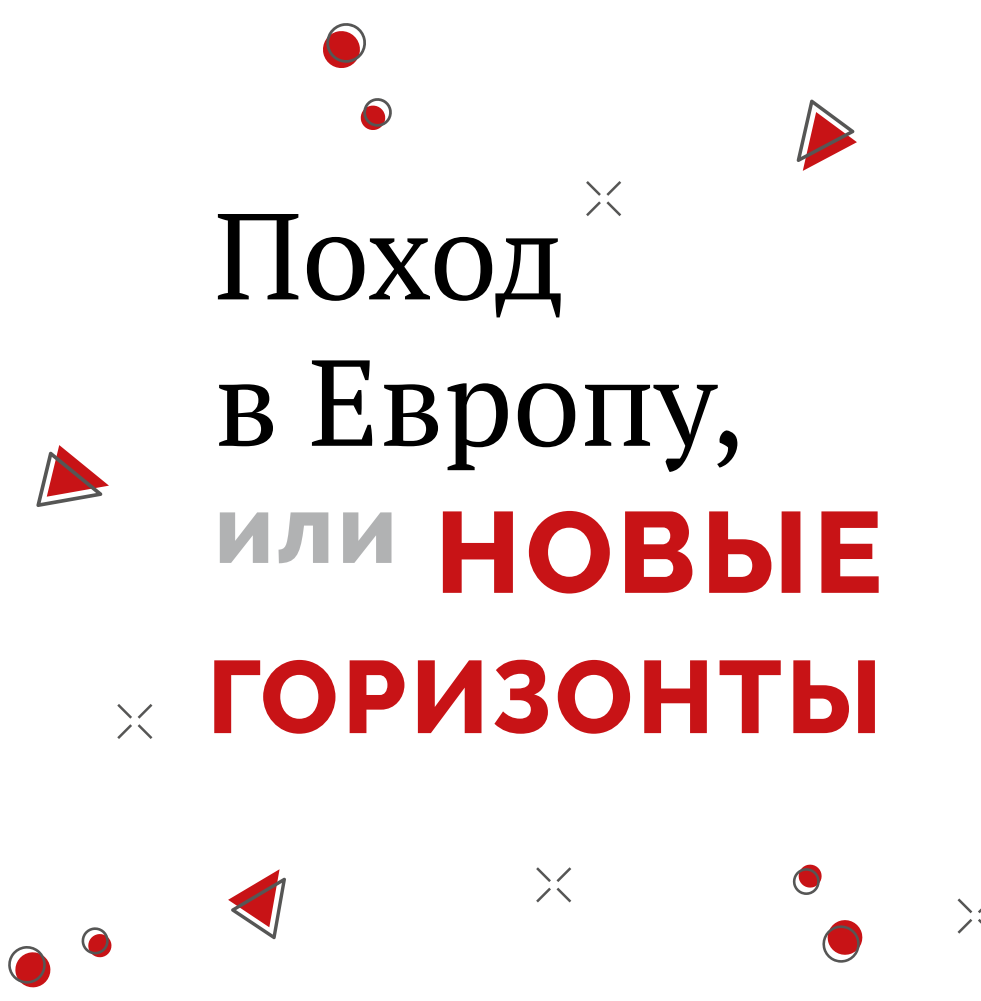




Поход в Европу, или **НОВЫЕ** **ГОРИЗОНТЫ**

Книга четвертая

 **альпина** | бизнес
ALPINA

Москва
2020



УДК 82-94:339.9
ББК 84(2=411.2)6-442.3:65.290
К60

Колесников С., Альтшулер И.

К60 Поход в Европу, или Новые горизонты (ТЕХНОНИКОЛЬ — главная роль. Книга четвертая) / Сергей Колесников, Игорь Альтшулер. — М.: Интеллектуальная Литература, 2019. — 125 с.
ISBN 978-5-907274-07-5

Четвертая книга серии «ТЕХНОНИКОЛЬ — главная роль» раскрывает секреты успешной экспансии Корпорации ТЕХНОНИКОЛЬ на европейский рынок.

Если предыдущие книги рассказывали о становлении ведущего производителя надежных и эффективных строительных материалов и систем, а также о методах достижения эффективности в российской действительности, то эта книга повествует о новом этапе в развитии компании — выходе на внешние рынки.

Особенность книги «Поход в Европу, или Новые горизонты» в том, что в ее основу легли практические знания людей, которые сами прошли через сложности выхода на международную арену. Авторы Сергей Колесников и Игорь Альтшулер представили возможность поделиться своим опытом ключевым сотрудникам компании, непосредственно участвующим в продвижении Корпорации на рынке Европы. Это делает четвертую книгу реальным практическим пособием для тех, кто планирует привлечь клиентов из-за рубежа.

Чем отличается ведение бизнеса в Европе и в России? Легко ли найти общий язык с иностранными коллегами? Что нужно знать российскому предпринимателю перед тем, как начать бизнес с европейцем? Какие факторы влияют на выбор европейских покупателей? На эти вопросы и помогает ответить четвертая книга серии «ТЕХНОНИКОЛЬ — главная роль».

УДК 82-94:339.9
ББК 84 (2=411.2) 6-442.3:65.290
Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав.
По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpina.ru.

© ООО «ТехноНиколь Строительные Системы», 2019.

ISBN 978-5-907274-07-5

Содержание

Для кого эта книга?	4
Опыт, определяющий действие	6

Предисловие	9
О строительстве	11
О приоритетах	12
О бизнесе	14
О серии	16
О соавторах	18
Об адресатах	22

Ценности	25
Об отношении к бизнесу	26
О религии и о бизнесе	42
Об уроках истории	52
О ресурсах и магнетизме успеха	72
О лексике и о спорте	78

Цели	89
О пиетете и закупочных кооперативах	90
О сотрудниках	95
О культурных особенностях	117
О бизнес-моделях	141
О пользе разнообразия и о горизонтах	170

«Цифра»	181
По пути к BIM-технологиям	182
Об информационных технологиях и информации	195
Об инновациях	210
О цифровой гибкости и потоке	221

Продолжение следует...	233
-------------------------------	------------

Об авторах	239
-------------------	------------

Для кого эта книга?

Рекомендую к прочтению и изучению уже четвертую книгу о Корпорации ТЕХНОНИКОЛЬ и уже третью, к которой я имею честь писать рецензию. Для меня слова «имею честь» не дежурная фраза: я действительно горжусь тем, что и как делает мой друг Сергей Колесников, его партнеры и коллеги.

Все книги о Корпорации объединяет одно: реальная практическая польза от их прочтения для российского предпринимателя. Эти книги можно и нужно использовать как учебники, как настольные практические пособия для тех, кто хочет занять лидирующее положение в своей отрасли и индустрии. Конечно, иногда авторы слегка нескромно (с моей точки зрения) хвалят себя, но основания для этого у них, безусловно, есть.

Не могу не отметить отдельное достоинство именно этой книги: Сергей Колесников и Игорь Альтшулер предоставили возможность высказаться и поделиться своими мыслями, мнениями и позициями большинству ключевых членов Команды ТЕХНОНИКОЛЬ. Именно это делает данную книгу реальным практическим пособием.

Книга посвящена в основном истории, методам, пробам и ошибкам международной экспансии ТЕХНОНИКОЛЬ. Читатель найдет много интересного и полезного для себя и своего бизнеса, если он планирует выход своей компании на рынки Европы. Заслуженно важная тема этой части книги — развитие Человеческого Капитала, бережная работа с людьми, в том числе с профессионалами другой национальности и менталитета.

Часть книги посвящена модной сегодня «цифре» — процессу цифровизации деятельности большой промышленной корпо-

рации. Здесь читателю предложены и объяснены рецепты того, каким образом развивать цифровые сервисы для клиентов и повышать эффективность собственной производственной и маркетинговой деятельности за счет внедрения и развития современных информационных технологий.

Могу порекомендовать прочтение данной книги и российским чиновникам, которые отвечают за инвестиционный климат, налоги, антимонопольное регулирование. Им будет полезно узнать, из-за каких конкретно ограничений и несуразностей российский инвестиционный климат хуже, чем в любой другой европейской стране. При этом главная и наиболее острая разница — в отношении властей к частному бизнесу.

Не могу не отметить, что, помимо своей практической пользы, данная книга содержит целый ряд заявлений и обоснований более общего плана, которые вызывают у меня огромную симпатию. Думаю, абсолютное большинство моих коллег по предпринимательскому сообществу подпишутся, в частности, под приведенным в книге утверждением, что «бизнес — одна из лучших форм человеческого устройства, выработанных человечеством».

С нетерпением жду следующей книги Сергея и Команды — видимо, уже о завоевании Юго-Восточной Азии и обеих Америк!

«Укушенный ТЕХНОНИКОЛЕМ»,
Сергей Генералов

Опыт, определяющий действие

Увлечись чтением «Похода в Европу», я поймал себя на мысли, что присутствую при коллективной рефлексии людей, которые довольно хорошо друг друга знают, вместе работают, спорят, не устают что-то друг другу доказывать, но при этом умудряются уживаться, сохраняя свой взгляд на мир. Это очень многоголосая книга, что, скорее, не столько редкое, сколько не очень типичное явление для своего жанра — корпоративной серии. И это очень честное многоголосие, которое не пытается переписать историю набело и замести под ковер накопившиеся проблемы. Что подкупает.

Выбор темы для книги — это очень хороший показатель того, о чем думает российский рынок. Компании, чуть более уверенно почувствовавшие себя на локальном рынке, начинают либо активно смотреть наружу, либо выстраивать экспортные стратегии, либо нацеливаться на глобальную экспансию. ТЕХНОНИКОЛЬ входит в тот 1% российских компаний, который перешагнул странный барьер и не боится заявить о своих амбициозных планах. Ключевая мысль, которую доносят авторы книги: успех на локальном рынке не заразен и не глобален. Каждый рынок, каждая страна живут по своим правилам, везде есть свой накопленный опыт, который определяет действия сотрудников и клиентов.

ТЕХНОНИКОЛЬ — сильная промышленная компания, однако представители абсолютно разных подразделений в один голос говорят, что в какой-то момент все упирается в человеческий фактор. Люди — это и правда самое сильное и одновременно самое слабое место любой организации. И становится по-

нятно, что условиями твоего успеха являются умение слушать и умение договариваться, понимать, какой твой опыт может стать конкурентным преимуществом, а чему придется учиться (и учить других) заново. Поэтому книга может стать отличным пособием для всех российских компаний, которые задумываются о выходе на иностранные рынки.

Андрей Шаронов,
президент Московской школы
управления «СКОЛКОВО»

Übung macht den Meister.
(Практика создает мастера.)
Немецкая пословица

Благодарю за ширь обзора.
Андрей Вознесенский

Предисловие



В конце XIX века в книге «Короб мыслей» замечательный русский пианист, композитор и дирижер Антон Рубинштейн писал: «В России я живу, в Германии — мыслю, во Франции — наслаждаюсь, в Италии, Испании, Швейцарии — восторгаюсь, в Англии, Голландии и Бельгии — работаю, в Америке — действую. Все страны я люблю и никакой не могу отдать предпочтения...» Мы в России не только живем, но и мыслим, действуем, работаем. А теперь пытаемся мыслить и работать — то есть производить и поставлять клиентам качественные строительные материалы и системы — еще в Италии, Германии, Англии, Польше и многих других странах.

Политики и военные, нередко преследуя некие сиюминутные цели, старательно разъединяют страны и народы. Однако никакие их усилия не способны преодолеть то, что всех нас, независимо от национальности, привычек и места проживания, объединяет. Как, например, музыка.

О строительстве

Объединяет нас то, что все мы люди. И абсолютное большинство людей (даже профессиональных военных) не хочет никаких войн и связанного с ними хаоса. Строительство — мирный бизнес, объединяющий людей. Строительные материалы могут быть привязаны к особенностям климата и традициям, но они не имеют национальной или политической окраски.

Вряд ли люди задумываются, из каких материалов сделана их тепло- или гидроизоляция. Немногие могут рассказать, какая у них кровля (кроме скатных кровель, где люди сами принимают решение, исходя не только из соображений надежности, но и из эстетических предпочтений). Зато если вдруг какие-то конструкции начинают протекать или промерзать, они становятся причиной серьезных проблем. Наша цель — не загружать людей такими проблемами, не доставлять им лишних хлопот.

Где бы ни строились жилые или офисные, торговые или производственные помещения, дома или дачи, люди хотят уюта, тепла, комфорта, чтобы можно было, не отвлекаясь, хорошо отдохнуть или успешно потрудиться. Новые технологии проектирования, производства и применения строительных материалов, особенно в эпоху бурного наступления «цифры» (информационно-коммуникационных технологий), способствуют:

- сокращению сроков и стоимости строительства;
- повышению его качества;
- внедрению технологий энергоэффективности;
- появлению «умных домов», «умных квартир» и много еще чего «умного».

О приоритетах

В развивающихся странах (где не очень высокая конкуренция, избалованные пользователи, невнятное и противоречивое законодательство и прочее) можно, если время позволяет, выстроить большой успех на суперрациональности, блестящей логике, технологичности, экономичности всего и вся.

В России Корпорация ТЕХНОНИКОЛЬ, рожденная в 1992 году, в целом ряде сегментов рынка фактически устанавливала в свое время правила игры. Технологичность, экономичность, четко выстроенные процессы были достаточной основой для успеха в России и странах СНГ. В Европе все это важно, необходимо, но совершенно недостаточно. Как победа в обязательной программе у фигуристов.

Европа, как мы ее понимаем, — явление не столько рыночное, сколько абстрактно географическое. Даже решения на разных территориях принимаются совершенно по-разному:

- быстро/медленно;
- единолично/коллективно;
- на основе одного/нескольких/многих факторов;
- сиюминутно или с учетом отношений и перспектив.

Так что для нас поход в Европу, о котором пойдет речь в книге, не просто расширение пространства бизнеса, а, скорее, расширение (иногда и преодоление) наших прежних представлений о бизнесе. Это нормально: крупная компания (а ТЕХНОНИКОЛЬ выходит на этот уровень) должна решать крупные, масштабные задачи.

“ДЛЯ НАС ПОХОД В ЕВРОПУ, О КОТОРОМ ПОЙДЕТ РЕЧЬ В КНИГЕ, НЕ ПРОСТО РАСШИРЕНИЕ ПРОСТРАНСТВА БИЗНЕСА, А, СКОРЕЕ, РАСШИРЕНИЕ (ИНОГДА И ПРЕОДОЛЕНИЕ) НАШИХ ПРЕЖНИХ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О БИЗНЕСЕ”

В развитых, пусть и стареющих, странах, где высокая конкуренция, власть традиции и инерции, правила давно сложились, клиенты избалованы, важнее не логика, а пользовательские эмоции. Психология толпы и психология отдельных персон — вещи не столько счетные, неизменяемые и хорошо прогнозируемые, сколько опытным путем и интуитивно постигаемые.

И здесь технологичность не рецепт, а лишь один из гигиенических факторов успеха. Мы должны стать комфортным партнером, удобным поставщиком. В перспективе строительство дома должно быть (и обязательно станет) похоже на покупку автомобиля: никто ведь не интересуется проблемой выбора деталей и процессом сборки. Фундамент — штука важная, но его наличие не даст нам переночевать в доме, у которого есть только фундамент. И «планы квартир», и «отделку» придется адаптировать под разноязычную публику, привыкшую, что производители подстраиваются под ее желания, а не она — под их возможности.

О бизнесе

Бизнес (в нашем понимании) — это прежде всего культура, слабо формализуемый и не оцениваемый в цифрах Дух Корпорации, уровень ее магнетизма. Ушедшие из компании (за карьерой, зарплатой или чем-то еще) сотрудники через некоторое время либо возвращаются за этим самым Духом (назовем его Духом Мастерства), либо становятся нашими надежными рыночными партнерами. Как любит повторять один наш коллега, это все люди, «укушенные ТЕХНОНИКОЛЕМ».

Бизнес — также искусство. Способность увидеть то, чего не видят другие. Увидеть за формой суть, за настоящим — будущее. Искусство постоянно изменяться, не предавая традиции. Ключевая способность предпринимателя — угадывать будущее. Если ты угадал магистральное направление развития (например, цифровое), не надо потом принимать много стратегических решений.

Бизнес — еще и доверие. Что такое бренд? Технологические линии, материалы, упаковка? Не только и не столько. Это история многолетних, испытанных практикой отношений между людьми. Гарантия того, что ожидания будут оправданы, а обещания — обязательно выполнены. Доверие, за которое клиент готов платить.

Было когда-то такое слово — «честь». И такие понятия: «человек чести», «честное слово». А потом вегетативно размножились юристы в попытке заменить данные явления многообразием договоров. Хочется реанимировать эти понятия. Хотя бы потому, что все мы — люди.

Мы очень бережно относимся к старым и «уставшим» европейским брендам, вошедшим в нашу орбиту, — конечно, тем из них, которые продолжают ценить потребители. Не отказы-

ваясь от прошлых знамен, мы пытаемся вдохнуть новую жизнь в старые стены. Стремясь к долгосрочному партнерству и поставляя клиентам самые современные материалы в комплексе и с мощной технической поддержкой.

А еще бизнес — спорт, азартный и возбуждающий. Только вместо голов, очков и секунд — цифры по выручке, прибыли, ROA, ROI, EVA и EBITDA. А иногда, как в боксе, победа присуждается отдельным решением судей (то бишь клиентов). И, как и в спорте, вчерашние успехи, пьедесталы, медали, кубки — достояние истории. Соревнования идут непрерывно, перемещаясь лишь тренировками и редкими днями отдыха.

О серии

В серии «ТЕХНОНИКОЛЬ — главная роль», задуманной еще летом 2012 года, вышло три книги:

1. **«Эпизоды. Портреты. Смыслы»** (английская версия: «TECHNONICOL — a leading role. Episodes. Portraits. Meanings»), 2014 г.
2. **«Эффективное производство в России? Да!»** (английская версия «TECHNONICOL — a leading role. Efficient production in Russia? Yes!»), 2015 г.
3. **«Время сервиса? Время сервиса!»** 2019 г.

Четвертая книга серии, которую мы предлагаем вашему вниманию, отличается от первых трех. В основном тем, что ранее мы делали упор на прошлое и настоящее, на ответы, которые нам удалось найти. Здесь же пытаемся обсуждать еще и возможное будущее.

В европейском походе мы столкнулись с тем, с чем раньше никогда не сталкивались. И вопросов здесь пока больше, чем ответов. Вопросы, которые будят мысль, помогают прояснять смыслы. Эта книга, как и вся серия, родилась из наших личных бесед один на один. Мы обозначили и обсудили основные темы, которые представляются нам важными, — так выстроился «скелет» книги. А потом решили, что взгляда «сверху»

- Сергея Колесникова — целеполагателя, акционера, инвестора, совладельца и управляющего партнера Корпорации ТЕХНОНИКОЛЬ

и «сбоку»

- Игоря Альтшулера — наблюдателя, бизнес-консультанта, аналитика, писателя

явно недостаточно для создания полновесной, полноцветной и объемной картины.

И мы попросили порассуждать на обозначенные нами темы ведущих менеджеров Корпорации. Тем более что именно менеджеры разного уровня, непосредственные участники похода в Европу и группа поддержки, воплощают любые идеи и планы в реальность (поэтому к реальности они зачастую ближе, чем владельцы бизнеса или консультанты). В конце концов, бегают, прыгают, борются и побеждают все-таки спортсмены, а не владельцы команд и не тренеры с секундомерами.

О соавторах

Таким образом книга обогатилась целым спектром взглядов, стала мозаичной, и мы теперь с полным основанием можем назвать соавторами тех, кто внес вклад в ее создание:



Владимира Маркова

генерального директора Корпорации
ТЕХНОНИКОЛЬ



Максима Горячева

CEO Дивизиона TECHNONICOL INTERNATIONAL
(TN IN), нынешнего руководителя похода
в Европу



Андрея Ларцева

операционного директора стратегической
бизнес-единицы «Битумные материалы и гра-
нулы» (СБЕ БМиГ), руководившего европей-
ским походом в 2014–2017 годах



Андрея Сергеева

CEO региона «Центральная Европа» (охватыва-
ющего более 20 стран Европы и Среднего Вос-
тока) в Дивизионе TN IN. А. Сергеев возглавлял
европейский поход в 2009–2013 годах



Евгения Войлова

заместителя генерального директора, техни-
ческого директора Корпорации



Владислава Уткина

ИТ-директора Корпорации



Кена Манро

CEO региона «Западная Европа» в Дивизионе
TN IN



Лудека Шмиду

CEO компании BOERNER (Германия) в Дивизи-
оне TN IN



Андреа Казарина

директора по производству компании TN-Italy



Екатерину Косову

руководителя департамента маркетинга реги-
она «Центральная Европа» в Дивизионе TN IN



Алессио ДеЛео

CEO региона «Южная Европа», Дивизион TN
INternational (до 2019 года – бизнес-директор
TN-Italy)

Отдельная благодарность **Екатерине Ракитской**, организовавшей процесс
подготовки и издания всех книг серии «ТЕХНОНИКОЛЬ – главная роль».

О противоречиях

Мы не ограничивали объем комментариев и угол зрения. Все наши соавторы имели достаточно свободы — в вариациях на заданные темы. Нас совершенно не пугают ни неизбежные при таком подходе повторы, ни то, что мнения коллег где-то противоречат друг другу (а бывает, и самим себе).

В конце концов, только разрешение противоречий, управление конфликтами, мощная система обратной связи и позволяет не топтаться на месте, а постоянно двигаться вперед.

Развитие само по себе плодит противоречия. Между:

- традициями и новациями,
- желанием расширить область деятельности и важностью фокусировки,
- вниманием к сотрудникам и необходимостью устранить или минимизировать человеческий фактор,
- технологичностью, унификацией, устойчивостью, предсказуемостью и гибкостью, адаптивностью...

Люди любят упрощать мир. Но в любой детализации есть плюсы и минусы. Корпорация ТЕХНОНИКОЛЬ выросла без детальных инструкций. Такой подход имеет свои преимущества. Чем больше границ и перегородок, тем больше потом борьбы за их пересечение. Многое решается на уровне горизонтального взаимодействия — в рамках стратегии в процессе общения профессионалов.

Само наличие стратегии, да еще и в нескольких вариантах (а если..., то мы...), пусть и не проработанных до деталей, резко повышает уверенность людей, повышает их психологическую готовность спокойно, без паники воспринимать неизбежные повороты и извивы судьбы.

Человеческий фактор можно и нужно (с помощью информационных технологий, «цифры») минимизировать в рутинных операциях с бесконечным числом повторений одного и того же, в грандиозных вычислительных операциях (попробуйте вручную координировать движение тысяч грузовиков) и т. п. Но важность человеческого фактора растет, когда речь идет о разработке новых технологий и материалов, мониторинге рыночных и потребительских трендов, непрерывном осмыслении происходящего, попытке заглянуть «за горизонт» и сделать будущее таким, как нам хочется.

Об адресатах

Эта книга адресована нашим уважаемым:

- нынешним, бывшим (впрочем, разве они бывают бывшими?) и будущим сотрудникам Корпорации, их родственникам и знакомым;
- клиентам и партнерам (прежде всего подрядчикам, проектировщикам), поставщикам и контрагентам;
- конкурентам (по нашей информации, они внимательно изучали первые книги серии «ТЕХНОНИКОЛЬ — главная роль»).

Все вышеперечисленные категории читателей не дают нам заставаться, останавливаться на достигнутом, все время подгоняют, заставляют интенсивнее соображать и более системно двигаться.

Надеемся, что-то для себя полезное найдут в книге российские компании, мечтающие о походе в Европу. Возможно, и молодежи, думающей о том, где и как начинать или продолжать биографию, наши «размышления на тему» будут небезынтересны.

Хочется: а) не выпасть из всемирного прогресса, б) хоть на полшага опережать его, чувствуя, куда дует ветер. Это же здорово — не жаловаться на ход истории, а творить ее самим, ощущать свою причастность к большому делу.

Итальянская пословица гласит: «Questo mondo è fatto a scale, chi le scende e chi le sale» («Мир — это лестница, по которой одни идут вверх, а другие вниз»). Свой угол зрения на тему нашли японские мудрецы: «Кто сильно хочет подняться наверх, придумывает лестницу».

МЫ — ВВЕРХ! КТО С НАМИ?

Сергей Колесников (Москва)

Игорь Альтшулер (Нижний Новгород)

март 2019 г.