



Андрей Огневский,
вице-президент, ГК «Симметрон»

КАЖУЩАЯСЯ ПРОСТОТА

Как известно, ГК «Симметрон» — один из лидеров российского рынка дистрибуции, который на протяжении многих лет входит в первую тройку дистрибьюторов. Затеяв беседу с Андреем Огневским, вице-президентом ГК «Симметрон», мы надеялись выведать у него какие-то особые секреты успеха. Однако беседа оставила неожиданное впечатление: если судить по ответам Андрея, то быть успешным — довольно просто. Внимательный читатель заметит, что к схожим выводам мы приходили после многих других бесед, часто несмотря на абсолютную несхожесть героев наших интервью. Возможно, сочетание разных выдающихся способностей и особенностей характера образует общее качество — талант, который и становится определяющим фактором успеха.

— Расскажите в двух словах, с чего началась Ваша карьера?

— По образованию я химик-технолог. Электроникой начал заниматься достаточно случайно. Я участвовал в проекте по получению сверхчистой воды для Фрязинского завода полупроводников. В этом же проекте участвовали другие предприятия электронной отрасли. Так появились первые знакомства с участниками рынка электроники.

Знакомства пригодились позднее, когда вместе с институтскими друзьями, которые также интересовались электроникой, мы решили создать издательство «Додэка». Основной упор был сделан на издании справочной и научно-технической литературы по электронике. В начале 1990-х гг. получить информацию об отечественных, а тем более, зарубежных электронных компонентах было совсем не так просто, как сейчас, поэтому наши справочники пользовались популярностью.

По роду деятельности мы часто встречались с представителями заводов, с разработчиками. В результате у нас родилась мысль заняться в т. ч. дистрибуцией электронных компонентов. Мы стали продавать продукцию не только отечественных производителей, но и зарубежных вендоров. Кроме того, мы нашли для себя нишу и в разработке. Другими словами, мы пытались прощупать все возможности и вели поиск во всех направлениях.

— Первый опыт руководителя Вы приобрели в «Додэке»?

— Самый первый опыт руководства я получил, когда работал бригадиром в стройотряде и вожатым в пионерском

лагере, а потом преподавал в МХТИ им. Менделеева. Конечно, руководить студентами — не то же самое, что руководить взрослыми, самостоятельными людьми. Тем не менее, и в том, и в другом случаях нужно уметь найти контакт и научиться убеждать в своей правоте. В «Додэке» я получил первый опыт работы в коммерческом предприятии. Сгласитесь, хотя работа в государственном вузе и в частной компании и имеет схожие черты, для работы в рыночной компании требуется больше самостоятельности и ответственности. Всему этому надо было учиться. Пожалуй, можно сказать, что «Додэка» стала для меня началом взрослой жизни, порой взросления.

— А потом ГК «Симметрон» приобрел «Додэку». Вам пришлось начинать с нуля в незнакомой компании?

Нельзя сказать, что «Симметрон» был совсем незнакомой компанией. Издательство «Додэка» достаточно активно контактировало со многими участниками рынка. Мы были более-менее знакомы с руководителями многих дистрибьюторских компаний. Возможно, поэтому я получил предложение от владельцев «Симметрона» войти в состав руководства компании и продолжить заниматься тем, чем я много занимался в «Додэке», — контактами с зарубежными вендорами, развитием продаж и проектной работой.

Кстати, на примере ГК «Симметрон» и «Додэки» можно видеть, как много значит умение правильно занять свою рыночную нишу. Компания «Симметрон» начинала позже, но с самого начала была настроена на продажу электронных компонентов. Для

«Додэки» дистрибьюторская деятельность была вторичной. В первую очередь, мы занимались развитием издательской деятельности. К настоящему времени коммерческая деятельность издательства прекратилась, и сейчас это подразделение занимается изданием рекламных материалов. В справочниках и каталогах, которые ранее издавало издательство «Додэка», уже нет нужды.

— Расскажите подробнее о своей работе. Начнем с вендоров. Вы работаете только с зарубежными партнерами?

— Прежде всего, в мою сферу ответственности входят зарубежные вендоры — с российскими производителями компонентов я практически не контактирую. Суть работы с вендорами заключается в том, чтобы увидеть их сильные и слабые стороны, максимально использовать их преимущества и ресурсы, понять, какая продукция прежде всего будет востребована на нашем рынке. Очень важны и отношения с партнерами, понимание технологии их работы, корпоративной этики.

Очень важно, чтобы установились доверительные отношения. Если такие отношения установятся, то гарантировано долгое и успешное сотрудничество; если нет, то рано или поздно работа с таким партнером прекратится. Нельзя рассматривать вендора как окошко, в которое передаешь деньги, а в ответ получаешь компоненты. Если прибегать к аналогиям, то вендор — это, скорее всего, инструмент, которым следует научиться пользоваться.

— Несколько слов о проектной работе. Вы комплектуете проект заказчика по его спецификации?

— Нет, это не проектная работа. Бывают, заказчику требуются компоненты, которыми мы не занимаемся. В этом случае мы можем оказаться неконкурентоспособными, т.к. дистрибьютор, специализирующийся на нужных компонентах, предложит более выгодные условия. В проектной работе я, прежде всего, должен установить контакт с потенциальным заказчиком и предложить ему помощь в выборе платформы для его разработки, а уже потом предоставить выгодные условия поставки комплектующих от наших вендоров, а также договориться с ним о графике поставок, обговорить условия поставки и оплаты.

Проектная работа выгодна всем. Заказчик получит требуемые компоненты в срок и со скидкой. Вендор может точнее спланировать свое производство, следовательно, уменьшить затраты и предоставить нам скидку при поставке. Благодаря тому, что мы тоже имеем возможность точнее планировать работу, у нас высвобождается ресурс, который можно использовать в других направлениях. Таким образом, проектная работа — это стиль жизни, который становится привычным на нашем рынке. И вендоры подталкивают нас, дистрибьюторов, именно к такому способу ведения бизнеса.

— Помимо всего, Вы еще занимаетесь крупными клиентами, координацией деятельности офисов компании, координацией продаж. Насколько велико подразделение, которым Вы руководите?

— Структура ГК «Симметрон» устроена иначе — у нас не везде имеются фиксированные подразделения. Руководители направлений выстраивают иерархию отношений с сотрудниками. Например, руководителю направления пассивных и электромеханических компонентов подчиняются все сотрудники, занимающиеся этими компонентами. Поскольку я занимаюсь поставкой импортных компонентов, в моем ведении находятся сотрудники, связанные с этим участком работы. У нас нет изолированных департаментов. В то же время имеются структуры, работающие с закупками, и структуры, занимающиеся продажами.

Например, у нас есть бренд-менеджеры, но отдела бренд-менеджеров нет. Замечу, что наши бренд-менеджеры — специалисты высокой квалификации. Очень многие решения они вольны принимать самостоятельно. Всего только пара человек в компании может давать указания бренд-менеджерам. Мы

очень придирчиво относимся к кандидатам на эту должность и принимаем опытных специалистов с инженерным опытом работы, в т.ч. с производителями компонентов. У кандидата должен быть также опыт работы в дистрибуции. Но замечу, что мы с уважением относимся не только к бренд-менеджерам, но и ко всем нашим сотрудникам. У нас в компании царит уважительный корпоративный стиль отношений.

— При таком стиле отношений, наверное, в компании очень тщательно относятся к подбору сотрудников?

Да, кандидат должен пройти несколько собеседований, а затем испытательный срок длительностью в один–три месяца. Я тоже достаточно часто провожу собеседования. В первую очередь, мы оцениваем умение работать в команде, профессионализм. Стараемся оценить готовность кандидата высказывать и отстаивать свою точку зрения. Я, прежде всего, стараюсь адекватно оценить кандидата, его заинтересованность в работе, убедиться, что он соответствует нашему корпоративному стилю, понять, почему он пришел именно к нам. Его профессиональные знания лучше оценят наши электронщики.



Придирчивость в выборе сотрудников окупается сторицей — у нас низкая текучка. Пока кандидат проходит испытательный срок, мы присматриваемся к нему, собираем отзывы о его работе. Если претензий нет, он зачисляется в штат. Если появляются сомнения, коллективно решаем, как поступить. В настоящее время в компании работают 350 человек, и хотя в последнее время из-за кризиса в экономике страны ситуация на рынке непростая, объем работы не снижается, и штат сотрудников у нас не сокращается.

— Какова бы ни была структура компании, Вам приходится руководить сотрудниками. Какой Вы руководитель — «диктатор» или «либерал», предпочитаете действовать по принципу «Семь раз отмерь, один раз отрежь» или больше руководствуетесь интуицией?

— На практике едва ли возможно четко провести границу между стилями руководства. Например, как определить стиль руководителя, который вполне «либерально» обсуждает решение с подчиненными, но жестко настаивает на выполнении принятого решения? Я всегда выслушаю чужое мнение. Мне нравится самостоятельное мышление наших сотрудников, нравится, когда у них есть собственное мнение по обсуждаемому вопросу. Считаю, что подавляющее большинство сотрудников компании готово к самостоятельной работе, поэтому нужно правильно поставить перед ними задачу, а затем координировать их действия.

Как рациональный человек я предпочитаю руководствоваться целесообразностью и здравым смыслом при принятии решения, но прислушиваюсь и к своим ощущениям — ведь они тоже возникают не на пустом месте, а являются следствием жизненного опыта. Но я не принимаю эмоциональных решений. К тому же, если есть сомнения, всегда можно посоветоваться с коллегами.

Принятые решения должны выполняться уже без колебаний и рассуждений.

— У компании очень большая продуктовая линейка, в состав которой входят не только компоненты, но и расходные материалы, а также паяльные станции. Стоит ли конкурировать с дистрибьюторами, специализирующимися на производственном оборудовании и материалах?

— Наверное, никто не возьмется определить оптимальную величину продуктовой линейки. На рынке находится место и одно-

брендовым компаниям, и компаниям с очень широким набором продаваемых компонентов. Думаю, истина где-то посередине. Что касается материалов и оборудования, замечу, что мы не стремимся конкурировать с дистрибьюторами, специализирующимися в этой области, и не поставляем оборудование для серийных производств, но пытаемся лишь облегчить жизнь своим клиентам. Им удобнее приобрести все в одном месте. Например, если нашему клиенту требуется несколько паяльных станций или антистатические браслеты для монтажников, ему проще приобрести эти мелочи у нас наряду с другими компонентами.

— Можно ли назвать ГК «Симметрон» классическим складским дистрибьютором? В чем особенность такой бизнес-модели?

— «Симметрон» начинал как классический складской дистрибьютор. Но со временем мы стали больше уделять внимание проектной работе. Рынок постоянно меняется, меняются формы работы компаний, и старые определения устаревают. Не уверен, что к настоящему времени на рынке остались складские дистрибьюторы в том смысле, в каком это понималось, скажем, 15 лет назад.

Конечно, у большого склада — своя специфика. Есть риски ошибиться, закупить большую партию продукции, не пользующуюся спросом, которая осядет мертвым грузом на складе. У менеджеров по закупкам должен быть большой опыт, своя клиентская база, которая нарабатывается годами. Не многие компании используют эту модель, понимая сопряженные с нею трудности.

Следует знать еще одно преимущество большого склада. Вся комплектацию мы покупаем у вендора. Поскольку у нас нет серых схем, практически исключено появление контрафакта. Бывают и у нас случаи претензий по качеству, возврат комплектующих, но они крайне редки. В каждом таком случае мы тщательно разбираемся.

— Клиентская база может не только расти, но и уменьшаться, если клиент уходит к конкурентам. Сильна ли конкуренция с глобальными и российскими дистрибьюторами?

— И с теми, и с другими конкуренция, конечно, есть, но она не исключает сотрудничества. Мы можем использовать возможности своих конкурентов, например, если нам срочно понадобится поставить клиенту какие-то комплектующие. Но когда я при-


хожу к заказчику, меня, в первую очередь, интересует не то, с кем он работает, а его потенциал — какие компоненты и в каких количествах ему нужны. И меня не мучает совесть, если я сумею привлечь клиента более выгодными условиями. Но бывает и так, что постоянный заказчик уходит к другому дистрибьютору, который предложил более выгодные условия. Ничего страшного, это нормально — значит, конкуренту удалось лучше сработать.

— Как принимаются решения о взаимодействии с новыми вендорами или о расторжении контрактов со старыми?

— Подобного рода решения всегда принимаются коллективно. Мы начинаем обсуждать возможность соглашения с новым производителем, с которым познакомились, например, на международной выставке, если на нашем рынке имеется определенный интерес к его продукции. А бывает, что жизнь решает за нас: на рынке слияний и поглощений постоянно что-то происходит: компания Freescale вошла в состав NXP, Microchip приобрела Atmel — и у нас появились новые вендоры.

— Вы представляете, какой будет ГК «Симметрон» через несколько лет? Нет ли желания заняться разработкой или производством, как делают некоторые российские дистрибьюторы?

— В наших условиях сложно планировать на несколько лет вперед, т.к. все время что-то меняется. У нас нет конкретных планов, но есть представление об общем векторе развития. Например, в результате ослабления рубля вновь стала привлекательна идея производства в России. С другой стороны, у нас относительно мал свободный рынок, но значительную роль играет госзаказ. В этом случае объем производства зависит не от спроса, а от финансирования.

Дистрибьютор не может заниматься ни разработкой, ни производством — у дистрибьюторской компании просто-напросто нет таких возможностей. Правильнее считать, что собственники компаний желают расширить свой бизнес за счет нового рода деятельности. Во всех случаях, когда владелец дистрибьюторской компании открывает подразделения проектирования или производственные подразделения, они рано или поздно начинают работать независимо, а то и становятся самостоятельными компаниями в рамках холдинга. 

Материал подготовил Леонид Чанов