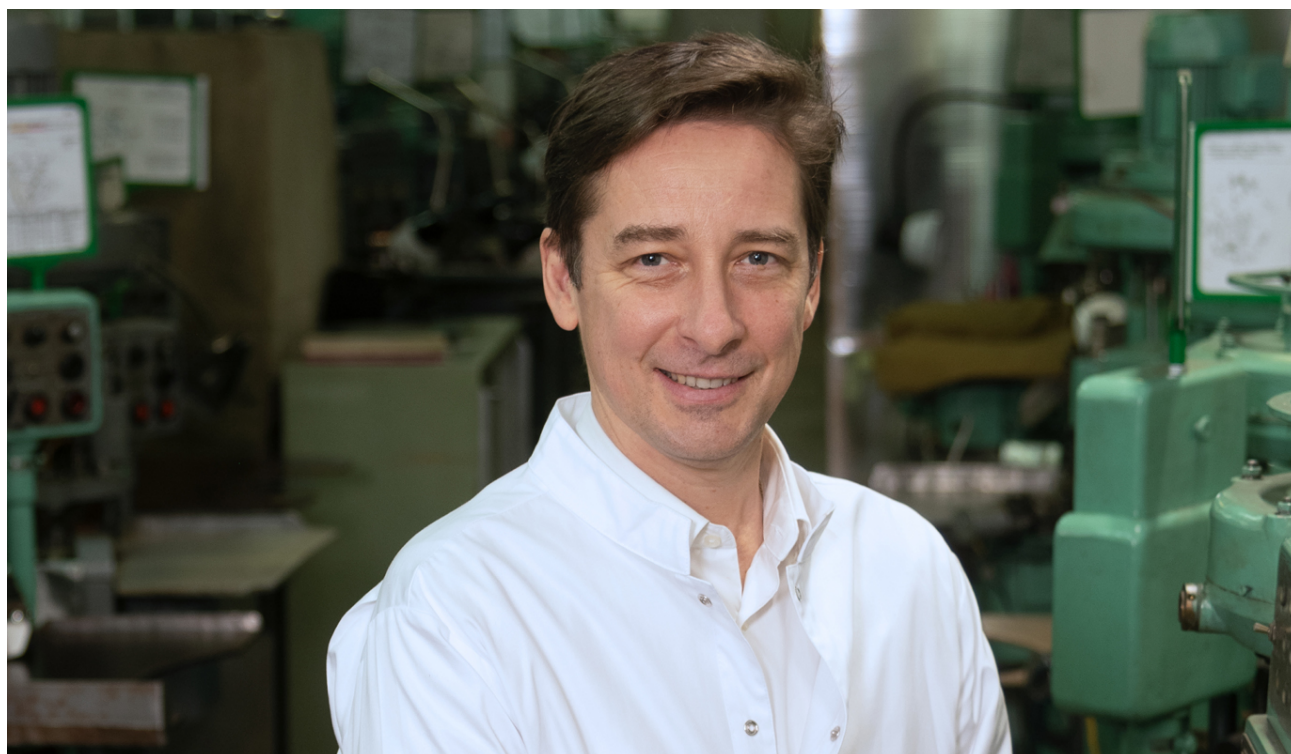


«У нас в ДНК заложено, что Россия и качество несовместимы»

Ирина Пешкова



В 2010 году Дэвид Хендерсон-Стюарт приехал Россию и стал одним из акционеров Петродворцового часового завода «Ракета», находящегося на грани банкротства. С тех пор компания вышла на рынки Европы и Ближнего Востока, а цены на ее продукцию в России поднялись в 10 раз. «HBR Россия» поговорил с Дэвидом, занимающим сейчас пост председателя совета директоров завода, о том, почему, несмотря на массовый отъезд экспатов из страны, он не собирается уезжать, насколько сложно иностранцу продвигать русский бренд за рубежом и почему он уверен, что у часового производства в России есть будущее.

HBR Россия: Многие иностранцы покинули или покидают Россию. Почему вы остались?

Хендерсон-Стюарт: Да, часть моих друзей-иностранцев уехала. Знаю, что некоторые из них хотели бы остаться, так как любили эту страну, но их заставили работодатели. Для кого-то это стало настоящей трагедией. Но я независим, никто не может вынудить меня уехать. Я живу в России уже более 20 лет, тут учились в школе четверо моих детей, тут прошла большая часть моей жизни. Я предан заводу, который пережил много кризисов, и

понимаю, что если он закроется, то вряд ли откроется вновь. Вы сможете купить станки, если есть деньги, но знание, ноу-хау, мастерство не вернете — все это исчезнет. Уверен, что, если наш завод перестанет существовать, часовое дело в России умрет и восстановить его будет сложно.

Часть вашей продукции шла на экспорт. Что сегодня происходит с рынками сбыта?

70% нашей продукции идет на внутренний рынок. Мы также продолжаем развивать экспорт — до текущих событий наши часы продавались от Мексики до Австралии, от Европы до США. Но в связи с ужесточением санкций продажи за границей снизились, и сейчас мы ищем новые регионы. Полгода назад вышли на рынки Ближнего Востока — Иордании, Бахрейна, Кувейта и Катара. Ведем переговоры с ОАЭ и Пакистаном. В начале июня наша продукция стала продаваться в Индии.

Столкнулись ли вы с неприятием вашей продукции за рубежом?

Да, конечно. Гораздо меньше журналистов и блогеров о нас рассказывают за границей. Но большинство людей довольно умные, чтобы понять, что часовщики на заводе — это мастера, которые несмотря ни на что делают то, что умеют и любят.

Чтобы оптимизировать издержки, многие компании последние годы заказывали комплектующие в других странах. Вы шли по сложному пути: почти все ваши детали производятся в России. Получается, сейчас вы в выигрыше?

Когда мы с партнером выкупили завод, все детали изготавливались на нем. Сейчас мы сами производим около 80% деталей, остальные 20% закупаем, причем стараемся делать это в России. Не все удастся находить — например, сапфировое стекло мы импортируем. Сейчас приходится менять поставщиков, придумывать другие схемы доставки, так как если даже одной детали мы не найдем, то часы собрать не получится.

Что еще вы делаете, чтобы оставаться на плаву?

Корректируем выпуск новых моделей. Мы приостановили изготовление часов военной тематики, которые всегда пользовались огромным спросом в разных странах. У нас нет моделей только для России или только для иностранцев. Часы продаются по всему миру. Перестраиваем коммуникации: раньше мы старались больше рассказывать о себе журналистам за рубежом. Мы замечали, что чем больше о часах писали зарубежные СМИ, тем активнее россияне присматривались к нашей продукции. Сейчас фокус маркетинга сместился на Россию, и в то же время мы чувствуем всплеск интереса к продукции у самих россиян.

Какие маркетинговые решения вы используете?

Продвигаем бренд через коллаборации. Летом для российских потребителей планируем выпустить часы, посвященные фильму «Брат»; еще одну модель разработали совместно с известным арабским блогером — она будет продаваться в странах Ближнего Востока с сентября; сотрудничаем с Роскосмосом.

Мы проводим экскурсии на предприятие: можно посетить даже традиционно засекреченные отделы, такие как производство спирали. Ручная работа вызывает у посетителей массу эмоций: швейцарцы, приехавшие с экскурсией, говорят, что, модернизировав станки, они утратили важные эмоции, а на нашем заводе из-за ручного труда эти эмоции сохранились. В ближайшей перспективе мы хотим устраивать комплексные экскурсионные туры по заводу. Мы выкупили здание и уже заканчиваем первую часть ремонта. Скоро появится красивая лаунж-зона для музея и магазина в ретрофутуристическом брутальном заводском стиле. Мы хотим, чтобы люди приезжали к нам на целый день, гуляли по территории, участвовали в мастер-классах.

В прошлом году Петродворцовому часовому заводу «Ракета» исполнилось 300 лет, и все эти годы производство работало непрерывно. Что помогало ему преодолевать кризисы?

Завод пережил много сложных моментов: мировые и гражданские войны, революции, перестройку — только благодаря людям и заложенным в корпоративной культуре нравственным ценностям. Если вы приедете на наше предприятие, то почувствуете, что для сотрудников производство часов — это больше, чем работа. Это их страсть, которую они передают детям. У нас работают династии до трех поколений.

Историю завода творили не руководители, а люди, преданные своему делу. Производство часов — коллективный труд. Управленец не важнее мастера, который делает уникальные вещи. Для меня это стало настоящим открытием. До того, как вместе с партнером вложиться в завод, я работал адвокатом, банкиром и считал, что эти профессии лучше других. Сейчас я восхищаюсь токарями, фрезеровщиками, полировщиками — теми, кто изготавливает вручную каждую деталь. Их труд гораздо сложнее, чем работа, например, финансового директора или моя. Я заменим, а они нет.

Бывали ли случаи, когда на ваше решение влияла точка зрения узкого специалиста?

Десять лет назад я в часах ничего не понимал, русским мастерам не доверял и, как многие, думал, что за швейцарцами угнаться невозможно. Первым делом я начал искать консультантов в Швейцарии. Когда они сюда приехали, то были уверены, что только они умеют делать часы. Говорили, что наши станки надо выбросить, а весь технологический процесс изменить. Наши работники боролись против такого отношения и все время пытались мне объяснить, что у нас все сделано правильно. Убеждали меня, что на швейцарских станках работать не будут. Что те станки намного дороже, но и гораздо более хрупкие. Они уверяли меня, что, если оборудование сломается, сами починить его

они не смогут, и ремонт будет стоить огромных денег. А советские станки прочные, они к ним привыкли. Я долго им не верил. Знаете, у нас в ДНК заложено, что Россия и качество несовместимы. Но со временем они меня убедили. Кроме того, мы тогда просто не могли позволить себе купить швейцарские станки.

Сегодня 95% парка оборудования — по-прежнему советские станки, а 99% нашего технологического процесса было придумано в СССР.

Сейчас вы также учитываете мнение сотрудников?

Западная культура менеджмента намного демократичнее, чем российская. Здесь часто говорят: как начальник решит, так и будет. Иностранцы любят приглашать всех членов коллектива на совещания, обмениваться мнениями, но в России люди зачастую молчат и ждут, чтобы им сказали, как надо сделать. Мне это непонятно. Я пытаюсь привнести такую культуру, где каждый не боится говорить то, что думает. Любая точка зрения заслуживает внимания, даже если человек ошибается. У нас маленькая команда, на заводе работает 100 человек, в креативной студии в Москве — 15, каждый может ко мне подойти и высказать мнение о дизайне, технологическом процессе. Надеюсь, что люди это ценят.

В советское время завод выпускал более 5 млн часов в год. Сколько производится сейчас?

Намного меньше. В этом году мы надеялись достичь показателя в 8 тыс. штук. Но мы работаем вдолгую, стремимся не к количеству, а к качеству. Спешка и часовое дело несочетаемы. Мы изготавливаем высокотехнологический продукт, в котором нет батареек и чипов. От отрисовки дизайна до старта продаж может пройти год. Меня это очень бесило в начале, так как я приехал из мира, где все должно быть гораздо быстрее. Но каждый раз, когда я пытался поторопить наших специалистов, это приводило к ошибкам. Они работают с микронами, и, если произведут деталь с погрешностью в один микрон, это повлияет на ход часов. Они все делают вручную, у нас нет станков с ЧПУ и роботов.

С 2010 года вы подняли цены на часы примерно в 10 раз. Средняя розничная цена на модели — 60 тыс. руб., а на новинки 80—130 тыс. руб. Для среднего россиянина это дорого. Кто ваш потребитель?

В часах более 200 деталей, это высокотехнологический продукт, который не может стоить 5 тыс. руб. Получить качественные мануфактурные часы по цене менее 60 тыс. руб. невозможно.

Наш потребитель — это человек, у которого, возможно, есть уже несколько швейцарских часов. Ему интересна русская история, он ценит достижения русских часовщиков и

понимает, что наши часы носить не стыдно и что они не хуже швейцарских. В основном это мужчина (70% моделей для мужчин или унисекс) с уровнем достатка выше среднего.

Когда мы начали 10 лет назад восстанавливать завод, в России почти никто, кроме иностранцев, не покупал русские часы, и то только в качестве сувенира. Можно сказать, что рынка русских часов вообще не было. Поэтому тогда большая часть часовых заводов закрылась. Мы заново создавали этот рынок. Я понял, что бренд интересен, если он аутентичен. Но помню, как над нами смеялись, когда мы говорили, что главная ценность нашего бренда в том, что он производится в России. Эту ситуацию можно было бы изучить как бизнес-кейс о том, чего делать нельзя. Ни один русский не хотел русских часов. Но мы были уверены, что эта ситуация изменится. И действительно, сегодня сами россияне поддерживают наше позиционирование.

У вас многоканальная дистрибуция?

Да, офлайн и онлайн-продажи. Интернет-магазин буквально спас нас в пандемию, когда физические торговые точки закрывались. Сейчас ситуация похожая: если наблюдается спад продаж в офлайн-рознице, продажи через интернет продолжают. В то же время наличие офлайн-точек помогает продвигать часы через интернет во многих странах. Например, во Франции наша продукция продается в четырех розничных точках и в онлайн. Клиенты понимают, что, прежде чем купить часы в интернете, они могут потрогать их в магазинах в центре Парижа и убедиться в их качестве.

За 10 лет вы так и не вышли на точку безубыточности?

Нет. Завод требует постоянной модернизации. Кроме того, мы сами обучаем часовщиков и тратим на это большие ресурсы.

Как вы подбираете кадры?

Сложнее всего сейчас передать молодому поколению знания и опыт наших наставников. Мы держим специалистов как можно дольше, потому что они продолжают обучать молодых. Например, главному конструктору 82 года.

Часовому делу в России не учат, и нам приходится создавать собственную школу. На каждом участке свой наставник, который дает азы теории и делится практическими наработками. Чтобы стать хорошим токарем, надо не менее семи лет отработать на станке. Чтобы стать профессиональным фрезеровщиком часовых деталей, нужно учиться много лет. На рынке такой специальности просто нет.

Мы приглашаем людей с любым образованием, не обращаем внимания на возраст: есть и 20-, и 50-летние. Период обучения оплачиваем. Отбираем скорее не по

профессиональным, а по личным качествам: человек должен быть терпеливым, усидчивым, не спешить.

Мы стремимся найти тех, кто останется с нами навсегда. Это сложно. Нужно убедить людей без профильного образования устроиться к нам и обучаться много лет, несмотря на риски — например, если завод закроется, все, чему они научились, будет никому не нужно. Можно сказать, что с нами остаются только энтузиасты своего дела.

У вас есть часы с обратным ходом стрелок, которые называются «Русский код». Почему вы выбрали такое название?

Для иностранцев Россия — непонятная страна, которая поступает по-своему. Все идет в одну сторону, а Россия в другую. Можно сказать, что мы тоже решили поступить не как все, пустив стрелки в обратную сторону. Но на самом деле идея «Русского кода» была иной. Мы знаем, что все планеты вращаются вокруг Солнца против часовой стрелки. Еще в СССР инженеры разработали это усложнение механизма: стрелки двигаются по циферблату в гармонии с естественным движением планет Солнечной системы.

Что, по вашему мнению, будет представлять из себя «Ракета» в будущем?

Сейчас мы живем в депрессивном мире, в котором есть и коронавирус, и русофобия. Благодаря нашим часам люди узнают интересные факты о космонавтах, русском авангарде. Истории вызывают эмоции, и люди это очень ценят. Нам всем сегодня нужны хорошие впечатления. Мы мечтаем о том, чтобы через 10 лет «Ракета» стала «русским ролексом». Мы хотим и дальше говорить не о политике, а о человеческих достижениях.

Об авторе

Ирина Пешкова — старший редактор «Harvard Business Review Россия».