

ЭКСПЕРИМЕНТ

В жилых домах Москвы энергично устанавливаются счетчики воды и тепла, считают результаты, называя их часто первыми. Между тем четыре года назад в микрорайоне Скатертный в Центральном округе провели эксперимент — на одиннадцати жилых домах, питаемых одним ЦТП, поставили такие счетчики и создали единую систему учета с выведением информации от каждого узла в диспетчерскую. Эксперимент был успешным: приборы работали надежно. Но была у эксперимента сторона, на которую внимания тогда не обратили: установленные в Скатертном приборы изготовило предприятие так называемого малого бизнеса. Теперь, когда в сфере жилищно-коммунальных услуг «расчет по факту» стал обыденным, я вспомнил о неизученной стороне эксперимента — и об изготовителе приборов. Обратившись за справкой в некоммерческое партнерство отечественных производителей приборов учета «Метрология Энергосбережения», получил ответ: приборы выпускает ЗАО «ИВК-Саяны», руководимое Игорем Кузником.

Игоря я знал. Позвонил ему. Напомнил об эксперименте и сказал, что хочу увидеть «Саяны».

— Завтра в семь утра будь у метро «Октябрьская», — ответил Кузник. — Заберу по дороге на завод...

Он подкатил ровно в семь. По дороге на завод начал монолог, легший в основу этих заметок. В нем, на мой взгляд, отразились не столько проблемы, сколько философия и психология малого бизнеса — нового стиля работы...

Возбудила же монолог брошенная вскользь моя фраза: «Разве мелкий бизнес может выпускать такую сложную продукцию, как счетчики? Точный прибор по силам большому заводу»...

ВИРТУАЛЬНОЕ ПУТЕШЕСТВИЕ В ПРАТО

— «Мелкий» прощаю, — миролюбиво ответил Кузник. — Бизнес мелким не бывает, он — малый.

В Италии есть городок Прато — сотни текстильных фабрик. Но видел бы ты эти фабрики! По нашим понятиям, крохотные цеха — по пять человек. Но каждый год выпускают десятки тысяч метров новых тканей — не менее дюжины оттенков. А в Мандзано — по нашим понятиям это не город даже, а крохотный поселок — завод по производству стульев. Третий мирового производства стульев — в Мандзано!

Малому бизнесу выгодно заниматься большими делами...

НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ — ДВИЖИТЕЛЬ ПРОГРЕССА

Хочешь знать, с чего вдруг приборы? С детства любил мастерить — модели самолетов, машин. Что называется, инженерный склад ума... В 1990 году, в атмосфере перемен, создал с товарищем мебельную фабрику в Черногорске, под Абаканом — оттуда я родом. Однажды председатель торгово-промышленной палаты Хакасии сказал: польская фирма, выпускающая водомеры, предлагает скооперироваться...

У Карнеги в русском переводе есть фраза: «найди неудовлетворенный спрос». Думаю, он писал: «предвидь неудовлетворенный спрос». Когда обнаружишь неудовлетворенный спрос, знай: его уже пытаются удовлетворить другие.

И я взялся за счетчики воды и тепла — тогда о них даже не говорили.

Фирма «Саяны» создана в Абакане в 1994 году. Через три года перебазировалась в Москву. Пять лет назад построили завод в Подмоскovie. Штат — 80 человек. Последние три года численность не растет, но выпуск продукции возрос на треть.

Начали с нуля. И если поляки делали только счетчики, то мы решили специализироваться еще и на электронных системах обработки информации. Наша продукция низкотокотребляющая. Мы лидеры в этой области. Первыми в стране сделали вычислитель, работающий от батареек. Первыми стали массово производить квартирные счетчики тепла.

ЗАВОД

Сказать так о «Саянах» — громко выразиться. Два типовых цеха, купленных у

обанкротившегося в начале 90-х завода. Восемь лет стояли пустые цеха с выбитыми окнами и текущей крышей. Кузник их отремонтировал. Окна поставил пластиковые — для сохранения тепла и для вида, потому как выходят они на городскую улицу. Цеха заполнены станками и измерительными оборудованием на четверть; несколько чистых комнат, где женщины паяют платы для приборов, — вот и все производство. Но Кузник водит меня по цехам, упорно называет «Саяны» заводом и показывает продукцию — квартирные счетчики и счетчики для магистралей — от домовых до громадных, 350 мм — годится для микрорайона и да-



ЭФФЕКТ ЧИСТЫХ РУК, или Монологи о малом бизнесе

же для небольшого города. А еще Кузник говорит, что пустующие площади заполнит нужными станками. И я верю, потому что перед этим он показал отремонтированную пристройку, где работают бухгалтер, технолог и еще несколько специалистов. Выглядит не хуже московского офиса. Но только первые два этажа. На третьем — где кабинет Кузника — обшарпанные стены с потеками, плесень в углах, старый линолеум на полу...

— Будут деньги — отремонтируем и здесь, — объясняет Кузник. — Фирма — это не площадки, не станки. Фирма — это сотрудники. Но главное в фирме — продукция. Если продукция хорошая, значит, и фирма хорошая...

ПРЕЗУМЦИЯ ВИНОВНОСТИ

Мы создаем компанию завтрашнего дня. Придумали хартию. Ее основа — презумпция виновности производителя. Мы отвечаем за то, как работает наше изделие. Плохо — виноваты мы. Неважно, правильно его эксплуатируют или неправильно — мы его разработали, мы определили режимы, мы продали, мы обучили или не обучили людей работать с нашими приборами. Другой девиз хартии звучит так: сегодня делаем лучше, чем вчера, продаем дешевле, чем вчера, зарабатываем больше, чем вчера. А чтобы не был пустым лозунгом, определили принципы. Например, такой: за одно дело не могут отвечать два человека.

Для нас слово «ответственность» сродни слову «обязанность», но еще и слову «гордость». Мы предоставили рабочим возможность гордиться результатом труда. У девочек на пайке плат процент брака — ноль. У автомата — 2-3 процента. Об этом знает весь завод и уважает девочек.

В «Саянах» запрещено искать виновных. Мы ищем способ сделать так, чтобы ошибка не повторилась. У нас не предусмотрено наказание за брак. Объясняя: причин возникновения брака — три. Первая — вредительство. Да, у нас есть такое понятие. Например, человек грязными руками берет чистое изделие — вредительство. Болт надо закрупить, но нет под рукой ключа, и человек забивает болт молотком — вредительство. Любой рабочий может сделать замечание другому рабочему, если тот сработал не так. Замечание рассматривают и либо подтверждают, либо не подтверждают. Если оно подтверждено, то по-

падает в статистику. Трех замечаний достаточно, чтобы с таким человеком расстаться.

Вторая причина брака: ошибка. Наказание за ошибку считаю великим оскорблением. Если накажем за ошибку того, кто честно трудится, в следующий раз человек ее скроет — потому что мы его оскорбили. Человек имеет право на ошибку — в этом принципе есть и логика, и гармония жизни. Когда человек работает в гармонии с самим собой, у него и изделие красивое. Наказание за ошибку — борьба с гармонией.

Третья причина брака: сбой технологии. Здесь подход такой: виновата сис-

темась, то люди, в сущности, тоже, может быть, пожалуй, со всеми оговорками, заслуживают тщательного ухода»...

Да, способности у всех разные. Твоя обязанность — использовать эти способности! Но главное — уважай рабочего. Если он это чувствует, то к делу относится, как к своему. Будь уверен, он тоже хочет сделать как лучше...

БОРЬБА С ТЕКУЩИМ УНИТАЗОМ

На квартирные счетчики спрос вырастет, когда на домах установят общие приборы и начнут снимать показания. Первыми выстроятся в очередь те, кто считает каждую копейку. И знаешь, за чем будет самая длинная очередь, точнее, за кем? За сантехником! У нас принято ругать сети, трубы. Но пройдем по квартирам москвичей — повсюду текущие краны и унитазы... Прибор не борется с протечкой унитаза.

Когда я вселился в московский офис, то обнаружил текущий унитаз. А на трубе — счетчик. Но по нему я не рассчитываюсь — таково арендное соглашение. Вожу в туалет своих клиентов, показываю унитаз, водомер и спрашиваю: «Скажите, почему счетчик крутится?» Они столбенеют от вопроса. Выдерживаю паузу до полубоморочного состояния клиента, потом подсказываю: «Я же по нему не плачу».

Это не шутка — так я борюсь с равнодушием к текущему унитазу.

На заводе, между прочим, у меня текущих унитазов нет, потому что там я плачу по счетчику...

БИЛЛИНГ

Не советую людям самим покупать квартирные счетчики. Цивилизованный мир не приобретает счетчики в

собственность. За ними нужно следить. Поверять. Они ломаются. Нужно менять. Мало у человека других забот? В цивилизованном мире существуют так называемые биллинговые компании. Они приходят в дом и говорят — вам нужно рассчитываться по счетчикам — мы поможем: поставим, будем обслуживать, вовремя проверять, менять, снимать показания. У вас останется одна забота: раз в месяц платить на расчетный счет.

Сегодня на рынке разные счетчики. Два счетчика с установкой обойдутся по минимуму в тысячу с небольшим. Счетчик служит — при соблюдении стандартов воды — 4-5 лет. Плюс обязательная и недешевая поверка. Когда посчитаешь — поймешь: биллинг выгоднее, поэтому и получил распространение на Западе. И мы никуда от него не денемся. «Саяны», например, готовы устанавливать и обслуживать счетчики со сроком показаний за 35 рублей в месяц. Дорого? Как считать. Если принять во внимание, что, установив счетчик, можно контролировать расход воды и уменьшить его, что не нужно тратить деньги и время на поверку, на приобретение нового счетчика взамен вышедшего из строя — выгодно...

ЧЕСТНОСТЬ

Установить водомер в квартире несложно. Сложнее начать платить по факту. Об этом много сказано — не буду омрачать. Скажу о приятном.

Делая ремонт в квартире, я заменил старый электрический счетчик новым. Позвонил в обслуживающую компанию и спрашиваю: мои дальнейшие действия? Мне отвечают: «Какой вы поставили счетчик?» — «Такой-то». — «Хорошо. Он поверенный?» — «Да». — «Очень хорошо». — «Вы бы пришли и опломбировали». — «Зачем? Пользуйтесь». А мы когда-нибудь придем и опломбируем». Зачем ходить, тратить время? Клиент исправно платит за электроэнергию по счетчику. Иной подход к людям. Иная культура. В массе своей люди честные. Если мы не научимся относиться к людям как к честным, то ни о какой цивилизованности не может быть и речи. Перестаньте видеть в каждом врага и вора — тогда многие проблемы упростятся.

Со счетчиками живет весь цивилизованный мир. Белоруссия решила проблему, правда, волевым способом. Мы же не решаем ни волевым, ни рыночным. Ставлю вопрос перед партнерством: надо отменить правила учета тепловой энергии через суд,

потому что в том виде, в каком существуют, они не соответствуют федеральному закону. То же — с правилами по установке и эксплуатации счетчиков, со стандартами на счетчики тепла.

В чем не соответствуют законам? Представь, что появились правила, которые предписывают — на языке чиновников: рекомендуют — покупать только автомобиль «ока» канареечного цвета. Вы приходите к чиновнику и говорите: я купил «мерседес». А он вам отвечает: «Вы сделали глупость — он не рекомендован»...

Вот так со счетчиками...

СЛОВО-ПАЗИТ

Меня часто спрашивают: «Какой счетчик лучше?» Мог бы ответить: «Мой». Но я говорю: «Не употребляйте слов, значения которых не можете объяснить». Собеседник стелкнеет. Прихожу ему на помощь: «Слово «лучше» — паразит, — говорю я. — Объясните, что значит «лучше»? На пять микронов точнее? На десять граммов легче? Можно разбить с третьего удара, а не с первого? В производстве такого понятия нет. Только потребитель может сказать: «Эта штука лучше». А что он имел в виду — пусть разбираются маркетологи. Для одного «лучше» — «мерседес», для другого — BMW. Для кого-то и «жигули» — первейший товар».

Когда некий чиновник, исходя из каких-то тайных побуждений, определяет, какой счетчик ставить — говоря языком нашей хартии, это вредительство. Нужна статистика работы приборов учета — сразу станет понятно, какой лучше с точки зрения, допустим, метрологической надежности: «Саяны» или «Рога и копыта»?

Не верьте, если вам говорят: европейские счетчики лучше наших. Либо откровенный обман, либо добросовестное заблуждение. Качество европейских счетчиков не всегда подтверждается в России. Их надежность обусловлена не только конструкцией, но и средой, в которой работают. Многие наши соотечественники, например, не знают, что российский газ, который получает Европа, идет не сразу в печь, как у нас, а на завод, где его доводят до европейских стандартов — снижают влажность, разбавляют воздухом, чтобы он был строго определенной калорийности, удаляют примеси, дающие копоть. Поэтому газовые приборы — счетчики и плиты — служат в Европе на порядок дольше, а в домах нет копоти. То же — с теплоносителем, чистой водой — потому приборы работают дольше. Европейцы тратят деньги на поддержание стандарта — считают, что это выгоднее. К сожалению, мы пока до этого не дожили.

Но жизнь все восстанавливает по своим местам. Если будем жить долго, то доживем до цивилизованности и мы...

ВЫИГРЫВАЕМ!

Счетчик для меня не только прибор — символ социальной справедливости. Как весы на рынке. Мой папа ходил на рынок со своим безменом. Проверял. Соответствует моей мерке — беру. Не соответствует — не беру. Счетчик устанавливает справедливость: человек платит только за то, чем воспользовался.

Много езжу по регионам, встречаюсь с нашими потребителями. Везде слышу хорошие отзывы о продукции и, что не менее приятно, — о компании. Мы быстро реагируем на предложения, на замечания. Меняем себя...

Хочу, чтобы в «Саянах» каждый рабочий знал это и гордился. В боевом листке пишем об этом. Желтая кнопка «Тойоты» — оттуда. Если сомневаешься, что делаешь правильно, остановись сам и остановь конвейер. Да, это дорого. Но исправлять — еще дороже. Исправлять имидж компании — втрое дороже.

Тем, что наши счетчики покупают такие компании, как «Газпром», «Сургутнефтегаз», «Лукойл», «Донстрой», — горжусь. У них достаточно денег, чтобы купить дорогие импортные приборы, но они выбрали российские, наши.

Раньше бы я сказал так: по качеству и надежности мы не проигрываем.

Теперь говорю: по качеству и надежности мы выигрываем...

Василий ДВОРЫКИН
Фото автора