

«Мне нравятся проекты, которые позволяют ловить волну»

Алексей Мордашов о том, что заставляет его менять свой бизнес

[Александр Сазонов](#), [Ирина Телицына](#) | 26 апреля 2011 12:25

<http://www.forbes.ru/ekonomika/lyudi/67128-mne-nravyatsya-proekty-kotorye-pozvolyayut-lovit-volnu>

Одно из последних приобретений Алексея Мордашова — человека со вторым по величине состоянием в России — блокирующий пакет компании Competentum, одного из лидеров на российском рынке e-Learning. Мордашов уверен, что даже в такой консервативной отрасли, как металлургия, важно следить за новыми технологиями. Перед началом беседы он выкладывает на стол пару смартфонов и iPad, с которыми не расстается.

— Какое последнее приложение для iPad Вы скачивали?

— Буквально вчера скачал игрушку по рисованию для детей. Для меня iPad ценен прежде всего e-мэйлом — я много передвигаюсь, в пути удобно пользоваться. Поисковиками часто пользуюсь, всеми утилитарными сервисами: карты, AroundMe, погода... «Яндекс.Пробки» проверяю каждое утро — вечером уже не так актуально, обычно возвращаюсь, когда пробок уже нет. Текст песен посмотреть можно, когда с друзьями петь садимся под настроение.

— Вы следите за развитием новых технологий?

— Я стараюсь отслеживать тренды — важно понимать, как они будут влиять на классический бизнес вроде производства стали. Но я не тестирую все новшества сам. У нас есть IT-подразделение, которое профессионально отслеживает новинки — и новые системы, и гаджеты. Они сами все находят. Вот iPad, правда, им привез я. Специально, как только он появился, в Америке купил два — себе и им. Информационные технологии меняют мир очень быстро. Я помню, когда приезжал в Москву и не пользовался мобильным телефоном — а это не так давно было. Сейчас очевидно, что аудиозвонки доживают последние два-три года. Приоритет в развитии мобильных устройств смещается к видеосвязи, и новый iPad уже оборудован видекартой.

— Скорость, с которой технологии меняют мир, означает, что и бизнесу теперь надо быстрее меняться?

— Так точно. Информационная прозрачность — характеристика современного мира, которая ярко проявляется и в частной жизни, и в бизнесе. Технологии дают совершенно неожиданные новые возможности бизнесу. И тот, кто, подхватывая эту возможность, превратит ее в конкурентное преимущество, оторвется от того, кто этого не сделал. Если хотите оставаться конкурентоспособными, вы должны использовать инструменты, которые дают нам информационные технологии, — системы управления предприятием, системы контроля, видеодоступа, видеонаблюдения. На «Северстали» сейчас внедряем ERP на базе SAP — в масштабах всего предприятия будем знать, что происходит. А на «Силовых машинах», например, мы поставили систему, которая опутала камерами весь завод. И теперь в любой момент понимаем, на каком станке что обрабатывается, какая деталь где стоит, что происходит на сборке. Строим новый завод в Колпино под Петербургом — там на стройплощадке несколько камер работают в режиме реального времени..

— Раньше зарубежная экспансия «Северстали» была сфокусирована на развитых рынках — Америка, Европа, а недавно вы создали СП в Индии с госкомпанией NMDC. Это следование еще одному актуальному тренду — росту развивающихся рынков?

— Очевидный долгосрочный тренд — урбанизация и индустриализация в развивающихся странах. Сегодняшний спрос на железорудное сырье порожден Китаем, на него уже приходится половина мирового производства стали. Мы выбрали Индию, это быстрорастущий рынок, там есть источники сырья и возможности для вертикальной интеграции.

— Покупка трех американских заводов в 2008 году, которые вы продали в марте, была ошибкой?

— Конечно, то, что не принесло ожидаемый доход, можно назвать ошибкой. И она обошлась нам в определенные финансовые потери.

— Какие выводы сделали для себя из этой истории?

— Во-первых, крайне важно не забывать о фундаментальных вещах и сверять с ними все свои решения. Наш бизнес цикличен, нужна устойчивость к колебаниям цикла. Для того чтобы много зарабатывать на подъемах и продолжать зарабатывать на спадах, надо иметь не только низкие издержки, но и возможность управлять этими издержками, сжиматься-разжиматься. Чего не было на американских заводах.

Во-вторых, как и многие, мы недооценили тренд. Я понимал, что есть большой риск спада, но этот спад все не наступал и не наступал. Кризис 2008 года вообще был уникален по скорости разворачивания и по глубине. На Череповецком комбинате объем заказов всего за месяц упал в два раза. Это было неожиданно, даже исходя из опыта предыдущих кризисов. А американские заводы генерировали в момент покупки EBITDA \$40 млн в месяц. В 2009 году, во время кризиса они потеряли \$900 млн за год.

В-третьих, на этом примере мы в очередной раз убедились, что люди — ключевой фактор. Надо формировать видение, мотивировать людей, учить, постоянно развивать, чтобы они были в состоянии делать то, что должны. Мы несколько раз меняли команду, занимавшуюся интеграцией активов: из-за кризиса задачи перед ними встали гораздо большие, чем они способны были решать в тот момент.

— Создалось ощущение, что в сделке по покупке этих заводов было много эмоций. Компания генерировала много денег, их надо было во что-то вкладывать, купить Arcelor не удалось...

— В каждой сделке есть эмоции. Было четкое ощущение, что вокруг все бурно развивается, была готовность и желание что-то немедленно сделать, чтобы не упустить возможности. Но этот шаг не был каким-то безумно эмоциональным, оторванным. Поверьте, были возможности более крупных покупок, но мы понимали, что есть риск кризиса. Иначе мы не пережили бы спада.

Два завода в США мы оставили, реструктурировали. Они сейчас продают больше стали, чем пять в кризис. У Америки хороший потенциал, и мы хотим поучаствовать в подъеме рынка. Наш завод Dearborn находится в самом центре автомобильного кластера, и мы видим, что этот сектор восстанавливается быстро.

Можно было, конечно, и три других завода вывести в нормальное состояние, но потребовалось бы много ресурсов. Мы решили, что больше заработаем, потратив эти ресурсы иначе.

— Появились ли после кризиса какие-то новые ключевые факторы, на которые вы обращаете внимание, принимая решения?

— Нет какого-то одного-двух показателей, которые дают полную картину. Особенно в силу связанности, корреляции и динамики глобального характера. В последние год-два мы стали более системно уделять внимание макроэкономическим оценкам и прогнозам. Анализируем регулярно набор

классических показателей начиная с курсов валют и цен на коммодитис, баланс цен и предложения, индексы потребительских цен... Мы также обсуждаем системные тренды, которые могут повлиять на бизнес. В том числе и демографические. Несомненно, рост населения в Индии, старение Китая и Европы — важные тренды, поскольку будут меняться потребительские предпочтения. Это не значит, что мы ежемесячно решаем, строить или нет металлургический или фанерный завод, исходя из этих трендов.

— **Как вы видите «Северсталь» на глобальном уровне?**

— Мы явно крепкая и очень эффективная компания. Среднего размера, с хорошей доходностью. С отделением наименее маржинальных активов наша доходность существенно вырастет, мы попадем на одну из лидерских позиций по относительной доходности. А лет через пять — и по абсолютной. У нас хорошая комбинация фундаментальных факторов. Свое сырье, растущий сильный рынок, высокоэффективные активы и хорошая команда. Мы должны достичь большего.

— **Что, на ваш взгляд, мешает конкурентоспособности российских компаний на мировом рынке? Страновой фактор как-то сказывается?**

— Большинство наших операций в России и большинство наших активов в России, но мы делали покупки в разных городах и в разных странах, работали с разными нациями, и у меня никогда не было проблем с тем, что я русский.

— **Производительность труда у нас ниже.**

— Да, традиционно ниже. Но надо понимать, что у нас несколько иной контекст. На Западе, и в США в особенности, очень развит сервис, вокруг крупных предприятий формируется целый рынок услуг. В России же вы часто держите в штате внутреннего поставщика какой-то услуги, поскольку его выделение в отдельную фирму будет иметь негативные последствия — он единственный ваш поставщик в силу нашей территории, естественной специализации. А без конкуренции выделение подразделения не является эффективным. Это сдерживающий фактор для перенесения лучших зарубежных практик на российскую почву. Но мы пытаемся что-то делать. Ремонтников, например, выделили. Они даже открыли филиал в США. Выделяли буровзрывные работы на Костомукше. Не могу сказать, что это плохой опыт. Но он не был столь радикально хорош, чтоб немедленно всех переводить на аутсорсинг. Будем постепенно менять систему.

Законодательство в России, кстати, тоже отнюдь не способствует сокращению численности. Налоговый учет, отчетность за командировки у нас гораздо сложнее, чем на зарубежных предприятиях, что тоже порождает избыточную численность сотрудников — кто-то должен всеми этими процедурами заниматься.

Плюс, конечно, есть некие российские привычки. Мы более склонны к контролю. У нас традиционно больше инженерно-технических работников, управленцев, которые занимаются согласованиями. Не принято делегировать: меньше доверия, больше контроля. И отказаться разом от этих привычек непросто даже при желании. Это процесс, который займет какое-то время, и мы его начали с помощью McKinsey. Многообещающий проект.

— **А с точки зрения технологий, технической оснащенности мы конкурентоспособны?**

— Российские заводы зачастую лучше зарубежных. У нас стоимость факторов другая, и мы зарабатываем гораздо больше. Люди у нас намного толковее — металлургия имеет возможность привлекать лучшие кадры. Что, на мой взгляд, является главным критическим фактором нашего успеха. Не фонды даже, а именно люди.

— **Какие вызовы глобализация ставит перед российскими компаниями?**

— Яркое следствие глобализации — надо быть конкурентоспособными в глобальном масштабе. Даже наши строительные подрядчики понимают, что мы можем завезти строителей и из-за границы. В России, мне кажется, почти не осталось крупных индустриальных компаний, которые оставались бы локальными. Рынок стали, например, абсолютно глобальный с точки зрения потребления и источников сырья. Мы всегда оцениваем и варианты закупки, и варианты продажи исходя из возможностей, которые дает мировой рынок. И наши покупатели — машиностроители, трубники — сравнивают наши цены с мировыми ценами. Даже не с ценами абстрактно, а со стоимостью альтернативной поставки.

Второе — мировые процессы очень быстро влияют на нас. Во время Великой депрессии люди узнавали, что их банк обанкротился, через четыре месяца после события, когда почтальон приносил извещение. А сегодня вы узнаете об этом в течение часа. Скорость влияния события на бизнес в разных странах стала колоссальная, внутренняя связанность очень высокая.

— **И катастрофа в Японии, например, сразу сказывается на вашем бизнесе?**

— Когда «Фукусима» рванула, сразу было ясно, что это повлияет на мировой рынок стали, мировой рынок энергетики. И как-то отразится и на «Северстали», и на «Силовых машинах». Совершенно точно на автомобильном рынке отразится тоже — треть автомобилей может быть не произведена в разных частях света просто потому, что 25% мировых электронных компонентов производится в Японии, есть риск, что новые машины нечем будет оборудовать.

— **Раньше вы смотрели на урановые месторождения, сейчас это вам интересно по-прежнему?**

— Долгосрочные последствия «Фукусимы» трудно предсказать. Очень быстро меняются технологии, каким будет технологический ответ на этот новый вызов — непонятно. В балансах отдельных стран атомная энергетика занимает значимое место: во Франции на нее приходится больше 70% электроэнергии, в Японии — около 30%. Не очень много альтернатив. Достаточно вспомнить Италию, которая после Чернобыля на референдуме приняла решение отказаться от строительства атомных станций и закрыть имеющиеся. Сегодня себестоимость электроэнергии в Италии — одна из самых высоких в мире.

Мы видим, что в первые дни после катастрофы стоимость урана просела с \$70 до \$60 за фунт, но потом начала восстанавливаться. Не берусь предсказать, что будет дальше. Пока мы не участвуем ни в одном урановом проекте, но рассматриваем такую возможность.

— **Месторождениями других металлов, не являющихся сырьем для «Северстали», тоже интересуетесь?**

— Да, мы всерьез рассматриваем возможности диверсификации добычи. Инвестировали в золото, и успешно. Смотрим на другие руды. Пока непонятно, в каком формате этот бизнес будет развиваться дальше.

— **Можете обрисовать принципы вашей личной инвестиционной стратегии?**

— Мне нравится то, что дает доход. Это главный принцип. Причем не столько сегодня, сколько завтра. Я точно долгосрочный и стратегический инвестор. Портфельные краткосрочные инвестиции мне как человеку не интересны. И я почти не делаю их. Поэтому во многом мои инвестиции — это вопрос моей оценки того, что будет завтра. Я могу ошибаться, могу когда-то и проиграть.

— **Чутье помогает?**

— Скорее комбинация расчетов и оценок, которые основаны на интуиции, на анализе и на эмоциях, — все всегда вместе переплетено. В конечном смысле это вопрос веры.

Мне нравятся проекты, которые позволяют ловить волну, растущий тренд. Например, роль энергетики в мировом развитии явно растет. Мне бы не хотелось покупать ОГК и ТГК в силу большой громоздкости этого бизнеса, большого количества регуляторов. Но мне очень нравятся инвестиции в «Силовые машины», гораздо более технологичный и компактный проект. В сельское хозяйство много кто вкладывался, я бы не хотел. Это большой и сложный бизнес, требующий ежедневной вовлеченности. А вот в агротехнологии, может быть, я и вложился бы. Подумать на шаг вперед всегда интересно.

— **А бизнес, связанный с интернетом, вам как инвестору не интересен?**

— У меня есть небольшие инвестиции в этот сектор. И, может быть, хотел бы вложить еще. Я уверен, что информационные технологии принесут много нового в ближайшие пять лет и изменят нашу жизнь.