

## МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОНТЕКСТ

## Итальянский опыт «Селта»

Андрей Клименко: «Бизнес в России — это своего рода поездка верхом на тигре. Все говорят, что страшно, но и привлекательно одновременно»



**Андрей Клименко,**  
генеральный директор представительства компании «Селта» в РФ

Если спросить западных игроков российского рынка электроэнергетики о том, насколько им комфортно работать в России, можно услышать самые противоречивые мнения. Тем не менее, количество их растет, а судя по серьезности намерений, борьба между ними развернулась нешуточная. Итальянские компании на этом рынке стоят особняком, достаточно вспомнить «Энел», который является основным партнером «Газпрома» по «Южному потоку» и занимает серьезное место в секторе сбыта и генерации. Относительно недавно в страну пришла другая компания из Италии — «Селта», которая, успев заметить о себе заявить. О факторах ее успешного развития на российском рынке мы говорим с Андреем Клименко, генеральным директором представительства компании в РФ.

— Андрей Михайлович, почему и как компания «Селта» вышла на рынок российской электроэнергетики?

— Подход западного бизнеса к выходу на рынок, тем более иностранный, достаточно отличается от российского. Исторически сложилось, что в России многие компании, несмотря на то, что работают в стратегических отраслях, имеют проектный подход. То есть, они создаются под проект, зарабатывают деньги и уходят из бизнеса. Западный же бизнес, в основном, ориентирован на долгосрочное нахождение, имеет стратегический характер, и европейские компании, как правило, изначально планируют несколько этапов развития. «Селта» в этом плане типична.

Собственно, почему мы пришли и как. Прежде всего, мы оценили рынок, исходя из потребностей в тех или иных технологиях с точки зрения инвестиционной составляющей. Часто можно услышать, что Россия не является привлекательной для инвесторов страной. Понимая, что отчасти это так, мы, тем не менее, проявили смелость и, опираясь на внутреннее понимание, что с существующими сложностями справимся, вышли на рынок. А бизнес в России — это своего рода поездка верхом на тигре. Все говорят, что это страшно, но и привлекательно одновременно, просто надо отдавать себе отчет в том, что здесь может быть исключительно такой способ передвижения. Когда вы понимаете, как это сделать, у вас есть очень хорошие шансы на успех. А если говорить о нас, мы не вышли на рынок вслепую. «Селта» в трудностях, которые существуют в России, правильно их проанализировав, увидела возможности. Сейчас мы, можно сказать, забрались на спину тигра и должны удержаться на его спине.

Почему мы все-таки пришли в Россию? Здесь наш главный бизнес на сегодняшний день — электроэнергетический, а основными заказчиками являются транспортные сети в лице ФСК и распределители в лице МРСК. Мы видели, что есть инвестиционные программы, есть необходимость в реконструкции отрасли, которая началась еще во время Чубайса и РАО ЕЭС. Сегодня реформа продолжается в рамках ФСК и МРСК. Значит, есть рынок и потребность в новых технологиях, в решениях, которые мы производим и можем производить.

Теперь о подходе. Мы понимаем, что России нужны технологии, которые не просто продаются, а которые сюда переносятся. Такие технологии, которые полностью сопровождаются в своем полном жизненном цикле. Поэтому стратегией компании «Селта» является не только продажа систем, которые производятся в

Италии, но также производство данных решений в России, локализация продукта и перенос технологий.

— В России вы уже производите?  
— Да, производим. Мы прошли первый этап переноса технологий. Если сравнивать с автомобилестроением, то мы производим двигатели, образно говоря, в Италии, а сами машины собираем в России и продаем (запускаем) в России. У нас есть объекты, где целые системы, комплексы собираются по этому принципу. Это конкретные объекты ФСК — Калининград, МЭС Волги, другие проекты Федеральной сетевой компании.

— Какие решения вы предлагаете здесь?  
— На рынке Федеральной сетевой компании мы предлагаем системы вторичной коммутации — это АСУТП (автоматизированные системы управления технологическим процессом), системы телемеханики, системы ВЧ-связи, системы РЗА. То есть все, что касается оборудования, применимого на подстанциях транспортных и распределителей.

— С какими решениями вы впервые вышли на рынок России?

— С системами телемеханики и АСУТП. Это как раз проекты Калининграда и МЭС Волги.

— Какие уроки вы получили на рынке России?

Список длинный. Но, конечно, главный урок простой — российский рынок очень тяжело планировать в точной конфигурации из-за некоторой внутренней политической и бюрократической составляющей с высокой степенью «лабильности» основных игроков, которые постоянно меняются. Здесь выстраивание определенных вертикалей взаимодействия очень часто требует пересмотра. Поэтому урок следующий — организация бизнес-подхода должна быть экстремально гибкой, чтобы в самые короткие сроки быстро адаптироваться под внешнюю среду, внутри которой этот бизнес должен оперировать.

— В чем плюсы и минусы взаимодействия итальянской компании и российских компаний? В чем отличие от французских, немецких и так далее?

— Могу сказать как человек, который проработал и внутри компаний итальянских в чистом виде, и сейчас играет «на двустороннем фронте». Во-первых, я думаю, что хотя очень часто Италия ассоциируется с вкусной кухней, модой и другими подобными рода вещами, на самом деле она имеет очень серьезную технологическую производственную традицию. Неслучайно самые дорогие, самые престижные машины делаются в Италии, те же «Феррари», «Ламбордини». И инженерная мысль Италии сохранила очень высокий уровень, сопоставимый с уровнем ведущих европейских и азиатских стран. Об этом свидетельствует и то, что ключевые итальянские инженеры работают во всех мощных европейских машиностроительных комплексах и, конечно, в Италии, тоже.

Почему Италия особенно представлена в России? Если говорить о нашей отрасли, есть прямая закономерность. Скажем, итальянские электросетевые компании в лице «Энел» и «Терны» являются на сегодня самыми передовыми.

— Энел — понятно, а что представляет собой «Терна»?

— В структуре «Энел» есть «Терна», аналог ФСК. Эти компании по уровню технологического обеспечения являются наиболее продвинутыми в мире. «Селта» все свои сорок лет существования являлась основным поставщиком «Энел», что тоже о многом говорит. При этом явная параллель электроэнергетических отраслей России и Италии, которые очень близки по своей концепции, по стратегии развития, о чем свидетельствует также ряд стратегических договоренностей между Холдингом МРСК и «Энелом» в плане совместного развития и технологического взаимодействия. Это ключевой фактор. Второй фактор в том, что энергетическое взаимодействие между нашими странами является одним из стратегических направлений, которые сегодня а) утверждены; б) работают, о чем свидетельствует присутствие очень многих крупных итальянских энергетических ком-

паний и холдингов на российском рынке. Соответственно, наше нахождение на российском рынке полностью ложится в логику этой концепции, занимая свою небольшую нишу относительно озвученных больших игроков. Но, тем не менее, мы можем внести серьезный вклад.

Почему мы считаем, что наши перспективы в развитии? Потому что мы не пришли на рынок поиграть, не пришли продать то, что у нас есть, но пришли сделать то, что нужно рынку, разработать решения. То есть, пройти путь, который мы проделали во взаимодействии с такими крупнейшими компаниями, как «Энел» и «Терна». Если они, не без нашего участия, стали одними из лидеров технологического мирового законодательства в электроэнергетике, то мы имеем основания считать, что можем поспособствовать такому развитию отрасли и в России. Мы объединяем наш опыт, наше видение, наши технологические возможности с потребностями российского рынка. Но, конечно, при этом мы не отказываемся от понимания того, как строится бизнес в России.

— В чем озвученное сходство между энергетическими структурами Италии и России?

— Почти одинаковая структура распределения электроэнергетической составляющей, то есть разделение между генерирующими, транспортными, компаниями и распределителями. Близость методик управления и, соответственно, концепции технического развития ФСК и МРСК к итальянской модели. Конечно, все делается с опозданием относительно того, что сделано в Италии, но, тем не менее, направлено в эту сторону.

— Есть стереотип, что немцы очень ответственные, у них качественные решения. Французы глобально мыслят. Итальянцы более гибкие, быстро принимают решения и так далее.

— Я хотел бы обратить внимание, что российский рынок сегодня больше ориентирован на гибкость, быстроту принятия решений, некую гениальность в управлении, в технологической составляющей. Видение слишком прагматичное, системное, размеренное или слишком дальнее может оказаться не тем ключом, который открывает российскую экономику. Поэтому совокупность быстроты принятия решений, некой нестандартности — это наш козырь. Способность поступить так, как не поступили бы другие, итальянцам свойственна. А российский сторона в этом нуждается. И поэтому российский бизнес быстрее договаривается, находит общий язык с итальянским для того, чтобы вместе двигаться как единое целое.

— В России очень много складывается на личных отношениях. Если говорить об Италии, насколько это значимый фактор?

— Это абсолютно важный фактор. Может быть, один из самых близких моментов, которые объединяют русских и итальянцев. Почему в Италии, например, проведение совместных деловых обедов является ключевым моментом? Во время обеда можно достичь взаимопонимания, которое не достигается, сидя в офисе за круглым столом. Конечно, есть очень большое различие в этике, в методике ведения бизнес-переговоров. Но это больше особенность российской стороны. Потому что Россия — очень большое государство с очень большой территорией, с разными религиями, этической и культурной составляющей. Поэтому ведение бизнеса в Москве и ведение бизнеса в остальных регионах — сильно отличаются. И в этом, еще раз возвращаясь, плюс взаимодействия с Италией, потому что итальянцы могут оказаться наиболее гибкими и быстрее других адаптироваться к локальным и региональным потребностям. И это может быть социальным, психологическим или культурным фактором, который позволяет быстрее достигать договоренности и первыми выходить на рынок. А в бизнесе, надо понимать, — либо ты первый, либо ты лучший. Сегодня все-таки большую роль играет фактор «первый», чем «лучший», потому что передовые технологии, в основном, находятся примерно на одном уровне. А вот то, насколько быстро их можно превратить в бизнес, зависит от оперативности

проникновения, выстраивания взаимоотношений и так далее. Поэтому здесь культурно-социальный фактор играет очень большую роль.

— Буквально несколько лет назад для иностранцев задачей максимум стоял выход на рынки Москвы и Санкт-Петербурга. Сейчас они активно идут в регионы. Хотелось бы узнать, какие у вас планы по развитию на российских территориях?

— Сегодня я полностью согласен с тем, что основной ряд решений, формирования некоего конструктива бизнеса в России все равно остается в Москве и Санкт-Петербурге. Но мы не отрицаем, что без работы на местах этот процесс не достигнет своей полной реализации. Поэтому мы сегодня уже ведем работу в регионах — на Волге, в дальних регионах, таких как Дальний Восток и Якутия. Периодически наши представители отправляются на встречи с представителями локального бизнеса и администраций. Не отрицаю, что сегодня мы работаем, используя в основном ресурсы на российской стороне. То есть, первый шаг в сближении делают итальянцы, но потом оперируют русские люди, которые понимают особенности культуры и могут правильно выстроить взаимодействие. Так строится бизнес, когда этап коммерческой разведки пройден и компания находится на этапе реализации проекта.

— Как вы планируете развивать бизнес в регионах? Простое предание свои решения, технологию или осваивать какое-то совместное производство, открывать представительства?

— У нас нет универсальной формулы. Мы смотрим на то, что нужно рынку, какая конструкция будет наиболее подходящей. То есть, мы готовы к прямому обсуждению и взаимодействию, а также к созданию производств совместно с другими компаниями как на федеральном, так и на региональном уровне, чтобы, объединив наши усилия, дать возможность и нашему развитию, и, соответственно, развитию других структур.

— Если взять ваших прямых конкурентов, в первую очередь, например, по системам АСУТП, в чем ваши преимущества перед ними?

— У нас основные конкуренты в этой области — это «Сименс» (Германия), «АРЕВА» (Франция), «ВВ» (Швейцария). Мы на порядок меньше, чем эти наши конкуренты, и благодаря этому способны более быстро и гибко внедрять новые технологии и принимать решения в том или ином направлении. Для этих компаний адаптация продукта под заказчика зачастую неинтересна, потому что их коммерческие планы и маркетинговые цели решаются на более широкой зоне. Наш подход другой. «Селта» работает под больших вертикальных заказчиков, которым предоставляются те решения, которые нужны именно им.

Один из примеров такого удачного взаимодействия и нашего лидерского положения в секторе — наше взаимодействие с «Энелом». Порядка 90% вторичной коммутации на его рынках сделано на оборудовании «Селты» в рамках тех систем, продуктов, которые я озвучил. Это говорит о том, почему мы конкурентов побеждаем. Могу даже сказать, что очень часто наши основные конкуренты являются и нашими заказчиками, потому что ряд вопросов, которые они не могут технологически решить, мы решаем быстрее, решаем первыми и так далее. А учитывая то, что 90% нашей компании состоит из инженерно-проектного состава, она всегда делала ставку на опережение в технологической составляющей. «Селта» первой начала внедрять микропроцессорные схемы. Мы совместно с ведущими итальянскими институтами и при поддержке наших ключевых заказчиков применяем новейшие разработки, которые на рынке микроэлектроники сегодня существуют. Это дает нашим технологиям максимальное технологическое преимущество.

— Какой у вас на сегодня самый большой заказ в России?

— Заказ по проекту МЭС Волги для ФСК, сумма порядка 116 млн руб.

## «Expo-Russia Ukraine 2011»

Давид Вартаков: «Для нас как организаторов очень важно достойно представить российский бизнес за рубежом»



**Давид Вартаков,**  
председатель оргкомитета «Expo-Russia»

С 5 по 7 сентября этого года в Киеве пройдет Ежегодная российско-украинская промышленная выставка «Expo-Russia Ukraine 2011», которая безусловно станет одним из наиболее ярких профессиональных промышленных межгосударственных форумов в юбилейный год Содружества Независимых Государств. Организатором выставки выступает ОАО «Зарубеж-Экспо», имеющее богатый опыт реализации внешнеэкономических проектов под брендом «Expo-Russia». О подробностях подготовки и проведения украинской выставки «Промышленному еженедельнику» рассказывает председатель оргкомитета «Expo-Russia» Давид Вартаков.

— Давид Робертович, что стало основными причинами проведения выставок именно в Украине?

— Давид Робертович, одна из основных задач, решение которой должна способствовать наша выставка — укрепление и расширение торгово-экономических связей между нашими странами. На мой взгляд, это и есть главная причина организации «Expo-Russia Ukraine 2011». Сегодня многие российские компании заинтересованы не только в расширении сбыта своей продукции на рынках стран Содружества, но также в развитии совместных проектов и долгосрочного сотрудничества с партнерами из ближнего зарубежья.

Традиционно украинское направление для российского бизнеса — наиболее перспективное. В первую очередь, благодаря отсутствию языковых и визовых барьеров и схожести экономических интересов. Несмотря на то, что в отдельных секторах экономики российские и украинские компании сотрудничают уже не один год, потенциал рынка далеко не исчерпан.

Наша выставка в первую очередь ориентирована на представителей малого и среднего бизнеса. Для экспонентов и посетителей мы готовим комплекс мероприятий, способствующих повышению именно коммерческой эффективности от участия в выс-

тавке: деловые экскурсии на украинские предприятия, бизнес-встречи и многое другое.

— Насколько богатый опыт «Зарубеж-Экспо» поможет проведению и украинских форумов на таком же высоком уровне?

— В выставочном бизнесе мы уже более десяти лет. Бренд «Expo-Russia» хорошо известен в России и за ее пределами. За плечами наших специалистов — ряд успешно реализованных выставочных проектов в Иордании, Армении, Казахстане и других странах ближнего и дальнего зарубежья. Выставочные проекты «Expo-Russia» традиционно отличает высокий уровень организации и сервиса для экспонентов, индивидуальный подход к каждому участнику, направленный на получение от выставки максимального коммерческого результата. Кроме того, все наши выставки сопровождаются мощной деловой программой, включающей в себя конференции, круглые столы, конгрессные мероприятия по самым актуальным темам.

— Кто из российских предприятий и структур уже объявил об участии в «Expo-Russia Ukraine 2011»?

— Подготовкой «Expo-Russia Ukraine 2011» сейчас в самом разгаре. Среди участников выставки — региональные представительства Торгово-промышленной палаты РФ, научно-исследовательские организации, предприятия различных форм собственности из более, чем 20 регионов. Всего мы ожидаем не менее 100 экспонентов, включая и украинские компании. Большую поддержку в организации выставки оказывают Государственная Дума РФ, Торгово-промышленные палаты России и Украины, МИД России и другие структуры.

— А как готовятся к «Expo-Russia Ukraine 2011» украинская сторона?

— В настоящее время активные переговоры ведутся с отраслевыми министерствами и ведомствами Украины. Мы получили поддержку по линии посольства Украины в России. Существует договоренность о привлечении экспонентов и посетителей с Торгово-промышленной палатой Украины. Также хочу отметить, что организатором выставки выступает Национальный центр делового и культурного сотрудничества «Украинский дом», на площадях которого открыто свою экспозицию «Expo-Russia Ukraine 2011».

— Чем объясняется столь символическое и высокое по статусу место проведения «Expo-Russia Ukraine 2011»?

— Одна из отличительных особенностей выставок «Expo-Russia» в том, что они проводятся в самых престижных деловых комплексах и выставочных центрах. Для нас как организаторов очень важно достойно представить российский бизнес за рубе-

жом. Немалую роль играет и удобное расположение выставочного центра.

Национальный центр «Украинский дом» расположен в самом сердце Киева и является одним из главных центров деловой, общественно-политической и культурной жизни Украины. Здесь традиционно проводятся самые масштабные и значимые мероприятия различного формата: международные научно-технические и промышленные выставки, форумы и конгрессы, презентации и пресс-конференции, официальные встречи и приемы на самом высоком уровне. В 2010 году в «Украинском доме» состоялась церемония инаугурации Президента Украины Виктора Януковича.

«Украинский дом» имеет развитую инфраструктуру: несколько выставочных залов, медиа- и пресс-центры, залы для проведения конференций, презентаций, круглых столов. Помещения оснащены современными телекоммуникационными сетями. Благодаря этому создаются оптимальные условия для проведения выставочных мероприятий, а экспоненты получают весь комплекс услуг, необходимых для эффективного участия в выставке. Удобные подъездные пути, налаженный трансфер, хорошо развитая инфраструктура позволяют нашим экспонентам полностью сосредоточиться на работе выставки, не отвлекаясь на решение технических вопросов. Кроме того, все это позволит привлечь большее число посетителей.

— Как в «Expo-Russia Ukraine 2011» будет учтено, что форум проводится в год 20-летия СНГ?

— В рамках деловой программы выставки запланированы культурные мероприятия, посвященные 20-летию юбилею Содружества, объявленного в Украине «Года образования и информационного общества» и отмечаемого в России «Года космонавтики». В этом направлении мы активно взаимодействуем с Российским центром науки и культуры на Украине, Торговым представительством РФ на Украине и рядом других российских и украинских организаций.

— Насколько организация и проведение «Expo-Russia Ukraine 2011» свидетельствует о преодолении экономических недопониманий между двумя братскими странами?

— В отдельных секторах экономики, таких как агропромышленный комплекс, энергетика, машиностроение, транспорт и строительство, наука, российские и украинские компании сотрудничают уже не один год. Тем не менее, потенциал рынка далеко не исчерпан. «Expo-Russia Ukraine» предоставляет участникам уникальную возможность расширить географию сбыта своей продукции, найти новых деловых партнеров, привлечь инвестиции в существующее производство и в разработку инновационных продуктов.

**ПРОМЫШЛЕННЫЙ**  
УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ:  
ООО «Редакция газеты «Промышленный еженедельник».  
Издание зарегистрировано в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовой информации.

П/И № 77-12380 от 19.04.2002 г. Перерегистрировано в связи со сменой учредителя П/И № 77-14566 от 07.02.2003 г. Перерегистрировано в связи со сменой учредителя П/И № ФС77-19251 от 23.12.2004 г. в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия.

Генеральный директор, главный редактор Валерий Стольников  
Заместители главного редактора Елена Стольникова Дмитрий Кожеников  
Помощники главного редактора Юлия Гужонок Татьяна Соколова

Директор по развитию Дмитрий Минаков  
Региональный директор Наталья Можаяева  
Дизайн и верстка Роман Кураев, Елена Бурлыгина  
Руководитель коммерческой службы Александр Лобачев

Логистика ЗАО «Истгалф-Трансавто»  
Представитель в Северной Америке: Виктория Яковлева (Банкувер, Канада); vki@telus.net  
Тел.: (1-604)-805-5979  
Распространяется по подписке, в розницу, по прямой рассылке и на профессиональных мероприятиях. Подписаться на «Промышленный еженедельник» можно в

любом отделении связи РФ и СНГ по каталогам «Роспечать» и «Пресса России»; индекс для инд. подписчиков — 45774, для предприятий и организаций — 83475; по каталогу «Почта России»; индекс для инд. подписчиков — 10887, индекс для предприятий и организаций — 10888. На газету также можно подписаться через «Интер-Почту».

Адрес для корреспонденции: 123104, Москва, а/я 29  
Тел. редакции: (495) 729-3977, 778-1447, 499-194-1033 (факс)  
www.promweekly.ru  
doc@promweekly.ru, pe-gazeta@inbox.ru  
Над номером работали: А.Рыкова, А.Глуховская, А.Коптев, В.Тихомиров, Е.Львова, Ю.Соколов, Д.Теперев.

Использованы материалы информгентств и интернет-изданий.  
Номер подписан 15.07.2011 г. Отпечатано в типографии ОАО «ИД «Красная звезда» 123007, г. Москва, Хорошевское шоссе, 38  
www.redstarph.ru  
Номер заказа 2995  
Тираж 40000 экз.