

# РАЗ, ДВА... ТРИ!

**BSH Bosch und Siemens Hausgeraete GmbH строит уже второй завод под Санкт-Петербургом и готовит проект третьего предприятия**



**Г**осподин Хрубеш, какими основными доводами руководствовался топ-менеджмент компании, когда принимал решение о строительстве завода на территории России? Почему именно Санкт-Петербург, а не другие области России?

— Наши заводы расположены не только в Германии, они рассредоточены по всему миру. В частности, предприятия, выпускающие холодильную технику, есть в Китае, Бразилии, Испании, Греции, Турции. Объем российского рынка этого вида аппаратуры достаточно велик. Он составляет порядка 3 млн единиц продукции. Несмотря на то, что мы, как производитель бытовой техники, являемся «номером два» на российском рынке\*, наша доля в сегменте холодильников невелика. Так что наше стремление ее увеличить было обоснованным и достаточно серьезным.

Всем известно — при транспортировке холодильной техники перевозится, условно говоря, в основном воздух. Поэтому выбор правильного, географически

\* Под «номером один» Ханс-Крестен Хрубеш подразумевает «Индезит Групп».

*Иностранные бренды один за другим открывают в России заводы по изготовлению бытовой техники. В процессе развития бизнеса зарубежные производители нарабатывают специфический опыт, учатся играть «по-нашему». Хорошо это или плохо — «особенности национального производства» — вопрос, пожалуй, уже философский. По крайней мере, в восприятии русского человека. Одно можно сказать с определенностью: пришедшие издалека не боятся трудностей и смотрят с оптимизмом в будущее. Их настрой базируется на уверенности в необратимой эволюции отечественного рынка в сторону мировых деловых стандартов. За примерами далеко ходить не нужно. Один из новых игроков — концерн BSH Bosch und Siemens Hausgeraete GmbH. О работе фирмы в условиях российских реалий заместитель главного редактора нашего журнала Александр Гудко беседует с Главой Представительства BSH в России Хансом-Крестеном Хрубешем.*

удачного места было делом большой важности. Почему именно Санкт-Петербург? В качестве кандидатов нами рассматривались несколько областей и городов страны. И в конечном итоге мы остановились именно на «северной столице». Это связано с расположением города, хорошим и транспортным сообщением — там есть хорошие автомобильные и железные дороги, аэропорт и морской порт. По нашему мнению, этот набор достоинств оп-

тимален для организации как импорта в Россию, так и потенциального экспорта приборов за рубеж. Кроме того, наши заблаговременные исследования показали, что будущих высококвалифицированных сотрудников найти будет проще в Санкт-Петербурге, нежели в других регионах. Тем более не секрет, что основные клиенты, покупающие у нас бытовую технику, находятся либо в Москве, либо в Санкт-Петербурге. В этих же городах дислоци-

руются основные дистрибуторские центры.

**— Вы сейчас обмолвились о кадрах, которые просто найти в Санкт-Петербурге. Каков кадровый состав завода?**

— В настоящий момент на заводе в Санкт-Петербурге задействовано около 400 сотрудников (трудовой коллектив работает в две смены). В конце текущего года их количество увеличится до 450, а в конце 2009 года мы собираемся открыть завод по производству стиральных машин, и там будет задействовано также около 400-500 специалистов.

**— Работают ли на предприятии иностранные граждане?**

— В настоящий момент в штате пять иностранцев. Четверо из них немцы и один — турок. Эти люди занимают ведущие руководящие позиции: среди них — генеральный директор, коммерческий директор, руководители отдела закупок, логистики и промышленных разработок. А руководители других не менее важных отделов, например, тестовых лабораторий, где оценивается качество продукции, юридического подразделения — российские сотрудники.

**— Г-н Хрубеш, возможны ли другие комбинации или такая расстановка кадров обусловлена некими корпоративными установками?**

— Конечно, возможны. Генеральная линия BSH Bosch und Siemens Hausgeraete GmbH — максимально возможно использовать локальных сотрудников, то есть установки на то, чтобы именно немцы управляли компанией — нет. И если контракт какого-то из сотрудников, например начальника отдела сервиса, подойдет к концу, вполне возможно, что мы возьмем специалиста из России. Наш международный концерн — европейский лидер, «номер три» в мире. Штат штаб-квартиры в Мюнхене разнообразен — в нем состоят, в том числе и российские специалисты. Кроме того, в московском офисе ныне работают сотрудники, которые в свое время уехали в Германию, поработали там и вернулись назад в Россию. В итоге сегодня они обладают универсальным опытом, который подразумевает знание зарубежных бизнес-моделей и стилей руководства плюс понимание специфики российского бизнеса. Мы этих сотрудников очень ценим.

**— Планировалось, что к концу 2007 года новый завод должен был произвести 100 тыс. холодильников. Достигли ли вы данного рубежа?**

— К сожалению, в деловой жизни бывают моменты, когда не могут помочь ни кадры, ни сверхусилия... Действительно, 21 июня в присутствии губернатора Санкт-Петербурга Валентины Матвиенко и других высокопоставленных лиц произошло открытие нашего завода, и там произносилась названная вами цифра. Но по независящим от нас причинам про-

изводство было запущено только в конце октября, поэтому с поставленной задачей мы не справились. До конца года мы выпустили около 50 тыс. холодильников, но на 2008 год наш план — произвести 200 тыс. штук. При этом планируется их не только произвести, но и полностью распродать клиентам.

**— Что за обстоятельства помешали предприятию выполнить план? Было ли это связано с взаимоотношениями с регулирующими органами, или это внутренние проблемы?**

— Администрация города максимально содействовала строительству завода. Возвести без ее помощи за 18 месяцев завод буквально в чистом поле было бы достаточно сложно. Так что на регулирующие органы нам жаловаться грех.

Мы хотели, чтобы качество выпускаемой продукции завода в Санкт-Петербурге было таким же высоким, как на других наших заводах, в Германии, Испании, Греции, Китае. Это предполагало серьезную проверку производственных линий. Однако мы, как сотрудники концерна BSH, недооценили особой длительности процессов, происходящих здесь, в России. Мы и не предполагали, что растаможивание запчастей, предназначенных для сборки поточной линии, так затянется. Это стало одной из главных причин задержки начала производства. Однако, как говорят в России, «нет худа без добра» — хорошо, что мы столкнулись с этим в 2007 году, потому что в других аспектах деятельности этот период для нас был очень успешным. И благодаря этому мы мощно стартовали в 2008 году. Теперь у нас есть очень богатый опыт, который нам поможет при строительстве завода по производству стиральных машин. Мы, безусловно, понимаем, что могут возникнуть и другие, новые проблемы, но те знания и умения, которые мы приобрели, бесценны.

**— Скажите, каково на сегодняшний день соотношение холодильников, производимых концерном в Санкт-Петербурге и в мире? Как это соотношение изменится в будущем?**

— По всему миру концерн BSH производит до 7 млн единиц холодильной техники, так что цифры пока несравнимы. Но в текущем году мы собираемся произвести от 200 до 250 тыс. холодильников, а в 2009-ом выйти на проектную мощность и достичь уровня 500 тысяч. Преимущественно они будут продаваться в России, хотя мы полагаем, что частично они будут отправляться на экспорт в страны Восточной Европы (в Польшу, Венгрию, Чехию и Словакию). Наша основная цель — со временем увеличить свою долю на российском рынке холодильно-морозильных агрегатов до 20%.

**— А можете ли вы назвать проектные соотношения поставок за рубеж и продаж в России на текущий и следующий год?**

— В 2008 году все 100% производимых холодильников будут продаваться на территории России и Белоруссии. Что касается 2009 года, я могу назвать только очень приблизительную цифру — на упомянутые две страны будет приходиться порядка 70-80% производимой техники.

**— Какие схемы используются для поставок произведенной продукции?**

— У клиентов есть возможность забрать необходимую технику как с завода в Санкт-Петербурге, так и со склада в Москве. Либо они могут заказать нам доставку продукции на свои склады, и мы при поддержке российских логистических фирм подвезем технику по указанному адресу.

**— Г-н Хрубеш, каково процентное соотношение объемов поставок техники с питерского завода по регионам России?**

— Ответить на этот вопрос достаточно сложно, так как у большинства наших клиентов логистические центры находятся вокруг Москвы. Грубо говоря, мы фактически отдаем всю нашу технику в московский регион. Но, тем не менее, постараюсь высказать некоторые соображения. Как показывают наши исследования, разница в объемах поставок напрямую связана с количеством жителей в тех или иных регионах России. В Москве, например, живет порядка 20% жителей страны, в Петербурге — около 5-7%, поэтому примерно такие же доли производимого товара там и «осядут»... Вообще, основная масса холодильников будет распространяться до Урала.

**— Стабильность поставок во многом обеспечивается стабильностью производства, а последнее чутко реагирует на аккуратность поставок сырья, комплектующих и их качество. Есть ли у нового предприятия проблемы в этой сфере?**

— У нас были проблемы с растаможиванием запчастей, предназначенных для конвейера, поэтому мы постарались заключить контракты со здешними поставщиками. Сейчас ведется работа с определенными местными партнерами, но, к сожалению, для полной локализации поставок их пока не достаточно.

Но я уверен, что со временем российских партнеров у нас будет гораздо больше. Основное, чтобы они отчетливо понимали: выполнение наших требований к качеству запчастей — это очень важно. Компрессор — самая главная часть в холодильнике, и сейчас мы используем компрессоры импортного производства. Нам нужны приборы, которые работают на абсолютно экологичном газе R600A, без фтор-хлор-углеводородосодержащих веществ (в рамках BSH мы очень озабочены проблемами сохранения окружающей среды). Однако, к нашему сожалению, все российские производители используют

старый газ R134A. Поэтому партнерских договоров с ними мы пока подписывать не можем.

Тем не менее, мы очень надеемся, что доля локализации поставок за счет российских компаний в ближайший год-два значительно увеличится. Ведь мы пришли в Россию не за тем, чтобы обогащать транспортные компании, которые будут нам помогать экспортировать запчасти из Европы. Кроме того, ваша страна раньше была сильной индустриальной державой, и сейчас индустрия вновь возрождается. Это позволяет считать наши надежды не беспочвенными.

— Г-н Хрубеш, могли бы вы описать в общих чертах сегодняшнюю географию закупок сырья и комплектующих БСХ?

— Стекланные полки для холодильников мы получаем из Нижнего Новгорода, хладагент — из Калининграда, картон для упаковки — из Питера, пластик из Москвы... Однако подчеркиваю, — для нас гораздо важнее найти местных поставщиков металла и компрессоров. Большая часть поставщиков действительно находится за рубежом. Оттуда к нам поступают три основных компонента: электроника, компрессоры и лакированные стенки, потому что здесь нет лакировочного оборудования, соответствующего нашим стандартам.

— На одной из пресс-конференций председатель правления BSH Bosch und Siemens Hausgeraete GmbH д-р Курт-Людвиг Гутберлет сказал, что на 2009 год намечено открытие нового завода по производству стиральных машин. Остались ли в силе планы компании? Как продвигаются работы? Актуальны ли сроки пуска нового завода, объявленные летом этого года г-ном Гутберлетом?

— В принципе завод по производству стиральных машин будет открыт в конце 2009 года — там будет производиться 400 тысяч устройств. И вложения в него будут варьироваться в диапазоне от 40 до 50 млн евро, что примерно равно сумме инвестиций в «холодильный» проект. Сегодня все документы на строительство нового завода по производству стиральных машин подписаны.

— Какова структура инвестиций в оба предприятия?

Первые 50 млн евро были вложены в строительство завода по производству холодильников и центра логистики. Вторые — в завод стиральных машин и в расширение логистического центра. И каждое из этих предприятий по выходу на проектную мощность будет выпускать порядка полумиллиона единиц продукции.

— Г-н Хрубеш, а что дальше? Холодильники и стиральные машины — этими направлениями ограничиваются российские планы компании на ближайшее будущее?



— Не совсем. Изначально нам был выделен участок 250 тысяч кв. м под возведение двух заводов, но при таких площадях остается место для еще одного предприятия. Однако в отличие от некоторых моих коллег я предпочитаю говорить конкретные вещи только тогда, когда уже принято решение. Как говорят у вас в России, «не говори «гоп», пока не перепрыгнешь» (смеется). Фактически сейчас мы работаем над тремя проектами

одновременно. О том, какой из них будет воплощен, станет третьим заводом, я смогу сообщить только тогда, когда будут подписаны соответствующие контракты. И в заключение еще раз скажу, что у нас большие планы и большие надежды на российский рынок. Я уверен — наши усилия по развитию БСХ в вашей стране не напрасны.

Интервью: Александр Гудко