



**Оливер Ческотти:**

## «Доступ к технологиям и опыт работы в 50 странах мира – это реальное конкурентное преимущество»

Международный машиностроительный концерн GEA является одним из крупнейших производителей и разработчиков оборудования и технологий для разных сегментов промышленности по всему миру – компания представлена более чем в 50 странах. GEA в России ведет свою деятельность на территории России уже на протяжении 25 лет. Основные интересы концерна GEA сосредоточены как в пищевой промышленности, так и в химической и нефтегазовой сферах. Российскими подразделениями концерна руководит Оливер Ческотти. О планах компании, этапах ее становления на российском рынке и своих представлениях и видении бизнеса на территории РФ он рассказал нам в интервью.

**Оливер, какова структура компании GEA в России на сегодняшний день? Какую роль играет пищевая промышленность для компании?**

– Для международного концерна GEA пищевая промышленность и сельскохозяйственный сектор представляют собой самые важные направления деятельности и составляют значительную часть промышленного оборота: в целом не менее 70 %, если рассматривать нашу деятельность в 50 странах мира. Сейчас пищевая промышленность – это главная отрасль, где высоко востребованы технологические решения концерна GEA. Второй по значению сектор – нефтегазовый, он также очень важен для развития компании в России.

В настоящее время пищевая отрасль становится основной, потому что рост населения Земли – это макротенденция, которая, в свою очередь, обуславливает рост потребления пищи. Два этих фактора и определяют общее направление развития GEA. Они тянут за собой также рост потребления электроэнергии и любых энергетических ресурсов. То же самое касается, например, добычи нефти и газа, тесно связанной с переработкой сырья и развитием химической промышленности. Все это в первую очередь отражается на наших решениях и предложениях концерна GEA для пищевой промышленности. И, хоть и косвенно, – на нашей деятельности в нефтегазовом секторе. В России 60 % деятельности

приходится на пищевую промышленность, а 40 % – на все остальное, включая наши технологии химической промышленности, технологии охлаждения для всех секторов рынка, сжатия газа и сепарационные технологии. Количество заказов, традиционных для сектора нефти и газа, увеличивается.

**– Остановимся подробнее на пищевой промышленности. Какие секторы этого рынка представляют сегодня наибольший интерес для компании в России?**

– Ситуация, сложившаяся между Россией и Западом, весьма интересная. Российское правительство оказывает значительную государственную поддержку местным



Гость:

**Оливер Ческотти,**  
президент компании  
GEA в России

Беседовала:

**Ксения Жукова**

производителям на фоне активного развития импортозамещения. С организацией российских производств мы ощутили некоторый рост спроса, вопреки далеким от благополучия экономическим показателям, отражающим состояние российского рынка в целом.

Правительство говорит, что молоко и мясо нужно производить у себя, что логично и соответствует государственной политике. Для этого необходимо оборудование, а местные производители оснащены недостаточно. Конечно, компаниям, предлагающим свои технологии и технологическое оборудование, это дает дополнительный шанс. Любопытно, как долго будет продолжаться подобная политика?

Мы наблюдаем в российской пищевой промышленности рыбок вперед, видим много российских инвестиционных проектов. Правда, сельское хозяйство сильно зависит от субсидий, которые часто выделяются с некоторым опозданием или задержкой, что затрудняет реализацию проектов, но в целом мы прослеживаем положительную тенденцию. Зайдите в любой супермаркет и посмотрите на стеллажи с молочной продукцией – огромный выбор отечественного производства! Причем на прилавках появляется много действительно хорошей, вкусной продукции. Многие из этих продуктов прошли где-то в цепочке производства оборудование GEA. То же самое происходит в мясных отделах.

Импорт мяса снижается, российский производитель прекрасно представлен в ритей-

*Международная поддержка, которая существует внутри GEA, бесценна. Мы используем передачу ноу-хау в глобальном смысле. Мы обучаем своих людей и подыскиваем таким образом специфические решения для российского рынка. Вполне возможно, что аналогичных решений до сих пор нет даже на европейском рынке.*

перспектива экспорта российской продукции. Сначала нужно удовлетворить внутренний спрос, а в дальнейшем, с ростом объема производства, придет время выходить и на внешние рынки.

**– В процессе импортозамещения важным направлением становится производство мяса и сыра. Является ли сырное производство интересным направлением для вас?**

– Да, у нас есть комплексные технологические решения, начиная с доильного оборудования для ферм, наши технологии затрагивают полный процесс переработки сырья. Кроме того, мы можем предоставить линии оборудования для нарезки и упаковки сыра – и для всех этих процессов мы поставляем технологии охлаждения. Получается, что для многих сегментов пищевого производства у нас есть готовые проекты под ключ, и это перспективно для продвижения нашей компании на российском рынке, хотя с ним связаны и очень большие риски.

**– Вы упомянули, что ощущаете рост на пищевом рынке. Но, по замечаниям экспертов, покупательская способность населения падает, и потребители отдают предпочтение продуктам среднего и низкого ценового сегмента. Это заставляет мелких производителей искать поддержки и присоединяться к крупным холдингам и объединениям или покидать рынок. У вас есть наблюдения на этот счет?**

– Да, мы наблюдаем подобные тенденции, и согласен – покупательская способность населения в последнее время не растет. И все же люди стараются удовлетворить свою потребность в качественных продуктах. Если производитель видит этот тренд, то рынок существует, он никуда не делся.

Конечно, если делать упор на какие-то особые деликатесные продукты, производство которых обходится значительно дороже, чем производство продукции массового спроса, то вполне ожидаемы сложности с реализацией. Поэтому важно выбрать правильный продукт, который будет качественным и наряду с этим широко востребованным. Мне самому интересно наблюдать, какие новые продукты появляются на российском рынке и завоевывают свою нишу. Например, сыр моцарелла, который сегодня есть практически в любом магазине больших торговых сетей. Он продается повсюду, хотя лет пять назад этот сорт сыра еще не был настолько распространенным и привычным для российского потребителя.

**– Тогда стоит упомянуть и о российском пармезане.**



## Оливер Ческотти:

*«Что характерно для России? Бюрократия. Конечно, с ней приходится сталкиваться и в других странах, но наши коллеги за рубежом иногда удивляются, как много здесь разного рода формальностей. Нам требуется больше людей, а это дополнительная нагрузка, например с точки зрения финансов и кадровой документации. Во многих других странах гораздо легче и менее трудоемко организовать документооборот».*

– Он есть, и я считаю это очень показательным! У твердых сыров длинный цикл и период созревания, процесс его изготовления достаточно сложен и сопряжен с технологическими особенностями. Российские производители, возможно, несколько модифицировали производственный цикл. Учитывая особенности местного производства и условий, российский продукт, конечно, отличается от итальянского. И все же это большой шаг для российского сыроделания. Мы знаем, что немецкий кофе отличается от итальянского, так почему бы не быть российскому пармезану, который будет отличаться от итальянского?

**– В последнее время у компании были интересные проекты в пищевой отрасли?**

– На данный момент мы работаем с Туровским молочным комбинатом (Республика Беларусь), который станет одним из крупнейших производителей таких известных европейских сыров, как моцарелла и рикотта.

Упомяну и о крупном проекте с «Мираторгом», который мы реализовали в Брянской области. Здесь птицефабрика и завод по убою и переработке мяса крупного рогатого скота находятся на одной производст-

венной площадке. Мы устанавливали холодильное оборудование и оборудование по мясопереработке для этих производств, и я до сих пор нахожусь под впечатлением: насколько это масштабные проекты с точки зрения технологий и качества! Я считаю, что они великолепно реализованы.

Еще один из мощных проектов – завод по производству пивной продукции под ключ в Ульяновске. Великолукский молочный комбинат – наш проект в молочной отрасли. Как видите, мы работаем и с мясными, и с сырными производственными площадками, и оснащение пивного предприятия тоже в числе наших компетенций.

Сублимация кофе. Это два контракта с ГК «Орими Трэйд» из Санкт-Петербурга и компанией «Московская кофейня на пахъ». Такие проекты появляются обычно раз в пять лет. В России же появилось сразу два таких проекта в течение одного года, и оба контракта подписаны с GEA.

Еще один крупный контракт, заслуживающий отдельного внимания, – на обеспечение холодильным оборудованием самого крупного производителя свинины в Воронежской области – компании «Агро-Эко-Юг». ГК «АГРОЭКО» предъявляет жесткие требования к поставщикам оборудования. Залогом качества продукции является

стремление к оснащению своих предприятий самым современным оборудованием и внедрение высокоэффективных технологий, что подтверждается привлечением специалистов компании Alectia (NIRAS) для разработки концепции завода. В настоящий момент ведется детальное проектирование всех систем и оборудования будущего предприятия. Система холодоснабжения представляет собой наиболее современную, энергоэффективную, а главное безопасную и полностью автоматизированную каскадную холодильную установку с использованием  $NH_3$  и  $CO_2$ . Специалистами компании GEA будет спроектировано и поставлено оборудование как собственного производства, так и производства наших партнеров.

По итогам 2017 года мы значительно превысили наш результат от запланированного с учетом работы в совершенно различных отраслях промышленности по всем направлениям GEA – оборудование, технологические решения, сервис. Это и есть результат нашего объединения, результат работы OneGEA.

У нас есть очень интересные клиенты с точки зрения cross-selling, где все портфолио GEA мы можем представить, и мы видим, что клиенты обращаются за несколькими решениями из разных направлений одновременно. Очень интересный клиент в этом отношении компания «Дамате», с которым мы начали работать по проекту «Тюменские молочные фермы». Опыт, полученный в данном проекте, позволил нам выиграть еще один тендер «Дамате» и получить крупный проект для обеспечения холодоснабжения по убою и переработке индейки в Пензе. В рамках этого проекта нам предстоит поставить и запустить в эксплуатацию большой объем оборудования для переработки мяса и его охлаждения.

«ГринАгро», Сахалин. Наш давний клиент, который уже эксплуатирует оборудо-



вание для молочного животноводства GEA, технологическое оборудование для производства молочных продуктов и холодильные установки GEA.

Сила российского представительства GEA – в диверсификации бизнеса, это качество, которое обеспечивает устойчивое движение через любые кризисы. В каждом сегменте пищевой отрасли у нас что-то есть. Обычно мы участвуем в тендерах и работаем в режиме жесткой конкуренции. Но даже когда в какой-то стране или отдельных областях происходит кризис, у нас нет больших сокращений персонала благодаря широкому спектру деятельности компании. Диверсификация – это наш фактор стабильности.

**– Мы обсудили сегодняшнюю ситуацию, но давайте углубимся в историю компании. Расскажите о начале вашей работы в России.**

– Я начал работать здесь в 2006 году с коллективом из 40 человек. С июня 2015-го на меня возложили ответственность консолидировать все направления работы компании в России и объединить все ее подразделения. Все это время мы росли, к середине 2015 года в нашем подразделении по промхолоду и газовой компрессии уже насчитывалось 120 человек, причем 40 % составляли работники сервисных служб. Мы занимались промышленным холодом, нефтегазовой сферой, энергетикой и оборудованием для химической промышленности. После объединения численность персонала выросла до 350 человек. Раньше в России было пять юридических лиц: одно специализировалось на промышленном холоде и сжатии газа, другое занималось оборудованием для молочного животноводства, третье – сепарационными технологиями для пищевой и непищевой промышленности, четвертое – технологическим оснаще-

*Дальнейшее возможное развитие предприятия будет связано с тем, что мы развернем деятельность в том числе в фармацевтической промышленности, которая гораздо сложнее с точки зрения нормативно-правового регулирования, чем пищевая.*

нием предприятий пищевой промышленности, в частности пивзаводов, молочных и сыродельных предприятий, и пятое специализировалось на оборудовании для мясоперерабатывающих компаний. Все эти подразделения сейчас объединяет одна организация с общей администрацией.

**– Когда завершится процесс реорганизации?**

– До конца этого года мы сократим число юридических лиц до двух, а потом нам потребуется еще два года, чтобы из двух сделать одно, которое будет называться «ГЕА Россия» (GEA Rus). Думаю, это произойдет в ближайшие пару лет.

**– Расскажите о создании производственной площадки и о том, какое значение ее запуск будет иметь для вашего бизнеса на территории России в пищевом сегменте.**

– История с организацией новой производственной площадки началась достаточно стихийно. В 2015 году у нас был заказ от Газпрома на оборудование для сжатия низконапорных газов, и мы арендовали в Климовске (Подмосковье) здание площадью 2500 кв. метров, создали там сборочную площадку, чтобы выпустить дожимные компрессорные станции в контейнерном исполнении. Параллельно шли первые заказы на холодильные установки для пищевой промышленности. Мы поняли, что можем заниматься здесь сборкой практически любого оборудования, потому что у нас есть соответствующий инжиниринг. Так возник цех для сборки изделий из нержавеющей стали, где мы построили первые несколько пастеризаторов для пищевой промышленности, в частности для молочной и пивной отраслей.

Сейчас мы видим перспективы в расширении собственного производства. У нас уже есть отдельный цех, где работают исключительно с нержавеющей сталью. Дальнейшее возможное развитие предприятия будет связано с тем, что мы развернем деятельность в том числе в фармацевтической промышленности, которая гораздо сложнее с точки зрения нормативно-правового регулирования, чем пищевая.

**– Один из важных вопросов при покупке оборудования у клиентов – возможности обеспечения сервисного обслуживания и скорость реакции на любые вопросы со стороны клиента. Как организован сервис у вашей компании?**

– Когда мы только начинали свою деятельность, у нас не было разделения между супервайзерами и сервисом. И на первых порах у нас возникал конфликт интересов: сразу выехать на сервис или сначала завершить пусконаладку на текущем объекте? В 2007 году мы приняли решение разделить две эти группы и четко разграничили функции. Я уверен, что у нас одна из лучших сервисных организаций в стране. На сегодняшний день в сервисе занято 140 человек, то есть примерно 40 % персонала компании, и не менее 50 человек в этой группе – сервисные инженеры, которые работают «в поле» повсюду – от Турова и Краснодара до Ноябрьска и Сахалина.

**– Каково время вашей реакции на запрос покупателя?**

– У нас есть разные программы для клиентов, но мы неизменно реагируем в кратчайший срок. В течение 24 часов мы отвечаем на каждый контакт, ведем переговоры с клиентом в любой возможной форме. Есть еще

варианты мониторинга и превентивного обслуживания. Мы предупреждаем о рисках и сводим простой к минимуму.

**– Вы уже достаточно долго работаете на российском рынке. С какими сложностями или особенностями, к которым нужно приспособиться, вы здесь сталкиваетесь?**

– Сложности и особенности существуют, но профессионал должен справляться со спецификой своего рынка во всех проявлениях. Что характерно для России? Бюрократия. Конечно, с ней приходится сталкиваться и в других странах, но наши коллеги за рубежом иногда удивляются, как много здесь разного рода формальностей. Нам требуется больше людей, а это дополнительная нагрузка, например с точки зрения финансов и кадровой документации. Во многих других странах гораздо легче и менее трудоемко организовать документооборот.

Порой возникают вопросы, связанные с правовой безопасностью, хотя и в этой сфере я наблюдаю некоторые положительные тенденции. Правовая безопасность растет, но еще не достигла того уровня, который необходим для успешного бизнеса. Тем не менее при разрешении всех возникающих конфликтов мы так или иначе приходим к взаимопониманию.

В некоторых зарубежных странах, где мы присутствуем, уже сложился устойчивый механизм получения денежных средств, если клиент не платит вовремя без какой-то особой причины, обозначенной в договоре. Иногда мы подолгу не можем дождаться платежа, хотя наше оборудование безупречно работает и производство действует. В таких случаях хотелось бы располагать более действенными и справедливыми инструментами взыскания долгов.

Я думаю, что нужно хорошо взвешивать риски, когда начинаешь взаимодействовать с компаниями, аффилированными с государственным структурами. Мы сталкиваемся с тем, что компанию, которая выполняет для нас монтажные работы, предписанные клиентом в части крупного контракта, приводят к банкротству, а акционеры не несут за это никакой ответственности. Это сильно подрывает взаимное доверие.

На самом деле я считаю, что между Россией и многими западными странами существует колоссальная взаимная симпатия, и не будь сейчас искусственно созданной напряженности, она бы продолжала расти. Десятки тысяч зарубежных компаний, которые ведут активную деятельность на российском рынке, испытывают довольно большие риски, хотя Россия – далеко не Клондайк, где можно быстро заработать огромные деньги. Самый большой риск, с моей точки зрения, это именно правовая безопасность.



*Между Россией и многими западными странами существует колоссальная взаимная симпатия, и не будь сейчас искусственно созданной напряженности, она бы продолжала расти. Десятки тысяч зарубежных компаний, которые ведут активную деятельность на российском рынке, испытывают довольно большие риски, хотя Россия – далеко не Клондайк, где можно быстро заработать огромные деньги.*

**– Как вы оцениваете профессионализм российских кадров? В каких направлениях возникает больше всего проблем с их квалификацией: инжиниринг, продажи, юридическое сопровождение бизнеса?**

– Квалификация, можно сказать, высокий класс. У нас специфический бизнес, наши люди должны расти вместе с компанией, а поскольку мы представляем международный концерн, который поставляет технологии, и в том числе передовые,

мы заботимся о профессиональном росте. Из 350 человек у нас более 200 – инженеры. Уникальность нашего положения в том, что если мы видим на международном рынке новый продукт, который пока еще не появился в России, и мы считаем, что спрос здесь существует, мы сразу спрашиваем внутри концерна, кто и где им сейчас занимается. Международная поддержка, которая существует внутри GEA, бесценна. Мы используем передачу ноу-хау в глобальном смысле. Мы обучаем своих людей и подыскиваем таким образом специфические решения для российского рынка. Вполне возможно, что аналогичных решений до сих пор нет даже на европейском рынке.

Мы получаем базовую технологию, которая уже предполагает определенный уровень подготовки сотрудников. Показателем того, что мы успешно ее адаптируем, служит устойчивый рост результатов GEA в России на протяжении последних лет и низкая флуктуация персонала нашей компании: кто у нас начинает работать, тот остается.

**– Какими основными преимуществами обладает GEA на российском рынке. Что получают клиенты, которые к вам обращаются?**

– У нас есть практически неограниченный доступ к технологиям и опыт работы в 50 странах мира – это реальное конкурентное преимущество. В России совсем немного компаний, имеющих такой широкий профиль деятельности, как у нас. Мы охватываем очень много сегментов про-

мышленности и у нас надежный сервис, мы обслуживаем все виды оборудования, которые поставляем, и сопровождаем клиента на протяжении всего срока существования его предприятия. Помимо сборки, мы занимаемся капитальным ремонтом производственного оборудования.

Конечно, работа публичной компании (наши акции котируются в MDAX на бирже во Франкфурте) означает прозрачность. Риск неисполнения дочерней компанией GEA своих обязательств на местном рынке фактически равен нулю. За нашей спиной стоит мощная корпорация, международная компания.

**– Каковы основные и важные для компании планы на будущее?**

– Это консолидация компании в России. По мере концентрации бизнеса будем охватывать те рынки, где мы до сих пор недостаточно представлены и спрос на нас существует. В первую очередь пищевую промышленность, где мы видим большие перспективы развития. Мы до сих пор были мало представлены и в рыбоперерабатывающей отрасли, а сейчас у нас есть два проекта на Камчатке, и мы гордимся тем, что завоевали часть рынка на Дальнем Востоке. Кроме того, как я уже говорил, нам интересна фармацевтическая промышленность.

**– Расскажите немного о собственном профессиональном опыте. Как вы оказались в России?**

– Я изучал политические науки в университетах в Западном Берлине и в Мюнхене. Первый раз побывал в Советском Союзе в 1982 году. Потом полгода учился в Москве, и мне здесь так понравилось, что я почти остался. В начале 1990-х годов, когда я переезжал в Россию, у меня уже был некоторый опыт в бизнесе – правда, в совершенно других сферах. В 2004-м в самолете я оказался в соседнем кресле со своим будущим руководителем. В то время я уже два года работал в Америке. Однажды он сказал, что компания ищет управляющего, который свободно разговаривает по-русски и чувствует себя в России как дома, спросил, нет ли у меня кого-то на примете, а я ответил, что не знаю никого... кроме себя.

Потом были пять или шесть собеседований в течение года. Действительно, какое отношение я, политолог, мог иметь к международной инжиниринговой ассоциации? И тем не менее я уже одиннадцатый год представляю GEA в России. Я стал свидетелем перемен, которые происходили в этой стране с конца прошлого века, я застал Советский Союз. Знакомство с прошлым России дает мне возможность разбираться

в том, что происходит сегодня. Я понимаю ход мысли партнеров, коллег, сотрудников, которые выросли еще в Советском Союзе. Я осознаю переворот в общественном сознании, произошедший в начале 1990-х годов. И сейчас, в течение последних 15 лет, в нем происходят невероятные изменения. Я считаю бесценным, что оказался в этой стране еще студентом, чтобы в дальнейшем ее лучше понимать.

**– Что для вас самое интересное в работе?**

– Смотреть на развитие наших сотрудников. У нас много сотрудников, пришедших в компанию совсем молодыми, на сегодняшний день они проработали в GEA столько же, сколько и я, – не устаю удивляться тому, как они выросли. В процессе реорганизации и консолидации компаний, которые войдут в «GEA Рус», я ежедневно получаю колоссальный опыт, и мне интересно заниматься этим именно здесь, в России.

Меня часто спрашивают, не хочу ли я рассмотреть такую же позицию в какой-то другой стране, но я вижу применение своим компетенциям именно на российском рын-

ке. Мне нравится, что в России постоянно происходит какое-то движение, все время что-то меняется. Разумеется, для этого нужна определенная закалка, но момент непредсказуемости и эта произвольность, о которой я говорил, обсуждая тему правовой безопасности, интригуют. И такими моментами нужно научиться управлять! Сильный стимул – командная работа, особенно в такие сложные времена, как сейчас.

**– Есть ли в истории становления и развития компании моменты, которые вы считаете своими личными заслугами и победами?**

– Как инициатор производства в Климовске, я считаю, что она стала нашим большим достижением. Этот проект показал, что мы можем изготовить и выпустить сложное промышленное оборудование нашего бренда на собственной площадке с лейблом «Сделано в России». Этим я действительно горжусь и считаю, что внес большой вклад в наше общее дело. Но отмечу, что без хорошей команды у меня бы ничего не получилось. ■