

# «ДЛЯ НАС ЕСТЬ ТОЛЬКО «ЧЕРНОЕ» И «БЕЛОЕ»

Йохан Вандерплатце, вице-президент *Emerson Process Management*, об инновациях и работе на рынке B2B

**В КОМПАНИЯХ со сложной матричной структурой, где есть несколько вертикальных направлений, корпоративные департаменты и подразделения, отвечающие за работу с конкретными крупными клиентами, часто даже не все менеджеры знают, что может их компания. Вы столкнулись с подобным в *Emerson Process Management*?**

В *Emerson* достаточно плоская организационная структура – каналы продаж по регионам мира и глобальные подразделения по продуктам. Это обеспечивает прочную связь между бизнес-единицами. Кроме того, как правило, менеджеры имеют многолетний опыт работы в компании, причем часто в различных структурах в рамках корпорации. Данное обстоятельство помогает организовать надежную взаимосвязь между ее лидерами и обеспечить поддержку новым руководителям, таким как я, когда они приходят в компанию.

**На ваш взгляд, какие условия должны существовать, что необходимо предпринять руководителю, чтобы возникла синергия от деятельности отдельных подразделений компании?**

Крайне важно иметь лидеров, способных эффективно управлять своей организацией, сотрудничать и взаимодействовать со своими коллегами в компании. Это нужно для выполнения общей стратегии организации и обеспечения наиболее эффективного использования ее глобальных ресурсов. Ничто не может заменить хорошо налаженные коммуникации.

**В России на уровне руководства государством сейчас много говорится об инновациях в экономике. На уровне бизнеса своей компании вы заметили какие-либо перемены?**

Я считаю правильным, что российское руководство уделяет особое внимание инновациям и модернизации экономики. *Emerson* был и остается одним из лидеров движения в направлении модернизации. Он много инвестирует в местное производство. На базе нашей дочерней компании *Метран* в Челябинске мы разрабатываем и производим новейшие продукты и технологии в сфере автоматизации технологических процессов. А в инженерных центрах в Челябинске и Санкт-Петербурге разрабатываем современное программное обеспечение для глобального рынка.

Наконец, мы наладили прочные связи с несколькими университетами и институтами в странах СНГ, что позволяет нам развивать и использовать лучшие интеллектуальные ресурсы.

**Значительную часть ваших заказов составляют крупные проекты, в том числе и с государственным финансированием. Не секрет, что зачастую в них представители заказчика пытаются искать личный интерес. Что о подобном говорит опыт лично ваш и компании?**

Деловые отношения в странах с активно развивающейся экономикой действительно могут быть достаточно сложными. Однако к этому у *Emerson* есть только один подход, использующийся во всех странах: мы ведем бизнес с высочайшей честностью либо не ведем его вообще. Для нас здесь есть только «черное» и «белое», мы не приемлем полумер. Проводим серьезное обучение и внедряем действенные инструменты контроля для обеспечения стандартов этического ведения бизнеса. И я могу вас заверить, что во многом благодаря именно использованию таких строгих инструментов контроля наш

## Автоматизация и контроль

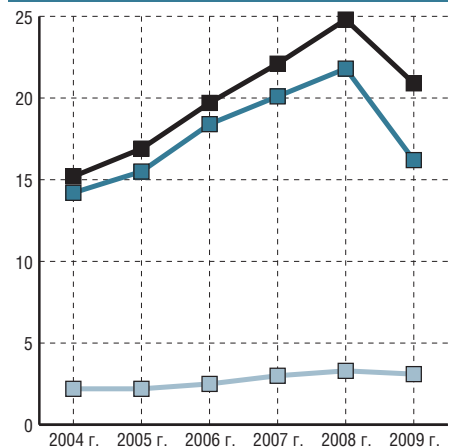
*Emerson Process Management* (до 2002 г. был известен как *Fisher-Rosemount*) объединяет крупнейшую часть бизнеса (29% совокупных продаж) корпорации *Emerson*, имеющей штаб-квартиру в США. Другие направления представлены такими сегментами, как *Network Power*, *Industrial Automation*, *Climate Technologies* и *Professional Tools*.

Корпорация ведет свою историю с 1890 г. В настоящее время в разных странах имеет 250 производственных площадок, 150 коммерческих представительств, 129 тыс. человек персонала.

Продукция *Emerson Process Management* поставляется под TM *PlantWeb*, *Fisher*, *Micro Motion*, *Rosemount* и др. В Украине она используется на пивзаводах *Оболонь* и *Янтарь*, *Николаевском глиноземном заводе*, *Укртрансгазе*, *Одесском припортовом заводе*, в *Укрнефти* и др.

В августе 2010 г. ОАО *Укрэнерго* (на 100% находится в государственной собственности), крупнейшее объединение гидроэлектростанций в стране, и *Emerson Process Management* подписали контракт на \$28 млн. Предметом контракта стала поставка средств автоматизации для управления работой 100 гидроагрегатов девяти гидроэлектростанций. Он является частью проекта реабилитации ГЭС, реализуемого *Укрэнерго* и направленного на модернизацию построенных в 1939-1975 гг. восьми станций Днепроовского каскада, а также Днестровской ГЭС, строительство которой было завершено в 1983-м. Финансирование проекта осуществляется правительством Украины при кредитной поддержке Всемирного банка.

## ИТОГИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ EMERSON



Продажи, млрд. \$

Возврат на капитал, %

Денежный поток, млрд. \$

бизнес процветает. Заказчики работают с нами исключительно по той причине, что мы обеспечиваем высокое качество продукции и услуг.

**Недавно было объявлено о вашем участии в крупном проекте по модернизации украинских ГЭС. На ваш взгляд, что помогло вашей компании выиграть этот проект?**

Emerson является лидером в решениях для электроэнергетики благодаря своим технологиям, а также организационным возможностям реализовывать такие проекты и предоставлять постоянную поддержку клиентам в будущем. Проект *Укридроэнерго* – очень серьезный, включающий в себя модернизацию 100 гидроблоков общей мощностью 4600 МВт, что составляет 9% от генерирующих мощностей Украины. Наше предложение по реконструкции системы контроля и сбора данных (SCADA), а также системы аварийной защиты гидроэлектростанций характеризуется большой ценностью для заказчика и низкими рисками. Мы используем передовую технологию, основой которой является система Ovation, созданная специально для контроля энергоблоков. У нас есть специализированная проектная группа в Украине, инженерные и научно-технические центры по гидроэнергетике в России и Польше. Мы успешно реализовали несколько сложных проектов по реконструкции гидроэлектростанций, включая финансируемые Всемирным банком.

**Ваша компания занимается как прямыми, так и косвенными продажами. В каких случаях и почему вы прибегаете к тому или иному их виду?**

У каждого канала продаж есть свои преимущества и недостатки, и мы используем прямые или косвенные продажи в зависимости от ситуации. Правда, больше склонны к использованию прямых продаж. Будучи большой компанией и обладая достаточным географическим размахом, мы можем полностью обеспечивать потребности наших заказчиков наиболее рентабельным способом.

**Как организовано управление такими продажами в головном офисе для России и СНГ?**

Управление службой продаж на территории СНГ осуществляется из Москвы. Мы имеем 35 филиалов и представительств в регионах, что позволяет предоставлять заказчикам весь спектр услуг и продуктов на месте. Самые большие представительства находятся в Челябинске, где у нас также организовано производство, Санкт-Петербурге, Алматы, Баку и Киеве. Для обеспечения удобства заказчиков мы зарегистрировали представительства



Предоставлено для «СБ»

Йохан Вандерплатце, вице-президент *Emerson Process Management* в России и СНГ. Родился в 1968 г. в Бельгии. Получил образование юриста в Гентском университете и Европейском колледже (г. Брюгге, Бельгия). Изучал русский язык в Государственном институте русского языка им. Пушкина в Москве. Владеет фламандским, английским, немецким, французским и русским языками. Свою карьеру начал в *Alcatel* в 1994 г., работал в ЕБРР. Был генеральным директором *Alcatel* в России и странах СНГ, президентом *Alcatel-Lucent* в регионе СНГ, Центральной и Южной Европы. 1 октября 2009 г. занял свою нынешнюю должность.

в Азербайджане, Казахстане и Украине как самостоятельные юридические лица, что расширило наши возможности для продаж и оказания услуг.

**Потребители в наших странах очень чувствительны к цене, а вы предлагаете инновационные товары и технологии, которые не могут быть дешевыми. Как вы это учитываете в своих маркетинговых коммуникациях?**

Первоначальная цена – это лишь одна составляющая общей стоимости. Существует еще много элементов, входящих в общую ценность, которую получает заказчик. Помимо продуктов, мы

**РЕЗУЛЬТАТЫ II КВАРТАЛА ДЛЯ EMERSON PROCESS MANAGEMENT**

	2009	2010
Продажи, млрд. \$	1,481	1,511
ЕБИТ, млн. \$	220	311
Маржа по ЕБИТ, %	14,8	20,6

**РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ EMERSON PROCESS MANAGEMENT**

	2007	2008	2009
Продажи, млрд. \$	5,699	6,652	6,233
Прибыль, млрд. \$	1,066	1,306	1,068
Маржа, %	18,7	19,6	17,1

**РОСТ ПРОДАЖ ВО II КВАРТАЛЕ 2010 Г. В ЦЕЛОМ ПО EMERSON**

США	11%
Европа	9%
Азия	3%
Латинская Америка	7%
Канада	0%
Ближний Восток и Африка	-8%

Примечание. Продажи в Китае за квартал выросли на 7%, и ожидается, что по результатам года рост составит 12-15%. В целом продажи корпорации за квартал в годовом исчислении увеличились на 11% – до \$5,6 млрд.

предлагаем экспертную поддержку по выбору решения, поддержке по установке и вводу в эксплуатацию, а также постоянный сервис. Это позволяет заказчику быть уверенным, что он получит максимум от своих инвестиций. Мы работаем в отраслях, где безопасность и надежность являются критическими характеристиками, поэтому цена продукта – это только один из элементов, учитываемых заказчиком при принятии решения.

**Свою нынешнюю должность вы заняли после руководства региональным бизнесом Alcatel-Lucent объемом €1,4 млрд. в год и со штатом 5 тыс. человек. По формальным параметрам сейчас вы руководите бизнесом меньшего масштаба. Почему вы перешли в Emerson Process Management?**

Я был впечатлен ориентированностью *Emerson* на регион СНГ – немногие компании инвестируют такие средства в локализацию своего бизнеса.

Производственные возможности компании тоже впечатляют. Она является работодателем для 1,5 тыс. человек, имеет значительные научно-исследовательские и опытно-конструкторские ресурсы, сотрудничает с несколькими университетами. Производит высокотехнологичные продукты, применяемые в интереснейших отраслях. Да и клиентская база великолепная.

— Беседу вел Сергей Гусев