

Петр Голицын: «BASF в Россию пришел не вчера. Мы здесь уже 30 лет»

Петр Дмитриевич, какие направления бизнеса компании BASF в Европе и в мире считаются наиболее перспективными?

— Поиск новых направлений ведется постоянно. Нас часто спрашивают: зачем BASF продал отделение полиолефинов, которое работает с высокой рентабельностью и имеет гарантированный сбыт?

Ответ такой: просто мы смотрим дальше, чем некоторые игроки, и видим, как плотно заселена эта ниша, насколько стратегически более выгодно разработать и начать производить продукты, которых на рынке пока нет.

Каковы успехи BASF в России, динамика поставок?

— За прошедшие 30 лет наш объем постоянно нарастал до 1990 года. Затем последовал спад 90-х годов, а с 1998 года

вновь начался подъем. Последние 5 лет объем поставок нашей продукции российским потребителям неуклонно растет.

Как организованы взаимоотношения между российским офисом и головной компанией? В каких городах СНГ на сегодняшний день действуют представительства BASF?

— В России сбытом продукции головной компании с 1993 года занимается российское юридическое лицо, ЗАО «БАСФ», которое реализует в России большую часть продуктов из ассортимента компании.

В то же время, ЗАО «БАСФ» выполняет функцию бизнес-центра для представительства концерна в Российской Федерации, странах Центральной Азии, а также на Украине и в Белоруссии.

Наши представительства работают в Москве, Киеве, Минске, Ташкенте и в Алма-Ате.

С какими регионами или секторами рынка связаны планы расширения компании в России?

— Основными направлениями бизнеса BASF в рамках бизнес-центра являются средства защиты растений и корма для животных, химические волокна и полупродукты, пластмассы, а также промышленные и автомобильные лаки.

Когда мы говорим об усилении активности компании, то скорее речь идет не о расширении географии, а об углублении работы. В частности, в последнее время мы думаем, как создать спрос на рынке средств защиты растений.

Сельскохозяйственные эксперименты

На формирование спроса вы пытаетесь влиять на через агрохолдинги или крестьянские хозяйства?

— BASF ведет систематическую работу с сельхозпроизводителями. Мы проводим семинары и презентации, открываем опытные хозяйства. В роли экспериментальных площадок выступают и совхозы, и фермерские хозяйства.

Опытные площадки BASF, т. н. агроцентры, появились уже в Краснодаре и в Белгороде, и эту практику мы будем расширять.

Есть ли успехи у аграрных экспериментов? Как много у вас появилось заказчиков?

— У нас более тысячи потенциальных клиентов и партнеров в агрохимическом секторе, так что шансы хороши.

По мнению крупных российских производителей, низкий уровень потребления агрохимикатов связан не столько с недостаточной культурой земледелия, сколько с низкой платежеспособностью хозяйств, которые в нынешней ситуации смогут подняться только при государственной поддержке. Поэтому значительная часть усилий агрохимиков связана с лоббированием сельского хозяйства на государственном уровне. Считаете ли вы, что государству необходимо иначе работать в этом направлении?

Петр Дмитриевич Голицын родился 25 марта 1955 года в г. Мендоза (Аргентина). В 1976 г. Окончил Массачусетский технологический институт. Бакалавр естественных наук. Инженер по специальности дизайн, материалы и анализ. С 1976 по 1987 гг. работал инженером в компаниях Hydrotechnic Corporation (Нью-Йорк), Avitech Corporation (Порт Честер, Нью-Йорк), Dialight Corporation/North American Philips (Нью-Йорк), Cochlea Corporation (Сан-Хосе, Калифорния). В 1984–1990 гг. — вице-президент International Operations Cochlea S.A. (Аубанж, Бельгия). В 1990–1991 гг. — директор по консалтингу и менеджменту Michelman SNC (Аубанж, Бельгия). В 1991–1992 гг. являлся руководителем по консалтингу и маркетингу Federated International Management Ltd. в Люксембурге. В 1992–1993 гг. возглавлял проект Mannesmann Marktforschung GmbH в Дюссельдорфе. С 1993 по 2001 год возглавлял представительство Маннесманн АГ в России и СНГ. За этот период компанией были основаны 8 дочерних компаний.

В 2001 году основал ООО «Голицын Консалтинг» (Москва, Россия). Основным профилем компании является стратегический и управленческий консалтинг. С января 2005 года — генеральный директор ЗАО «БАСФ» (Москва), глава представительства BASF AG по России и СНГ.

Кроме того, в настоящее время: председатель попечительского совета реставрационной программы «Сельская церковь», (Москва), член наблюдательного совета «Женская микрофинансовая сеть» (Москва), член наблюдательного совета НЭК (Москва), директор Jysk Staalindustri ApS (Дания, Копенгаген). Отлично владеет русским, английским, французским, немецким и испанским языками. Хорошо говорит по-итальянски, а также на славянских и латинском языках. Женат, имеет шестерых детей.



— Государство способно кардинально изменить ситуацию в этом секторе рынка и добиться значительных успехов, и у России даже есть соответствующая программа, насколько мне известно. Но средства, о которых говорится в официальных планах, на самом деле не поступают и в десятой части. А это значит, что фермерский и большой агробизнес в России развивается практически без субсидий. Это эксперимент, который крайне тяжел для местных производи-

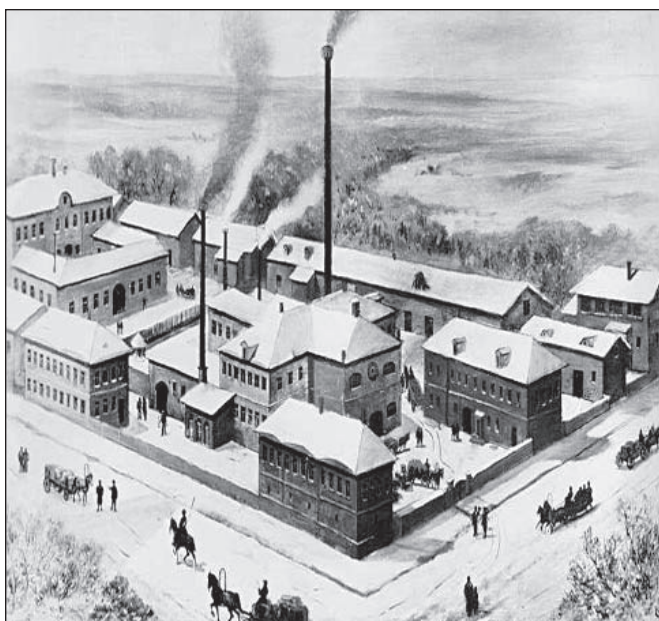
телей, очень жесткая школа, поэтому в данном секторе рынка Россия долго не добьется таких показателей, как страны в Америке или на Западе.

Какую финансовую схему вы используете при работе с сельхозпроизводителями? Вы работаете по предоплате?

— Мы, как и все поставщики, стараемся давать отсрочку платежа на полгода до следующего урожая.

Во время Химического саммита на круглом столе по совместным предприятиям, который вы вели, речь шла о том, что крайне важным является установление контакта с региональной властью в зоне деятельности предприятия. Вы вступаете в контакт с местными властями прежде чем начать фактическую деятельность на месте?

— Главный двигатель — это все же наши отношения с клиентами, наше положение, наше отношение к рынку. Но па- ►



Первый в России завод BASF по производству текстильных красителей открылся в 1877 г. в Бутырьках

▶ параллельно с установлением прямых связей между нами и нашими партнерами мы представляем свои намерения местным органам, и поступаем так всегда.

Совместные предприятия

Что выгодней сегодня компании BASF в России — ввозить готовые материалы, произведенные на европейских мощностях, или продавать продукцию, выпущенную «на месте»?

— Выгодно и то и другое. Вот пример. На российский рынок мы поставляем краску, которой можно покрывать оцинкованную сталь, а затем резать лист без ущерба покрытию кромки. Краска поставляется в комплекте с технологией. Нож в машине смазывает и краску, и цинк по линии разреза. В результате получается ровная кромка без сколов и трещин.

В России есть рынок и применение для этой технологии, в связи с чем мы перенесли сюда производство.

Сколько всего у BASF действующих и строящихся химических производств на территории России?

— С 2000 года существует совместное предприятие ООО «Эластокам», которое в равных долях принадлежит фирме Elastogran GmbH и ОАО «Нижнекамскнефтехим». Его задачей являются производство и продажа полиуретановых систем, а также продукции компаний BASF и «Нижнекамскнефтехим» на территории СНГ. В этом году мы отпраздновали юбилей «Эластокама».

В июле этого года во время переговоров с коллегами в Татарстане была до-

стигнута договоренность об увеличении мощностей и расширении ассортимента «Эластокама», а также старте двух новых проектов — строительстве производств АБС-пластика и вспененного полистирола.

Технический сервис-центр «Певиконат» по производству промышленных лаков работает в Липецке с 2002 года. Тогда же наше дочернее предприятие

«БАСФ Коатингс» внедрило испытательный центр по лакам для ремонта автомобилей.

В конце 2005 года мы откроем завод по выпуску ЛКМ для автомобильного конвейера. Строительство ведется на территории Московской области. Это в наших интересах, поскольку все больше западных производителей начинают собирать автомобили в России, и их технология подразумевает использование покрытий BASF. Предприятие будет производить автомобильные лаки как для местных производителей, например «АвтоВАЗа», так и для крупных западных автопроизводителей, таких как Ford, Renault, General Motors.

Таким образом, расширение вашего бизнеса вы связываете с приходом в Россию западных производителей?

— Отчасти. Это более верно для крупных западных компаний, которые собираются прийти в Россию или появились тут недавно. Но мы не пошли в Россию за кем-то, мы были здесь последние 30 лет. И в целом наши поставки традиционно ориентированы на местного производителя. Но интернациональные компании увеличивают свое присутствие по ускоряющемуся тренду, и вступление в ВТО усилит эту тенденцию. Поэтому баланс, структура потребления продукции BASF в России может сильно измениться.

BASF в Российской Федерации

8 сентября 2005 года было подписано стратегическое соглашение между BASF AG, ОАО «Газпром» и E.ON AG о совместном строительстве Северо-Европейского газопровода (СЕГ) через Балтийское море. Первая фаза строительства в рамках данного проекта проведет трассу от Выборга до побережья в Грайфсвальде с отводами в Швецию, Финляндию и Калининградскую область, а вторая фаза продлит трассу до Великобритании. Протяженность газопровода превысит 1200 километров. Ввод СЕГ в эксплуатацию намечен на 2010 год, причем на первом этапе планируется строительство одной нитки пропускной способностью около 27,5 млрд кубометров газа в год. Проект предусматривает строительство второй нитки газопровода и увеличение пропускной способности СЕГ в 2 раза — до 55 млрд кубометров природного газа в год. Суммарные инвестиции, необходимые для реализации проекта СЕГ в двухниточном исполнении, превысят 4 миллиарда евро.

BASF — крупнейший в мире химический концерн, впервые упоминается в России в 1874 году, когда было открыто производство текстильных красителей в Москве. После революции в 1919 году предприятие пришлось закрыть, и новое представительство группы BASF было открыто в Советском Союзе в 1972 году.

В 1990 году компания BASF AG и ОАО «Газпром» заключили договор о сотрудничестве в области газовой промышленности. В результате этого сотрудничества в 1990 году было учреждено предприятие «Винтерсхалл Эрдгаз Хандельсхаус ГмБХ», в котором компания Wintershall и ОАО «Газпром» имели долевое участие по 50 %. В 1993 году было учреждено дочернее предприятие Wingas, в котором фирме Wintershall принадлежала доля в 65 %, а «Газпрому» — в 35 %.

С февраля 1998 года между BASF и ОАО «Газпром» действует соглашение о стратегическом сотрудничестве, которое позволяет расширить совместную деятельность в топливно-энергетической и химической области, следствием чего явилось подписание беспрецедентного соглашения между ОАО «Газпром» и BASF:

- о совместном развитии Южно-Русского газового месторождения,
- сотрудничестве в области строительства североамериканского трубопровода,
- увеличении доли участия «Газпрома» в Wingas.

Химическая промышленность традиционно ориентирована на местный рынок, производители во всем мире предпочитают производить там же, где осуществляется сбыт. Однако большинство продуктов из ассортимента BASF пока импортируется в Россию, а не производится на месте. BASF не стремится строить заводы в России, как например, в Китае. С чем это связано?

— Да, химия — локальная отрасль. Есть такая поговорка, очень подходящая для химического бизнеса — «думай глобально, а действуй локально».

Наша компания ориентирована на увеличение инвестиций, наращивание мощностей в России. Но на первом месте находится спрос.

Китайский рынок самодостаточен. В Китае мы имеем редчайший случай, когда локальный рынок такой огромный, столь сильно сконцентрированный и одновременно открытый. А в России мы вынуждены избирать подход регионального масштаба, потому что ни один из трех факторов не представлен в таком объеме. И потому, что в России на порядок меньше людей, чем в Китае, и потому, что здесь совсем другие расстояния и дорогая логистика, система принятия решений иная, нежели в Китае.

Мы готовы всякий раз рассматривать новые инвестиционные проекты, как только для сбыта произведенной «на месте» продукции появляется достаточно емкий рынок. России еще многое предстоит организовать и освоить, чтобы баланс спроса и предложения повернулся в другом направлении, и это наша цель.

Какие направления наиболее привлекательны для BASF в Российской Федерации?

— Полагаю, что неразумно приходить с базовой химией на рынок, где базовая химия существует больше сотни лет. Во всем остальном ограничений нет.

Здесь я не буду называть конкретные названия, потому что мы ведем сейчас полдюжины проектов, готовим их к выходу на рынок, но пока они не заявлены.

Если посмотреть на историю нашего развития в разных странах, очень часто мы начинаем с полиэтилена, как в Нижнекамске, затем переходим на лакокраску, а потом углубляем свое чисто химическое производство. При этом постоянно наращиваем сбыт. Практически во всех странах, где работает BASF, развитие осуществлялось по этой схеме.

Трудно говорить о статистике российских производств компании BASF, поскольку имеется только два примера, но пока вы открываете производства в России по тем направлениям, которые ранее были освоены



Центральный офис BASF в Москве на Кадашевской набережной

компанией в Европе. Тем временем, российский рынок имеет специфику и нуждается в производствах, выходящих за пределы вашей «текущей» компетенции. Может ли настать момент, когда BASF откроет в России производство, возможно совместное, которое станет новым для компании в глобальном масштабе?

— Вопрос открытия нового производства — это не только вопрос потребности рынка. Чтобы строить завод, необходимо располагать технологией. И во всех случаях, когда BASF начинала новый бизнес, она имела ноу-хау. В России на сегодняшний день у нашей компании нет этого глубокого технологического кошелька. Вы скажете — надо экспериментировать и разрабатывать технологии здесь, используя большой потенциал российских ученых.

В своих европейских офисах BASF много инвестирует в НИОКР, но для того чтобы эти эксперименты давали экономический эффект, наличия светлых голов, к сожалению, недостаточно. Нужны опытные производства, громадная научно-техническая база, которая в России сегодня отсутствует и которую, увы, невозможно перемещать по континенту.

Стратегические инвестиции в России

Западные компании, открывающие собственные производства в России, строят как на готовых промплощадках, так и в чистом поле. Есть ли у вас определенная стратегия в этом вопросе?

— Мы практически подходим к решению этой задачи. В наши планы не входит построить показательный красивый завод мирового масштаба. В России, и вы это знаете лучше меня, очень много площадок именно для химических производств, которые сейчас не задейст-

вованы и простаивают, так что было бы не очень мудро цепляться только за идею greenfield.

Чтобы строить на имеющихся промплощадках, их нужно купить, как минимум стать акционером. Но раздел собственности в химической промышленности уже состоялся. Госпредприятий в России почти не осталось. Немногочисленные отдельно стоящие предприятия испытывают огромное давление со стороны холдинговых структур, работающих по процессинговым схемам с «домашними» ценами на полупродукты. Где вы найдете свои будущие заводы и как преодолете эти проблемы?

— Мы не исключаем сотрудничество с большими партнерами, как показывают наши действия за последние 15 лет.

Часто ли в ваш адрес поступают предложения о покупке завода? Почувствовали ли вы увеличившуюся активность в последние год-полтора? Что способно повлиять на ваше решение?

— Наверное, купить завод нам предлагают не так часто, как инвестиционным банкам, но достаточно часто, потому что химический мир тесен. Да, мы заметили, что идет такая волна, и трудно сказать, почему. Быть может, компании боятся вступления в ВТО. Но определенно можно сказать, что участники рынка начинают считать деньги более профессионально. Если раньше брали оборот минус расходы и говорили: «Вот какие мы хорошие, вот какая у нас прибыль!», то сейчас начинают считать вполне аккуратно, все чаще удается увидеть проработанные бизнес-планы, в том числе и планы дальнейших инвестиций. Именно наличие такого видения, грамотной стратегии является основным двигателем развития нашей компании и тех компаний, с которыми мы начнем работать в ближайшее время. ■