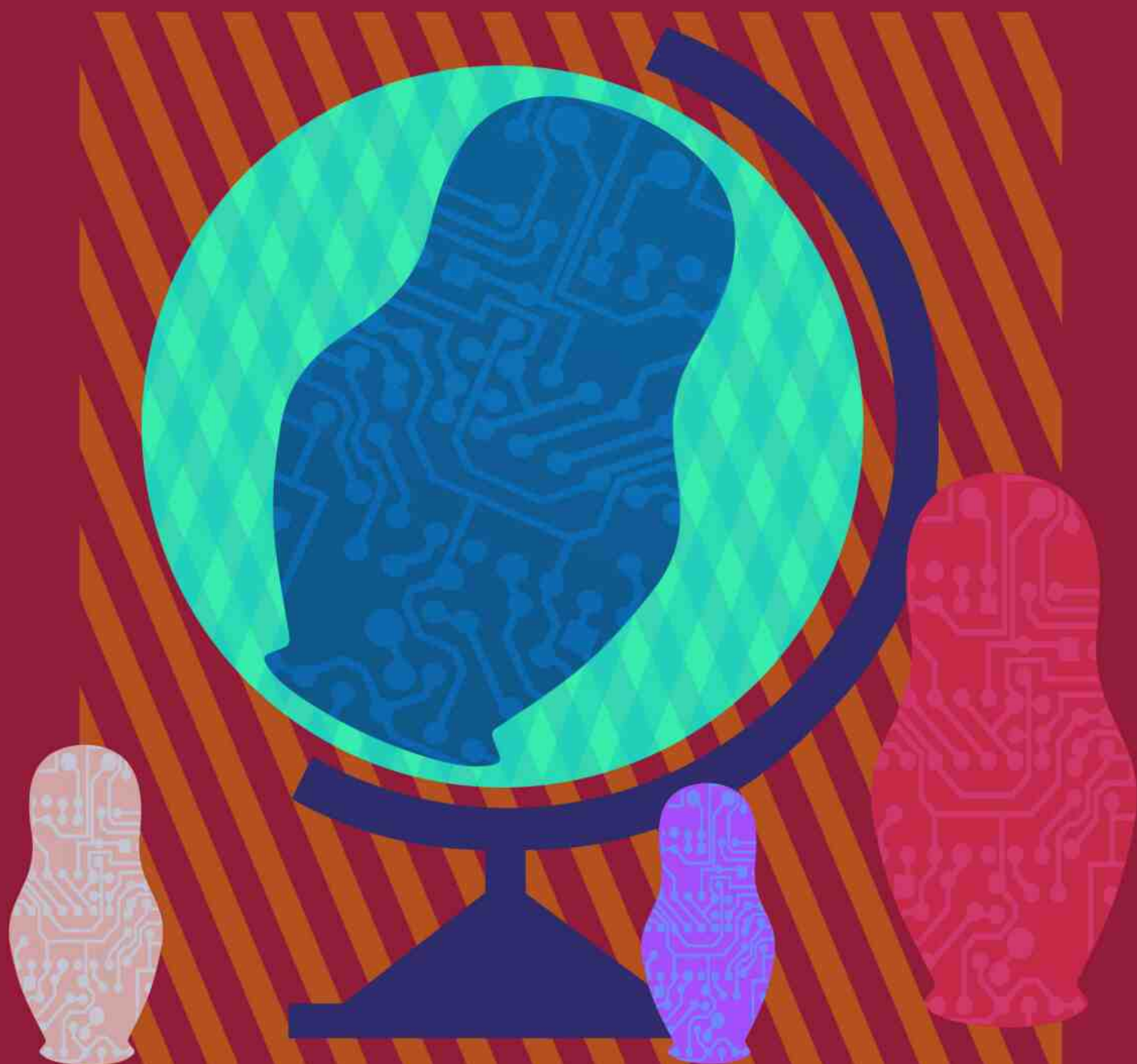


# Экспортируй и меняйся: как побеждать на глобальном рынке



# ЭКСПОРТИРУЙ И МЕНЯЙСЯ: как побеждать на глобальном рынке

Специальный проект интернет-журнала  
«Стимул» - [stimul.online](http://stimul.online)

*Под общ. ред. Д.С. Медовникова*

Подготовлено при содействии Фонда поддержки научно-проектной деятельности студентов, аспирантов и молодых ученых «Национальное интеллектуальное развитие»



Иннопрактика

СТИМУЛ НАЦИОНАЛЬНОЕ  
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЕ  
РАЗВИТИЕ

Москва 2020

УДК 339.564:339.944  
ББК 65.298.2  
Э41

Под общей редакцией  
Главного редактора интернет-журнала «Стимул»  
Д.С. Медовникова

Ответственный редактор  
А.К. Степанов

Методология  
С.Д. Розмирович

Коллектив авторов:  
А.Г. Механик, О.Л. Рубан, А.К. Степанов

Главный художник  
А.Е. Таранин

Литературное редактирование  
Г.Ю. Сает

Дизайн - макет  
Т.С. Дюжая

**Экспортируй и меняйся:** Как побеждать на глобальном рынке /  
Под ред. Д.С. Медовникова.  
Э41 М.: Стимул, 2020.  
ISBN

В сборнике представлены кейсы российских технологических компаний по выходу на зарубежные рынки и развитию экспортной деятельности. Анализируются уроки, лучшие практики и особенности экспортной деятельности таких компаний.

Для студентов вузов и широкой читательской аудитории.

УДК 339.564:339.944  
ББК 65.298.2

ISBN

© ООО «Стимул»

## ОТ РЕДАКЦИИ

---

**Н**еготовность малых и средних технологических компаний заниматься экспортом своей продукции во многом обусловлена отсутствием опыта, неспособностью определить успешные схемы выхода на зарубежные рынки и требуемые бюджеты, боязнью столкнуться с неизвестными культурными и административными барьерами. При этом излишний энтузиазм не менее пагубен, чем чрезмерная нерешительность: неудачный опыт может надолго отбить у компании охоту пытаться экспортировать, а в крайних случаях и нанести финансовый ущерб, несовместимый с продолжением работы.

В существующих источниках, таких как «Энциклопедия экспортера» Российского экспортного центра и Портал внешнеэкономической

информации Минэкономразвития России, содержится немало справочной информации о конкретных странах, но не всегда анализируются практический опыт организации экспорта, схемы работы, неформальные особенности и ограничения.

Для решения этой проблемы «Стимул» при поддержке Фонда «Национальное интеллектуальное развитие» («Иннопрактика»)- негосударственного института развития подготовил настоящий сборник кейсов выходов российских компаний на зарубежные рынки, дополненный анализом проблем несырьевого экспорта. В дальнейшем эта работа будет продолжена. Планируется подготовить еще несколько кейсов, посвященных экспортной деятельности российских технологических компаний.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

---

Александр Степанов. Зачем и как выходить на мировые рынки	2
<b>КЕЙСЫ</b>	
Ольга Рубан. Ни вскрыть, ни взломать (кейс компании «Промет»)	12
Александр Механик. Главный по тиристорам (кейс компании «Протон-Электротекс»)	22
Александр Степанов. Аргус, который не ждал (кейс компании «Аргус-Спектр»)	30

Александр Степанов

# Зачем и как выходить на мировые рынки

На протяжении десятилетий увеличение несырьевого неэнергетического экспорта (ННЭ) из Российской Федерации декларируется государством как важное направление развития. Это связано с необходимостью придания экономике страны большей устойчивости, выравнивания экономики отдельных регионов, устранения последствий падения спроса на внутреннем рынке. Ситуация на мировом рынке сырья, в частности на рынке углеводородов, в средне- и долгосрочной перспективе, скорее всего, будет неблагоприятной. Тем временем доля ННЭ в общей структуре экспорта России продолжает расти. Нesyрьевой неэнергетический экспорт имеет все возможности стать локомотивом роста как экономики страны в целом, так и ее субъектов.

В послании Федеральному собранию в 2018 году президент **Владимир Путин** отдельно остановился на необходимости в течение шести лет удвоить объем несырьевого неэнергетического экспорта до 250 млрд долларов<sup>1</sup>, а в послании 2019 года в качестве одного из приоритетов развития страны назвал «увеличение несырьевого экспорта более чем в полтора раза за шесть лет»<sup>2</sup>.

Для выполнения этой задачи государство разработало национальный проект «Международная кооперация и экспорт»<sup>3</sup>. В момент принятия он был рассчитан на шесть лет: его реализация началась 1 октября 2018 года, а

сроком завершения было определено 31 декабря 2024 года. К этому сроку в рамках нацпроекта было запланировано нарастить объем российского несырьевого и неэнергетического экспорта до 250 млрд долларов. В том числе объем экспорта продукции машиностроения должен составлять 60 млрд долларов, объем экспорта услуг к 2024 году должен достичь 100 млрд долларов, доля экспорта продукции обрабатывающей промышленности и сельхозпродукции в ВВП страны должна быть увеличена до 20%. В июле 2020 года решением президента, оформленным указом от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» сроки реализации националь-

**Общий объем несырьевого неэнергетического экспорта России по итогам 2019 года достиг 155,1 млрд долларов. Это на 0,5% больше, чем в 2018 году, который до сих пор был рекордным по объемам ННЭ в новейшей истории России**

ных проектов были расширены до 2030 года.

Общий объем несырьевого неэнергетического экспорта России по итогам 2019 года достиг 155,1 млрд долларов. Это на 0,5% больше, чем в 2018 году, который до сих пор

<sup>1</sup> Послание Президента Федеральному собранию 1 марта 2018 года. URL: <http://kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/56957>

<sup>2</sup> Послание Президента Федеральному собранию 20 февраля 2019 года. URL: <http://kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/59863>

<sup>3</sup> Страница на официальном интернет-сайте Минпромторга России. URL: <https://minpromtorg.gov.ru/projects/international/>

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ НЕСЫРЬЕВЫХ НЕЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ ТОВАРОВ

Классификация сырьевых и несырьевых товаров базируется на методике национального проекта «Международная кооперация и экспорт» с учетом разработок РЭЦ на основе российского и зарубежного опыта подобных классификаций.

Несырьевые неэнергетические товары делятся на три группы по степени передела (нижние, средние и верхние переделы). К несырьевой продукции верхних переделов отнесены главным образом готовые товары, представляющие собой результат глубокой переработки исходных материалов: продукция машиностроения, фармацевтическая продукция, бытовая химия, одежда, обувь, мебель, игрушки, полиграфия, многие продукты питания (консервы, кондитерские и мучные изделия, сыры и др.). Сюда также входят некоторые высокотехнологичные материалы и промежуточные продукты, такие как радиоактивные соединения и компоненты лекарств.

*Источник: Российский экспортный центр*

был рекордным по объемам ННЭ в новейшей истории России<sup>4</sup>.

Стоит отметить, что в течение 2010-х годов кроме собственно повышения доли ННЭ в общем экспорте товаров и услуг из России появились и другие изменения в структуре экспорта. В экспорте несырьевых неэнергетических товаров, по данным на 2016 год, «доля товаров средних и верхних переделов,

включая высокотехнологичные изделия, приближается к 60%, в абсолютном выражении экспорт соответствующей продукции достиг 78 млрд долларов в 2017 году, то есть увеличился на 20% к 2016 году. В российском экспорте услуг в 2000-х годах вдвое повысилась доля аналитической группы «высокотехнологичные и интеллектуальные услуги» (по методологии ВABT) — до 30% в 2015–2017 гг.»<sup>5</sup>.

## ЭКСПОРТ СРЕДНИХ КОМПАНИЙ

По мнению ряда исследователей и экспертов, сегодня одним из наиболее важных локомотивов роста экспорта являются средние компании. Это фирмы, которые уже в достаточной степени развернулись на внутреннем рынке, однако многие из них еще не вышли за рубеж либо доля экспорта в их выручке невелика. Именно на них прежде всего должна работать национальная система поддержки экспорта<sup>6</sup>.

К сожалению, в публикациях, как правило, не выделяются именно средние компании — они объединяются в рассмотрении с малыми в рамках категории субъектов малого и среднего предпринимательства. Однако ряд исследователей выделяют отдельную группу средних быстрорастущих компаний (например, к ним относятся компании рейтинга «ТехУспех»), которые имеют ряд особенностей в отношении экспортного поведения:

- «демонстрируют более высокую экспортную активность;
- основную роль в их развитии играют продажи на внутреннем рынке;

- специфика географии экспорта быстрорастущих компаний, состоящая в большей по сравнению с другими МСП ориентации на рынки дальнего зарубежья, прежде всего стран Азии;
- в период действия санкционных ограничений быстрорастущие фирмы чаще других МСП выходили на новые для себя страновые рынки, причем основным направлением их экспортной экспансии было дальнейшее зарубежье;
- наличие положительной связи между экспортной деятельностью МСП, включая быстрорастущие, и использованием цифровых технологий;
- более высокий уровень производительности труда на предприятиях-экспортерах;
- меньшая относительно других МСП зависимость быстрорастущих фирм от импорта технологий и большая заинтересованность во внедрении собственных разработок;

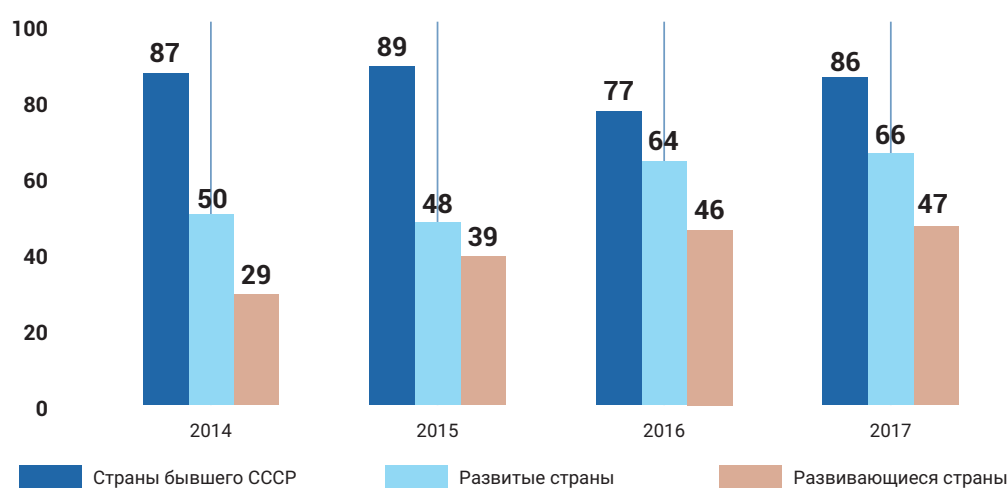
<sup>4</sup> Развитие несырьевого неэнергетического экспорта России в 2019 г. URL: [https://www.exportcenter.ru/international\\_markets/russian\\_exports/](https://www.exportcenter.ru/international_markets/russian_exports/)

<sup>5</sup> Спартак А. Н., Кнобель А. Ю., Флегонтова Т. А. и др. Перспективы наращивания российского несырьевого экспорта. С. 7. URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/69a/69a4bb385096875672f351c264f09f97.pdf>

<sup>6</sup> Спартак А. Н., Кнобель А. Ю., Флегонтова Т. А. и др. Перспективы наращивания российского несырьевого экспорта. С. 7. URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/69a/69a4bb385096875672f351c264f09f97.pdf>; Медовников Д. С., Розмирович С. Д. Экспортируй и меняйся: ключевые задачи быстрорастущих технологических компаний в России // Мир новой экономики. 2019. № 2. С. 6–22.



**ГРАФИК 1. ДИНАМИКА ДОЛЕЙ РЕГИОНОВ ЭКСПОРТА ДЛЯ КОМПАНИЙ-ЭКСПОРТЕРОВ (81 КОМПАНИЯ РЕЙТИНГА «ТЕХУСПЕХ») С РАЗБИВКОЙ ПО ГОДАМ ПРОВЕДЕНИЯ ОПРОСОВ (% от числа экспортеров)**



Источник: Медовников Д. С., Розмирович С. Д. Экспортируй и меняйся: ключевые задачи быстрорастущих технологических компаний в России // Мир новой экономики. 2019. № 2. С. 6–22

- принимаемые меры государственной поддержки слабо ориентированы на небольшие компании и мало способствуют росту фирм и развитию экспорта<sup>7</sup>.

Эта группа компаний чрезвычайно важна для экономики. В разделе доклада бизнес-омбудсмена **Бориса Титова**, посвященного таким компаниям, подчеркивается, что «именно частные высокотехнологичные компании обеспечивают наибольшие темпы экономического роста, создают новые высокооплачиваемые рабочие места, обеспечивают повышение качества жизни граждан, составляют существенную долю несырьевого экспорта»<sup>8</sup>. В статье, опубликованной в журнале «Вопросы экономики» и предлагающей портрет быстрорастущих средних технологических компаний, приводится обзор исследований о таких компаниях и констатируется, что «...большинство специалистов сегодня признают средние быстрорастущие компании важной частью национальных экономик»<sup>9</sup>.

По данным одного из исследований, несмотря на приоритетность российского рынка, абсолютное большинство таких компаний (почти три четверти) уже работают на

внешних рынках. Что касается остальных компаний, то большинство из них собирались выйти на экспорт в следующие пять лет. Однако доля экспорта в общей выручке компаний все еще была не очень велика и в среднем составляла 10%<sup>10</sup>.

**«Именно частные высокотехнологичные компании обеспечивают наибольшие темпы экономического роста, создают новые высокооплачиваемые рабочие места, обеспечивают повышение качества жизни граждан, составляют существенную долю несырьевого экспорта»**

Однако эти компании активно наращивают экспорт, причем стремятся выходить на рынки не только ближнего зарубежья, но и развитых стран (график 1).

На развитых рынках эти компании зачастую действуют на основе N-образной стратегии: «участвовать — выходить — участвовать снова, но на более высоких этапах

<sup>7</sup> Кузык М. Г., Симачев Ю. В., Федюнина А. А. Специфика участия в международной торговле малых и средних быстрорастущих фирм, возможные следствия для государственной политики // Журнал новой экономической ассоциации. 2020. № 6. С. 208–218.

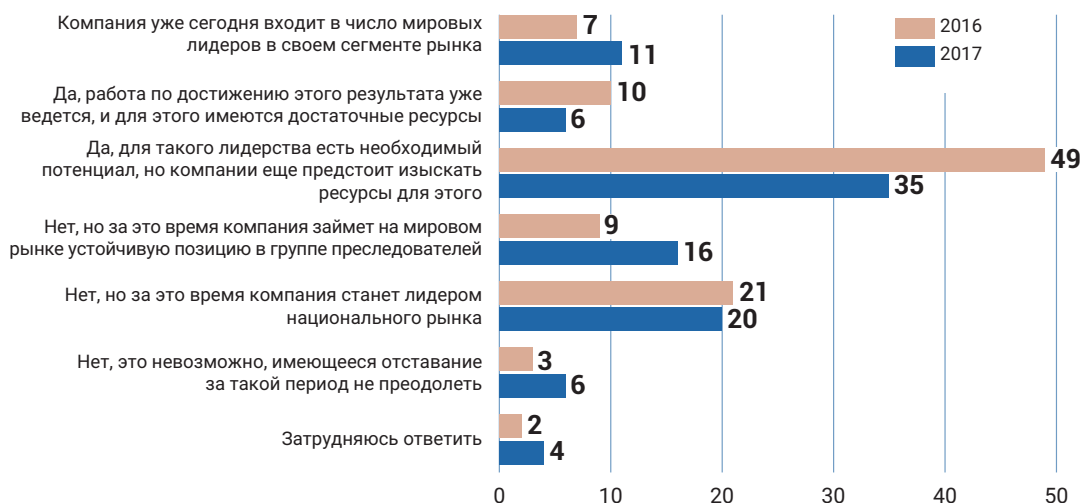
<sup>8</sup> Проблемы регулирования и правоприменительной практики, сдерживающие развитие высокотехнологичных компаний в Российской Федерации // Доклад Уполномоченного при Президенте Российской Федерации по защите прав предпринимателей о результатах деятельности в 2019 году. С. 4. URL: [http://doklad.ombudsmanbiz.ru/doklad\\_2020.html](http://doklad.ombudsmanbiz.ru/doklad_2020.html)

<sup>9</sup> Медовников Д. С., Розмирович С. Д., Оганесян Т. К. Кандидаты в чемпионы: средние быстрорастущие компании и программы их поддержки // Вопросы экономики. 2016. № 9. С. 50–66.

<sup>10</sup> Медовников Д. С., Розмирович С. Д. Экспортируй и меняйся: ключевые задачи быстрорастущих технологических компаний в России // Мир новой экономики. 2019. № 2. С. 6–22.



**ГРАФИК 2. СРАВНЕНИЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ОТВЕТОВ НА ВОПРОС «СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ ВОЗМОЖНЫМ, ЧТОБЫ В ТЕЧЕНИЕ СЛЕДУЮЩИХ ПЯТИ ЛЕТ НА КЛЮЧЕВОМ ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ СЕГМЕНТЕ РЫНКА ОНА ВОШЛА В ГРУППУ МИРОВЫХ ЛИДЕРОВ?» В ОПРОСАХ 2016 И 2017 ГГ.**  
(% от всех опрошенных компаний)



Источник: Медовников Д. С., Розмирович С. Д. Экспортируй и меняйся: ключевые задачи быстрорастущих технологических компаний в России // Мир новой экономики. 2019. № 2. С. 6–22

глобальных цепочек добавленной стоимости (ГЦДС)»<sup>11</sup>. Это наблюдение приводится в докладе авторства группы сотрудников Высшей школы экономики под руководством Ю. В. Симачева. Такая стратегия «предполагает, что в отрасли накапливаются внешние знания, происходит технологическая модернизация при повышении автономности от иностранных партнеров, а интеграция с глобальными игроками осуществляется уже на более высоких участках глобальных ЦДС. Нелинейная модель при определенной привлекательности является в то же время весьма чувствительной к дефициту квалифицированных специалистов и технологических знаний»<sup>12</sup>.

Компании этой когорты — уверенные в себе и активные экспортеры, стремящиеся к

**Компании этой когорты — уверенные в себе и активные экспортеры, стремящиеся к мировому лидерству и чувствующие в себе силы для завоевания для себя места среди лидеров рынков**

мировому лидерству и чувствующие в себе силы для завоевания места среди лидеров рынков (график 2).

К этой категории — быстрорастущих средних (технологических) компаний — относятся и рассмотренные в настоящем сборнике компании. Имеющиеся у них лучшие практики и полученные ими уроки могут быть до определенной степени экстраполированы на весь пул подобных компаний.

## УРОКИ ЧЕМПИОНОВ

Исходя из анализа углубленных интервью с собственниками и топ-менеджерами средних технологических компаний, проведенных в ходе подготовки кейсов, а также из материалов, накопленных авторами в ходе мониторинга развития компаний приоритетного проекта Минэкономразвития России «Национальные чемпионы», можно сформулировать ряд уроков и лучших практик экспортной деятельности для российских компаний, относящихся к той же категории. Безусловно, эти обобщения

не могут претендовать на всеохватность, тем не менее, по мнению ряда внешних экспертов, приводимые ниже уроки и лучшие практики не уникальны и способны помочь будущим экспортерам в выстраивании стратегий выхода на внешние рынки.

### 1. Логистика

Создаваемые за рубежом новые подразделения, производственные площадки и центры разработки должны по возможно-

<sup>11</sup> Россия в глобальном производстве [Текст]: докл. к XXI Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2020 г. / Ю. В. Симачев (рук. авт. кол.), А. А. Федюнина, М. Г. Кузык и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. С. 128–129.

<sup>12</sup> Там же.

сти удовлетворять по меньшей мере двум критериям:

- а) близость к основным рынкам и (или) удобство логистической деятельности.

В частности, первые же продажи компании «Промет» с завода в Болгарии показали, что с точки зрения логистики локацию своей европейской производственной площадки компания выбрала неудачно: завод в Болгарии находится на значительном удалении от основных страновых рынков сбыта сейфов — Германии, Великобритании, Нидерландов и скандинавских стран. Как сейчас говорят в компании, нужно было строить завод либо в Чехии, либо в Польше.

- б) сокращение времени, необходимого для командировок топ-менеджеров и ключевых сотрудников на место, где располагается зарубежное подразделение.

**Командировка в Триест обычно требовала трех дней, а производственная площадка в Финляндии расположена в 300 км от петербургской штаб-квартиры компании, поэтому удается уложиться в один день**

Исполнительный директор компании «Аргус-Спектр» Михаил Левчук сравнивает ситуации с поездками в итальянский Триест (где завод компании находился до 2017 года) и в финскую Савонлинну. Командировка в Триест обычно требовала трех дней, а производственная площадка в Финляндии расположена в 300 км от петербургской штаб-квартиры компании, поэтому удается уложиться в один день: «Наевшись этой истории с перелетами и четко понимая, что на первом этапе необходимо физическое присутствие на площадке, мы выбирали так, чтобы можно было съездить одним днем. У нас это получается. Я выезжаю в шесть утра на поезде, переезжаю границу, проходя все таможенные формальности в поезде, там сажусь на машину, два часа до площадки, в одиннадцать утра я там. Работаю и вечером обратным поездом выезжаю в Питер».

## *2. Последовательность действий*

В этой сфере нет универсальных решений, так как последовательность действий зависит от отрасли и других особенностей каждой конкретной компании. Однако можно выделить следующие рекомендации:

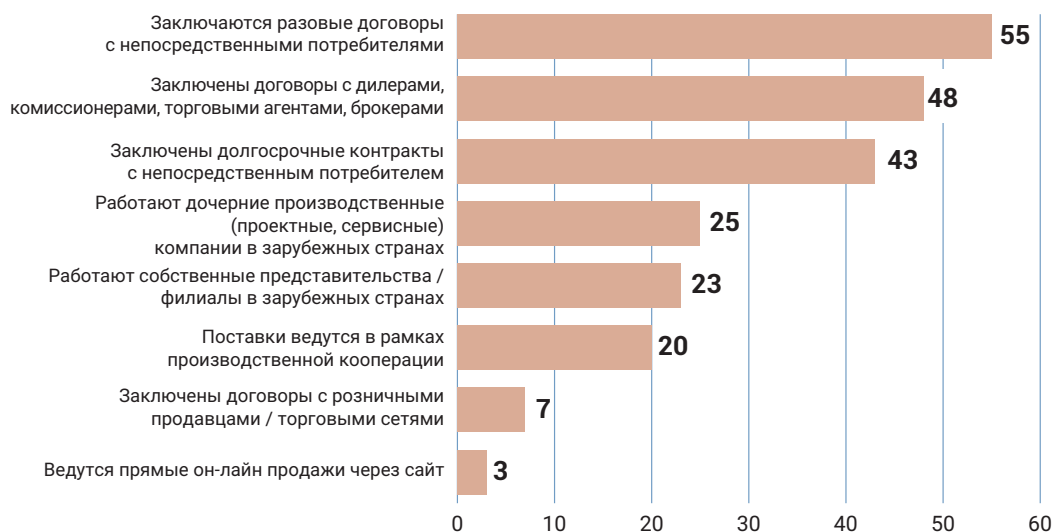
- а) оценить, насколько подходит продукция (особенно высокотехнологичная) для каждого конкретного рынка, прежде

чем начинать продажи. Такая ошибка имела место в истории «Аргус-Спектра», который начал экспансию с создания центра продаж, а не центра разработки, не поняв, по признанию руководства компании, что высокотехнологичная продукция должна быть доработана для конкретного рынка. Однако в дальнейшем «Аргус-Спектр» успешно реализовал описанную выше N-образную стратегию выхода на новые рынки и, более того, продемонстрировал фактически идеальный кейс включения в глобальные цепочки добавленной стоимости (подробнее см. кейс «Аргус, который не стал ждать»). В компании сделали выбор в пользу производства и продаж на зарубежных рынках не законченных решений, как в России, а элементов для систем следующего этапа;

- б) оценить возможности различных вариантов развития продаж на рынках: через локальных дистрибьюторов или напрямую потребителям. Риски заключаются в том, что дистрибьютор не всегда сможет достаточно хорошо освоить технические вопросы, связанные со сложным продуктом, а также не всегда сможет выделять достаточно ресурсов на развитие продаж новой иностранной компании, доля которой на рынке еще мала, а сами рынки с продукцией компании не знакомы. Обратная ситуация предполагает необходимость разворачивания сервисной сети, найма и обучения консультантов и специалистов по ремонту и обслуживанию, что требует значительных постоянных издержек. Практика в этом отношении весьма различна и подтверждает, что выбор модели продаж зависит от различных факторов, связанных с компанией и ее продукцией (график 3);

- в) адекватно посмотреть на реальные перспективы сбыта в случае планов постройки или приобретения производства в зарубежной стране. Возможно, иногда имеет смысл первоначально познакомить рынок с продукцией и начать продажи с производств, расположенных в России, и только после достижения определенного уровня продаж дать старт строительству производства за рубежом. В частности, такую ошибку совершила компания «Промет»: «Первым делом построили в Европе собственный завод по производству сейфов, то есть начали раз-

**ГРАФИК 3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТОВ КОМПАНИЙ РЕЙТИНГА «ТЕХУСПЕХ» НА ВОПРОС «УКАЖИТЕ, КАКИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ ВАШЕЙ КОМПАНИЕЙ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ЭКСПОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ» (% от всех экспортеров)**



Источник: Медовников Д. С., Розмирович С. Д. Экспортируй и меняйся: ключевые задачи быстрорастущих технологических компаний в России // Мир новой экономики. 2019. № 2. С. 6–22

вивать производственные мощности до того, как выстроили рынок. Продаж в Европе у нас на тот момент не было, но мы почему-то были уверены, что мы обязательно продадим. И мы решили сразу построить завод».

### 3. Адаптация продукции под конкретные рынки

В «Аргус-Спектре» отмечают, что нужно непременно учесть и сертификационные требования, то есть требования стандартов, и привычки клиентов. «Очень многие привычки клиентов трудно переводятся с одного языка на другой. То есть то, что кажется естественным для инженера в Триесте, совершенно неестественно для инженера в Санкт-Петербурге», — рассказали в компании.

Компания «Промет» при неудачной попытке выйти на рынок США не учла, что в этой стране сейф должен иметь такую геометрию, чтобы в него было удобно укладывать пачки долларов, имеющие конкретный размер.

Важность адаптации понимают и в «Протон-Электротексе», где отмечают, что «главное для успеха на рынке силовой электроники — понять, как наши компетенции могут использовать заказчики, и обучить их этому». «Протон-Электротекс» постоянно занимается кастомизацией выпускаемой продукции, адаптируя ее под потребности клиентов. Это позволяет компании оперативно откликаться на требования рынка и конкретных партнеров.

### 4. Экспорт как драйвер развития бизнеса

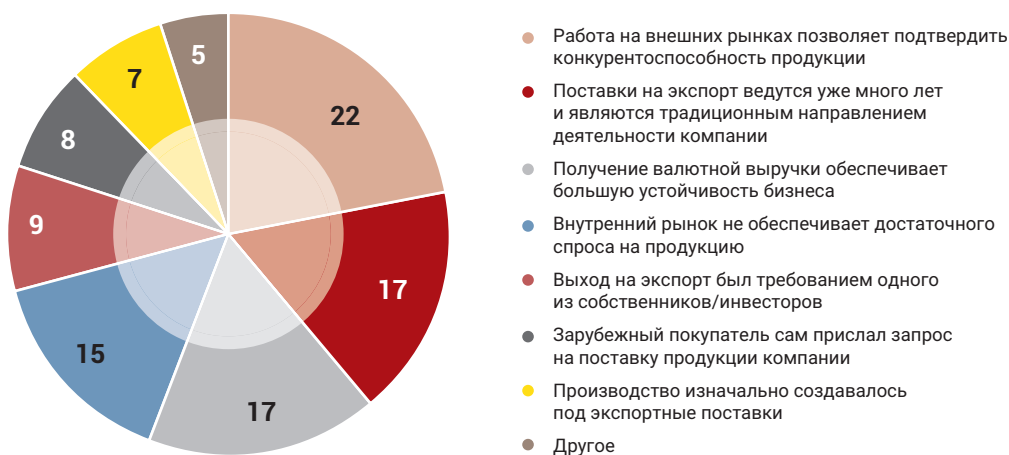
Зачастую выход на экспорт — шаг, который ощущается бизнесом как необходимость для сохранения конкурентоспособности.

Об этом говорят проинтервьюированные нами предприниматели. Для компании «Аргус-Спектр» выход на экспорт стал фактически единственным адекватным и своевременным шагом в конкуренции с сильными транснациональными компаниями и с активным азиатским бизнесом.

Существуют отрасли, в которых российский рынок отстает, и в этой ситуации именно развитие экспортных продаж может дать необходимые стимулы для освоения новых технологий, совершенствования ключевых бизнес-процессов и превращения российского производителя в игрока мирового уровня

Существуют отрасли, в которых российский рынок отстает, и в этой ситуации именно развитие экспортных продаж может дать необходимые стимулы для освоения новых технологий, совершенствования ключевых бизнес-процессов и превращения российского производителя в игрока мирового уровня. Это подтверждает опыт компании «Промет»: «При попытке продать на внешний рынок ты очень быстро набираешь новые знания и компетенции. Потому что там

**ГРАФИК 4. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТОВ НА ВОПРОС  
«В ЧЕМ СОСТОЯТ ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ МОТИВЫ ВЫХОДА НА ЭКСПОРТ?»**  
(наиболее приоритетный мотив, % от числа ответивших компаний-экспортеров)



Источник: Медовников Д. С., Розмирович С. Д. Экспортируй и меняйся: ключевые задачи быстрорастущих технологических компаний в России // Мир новой экономики. 2019. № 2. С. 6–22

ты попадаешь в условия «чистой конкуренции» — ты вынужден конкурировать со всем миром и на чужой территории, где тебя никто не ждет и где тебе совсем не рады. Работая там, ты получаешь удивительный эффект здесь: на своем домашнем рынке ты начинаешь быстро обгонять конкурентов. За счет того, что ты больше знаешь, больше вкладываешь в НИОКР, вынужден применять лучшие технологии, ты делаешь себестоимость ниже. Тем, кто работает только здесь, это все просто не нужно».

О полезности жесткой конкуренции с крупными компаниями по производству силовой электроники — Infineon, Semikron, ABB Semiconductors, International Rectifier и с поддерживаемыми государством быстрорастущими китайскими компаниями — говорят и в компании «Протон-Электротекс». Ориентация на экспорт, отмечают в этой компании, потребовала «активного изживания комплекса провинциальности». Специалисты, технические, коммерческие службы компании участвуют в выставках, в переговорах, что позволяет им «погружаться в контекст».

Стремление подтвердить конкурентоспособность в целом довольно распространенная мотивация среди средних инновационно активных компаний. В частности, этот мотив вышел на первое место в опросе, проведенном исследователями ВШЭ<sup>13</sup>. (график 4).

Экспорт также позволяет осуществлять трансфер передовых технологий и выращивать вокруг компании среду поставщиков, которые смогут эти технологии освоить и применять.

#### 5. Важность сертификации

Работа на зарубежных рынках требует серьезного и системного подхода к сертификации продукции. Эта сфера довольно сильно отстает в России, где пока силен формальный подход к сертификации, что влечет за собой необходимость приобретать необходимые компетенции на зарубежных рынках.

**«Предприниматели — экспортеры высокотехнологичной продукции отмечают сложности с выходом на иностранные рынки — в частности, сложные и дорогие системы сертификации, недостаточное содействие со стороны российских торговых представительств за рубежом, отсутствие двух- и многосторонних соглашений с большинством стран об упрощенном доступе на рынки»**

Об этой проблеме в своих публикациях и выступлениях много говорит Михаил Левчук из «Аргус-Спектра». Он отмечает, что без сертификата уважаемого центра по сертификации успеха не будет. Поэтому важно выбрать центр, соответствующий амбициям компании. Сертификация плотно смыкается с вопросами технологической конкуренции и технологической политики на разных зарубежных рынках. Эти вопросы находят свое отражение в тех или иных стандартах и процедурах сертификации.

<sup>13</sup> Медовников Д. С., Розмирович С. Д. Экспортируй и меняйся: ключевые задачи быстрорастущих технологических компаний в России // Мир новой экономики. 2019. № 2. С. 6–22.

Несколько проще в этом отношении может быть ситуация у компаний, чья продукция не подлежит обязательной сертификации, однако и здесь, как правило, требуется сертификация менеджмента качества по стандартам ISO. Наличие такого сертификата на зарубежных рынках подразумевается автоматически, отмечают в «Протон-Электротексе».

В вопросах сертификации, безусловно, предпринимателям могло бы помочь государство. Об этом говорит предпринимательское сообщество, эта тема была специально отмечена в докладе уполномоченного по правам предпринимателей Бориса Титова президенту России: «Предприниматели — экспортеры высокотехнологичной продукции отмечают сложности с выходом на иностранные рынки — в частности, сложные и дорогие системы сертификации, недостаточное содействие со стороны российских торговых представительств за рубежом, отсутствие двух- и многосторонних соглашений с большинством стран об упрощенном доступе на рынки»<sup>14</sup>.

## ЭКСПОРТ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ

Мы не могли обойти вниманием и последние события, связанные с пандемией. Как ограничения, с ней связанные, повлияли на экспорт и планы зарубежной экспансии быстрорастущих средних технологических компаний?

Летом 2020 года Ассоциация быстрорастущих технологических компаний «Национальные чемпионы» провела блиц-опрос компаний, входящих в ее состав, а также компаний бывшего одноименного приоритетного проекта<sup>16</sup> Минэкономразвития России относительно ситуации с экспортными продажами и планов в условиях пандемии COVID-19. Были получены ответы 17 компаний.

Эти ответы позволяют выдвинуть гипотезу, что российские средние технологические частные компании по-прежнему обладают следующими характеристиками:

- способность расти прежними темпами или незначительно снижать темпы роста в условиях неблагоприятной конъюнктуры рынков;
- значительный запас устойчивости (ве-

### 6. Роль отраслевых ассоциаций

Например, компания «Промет» является членом двух европейских отраслевых ассоциаций, ESSA и EUROSAFE, и благодаря этому, по словам руководства компании, имеет доступ к актуальным сведениям о новейших методах и способах атак на сейфы и усиливает свой продукт с учетом этой информации.

Кроме того, ряд существующих в России ассоциаций, например Ассоциация быстрорастущих технологических компаний «Национальные чемпионы» предлагают своим участникам различные виды активностей, направленных на облегчение использования мер господдержки при выходе на экспорт, проводят обучающие мероприятия и встречи по обмену опытом.

В когорте наиболее активных в экспортной деятельности компаний рейтинга «ТехУспех», опрошенных исследователями из НИУ ВШЭ, 28% являются членами международных ассоциаций. Как отмечают авторы, «для относительно небольших компаний, каковыми является большинство участников опроса, как нам представляется, это достаточно серьезная доля»<sup>15</sup>.

роютно, за счет технологических компетенций и обусловленных страновой принадлежностью ценовых преимуществ);

- растущий, но все еще недостаточный (по сравнению с крупным бизнесом) охват инструментами господдержки.

Рассмотрим обобщенные результаты опроса чуть подробнее:

Только 7% компаний ощутили снижение динамики экспорта (график 5). Большинство или растет даже более активно, чем до пандемии (20%), или немного потеряли темп, но не тренд роста (40%), или вовсе не ощутили изменений (33%).

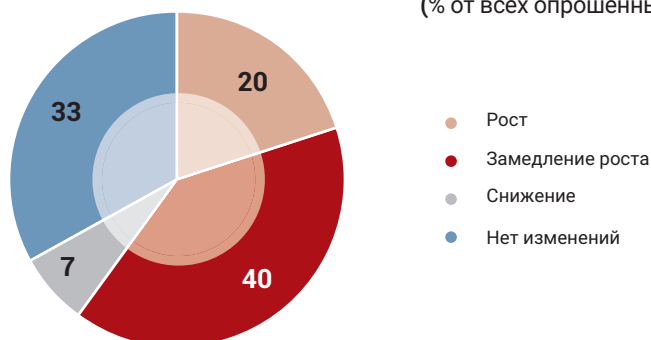
Одна из опрошенных компаний, работающая в сфере ИТ, отметила: «В первой половине года динамика экспорта замедлилась. Было заметно разделение по территориальной принадлежности в зависимости от распространения эпидемии». Другая компания свидетельствует: «У зарубежных партнеров все по-разному. Все зависит от региона. Где-то шок и затишье, где-то почти ничего не менялось». В то же время выросла экспорт-

<sup>14</sup> Проблемы регулирования и правоприменительной практики, сдерживающие развитие высокотехнологичных компаний в Российской Федерации // Доклад Уполномоченного при Президенте Российской Федерации по защите прав предпринимателей о результатах деятельности в 2019 году. URL: [http://doklad.ombudsmanbiz.ru/doklad\\_2020.html](http://doklad.ombudsmanbiz.ru/doklad_2020.html)

<sup>15</sup> Медовников Д. С., Розмирович С. Д. Экспортируй и меняйся: ключевые задачи быстрорастущих технологических компаний в России. // Мир новой экономики. 2019. № 2. С. 6–22.

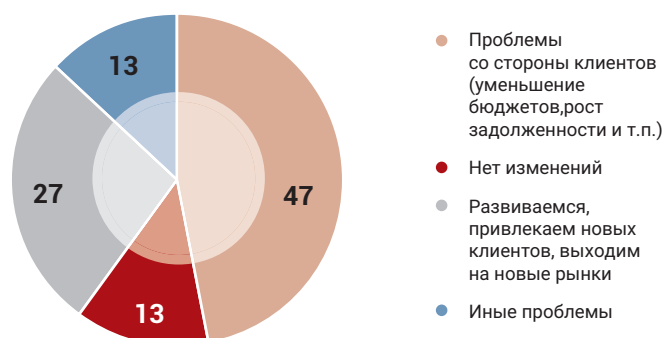
<sup>16</sup> Полное название проекта — «Поддержка частных высокотехнологических компаний-лидеров» («Национальные чемпионы»).

**ГРАФИК 5. ОЦЕНКА КОМПАНИЯМИ ДИНАМИКИ ЭКСПОРТА В 1-Й ПОЛОВИНЕ 2020 Г.**  
(% от всех опрошенных компаний)



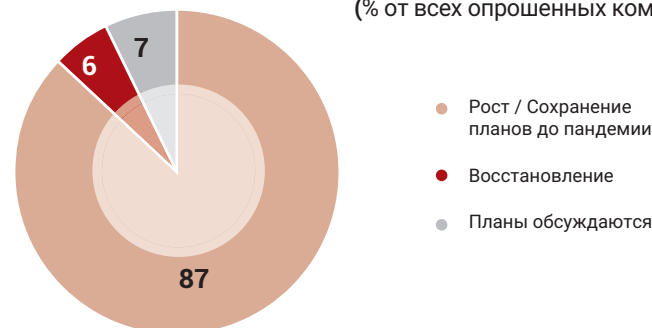
Источник: Опрос Ассоциации быстрорастущих технологических компаний «Национальные чемпионы», август 2020 г.

**ГРАФИК 6. ИЗМЕНЕНИЯ В ПОДХОДАХ КОМПАНИИ К РАБОТЕ НА ВНЕШНИХ РЫНКАХ ИЛИ В ПОВЕДЕНИИ ЕЕ ЗАРУБЕЖНЫХ ПАРТНЕРОВ В 2020 Г.** (% от всех опрошенных компаний)



Источник: Опрос Ассоциации быстрорастущих технологических компаний «Национальные чемпионы», август 2020 г.

**ГРАФИК 7. ПЛАНЫ КОМПАНИИ ПО ЭКСПОРТУ ДО КОНЦА 2020 Г. И НА 2021 Г.**  
(% от всех опрошенных компаний)



Источник: Опрос Ассоциации быстрорастущих технологических компаний «Национальные чемпионы», август 2020 г.

ная выручка у компании из фармотрасли и, например, у компании — производителя нагревательных кабелей и систем электрообогрева.

Чуть менее половины компаний ощутили более осторожное отношение своих клиентов к планированию закупок и сотрудничества, в том числе сокращение бюджетов, возникновение дебиторской задолженности и т. д. (график 6). Однако почти треть компаний отмечают, что стараются сделать клиентам предложения, которые подойдут им в новых условиях. Сама по себе пандемия в некоторых случаях способствовала развитию. Как

**Подавляющее большинство компаний оптимистически смотрят на перспективы экспорта в 2020 и 2021 годах. 87% планируют либо значительный (10–20% и выше) рост, либо ввод новых мощностей, либо вывод на рынок новых продуктов, а также выход на новые рынки**

сообщает компания — производитель медоборудования, «...мы перевели все, что можно, в онлайн, что неожиданно привело к увеличению аудитории и появлению новых интерес-



**ГРАФИК 8. ИНСТРУМЕНТЫ ГОСПОДДЕРЖКИ, КОТОРЫЕ ИСПОЛЬЗУЮТ ИЛИ ПЛАНИРУЮТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ КОМПАНИИ (ОДНА КОМПАНИЯ МОГЛА ДАТЬ БОЛЕЕ ОДНОГО ОТВЕТА)**  
(% от всех опрошенных компаний)



Источник: Опрос Ассоциации быстрорастущих технологических компаний «Национальные чемпионы», август 2020 г.

**ГРАФИК 9. ИНСТРУМЕНТЫ ГОСПОДДЕРЖКИ, КОТОРЫХ НЕ ХВАТАЕТ КОМПАНИЯМ (ОДНА КОМПАНИЯ МОГЛА ДАТЬ БОЛЕЕ ОДНОГО ОТВЕТА)**  
(% от всех опрошенных компаний)



Источник: Опрос Ассоциации быстрорастущих технологических компаний «Национальные чемпионы», август 2020 г.

ных форматов; в целом мы успели во многом адаптироваться».

Подавляющее большинство компаний оптимистически смотрят на перспективы экспорта в 2020 и 2021 годах. 87% планируют либо значительный (10–20% и выше) рост, либо ввод новых мощностей, либо вывод на рынок новых продуктов, а также выход на новые рынки (график 7). Например, одна из компаний планирует «увеличить долю экспортной выручки до 20% от общей выручки компании в 2020 году и до 30% в 2021 году за счет увеличения присутствия в регионах Латинской Америки, Азии, Ближнего Востока» (по итогам 2019 г. доля экспорта в выручке этой компании составляла 11%).

В вопросах, касающихся господдержки, среди принявших участие в опросе компаний (а это наиболее развитые в отношении управленческих и GR-практик фирмы) мы видим некоторые отличия от быстрорастущих ком-

паний в целом (график 8). В частности, в исследовании под редакцией Ю. В. Симачева отмечалось, что «быстрорастущие фирмы хотя и несколько чаще других МСП становились бенефициарами государственной поддержки в какой-либо форме (включая организационную) — 27 против 23% по всем малым и средним фирмам выборки, но все же кардинально уступают в данном отношении наиболее крупным компаниям (с более чем тысячей работников), почти две трети из которых являлись получателями поддержки»<sup>17</sup>.

По проведенному же опросу видно, что только 26% компаний не используют господдержку в настоящий момент. Многие из них очень конкретно описывают меры поддержки, которые им требуются для развития и продвижения экспортной деятельности (график 9).

Статья подготовлена при участии Дана Медовникова и Станислава Розмировича.

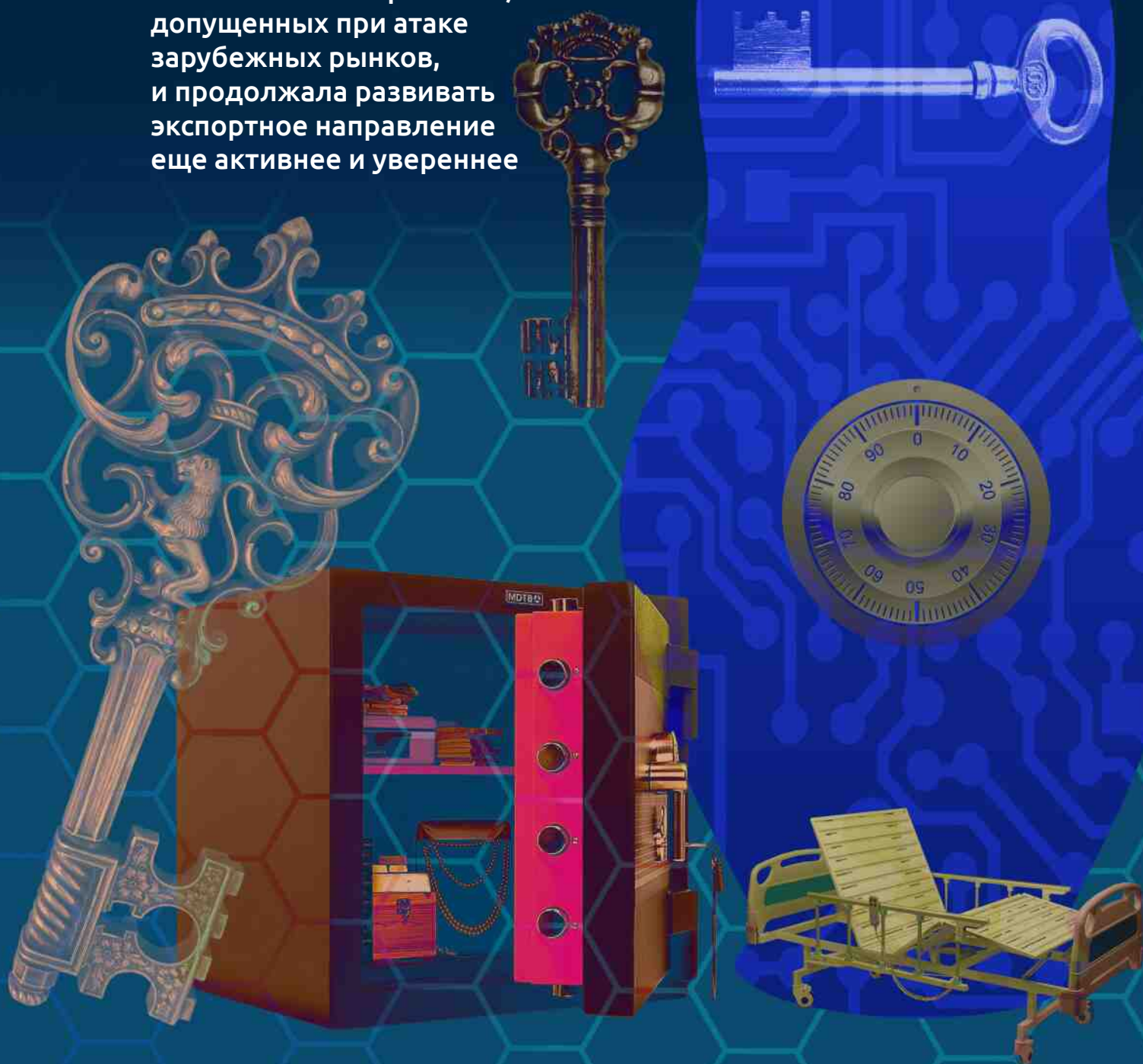
<sup>17</sup> Россия в глобальном производстве [Текст]: докл. к XXI Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2020 г. / Ю. В. Симачев (рук. авт. кол.), А. А. Федюнина, М. Г. Кузык и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020.



Ольга Рубан

# Ни вскрыть, ни взломать

Компания — национальный чемпион «Промет», производитель сейфов и металлической мебели, будучи сильным игроком с мощной внутренней мотивацией, всегда извлекала правильные уроки из неизбежных промахов, допущенных при атаке зарубежных рынков, и продолжала развивать экспортное направление еще активнее и увереннее





**К**омпания «Промет» — крупнейший в России и Европе производитель сейфов и металлической мебели. В 2019 г. оборот компании составил 10 млрд руб. Объем экспорта превысил 2 млрд.

Развивать экспортное направление компанию побудило стремление диверсифицировать рынки и связанные с ними страновые риски. Тем самым топ-менеджеры «Промета» стремились обеспечить бизнесу стабильность.

На первых порах основным и единственным экспортным продуктом компании были сейфы. В настоящее время примерно 40% экспортной выручки «Промету» приносит металлическая мебель — офисная и производственная.

Сейфы и мебель собственного производства компания экспортирует в 75 стран. «Промет» имеет опыт работы на разных зарубежных рынках, существенно отличающихся друг от друга спецификой спроса — в США, Европе, на Ближнем Востоке, в странах Африканского континента и в странах Юго-Восточной Азии. На сегодняшний день компания является единственным российским

производителем, который сумел закрепить себя на рынке Западной Европы — самом зрелом рынке устройств и технологий для обеспечения физической безопасности.

В истории экспортной экспансии «Промета» — не только успешные кампании, но также ошибки и провалы. Будучи сильным игроком с мощной внутренней мотивацией, «Промет» из неизбежных промахов всегда извлекал правильные уроки и продолжал развивать экспортное направление еще активнее и увереннее.



Промет

Производственное здание компании «Промет» в Болгарии, город Казанлык

## АМЕРИКАНСКИЙ УРОК

Экспортная экспансия «Промета» началась с провала: в середине «нулевых», потратив немало усилий и средств, компания так и не смогла освоить рынок США. Этот тактический провал в стратегическом плане обернулся историей успеха: попытка пробиться на рынок США обеспечила компании первый в ее истории технологический рывок.

«Там совершенно другой формат бумаги, другие форматы пачек с деньгами, — обозначает специфику американского спроса Евгений Петров, генеральный директор «Промета». — И сейф должен иметь такую геометрию и такие размеры, чтобы туда было удобно эти пачки укладывать».

Создавая новый продукт под американского потребителя, «Промет» радикально усовершенствовал конструкцию своих сейфов, а также сделал их более технологичными в производстве. Тогда же прометовцы автоматизировали производственные процессы на своей российской производственной площадке.

Все эти шаги были направлены на то, чтобы в первую очередь снизить себестоимость продукта. Без этого шансов выдержать конкуренцию с корейскими и китайскими производителями, занимавшими в тот период значительную долю рынка США, не было. «Здесь, в России мы с нашей себестоимостью нормально конкурировали, а там — мы сравнили себя с китайцами, и оказалось, что мы в три раза дороже», — вспоминает Евгений Петров.

В 2006 году прометовцы решили отложить экспансию на американский рынок до лучших времен. Из Штатов «Промет» уходил с важным пониманием: в условиях незрелости и отсталости внутреннего рынка только развитие экспортных продаж может дать необходимые стимулы для освоения новых технологий, совершенствования ключевых бизнес-процессов и превращения российского производителя в игрока мирового уровня. «При попытке продать на внешний рынок



Промет

Генеральный директор компании «Промет» Евгений Петров

**«При попытке продать на внешний рынок ты очень быстро набираешь новые знания и компетенции. Потому что там ты попадаешь в условия чистой конкуренции — ты вынужден конкурировать со всем миром и на чужой территории, где тебя никто не ждет и где тебе совсем не рады»**

ты очень быстро набираешь новые знания и компетенции. Потому что там ты попадаешь в условия «чистой конкуренции» — ты вынужден конкурировать со всем миром и на чужой территории, где тебя никто не ждет и где тебе совсем не рады», — подчеркивает Евгений Петров.

«Американский урок» определил дальнейшую стратегию развития «Промета» как глобального игрока: одним из приоритетных направлений развития бизнеса компании стало расширение экспортного направления.

## ЕВРОПА: ЭТАП ПЕРВЫЙ. СЕЙФЫ

В 2008 году «Промет» начал осваивать Европу, в том числе государства «старой Европы», где зарождалось банковское дело и рынок нотариальных услуг. Во все времена эти государства являлись «законодателем мод» во всем, что касалось оборудования и технологий для обеспечения физической безопасности.

При выходе на европейский рынок прометовцы сделали две ошибки. Во-первых, «по-

ставили телегу впереди лошади»: первым делом построили в Европе собственный завод по производству сейфов, то есть начали развивать производственные мощности до того как выстроили рынок. «Лошадь — это рынок, который тянет. А телега — это завод, который подвозит припасы для лошади, — поясняет Евгений Петров. — Продаж в Европе у нас на тот момент не было, но мы почему-то были



уверены, что мы обязательно продадим. И мы решили сразу построить завод. И построили его в Болгарии».

Нивелировать эту оплошность удалось сравнительно легко: первые два года завод в Болгарии работал не на внешний, а на домашний рынок «Промета» — обеспечивал сейфами потребителей компании в России, Украине и Казахстане. Это оказалось рентабельно в силу того, что зарплаты в России в то время были значительно выше, чем в Болгарии, и производство на болгарской площадке обходилось «Промету» дешевле, чем на российских заводах.

Эти два года топ-менеджеры компании напряженно работали над тем, чтобы построить зачатки дилерской сети. Никаких знакомств, протекций и рекомендаций у прометовцев в Европе не было: заходить к дистрибьюторам приходилось «с улицы». Нужно было добиться того, чтобы хотя бы два-три крупных дистрибьютора, работающих в индустрии Physical Security, включили сейфы «Промета» в свои каталоги. На тот момент эти сейфы еще не имели европейских сертификатов, но некоторые дистрибьюторы все же дали согласие их продвигать — за счет новой марки они рассчитывали расширить ассортимент своего предложения. «Начинали они у нас покупать по чуть-чуть, очень осторожно. Кто-то согласился попробовать одну линейку, кто-то — другую», — вспоминает договоренности с первыми дилерами Виталий Литвиненко, руководитель отдела экспорта.

**Первые же продажи показали, что с точки зрения логистики локацию своей европейской производственной площадки компания выбрала неудачно: завод в Болгарии находится на значительном удалении от основных рынков сбыта сейфов — Германии, Великобритании, Нидерландов и скандинавских стран**

Первые же продажи показали, что с точки зрения логистики локацию своей европейской производственной площадки компания выбрала неудачно: завод в Болгарии находится на значительном удалении от основных страновых рынков сбыта сейфов — Германии, Великобритании, Нидерландов и скандинавских стран. Так проявилась вторая ошибка, которую прометовцы допустили при выходе на европейский рынок. «Мы тогда находились под воздействием пропаганды и не рас-



Виталий Литвиненко, руководитель отдела экспорта «Промета»

сматривали, к примеру, Польшу, потому что Польша не любит Россию, а значит там только враги. Мы не рассматривали Чехию, мы не рассматривали Словакию, — вспоминает Евгений Петров. — Выбор оказался ошибочным: мы должным образом не оценили логистику. Нужно было строить завод либо в Чехии, либо в Польше».

Просчет с местоположением завода наложился на и без того непростую ситуацию: в Европе, так же как и в США, «Промет» оказался в жестких условиях высококонкурентного рынка. На отдельных страновых рынках к высокой конкуренции добавилось явно недоброжелательное отношение к производителям из России. «Страна происхождения товара не очень радовала потенциальных клиентов, — констатирует Евгений Петров. — И в этих жестких условиях ты начинаешь биться и бьешься сначала абсолютно бесприбыльно...».

Биться «Промету» пришлось в первую очередь за сам продукт — за его технологический уровень и качество. Потому что продукту предстояло взять высокую, почти олимпийскую планку — получить Европейский сертификат соответствия.

Первые испытания, которым сейфы компании подверглись в сертифицирующей лаборатории в Швеции, показали, что продукт, который «Промет» до сих пор успешно продавал в России, требованиям намного более зрелого рынка Европы не соответствует. «Было, конечно, очень обидно: мы привозили свои лучшие сейфы, а их разламывали на раз-два, — рассказывает Виталий Литвиненко. — Но все это делалось вежливо, с улыбкой. Нам объясняли что не так и обнадеживали, что способы улучшения есть».



Сейф производства компании «Промет»

Общение с вежливыми шведами, которые их сейфы «клацали как орешки», помогло прометовцам осознать, что европейскому рынку нужен продукт на порядок более высокого уровня и качества. «Мы быстро поняли, что сделать суперсейф дорого — легко. Но рынку это не нужно, — подчеркивает Виталий Литвиненко. — Необходимо было придумать так, чтобы было хорошо и при этом дешево. И мы начали создавать и тестировать новые оригинальные конструкции сейфов. Собственно говоря, так и началось наше развитие».

**«Было, конечно, очень обидно: мы привозили свои лучшие сейфы, а их разламывали на раз-два. Но все это делалось вежливо, с улыбкой. Нам объясняли, что не так, и обнадеживали, что способы улучшения есть»**

Первый продукт принципиально нового уровня, который прошел все этапы сертификации, компании удалось создать в 2009 году. Это была линейка сейфов первого класса безопасности. Впоследствии у «Промета» появились линейки сейфов второго, третьего, а затем четвертого и пятого классов безопасности, которые в полной мере соответствовали высоким требованиям, предъявляемым к

подобным изделиям в Европе. «Рынок Европы — самый зрелый. Мы на него пробивались, и мы начали по нему подтягиваться», — свидетельствует Евгений Петров.

Таким образом «Промет» во второй раз в своей истории благодаря экспортной экспансии существенно усовершенствовал свой продукт, приблизив его к лучшим мировым образцам и по надежности, и по весовым характеристикам, и по себестоимости. В итоге «Промету», единственному из российских производителей, удалось встать в один ряд с самыми сильными и компетентными мировыми фирмами-производителями сейфов, которые исторически сосредоточены в «старой Европе». Существенно расширился и продуктовый портфель компании: на сегодняшний день в

нем более 50 продуктовых линеек, в каждой из которых — более 10 моделей; у каждой модели — по несколько модификаций. Таков первый и, пожалуй, самый значимый «плюс», ради которого стоит идти на все риски, хлопоты и затраты, связанные с организацией экспортных продаж.

Стремление закрепиться на зарубежных рынках дало компании ощутимый толчок к опережающему развитию и в других аспектах бизнеса — в плане производственных технологий и организации бизнес-процессов. Свои заводы прометовцы оснастили лучшим оборудованием, собранным со всего мира: на производственных площадках компании работают американские, европейские, китайские, корейские и японские обрабатывающие центры. Одним из наиболее весомых своих конкурентных преимуществ в компании считают продвинутую организацию производства, которую «Промет» выстраивает с конца «нулевых». В ее основе — адаптированные к российским реалиям элементы японского менеджмента (Toyota production system). Таков второй «плюс», который получает бизнес от своей активной деятельности на зарубежных рынках.

Третий «плюс» состоит в том, что успешный экспортер, как правило, становится абсолютным лидером на внутреннем рынке. Именно так произошло в истории с «Прометом»: «Работая там, ты получаешь удивитель-

ный эффект здесь — на своем домашнем рынке ты начинаешь быстро обгонять конкурентов. За счет того, что ты больше знаешь, ты больше вкладываешь в НИОКР, ты вынужден применять лучшие технологии — ты делаешь себестоимость ниже. Тем, кто работает только здесь, это все просто не нужно». Национальная экономика при этом получает свои

бонусы: зрелый производитель, работающий на глобальном рынке по мировым стандартам, неизбежно задает высокую планку для рынка внутреннего. Это означает, что потребители получают более качественный и технологически совершенный продукт; другие игроки — новые ориентиры для ведения бизнеса.

## ЕВРОПА: ЭТАП ВТОРОЙ. СЕЙФЫ

С 2010 года для «Промета» начался второй этап освоения европейского рынка. Компания поставила перед собой цель расширить зону своего присутствия в Европе — ассортимент, дилерскую сеть и географию продаж.

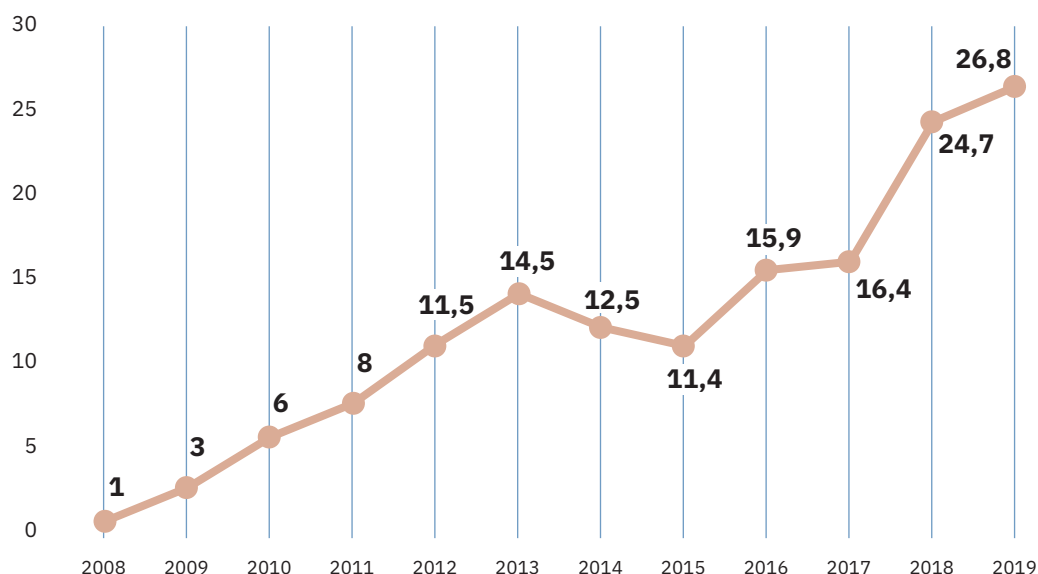
Решать задачу наскоком, то есть брать количеством, в данном случае было бессмысленно, поскольку на всех мало-мальски зрелых рынках сейф — продукт глубоко кастомизированный. Одного вывода на рынок новых линеек сейфов, пусть и созданных специально «под Европу», недостаточно. Понимая это, «Промет» шаг за шагом завоевывал уважение и лояльность дилеров и конечных потребителей готовностью учитывать все их запросы, пожелания и предпочтения. «Мы очень быстро поняли, что надо исполнять все требования рынка, — отмечает Евгений Петров. — Постепенно мы начали улучшать качество, фурнитуру и в некоторых случаях выходить на уникальных клиентов, создавая сейфы персонально под них». Этим обусловлено то, что и российские производственные площадки компании, и ее завод в Болгарии работали и работают в формате ателье: выпу-

скают сейфы малыми сериями или даже единичными экземплярами.

В числе особенно удачных изделий этих «ателье» — огнестойкие сейфы из категории легких и сейфы на основе инновационных супербетонов. За счет использования особых компонентов, разработанных в компании специально для упрочнения бетонов, «Промет» смог предложить европейским покупателям высокопрочную защиту по ценам ниже, чем у конкурентов. Позже коллекцию «изюминок» компании пополнили особые огнестойкие сейфы, которые прометовцы создали на основе собственного ноу-хау — суперлегких бетонов.

Расширению рынка компании на втором этапе ее экспансии в Европу поспособствовали и собственные электронные сейфовые замки. «Промет» разработал оригинальные конструкции замков и ПО для них, а ставку сделал на надежность. В результате, если судить по количеству отказов, российские замки получились на порядок лучше европейских аналогов. Европа не сразу, но все-таки приняла российские сейфы с российскими же, а не близкими и знакомыми европейскому по-

### ПРОДАЖИ НА ЭКСПОРТ (ПРОДАЖИ В ФИЛИАЛАХ И ОТГРУЗКИ ДИЛЕРАМ), млн евро



Источник: данные компании



Шоу-рум дилера «Промета» в Африке

ребителю немецкими, британскими и шведскими замками — очевидные экономические выгоды перевесили политкорректность. В конечном итоге надежные замки стали еще одним конкурентным преимуществом компании. «Качество замков в целом по рынку — не очень высокое: доходит до 1-2% отказов электроники. А когда замок на дорогостоящем сейфе выходит из строя — это обходится слишком накладно и для производителя, и для клиента, — поясняет Евгений Петров. — Мы же с самого начала ориентировались на качество. Как в авиации: если обнаружен дефект — мы его устраняем, чтобы подобного дефекта больше не было. Поэтому отказов у наших замков меньше, чем у конкурентов. И цена у нас лучше. Когда мы ставим на свой сейф собственный замок — по цене и по на-

дежности такое предложение получается выгоднее».

Свою систему продаж в Европе «Промет» изначально строил на работе с дилерами. Первый приоритет дилерской политики компании — интересы партнера. «Мы делаем то, что нужно нашему дилеру. Мы стараемся, чтобы ему с нами было удобно работать», — подчеркивает Евгений Петров.

Широкий продуктовый портфель позволяет «Промету» «разводить» своих дилеров на уровне продуктов — одним поставлять одни линейки сейфов, другим — другие. Тем самым компания пресекает конкуренцию между дилерами на страновых рынках, которая неминуемо убивает рынок и ведет к потере прибылей.

По сравнению с 2008 годом, когда никому в Европе не известный «Промет» бился за то, чтобы дилеры «купили хоть что-то», ситуация изменилась в корне. Теперь «головной болью» европейских дилеров стали слишком большие объемы продукции «Промета» в их портфелях, а следовательно высокая степень зависимости от российского производителя. «Крупные дистрибьюторы, с которыми мы когда-то начинали, сейчас говорят: «Мы очень боимся рисков, связанных с тем, что «Промет» стал нашим основным поставщиком», — свидетельствует Виталий Литвиненко.

Европейский рынок очень неоднороден: у каждой страны — своя специфика спроса. «Англичанам нужно, чтобы и дизайн был не очень страшный, и чтобы надежно было — чтобы техника работала без проблем. В Германию надо продавать «идеальный сейф»: немцы любят, чтобы качество было высокое, и чтобы все углы были выведены. Австрийцы хотят подешевле. А итальянцы любят, когда красиво», — Евгений Петров объясняет, что ценят потребители в разных географических локациях.

Становые рынки Европы отличаются также степенью открытости, от которой напрямую зависит степень сложности ведения бизнеса. Алексей Петров, коммерческий директор компании, по степени открытости делит страны на три группы: «удобные», «неудобные» и «политизированные». Самыми открытыми и «удобными» оказались Великобритания, Голландия, Австрия и Швеция. Там «Промету» работает проще всего. «Голландцы первыми сказали: «О, с русскими мы еще не работали. Давайте попробуем! Что у вас есть? Покажите!» и потом долго терпели нас с нашим браком, с нашими косяками и залетами», — рассказывает Евгений Петров. «Голландцы по менталитету очень похожи на нас, россиян, — делится сво-



ими наблюдениями Виталий Литвиненко. — У англичан совсем другой менталитет, и мы туда пробивались долго. Но они ко всему новому относятся проще, и нам с ними легко». Сейчас партнерами «Промета» являются два самых крупных британских дистрибьютора. Францию и Германию Алексей Петров относит к категории «неудобных»: это закрытые рынки, где чужаков не жалуют в принципе, а «зеленый свет» дают только национальным производителям. Чтобы выстроить продажи в политизированной Польше прометовцам пришлось придумать легенду, суть которой заключается в том, что владелец компании «Промет» — поляк; он основал завод в Болгарии и понял, что можно продавать продукцию в том числе в Россию, но для этого нужно построить предприятия и там тоже.

Четвертый большой «плюс» экспортной деятельности — возможность «держат руку на пульсе» самых значимых событий, которые задают тренды развития мировой индустрии технологий и устройств обеспечения физической безопасности. Являясь членом двух европейских отраслевых ассоциаций — ESSA и EUROSAFE, «Промет» имеет доступ в том числе к самым актуальным сведениям о новейших методах и способах атак на сейфы и «усиливает» свой продукт с учетом этой информации. «Мы действительно на острие», — подчеркивает Евгений Петров.

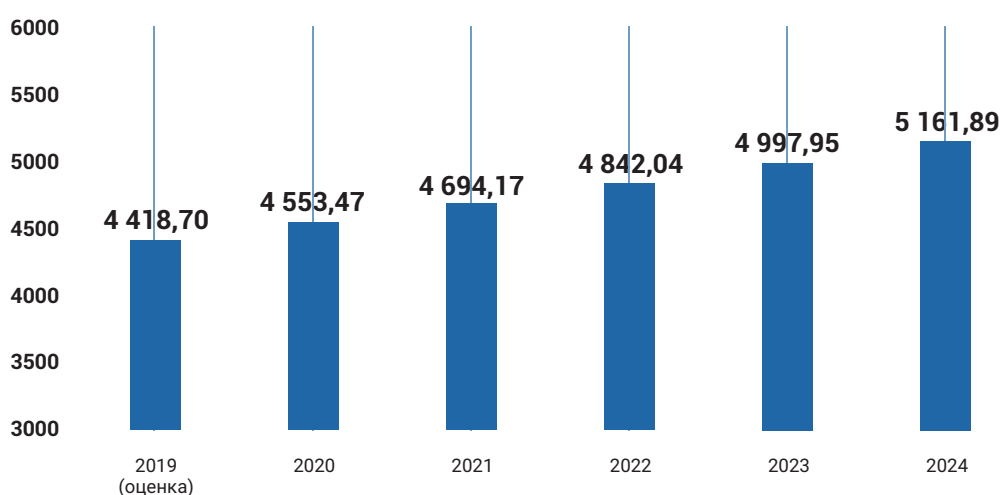
Проблемой для «Промета» было и остается то, что осваивать мировой рынок компании приходится в одиночку. «В свое время мы своим российским конкурентам предлагали экспортировать вместе. Я их предупреждал: «Ребята, если вы не будете заниматься экспортом,

вы начнете технологически отставать», — рассказывает Евгений Петров. — Но, к сожалению, так никто и не пошел. Сейчас многие наши конкуренты даже не представляют себе степень своей технологической отсталости. Я думаю, это лет 10-15. Это огромный разрыв». Отсутствие пула сильных игроков, представляющих Россию на зарубежных рынках — верный признак того, что в стране отсутствует сейфовая индустрия мирового уровня. А это априори ослабляет позиции сильной и упорной, но одинокой компании, осложняя ей процесс освоения новых «территорий» за пределами домашнего рынка.

**Европа не сразу, но все-таки приняла российские сейфы с российскими же, а не близкими и знакомыми европейскому потребителю немецкими, британскими и шведскими замками: очевидные экономические выгоды перевесили политкорректность**

Тем не менее «уровня Европы», до которого «Промет» «подтянул» свой продукт, оказалось достаточно, чтобы в дальнейшем развивать и другие перспективные экспортные направления. В настоящее время компания экспортирует свои сейфы в ОАЭ, Южную Корею, Сингапур, Гонконг, Тайвань и ряд других стран. Разовые поставки своей продукции «Промет» осуществлял в Афганистан, Тринидад и Тобаго и другие государства. Дилерская сеть компании на сегодняшний день насчитывает 1300 партнеров.

#### ПРОГНОЗ МИРОВОГО РЫНКА СЕЙФОВ И ХРАНИЛИЩ, млн.долл



Источник: Доклад "Safes and Vaults Market by Product, End-user, and Geography - Forecast and Analysis 2020-2024" (опубликован в декабре 2019)

## ЕВРОПА. ЭТАП ТРЕТИЙ. МЕТАЛЛИЧЕСКАЯ МЕБЕЛЬ

Локомотивом третьего этапа экспортной экспансии «Промета» в Европу стала металлическая мебель. С 2018 года российская компания активно предлагает европейскому потребителю стеллажи, шкафы, картотеки и верстаки для офисов и производственных помещений. На сегодняшний день объемы экспорта мебели составляют порядка 400 млн рублей.

«Англичанам нужно, чтобы и дизайн был не очень страшный, и чтобы надежно было — чтобы техника работала без проблем. В Германию надо продавать “идеальный” сейф: немцы любят, чтобы качество было высокое и чтобы все углы были выведены. Австрийцы хотят подешевле. А итальянцы любят, когда красиво»

Осваивать сегмент мебели, как и сегмент сейфов, прометовцы начали с усовершенствования продукта — свои новые изделия

создавали на уровне европейских, копируя и развивая лучшие зарубежные образцы.

В отличие от российского рынка, где дилер, работающий с сейфами, может продвигать в том числе мебель, в Европе продавать мебель по тем же каналам, которые были выстроены для дистрибуции сейфов, нельзя. Для продаж мебели «Промету» потребовалось выстраивать новую дилерскую сеть. Делать себе имя на мебельном рынке и завоевывать лояльность дилеров компании тоже пришлось с нуля — достижения «Промета» на поприще сейфов в сегменте мебели никакого веса не имели.

Особенность мебельного сегмента рынка Европы состоит в том, что европейский потребитель признает исключительно сварную мебель, а складную считает бросовой, низкокачественной. Такая специфика спроса в сочетании с неудачно выбранной локализацией европейской производственной площадки компании могла поставить крест на конкурентоспособности «Промета»: с завода, находящегося на значительном удалении от основных рынков сбыта, компания вынуж-



Общение с клиентами на выставке. Стенд «Промета»

дена «возить воздух» — громоздкие сварные конструкции вместо компактных складных.

Чтобы обратить свои слабые стороны в сильные, «Промет» начал создавать на мебельном рынке Европы новую нишу — нишу складной мебели в плоской упаковке. Такая стратегия позволила компании уйти от лобовой конкуренции с европейскими производителями: «плоскую» мебель в Европе делать не умеют.

Чтобы развить эту нишу и за столбить ее за собой, российская компания занимается образовыванием европейских мебельных дилеров. «Почему в Европе предпочитают сварную мебель? Потому что рабочая сила дорогая, а сварную мебель собирать не надо — сборщики не нужны, — поясняет Евгений Петров. — Показывая расчеты — сколько стоит транспортировка одной единицы «плоской» мебели и сколько стоит один сборщик — мы стараемся убедить дилеров, что сборная мебель — это выгодно». Процесс убеждения продвигается тяжело — дилеры не спешат менять свое отношение к складной мебели. Причина в том, что китайские производители уже успели изрядно попортить этот рынок: благодаря им мебель в плоской упаковке у европейцев прочно ассоциируется с плохим качеством. На то, чтобы преодолеть это стойкое неприятие, «Промету» потребуется время.

**«Сравнивать российскую больничную кровать и европейскую — все равно что сравнивать мерседес с жигулями первой модели. Оба ездят, но комфорт принципиально разный»**

Второе направление стратегии развития бизнеса «Промета» в мебельном сегменте европейского рынка предполагает приобретение компетенций в смежных областях — в частности, в нише деревянной офисной мебели. В настоящее время «Промет» рассматривает возможность покупки британской фирмы-эксперта этого рынка. «Мы нашли маленькое производственное предприятие, очень старое, с массой наработанных продуктов, с хорошим дизайном, с известным брендом и с великолепным знанием рынка, — рассказывает Евгений Петров. — Мы видим возможность синергии наших компетенций в металле и их компетенций в дереве». Приобретая хорошо упакованные активы за рубежом, российские компании получают в свое распоряжение отработанные технологии, узнаваемый бренд, готовую дилерскую сеть и

отстроенный рынок сбыта. Это позволяет нашим экспортерам сэкономить годы, а может быть даже десятилетия, которые пришлось бы потратить на освоение новых компетенций и незнакомых рынков. Мощные стимулы к диверсификации бизнеса — пятый важный «плюс» экспортно ориентированной стратегии развития бизнеса.

Одним из главных героев следующего этапа экспортной экспансии «Промета» станет мебель для медицинских учреждений. Внимательнее приглядеться к рынку медицинской мебели, в первую очередь европейскому, прометовцев заставила пандемия covid-19. «До сих пор мы этим сегментом просто не занимались, — говорит Виталий Литвиненко. — Но в период пандемии мы увидели как бурно растет спрос на медицинскую мебель в России. Мы посмотрели в Европу и увидели там похожую ситуацию. Теперь мы знаем, что там этот рынок есть, что он развивается, и мы будем им заниматься».

На этом направлении компании предстоит совершить очередной технологический рывок и радикально усовершенствовать прежде всего сам продукт — разрыв между российской медицинской мебелью и тем, что востребовано в Европе, огромен. «Сравнивать российскую больничную кровать и европейскую — все равно, что сравнивать «мерседес» с «жигулями» первой модели. Оба ездят, но комфорт принципиально разный», — объясняет Виталий Литвиненко.

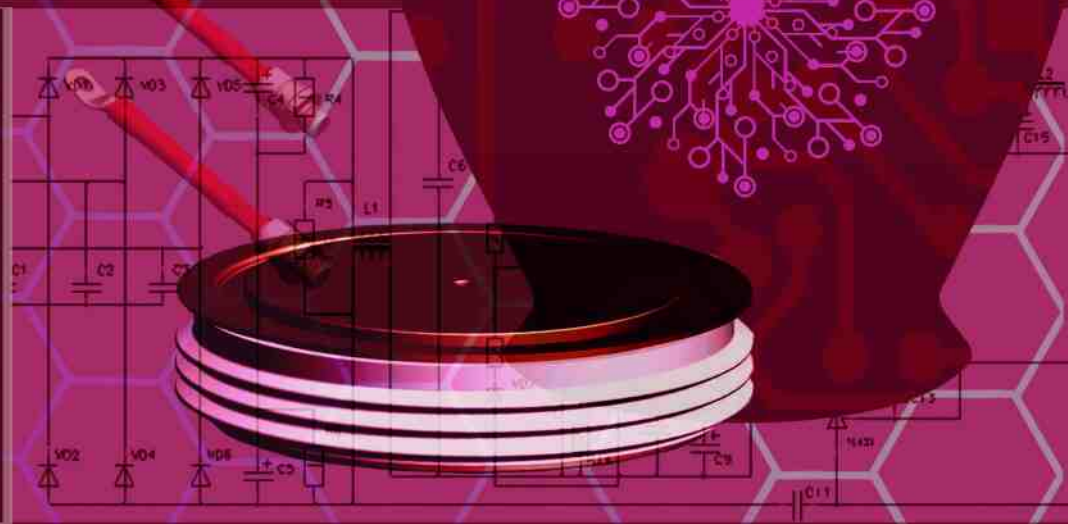
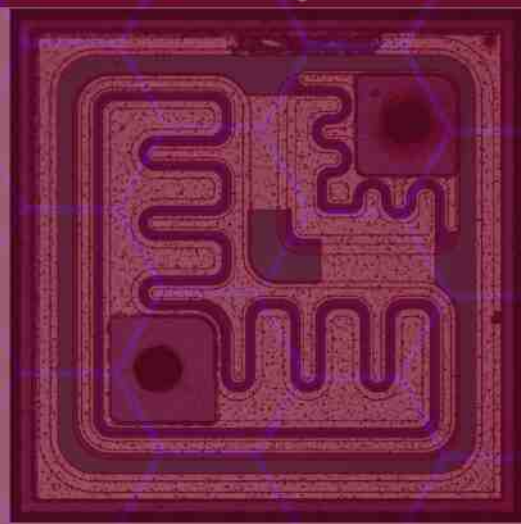
Для успешного освоения этой ниши «Промет» намерен наладить производство собственных гидравлических приводов для медицинских кроватей. Этого требует специфика европейского спроса: опередив Россию и Китай, где подавляющее большинство больничных кроватей имеет механические или электрические приводы, Европа давно перешла на гидравлику. Привод — самый дорогостоящий и самый ответственный компонент конечного изделия; а собственные гидравлические приводы — весомое конкурентное преимущество производителя кроватей в «медицинской» нише.

В обширном сегменте металлической мебели мебель для медицинских учреждений относится к категории хайтека. Если «Промету» удастся закрепиться в «медицинской» нише именно на зрелом европейском рынке, это будет означать, что на мебельном рынке, как и на рынке сейфов, российский экспортер завоевал имидж высокотехнологичного игрока. Задача освоения этой ниши с июня 2020 года стала одним из приоритетов экспортной стратегии компании. ■

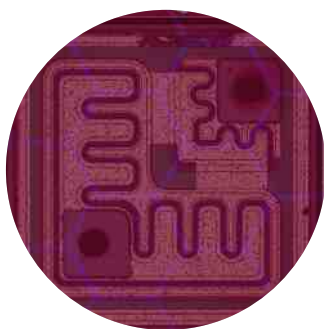
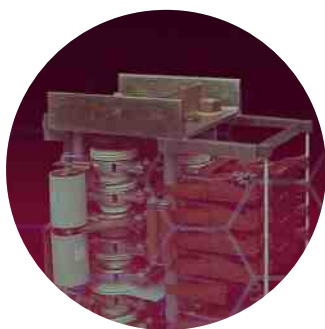
Александр Механик

# Главный по тиристорам

Компания — национальный чемпион «Протон-Электротекс» из Орла, ведущий производитель изделий силовой электроники в России, экспортирует 70% своей продукции, теснит конкурентов на зарубежных рынках и ставит цель перейти от преследования к мировому инновационному лидерству







**С**иловая электроника всегда находилась в тени цифровой электроники. Когда заходит речь об электронике, большинство из нас вспоминает в первую очередь компьютерную технику. На самом деле именно силовая электроника присутствует практически во всех окружающих нас устройствах, в которых так или иначе используется электричество. А других устройств теперь, пожалуй, и не существует. И силовая электроника — это, собственно, то, с чего началась электроника вообще еще в начале XX века после создания твердотельного диода, а затем и ртутного вентиля. Но современное развитие множества отраслей экономики связано с появлением силовых полупроводниковых приборов. Спектр применения силовых электронных приборов чрезвычайно широк. Как рассказал генеральный директор «Протон-Электротекс» Александр Семенов, это, например, источники питания разнообразных информационных устройств как потребительской электроники, так и крупных промышленных серверов со своими источниками бесперебойного питания с широким диапазоном мощности — от единиц киловатт до мегаватт. Это также инверторы для двигателей переменного и постоянного тока, в том числе для традиционного электротранспорта — желез-



Генеральный директор «Протон-Электротекс» Александр Семенов

нодорожного, трамвайного. Это разнообразная энергетика. И наконец, модные сейчас направления — электромобили, гибридный транспорт, альтернативная энергетика, робототехника, которые стали драйверами роста силовой электроники во всем мире.

## НАЙТИ НИШУ

Компания «Протон-Электротекс», которая была создана в 1996 году, работает во всех этих направлениях. Основала компанию группа бывших специалистов АО «Протон», еще советского предприятия электронной промышленности, в то время переживавшего не лучшие времена. Как рассказал Александр Семенов, «к 1996 году у нас уже был бизнес. Мы занимались производством солнечных элементов для солнечных панелей. Изготавливали кремниевые пластины, которые в дальнейшем собирались в панели и поставлялись в Индию по программе телефонизации Индии, поддерживаемой Всемирным банком. Эта тема позволила заработать достаточно средств, чтобы начать новое дело. Наша компания купила лицензию у Всероссийского электротехнического института имени Ленина на производство быстродействующих тиристоров. Где-то в течение года мы поставили все процессы и получили первые изделия. А в 1997 году организовали еще и механическое производство, которое позволило наладить выпуск охладителей для наших приборов и благодаря этому увеличить спрос на них и, соответственно, их производство. И в 1998 году мы вышли в лидеры отечественной электротехнической промышленности в области изготовления силовых полупроводниковых приборов».

Направление развития было выбрано не случайно: после распада СССР российский рынок остался без двух ведущих советских предприятий по производству силовой электротехники — Таллинского и Запорожского заводов. Образовалась ниша, которую новая компания сумела вовремя и успешно занять.

«Четыре года мы развивались здесь, в России, понимая, что отечественный рынок ограничен и конечен, — рассказывает коммерческий директор компании Андрей Тюков. — И для дальнейшего развития нужно выходить на экспорт. Опыт, который уже был накоплен во



«Протон-Электротекс»

Коммерческий директор компании «Протон-Электротекс» Андрей Тюков

чать с иностранными компаниями, предлагая пока что ту же самую продуктовую линейку, что и в России. Со временем наша продуктовая линейка модифицировалась и адаптировалась под требования иностранных контрагентов. Производились новые продукты. Благодаря этому мы могли осваивать новые рынки и новые отрасли, находить новые ниши. Сейчас мы занимаем где-то около 50 процентов российского рынка силовой электроники. На мировом рынке наша доля, конечно, еще незначительна, но мы и компания пока что не очень крупная».

При этом в России компания получила лицензию Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору на изготовление силовых полупроводниковых приборов для атомных станций, что позволило производить приборы для Минатома.

В 2002 году компания подписывает первый договор с представительством немецкой компании GvA. Одновременно сертифицирует систему менеджмента качества на соответствие международному стандарту ISO 9001.

**После распада СССР российский рынок остался без двух ведущих советских предприятий по производству силовой электротехники — Таллинского и Запорожского заводов. Образовалась ниша, которую новая компания сумела вовремя и успешно занять**

внешней торговле, позволил довольно быстро выйти на международный рынок — эту задачу основатели компании с самого начала ее существования считали ключевой для успешного развития. И с 2002 года мы начали активно участвовать в иностранных выставках и сотрудни-

В 2003 году было освоено производство силовых полупроводниковых приборов в модульном исполнении — это более современный дизайн полупроводниковых приборов, и за счет этого компания смогла значительно увеличить экспортные поставки.



Технический директор  
компании Александр Ставцев

В 2006 году была создана дочерняя компания «Торговый дом «Протон-Электротекс», который занимается импорто-экспортными операциями. Это дало возможность улучшить сервис для иностранных партнеров.

В 2009 году на предприятии организуется приемка РЖД, что позволило ему поставлять продукцию на российские железные дороги.

А в 2010-м был создан научно-технический центр в Москве для привлечения столичных кадров.

В 2016 году в компании запустили производство самой современной продукции — IGBT-модулей, благодаря чему удалось значительно нарастить темпы роста производства.

Ориентация на экспорт, рассказывает технический директор компании Александр Ставцев, потребовала «активного изживания комплекса провинциальности в нашей компании. Наши специалисты, технические, коммерческие службы много ездят по миру, участвуют в выставках, в переговорах. Это погружает их в контекст и помогает осваивать язык, без чего работа на экспорт в том объеме, которым занимаемся мы, невозможна».

## НЕ БОЯТЬСЯ КОНКУРЕНЦИИ

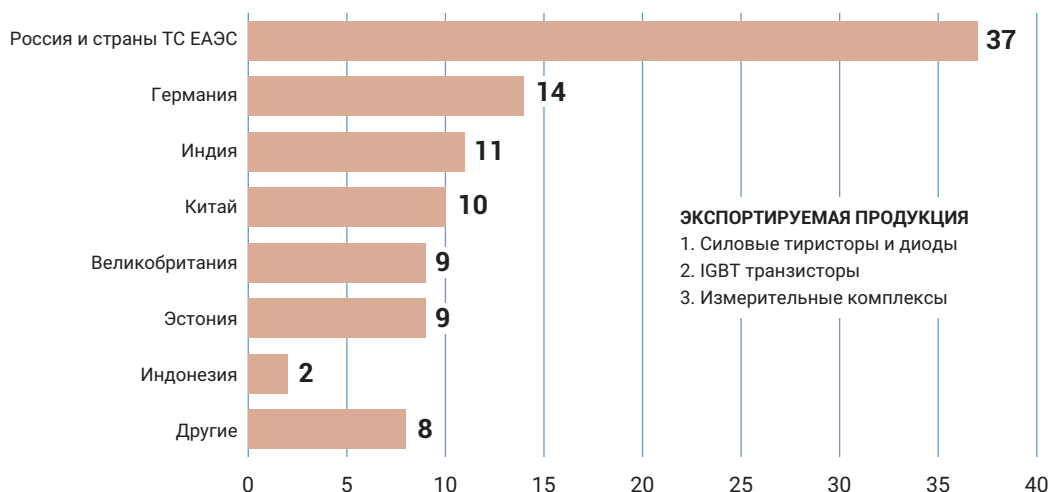
Успех к «Протон-Электротексу» пришел в условиях жесткой конкуренции с грандами мировой силовой электроники — компаниями Infineon, Semikron, ABB Semiconductors, International Rectifier. А сейчас еще выросли мощные китайские компании, пользующиеся серьезной господдержкой: CRRC, Star Power и многие другие. Но, как рассказывает Александр Семенов, «нам удастся теснить конкурентов в нашей рыночной нише. Так, в Германии мы потеснили такие компании, как Infineon и ABB Semiconductors.

У компании очень широкая география поставок: самая дальняя точка — Новая Зеландия, самая ближняя — Орловская область. Самые большие поставки — на немецкий рынок. А в целом на Европу приходится порядка 60% экспорта. Есть поставки в Японию, в Китай, в Индию.

Более того, компания поставила свои приборы для комплектации Большого адронного коллайдера и для Саяно-Шушенской ГЭС после аварии.

## РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОДАЖ ПО НАЦИОНАЛЬНЫМ РЫНКАМ ЗА 2019 ГОД.

(% от объема продаж)



Источник: «Протон-Электротекс»

## СЛАГАЕМЫЕ УСПЕХА

В результате предпринятых усилий компания за короткий срок, буквально за несколько лет, не имея в исходном состоянии ни технологий, ни компетенций в сфере силовой электроники, вошла в десятку мировых лидеров в этой области.

«Конечно, достижение этого результата облегчалось тем, что полупроводниковые техно-

логии, вошла в десятку мировых лидеров в этой области.



логии при производстве разных изделий во многом схожи, процессы для нас все были понятны, и мы их легко воспроизводили, — рассказывает Александр Семенов. — Сначала мы опирались на опыт специалистов Всероссийского электротехнического института, а потом начали приобретать свои компетенции». Важную роль в успехе компании сыграло то, что ее основатели

этим нашими потребителями являются крупнейшие российские компании — РЖД, Уральский электрохимический завод, Новолипецкий и Магнитогорский металлургические комбинаты, «ТМХ холдинг», «Уральские локомотивы», БелАЗ. Но главное, чего мы достигли, — создали коллектив. И перспективы нашего дальнейшего развития связаны именно с нашими кадрами».

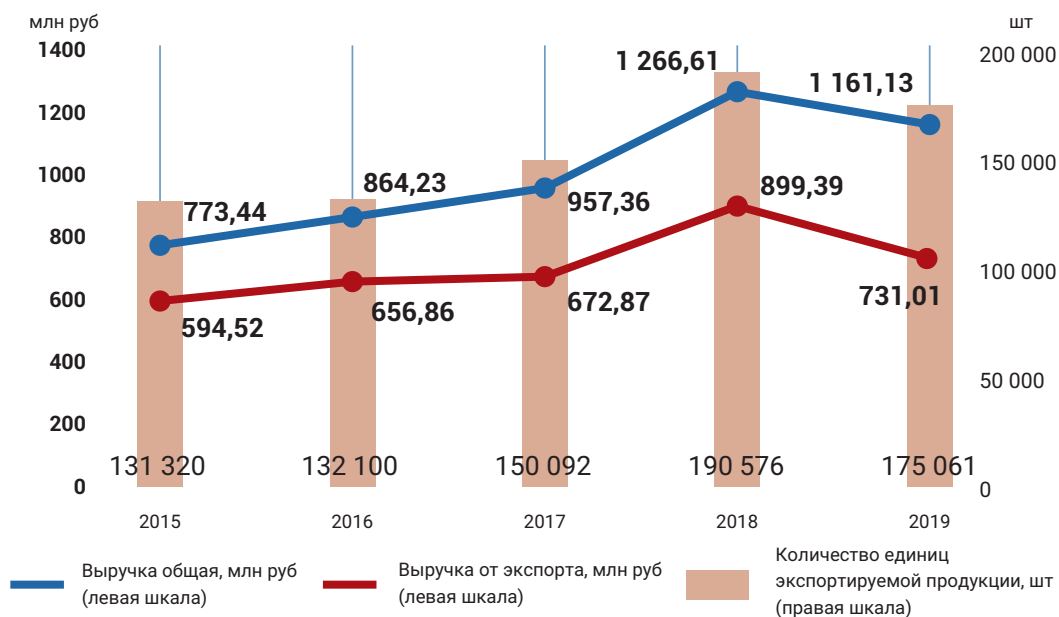
**Ориентация на экспорт потребовала «активного изживания комплекса провинциальности в нашей компании. Наши специалисты много ездят по миру, участвуют в выставках, в переговорах. Это погружает их в контекст и помогает осваивать язык, без чего работа на экспорт в том объеме, которым занимаемся мы, невозможна»**

осознали: самое главное для успеха на рынке силовой электроники — понять, как их могут использовать заказчики, и обучить их этому. Для этого в компании работают специалисты не только в области производства самих приборов, но и их дальнейшего применения, так называемый отдел техподдержки, сотрудники которого помогают клиентам правильно использовать производимые компанией приборы.

«Сейчас о нас знают все гранды отрасли, — рассказывает Александр Семенов, — нас изучают, с нами конкурируют. Наши заказчики — крупнейшие компании мирового уровня: General Electric, Siemens, ABB Automation, Schneider Electric. В Schneider Electric по отдельным группам приборов мы закрываем сто процентов их потребности на глобальном рынке. А наряду с

Как отметил Андрей Тюков, в компании своими достижениями на внешних рынках считают, во-первых, поставки продукции компании Enercon в Германии, крупнейшему производителю ветроэнергетических установок, а во-вторых — проект с американской компанией General Electric Transportation, для которой «Протон» разработал специальные тиристоры и диоды для их traction converter — тяговых приводов поездов. Отдельный проект — разработка и поставка так называемого биттера, инвертора для привода электробусов и маломерных судов для компании Volkswagen. Этой же компании «Протон-Электротекс» поставляет IGBT-модули для привода легковых автомобилей. Намечались перспективы серьезного сотрудничества с вьетнамской компанией VinFast — крупнейшим

#### ОБЩАЯ И ЭКСПОРТНАЯ ВЫРУЧКА, ФИЗИЧЕСКИЕ ОБЪЕМЫ ЭКСПОРТА КОМПАНИИ "ПРОТОН-ЭЛЕКТРОТЕКС" В 2015-2019 ГГ.



Источник: "Протон-Электротекс"

производителем электромобилей в Юго-Восточной Азии.

В компании говорят о трех факторах, обеспечивающих ее успех. Во-первых, компания обеспечивает оптимальное соотношение цены и качества для потребителей. Дело в том, объясняет Александр Ставцев, что Россия на Западе рассматривается как low cost country, поэтому от компании требуют качество на уровне лучших мировых аналогов, а цену процентов на двадцать ниже. И компании удастся с этим справиться. «Мы контролируем структуру затрат на производство, по сути, по каждой сделке мы видим фактическую себестоимость продукта и маржинальность».

Во-вторых, как отметил Андрей Тюков, «Протон-Электротекс» нацелен на кастомизацию выпускаемой продукции, то есть в компании стремятся с каждым заказчиком, даже с небольшим, работать индивидуально, адаптируя продукцию под его потребности. Это позволяет компании оперативно откликаться на требования рынка и конкретных партнеров. Процесс



«Протон-Электротекс»  
В производстве биполярных полупроводниковых приборов — диодов и тиристоров — компания владеет всеми технологиями, начиная с обработки кремния для производства кристаллов

И в-третьих, в компании обеспечивают высокий уровень организации бизнес-процессов, что подтверждено регулярными аудитами таких зарубежных и российских компаний, как ABB, Schneider Electric, General Electric, РЖД и др.

«В основе нашего успеха — система управления как качеством продукции, так и качеством менеджмента, — рассказывает Александр Ставцев. — Качеством продукции мы управляем не только в части входного и выходного контроля, но и на этапе разработки, в процессе производства не только посредством измерений и отсева

**У компании очень широкая география поставок: самая дальняя точка — Новая Зеландия, самая ближняя — Орловская область. Самые большие поставки — на немецкий рынок. А в целом на Европу приходится порядка 60% экспорта. Есть поставки в Японию, в Китай, в Индию**

изготовления приборов также ориентирован на производство «под заказ»: есть возможность группировать приборы по параметрам, изготавливать специализированные проводные соединения, приборы с уникальным набором характеристик.

«Кроме того, и это еще одна важная ключевая компетенция компании, — наши сотрудники обладают достаточной квалификацией, которая позволяет решать проблемы клиентов, связанные с применением наших изделий, как на этапах разработки и использования, так и на этапе гарантийного и постгарантийного обслуживания», — говорит Андрей Тюков.

## ОШИБКИ И ПРОБЛЕМЫ

По оценке Андрея Тюкова, основные проблемы компании при выходе на внешние рынки были связаны с выбранной стратегией развития рынка через локальных дистрибью-

тора, но и ведения статистического анализа, глубокой аналитики и развития производственных процессов. И это требование тех отраслей, с которыми мы работаем. Наши приборы должны двадцать лет работать. Это не гарантия, это наработка, через двадцать лет прибор должны поменять. А железная дорога требует тридцати лет.

Управление качеством менеджмента для нас не общие слова. Мы считаем, что качество менеджмента — это первично, а уже потом идет, как следствие, качество продуктов. И могу сказать, что практически по всем составляющим бизнес-процессов мы получаем наилучшие отзывы».

торов: «Решив, что нам нужны новые рынки сбыта, мы начали посещать международные выставки, конференции, общаться с компаниями-производителями, с ключевыми игроками

рынка. Начали формировать свое понимание стратегии выхода на этот рынок. Бренд “Протон-Электротекс” на тот момент в мире вообще не был известен. Поэтому мы приняли реше-

ных специалистов для управления этими компаниями. В первом случае он оказался хорошим менеджером, но плохо разбирался в технике. Во втором случае все было с точностью до наобо-

**«Мы считаем, что качество менеджмента — это первично, а уже потом идет, как следствие, качество продуктов. И могу сказать, что практически по всем составляющим бизнес-процессов компании мы получаем наилучшие отзывы»**

ние искать иностранных партнеров-дистрибьюторов, которые знают свой рынок и могут заняться продвижением нашего бренда среди своих клиентов.

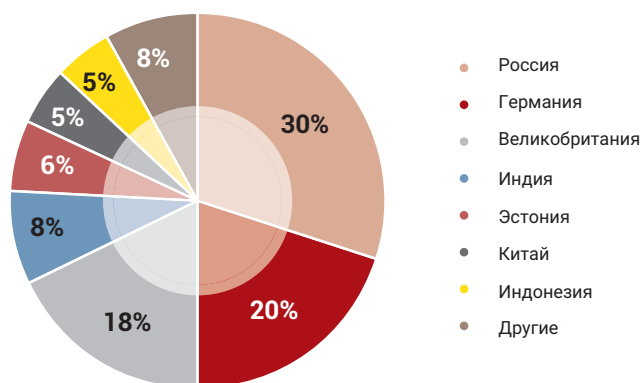
В 2002 году мы заключили соглашение с компанией GvA Leistungselektronik GmbH, которая по сей день является нашим представителем на территории Германии. Потом создавались различного уровня представительства в Эстонии, Франции, Голландии, Италии, Китае, Индии.

А после того, как у компании сложился достаточный опыт успешных поставок продукции через дистрибьюторов, она начала выходить на ключевых игроков уже самостоятельно. Потому что те предпочитают непосредственно работать с производителями. И уже около пяти лет назад компания начала напрямую работать с ключевыми игроками рынка, такими как Schneider Electric, General Electric, ABB.

На этом пути выбора партнеров компания столкнулась с трудностями и ошибками. «Случалось, что мы выбирали не совсем правильного партнера, которого в дальнейшем приходилось менять. Мы также пытались создавать совместные предприятия с иностранными партнерами, в частности в США и в Китае. Но столкнулись с тем, что, во-первых, сложно найти грамот-

рот. И мы из России, дистанционно, не смогли управлять этими компаниями или как-то влиять на их управление, поэтому пока отказались от идеи совместных предприятий. Но развитие локальных дистрибьюторов все равно остается нашей стратегией наряду с работой с ключевыми клиентами напрямую. И мы планируем организацию собственного производства за рубежом. Например, в Индии». Дело в том, что компания не только экспортирует, но и импортирует довольно много материалов, необходимых для производства ее основной продукции. И далеко не всегда целесообразно импортировать материалы, здесь их перерабатывать, а потом экспортировать готовую продукцию в эти же регионы. Целесообразнее перерабатывать материалы на месте и там же производить продукцию. И это стратегия компании на ближайшие годы.

**СТРУКТУРА ПОСТАВОК КОМПАНИИ “ПРОТОН-ЭЛЕКТРОТЕКС” В 2017 ГОДУ**



Источник: “Протон-Электротекс”

## СТАРАТЬСЯ УМЕТЬ ВСЁ

В производстве биполярных полупроводниковых приборов — диодов и тиристоров — компания владеет всеми технологиями начиная с обработки кремния для производства кристаллов. К тому же в компании хорошо поставлена технология регулирования быстродействия приборов на основе так называемого протонного и электронного облучения. «В этом мы впереди плане-

ты всей, и наши быстродействующие приборы - тиристоры считаются сейчас лучшими в мире», — с гордостью говорит Александр Семенов. Протонное облучение проводится в Курчатовском институте, в котором компания установила собственное роботизированное оборудование по всему циклу облучения, включая измерение его параметров.

Новое для компании направление — производство IGBT-приборов. И именно это направление, считают в компании, может дать кратный рост. В компании отмечают, что пока они не делают сам кристалл для этих изделий, его закупают. Но так как в этот бизнес компания вошла позже других, то, как отмечает Александр Семенов, «мы взяли все достижения рынка с точки зрения технологий, с точки зрения оборудования, и теперь приборы производим с параметрами, соответствующими мировому уровню». Причем получается делать дешевле, чем в ряде других компаний, даже на покупном кристалле. Пока освоить производство непосредственно кристаллов в «Протон-Электротекс» не в состоянии, так как для этого требуются огромные инвестиции, недоступные компании. «Поэтому мы сейчас ищем возможность сотрудничества с ключевыми производителями из микроэлектроники, — говорит Александр Семенов. — У нас уже есть договоренности. Я думаю, что в ближайшие годы мы на российском рынке будем иметь IGBT-модуль на базе



Производство АО «Протон-Электротекс»

собственного кристалла. И тогда развитие нашей компании пойдет по другой траектории. Сейчас нас, конечно, сдерживает чужой кристалл, есть с этим сложности. Но несмотря на этот сдерживающий фактор, многие мировые компании, которые занимаются новыми материалами в области силовой электроники, предпочитают опробовать свои материалы в «Протон-Электротекс», потому что у нас это делают быстро и компетентно. Вот почему в компании получают новые материалы и технологии раньше, чем конкуренты».

## ОТ ПРЕСЛЕДОВАНИЯ К ИННОВАЦИОННОМУ ЛИДЕРСТВУ

Как вспоминает Александр Семенов, «компания создавалась с нуля, создавалась непрофессиональными менеджерами. Вот почему в начале нашего пути мы работали на выживание». Но с недавних пор в компании поняли, что надо иметь стратегию развития на длительную перспективу, попытались сформулировать, какой должна быть компания в 2030 году, и решили разработать стратегию, которую декомпозировали в дерево целей. Цели оцифровали, и управление по целям в компании ведут с помощью BPM-системы.

«Но в ближайшее время мы собираемся переходить на другую стратегию, — говорит Александр Семенов. — Сейчас у нас стратегия активного преследования, как мы ее обозначили. А нам пора уже выходить на стратегию инновационного лидерства».

Это подразумевает разработку новых продуктов, внедрение новых инновационных материалов, в том числе тех, которых еще нет у конкурентов. Для этого компания проводит ряд НИР как с отечественными компаниями, так и с иностранными. «Дорожная карта» компании содержит порядка 60 строк. «Большая роль в развитии компании отводится си-

ловым модулям на базе широкозонных полупроводников, в частности с применением SiC Mosfet, — поясняет Александр Семенов. — Это новое, бурно растущее направление в мире, в котором мы уже играем ведущую роль. В частности, наши технические решения признаются не только конкурентоспособными, а лучшими в отрасли в сравнении с продукцией грандов, представленной на профильной выставке PCIM-2018 (Германия). Мы также развиваем сотрудничество по SiC Mosfet с рядом компаний-потребителей, занимающихся разработкой и производством электромобилей, в том числе суперкаров».

Помимо этого в компании совершенствуют инструменты проектного и процессного управления, чтобы, как заметил Александр Семенов, соответствовать своим амбициям.

Безусловно, компания продолжит борьбу за новые рынки, которые растут галопирующими темпами: электромобилей, роботизации, скоростного железнодорожного транспорта, «зеленой» энергетики и IT-инфраструктуры.

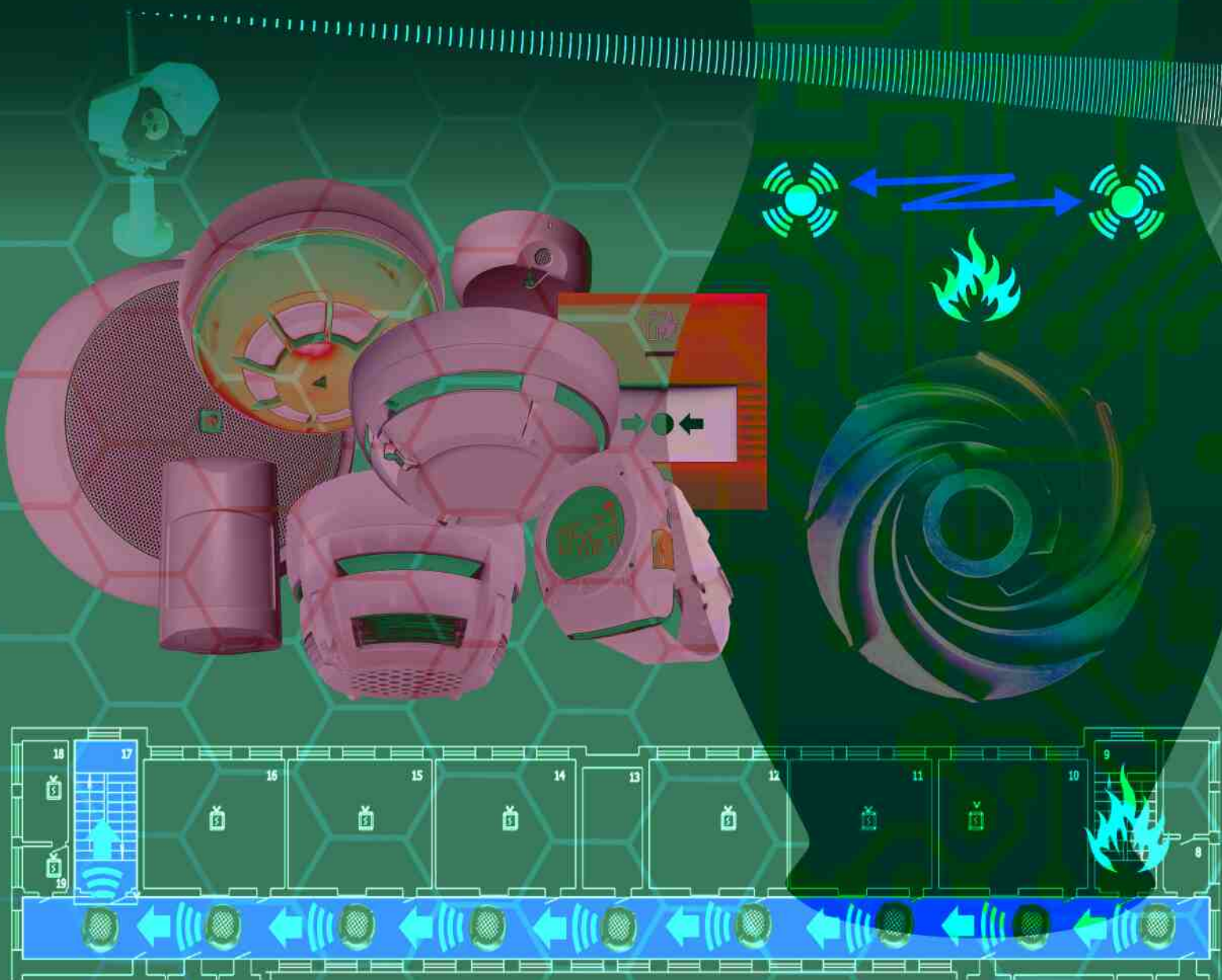
В результате в ближайшие годы в компании рассчитывают удвоить выручку и прибыль. ■

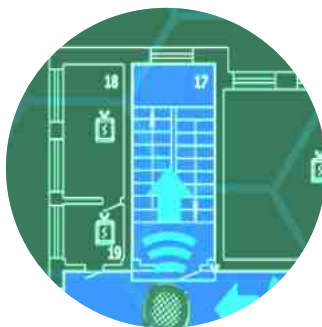


Александр Степанов

# Аргус, который не стал ждать

Компания — национальный чемпион «Аргус-Спектр» смогла использовать свои инновационные разработки в области беспроводных сетей для успешного выхода на зарубежный рынок пожарной безопасности. Сегодня оборудование компании оберегает от пожара множество зданий в России и за рубежом. Датчики компании установлены в британском парламенте, петербургском Эрмитаже и даже на антарктической станции





«Аргус-Спектр» начинал свое дело в России в 1990-е годы с охранных сигнализаций. И сразу столкнулся с необходимостью превосходить европейские образцы. Михаил Левчук, исполнительный директор компании, любит рассказывать историю о сравнительных испытаниях зарубежной охранной системы и системы, созданной «Аргусом». Испытания провели в максимально приближенных к реальности условиях, с участием настоящих опытных воров-домашников, привезенных для этого из колонии, один из которых, пусть не сразу, но все же сумел обмануть иностранный датчик. Причина была в том, что заключенный неплохо разбирался в технической стороне вопроса и понимал принцип работы охранной системы. Именно этим и отличалась, по словам представителей «Аргус-Спектра», преступная среда в России в 1990-е: инженерно подкованные люди не были там редкостью. Тогда, вспоминает Левчук, произошел характерный диалог с французским производителем охранных систем. Обсуждая слабые места продукта, который продавали французы, кто-то из русских инженеров сказал, что его защиту легко взломать, просто включив в схему емкостной конденсатор. После паузы французы сообщили, что в их стране никому в голову не приходит рассчитывать на вора с таким уровнем понимания электротехники. Ведь если человек знает, что такое конденсатор и как его использовать, он уж точно найдет



Сергей Левчук, генеральный директор и основатель компании «Аргус-Спектр»

себе более спокойную и прибыльную сферу деятельности, чем кражи со взломом. Однако в России все было иначе: в противостоянии охранных систем и взломщиков приходилось ориентироваться на весьма сообразительных людей. Именно поэтому на испытаниях опытный вор смог обмануть иностранную систему, но не сигнализацию «Аргус-Спектра».

## БЕСПРОВОДНАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

Начавшаяся в 1990-е беспроводная революция окончательно победила в мире к началу 2000-х. Появление цифровых беспроводных сетей привело к коренному изменению многих рынков и к сдвигу парадигмы с проводных технологий на беспроводные. Эта революция стала возможной благодаря достижениям в области радиочастот и микроволновой техники, а также переходу от аналоговой радиочастотной технологии к цифровой, что позволило значительно увеличить объем данных, которыми можно было обмениваться в беспроводных сетях.

К этому времени «Аргус-Спектр», используя уже наработанные компетенции и технологии, развивал параллельное направление своего бизнеса. К охранам системам добавились пожарные сигнализации, в том числе первая версия беспроводной системы «Стрелец». И поскольку беспроводные технологии быстро совершенствовались, было принято решение использовать имеющиеся в компании инновации в качестве конкурентного преимущества при выходе за рубеж. В отличие от рыночной ниши проводных систем безопасности ниша беспроводных технологий была свободнее. Беспроводные системы позволяли предложить клиентам экономию на кабелях и на монтаже, повысить надежность

за счет отсутствия кабелей и большей помехоустойчивости.

Сегодня во всех рекламных и информационных материалах «Аргус-Спектра» вы непременно встретите упоминания о «звездных историях». Это названия известных и исторических зданий, оборудованных противопожарными системами, в которых работают беспроводные технологии российской компании: парламент Великобритании и резиденция королевы Елизаветы в Шотландии, Королевский театр Бельгии, Кембриджский университет и колледж Итон, аэропорт Франкфурт-на-Майне, Цирк Дю Солей, станция «Восток» в Антарктиде, Эрмитаж и Третьяковская галерея.

Причиной этого успеха в компании называют именно решение предлагать рынку беспроводные технологии, в которых «Аргус-Спектр», по словам его руководства, сумел опередить крупные международные компании.

«Мы просто первыми начали так системно развивать это направление, — объясняет г-н Левчук. В России впервые в мире разрешили использовать беспроводные системы в области пожарной безопасности. Люди, которые регулируют этот рынок у нас в стране, поверили в эту технологию, и мы получили возможность накопить статистику, которой просто не было у наших конкурентов».

### БЕСПРОВОДНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ ПОЖАРНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

В беспроводных пожарных системах используется набор датчиков, антенн и сигнализаторов, которые чаще всего принимают и отправляют друг другу радиосигналы малой мощности — почти так же, как мобильные телефоны обмениваются данными с сетями Wi-Fi.

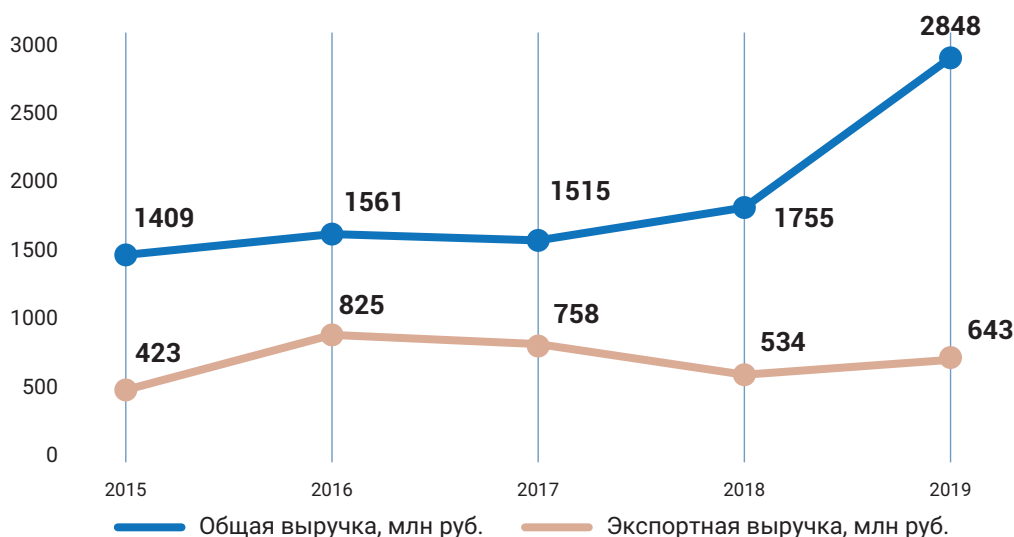
Рост беспроводных технологий на рынке пожарной безопасности связан с развитием мобильной связи и электромобилей. Эти две области вывели на рынок новую элементную базу: микроконтроллеры и элементы питания, позволяющие беспроводным системам работать надежно и долго.

Среди преимуществ беспроводных систем — возможность отслеживать динамику развития пожара до окончания эвакуации, что невозможно в случае проводных систем, так как провода сгорают в пожаре очень быстро и далее система не функционирует. Иные преимущества беспроводных систем — надежность (устройства могут иметь более 100 связей устройств с расширителями в противовес проводным, где таких связей обычно две, по числу подключенных проводов), экономия на масштабе за счет отсутствия необходимости прокладывать километры дорогого кабеля, быстрый срок монтажа и меньшее число людей, необходимых для этого, более высокая помехоустойчивость, независимость от внешних источников питания. Среди недостатков беспроводных систем — более высокая стоимость оборудования (датчиков и т. д.), что делает дороже проекты для небольших помещений и приводит к необходимости замены элементов питания, хотя последние поколения этих элементов служат на протяжении десяти лет без замены.

*Источники: <https://www.coastalburglaralarm.com/>; <https://argusspectrum.com/>; Павлов А. Ужесточение требований к живучести пожарных систем. Новые нормы // Системы безопасности. 2020. № 2. С. 96–97.*



## ДИНАМИКА ОБЩЕЙ И ЭКСПОРТНОЙ ВЫРУЧКИ КОМПАНИИ "АРГУС-СПЕКТР", млн руб



Источник: данные компании

### ШАГ НАВСТРЕЧУ

Именно системы предупреждения пожара и стали основой экспорта «Аргуса». Компания вышла на зарубежные рынки в 2001 году.

«Наш основной императив был в том, что мы хотели понять, насколько наши, русские, разработки соотносятся с мировыми, всерьез подражаться с конкурентами на зарубежных рынках, чтобы потом, если вдруг они (а так и случилось в итоге) придут в Россию, мы бы были уже готовы, — рассказывает Михаил Левчук.

**В отличие от рыночной ниши проводных систем безопасности ниша беспроводных технологий была свободнее. Беспроводные системы позволяли предложить клиентам экономию на кабелях и на монтаже, повысить надежность за счет отсутствия кабелей и большей помехоустойчивости**

Для компании выход на экспорт стал не столько экспансией, которую можно начинать, а можно и не начинать. Экспорт, как считают в «Аргусе», был фактически единственным адекватным и своевременным шагом в конкуренции с сильными транснационалами, с азиатскими компаниями. Известная фраза о необходимости бежать, чтобы не потерять свое место, здесь

применима как нельзя лучше. Компания должна постоянно предлагать новые решения, которых нет ни у кого, и «Аргусу» пока это удается. Пять-шесть новых разработок в год — примерно так говорят в компании о степени напряженности этого соревнования.

Здесь нужно объяснить, почему, выходя в Европу, компания сразу решила концентрироваться только на пожарной технике — именно из-за различий в требованиях, которые предъявляет реальная жизнь, и разница в «портретах преступника» в Европе и в России. «А пожар — он везде одинаковый, — говорит Михаил Левчук. Дерево, хлопок, пластмасса горят во всех странах одинаково. Предложив для зарубежного рынка только разработки пожарной техники, мы стали ее развивать, начали внедрять беспроводные технологии на этом рынке».

Пожалуй, единственный пример национальной особенности, который вспоминают в компании, — арабская традиция субботнего кальяна. Это почти пожар с точки зрения оптического извещателя, поэтому устройства должны уметь отличать события такого рода от реального пожара либо по расписанию, либо по физическому принципу. Значит, либо в системе должно быть соответствующее расписание, либо нужно использовать комбинированные датчики, которые позволяют определить, что дым без повышения температуры — это не пожар.

### КАК ЗАСТАВИТЬ РЫНОК ДОВЕРИТЬСЯ

Разумеется, продвинуть новую, незнакомую для рынка технологию в такой консервативной сфере было непросто. Но в «Аргусе» не бо-

ялись сложностей, и когда поступило предложение от зарубежного партнера попробовать установить беспроводную систему пожарной



Аргус-Спектр

Михаил Левчук, исполнительный директор «Аргус-Спектра», ответственный за развитие экспорта в компании

безопасности в довольно сложном для реализации инженерного решения месте — в компании согласились.

Примечательно, что этим местом стала база британского военно-морского флота Девенпорт, расположенная под Плимутом. Партнеры «Аргуса» хотели понять, насколько беспроводная техника устойчива к электромагнитному шуму, который создается оборудованием дальней связи. Как рассказывают в «Аргусе», система выстояла и ни разу не дала сбой. Так стартовало внедрение российских беспроводных технологий в Европе.

Первый вызов, с которым пришлось столкнуться «Аргус-Спектру» после выхода на европейский рынок в начале 2000-х, был связан не с производством, не с логистикой, не с НИОКР и не с пониманием культурных кодов. Фундаментом для зарубежного выхода с продукцией из сферы высоких технологий оказалась правильная сертификация продукции.

Быстро выяснилось, что российские сертификаты или даже протоколы испытания, на основании которых выдается сертификат, за границей СНГ никто не признает. Почему так получается, что в России могут делать продукты, которым доверяет зарубежный потребитель, но не могут выдать вызывающий доверие сертификат? Ответ, возможно, кроется во фразе, которую Михаил Левчук произносит, когда объясняет необходимость тщательной подготовки продуктов к сертификации в зарубежных центрах: «В отличие от русских центров сертификации там договориться не с кем». Более того, годится далеко не всякий европейский центр сертификации. «У нас были разные эксперименты с новыми странами Европейского

союза. Да, они сертифицируют на соответствие европейским нормам, но пользоваться этим сертификатом потом фактически не получается, потому что никто его не считает за сертификат», — рассказывает г-н Левчук.

В области сертификации пришлось выступить первопроходцами. Свой первый сертификат, как рассказывал в 2004 году в интервью изданию «Инновации» основатель компании Сергей Левчук, «Аргус-Спектр» получил еще в 2003 году. Это был сертификат соответствия системы менеджмента качества требованиям международных стандартов ISO 9001:2000, выданный британским центром сертификации Loss Prevention Certification Board (LPCB). «Аргус-Спектр» тогда стал первой российской компанией, получившей такой сертификат.

**«Наш основной императив был в том, что мы хотели понять, насколько наши, русские, разработки соотносятся с мировыми, всерьез подраться с конкурентами на зарубежных рынках, чтобы потом, если вдруг они (а так и случилось в итоге) придут в Россию, мы бы были уже готовы»**

Сейчас в «Аргусе» рассматривают работу за границей именно через призму проблем сертификации. «Без сертификата, причем сертификата конкретного уважаемого центра, успеха не будет. Зато когда удастся этого добиться, это будет означать признание вас рынком», — говорит Михаил Левчук. И добавляет: «Мы долго шли к этому пониманию».

## ПЕРВАЯ ОШИБКА

К началу 2000-х одним из главных зарубежных партнеров «Аргус-Спектра» стала крупная и хорошо известная в мире компания Honeywell. «Аргус» разработал для нее контрольную панель — устройство, которое собирает данные с датчиков и принимает решение: есть пожар в здании или нет. С этой панелью, проведя серию встреч и выставок и заключив первые контракты, «Аргус-Спектр» отправился в Италию.

Еще в 2001 году было принято решение открыть в итальянском Триесте торговое подразделение. Но этот шаг не был безошибочным. Продажи не шли. Постепенно стало ясно, что принципиально важно предлагать на конкретном рынке продукт, адаптированный именно под него.

Осознав, что не удастся получить результат, просто предложив на консервативных и высококонкурентных рынках российские разработки, пусть и действительно передовые, «Аргус» сменил тактику. В 2004 году в том же Триесте был открыт центр разработки для европейского рынка, а следом — завод, второй после основного предприятия в Петербурге. Итальянцы, «талантливые ребята», как говорит Левчук, смогли «допилить» российскую платформу под европейские потребности. Важно оказалось все, начиная с цвета пластика до расположения кнопок в компьютерном приложении.

В числе изменений, которые пришлось внести, Левчук называет упрощение пользова-

**Первый вызов, с которым пришлось столкнуться «Аргус-Спектру» после выхода на европейский рынок в начале 2000-х, был связан не с производством, не с логистикой, не с НИОКР и не с пониманием культурных кодов. Фундаментом для зарубежного выхода с продукцией из сферы высоких технологий оказалась правильная сертификация продукции**

тельского интерфейса. И приводит в качестве примера всем известные операционные системы для мобильных устройств — iOS от Apple и операционки на базе Android.

«Если вы ребенку дадите планшет Android и планшет Apple, то Apple будет работать и через неделю, а Android, возможно, уйдет в такие настройки, что вы потом сами не разберетесь, как эти настройки вернуть к заводским. То есть иногда наличие опций приводит к тому, что продукт становится нерабочим. И в этом смысле мы следуем подходу Apple. Ты обрезаешь все. Да, какому-то проценту пользователей это не нравится, но большинству достаточно. То есть за тебя подумали. А в Android ты должен сам за себя подумать. Это многим нравится, но многие доводят устройство до неработоспособного состояния. Поэтому для того, чтобы поставлять товары на европейский рынок, мы их упростили», — объясняет Левчук.

## СОВЕТ НАЧИНАЮЩИМ ЭКСПОРТЕРАМ

Работа по сертификации позволяет понять гораздо больше о новом для компании рынке, чем может показаться. Из стандартов и процедурных документов можно узнать многое о технологической конкуренции и технологической политике.

На самом деле, по признанию многих участников рынка, российских бизнесменов иногда подводит привычка рассматривать сертификат как документ, получение которого сводится к некоторым формальным действиям. Однако в Европе сертификат не формальность. Более того, необходимо хорошо понимать преимущества и ограничения различных сертификатов, от которых могут зависеть перспективы работы на страновом рынке. Михаил Левчук иллюстрирует эту разницу следующим образом: «Если у тебя есть английский сертификат, то ты можешь продавать везде. Это лучше, чем если у тебя есть немецкий сертификат, и значительно лучше французского».

В «Аргус-Спектре» новым экспортерам советуют ставить вопрос о правильной сертификации и в маркетинговых исследованиях. Пытаясь ответить на вопрос, какие продукты нужны перспективным зарубежным рынкам, нужно понять, какие этому рынку требуются стандарты. Таким образом станут понятны и критерии, по которым можно подбирать правильный сертификационный центр. Впрочем, один универсальный критерий Михаил Левчук формулирует легко: «Первое — нужно выбрать центр сертификации, соответствующий твоим амбициям».



Аргус-Спектр

Открытие завода в г. Савонлинна, Финляндия

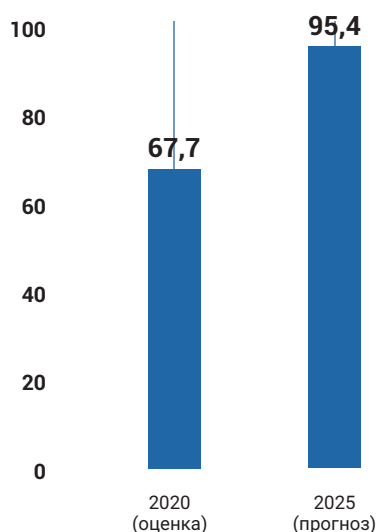
## УРОКИ НОВЫХ РЫНКОВ

Таким образом, «Аргусу» удалось синтез европейского внимания к деталям, бережного отношения к пользователю и хорошего дизайна, с одной стороны и надежных русских технологий — с другой.

Однако кроме улучшения продуктов под потребителя компании пришлось освоить и ряд других компетенций. «Аргус» учился маркетингу, как

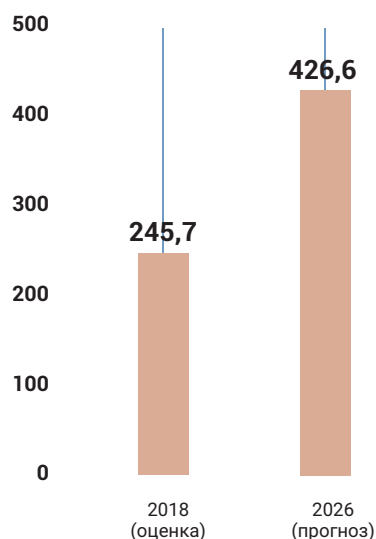
говорят в компании — прикладному. Это и «ручной» анализ небольших рынков, и навыки организации процесса обучения клиентов, и работа с выставками, и написание статей в специализированные журналы. «Оказалось, что нам очень нужны именно такие маркетологи. Не люди с бокалом шампанского или с большим дата-центром, а вот такие прикладные маркетологи-ремеслен-

### МИРОВОЙ РЫНОК ПРОТИВОПОЖАРНЫХ СИСТЕМ, млрд долл



Источник: Доклад "Fire Protection System Market by Product, Service, Vertical And Region - Global Forecast to 2025" (опубликован в апреле 2020 г.)

### МИРОВОЙ РЫНОК БЕСПРОВОДНЫХ СИСТЕМ ОБНАРУЖЕНИЯ ПОЖАРА, млн. долл.



Источник: Verified Market Research



ники. Ведь это ремесло, которым просто нужно уметь пользоваться, и наверняка к этому нужно готовить людей. В первые годы при проведении семинаров в Европе я многому научился у своих коллег, которые выросли в этой среде», — говорит Михаил Левчук.

Следующая задача, которую компания решала в период после запуска итальянского подразделения, была связана с открытием, что выход на новые рынки закономерно позволяет сильному игроку наращивать технологические мускулы.

«Как только мы начали работать на зарубежном рынке, появилась возможность трансфера технологий. То есть мы, конкурируя на европейском рынке, поняли, что целый ряд технологий в России отсутствует, но они присутствуют у наших конкурентов. Мы начали постепенно перетаскивать их в Россию. И успешно справились: если смотреть на нашу продукцию сейчас и двадцать лет назад, то ее локализация сегодня намного выше», — говорит г-н Левчук. Говоря о трансфере, в «Аргус-Спектре» имеют в виду анализ технологий, используемых конкурентами, и попытки привезти эти технологии из-за рубежа, если их не удастся найти в России.

Левчук объясняет: «Мы видели: «Ба! У нас конкурент умеет делать вот это. Как он это умеет делать? Почему мы не умеем это делать в России?» Оказывается, у нас нет таких литейных машин. А где они есть? Давайте поговорим с литейщиками. Литейщик говорит: «Действительно, мы можем освоить эту технологию». И у нас появляется российский поставщик. Или наоборот: «Нет, мы не можем освоить эту технологию». Тогда мы покупаем готовый компонент оттуда».

Эти технологии ввозились либо в готовом виде, либо в «разобранном» и затем внедрялись. В итоге «Аргусу» удалось создать круг российских поставщиков, которые удовлетворяют компанию.

**«Как только мы начали работу на зарубежном рынке, появилась возможность трансфера технологий. То есть мы, конкурируя на европейском рынке, поняли, что целый ряд технологий в России отсутствует, но они присутствуют у наших конкурентов. Мы начали постепенно перетаскивать их в Россию»**

Еще один вызов, который преодолел «Аргус», можно назвать вызовом технологическому и производственному честолюбию. И с ним приходится сталкиваться многим российским компаниям, которые дорастают до понимания, что способны выйти за родную ограду. Продать готовое конечное изделие и продать его компоненты, которые другие предприятия используют в своих продуктах, — это две разные вещи с разным уровнем сложности. И здесь важно сопоставить риск, затраты ресурсов и возможный выигрыш. В «Аргус-Спектре» разумно объясняют, почему сделали выбор в пользу производства и продаж на зарубежных рынках не законченных решений, как в России, а элементов для систем следующего этапа. Во-первых, это более простой менеджмент, попросту за счет меньшего числа клиентов, поскольку это



Аргус-Спектр

Студенты-стажеры из Финляндии на петербургском заводе «Аргус-Спектра» в 2019 году



b2b. Во-вторых, это меньшие затраты, так как при продажах конечных решений нужно содержать сервисных сотрудников и консультантов. В-третьих, проще взаимодействовать с такими же профессионалами, нежели непосредственно с клиентом.

Теперь основной завод и центр разработки, который, как говорят в компании, всегда останется в Санкт-Петербурге, находится всего в трехстах километрах от Савонлинны, что даст дополнительную устойчивость производству и гарантирует своевременность поставок. Кроме того, в Финляндии есть комфортные условия для организации и развития высокотехнологичного производства

Как считают в «Аргусе», если Honeywell покупает их продукцию, наклеивает свои ярлыки и продает как свои — это, безусловно, признание со стороны рынка.

#### «НАС ДРУЖЕСТВЕННО ПОГЛОТИЛИ»

Следующие годы работы за рубежом, по словам руководителей компании, были посвящены выстраиванию отношений с клиентами, развитию бизнеса и «воспитанию» рынка, который поначалу не очень доверял

«В России мы поставляем, условно, автомобиль целиком, а за рубежом — только отдельные узлы», — резюмирует Михаил Левчук.

Это значит, что за границей «Аргус» не занимается установкой и обслуживанием систем пожарной безопасности целиком. На сегодня среди экспортируемой продукции компании пожарные датчики, улавливающие признаки случившегося пожара, — пожарные автономные радиоканальные извещатели (дымовые, тепловые, комбинированные, универсальные магнитоконтактные) и устройства, сообщающие людям о пожаре: речевые и звуковые радиоканальные оповещатели. «Аргус-Спектр» также поставляет за рубеж «мозги» пожарных систем — радиоканальные исполнительные блоки и контроллеры радиоканальных устройств. Из этих компонентов иностранные партнеры компании собирают системы безопасности под своими брендами.

Последовательно решая задачи, которые вставали перед компанией на европейском рынке, «Аргус» добился того, что продажи пошли вверх и через пять лет после начала работы итальянского подразделения оно вышло на окупаемость.

беспроводным технологиям. Приходилось терпеливо рассказывать клиентам, что помехоустойчивость беспроводных систем выше, чем у проводных, что опасения, будто без проводов снизится выручка, безоснова-



На новом заводе Аргус-Спектра в Финляндии



Визит министра развития сотрудничества и внешней торговли Финляндии Вилле Скиннари (в центре) на завод Аргус-Спектра в Савонлинне в августе 2019 года

тельны, и укреплять доверие к автономным источникам питания.

Осознав, что не удастся получить результат, просто предложив на консервативных и высококонкурентных рынках российские разработки, пусть и действительно передовые, «Аргус» сменил тактику. В 2004 году в Триесте был открыт центр разработки для европейского рынка, а следом за центром и завод

А в 2017 году на итальянскую компанию Argus Security s.r.l. появился покупатель, и к концу этого же года сделка была закрыта. «Нас дружелюбно поглотили, — формулирует Михаил Левчук. — Это обычный цикл: ты дорастаешь до какого-то размера, становишься интересен, и с тобой либо все-

ррез начинают конкурировать, либо тебя поглощают. Вот нас купила компания из Англии».

Покупателем стала британская публичная компания Halma Group, которая таким образом расширила свои активы, работающие в области беспроводных систем пожарной безопасности. Заодно Halma Group приобрела Sterling Safety Systems, эксклюзивного дистрибьютора Argus Security в Великобритании, работающего под брендом Hufire. По сообщениям прессы, сумма сделки составила 21 млн фунтов стерлингов, а совокупный доход двух приобретенных компаний за 2016 год — 13 млн фунтов стерлингов. Sterling Safety Systems и Argus Security s.r.l. стали частью бизнеса Halma Group, в которую уже входят четыре компании по производству систем обнаружения и тушения пожара.

Оставаться без производственной базы на важнейшем для компании европейском рынке «Аргус», конечно, не мог.

## КРИЗИС И БЕЗРАБОТИЦА В САВОНЛИННЕ

Двадцать восьмого апреля 2019 года читатели Helsingin Sanomat, крупнейшей газеты Финляндии, прочли заметку, которая не могла не вызвать тревогу за судьбу Савонлинны, города на востоке Финляндии. Город будет вынужден сократить десять процентов муниципальных рабочих мест. А если прибавить уже состоявшиеся сокращения, то окажется, что уволена уже четверть служащих, работавших на город. Тяжелые решения, но

проблемы с бюджетом города требуют принятия непопулярных мер, считает мэрия. Однако, отмечает крупнейшее финское медиа, надежда для финских бюджетников все же есть, и называется она «Аргус-Спектр». «Высокотехнологическая компания из России откроет завод и создаст в городе 150 рабочих мест. Инвестиции идут!» — спешил успокоить горожан процитированный газетой Янне Лайне, мэр Савонлинны. Мэр не об-

манул избирателей: уже в декабре того же 2019 года он сам вместе с другими крупными финскими чиновниками присутствовал на торжественном открытии нового завода.

**Мировой рынок беспроводных систем обнаружения пожара, оцениваемый в 276,9 млн долларов в 2020 году, к 2027 году достигнет 424,8 млн долларов, а совокупный среднегодовой темп роста (CAGR) в период 2020–2027 годов составит 6,3%**

Меморандум о создании завода по производству беспроводных систем охранно-пожарной сигнализации и оповещения в Савонлинне был заключен между городом и компанией «Аргус-Спектр» всего за девять

месяцев до этого дня, в марте 2019 года. Город обязался помочь с арендой производственных помещений, подготовкой персонала, получением субсидий и банковских кредитов, а российская компания — создать новое производство и рабочие места. Уже в мае (прошло всего два месяца) на производстве «Аргуса» в Петербурге прошли стажировку студенты-электротехники из Финляндии. В августе (пять месяцев от старта) запущены две производственные линии и обучен персонал, создана испытательная лаборатория. И тогда же выпущена первая опытная партия оборудования. В октябре (семь месяцев от подписания меморандума) завод получает сертификацию авторитетной британской LPCB / BRE Global на соответствие системы менеджмента качества стандарту ISO 9001:2015. И наконец, в декабре (девять месяцев, отсчет окончен) завод торжественно официально открыт.

## НОВАЯ СТРАНИЦА

Решение об открытии производства и центра разработки в Финляндии было принято, как рассказывает г-н Левчук, исходя из двух главных посылок. Первое: в стране развита отрасль беспроводных технологий, достаточно вспомнить компанию Nokia. Сегодня эта компания потеряла свою долю на рынке мобильных телефонов и других гаджетов, но люди и их компетенции остались. Второе: транспортная доступность. Поскольку на первом этапе необходимо физическое присутствие на площадке, компания выбирала место так, чтобы можно было выехать из Петербурга и вернуться обратно в течение одного дня. «Это гораздо эффективнее, чем в случае с Триестом, — говорит Михаил Левчук. — Это компетенции и возможность участия, непосредственного участия в управлении».

Теперь основной завод и центр разработки, который, как говорят в компании, всегда останется в Санкт-Петербурге, находится всего в трехстах километрах от Савонлинны, что даст дополнительную устойчивость производству и гарантирует своевременность поставок. Кроме того, по словам Левчука, в Финляндии есть комфортные условия для организации и развития высокотехнологичного производства.

Конечно, теперь российская компания входила в чужую страну совсем иной — в другой весовой категории и с новыми компетенциями. Теперь это была компания с миллиардным рынком в России, которая хорошо знала, как она будет строить бизнес

в новой стране. Кроме того, финское юридическое лицо на 100% принадлежит россиянам, в отличие от проданной итальянской компании, которая была совместным предприятием, где частью акций владели работники.

История «Аргуса» продолжается: сегодня в первой десятке стран, куда экспортируется продукция российской компании, — Великобритания, Германия, ЮАР, Канада, США, ОАЭ, Катар, Гонконг, Сингапур, Австралия и Новая Зеландия. Конечно, развивается экспорт по всей Европе. Это Португалия, Франция, Бельгия, Люксембург, Дания, Нидерланды, Испания, Венгрия, Румыния, Греция, Швеция, Норвегия, Турция. За пределами Европы поставки идут в Танзанию, Мексику, Аргентину, Бразилию, Чили, Индию и Тайвань. Компания ведёт переговоры о сотрудничестве с компаниями из Японии и с Ближнего Востока.

Как сообщало в июле 2020 года издание Telecommunications Weekly со ссылкой на аналитиков, мировой рынок беспроводных систем обнаружения пожара, оцениваемый в 276,9 млн долларов в 2020 году, достигнет к 2027 году 424,8 млн долларов, а совокупный среднегодовой темп роста (CAGR) в период 2020–2027 годов составит 6,3%. Поэтому планы «Аргус-Спектра» на развитие производства в Финляндии вполне можно оценить как довольно серьезные: финская пресса писала, что компания рассчитывает на ежегодные продажи продукции завода в Савонлинне в размере до 50 млн евро. ■