



**«ТРЕБУЕТСЯ
НОВАЯ МОДЕЛЬ
БИЗНЕСА»**

Каким оказался 2019 г. для вашей компании и в целом для рынка, на котором работаете? Какие шаги предпринимались для сохранения и укрепления конкурентоспособности?

М. Лопатин
Коммерческий директор,
Компания Металл Профиль



Рынок модернизируется, мы живем в ситуации постоянного вызова. Подход к стройке изменился, покупатели за свои деньги хотят получать высококачественную продукцию. Они стали внимательнее подходить к выбору, поэтому качественная продукция весьма востребована. Благодаря доступности информации покупатель стал более требовательным. Если раньше толщина стали, качество покраски, оцинковки были важны только для специалистов, то сегодня и конечный потребитель знает, что такое толщина покрытия, он читает специализированные форумы, блоги и часто теоретически подкован не хуже монтажника. Он заинтересован в том, чтобы приобрести надежный продукт, который прослужит долго. Мы видим в этом плюсы — есть вероятность, что в такой сложной ситуации рынок сам себя очистит и оздоровит, избавившись от продавцов, которые необоснованно завышают цены, и от кустарных производств.

И поскольку между качественной продукцией и качественным производством прослеживается четкая корреляция, то для нас 2019 г. прошел под знаком инвестиций.

Ежегодно Компания Металл Профиль инвестирует в оборудование и производство 250—300 млн руб. За последние два года произошел серьезный скачок, связанный с запуском металлургического производства в Подмосковье и открытием завода в Ростовской области. План на ближайшее время — вывод оборудования на проектные показатели и дальнейшее развитие производства с целью расширения сортамента продукции премиум-сегмента.

Журнал «Металлоснабжение и сбыт» продолжает опрос участников рейтинга ведущих российских поставщиков черных и цветных металлов, который редакция составляет каждое полугодие. Мы попросили компании, вошедшие в рейтинг в сегменте переработки проката с покрытиями, производителей металлоконструкций и сэндвич-панелей высказать свое мнение.

Логичным продолжением происходящих в компании процессов считаем развитие маркетинга и сервисных услуг. В 2019 г. мы серьезно поменяли коммерческую службу, перестроили модель ведения бизнеса, запустили новые сервисы, незаметные для клиента, но важные для общего дела. Они позволяют сократить срок выполнения заказа, повысить скорость обратной связи, удобство взаимодействия с компанией. Мы много делаем для того, чтобы стать более гибкими в отношениях с покупателями, клиентоориентированными, открытыми, перестраиваемся, максимально адаптируясь под интересы потребителей. Будучи компанией с производственно-сбытовой структурой, стремимся стать компанией коммерческой, ориентированной на клиента.

А. Соловьев
Директор, Верхневолжский
СМЦ ГК ДиПОС



В 2019 г. наша компания работала по намеченному плану. Мы постепенно увеличивали производственные мощности.

Введена новая услуга — раскрой листового металла на координатно-пробивном прессе, открыт новый цех с высокотехнологичной роботизированной линией по изготовлению сварного решетчатого настила и его обрамлению, приобретена ли-





ния по производству прессованного настила, запущена испанская линия продольной резки металла для переработки металла толщиной от 0,2 мм.

С целью сохранения и укрепления конкурентоспособности мы запустили новый сайт, а также принимали участие в выставках, форумах и конкурсах. Все это позволяет учитывать изменяющиеся потребности рынка.

В. Крысанов
Коммерческий директор,
Сталепромышленная
компания



Прошедший год нельзя оценивать как-то однозначно — положительно или отрицательно. Верным будет сказать, что получился он непростым и, наверное, ниже ожиданий. Его основная особенность — стагнация рынка, исчерпание потенциалов роста, более того, есть все признаки считать это тенденцией как минимум в среднесрочной перспективе. Вследствие роста цен на сырье на протяжении последних лет стоимость конечного продукта взлетела на тот уровень, когда продукция теряет привлекательность и потребители начинают использовать аналоги либо просто сокращают потребление. В данном контексте вопрос укрепления конкурентоспособности действительно актуален как никогда, мы больше не рассчитываем на увеличение потребления как основной фактор роста, а акцент делаем на повышении эффективности нашей модели бизнеса. В основе модели лежит рост автоматизации процессов, оптимизация управленческих решений.

И. Свеженцев
Генеральный директор,
ЧЗПСН-Профнастил



Что касается загруженности производственных мощностей и выполнения инвестиционных планов, то 2019 г. наша компания однозначно может считать успешным. Несмотря на высокий уровень конкуренции на рынке металлоизделий, мы сумели найти эффективную формулу успеха, для того чтобы развивать технический, маркетинговый и коммерческий потенциал.

Если говорить об общей тенденции рынка, то к успешным 2019 г. отнести сложно — многие розничные и региональные производители были вынуждены уйти с высококонкурентного рынка в связи с недостаточной емкостью рынка в сегменте профилированного настила. Нам же удалось выйти на новый уровень партнерских взаимоотношений с большинством корпоративных клиентов завода, грамотно выстроив маркетинговую политику в регионах, которые считаем целевыми для завода. Мы своевременно реагировали на из-

менения ценообразования и спроса, делая, как показывает время, грамотные маркетинговые ходы.

Также отмечу, что мы уделяли особое внимание повышению уровня сервиса, внедрили специальные программные инструменты, для того чтобы облегчить взаимодействие с клиентами, а также упростили механизм согласования ценообразования. Данные действия определенно повысили уровень лояльности потребителя к ЧЗПСН-Профнастилу. Именно благодаря вышеперечисленным факторам наша компания довольна результатами 2019 г.

А. Шухардин
Генеральный директор,
Андромета



В целом в 2019 г. снижалась инвестиционная активность, что не в последнюю очередь отразилось на инвестициях в строительство. Спрос падает, причем внутренние цены на сырье парадоксальным образом растут. В таких условиях, чтобы сохранять и укреплять конкурентоспособность, мы сосредоточились на оптимизации себестоимости — повышении производительности труда, сокращении отходов. На нашем предприятии внедрена сквозная автоматизация бизнес-процессов — от приемки сырья и регистрации заказов покупателей до выпуска и отгрузки готовой продукции, благодаря чему мы успешно решаем оптимизационные задачи и в целом сохраняем положительный баланс.





И. Лисев
Коммерческий директор,
Казанские Стальные Профили

В 2019 г. продажи по ряду направлений снизились почти на 10% по сравнению с предыдущим годом, но в целом нам удалось сохранить реализацию продукции собственного производства на уровне предыдущего периода. Активизировались продажи на тех направлениях, где наблюдался более высокий спрос. Кроме того, мы продвигали на рынок в основном высококачественный продукт — это наша принципиальная позиция. В целом рынок металлоконструкций изменился не сильно, остался практически на том же уровне, что и в 2018 г.



С. Токмаков
Генеральный директор,
ПрофХолод

В целом год прошел позитивно. ПрофХолод продолжает увеличивать производство и продажи сэндвич-панелей PIR Premier и холодильных дверей в России и за рубежом.

Основные вехи прошлого года: приобретение еще одной итальянской непрерывной линии РуМа, на сей раз комбинированной. Мы неожиданно для себя вошли на рынок панелей с минеральной ватой, однако фокус с пенополиуретана не сместили. Скорее наоборот, почувствовали разницу в технологии и технологичности и можем подтвердить: пенополиуретан и его более совершенный собрат — PIR действительно экономичнее, чем минеральная вата, особенно в горизонте десятков лет;

запуск установки немецкой компании H&S по производству сложных полиэфиров. Рассчитываем, что это оборудование закроет по-



требность двух наших линий в полиэфирах. Проект призван повысить физико-механические свойства панелей с PIR Premier и сделать ПрофХолод независимым от евроставляющей сырья. Однако, к сожалению, рыночные цены на простые полиэферы за последние полтора года снизились, поэтому экономика пока не оправдывает ожиданий.

Какие виды производимой вашей компанией продукции пользовались наибольшим спросом в прошедшем году? В каких регионах?

М. Лопатин: Наша продукция пользуется стабильным спросом. Нет ни одного продукта, который бы показал отрицательную динамику. Особое внимание, конечно, уделяли популяризации новых профилей металлочерепицы. Нас в этом поддержали и дилеры, за что мы им очень благодарны. Сегодня можно уверенно говорить, что новые профили «Монтекристо», «Трамонтана», «Монтерроса» закрепились на рынке. Мы постоянно получаем обратную связь от клиентов и партнеров, им нравится геометрия, качество материалов, покрытия (новые профили выпускаем только с премиум-покрытиями).

А. Соловьев: Наибольшим спросом пользовались изделия плоского проката (лента, лист), сварная сетка, сварной решетчатый настил и электросварные трубы.

Из регионов, куда мы поставляли продукцию, лидируют Московская, Тверская, Владимирская, Костромская и Орловская области.

В. Крысанов: Основным нашим продуктом является металлическая кровля и сайдинг, а также строительные профили для внутренних и наружных конструкций. Ассортимент уже



устоявшийся, наши клиенты его хорошо знают, он представлен во всех регионах нашего присутствия. Можно отметить наши успехи в укреплении позиций компании как производителя сэндвич-панелей на Дальнем Востоке.

И. Свещенцев: В 2019 г. невероятным спросом на рынке ограждающих конструкций пользовались сэндвич-панели как с минераловатным утеплителем, так и с наполнителем из пенополиизоцианурата. По итогам года даже сложно выделить какой-либо регион. Наш завод принял участие в самых крупных стройках страны — от Брянска и до Хабаровска, от Мурманска и до Кемерово. Нельзя забывать и о динамичной работе ЧЗПСН-Профнастила с нерезидентами. Речь идет о поставках ограждающих конструкций в Узбекистан, Казахстан и Белоруссию. Надеемся, что емкость рынка в 2020 г. будет как минимум не меньше, чем в 2019 г.

А. Шухардин: В 2019 г. преобладали масштабные проекты с государственным участием либо в интересах крупных инвесторов, например, Северстали, Интер РАО. Соответственно в большей степени были востребованы услуги по производству габаритных сварных металлоконструкций по КМ заказчика. География заказов широкая — от Калининграда до Дальнего Востока. В Центральном регионе наблюдается довольно высокий спрос на металлоконструкции для спортивных объектов. Мы поставили четыре здания для массового спорта — спортивные залы, физкультурно-оздоровительные комплексы, а также металлоконструкции по КМ для большого спорткомплекса «Жаворонки» в Одинцово (Московская обл.). Можно отметить и сельское хозяйство, например, изготовлены металлоконструкции для крупного индейководческого комплекса в Белгородской области.

И. Лисев: В прошедшем году росли продажи металлочерепицы «Испанская Сьерра» — бла-

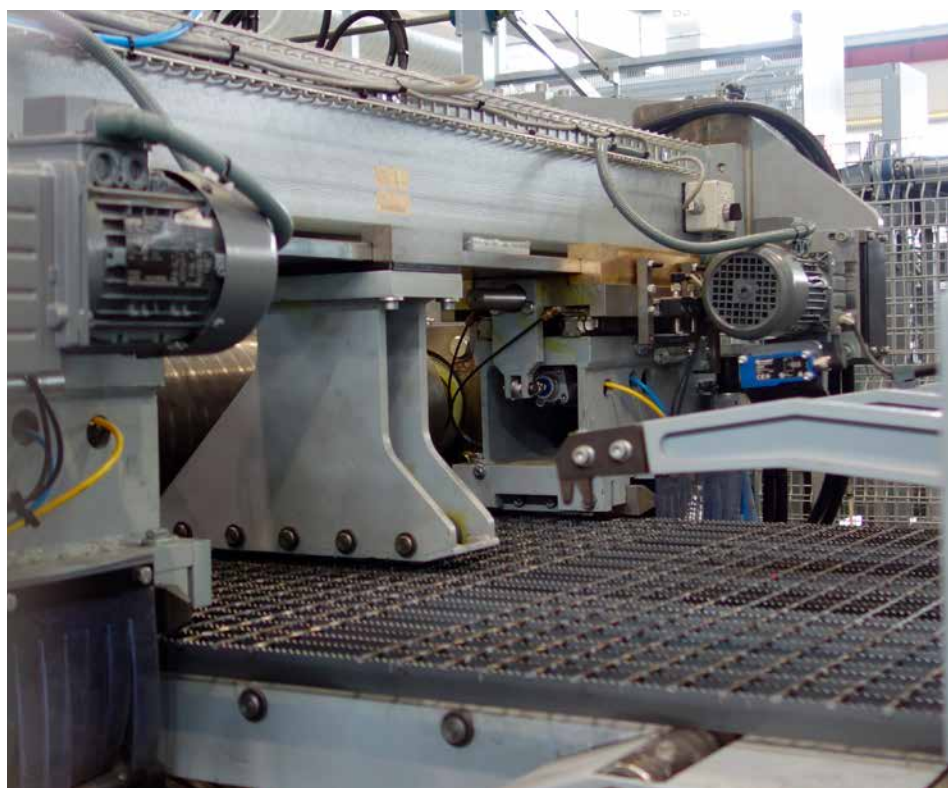
годаря ее высокому качеству и новому ГОСТу на металлочерепицу. Также были востребованы строительные профили (легкие стальные тонкостенные конструкции, ЛСТК) и фасадные системы.

С. Токмаков: Основной продукт — сэндвич-панели с наполнителем PIR Premier. Именно с нашим кастомизированным брендом PIR Premier, а не с обычным PIR, который предлагают большинство производителей панелей. И теперь, запустив установку H&S, мы можем контролировать качество уже на уровне не линии и даже не системы, а компонентов. Ведь основа системы — это как раз сложные полиэфирные.

Если говорить о географии поставок, то в 2019 г. наши панели и двери добрались до Парижа (Франция) и пересекли океан, появившись на стройплощадке в Нью-Йорке (США). Ведем переговоры с представителями стран Африки и Юго-Восточной Азии. В конце 2019 г. впервые приняли участие в крупнейшей строительной выставке на Ближнем Востоке. Традиционными регионами продаж для ПрофХолода остаются СНГ и Восточная Европа.

Есть ли какие-либо проблемы/трудности в работе с производителями и поставщиками листового проката с покрытиями для вашего производства? Как их решаете?

А. Соловьев: Периодически возникают проблемы с качеством покрытия (коррозия, отслоение цинка, механические повреждения поверхности), также бывают срывы сроков поставки. Для этого мы как сервисный металлцентр и существуем, чтобы с помощью





буферного склада удовлетворять всевозможные запросы клиентов и параллельно, не затрагивая интересов наших покупателей, вести претензионную работу с комбинатами.

В. Крысанов: На счет проблем вопрос риторический. Есть пожелания, суть которых можно свести в первую очередь к оценке производителями конечного рынка готовой профилированной продукции, точнее, к прямой зависимости спроса на готовый продукт и стоимости сырья. Как я уже говорил, за последние десять лет стоимость сырья выросла в несколько раз, и в итоге продукция из металла в отдельных сегментах с каждым годом становится все менее популярной, а использование товаров-субститутов, например, рулонной мягкой кровли и т.д., увеличивается. Комбинаты же при формировании цен ориентируются на свою конъюнктуру, не всегда оценивая долгосрочные перспективы в изменении спроса на конечный продукт, а именно это и нужно учитывать.

И. Свеженцев: Для нашего завода данный вопрос не является определяющим. Мы работаем с металлургическими комбинатами только в части закупа оцинкованного рулонного проката на производственные площадки как Самары, так и Челябинска. У нас собственные линии покрытий на всех производственных площадках, поэтому в части сроков поставок мы имеем возможность самостоятельно принимать решения. Можем только поблагодарить металлургические комбинаты за надежную и динамичную партнерскую работу в 2019 г., когда каждая из сторон исправно исполняла свои договорные обязательства.

А. Шухардин: От поставщиков листового проката ожидаем, во-первых, адекватной ценовой политики. При падающем спросе и мировом снижении цен на сырье и металлопродукцию попытку подъема внутренних цен трудно чем-либо обосновать. Во-вторых, задача развития нормативной базы и продвижения стального строительства как выгодной альтернативы традиционному требуют таких ресурсов (административных и финансовых), которыми располагают только металлурги, тем более что это главные бенефициары расширения спроса на стальную продукцию строительного назначения.

И. Лисев: Проблем с поставщиками нет. Трудности в процессе работы возникают, они решаются в рабочем порядке.

С. Токмаков: С российскими производителями проблем нет. Радует, что с каждым годом наши с ними позиции сближаются. Они из всех сил пытаются нас услышать. Пока это получается у них не очень хорошо, но подвижки в данной области очевидны, что нас радует. Значит, в конечном итоге все наладится.

С импортом ситуация сложнее. Мы остаемся для поставщиков непонятным континентом, этакой «Монголией». Попытки навязать нам «убойные» договоры, по условиям которых экспортеры не отвечают вообще ни за что, не способствуют развитию партнерских отношений.

Какие формы продвижения металлопродукции вы считаете эффективными в настоящее время? Каковы перспективы интернет-торговли металлопродукции?

М. Лопатин: Развитие собственной сбытовой сети, выход напрямую на покупателя — важная часть стратегии развития компании. Собственные производственные комплексы по всей стране, собственные склады, офисы продаж — все это позволяет нам быть ближе к конечному потребителю, учитывать его интересы и предпочтения. Один из рецептов работы в новых условиях — уход от ценовых войн, углубление в собственное развитие, предложение комплексных решений. Мы, как и многие серьезные поставщики, развиваем на своей базе так называемые бэк-офисы — штат конструкторов и инженеров, которые помогают сформировать индивидуальное предложение для каждого конкретного клиента, какой бы сложной задачей ни была.

Что касается интернет-торговли, то пока в нашем сегменте e-commerce служит в большей степени для предоставления информации клиенту, а не для оформления заказа. Большинство клиентов изучают продукт на сай-





те, а за покупкой все равно едут в офис. Но доверие к этому каналу продаж растет и пока все инвестиции в онлайн-сервис полностью окупаются. За прошедшие два года число интернет-заказов у нас выросло почти в 2 раза.

А. Соловьев: В настоящее время наиболее популярны продвижение в поисковых сетях, реклама в интернете и на тематических порталах. Уже сейчас металлургическими гигантами задан тренд на запуск продаж через интернет-магазины. Мы считаем, что это разгрузит менеджеров — у них появится время на обслуживание действующих и на поиск новых клиентов.

В. Крысанов: Онлайн-продвижение металлопродукции — это сложный и нетиповой процесс продвижения. Основные сложности — закрытость отрасли, отсутствие прозрачного обмена опытом и положительных кейсов. Сейчас мы учитываем тот факт, что есть разные поколения людей, поэтому применяем к ним различные подходы и формы продвижения.

Так, поколению X подходит стандартное SEO-продвижение и контекстная реклама. Это поколение хорошо воспринимает текстовую информацию, старается проверить достоверность и много внимания уделяет нюансам. Такие люди в целом не очень доверяют информации в интернете, поэтому обязательно совершают звонок для очной консультации и беседы с менеджером.

Для людей поколения Y необходимо добавлять визуальное сопровождение: изображения и видео, уделять много внимания контенту и подаче материала. Причем представители именно данного поколения наиболее активны и готовы покупать металлопродукцию.

Самое интересное — работа с поколением Z. Это молодежь, которая живет в своих гаджетах и воспринимает мир сквозь призму социальных сетей, цифрового общения и виртуальной реальности. Это самый сложный сегмент для продвижения металлоконструкций. Основные формы рекламы — видео, изображения, устойчивый доступ к информации через мобильные устройства. Чем меньше слов, тем лучше. Они не привыкли читать и воспринимать текст. Это необходимо учитывать.

И. Свещенцев: Потребитель уже достаточно грамотен и осведомлен о технологии производства, об основах сырьевой базы и о сроках поставки металлоизделий. Заказчики самостоятельно изучают ценообразование рынка и технический потенциал производителей, повышая уровень конкуренции между заводами-изготовителями. В таких условиях определяющим фактором становится грамотная маркетинговая стратегия предприятия. В 2019 г. наибольший уровень конверсии мы получили от входящего потока заявок через SEO-продвижение и контекстную рекламу. Главное для производителей на сегодняшнем рынке — узнать о потребности, далее уже встает вопрос компетенции коммерческой службы и ценообразования предприятия, что определенно можно отнести к индивидуальным характеристикам каждого завода-изготовителя.

А. Шухардин: Интернет на сегодняшний день — единственный канал продвижения, который мы используем. Его роль будет расти и дальше. Что касается прямых продаж непосредственно через интернет, то, на наш взгляд, этот инструмент хорошо работает в розничном сегменте, где, с одной стороны, вполне детерминированная товарная номенклатура, легко поддающаяся формализации, а с другой стороны, достаточно большое количество покупок при небольшом среднем чеке. Продажа зданий через интернет-магазин пока выглядит как задача даже не завтрашнего, а послезавтрашнего дня — во-первых, из-за сложности и многопараметричности этого «товара», во-вторых, что не менее важно, это проблематично с нормативно-правовой точки зрения.

И. Лисев: Самый эффективный способ продвижения продукции потребителю — из уст в уста, то есть прямые продажи. А на рынке



частника лучше всего работает сарафанное радио. Но будущее, естественно, за IT-протранством.

С. Токмаков: Мы работаем на B2B-рынке, в проектных продажах. Для любого проекта требуется качественный и быстрый сервис, логистика. Добиться успеха в данных сферах можно только путем цифровизации и диджитализации всей структуры производства и сервиса. Это у нас одна из самых больших статей затрат. Причем всегда кажется, что мы куда-то опаздываем, что все, что задумали, надо было сделать еще вчера.

Мы одними из первых предложили партнерам технологии BIM-проектирования для построения информационных моделей зданий и сооружений, в текущем году надеемся порадовать клиентов новыми цифровыми решениями.

Интернет-торговля — это всего лишь один из множества каналов продаж. Мы считаем, что необходимо присутствовать везде, а дальше рынок сам покажет, какие каналы станут наиболее привлекательны. Идеальных способов продвижения товара не существует. Если говорить об интернете, то в нем всегда будет не хватать теплоты и человеческого общения.

Как оцениваете перспективы 2020 г.? Что ваша компания планирует осуществить в

этом году с точки зрения расширения ассортимента производимой продукции и диверсификации бизнеса для укрепления позиций на рынке?

М. Лопатин: Кардинально новых, прорывных продуктов не будет, в целом заметных изменений не планируем. Сейчас много производств со стандартными, рабочими технологиями, и потребности в новых материалах у потребителя нет. Более того, спрос будет сокращаться, но посмотрим, насколько активно. Сейчас есть некоторая стабилизация, мы ее ощущаем.

В современном мире выигрывает тот, кто способен предложить уникальный сервис и умеет его монетизировать, именно поэтому мы развиваем действующее производство, постепенно увеличивая долю продукции премиум-сегмента, и сервисные услуги. Основная задача — создать систему бесшовной коммуникации с каждым покупателем. Развиваем омниканальность, сервисы электронных личных кабинетов для различных категорий клиентов, дизайн-конструкторы для подбора цвета и материала. Для дилеров и партнеров расширяем сервисные услуги — предлагаем программы обучения, информационную и техническую поддержку, помощь в расчетах. Для конечных потребителей развиваем интернет-магазин и дополнительные сервисы, такие как онлайн-калькуляторы продукции, сервис подбора рекомендованных нами монтажных бригад и т.д.

А. Соловьев: По нашим ожиданиям, рынок металлопотребления в 2020 г. покажет незначительный или даже нулевой рост. Мы продолжаем с позитивом смотреть в будущее и ставим перед собой цель увеличить переработку и продажи на 10—15%. С одной стороны, в текущем году наша компания будет по-прежнему работать над повышением эффективности внутриорганизационных процессов, в том числе производительности труда. С другой — за счет увеличения продаж решетчатых сварных и прессованных настилов, предлагаемого нами сервиса по другим видам выпускаемой продукции, подхода к делу в целом видим перспективы расширения нашей доли рынка.

В. Крысанов: Перспективы точно есть, другое дело, что в условиях стагнации рынка их приходится искать исключительно на стыке правильного определения слабых сторон конкурентов и собственных преимуществ. В основе нашей стратегии стабильность крупной компании, наличие стандартной продукции на складах с необходимым потребителю качеством, короткие сроки производства, максимальная комплектация. Диверсификация не является самоцелью.

И. ^Свеженцев: Для большинства производителей металлоизделий начало 2020 г. стало весьма неопределенным. Непонятная ситуация с эпидемией в КНР, ремонтные работы на отечественных металлургических комбинатах, авария на Магнитогорском металлургическом комбинате... Все это весомые аргументы, для создания на рынке ограждающих конструкций нестабильного положения.

Однако вне зависимости от ценообразования сырьевой базы у нашей компании обозначен четкий вектор развития и стратегия на 2020 г., которой мы намерены придерживаться на протяжении всего года. Естественно, будем своевременно реагировать на изменения рынка металлоизделий, а также имеем в наличии несколько запасных вариантов, но для нас принципиальных изменений на рынке не произошло. Что касается расширения номенклатурного ряда и диверсификации бизнеса, то все эти моменты, естественно, присутствуют в нашей стратегии развития на 2020 г. Мы стали главным сюрпризом рынка ограждающих конструкций в 2019 г., пусть 2020 г. не отличается в этом плане от предыдущего года. У нас есть много интересных и перспективных идей, которыми планируем удивить рынок ограждающих конструкций уже в ближайшее время.

А. Шухардин: За последние три года мы существенно диверсифицировали производственные мощности. Если до 2015 г. Андромета позиционировалась в основном как производитель зданий из ЛСТК, то сегодня наша основная продукция — это сварные конструкции, в том числе крупногабаритные. Наши

мощности позволяют выпускать конструкции весом одной отправочной марки до 20 т.

Наше кредо (максимальная заводская готовность конструкций) остается неизменным. Благодаря автоматизированным линиям сварки и обработки балки, которыми оснащено наше производство, мы выпускаем конструкции, максимально готовые к монтажу, минимизируем монтажную сварку и предлагаем потребителям эргономичные быстровозводимые здания независимо от того, какие технологии производства задействуем — роллформинг, сварку и проч. В конечном итоге потребителя интересует качество, скорость и эффективность, а эти критерии у нас в приоритете.

И. Лисев: Всегда с надеждой на будущий рост рынка. Планируем расширять как продуктовое направление, так и сервис.

С. Токмаков: Основные большие шаги мы уже сделали в 2019 г. От 2020 г. чуда не ждем. Рост планируем прежде всего за счет флагманских продуктов: производства панелей с PIR Premier и «ПИР Плиты®». Основные усилия направим на снижение себестоимости, повышение эффективности. У нас для этого есть все возможности.

Если говорить о прогнозах, то по итогам января—февраля складывается впечатление, что 2020 г. выдастся трудным. Большинству компаний предстоит прежде всего борьба за выживание. **MC**

ПОДГОТОВИЛА ТАТЬЯНА ИГНАТЕНКО

