

НОВЫЕ ВРЕМЕНА — НОВЫЕ РЕШЕНИЯ

Современные условия работы на рынке металлов требуют постоянного поиска новых идей, внедрения новых продуктов, создания новых предложений для клиентов и потребителей. О том, как это реализуется в рамках Компании Металл Профиль, рассказал коммерческий директор Максим Лопатин.

■ Максим Валерьевич, какие изменения рынка плоского проката с покрытиями в России можно отметить по итогам 2018 г.? Что, по вашим ощущениям, происходит на рынке переработки покрытых сталей и производства металлоконструкций, как меняется его структура — уходят ли компании с рынка, сокращают объемы производства, но держатся, укрупняются и др.?

Основным трендом 2018 г. можно назвать дисбаланс между динамикой изменения отпускных цен на сырье, которые озвучивают комбинаты — производители сырья, и возможно-



стью изменить стоимость готовой продукции переработчиками тонколистовой стали. Пятилетний цикл падения реальных доходов населения и сложные процессы в российской экономике уже не позволяют конечному потребителю увеличивать траты с той скоростью, с какой растут цены. Покупательская способность падает, это приводит к тому, что конкуренция ощущается четче и становится жестче.

Снижение рентабельности бизнеса по перекату тонколистовой стали вынудило многие компании пересмотреть инвестиционные планы, всерьез задуматься об изменении модели

бизнеса. Как следствие, рынок стал насыщаться предложениями о слиянии, продаже бизнеса. Порядка 30 подобных предложений на сегодняшний день поступило и нам. Как крупный игрок, мы понимаем всю сложность ситуации и, разумеется, не можем не отреагировать. У нас разработана глобальная программа по поддержке профессиональных участников рынка, которая позволяет получать гарантированную прибыль, лишь немного изменив модель бизнеса.

Каким стал прошедший год для Компании Металл Профиль? Удалось ли

достичь запланированных в начале года показателей? Какие тенденции заметны на рынке исходя из результатов работы компании: перераспределение спроса в разрезе регионов, в разрезе различных видов покрытий и т.п.? Какие изменения произошли у вас за год (запущены ли новые проекты, шло освоение производства новых продуктов и др.)?

Прошедший год стал для компании весьма непростым по целому ряду причин, ключевые из которых — это активная стадия реструктуризации, реинжиниринга бизнес-процессов.

Мы серьезно поменяли коммерческую службу, перестроили модель ведения бизнеса, запустили новые, нацеленные на удобство клиента услуги. Ключевые показатели с сервисной точки зрения — это сокращение и строгое соблюдение сроков выполнения заказа, повышение скорости обратной связи, удобства взаимодействия с компанией. Правильно выстроенные, они позволяют ей быть более гибкой и открытой, действительно клиентоориентированной.

Что касается перераспределения спроса, то углубляется пропасть между ростом спроса на премиум-



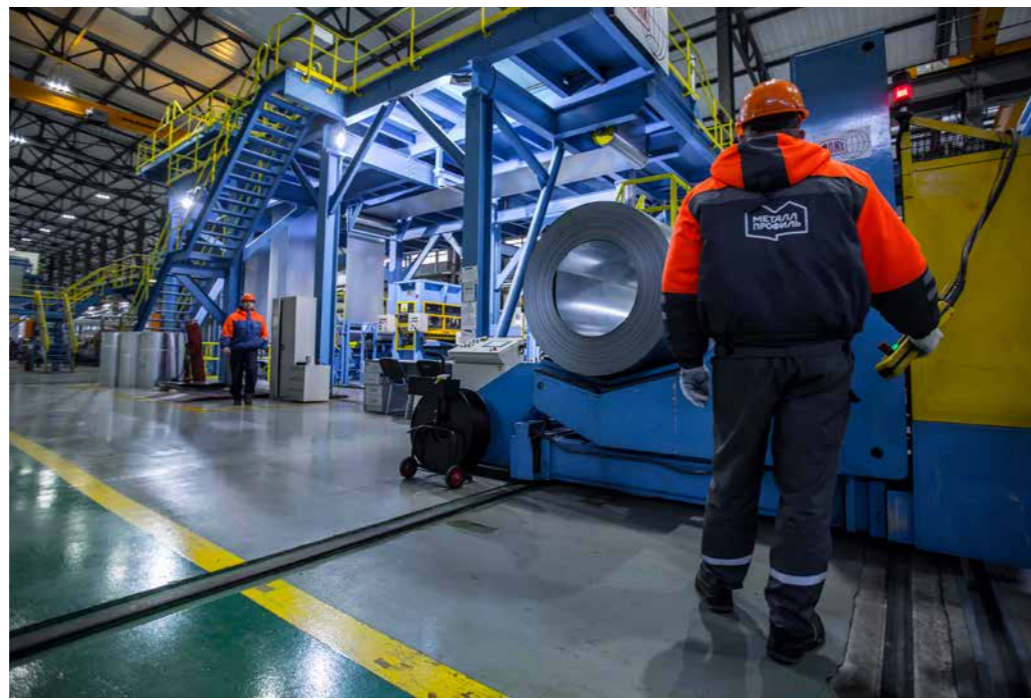
продукцию (верхнеуровневый ценовой диапазон) и ростом продаж самого экономичного сегмента. Происходит расслоение, растут два диаметрально противоположных сегмента. Это наглядная демонстрация расслоения общества. В краткосрочной перспективе на прибыльности компании это не сильно сказывается, выручка растет, объем переработки не падает, но в долгосрочной перспективе такое разделение не может радовать, так как снова говорит о падении потребительского спроса. Рентабельность в 2018 г., безусловно, снизилась. К сожалению, уходит середина, самый стабильный сегмент, тот базис, на котором в течение многих лет развивался бизнес (и не только строительный). Огромная часть рынка перешла на более дешевое сырье и материалы.

Регулярно Компания Металл Профиль представляет уникальные для рынка продукты. К примеру, в 2018 г. она выпустила металлочерепицу из алюминия и из стали с алюмоцинковым покрытием. Можно ли подробнее рассказать об этом проекте?

На протяжении 20 лет компания занималась исключительно сталью, в 2018 г. мы решили попробовать себя в переработке алюминия. Сейчас выпускаем на рынок сразу два новых продукта, которые произведены из алюминия, — это алюмочерепица и трехслойные сэндвич-панели с облицовкой из алюминия.

Это крайне увлекательный проект, который мы реализуем в партнерстве с ОК Русал. Почти год мы совместно прорабатывали массу вопросов, начиная с технических моментов — нужно было подобрать правильный сплав алюминия, чтобы материал по физико-механическим показателям соответствовал требованиям к кровельным и фасадным покрытиям. Получился очень интересный продукт, ломающий стереотипы. Более того, на наш взгляд, рынок ждет еще несколько предложений из алюминия, мы видим в этом определенные перспективы. Понятно, что это продукт не массового применения, но я уверен, что он обязательно найдет своего покупателя.

2018 г. можно даже назвать знаковым с точки зрения расширения ассортимента компании. Мы сделали большой шаг и выпустили на рынок сразу три новых профиля ме-



ПРОИЗВОДСТВО КОМПАНИИ МЕТАЛЛ ПРОФИЛЬ СТАБИЛЬНО БЛАГОДАря РАЗВЕТВЛЕННОЙ СЕТИ, ЭФФЕКТИВНОМУ ЦЕНОВОМУ ПРЕДЛОЖЕНИЮ.

таллочерепицы собственных брендов («Трамонтана», «Монтекресто» и «Монтерроса») в премиальных покрытиях и запустили линию производства металлического штакетника. Первые полгода продаж показали огромный интерес со стороны конечного потребителя именно к новой формации, к новой философии строительных материалов, которую мы транслируем в рынок.

Не секрет, что рынок проката в России весьма волатилен, и вслед за производителями цены на прокат приходится регулировать и поставщикам. Как выстраивает свою ценовую политику на таком колеблющемся рынке Компания Металл Профиль?

Мы пошли по пути эффективного предложения для потребителя. Компания взяла определенные риски колебаний цены на себя, что позволило

сохранить объемы продаж. Мы создали интересную математическую модель, которая легла в основу программы лояльности для наших покупателей. Она позволяет совместить возможность гарантированного заработка с эффективным предложением для конечного покупателя. Что касается прогноза, то нас ждет стандартное ступенчатое повышение цен. Ничего другого комбинаты предложить не смогут.

В прошлом году у отраслевой общественности прошла серьезная дискуссия относительно нового ГОСТ Р 58153-2018 «Листы металлические профилированные кровельные (металлочерепица). Общие технические условия». Что ваша компания предлагала внести в текст ГОСТа?

Компания Металл Профиль — последовательный сторонник контроля качества товаров на потребительском рынке, поэтому мы поддерживаем принятие ГОСТов на строительные материалы и готовы им следовать.

Со своей стороны мы предложили ввести сортность для металлочерепицы. Эта характеристика позволит исключить нарушение прав потребителей и нарушение антимонопольного законодательства. Отмечу, что принятый ГОСТ направлен на изъятие с потребительского рынка металлочерепицы толщиной менее 0,5 мм со слоем цинка менее 140 г/м², хотя такая металлочерепица широко применяется в индивидуальном жилищ-

ном строительстве, не подлежащем государственному регулированию.

Также в ходе обсуждения участниками рынка возможностей защиты от некачественной металлопродукции были высказаны идеи о введении обязательной сертификации производимых сэндвич-панелей на соответствие ГОСТ 32603-2012 «Панели металлические трехслойные с утеплителем из минеральной ваты. Технические условия». Поддерживает ли эту инициативу Компания Металл Профиль? Каким образом это можно реализовать?

Трехслойные сэндвич-панели в России производят на линиях самого разного технологического уровня — от полукустарных до высокотехнологичных. Стоимость оборудования может отличаться в 10–20 раз, и это напрямую отражается на качестве продукции. Опасность применения некачественной продукции в потере несущей способности из-за расслоения панелей (нарушение конструктивной целостности строения), отчего разрушаются ограждающие конструкции зданий, возникает угроза жизни и здоровью людей.

Даже большинство профессионалов-проектировщиков, строителей или инвесторов имеют слабое представление о различиях в уровне качества сэндвич-панелей, ведь внешне все одинаково: две облицовки и утеплитель между ними. Ориентируются при выборе материала в основном на предлагаемую поставщиком цену.

ГОСТ был разработан для формирования типовых требований к материалам и готовой продукции, а также частично к технологии производства. Выполнение производителями

сэндвич-панелей требований этого стандарта должно было позволить потребителям выбрать продукт с подтвержденными прочностными характеристиками и длительным сроком службы. Однако ввиду добровольности применения ГОСТа сложилась такая ситуация, что сертификат получали и компании, выпускающие по сути фальсификат.

В последние годы на строительном рынке ярко проявилась еще одна негативная тенденция — «оптимизация» стоимости сэндвич-панелей за счет использования дешевого сырья. Такие фальсификаты сложно выявить, у них нет идентификационных признаков, и их опасно применять, так как срок их службы совершенно непредсказуем.

Мы предложили внести изменения в ГОСТ 32603-2012, создав классификацию в зависимости от используемых технологий и применяемых материалов, а также ввести идентификацию классов в маркировке сэндвич-панелей. Кроме того, мы считаем, что сертификация должна стать обязательной.

Недавно в вашей компании была реализована серьезная инвестиционная программа по строительству производства плоского рулонного проката с покрытиями. Расскажите, пожалуйста, подробнее об этом проекте. Какие потребности компании они позволяют удовлетворить?

Строительство нового цеха — это очередная веха в нашем развитии. Мы предсказуемо движемся в сторону более глубокой переработки стали. Во-первых, для того, чтобы снизить зависимость от импортных поставок. С таким колебанием курса доллара

возить сырье из-за рубежа становится совершенно невыгодно. Во-вторых, полный цикл работ на собственных площадях дает нам возможность сократить сроки поставок минимум в 2 раза. Практически полный цикл производства на собственном заводе — это более осознанная работа с доходностью компании на каждом этапе переработки, что позволяет нам снизить зависимость от основных ценовых трендов на рынке.

На каких принципах выстраивается дилерская политика компании? Изменилось ли за последние годы количество дилеров? Насколько для вас важно работать с конечными потребителями продукции? Растет ли их доля в общем объеме продаж?

Количество дилеров и постоянных покупателей только растет. Мы постоянно разрабатываем и запускаем в работу огромное количество информационных и цифровых ресурсов. В принципе весь наш сервис выстраивается в первую очередь с оглядкой на дилерскую сеть. Как я уже упоминал, главная цель — повысить удобство, комфорт работы с нами. В ближайшее время предоставим партнерам целый пакет привилегий.

Мы всегда уделяли равное внимание всем каналам продаж. Мнение конечного потребителя является одним из ключевых, потому что это индикатор, который позволяет нам посмотреть на наши продукты, сервисы глазами человека, который их использует. Это важно и при разработке новых продуктов, и в оценке текущего качества. Конечный потребитель лишен коммерческого интереса в предоставлении этой оценки. Никто так искренне не высказывает-





ся, как человек, который приобрел, например, кровельную систему для дома, в котором живет.

В последнее время мы стали больше общаться с покупателями, монтажниками, анализируем причины отказа от покупки, работаем с претензиями. Провели много исходящих кампаний, попросили покупателей оценить уровень качества работы, сервиса, провели исследование лояльности (NPS). Активизировали каналы сбора обратной связи, в том числе

домашних рынках важнее. Нам есть куда расти.

На какой объем поставляемого проката и продукции из него и при каких условиях вы даете гарантию?

Объем никак не влияет на гарантию, которую мы предоставляем. Есть продукты, которые обеспечиваются минимально допустимой государством гарантией, есть те (и таких большая часть в нашем ассортименте), на которые мы даем расширенную гаран-

изводственно-сбытовой структурой мы должны превратиться в компанию коммерческую, ориентированную на клиента. Это предполагает изменение не только внутренних процессов, пакета сервисных услуг, качества сервиса и т.д., но и образа мышления самих сотрудников.

В России крупный бизнес по-разному понимает свою ответственность перед участниками рынка. Часто желание получить сиюсекундную прибыль превалирует над необходимостью выступать неким институциональным лидером и генерировать правила игры. А ведь именно такое участие позволило бы всем без исключения участникам рынка чувствовать себя свободно и конкурировать не за счет попыток влезть в карман друг друга, а за счет новых идей, новых продуктов, новых сервисов, подходов к продвижению. Крупный бизнес должен выступать драйвером роста, большие масштабы должны поддерживаться соответствующими целями.

Будет ли, по вашим прогнозам, в России такой же бурный рост рынка изделий из рулонных сталей с покрытиями, каким он был до 2014 г.? Когда можно ожидать такой динамики?

В ближайшие два года мы не видим никаких сигналов, которые бы позволили столь радужно оценивать перспективы рынка.

Каковы планы Компании Металл Профиль на 2019 г.?

Наши безусловные приоритеты на предстоящий сезон — это сервис и клиентоориентированность. Мы кардинально изменили нашу маркетинговую стратегию и переработали продуктовую политику, актуализировали позиционирование с учетом поведенческой модели покупателей. Инвестируем серьезные средства в исследования потребительского поведения и формирование уникального ценового предложения. Ведем непрерывную работу над повышением качества нашей продукции. Изучаем передовой опыт, ведем диалог с клиентами, внимательно относимся к замечаниям, что, как следствие, влияет и на инвестиционные планы в рамках расширения парка оборудования. **М**

ИНТЕРВЬЮ ПРОВЕЛА
ТАТЬЯНА ИГНАТЕНКО



в социальных сетях, при разработке новых продуктов внимательно отнеслись к тем требованиям, которые важны для клиента сегодня.

Ваша компания не только работает на российском рынке, но и выстраивает производство и сбыт на рынках стран ближнего зарубежья. Насколько активно там растет потребление вашей продукции? Есть ли планы выхода в дальнее зарубежье?

Безусловно, страны сотрудничества показали интересную динамику в прошедшем году. Рынки стран присутствия наших стратегических партнеров вне России оказались более чем стабильны, а в большинстве случаев даже показали динамичный рост. Это объяснимо — они не задеты экономическими и санкционными проблемами, поэтому и ценовая политика, уровень заработка, объемы переработки показали положительный результат. Рынки дальнего зарубежья мы мониторим постоянно, но на текущий момент полагаем, что концентрация усилий на наших

тиях — до 50 лет. Хочу отметить, что это обязательства, которые компания декларирует от своего имени. Наша репутация, уверенность в своей продукции позволяют нам озвучивать такие сроки.

В процессе развития Металл Профиль прошел путь от небольшого поставщика рулонного проката до ведущей компании — переработчика тонколистовых сталей с покрытиями. И на каждом этапе в построении адекватных структур бизнеса руководству предприятия приходилось решать определенные задачи. Какие задачи сегодня стоят перед менеджментом? В чем, на ваш взгляд, особенности управления «большим» бизнесом в России в настоящий момент?

Задачи не отличаются новизной. Как и в любом бизнесе, первая — обеспечение прибыли. Если же говорить глобально, то сейчас мы перестраиваем компанию, максимально адаптируя ее под интересы потребителей. Это сложный переходный момент. Из компании с про-