

ЭФФЕКТ ПРИСУТСТВИЯ

НЕСМОТЯ НА ТЯЖЕЛУЮ СИТУАЦИЮ НА РЫНКЕ МЕТАЛЛОТОРГОВЛИ, ТРЕЙДЕРЫ УХОДИТЬ С РЫНКА НЕ СОБИРАЮТСЯ

«ПЕРЕД КОМПАНИЯМИ УЖЕ СТОИТ ЗАДАЧА СПАСТИ НАКОПЛЕННУЮ ПРИБЫЛЬ»

ИГОРЬ ЧЕПЕНКО,
генеральный директор компании
«Брок-Инвест-Сервис»



BUSINESS GUIDE: Как кризис изменил рынок металлоторговли?

ИГОРЬ ЧЕПЕНКО: Мы наблюдаем обвал цен на фоне непредсказуемого спроса. К примеру, в июле 2008 года цена на стальной лист составляла 32,3 тыс. рублей за тонну, а к январю 2009 года она рухнула до 17,4 тыс. рублей. Этап падения цен сопровождается замиранием спроса: «Зачем покупать сегодня, ведь завтра будет дешевле?» Накопленные на складах запасы, стремительно дешевет, приносят прямой убыток. Перед компаниями уже стоит задача спасти накопленную прибыль, поддержать уровни продаж и движения денежных средств. В нашей компании, например, к концу 2008 года осталось не более 10% на-

копленной за первую половину года прибыли, а месячный объем продаж к зиме упал в 2,8 раза.

BG: Что вам пришлось перестроить в работе компании?

И. Ч.: Нам пришлось сократить свои инвестиционные проекты, в том числе те, разработка которых шла долгое время. Мы также отказались и от стратегии интенсивного развития. Частичная приостановка закупочной деятельности привела к оголению складов в феврале. Работая над затратами, мы закрыли несколько открытых в прошлом году филиалов. Если до кризиса плечо наших кредитных линий в банках доходило до 1,5 млрд рублей, то после оптимизации долговой нагрузки в соответствии с новыми задачами мы уменьшили кредитное плечо в три раза.

BG: Что позволяет вам минимизировать свои потери?

И. Ч.: Основой развития бизнеса сегодняшний день становятся сопутствующие услуги для клиентов трейдинга, обладающих

более высоким уровнем прибыльности, чем сам трейдинг. В первую очередь, это развитие направления обработки металла. Проект не нов сам по себе, но сейчас мы придаем ему дополнительный импульс. Отказавшись от дорогих перевалочных мини-складов в регионах, мы сконцентрировались на выстраивании самой сети продаж, сформированной по принципу «быть как можно ближе к клиенту».

BG: Насколько важна для трейдера собственная металлосервисная база?

И. Ч.: Если до кризиса наличие собственного металлосервиса позволяло оптимизировать складскую логистику с учетом особенностей компаний, то сегодня, наоборот, не позволяет большинству трейдеров в достаточной мере минимизировать издержки, безболезненно отказываясь от лишних площадей. У нашей компании есть собственная база с хорошей внутренней логистикой и набором металлообрабатывающего оборудования, что позволило еще до кри-

зиса от чистого металлотрейдинга перейти к оказанию широкого спектра услуг по металлообработке.

BG: Выгодно ли сейчас крупным меткомпаниям приобретать металлосервисы в собственности?

И. Ч.: Такая интеграция на российском рынке, как показывает практика, не увеличивает прибыльность компании. Скорее она интересна комбинатам, которые приобретают в результате слияния товаропроводящие сети. Но на поверку оказывается, что такие трейдинговые структуры становятся инертными, неповоротливыми, смещается карта их управленческих интересов, а высокая зависимость от головной компании связывает по рукам и ногам. На мой взгляд, сегодня нет разумных предпосылок для включения независимого металлоторговца в состав крупного метхолдинга.

BG: Кому в первую очередь сейчас нужна господдержка?

емым независимым металлотрейдером. Но есть и минусы. Например, возможность административного давления, которое может негативно сказаться на бизнесе.

BG: Какие меры господдержки могли бы поддержать всю отрасль металлоторговли, и вашу компанию в частности?

С. С.: Темпы роста бизнеса сейчас ограничены показателями финансовой устойчивости, на которые очень влияет долговая нагрузка. Поэтому снижение процентов по кредитам позволит увеличить темпы роста любого бизнеса. Это в силах сделать только государство, регулируя ставку рефинансирования. Еще государство могло бы помочь стимулированием потребления. На мой взгляд, в нашей стране огромный потенциал заложен в развитии малого и среднего бизнеса — основного клиента сервисно-сбытовых компаний металлопроката. Если сейчас дать возможность создать некие ус-

И. Ч.: Вся пирамида потребления держится на плечах человека-покупателя, и помогать надо только ему. Ведь неважно, что именно собирается он приобрести — квартиру, машину, одежду или дачу — он, по сути, запускает работу чуть ли не половины отраслей хозяйства нашей страны. Нам нужен покупатель с деньгами! И усилия государства должны быть направлены именно на это. Что касается нашей компании как металлоторговца, то необходим еще и адекватный уровень стоимости заемных средств. Сегодняшние ставки от 17% и выше для бизнеса едва ли приемлемы.

BG: Как скоро вы ожидаете восстановления цен на металлопродукцию?

И. Ч.: Думать, что цены скоро смогут восстановиться до уровней прошлого года, не стоит. Либо это будет следствием очередного серьезного макроэкономического стресса, который большинство компаний нашей отрасли просто не переживет.

Интервью взял ДМИТРИЙ СМЕРНОВ

«ТЕМПЫ РОСТА БИЗНЕСА СЕЙЧАС ОГРАНИЧЕНЫ ПОКАЗАТЕЛЯМИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ»

СЕРГЕЙ СОКОЛОВ,
генеральный директор
ТД «Северсталь-Инвест»



BUSINESS GUIDE: Кризис сильно спугнул планы развития вашей компании?

СЕРГЕЙ СОКОЛОВ: Кризис дал нам понять, что рост четко ограничен финансовыми возможностями. Изменился весь рынок, изменились взаимоотношения с клиентами. Ну и проблем кризис добавил: падение объемов потребления, неплатежи клиентов, трудность и дороговизна перекредитований в банках.

BG: Насколько комфортна сейчас ваша долговая нагрузка?

С. С.: Наши темпы развития до кризиса были не так высоки, чтобы привести к долговой нагрузке, которая критически сказалась бы

на нашем бизнесе. Именно поэтому мы сейчас имеем некие возможности относительно других наших конкурентов, у которых темпы роста превысили показатели финансовой устойчивости.

BG: А как обстоят дела с дебиторской задолженностью?

С. С.: Дебиторская задолженность существует, но мы ее контролируем. К сожалению, для этого нам приходится использовать процедуру принудительного взыскания долгов. Но делаем мы это избирательно. Постоянных партнеров мы готовы поддерживать с помощью предоставления товарного кредита.

BG: Насколько важно трейдеру иметь свою обрабатывающую базу?

С. С.: Просто бездумно заводить свою базу — смысла нет. Выбор решения о приобретении баз, их аренде или использовании только услуг хранения зависит от целей компа-

нии и ее намерений по долгосрочности работы. Если брать наш пример, то наши филиалы разбиты таким образом, что концентрируются вокруг пяти так называемых хабов. Каждый такой хаб формирует сборные вагоны, осуществляет дополнительную переработку. А вот те площадки, которые находятся вокруг хаба, вполне могут быть мобильными, и для них при необходимости базы можно брать в аренду. В нашем случае именно хаб является центром обслуживания.

BG: Нужна ли в структуре метхолдинга своя металлосервисная сеть?

С. С.: Я считаю, что это вовсе не обязательно. Хотя плюсом такой интеграции, крайне значимым сегодня, безусловно, является финансовая устойчивость. Мы, например, интегрированы в «Северсталь», соответственно, наши возможности при прочих равных условиях сейчас выше возможностей компаний, которые относятся к так называ-

емым независимым металлотрейдером. Но есть и минусы. Например, возможность административного давления, которое может негативно сказаться на бизнесе.

BG: Какие меры господдержки могли бы поддержать всю отрасль металлоторговли, и вашу компанию в частности?

С. С.: Темпы роста бизнеса сейчас ограничены показателями финансовой устойчивости, на которые очень влияет долговая нагрузка. Поэтому снижение процентов по кредитам позволит увеличить темпы роста любого бизнеса. Это в силах сделать только государство, регулируя ставку рефинансирования. Еще государство могло бы помочь стимулированием потребления. На мой взгляд, в нашей стране огромный потенциал заложен в развитии малого и среднего бизнеса — основного клиента сервисно-сбытовых компаний металлопроката. Если сейчас дать возможность создать некие ус-

ловия для реализации предпринимательского потенциала, это бы послужило огромным толчком для стимулирования нового потребления.

BG: Как скоро вы ожидаете восстановление рынка металлопродукции?

С. С.: У нас сейчас кризис перепроизводства, из-за чего пропал баланс между спросом и предложением. И этот баланс быстро восстановить невозможно. Происходит падение производства, но здесь вступает в действие закон, связанный со спекулятивной составляющей. На формирование цены влияют ожидания на рынке, которые могут играть как в плюс, так и в минус. Цены очень волатильны, и сложно давать прогнозы, когда это прекратится. Главное другое: раз мы это понимаем, то можем выработать адекватный стиль поведения в таком рынке с точки зрения обслуживания своих клиентов.

Интервью взял ДМИТРИЙ СМЕРНОВ

«ПОКУПАТЬ ПРОСТО ДИСТРИБУТОРСКУЮ КОМПАНИЮ СЕЙЧАС НЕ СТОЛЬ ИНТЕРЕСНО»

ИГОРЬ КОНОВАЛОВ,
председатель совета директоров
ОАО «Инпром»



BUSINESS GUIDE: Какие метаморфозы произошли с металлоторговлей с началом кризиса?

ИГОРЬ КОНОВАЛОВ: Если ранее доля закупок на первичном рынке занимала приблизительно 50%, то сейчас это только 35%. То есть первичный рынок уступил. Дело тут в том, что дефицит финансовых ресурсов, а также нестабильность производства привели к тому, что потребители металлопродукции снизили объемы размещения заказов на металлургических предприятиях и перешли на локальное снабжение.

BG: Кто от этого проиграл больше всего?

И. К.: Сами металлурги, разумеется. Если ранее весомый объем продаж производился ими напрямую, то на сегодняшний день основными товаропроводящими путями являются металлосервисные сети. Именно крупные сетевые металлосервисные компании стали генераторами реального

платежеспособного спроса. Поэтому в условиях вялого спроса на внешних рынках их ценность для производителей металлопродукции возросла. Кстати, обратите внимание, нет даже слухов о наличии дебиторской задолженности дистрибуторов. То есть металлоторговые компании на сегодня являются тем относительным островком стабильности для металлурга, позволяющим ему загрузить производство и получить кэш.

BG: То есть металлотрейдеры никому ничего не должны и являются желанными клиентами в банках?

И. К.: К сожалению, отношения с банками пока теплее не стали. Мы столкнулись с их упорным нежеланием пролонгировать кредитные линии. Они прямо говорят: «Рисковики закрыли лимиты на вашу отрасль. Мы видим риски и не хотим дальше работать».

BG: Как же тогда выживает ваша отрасль?

И. К.: С началом кризиса металлотрейдеры резко сократили складские запасы. В ряде случаев пришлось продать лишние складские помещения, участки земли и другие подобные ресурсы, которые в свое

время приобретались про запас под будущее развитие сети. Кстати, покупают охотно, особенно если имущество продается по цене в два-три раза дешевле, чем это было до кризиса.

BG: Какие перспективы у металлотрейдеров?

И. К.: Очевидно, что российский вторичный рынок металлов развивается по западной модели: существуют узкоспециализированные рыночные ниши, аутсорсинг, создаются технопарки по образу европейских металлосервисных центров, услугами которых в большей степени пользуются мелкие и средние предприятия. Почему, допустим, у ММК и НЛМК сильно просели объемы продаж? Потому что они зависят от «чужих» металлосервисных компаний и дистрибуторов, которые могут остановить закупки продукции в любой момент. Я бы на месте крупных метхолдингов позаботился сейчас о включении в свою структуру металлосервисной сети для стабилизации продаж.

BG: Почему именно металлосервисной?

И. К.: Покупать просто дистрибуторскую компанию сейчас не столь интересно. Нужно смотреть в будущее. В отличие от дист-

рибуторов, металлосервисные сети, оснащенные новейшим уникальным оборудованием, год от года будут наращивать продажи металлических полуфабрикатов, что интересно металлургам из-за высокой маржи такой продукции. Это весомое конкурентное преимущество для дальнейшего развития.

BG: Не опасаетесь ли увеличения конкуренции, если кризис вынудит трейдеров трансформироваться в металлосервисные сети?

И. К.: Нет, потому что это огромная капиталоемкая программа, которую в период кризиса просто нереально осуществить. Тем более что это программа с окупаемостью свыше десяти лет. Кто же сейчас решится покупать станки, какие-то фонды во имя наращивания объемов продаж в далекой перспективе? «Инпром» успел вскочить в последний вагон уходящего поезда. И тем не менее наши мощности загружены сейчас в лучшем случае на 20–25%.

BG: Значит, есть все же то, чему не может противостоять даже крупная металлосервисная сеть?

И. К.: Обвалу цен, разумеется. Если взять «Инпром», то в прошлом году за первые де-

вять месяцев у нас образовалась хорошая прибыль, которую практически съели убытки четвертого квартала, из-за этого по годовому балансу мы с трудом вышли в небольшой плюс. Не скрою, ситуация у нас сложная: порядка 90% активов заложено в обеспечение банковских кредитов, общий наш долг составляет порядка \$180 млн, краткосрочный долг с погашением до конца года составляет 60–65% от этой суммы.

BG: Что в таком случае вы намерены предпринять для выживания?

И. К.: Рефинансировать краткосрочную задолженность за счет оптимизации издержек. Мы вынуждены урезать персонал, из 2,5 тыс. сотрудников оставим чуть больше половины. Уже по итогам прошлого года на 20–25% снижены бонусы менеджмента, заморожены благотворительные и социальные программы в регионах. Кроме того, активно работаем с просроченной дебиторской задолженностью, которая с начала кризиса выросла в четыре раза. В ответ мы усилили юридическую службу, теперь у нас в судопроизводстве на сегодняшний день порядка 200 дел.

Интервью взял ДМИТРИЙ СМЕРНОВ