«Следующая пятилетка „Электрощита“ будет ориентирована на коммерческое развитие и укрепление рыночных позиций»

**В 2017 году ЗАО «ГК „Электрощит“-ТМ Самара» на фоне общей околонулевой динамики экономики на треть повысило обороты производства. Президент компании Эрик Бриссе рассказал, как предприятию удалось нарастить объемные и финансовые показатели и почему завод делает акцент на развитие экспорта, а также о перспективах российского рынка электрооборудования в свете общей стагнации экономики и новых санкций.**

**GUIDE:**За 2017 год российская экономика выросла всего на 1,5%. При этом «Электрощит» увеличил выручку на треть. Что позволило компании нарастить обороты?

**Эрик Бриссе:**Большая часть нашего оборота — работа с нефтегазовыми компаниями, для которых мы развиваем новые продукты и новые решения. Наша экспертиза, а также многочисленные преобразования в работе предприятия в последние годы позволяют нам побеждать в больших тендерах ключевых игроков рынка. Например, недавно мы выиграли тендер «Газпрома» на поставку стратегической подстанции в рамках проекта «Сила Сибири», это крайне важный для клиента объект. Буквально несколько лет назад «Электрощит» не смог бы выиграть такой тендер, так как реализация подобного проекта предполагает взаимодействие множества различных служб и компаний-партнеров, в том числе зарубежных.

Среди крупных успешных проектов хотел бы также отметить большие подстанции для «Роснефти». Компания открыла тендеры во второй половине 2016 года, соответственно, поставки были реализованы в 2017 году. Сейчас поступают запросы и от других компаний. Таким образом, рост экономики — может быть, и не столь значительный — привел к оживлению на рынке, а это более чем позитивно отразилось на числе наших заказов.

**G.:**Чистый убыток ЗАО «ГК „Электрощит“-ТМ Самара» в 2016 году составил 3 млрд руб. против 672 млн руб. в 2015-м выручка компании сократилась с 15,5 млрд руб. до 13,8 млрд руб. В марте пресс-служба «Электрощита» сообщала, что выручка компании в 2017 году увеличилась на 30%, рост валовой прибыли достиг 64%. Каковы абсолютные финансовые результаты компании? За счет каких процессов удалось улучшить результаты?

**Э. Б.:**Оборот компании «Электрощит Самара» в 2017 году составил 17,8 млрд руб. При этом было бы не совсем правильным ориентироваться лишь на цифры за 2015, 2016 или 2017 год — вне контекста тех масштабных преобразований, которые произошли в компании за последние пять лет. Как известно, в 2010–2013 годах Schneider Electric приобрела акции «Электрощита», и c того времени был проведен целый комплекс работ по оптимизации бизнес-процессов. Мы проанализировали все аспекты и выделили те, которые было необходимо кардинально изменить или просто улучшить, а также те, что в изменениях не нуждались.

В 2014–2016 годах нашим основным приоритетом была реализация намеченных преобразований, и в эту работу мы вложили большой объем ресурсов: временных, финансовых и т. д. Результатом этих инвестиций стал рост показателей компании по самым различным направлениям: по охране труда, системе заработной оплаты, социальной политике, бережливому производству, повышению эффективности. Мы сделали производство более безопасным, внедрили передовые технологические процессы и качественные методики. Не без гордости могу заявить, что сейчас некоторые показатели «Электрощита Самара» превышают средние по Schneider Electric.

Еще одно важное (и затратное) преобразование связано с переводом всех площадей, на которых осуществляется производство, в собственность компании. Когда Schneider Electric приобрела 100% акций, часть помещений завод брал в аренду. Сейчас же вся система интегрирована в Schneider. Все эти изменения — крупные инвестиции, и они не предполагали быстрого получения максимальной прибыли в первые годы. Целью было укрепить позиции предприятия на российском рынке.

Важно учитывать и общеэкономическую ситуацию в стране. В 2014 году российской экономике была нанесен серьезный удар в связи с тем, что рубль ослаб на 50%. Это повлияло на инвестиции на рынке, а наша продукция напрямую с ними связана: мы производим электротехническое оборудование под инвестпроекты компаний. Таким образом, мы также ощутили на себе негативные последствия кризиса. Санкции, повлиявшие на российскую экономику, ударили и по нам.

**G.:**С чем было связано снижение числа и объема государственных заказов, в которых участвовал «Электрощит» в 2016 году?

**Э. Б.:**В большей степени это произошло из-за снижения объема инвестиций на рынке, что отразилось на объеме заказов. Например, МОЭСК (Московская объединенная электросетевая компания) — заказчик, с которым у нас выстроены отличные бизнес-отношения, — существенно сократил инвестпрограммы. Вместе с тем, мы не отменяем наши совместные проекты — они просто отложены, и надеемся, в будущем мы к ним вернемся.

**G.:**Какие планы стоят перед «Электрощитом» по экспортным поставкам?

**Э. Б.:**Экспорт — одно из наших стратегически важных направлений на ближайшие три года. Безусловно, российский рынок остается для нас приоритетным. Однако для более интенсивного развития предприятия и для реализации наших амбиций в полном объеме нужна также экспансия на внешние рынки. Мы выделяем два основных направления экспорта. Первое — прямые продажи нашего оборудования за рубежом. Мы уже начали соответствующую работу: модернизируем оборудование, получаем международные сертификаты. Уже есть первые примеры успешного экспорта — мы поставляем оборудование на Кубу, в Бангладеш.

**G.:**Кто ваши партнеры в этих странах?

**Э. Б.:**В Бангладеш нашим партнером выступает «Рос­атом». Но также у нас есть заинтересованные заводы в Казахстане и в Кыргызстане. 60% электрооборудования Кыргызстана произведено на «Электрощите». Мы ведем переговоры о поставках оборудования в Центральную и Восточную Европу.

Второе направление экспорта — вхождение в сеть международных проектов, которые реализуются в России. В этом году мы подписали контракт с компанией Maire Tecnimont, известным итальянским генподрядчиком, по поставкам в Россию в рамках проекта «Сила Сибири». Тендер был выигран благодаря новым компетенциям «Электрощита», которые мы развивали на протяжении последних пяти лет. Над проектом работали команды из России, Schneider Electric Франция и Schneider Electric Италия. В итоге «Электрощит» победил других международных игроков, в том числе китайских и итальянских производителей.

Кроме того, у нас есть потенциальные проекты в Средней Азии, в Африке, мы также участвуем в металлургическом проекте в Мавритании.

**G.:**Есть ли у вас понимание, когда предприятие выйдет в зону рентабельности?

**Э. Б.:**Получить быстрый дебет, конечно, важная задача, но в краткосрочной перспективе перед нами стоят другие приоритеты. Сейчас нам важно укрепить позиции на рынке, наладить бизнес-процессы, дополнить цепь продаж и портфолио «Электрощита» за рубежом. Однако каждую неделю мы обсуждаем наши финансовые показатели со штаб-квартирой, сравниваем, совпадают ли текущие планы с общей стратегией развития. И здесь пока у нас нет вопросов. В том числе и поэтому было решено продлить на пять лет мои полномочия в «Электрощите».

**G.:**Когда были продлены ваши полномочия?

**Э. Б.:**Совет директоров ЗАО «ГК „Электрощит“-ТМ Самара» принял решение в конце марта. Цикл полномочий составляет пять лет. Одна «пятилетка» пройдена, теперь начинается следующая — она будет ориентирована на активное коммерческое развитие и укрепление рыночных позиций компании.

**G.:**То есть цикл модернизации производства завершен в большей части? Что еще планируется сделать с точки зрения модернизации?

**Э. Б.:**Я бы сказал, что модернизация завершена на 85–90%. Нам есть еще над чем работать. Например, у нас огромные территории, и расположение площадей нас не полностью устраивает. Мы можем объединить часть продукции в одном цехе, освобождая при этом некоторые участки. Также мы планируем улучшить работу покрасочной линии. Конечно, такие преобразования — не капитальные изменения, а оптимизация процессов. Но подобные задачи также очень важны, в том числе и для того чтобы локализовать новые продукты. Мы уже локализовали большую часть продуктов Schneider Electric, открыли цех, выпускающий современные выключатели, развиваем производство высоковольтного оборудования. Чтобы продолжить процесс локализации, необходимо освобождать площадки, обеспечивать безопасность и чистоту производства.

**G.:**Какой сегодня уровень локализации комплектующих «Электрощита»? Как планируется увеличение доли локализации?

**Э. Б.:**Мы подсчитали, что максимально возможный уровень локализации — 86%. Еще 14% у нас пока нет возможности изготавливать в России, например из-за невозможности приобрести некоторые микрочипы. Возникают трудности и со специализированным оборудованием. Например, пока в России не производится продукция, которая требует не воздушной, а газовой изоляции.

Чтобы эффективнее управлять запасами и людскими ресурсами, часть комплектующих мы покупаем на заводах Schneider Electric за рубежом. Однако в целом мы стремимся к максимальной локализации. Эти же тенденции находят отражение во взаимодействии с госкомпаниями, которые требуют высоких уровней локализации. Надо сказать, что данные процессы помогают нам успешнее следовать своей миссии: максимально эффективно и быстро электрифицировать объекты заказчиков, предоставляя им качественные услуги по оптимальной цене. Поэтому мы, безусловно, стремимся повышать уровень локализации.

**G.:**Какие процессы планируете налаживать на предприятии в ближайшие пять лет?

**Э. Б.:**Как я уже отмечал, мы будем работать на развитие и укреплять позиции «Электрощита» на рынке. Я уверен, что никогда нельзя удовлетворяться текущим положением: нужно быть более амбициозными, более проактивными, бороться за заказчиков. Второй вектор нашего развития — это выпуск новых продуктов. Часть изделий, которые раньше производил «Электрощит», уже устарели, и мы изъяли их из своей продуктовой линейки. Рынок двигается очень быстро, необходимо соответствовать его требованиям. Кроме того, нам нужно обновлять портфолио. И третий ключевой вектор работы — развитие экспорта. Наша задача — добиться того, чтобы «Электрощит» стал сильным игроком на международном рынке.

**G.:**Вы сказали, что планируете увеличивать присутствие на российском рынке. Сейчас «Электрощит» занимает 30% рынка. Какую долю вы планируете занять?

**Э. Б.:**По некоторым продуктам мы занимаем до 44% рынка. По таким позициям наша задача — еще более упрочить свое положение, улучшить работу с заказчиками, сделать взаимодействие более комфортным для всех. По другим же видам продукции (например, по киосковым подстанциям) мы занимаем меньше 30%, и здесь мы планируем наращивать нашу долю. Так, наши конструкторы создали новые виды киосков — более компактные, современные и конкурентоспособные. За счет этого мы планируем получить еще 5–10% рынка.

**G.:**В 2017 году завод на 35% снизил складские запасы. Каким образом удалось это сделать, и как вы выстраиваете дальнейшую работу в этом направлении?

**Э. Б.:**Это стало возможным благодаря тому, что мы внедрили процесс планирования производства. При правильном планировании запасы всегда уменьшаются. Мы полностью избавились от неликвидов, не востребованных на рынке комплектаций и т. д., при этом новая система планирования позволит избежать накопления таких «грузов» в будущем. Также она поможет распределить заказы у наших поставщиков по времени и объемам, будет отслеживать нарушение сроков. Выбор поставщиков и аудит партнеров — не менее важная часть работы по оптимизации складских запасов. Мы стремимся выстроить долгосрочные доверительные отношения со всеми контрагентами, благодаря чему заказываем комплектующие именно тогда, когда они нам требуются. Таким образом, они не занимают места на складе, а кроме того, наш подход позволяет не тратить свободные деньги и не платить лишние проценты. Поэтому оптимизацию запасов мы считаем одним из ключевых процессов, помогающих нам наращивать обороты.

**G.:**Какова судьба трансформаторного завода, который планировал строить «Электрощит»? Проект по-прежнему заморожен?

**Э. Б.:**Проект изначально был отложен в связи с общей негативной конъюнктурой рынка. Многие инвестпроекты крупных компаний были тогда заморожены — потребности потенциальных клиентов и игроков рынка полностью покрывались заводом «Русский трансформатор». Сейчас мы наблюдаем оживление рынка и увеличение спроса на наши изделия. В связи с этим вопрос о новом производстве снова становится актуальным, и мы рассматриваем возможность возобновления проекта. В качестве площадки для него мы видим зоны опережающего развития, например, особую экономическую зону «Тольятти» или технополис «Гагарин-центр». В целом на данный момент это потенциальные проекты, которые пока рано обсуждать, но мы их рассматриваем.

**G.:**Каковы ваши прогнозы рынка электросетевого оборудования?

**Э. Б.:**На мой взгляд, в ближайшие два-три года рынок будет укрепляться, хотя и медленнее, чем хотелось бы. Тем не менее в текущем году мы планируем достичь двукратного роста выручки. Однако ожидать какого-либо скачкообразного роста рынка, на мой взгляд, не стоит.

**G.:**С чем это связано?

**Э. Б.:**Мое личное мнение складывается исходя из общения со специалистами по инвестициям наших заказчиков. Многие крупные проекты, за которыми мы следим совместно с нашими клиентами, к сожалению, еще некоторое время будут заморожены. Так или иначе, чего точно не стоит делать, так это сидеть сложа руки в ожидании чуда. Нам нужно самим его добиваться: за счет поиска новых клиентов, выхода на зарубежные рынки. Это позволит доказать, что в России, в Самаре, есть такая компания и такие специалисты, которые могут работать на международном уровне.

Источник: <https://www.kommersant.ru/doc/3636850>