МАГНИТКА БЕРЕТ РЕВАНШ НА РЫНКЕ РОССИИ

На вопрос, откуда у воспитанников Магнитки, выросших на правилах плановой экономики, появилась коммерческая хватка, директор по сбыту комбината Александр Александрович УШАКОВ ответил так:

— Что касается меня, то первый такой опыт я приобрел в ЛПЦ-7, где работал инженером-калибровщиком. Уже тогда наш цех, специализировавшийся на выпуске профилей, работал по законам рыночной экономики. Гнутый профиль был не очень востребован. Приходилось искать заказчика. Многое дали десять лет работы в отделе экспорта управления внешних связей. Должен сказать, в сбыте случайные люди не задерживаются. Наша работа — это прежде всего ежедневное общение с коллегами из родственных предприятий, с конкурентами, покупателями.

— Александр Александрович, комбинат постоянно увеличивает объемы поставок. Как вашему управлению удается справляться с ними?

— Действительно, в 1999 году объемы наших поставок возросли на 1 млн тонн металлопроката. Планируем их дальнейший рост. Общий объем отгрузок составит 8,5 млн тонн. Сделаны серьезные шаги в сторону увеличения поставок на внутренний рынок. В Россию мы продадим примерно 3,5 млн тонн продукции. А вот объем экспорта сохранится на прошлогоднем уровне — порядка 5 млн.

— Возможно, стоит представить динамику российских поставок, поскольку нельзя говорить о нынешнем годе в отрыве от прошлогодних итогов?

— В прошлом году мы увеличили поставки на внутренний рынок со 150 тысяч тонн в январе до 280 — в декабре. Понятно, что именно он для нас сегодня является приоритетным. Располагает к этому и географическое положение ММК: находимся в центре Урала, а наш регион сегодня — это 50 процентов металлопотребления России. Для того, чтобы создать условия массированного увеличения поставок на российский рынок (а это, я вас уверяю, не просто даже в условиях оживления российского рынка), мы практически со всеми крупными потребителями металлопродукции разработали индивидуальные программы: с трубниками, автомобилистами, машиностроителями. В нынешнем году планируем увеличить поставки нашим основным покупателям. И результат налицо: если в январе прошлого года мы поставляли трубникам 13 тысяч тонн продукции, то уже в декабре — 45 тысяч тонн. Автомобилисты в январе получили от ММК в общей сложности 11,3 тысячи тонн металлопроката, в декабре — 41 тысячу. Таким образом, за год поставки на автозаводы увеличились в четыре раза. В перечень отраслей, которые мы сегодня отслеживаем, входят производство товаров народного потребления, строительство, «оборонка». В апреле планируем отправить на российский рынок 300-320 тысяч тонн металлопродукции. Несоизмеримые с прошлогодними цифры.

— Сказалось ли на объемах поставок 15-процентное увеличение МПС тарифов на перевозки, о котором мы узнали в конце прошлого года?

— Конечно, сказалось: первый месяц 2000 года был для нас особенно сложным. Положение усугубилось еще и тем, что в первые десять дней года не работали российские банки. А по окончании рождественских каникул, в довершении ко всему, мы узнали о введении новых правил по вексельному обращению. Это не могло не сказаться на платежеспособности российского рынка. В результате, январский «плюс» на внутреннем рынке отстал от наших прогнозов. Учитывая ситуацию на российском рынке, мы были вынуждены резко переориентировать объемы на внешний рынок: вместо запланированных 420 тысяч на экспорт было отправлено 485 тысяч тонн. Добавлю, за годы нашей работы на внешнем рынке минувший январь стал рекордным по объемам отгрузок. За февраль-март спрос внутри страны восстановился. Уже в апреле планируем поставить нашим потребителям 300-320 тысяч тонн продукции.

Активные покупатели — машиностроители: Уралмаш, УралАЗ. Каждый из них потребляет нашей продукции на сумму до 25 млн рублей. Поступили реальные заказы от железнодорожников. Активно сотрудничаем с трубниками, особенно с земляками-уральцами. Например, в конце прошлого года создали совместное предприятие на базе электросварочного производства Северского трубного, которое уже сегодня производит 15 тысяч тонн труб в месяц. А в перспективе, возможно, к лету, доведем объем производства труб в этой совместной структуре до 40 тысяч тонн. Нашу продукцию покупают челябинские трубопрокатчики, в нынешнем году увеличившие объемы заказов в три раза. Прежде они покупали у нас ежемесячно лишь 3-4 тысячи тонн металла. В стадии проработки — создание подобной совместной структуры с Первоуральским новотрубным заводом.

— Что вы можете сказать о взаимодействии с посредническими структурами? Когда мы окончательно откажемся от их услуг?

— Обсуждая этот вопрос, давайте вначале вспомним 99-й год. Его основной итог заключается в том, что мы научились продавать металл за деньги, контролировать рынок. Конечно, это лишь начало пути, но и достижений со счетов не сбросить: если в начале года за металл, проданный на внутреннем рынке, мы имели чуть больше 100 млн рублей, то в декабре эта цифра составила уже почти 2 млрд. Таким образом, объем денежных ресурсов с внутреннего рынка всего за год значительно увеличился. А главное — он стал соизмерим с объемом ресурсов, который мы получаем с внешнего рынка. Постепенно увеличивая объем продаж за денежные ресурсы, мы получили серьезный рычаг влияния на ценовой механизм и в течение года увеличили цену практически в два раза.

— Это не отпугнуло потребителя?

— Нет. С устранением посредников конечный потребитель только выиграл. Ведь то промежуточное звено, которое находилось между нами и покупателем, зарабатывало на нас и нашем покупателе. Проделана огромная работа по исключению посреднических схем. И она не закончена. В этой цепочке сегодня остался максимум один посредник, который в большей степени выполняет роль финансового буфера.

— Существует ли в сбыте сезонность?

— Конечно, существует. В зимние месяцы мы ощущаем реальное снижение спроса на сортовой прокат, оцинкованную сталь, потому что кончается строительный сезон. В январе были вынуждены снизить объемы производства белой жести: серьезно упал спрос на рынке. А вот сейчас, с приходом весны, интерес к этой продукции возрастает и даже начинает носить ажиотажный характер.

— Еще несколько месяцев назад в офисах вашего управления толпились очереди «ходоков» за металлом. Нынче нет уже того многолюдья. Не означает ли это, что в регионах наконец заработали собственные структуры, реализующие продукцию комбината?

— В первую очередь, это результат того, что основную часть посетителей стали принимать в выставочном зале, где можно увидеть продукцию комбината и его дочерних предприятий, встретиться с начальниками отделов. Колоссальное число предприятий покупает лишь по одному-два вагона металла. Можно представить, что сейчас было бы, не измени мы систему работы с потребителями. Это одно. И второе. Мы действительно активно создаем собственные региональные сети по реализации металлопроката мелким покупателям. При этом мы сможем еще и получить дополнительную прибыль. Это позволит улучшить систему планирования, выделить приоритеты в исполнении заказов. А в центральном офисе можно заключать контракты преимущественно с крупными потребителями.

И к слову о солидных заказчиках: планируем торговать с ними по договорным ценам, учитывая объемы заказа, ликвидность металла, перспективы стратегического партнерства...

— Как развиваются отношения комбината с заводами-смежниками? Понятно, что такая кооперация положительно сказывается на увеличении спектра выпускаемой продукции.

— Разумеется. Приведу несколько примеров. Уже почти полгода мы поставляем заготовку на Белорецкий меткомбинат, оплачиваем услуги за ее переработку в катанку — там, нужно сказать, катанка более качественная — и получаем к реализации готовый продукт. На такой же давальческой основе работаем с местным учреждением а/я 48: из нашего холоднокатаного металла там производится продукция широкого потребления. Так что уже третий месяц мы торгуем еще и лопатами, бочками. Подобную схему сотрудничества обсуждаем с калибровочным заводом: мы даем горчекатаный рулон, они производят ленту, которую хотели бы приобрести многие. С помощью калибровщиков мы могли бы размещать по заказам дополнительно к производимой в ЛПЦ-8 продукции до 10 тысяч тонн ленты. Оговорюсь: если сумеем договориться с МКЗ. Сейчас многие заводы обсуждают с нами подобные варианты сотрудничества.

— Каков прогноз маркетинга для внутреннего рынка?

— В этом году у нас уже ожидается серьезное улучшение конъюнктуры. Но реальное увеличение спроса на металл в России произойдет, по нашим оценкам, не раньше чем через 9-10 лет. Предпосылки легко просматриваются: если в начале 90-х мы производили 12 млн тонн готового проката (700 тысяч шли на экспорт, а остальное продавалось в России), то сегодняшние объемы с прежними уже несопоставимы.

По все прогнозам, резко возрастет спрос на горячеоцинкованный автомобильный лист. Соответственно, есть смысл строить агрегат в расчете на перспективную потребность в этом материале наших автомобилестроителей. Для этого многое еще предстоит сделать: освоить IF-сталь — именно из нее производится горячеоцинкованный автомобильный лист. Это очень серьезная технология, в России сегодня ею владеет лишь Новолипецкий комбинат. Пока такой металл остается практически невостребованным. Российские производители автомобилей пока пессимистично относятся к использованию в кузовах машин горчеоцинкованного проката. Но мировой опыт подсказывает: в автомобилестроении на 90 процентов используется именно горчеоцинкованный прокат. И значит, лет через 5-7 и наши автозаводы подтянутся к этому уровню, появятся новые совместные предприятия, занимающиеся выпуском машин по западному образцу. Вот тогда на российском рынке подскочит спрос именно на эту продукцию.

— Получается, управление сбыта является еще и заказчиком стратегических объектов технического перевооружения ОАО «ММК»?

— Сегодня именно мы — прежде, чем принимается решение о внесении в бизнес-план нового строительства — оцениваем конъюнктуру рынка, оцениваем, сможем ли продавать в больших объемах новую продукцию. Как раз сейчас решается вопрос, строить ли в первую очередь травильное отделение в ЛПЦ-11 для стана «2000» холодной прокатки, или отдать предпочтение агрегату горячего оцинкования. И опять же мировой опыт подсказывает: сначала надо строить то, что сразу даст реальную отдачу, реальные живые деньги, максимальную добавленную стоимость. Потому и склоняемся к мысли, что более приоритетным является все-таки агрегат горячего оцинкования. Тем более у нас уже сегодня есть реальная возможность только в России продавать до двухсот тысяч тонн такого металла, 250 тысяч пойдут на экспорт. Отсюда вывод: нужно строить агрегат с объемом 450-500 тысяч. Буквально на днях обсуждали параметры агрегата горячего оцинкования, ввод в строй которого возможен уже в следующем году. Прежде, чем они будут положены в основу технического заказа, эти параметры проходят анализ с точки зрения востребованности конечного продукта.

Так что же сегодня для нашего предприятия сбыт? Это не только окно во внешний мир, не только подразделение, приносящее предприятию доходы, это еще и штаб стратегического развития, «дипкорпус» комбината. Не случайно в самом начале нашего разговора речь зашла о специфике работы сбытовика. С одной стороны, она предполагает коммуникабельность, умение «просекать» ситуацию на рынках, с другой — умелое лавирование в политической, международной конъюнктуре, способность четко ориентироваться в вопросах экономики. А все это уже трудно втиснуть в рамки просто торговли. Нужно еще и умение строить партнерские отношения с конкурентами, обращая их в пользу для родного предприятия.

Если раньше наши сбытовики не знали ни в лицо, ни по фамилиям коллег, работающих на родственных заводах, то теперь положение изменилось: они общаются в еженедельном режиме, во время встреч сверяют свои действия на рынке. На прошлой неделе, например, магнитогорцы встречались с представителями «Северстали».

«Совет экспортеров», созданный восемь лет назад по инициативе предприятий бывшего СНГ и по сей день координирующий деятельность российских металлопроизводителей на внешнем рынке, в прошлом году обрел аналог в сугубо российском варианте. Поставщикам металла крайне важно разделить рынки, поддержать общий уровень цен. Это сближает заводы-производители черного металла и в то же время позволяет металлургическим гигантам двигаться независимо, но в ногу. В такой связке рождаются близкие по духу технические решения, формируется сбытовая политика. Партнеры понимают стремление друг друга укрепиться на российском рынке, но при этом не возникает ни противостояния, ни тем более антагонизма. А, в конечном счете, в выигрыше оказываются прежде всего потребители, переработчики металла, с которыми металлурги ведут конструктивный диалог и вместе решают все проблемы.

Т. ТРУШНИКОВА.