

металлургия

Бренды в тренде

— статус —

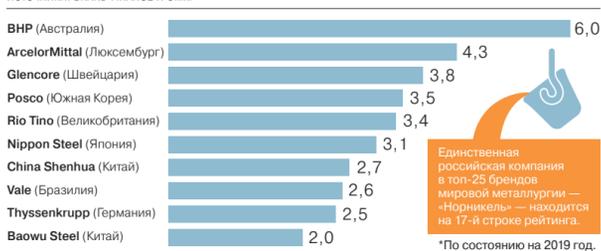
C13 Во-первых, объединение под одним брендом, во-вторых, приоритет корпоративного бренда над продуктовым. Такое решение приняли металлургические компании около десяти лет назад. Сейчас мы видим, что металлургические компании начинают развивать и брендинг продуктов, так же, как это делают компании В2С-сектора. Успешен в этом отношении, например, опыт «Северстали»: марки «стальной бархат», «стальной шелк». А на новейших высокотехнологичных производствах группы ЧТПЗ стоимостью более \$2 млрд впервые в стране был сформирован и применен новый подход к организации, оформлению и брендингу производственного пространства.

ММК больше ориентирован на внутренний рынок, реализуя здесь 90% продукции, не так активен в продвижении премиальных брендов, как конкуренты.

В качестве других успешных примеров аналитик ГК «Финам» Алексей Калачев упоминает специализированные виды стали, которые производят для автомобильной промышленности «Северсталь». Это высокопрочная износостойкая сталь SEVERHARD, предназначенная для изготовления оборудования, деталей и узлов, работающих в условиях повышенного износа. А также высокопрочная и облегченная сталь SeveWeld, применяемая в транспортном машиностроении. В этом же направлении работает НЛМК, производя на своем бельгийском заводе премиум-линейку модифицированной износостойкой легированной листовой стали марки QUARD.

Алексей Калачев выделяет опыт «Русала»: используя актуальную экологичную повестку, алюминиевый гигант продвигает линейку своей основной продукции под брендом ALLOW. Энергетические ресурсы «Русала» представлены в основном гидрогенерацией, поэтому продукция компании под брендом ALLOW продвигается как изделия с гарантированным низким углеродным следом. «На европейском рынке строительных изделий и компо-

САМЫЕ ДОРОГИЕ БРЕНДЫ В МИРОВОЙ МЕТАЛЛУРГИИ (\$ МЛРД)*
ИСТОЧНИКИ: BRAND FINANCE И OMK.



ментов это позволяет получить преимущество перед китайскими производителями, получающими электроэнергию в значительной части от сжигания угля. При этом проблема вредных выбросов самих сибирских заводов «Русала» как бы остается за скобками», — отмечает господин Калачев.

Классический подход

Создание крепкого узнаваемого бренда — дело непростое. Например, в группе ЧТПЗ в 2011 году начался выпуск брендированных труб большого диаметра. Технология нанесения цветной полосы аналогична той, что применяется при нанесении наружного антикоррозионного покрытия: в экструдере расплавляется полиэтилен и наносится тонким слоем в виде пленки на поверхность готового покрытия. Используются три цвета: желтый, оранжевый и синий.

По словам и. о. директора по маркетингу и коммуникациям группы ЧТПЗ Анастасии Денисовой, это решение не только повысило узнаваемость труб компании как на внутреннем, так и на зарубежном рынках, но и упростило идентификацию характеристик продукции, так как расцветка полос зависит от рабочего давления нефте- или газопровода, для строительства которого поставляется труба. Объем инвестиций в один этот проект составил 2,5 млрд руб.

Какими бы ни были инвестиции в бренд, они окупаются с лихвой. Например, «Северсталь» бренд помогает быстрее закрывать вакансии и привлекать профессионалов более высокого уровня, повышает вовлеченность персонала, которая за по-

следние пять лет, по словам представителя компании, выросла на 32%.

Руководитель группы Deloitte Digital Максим Шапировский замечает, что бренд может быть корпоративным, продуктовым или личностным и каждый из этих видов подвержен форс-мажорам. Например, компания легко потеряет личностный бренд при уходе сотрудника, вокруг которого он строился.

Подход к брендингу у металлургов классический: сначала необходимо определить свое уникальное преимущество, выделить его в коммуникациях, найти свою нишу, нацелить эту коммуникацию на ключевые аудитории. «Северсталь» говорит об инновациях, стратегии трансформации бизнеса, ЧТПЗ — о гуманистической философии белой металлургии, ЗТЗ пошел по пути металлургии 2.0.

Впрочем, даже сильный бренд не спасет от катаклизмов мирового масштаба, полагает старший вице-президент Райффайзенбанка Ирина Ализаровская: «В условиях такого кризиса, как сейчас, бренды металлургов, на мой взгляд, не играют большой роли, так как происходит существенное падение спроса на сталь в целом из-за локдаунов и карантинных мер. В странах ЕС, например, остановлены предприятия, которые потребляют сталь, заморозены стройки». Эксперт отмечает, что рынки на этом фоне может наводнить сталь из Китая, где существенно просело потребление, а производственные темпы.

То есть бренд хоть и является ценностью, но не вечной — он требует постоянной поддержки.
Дмитрий Смирнов

Инстинкт выживания

— мнение —

Кризис, вызванный пандемией COVID-19, выявил низкую эффективность сложившихся в мировой металлургии систем операционного управления и контроля. Каким станет металлургический рынок после окончания этого кризиса, как пережить глобальную рецессию? От правильного ответа на эти вопросы зависит выживание металлургических компаний, будущее многих тысяч рабочих мест в мировой металлургии, считает СЕРГЕЙ БЕЛЬСКИЙ, основатель и партнер компании Metal Supply Experts GmbH.



на всех этапах производственных и логистических цепочек.

Я бы выделил четыре основных тренда. Во-первых, наблюдается рост национального протекционизма и конкуренции в условиях, когда обнажились огромные различия в эффективности управления и мобилизационных возможностях разных стран и систем. Некоторым странам покажется, что союзы, содружества и прочие объединения оказались слабы, нефтяники и не способны обеспечить коллективную защиту своим членам.

Во-вторых, идет жесточайшее сокращение спроса. Наблюдается необходимость сокращения рисков и себестоимости, вызванных растянутыми производственными и логистическими цепочками, и одновременно растет стремление получить альтернативных поставщиков сырья и рынков сбыта.

В-третьих, увеличивается зависимость промышленности от финансовых институтов и государственной поддержки в условиях кризиса, ужесточается борьба за доступ к институциональному, инвестиционному и государственному финансированию.

В-четвертых, ускоряется «метаболизм» бизнеса, в том числе благодаря вынужденному внедрению цифровых систем удаленного управления и контроля в условиях пандемии. Она показала, как важно снизить зависимость процессов от рабочей силы за счет автоматизации и устранения лишних операционных звеньев.

В этой ситуации каждая металлургическая компания будет вынужде-

на искать свой индивидуальный баланс сил с учетом новых рыночных, фискальных и политических реалий мира после COVID-19. При этом ряд изменений будет носить общий характер для всех участников рынка.

В период кризиса, вызванного пандемией, сложившиеся системы операционного управления и контроля за логистическими цепочками — от добычи сырья, производства, до поставки конечного продукта потребителю — показали свою низкую эффективность. Качество и скорость получаемой информации во многих случаях оказались неприемлемо низкими и создали значительные риски для компаний, их акционеров и институтов, финансирующих их операционную деятельность.

— Какими должны стать системы контроля с учетом уроков этого кризиса?

— Любая металлургическая компания должна знать в режиме реального времени все геолокации, ответственных и характеристики продукта по всей производственной и логистической цепи. Кроме того, компания должна получать немедленные предупреждения о расхождении между плановыми (целевыми) и фактическими данными, включая геолокации, графики, изменение веса продукта и т. д. Такие предупреждения должны содержать достаточный объем информации, позволяющий сразу решить проблему в кратчайшие сроки.

Попытки создать такие системы предпринимались в последние годы в металлургии неоднократно, но были либо неудачными, либо не получили широкого применения из-за серьезных ограничений по количеству операций и высокой стоимости. Пандемия показала, какие компании в мире, в том числе в России, готовились к гипотетической катастрофе на рынках.

— Означает ли все названное конец глобализации мировой металлургии?

— Конечно, нет. Мир после COVID-19 изменится, но общий вектор останется прежним. Способность адаптироваться станет настоящим испытанием и процессом естественного отбора среди металлургических компаний и отраслей в целом.

Записал Леонид Хазанов

Запас прочности

— система —

В отличие от многих других отраслей российской экономики, в сложную экономическую ситуацию, вызванную пандемией и падением цен на нефть, отечественная металлургия вступила в достаточно сбалансированном состоянии. Некоторые предприятия как черной, так и цветной металлургии продемонстрировали рекордные объемы производства еще в марте текущего года.

Большинство российских металлургических компаний на начало 2020 года планировали реализацию капиталоемких инвестиционных программ, модернизацию и расширение производственных мощностей с ориентацией на более высокий уровень соответствия продукции и сервиса клиентским потребностям и внутренней эффективности.

Но уже с середины марта главные задачи, которые решали металлургические компании, стали защита предприятий от угрозы остановки в случае болезни ключевого производственного персонала и отладка моделей непрерывной работы в новой реальности. С учетом особенностей технологии металлургии полного цикла остановка доменных печей способна нанести компании серьезный экономический ущерб. Для многих участников рынка задача защиты собственного персонала распространяется также на целые моногорода, где они являются ключевыми работодателями.

Общий для всех крупных предприятий отрасли комплекс вызовов включал реализацию эпидемиологических и организационных мер. Участники рынка в координации с администрациями городов и регионов присутствия перевели производство в режим пандемии. Большинство компаний создали фундамент для работы в новых условиях: организовали массовое ежедневное медицинское тестирование сотрудников, мобилизовали собственные медицинские ресурсы, пересмотрели логистику размещения и переме-

щения работников внутри объектов для соблюдения новых санитарных норм. Работа столовых и душевых на производстве, например, значительно пересмотрена, чтобы минимизировать близкие контакты и шансы заражения. Общезаводские перемены разнесены по времени между ключевыми участками, чтобы избежать скопления людей на проходных предприятиях.

По словам участников рынка, часть компаний столкнулись с перебоями в снабжении, особенно это касается импортируемых из Европы материалов и запчастей — огнеупоров и ферросплавов, и были вынуждены срочно переориентироваться на российские аналоги. В отличие от европейских компаний, в России еще неизвестно о случаях остановки металлургических предприятий.

Существенные изменения коснулись и производственной сферы. Персонал, непосредственно не занятый в производстве, перевели на удаленную работу в условиях самоизоляции, создав для этого инфраструктуру. В московских офисах некоторых крупных горнометаллургических компаний сейчас ежедневно присутствует не более восьми-десяти человек. При этом в большинстве компаний заявляют, что в дистанционном режиме удается поддерживать достаточно высокую эффективность взаимодействия. Корпоративное обучение сотрудников перенеслось в онлайн. Технологии видеосвязи не ограничивают число участников обучающих курсов: вместо класса из 20 сотрудников вебинары теперь посещают 500 и более человек, а снижение стоимости обучения одного сотрудника компенсирует недостаток эффекта физического присутствия.

Беспокоит участников рынка в основном неопределенность спроса, снижение которого может повлиять на загрузку мощностей и прибыльность компаний. Пандемия и кризис уже начинают негативно влиять на внутрироссийское потребление, в котором более 50% составляет строительство.

НЕПРЕРЫВНЫЙ ЦИКЛ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ

Общим везением для металлургической отрасли можно считать непрерывность производственного цикла, вовлеченность в госзаказы, то есть системообразующий характер их деятельности. Это позволило металлургам не останавливать работу в условиях карантина (на них он не распространяется) и сохранить рабочие места. Внеплановые инвестиции срочно направляются на социальную поддержку в регионах присутствия.

Алексей Иванов, старший вице-президент «Евраз» по коммерции и развитию бизнеса:

— В «Евразе» изменений технологических цепочек не произошло, наши длинные контракты продолжают исполняться в полном объеме. Введенные ограничения серьезно повлияли на спрос в строительном сегменте и ломосбор, что в перспективе может привести к дефициту последнего. При этом у нас идет стабильная отгрузка рельсов, продукции для горнодобывающих предприятий, мы способны загружать свое чугунное и сталеплавильное производство и перенаправлять выходящую продукцию на российский рынок на экспорт. Мы ожидаем дальнейшего развития онлайн-технологий и укрепления трендов на цифровизацию и использование искусственного интеллекта, пересмотра организации физического и интеллектуального труда, переоценки международных институтов и возобновления торговых отношений. Сейчас на первый план выходят меры социальной ответственности. «Евраз» добился сохранения рабочих мест и полноценной зарплаты, в том числе для людей, работающих удаленно (а это около 4,5 тыс. человек). Мы поддерживаем и медицинские учреждения в городах нашего присутствия, поставив туда необходимое оборудование и средства защиты, работает горячая линия «Антивирус». К середине апреля компания в совокупности выделила на меры противодействия коронавирусу около 300 млн руб.

Наталья Еремينا, председатель правления ОМК:

— Существенных изменений в планах ОМК пока нет, но возможен перенос сроков из-за приостановки работы строителей и некоторых подрядных организаций. Конечно, мы замечаем снижение спроса на рынке автозапчастей и региональных рынках металлопродукции для строительства и ЖКХ. В основном это связано с ограничениями в работе предприятий и перемещении грузов. Из-за трудностей, которые испытывают строители, потребители водопроводных труб и труб общего назначения, Альметьевский трубный завод сейчас находится в простое, отгружает продукцию со складов, а Чусовской металлургический завод в простое находится неделю. Так как наши основные клиенты — предприятия нефтегазового сектора, а существование влияния пандемии на спрос в этом секторе нет, то мы исполняем свои обязательства и осуществляем отгрузку. Коррекции технологических цепочек в компании нет, материалы



Все металлургические компании перевели предприятия на условия работы в режим пандемии. Что потребовало реализации комплекса эпидемиологических, организационных, логистических и технических мер

поступают по обычному графику. На предприятиях реализуется комплекс защитных мер для предотвращения распространения коронавируса, включая перевод на удаленную работу. ОМК выделила 100 млн руб. на поддержку медицинских учреждений регионов, где расположены наши предприятия. Вместе с БФ «ОМК-Участие» и другими партнерами мы активно помогаем жителям Выксы пережить самоизоляцию.

Игорь Корытко, генеральный директор ТМК:

— ТМК как компания с непрерывными производственными процессами следует намеченному на 2020 год плану. ТМК согласна с предложениями бизнес-сообщества о необходимости продолжения в неуходящих параметрах инвестиционных программ крупных госкомпаний и программ развития российских регионов. Это даст мощный мультипликативный эффект для всех отраслей экономики, повысит социально-экономическую стабильность и будет стимулировать спрос в национальной экономике. При этом сейчас в центре внимания для нас сохранение здоровья нашего трудового коллектива и стабильность в регионах присутствия. ТМК не только сохранила заработную плату в полном объеме всем своим сотрудникам, но уже направила более 150 млн рублей на дополнительные выплаты трудовым коллективам и обеспеченные первоочередным мер профилактики.

Борис Коваленков, генеральный директор ПАО ЧТПЗ:

— Экономический кризис неизбежно приведет к сокращению спроса во всех отраслях промышленности. Прогнозируется снижение потребления стальных труб на рынке РФ во всех товарных сегментах. Для металлургической отрасли особенно значимым становится стимулирование спроса со всей производственной цепочкой и обеспечение равных

В Китае сразу после наиболее активной фазы кризиса и карантина в регионах — очагах заражения государство анонсировало программы дополнительного государственного стимулирования инфраструктурного и жилищного строительства, что помогло достаточно быстро вернуть спрос на продукцию металлургов к докризисному уровню. В России аналогами таких программ являются крупные национальные проекты: строительство моста на остров Сахалин и порта Тамань, расширение нефтепровода Восточная Сибирь — Тихий океан; возможно, появятся и другие такого рода проекты. В области жилищного строительства ожидаются меры для безопасного поддержания строительных объемов. Наконец, с учетом конкурентного преимущества вертикальной интеграции большинства компаний, вероятно, смогут переориентировать часть продукции на экспорт, в частности в Китай.

В условиях самоизоляции уже активно задействуются онлайн-каналы продаж. Внедряются инструменты удаленного управления, когда 70–80% менеджеров находятся в центре дистанционного управления, а не непосредственно на территории предприятия. Одновременно повышается эффективность и производительность их работы, в оценке деятельности преобладают факторы конечной результативности.

У большинства вертикально интегрированных российских металлургических компаний имеется значительный запас прочности по сравнению с другими игроками мирового рынка. Рентабельность продаж ключевых игроков по результатам 2019 года была на уровне 20–30% при среднем уровне 10–15%. Поэтому, несмотря на очевидные сложности, отрасль имеет хорошие шансы успешно выйти из кризиса и повысить свою конкурентоспособность на глобальном уровне.

Сергей Заборов и Сергей Алябьев, партнеры McKinsey & Company

возможности участников рынка по поставкам в адрес компаний с госучастием. Группа ЧТПЗ намерена продолжить реализацию инвестиционной программы, применяя гибкий подход к капитальным вложениям в зависимости от рыночных условий. Большое значение мы придаем мерам по обеспечению безопасности здоровья персонала. На меры профилактики распространения вируса компания направила более 30 млн руб. В настоящее время непрерывную работу наших производств обеспечивают 63% штатного состава — для этих работников в апреле установлена надбавка к зарплате, на эти цели дополнительно направлено более 70 млн руб. Остальные сотрудники наших предприятий находятся дома или работают дистанционно с сохранением заработной платы. Всем сотрудникам в полном объеме выплачены ежегодные премии за выслугу лет.

Игорь Малышев, директор НО «Фонд развития трубной промышленности»:

— Ключевую роль будут играть меры, направленные на обеспечение до конца года в полном объеме инвестиционных программ предприятий российского нефтегазового комплекса, поддержку предприятий в сегменте строительства и ЖКХ, машиностроения, в том числе энергетического машиностроения, а также автомобилестроения. Это могут быть госгарантии, субсидирование процентной ставки по кредитам, отсрочки налоговых платежей, стимулирование модернизации коммунальной инфраструктуры. Снятие ограничений на заготовку лома черных металлов, введенных в связи с карантинном, обеспечит непрерывную работу металлургических и трубных предприятий. Сдерживание роста цен на расходные материалы, необходимые для выплавки стали и производства труб товаров, в частности графитированные электроды и ферросплавы, также поможет отрасли преодолеть кризис.

Записал Дмитрий Смирнов