

# металлургия

## ОМК: новый уровень партнерства

Объединенная металлургическая компания уточняет стратегию и обновляет систему продаж для наилучшего соответствия потребностям рынка. Основной вектор — клиентский сервис. Одновременно компания объединяет предприятия под единым брендом и усиливает визуальную идентичность. Эти шаги — результат серьезной трансформации внутри бизнеса компании, которая произошла в ОМК за последний год.

— реформа —

### Разворот к клиенту

Промышленный сектор в целом и металлургия в частности проходят через этап масштабных изменений. Их суть можно обозначить как разворот к клиенту. Компании создают собственные маркетплейсы, электронные торговые площадки, готовят новые продукты и ценностные предложения.

Объединенная металлургическая компания (ОМК) в начале октября одной из первых на металлургическом рынке представила свою обновленную бизнес-модель и платформу бренда, взяв курс на клиентоориентированность. «ОМК намерена стать признанным образцом эффективного партнерства для своих клиентов. Сейчас мы должны соответствовать требованиям не только к качеству продукта, но и к скорости, гибкости. Повышаются требования к сервису. Из этого следует необходимость перестраивать и систему нашего взаимодействия с покупателями», — рассказала председатель правления ОМК Наталья Еремина на онлайн-презентации.

Действительно, сегодня ситуация на рынках, в которых представлена ОМК, меняется. Они становятся более конкурентными, появляются новые производители трубной и колесной продукции. Меняется и сама ОМК. За счет вхождения двух новых активов: завода «Белэнергомаш» и Вагонной ремонтной компании-3 (ВРК-3) и команды из 10 тыс. человек ОМК получила выход на новые рынки, на конечного потребителя продукции и новый масштаб бизнеса.

Изменения коснутся системы продаж ОМК. Чтобы достичь глобальных целей по трансформации сбытовой модели, в компании сформируют отраслевые бизнес-единицы. Они будут самостоятельно продвигать продукты и сервисы, а заводы для них станут производственными центрами. Планируется, что всего таких юнитов будет восемь. Так, первая бизнес-единица будет отвечать за взаимодействие с компаниями топливно-энергетического комплекса, вертикально интегрированными нефтяными компаниями и международными проектами в этой сфере. Вторая — работать с покупателями в промышленности, строительной отрасли и в других сферах региональных рынков трубной продукции, плоского и длинного металлопроката. Третья — с клиентами на рынке цельнокатаных железнодорожных колес.

Еще пять бизнес-единиц будут специализироваться в области таких услуг и продуктов, как вагонный сервис, автокомпоненты, машиностроительная продукция, детали трубопроводов и трубопроводная арматура. (Названия для бизнес-единиц пока компания не раскрывает). Предприятия ОМК будут являться для них производственными центрами, в чьей зоне ответственности останутся объемы выпуска продукции и эффективность, качество продукции, промышленная безопасность, культура производства. Такими центрами для первых трех бизнес-единиц станут Выксунский металлургический и Альметьевский трубный заводы. Для остальных пяти — Вагоноремонтная компания-3, Чусовской металлургический завод, «Белэнергомаш-БЗЭМ», завод «Трубодеталь» и Благовещенский арматурный завод.

### Сервисы для участников

ОМК внедряет ряд цифровых клиентских сервисов, заимствуя лучший опыт из В2С-сектора. В частности, для клиентов создан личный кабинет ОМК <https://lk.omk.ru/>. В нем можно отслеживать статус заказов от оформления до отгрузки, найти всю кредитную информацию, платежные документы, цифровые сертификаты качества. Для обеспечения максимальной безопасности доступ к сервису организован для авторизованных пользователей через подтверждение по СМС.

Также ОМК начала реализацию трубной продукции Выксунского металлургического и Альметьевского трубного заводов через интернет-аукционы на собственной платформе <https://auction.omk.ru/>. Здесь же клиенты могут приобрести непродовольственные активы из запасов выксунского завода компании: металлопрокат, инструмент (слесарный, режущий, строительный, измерительный, абразивный и др.), подшипники, запчасти к оборудованию, морские контейнеры, метизы, кабельную продукцию, автоматику, электронику и многое другое. В ближайшее время компания начнет продавать через новый сервис плоский прокат и трубопроводную арматуру производства своих предприятий. Новый канал продаж отличают привлекательные цены, в формировании которых участвуют сами клиенты, и разнообразие товарных наборов.

Кроме того, ОМК открыла в городе Выкса Нижегородской области центр розничной торговли профильными и круглыми труба-

### «МЫ ВЫХОДИМ НА КОНЕЧНОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ»

**Председатель правления Объединенной металлургической компании НАТАЛЬЯ ЕРЕМИНА убеждена, что реорганизация структуры компании ОМК — это только инструмент для решения задачи по повышению клиентоориентированности.**

«Я бы даже сказала — один из инструментов. Мы сформулировали для клиентов обещание «достичь цели в атмосфере взаимного уважения и уверенности в результате сегодня и завтра». И появление новых приоритетов не означает, что мы смещаем фокус с того, что мы уже достигли.

Мы непрерывно работаем и будем работать над эффективностью наших производственных и управленческих процессов. Мы выходим на конечного потребителя. Для клиентов мы выделяем несколько преимуществ, которые позволят нам наше слово сдержать. Эти преимущества были сформулированы на основе той обратной связи, которую мы получили от клиентов.

Сегодня клиенты ценят нас за то, что мы обеспечиваем их продукцией высокого качества, за возможность вместе с нами реализовывать масштабные проекты, за то, что мы надежные партнеры и выполняем все взятые на себя обязательства. Но в то же время в обратной связи нам указали и на наши зоны развития.

Клиенты хотели бы видеть со стороны ОМК более персонализированный подход, больше скорости, гибкости, и мы берем на себя обязательства этого добиться!»



ФОТО: ПРЕСС-СЛУЖБА ОМК

ми различных типоразмеров для хозяйственных и строительных нужд со склада. Вся продукция произведена на Выксунском металлургическом заводе.

Чусовской металлургический завод ОМК развивает сеть собственных складов автокомпонентов с бесплатной доставкой. На складах представлено более 1,5 тыс. типов рессор. Электронная система адресного хранения оптимизирует размещение, отбор продукции и сокращает время отгрузки заказа клиентам. Складская сеть позволяет клиентам приобретать продукцию напрямую, без ожидания поставок с завода. Есть и уникальные для рессорного рынка сервисы. Например, если клиент купил рессору и она не подошла, он может вернуть ее без чека. Компания возместит стоимость не только товара, но и услуг станции техобслуживания. Чусовской завод ОМК за 24 часа доставляет рессоры в крупные города, сервис оказывают как профильные логистические компании, так и «Яндекс.Такси». Также ЧМЗ первым в стране запустил кредитование для юридических лиц при покупке рессор в интернет-магазине [market.omk.ru](https://market.omk.ru/), в планах — запуск других финансовых сервисов, например кредитование физических лиц. Кстати, на онлайн-площадке [market.omk.ru](https://market.omk.ru/) представлена также трубная продукция Альметьевского трубного завода.

Клиентский сервис развивает и Вагонная ремонтная компания ОМК. После приватизации двух вагонных ремонтных компаний рынок стал идеально конкурентным. Это по-

требовало выстраивания качественно новых отношений с клиентами. Например, у ВРК-3 первым в стране появился сервис по онлайн-бронированию услуг по ремонту вагонов в депо. Клиент самостоятельно выбирает на сайте [www.omk.ru/vtk/booking/](https://www.omk.ru/vtk/booking/) нужное депо, удобное для себя время и направляет вагоны в ремонт без каких-либо сложных запросов и длительных ожиданий. Кроме того, ВРК-3 сократила время нахождения вагона в ремонте в депо с десяти до шести дней.

### Региональные рынки

Исторически трубная продукция ОМК представлена в больших международных трубопроводах, таких как «Северный поток-1» и «Северный поток-2», «Турецкий поток», «Сила Сибири». Большинство трубопроводных магистралей как минимум на треть построены из ТБД ОМК. Объединенная металлургическая компания — второй по объему поставок сварных труб для добычи нефти и газа. Из десятков тысяч тонн ее труб возведены стадионы к чемпионату мира по футболу, высотные здания, например Лахта Центр в Петербурге. А сейчас ОМК намерена предложить свою продукцию и региональному рынку.

«Компания намерена увеличивать предложение труб и металлопроката для клиентов из среднего и малого бизнеса через свою дистрибуцию. Наша стратегическая цель — к 2025 году обеспечивать потребности рынка в 1 млн тонн собственной, а также сторонней металлопродукции в год. Целевая доля конечных потребителей в объеме реализа-

ции будет составлять около 60%», — рассказывает Роман Рыбалов, руководитель бизнес-единицы «Региональный рынок» и генеральный директор компании «ОМК Маркет».

«ОМК Маркет» намерена создать сервис на уровне топ-10 крупнейших металлоторговых компаний в России. Компания уже сегодня предлагает игрокам регионально рынка металлопродукции, строительным компаниям и предприятиям, использующим трубы и металлопрокат для выпуска собственной продукции, оперативную отгрузку небольших партий со складов в регионах. Покупатели в радиусе 500 км от двух заводов ОМК — ВМЗ и АТЗ — в перспективе смогут получать заказ за один день.

«Представим, что завод по изоляции труб заказал 300 тонн трубы среднего диаметра. При этом 50 тонн нужно отгрузить срочно, а 250 тонн — в течение трех-четырех недель. На складе ВМЗ не было трубы, которая нужна для срочной поставки. Раньше мы теряли подобные заказы, потому что у нас не было собственной складской сети. Сегодня такие заказы мы выполняем без «приключений» и точно в срок», — говорит Роман Рыбалов.

В портфеле «ОМК Маркета» — широкий спектр продукции ОМК: трубы водо- и нефтегазопроводные, профильные, трубы общего назначения, горячекатаный лист. И прокат других производителей: двутавр, швеллер, уголок.

«Несмотря на то что мы далеко не первые, кто активно занялся развитием рынка конечных потребителей металлопродукции, у нас есть ряд опорных преимуществ для того, чтобы вырваться в лидеры. Это качество труб и листа — они у нас собственные, мы способны разработать под запрос клиента новую марку стали, умеем делать нестандартную продукцию», — рассказывает Роман Рыбалов.

### Под единым брендом

Одним из элементов разворота компании к клиенту стала формализация платформы бренда ОМК. Компания приняла решение об объединении предприятий под единым брендом и изменении визуальной идентичности. Разработку платформы бренда ОМК вела совместно с одним из лидеров в области маркетинговых коммуникаций, международной компанией BBDO Branding.

«ОМК намерена стать признанным образцом эффективного партнерства для своих клиентов. Компания предлагает не только уникальные решения и качественную продукцию в соответствии лучшими стандартами, а также возможность совместного участия в масштабных проектах, но и современный сервис на высшем уровне, более персонализированный подход, удобство и скорость. Наш новый слоган „ОМК: Совершенство продуманных решений“ предполагает подход к клиентам, сочетающий в себе масштабные возможности производителя мирового уровня с гибкостью передовой металлоторговой компании», — отметила председатель правления ОМК Наталья Еремина.

Мария Рыбакова

## Спрос дороже рубля

— тенденции —

Год оказался очень богатым на маловероятные события. Последствия пандемии, похоже, предстоит расхлебывать длительное время. Большинство жителей России уже почувствовали снижение доходов, дорогие импортные товары стали еще менее доступными, поднялись цены на автомобили и жилье.

Официальная статистика подтверждает обывательские рассуждения. По данным Федеральной службы государственной статистики (Росстат), за девять месяцев 2020 года промышленное производство снизилось на 2,9%, а по сравнению с сентябрем 2019 года — на 5%. Основными пострадавшими отраслями за девять месяцев 2020 года стали производство нефтепродуктов (–1,4%), промышленность строительных материалов (–4,7%), металлургия (–2,4%), прочих транспортных средств (–5,7%). Информация Росстата за девять месяцев 2020 года демон-

стрирует, что металлурги за январь—сентябрь 2020 года выплавляли 43,5 млн тонн стали и произвели 45,8 млн тонн стального проката. Это на 1,4% и 0,8% меньше, чем за аналогичный период 2019 года.

Интересно уже само соотношение: если данные Росстата верны, то получается, что производство проката на 5,3% превысило выпуск стали, и это с учетом того, что при производстве проката часть стали теряется в окалине и браке. Объяснить это можно тем, что российские металлурги использовали прошлогодние запасы полуфабрикатов для производства в текущем году, что подразумевает либо работу на склад в конце прошлого года, либо проблемы со сбытом продукции на экспортных рынках в октябре—декабре 2019 года, когда отмечалось снижение цен.

В России за счет слабого рубля цены росли еще более явным образом: с 43 тыс. руб. за тонну (с НДС) арматуры А500С в конце октября 2019 года, до 47,5 тыс. руб. на сегодня.

Таким образом, на фоне незначительного снижения производства стали в России потребление ее строительной отрасли, которую после полугодового простоя поддерживали льготные ставки по ипотеке и снижение ставок Банком России, позволило российским металлургам снизить потери от глобального кризиса на фоне прочих отраслей экономики.

Сезондевятимесячной отчетности показывает, что, несмотря на снижение показателя ЕВГТДА у «Северстали» на 22,3%, до \$1,7 млрд, у НЛМК на 16,3%, до \$1,8 млрд, у ММК на 30,4%, до \$1 млрд, рентабельность по ЕВГТДА у большинства из них практически не уменьшилась и абсолютное снижение в большей степени связано с падением курса рубля, поскольку примерно 60–70% выручки компаний приходится на продажи на внутреннем рынке.

Так что можно констатировать: несмотря на снижение абсолютных показателей в долларовом выражении по сравнению с прошлогодними, лидеры отечественной черной

металлургии смогли сохранить рентабельность бизнеса даже в период пандемии, что можно занести им в актив.

Что касается потребления проката в России, то оно ожидается сократилось. Самое значимое по динамике сокращение произошло в автомобилестроении — на 21% (за восемь месяцев 2020 года, по данным ассоциации «Русская сталь»). Следующим по динамике падения стало машиностроение: 16% (за восемь месяцев 2020 года). Энергетическое машиностроение в 2020 году сократило потребление металлопродукции на 9%. Наименьший спад ожидается в строительстве — на 3–5%, более того, в четвертом квартале, вполне возможно, строительство начнет восстанавливаться на фоне продления льготных ставок по ипотеке. Тем не менее общее потребление стального проката в России в 2020 году, вероятнее всего, уменьшится на 4–6%. Выпавшие объемы будут перенаправляться на экспорт, чему способствует низкая себестоимость отечественной продукции в пересчете на доллар.

### Вероятность исхода

На этом можно было бы и завершить описание нынешней ситуации, однако в конце хотелось бы напомнить, что уже с 2023 года в ЕС предполагается ввести в действие углеродное налоговое регулирование, и российским игрокам придется доплачивать до €75 на тонну при поставках на европейский рынок.

Такая пошлина делает невозможной продажи российской продукции в страны ЕС, что ухудшит экспортные возможности российских металлургов, поэтому развитию отечественного рынка должно уделяться пристальное внимание, поскольку безмятежное время глобализации, похоже, остается в прошлом, а теория вероятностей не исключает того, что рост отечественной экономики позволит наконец полноценно загрузить сталелитейные мощности российских производителей.

Максим Худалов, Леонид Хазанов

## С учетом коррекции на рынке

— биржа —

### Идеи роста

Говоря о перспективах акций отечественных металлургических компаний, эксперты прежде всего указывают на признаки того, что в отрасли, известной своей цикличностью, сменился долгосрочный тренд. «Пожоже, цикл снижения в металлургической отрасли, который начался в начале 2019 года, завершился в марте 2020 года, когда провалились все рынки. С тех пор началось восстановление», — замечает Алексей Калачев.

С апреля 2020 года цены на сталь демонстрируют активный рост, что может сигнализировать о переломе нисходящего тренда, соглашается Василий Сучков. К факторам инвестиционной привлекательности российских металлургических компаний он относит слабый рубль, высокую дивидендную доходность и потенциальный разворот цен на сталь, который может продлиться несколько лет.

«В среднесрочной перспективе у нас умеренно позитивный взгляд на российских металлургов», — говорит Дмитрий Пучкарев. — Цены на стальную продукцию восстановили-

ваются в третьем-четвертом кварталах после провала во втором квартале, конъюнктура на внутреннем рынке устойчива благодаря большому спросу со стороны строительной промышленности».

«Мы продолжаем считать акции российских металлургов надежными и доходными бумагами», — рассказывает Алексей Калачев. — Исторически они быстрее других отраслевых эмитентов восстанавливались после кризисов. Компании пользуются спадом для проведения капитальных ремонтов и модернизации производства, притом что поддерживают низкий уровень долговой нагрузки, в результате чего оказываются более подготовленными к улучшению конъюнктуры. Металлурги генерируют положительный свободный денежный поток и ежеквартально распределяют его на дивиденды по акциям».

Среди факторов риска Василий Сучков выделяет возможность нового введения жестких карантинных ограничений — в этом случае мировой спрос на сталь вновь замедлится и российский металлурги будут не в состоянии поддерживать дивидендные доходности на текущем уровне. «Судя по слабой динамике котировок, рынок считает подобный

сценарий достаточно вероятным. В условиях высокой неопределенности перспектив мировой сталелитейной отрасли стоит занять выжидательную позицию, чтобы убедиться в окончательном завершении кризиса и развороте цен на сталь», — полагает эксперт.

Что касается конкретных бумаг, среди наиболее привлекательных в среднесрочной перспективе представителей черной металлургии можно отметить ММК, говорит Дмитрий Пучкарев. Компания отличается повышенной долей продаж на внутреннем рынке, где конъюнктура остается сильной.

Более долгосрочные перспективы бумаг будут зависеть от динамики цен на железную руду и коксуемый уголь. Из-за того что у ММК более низкая степень вертикальной интеграции в сравнении с НЛМК или «Северсталью», компания больше зависит от цен на сырье. Последние две компании полностью обеспечены собственным сырьем, поэтому их акции в некотором смысле можно отнести к защитным бумагам, считает аналитик. При этом, по его мнению, «Северсталь» в сравнении с НЛМК выглядит чуть устойчивее с точки зрения финансовых результатов, так как исторически демонстрирует более высо-

кие показатели рентабельности. Вместе с тем акции НЛМК на долгосрочном горизонте интересны тем, что компания планирует нарастить объемы выплавки стали на 2 млн тонн (до 14,2 млн тонн в год) начиная с 2021 года.

«Акции НЛМК выглядят оцененными несколько больше остальных, но у компании большие планы: в прошлом году была принята новая стратегия развития, которая предполагает рост эффективности и увеличение выпуска премиальной и нишевой продукции. Акции «Северстали» оптимальны со всех точек зрения, включая оценку рисков», — говорит Алексей Калачев. ММК, по его мнению, недооценен относительно конкурентов, и его акции имеют хороший потенциал роста. Однако присутствует и существенный риск: из-за снижения стоимости акций есть вероятность их исключения из MSCI Russia при очередном пересмотре индекса. Изменения в составе индексов приводят к пересмотру портфелей индексных фондов, и это окажет давление на акции ММК. Но если исключения не произойдет, бумаги могут выстрелить на высокой дивидендной доходности.

В сегменте цветной металлургии Алексей Калачев считает по-прежнему перспек-

тивными акции золотодобытчиков — «Полюса» и «Полиметалла». «Даже с учетом возможной коррекции на рынке драгметаллов обе компании имеют долгосрочный потенциал роста», — говорит аналитик. — «Полюс» получил доступ к последнему в России крупному месторождению золота Сухой Лог, освоение которого к 2026 году позволит компании удвоить показатели и войти в тройку крупнейших мировых производителей золота. «Полиметалл» также реализует несколько проектов развития, которые обеспечат компании воспроизводство и расширение ресурсной базы».

Кроме того, по его мнению, очень интересен для инвесторов «Норникель». Являясь мировым лидером в производстве никеля и палладия и крупным производителем меди и платины, компания оказалась в выигрыше от происходящих в промышленности технологических изменений. В связи с переходом автопроизводителей на экологические стандарты «Евро-6» и China-6 спрос на палладий и цены резко выросли, благодаря этому палладий обеспечивает около 40% выручки «Норникеля».

Петр Рушайло