

КОМАНДА ПРОФЕССИОНАЛОВ ИЗ «ГАММЫ», ВЫБОРГ

Если рейтинг удельной эффективности дистрибьюторских компаний выразить отношением суммарных инженерных знаний к числу сотрудников, то, по нашему мнению, «Гамма» займет одно из первых мест списка. Это не пустые комплименты – в профессионализме сотрудников компании мы убедились и на наших конференциях, и при личном общении. Беседа с Сергеем Каревым, финансовым директором, президентом ГК «Гамма», мы лишней раз нашли подтверждение своим выводам.

– Вы основатель компании, давайте с Вас и начнем. Расскажите кратко о себе.

– Биография у меня довольно обычная. Родился в Москве, но детство и юность провел в Алма-Ате (Казахстан). Оттуда и ушел в армию, отслужил два года, вернулся домой. В том же году поехал в Ленинград и поступил в Ленинградский институт авиационного приборостроения. Мне всегда нравился этот город, к тому же в нем жили мои родственники. Проучился шесть лет и в 1989 г. окончил институт с красным дипломом по специальности радиоинженера. Жил я в общежитии. На одну стипендию прожить было трудно, поэтому подрабатывал еще и сборкой телевизоров. Вот такое получилось совмещение теории и практики. Надо сказать, весьма полезное совмещение.

После окончания института меня распределили на приборостроительный завод в Выборге. На заводе я проработал почти два года, пока мое подразделение не прекратило существование. Тогда я впервые задумался о своем деле. В его создании мне пригодились практические навыки, полученные за время учебы.

Вместе с друзьями мы создали новую компанию под названием «Гамма». Сначала нас было четверо – двое в Выборге и двое в Ленинграде. Так в 1991 г. и появилась нынешняя компания. Постепенно мы стали налаживать связи с зарубежными компаниями. Через некоторое время нашим основным профилем стала дистрибуция электронных компонентов.

– Кто были первые партнеры «Гаммы»?

– Первое соглашение мы подписали с Zilog. Продукция этой компании была нам хорошо знакома. Еще во время обучения мы собирали игровые приставки на основе их микропроцессоров. В дальнейшем нам удалось нарастить количество прямых соглашений, и мы стали одними из первых дистрибьюторов Intel на российском рынке по встраиваемым процессорам и решениям, а также Motorola и AMD. Позднее, когда Intel продала часть своего бизнеса с ПЛИС в компанию Altera, мы пополнили дистрибьюторский портфель соглашениями уже и с этой компанией. История идет по спирали, и, как теперь уже все знают, в 2015 г. компания Intel поглотила Altera. На текущий момент мы являемся единственным локальным дистрибьютором компании Altera в России. В 2007 г. мы стали дистрибьюторами компании On Semiconductor, которая появилась в результате разделения полупроводникового направления компании Motorola, а в 2008 г. мы стали первой российской компанией, которая подписала дистрибьюторский договор с Linear Technology. На сегодняшний день помимо компаний Altera и Linear Technology мы являемся авторизованными дистрибьюторами Exar Corporation, Silvertel, ATP, а также официальным партнером компании Avago Technology, которая буквально месяц назад окончательно объединилась с Broadcom.

– Вы росли и менялись вместе с компанией. Вы можете оценить, как измени-



лись сами и сотрудники «Гаммы»? Охарактеризуйте свой стиль руководства.

– Со временем мы начинаем принимать более взвешенные решения, исчезает импульсивность, становится меньше суеты, появляется уверенность в себе. Даже в кризисных ситуациях, когда необходимо быстро принять верное решение, мы прекрасно понимаем, что делать, хотя со стороны может показаться, что люди нервничают и паникуют. Но это лишь внешнее впечатление. На самом деле, мы научились работать с холодной головой и руководствоваться трезвым расчетом, а не сиюминутными эмоциями.

Каков мой стиль руководства? Наверное, было бы лучше спросить об этом моих сотрудников, но я оценил бы свой стиль как мягкий, может быть, даже излишне мягкий. Я предпочитаю действовать убеждением, а не окриком, и считаю такой подход наиболее уместным для нашей компании. Редко раздаю непосредственные приказы. В этом случае каждый руководитель подразделения получает свободу действий – он может принимать решения без оглядки на меня, но должен в полной мере отвечать за их последствия.

У нас в компании работают хорошие специалисты, и было бы неразумно с моей стороны ограничивать их инициативу строгими рамками приказов. Наши совещания, скорее, напоминают беседы: мы обмениваемся мнениями, смотрим, в правильном ли направлении движемся и т. д. Только при таких отношениях я могу полностью положиться на своих менеджеров. Разумеется, бывают ситуации, когда необходимо бы-

стро принять решение и на обсуждение нет времени. В этом случае я все решаю сам.

Механизм работы компании на сегодняшний день хорошо отлажен и может долго работать даже без вмешательства ее президента. Я могу со спокойной душой уехать на несколько недель в отпуск. Но, учитывая, что в компании я нахожусь в двух ипостасях, не могу полностью отключиться от дел, т.к. в качестве финансового директора я должен постоянно поддерживать связь с компанией, пусть и дистанционно.

– Расскажите о сотрудниках «Гаммы».

– В настоящее время у нас 52 сотрудника. Текучка практически отсутствует, все руководители подразделений проработали в компании не менее 15 лет, а Наталья Кузнеценкова, руководитель отдела маркетинга, работает с 1991 г. Она была первым сотрудником, которого я принял на работу. Бывает, когда, проработав один-два года, сотрудник увольняется из-за того, что так и не смог войти в коллектив, но те, кто с нами проработал около четырех лет, уже нигде не хотят уходить.

На наших совещаниях мы обсуждаем кадровые вопросы, но решения о приеме на работу я оставляю за руководителем подразделения. Помимо головного офиса в Выборге, у нас имеются торговые представительства в Москве, Санкт-Петербурге, Ульяновске и Екатеринбурге. Связь между ними отлично отлажена, и все наши сотрудники работают в единой информационной среде.

– «Гамма» существует 25 лет. Можно ли выделить ключевые события, определившие ее развитие? Какова нынешняя философия компании?

– Возможно, это покажется странным, но я не могу выделить отдельные события, существенно повлиявшие на развитие компании. Мы постоянно развиваемся, внедряем новые технологии. Мы подстраиваем компанию под реалии рынка. И сегодня она иная, чем была, скажем, год назад. И через год будет не такая, как сегодня. Мы живем в мире перемен. Все быстро меняется. Мы должны успевать за переменами. Остановиться – значит, отстать.

Мы – проектно-ориентированная компания, а не складской дистрибьютор. Мы не завозим на склад большой объем продукции, чтобы потом распродавать ее, – у нас совершенно иной подход. Мы индивидуально работаем с клиентами, занимаемся их проектами. У нас большой штат инженеров. Они постоянно работают «в поле» и могут аргументировано доказать преимущества продукции производителей, с которыми мы работаем, показать их сильные стороны. Они же обеспечивают высокий уровень техподдержки, посещают разработчиков и производителей, проводят технические семинары.

Поскольку наши инженеры неплохо знакомы и с продукцией конкурирующих производителей, нам нередко удается убедить клиентов перейти, например, с ПЛИС Xilinx на продукцию Altera. Скажу больше – мы ведем жесткую борьбу за клиентов. Чтобы быть успешными в этой борьбе, мы должны отлично разбираться в продукции своих партнеров и отслеживать все их новинки. Мы участвуем в университетских программах, поставляем вузам средства разработки, хотим, чтобы студенты учились на примерах продукции Altera и других наших партнеров. Наши инженеры постоянно участвуют в семинарах и тренингах производителей, проходят сертификации. Иначе нам действовать нельзя – для выбора и использования значительной части нашей продукции требуются серьезные инженерные знания.

К особенностям нашей компании можно отнести и концентрацию на узком круге вендоров – продажа изделий Altera, Linear Technology, Avago Technologies и EXAR приносит нам более 70% дохода. Считаю, что такая стратегия предпочтительнее той, когда компания становится авторизованным дистрибьютором нескольких десятков производителей. В последнем случае разрастается штат, раздувается инженерный центр, усложняется техподдержка и продвижение продукции.

На руку играет и наше географическое расположение – рядом Финляндия, где расположены крупнейшие склады. Доставка продукции оттуда занимает совсем немного времени – не более недели. Мы можем оперативно отработать многие заказы, в т.ч. совсем небольшие, допустим, 15–20 микросхем.

Подытоживая свой ответ, еще раз подчеркну, что наша философия заключается в том, чтобы найти контакт с каждым клиентом, быть с ним на одной волне. С некоторыми компаниями мы работаем более 10 лет, и именно они приносят нам значительную часть прибыли.

– Как Вы относитесь к тому, что другие компании перехватывают у Вас клиентов?

– Совершенно спокойно. Особенно, если речь идет о наших основных брендах. Прекрасно понимаю, что у многих компаний в настоящее время имеются финансовые трудности, и они готовы экономить на всем, в т.ч. на стоимости комплектации, даже покупая ее у непроверенного поставщика. Однако после таких закупок они в 80% случаев вновь возвращаются к нам.

Мы всегда выполняем свои обязательства по условиям поставки и никогда не подводим. Мы никогда не обманываем клиентов и не бросаем их в сложных ситуациях. Компетентность наших сотрудников и инженеров – одна из причин, по которой клиенты выбирают нас.

– Расскажите о структуре компании.

– Правильнее говорить о группе компаний. ООО «Гамма Лтд» является контрактодержателем. С ней заключаются все дистрибьюторские соглашения, она занимается логистикой, работает с таможенной. Контрактодержатель работает на основную компанию – ООО «Гамма Плюс», которая, в свою очередь, работает с клиентами, осуществляет техподдержку, решает инженерные задачи, обеспечивает хранение продукции.

Эта гибкая структура позволяла нам быть в числе вторых поставщиков, т.к. компания, занимавшаяся внешнеэкономической деятельностью, не могла работать с ОПК.

– Как решается проблема контрафакта?

– Мы работаем только по официальным каналам с хорошо знакомыми партнерами, никаких схем «оптимизации» не существует. На рынках Азии мы не выходим, т.к. там сложно проследить цепочки поставок, а рисковать мы не хотим. Наши российские клиенты – очень серьезные компании, и мы не вправе подводить их. У нас ни разу не было поставок из неизвестных источников. Все платежи проходят через меня, и я могу утверждать это ответственно.

Среди наших клиентов – крупные компании, работающие по Государственным заказам. У них налажен менеджмент качества, и мы соответствуем их требованиям.

– Бывают рекламации?

– Не часто, но бывают. У нас стандартная процедура обработки подобных случаев. Цепочка поставок известна. Мы делаем запрос и быстро получаем ответ о происхождении неисправного компонента, прослеживаем всю цепочку до его попадания к нам. В этом и состоит преимущество прямой работы с вендором или с глобальными дистрибьюторами – все видно, как на ладони, никаких отписок или поисков поставщиков, как это бывает у тех, кто имеет дело с серыми дилерами.

У нас дорогая продукция. Стоимость ПЛИС Altera доходит до 2000 долл. В случае рекламации мы запрашиваем у клиента всю историю – от условий хранения на складе до режима монтажа. В крупных компаниях все эти условия документируются. Их сотрудники предоставляют нам всю информацию со всеми параметрами. Мы пересылаем эти данные в отдел техподдержки вендора и получаем от него заключение о соблюдении требований документации. На основании заключения и принимается решение о причине отказа изделия – браке или нарушении технологии. У вендора накапливается статистика по претензиям и если, допустим, число рекламаций по конкретной партии компо-

нентов превышает среднестатистический показатель, они заменяются сразу.

Но в любом случае, мы предоставляем полную информацию о характере отказа, причинах, условиях, из-за которых произошел отказ. Иногда предоставляем даже схемные решения устройства. Производитель очень серьезно относится к качеству своей продукции и до конца разбирается в причинах отказа.

Бывают случаи, когда мы идем навстречу клиенту, хотя и уверены в собственной правоте. Например, однажды пришлось столкнуться со случаем отказа ПЛИС Altera у одного крупного клиента. Он уверял, что микросхема контрафактная. У нас налажен сквозной контроль, документированы процессы упаковки и отгрузки, есть фото- и видеофайлы. Мы отправили ему все эти документы, но он продолжал настаивать на своем. Ради сохранения нашего имиджа и дальнейшего сотрудничества с клиентом я принял решение заменить эту якобы контрафактную микросхему.

– В компании сильные инженеры. Не задумывались ли Вы о создании собственного дизайн-центра, чтобы предлагать клиентам еще и инженерные решения?

– Мы не хотим идти в этом направлении. Наши клиенты, в основном, являются крупными компаниями со своими сложившимися центрами разработки. Едва ли им понадобятся наши услуги. У нас очень мало заказчиков, готовых отдавать разработку сторонним организациям. Кроме того, у нас сильные вендоры, которые выпускают много исходных проектов (reference designs). Мы не хотим

распыляться и сосредоточены на том, что умеем делать хорошо.

– В чем плюсы и минусы работы с крупными компаниями?

– Примерно 90% нашей выручки связано с этими компаниями. Поскольку они часто работают с Госзаказом, их положение в настоящее время стабильно. Если бы мы ориентировались только на небольшие частные компании, нам пришлось бы очень тяжело. С другой стороны, усложняют работу западные санкции. Крупным компаниям часто требуется лицензионная продукция, а ее приобретение теперь затруднено. Нашим партнерам приходится предоставлять много информации о конечном потребителе, о клиентах, и бывает, что поставщики нам, в конце концов, отказывают.

– Трудным был прошлый, 2015 г.?

– Нелегким. Если оценивать по 10-балльной шкале, я оценил бы наши результаты на двойку. Это был один из самых трудных периодов за все время существования компании. Мы работаем на внешнем рынке, и все потрясения с валютой на нас очень заметно отражаются. К тому же, большинство клиентов готово работать с нами только при отсрочке платежа, а это при быстром росте курса валюты заметно уменьшает валютные оборотные средства.

Кроме того, ужесточились требования наших клиентов. Они требуют больше сервисов и хотят, чтобы мы быстрее реагировали на их запросы. Одним словом, нам пришлось заметно мобилизоваться. И хотя в рублевом исчислении наша выручка несколько выросла, потери в валюте были ощутимы, а это для нас гораздо важнее. Тем

не менее, несмотря на все трудности, мы в прошлом и в этом году не уволили ни одного сотрудника.

– Кризис, судя по всему, продлится еще несколько лет. Каким Вы видите дистрибьюторский бизнес в кризисное время?

– Все чаще думаю о том, что если российские дистрибьюторы не объединятся, им будет сложно противостоять глобальным дистрибьюторским компаниям. Пока нас очень выручает запрет российским государственным компаниям работать с иностранными дистрибьюторами. Но кто знает, что будет дальше?

Возможно, российским дистрибьюторам следует объединиться, создать единый логистический и складской центр, чтобы избавиться от проблем логистики и высвободить резервы для другой деятельности, больше внимания уделить работе с клиентами. Думаю, расходы компаний при этом существенно сократятся. В Европе уже идут по этому пути, создавая огромные логистические центры.

– Какова стратегия развития «Гаммы» на ближайшие годы?

– Наша стратегия определяется особенностями компании, о которых я уже говорил. Мы работаем с крупными компаниями и должны соответствовать их требованиям, их внутренним стандартам. Постоянно выпускаются новые правила, нормы, законы. Мы должны разбираться в них и найти свою нишу. Найти сервисы, которыми мы сможем привлечь новых клиентов.

*Материал подготовили
Владимир Фомичёв и Леонид Чанов*