

«Элтех» расширяет свое присутствие на рынке электронных компонентов

Интервью с директором компании «Элтех» А. Б. Перегудом



— *Ваша компания за очень короткий промежуток времени — буквально менее полугода — открыла сразу три новых офиса: в Москве, Екатеринбурге и Ростове-на-Дону. Как вам удалось достичь такой оперативности?*

— Так совпало, что «Элтех» открыл три офиса подряд за короткий срок, хотя работы в этом направлении велись уже заметное время — сначала в Екатеринбурге, затем в Ростове. В Москве же нам просто подвернулся случай, благодаря которому мы смогли получить хороший готовый офис в Москве.

— *Чем будут заниматься эти представительства — продажами, продвижением или чем-то еще?*

— У всех региональных офисов основное направление — продвижение тех продуктов, которыми занимается «Элтех». Мы считаем,

что если изделия, которые мы поставляем, будут пользоваться спросом у наших заказчиков, то где эти изделия будут приобретаться — в головном офисе, в представительстве или у наших партнеров, — вопрос второй. Развитие наших линий поставок в любом случае принесет нам положительный экономический результат. Естественно, что наши представительства будут продавать поставляемую нами продукцию, но это не главное в их деятельности. Региональным офисам во главу угла ставится именно продвижение наших линий. В отличие от них, московский офис больше ориентирован на обслуживание наших постоянных крупных заказчиков. Конечно, те же самые функции в какой-то мере выполняют и остальные офисы, но в Москве эта функция имеет более высокий приоритет.

— *Насколько необходим офис для ведения бизнеса в регионах, ведь большинство фирм работают на всей территории России, имея только офис в Москве?*

— Как нам кажется, при нашей стратегии ведения бизнеса это необходимая часть. Дело в том, что «Элтех» на протяжении всего своего существования работает по следующей схеме: сначала продвигается некий продукт, некая линия или группа изделий, вкладываются в это определенные силы и средства и только после этого начинает увеличиваться объем продаж и получаться какой-то экономический результат, покрывающий изначальные вложения. Нам кажется, что без региональных офисов достаточно трудно реализовать первую часть данной схемы, и, как следствие, достаточно сложно получить хороший экономический результат. Дело в том, что для продвижения товара нужно длительное и тесное общение с потенциальными заказчиками. Именно поэтому мы считаем, что региональные офисы, да и вообще некая сеть, которая достаточно приближена к клиенту — очень важное условие успеха. В связи с этим 2002 год был стратегически определен как год открытия офисов, год построения такой сети.

— *И насколько большой планируется эта сеть?*

— Здесь наши взгляды очень близки к административным — по количеству федеральных административных округов, не считая, естественно, Северо-Западного, где находится центральный офис, и Дальнего Востока, в котором мы пока не видим перспективы.

— *Насколько сложно и дорого для фирмы открывать представительство? Для многих питерских фирм даже среднего масштаба открыть офис в Москве очень и очень тяжело.*

— Если говорить вообще об открытии региональных офисов — сейчас я не говорю о Москве — мы считаем, что вполне по средствам для нашей компании. Что же касается Москвы, то я не могу объективно ответить на ваш вопрос по той простой причине, что появление этого офиса не было стандартным,

нам повезло, и я не считаю, что он нам обошелся дорого.

— Большинство представительств фирм в регионах крайне малочисленны: если в головном офисе работают 30–50 человек, то для представительств даже очень крупных фирм штат из 3–5 человек — это норма. С чем это связано? С тем, что все службы концентрируются в главном офисе?

— Да, мы именно таким образом выстраиваем сеть — офисы имеют весьма ограниченную самостоятельность, обслуживаются полностью из центрального офиса и приравниваются к отделам, просто находящимся на некотором удалении. И естественно, имеет смысл держать в офисах только состав, занимающийся непосредственно теми функциями, которые возлагаются на офис. Поэтому и в нашем случае планируемое количество людей в офисах от двух до пяти. Стандартный состав состоит из руководителя, осуществляющего общее руководство представительством и отвечающего за крупные проекты, специалиста по технической поддержке, оказывающего информационно-технические консультации, и менеджера по продажам.

— Как будет организована логистика, склад? У вас предполагается только центральный склад или будут какие-то буферные склады в регионах?

— Мы бы хотели иметь распределенный склад. Речь идет о следующем: любой менеджер из любого офиса знает точное количество компонентов, находящихся вообще на складе, и знает их распределение по офисам, между которыми осуществляется регулярная перемещение товаров по определенному графику, который зависит, естественно, от спроса в том или ином регионе. Возможно, через какое-то время большая часть этого склада не будет находиться в Санкт-Петербурге.

— Что меняется для клиентов, которые уже работают с «Элтехом» в тех регионах, в которых открываются представительства?

— Прежде всего — комфорт общения. Насколько нам известно, наши заказчики часто хотят общаться с людьми, с которыми имеют бизнес, «живьем», а не посредством телекоммуникаций. Они получают эту возможность при открытии офиса. Кроме того, у них появляется дополнительная возможность в любой момент получить самую свежую и достоверную информацию о том, что происходит у тех производителей, продукцию которых мы представляем. Нельзя не учитывать и удобство получения технической поддержки, заказа и получения продукции. К тому же, у заказчиков падают накладные расходы и исчезают расходы на доставку.

— Вы сказали, что был какой-то элемент везения в открытии московского офиса. Что вы имели в виду?

— Ни для кого не секрет, что нынешний московский офис «Элтеха» был московским офисом «Экома». Насколько мне известно, произошло первое на российском рынке электронных компонентов слияние компаний — в данном случае я говорю о слиянии двух известных и активно существующей на рынке компаний в Москве и Санкт-Петербурге, из

которой одна существенно крупнее другой. И вследствие того, что московской компании «Компэл», естественно не нужен московский офис, мы сумели договориться с «Компэлом» о передаче этого офиса нам на определенных условиях. Вот в чем было везение. И единственное, что могу к этому добавить, что, на мой взгляд, само по себе слияние «Экома» и «Компэла» — знаковое событие на российском рынке электронных компонентов.

— Да, таких сделок раньше не было. До сих пор в России даже самые крупные компании занимали очень небольшую долю на рынке — в этом наш рынок резко отличается от западного, где существуют гигантские компании, которые занимают огромную долю рынка. Означает ли эта сделка, что и у нас начался некий процесс консолидации, укрупнения компаний?

— Да, мне кажется, эта сделка знаменует начало этого процесса. Не очень крупным компаниям через некоторое время на нашем рынке будет достаточно сложно выжить и российский рынок электронных компонентов будет представлен как весьма ограниченное количество крупных компаний — я не говорю, что это будут гигантские корпорации, и не могу определить сроки... Мне представляется, что российский рынок электронных компонентов будет выглядеть как несколько десятков достаточно крупных компаний, собственно, определяющих этот рынок и большое количество мелких фирм брокерского типа.

— А каким путем будет происходить укрупнение фирм?

— Я думаю, что это не принципиально для рынка, способы могут быть любыми, главное же в том, что фирмы с близким бизнесом тем или иным способом будут пытаться объединиться.

— Мне кажется, этот процесс будет затруднен тем, что очень много даже крупных бизнесов в нашей стране — это бизнес лидеров, и поэтому покупать фирму, не покупая директора и несколько ведущих сотрудников, бессмысленно.

— Да, я думаю, такие фирмы будут покупать только вместе с командой.

— Вы упоминали уже, что стратегия «Элтеха» на рынке — это сначала продвижение товаров, а затем получение прибыли от продаж. Однако при такой стратегии имеется риск, что кто-то тоже начнет продавать то, что вы продвигали, и будет иметь при этом меньше издержек за счет того, что он ничего не тратил на рекламу, на продвижение, семинары, выставки и прочее...

— Вы совершенно правы, на такие случаи мы время от времени наталкиваемся. В связи с этим мы стараемся работать с поставщиками и производителями, которые защищают наши интересы, да и вообще интересы компаний, которые продвигают их продукцию. Поэтому мы все-таки больших проблем не испытываем, хотя такие действия некоторых фирм не вызывают у нас уважения. Например, все прекрасно знают, что никто, кроме «Элтеха», источники питания фирмы FranMar не продвигал и не продвигает. Но мы — не буду называть имен — знаем случаи, когда

компании предлагают эту продукцию по более низким ценам тем клиентам, с которыми мы работали довольно долго, в результате чего у них и появился спрос на эту продукцию. В таких случаях мы обращаемся к производителю с просьбой защитить наши интересы, и в подавляющем большинстве случаев находим понимание и защиту. Хотелось бы отметить усилия компании Analog Devices, которая сумела построить работающую систему защиты своих дистрибьюторов таким образом, что любой дистрибьютор, создавший спрос на изделия Analog Devices в том или ином проекте, может быть уверен, что именно он и будет удовлетворять этот спрос, тем самым, покрывая расходы на продвижение продукции и получая прибыль.

— Кстати, в интервью двухлетней давности вы говорили, что начинаете кампанию по вытеснению «серых поставок» Analog Devices. Насколько была успешной эта кампания?

— Тогда была открыта партнерская программа, о которой я говорил в том интервью. Мы сумели создать условия для фирм, желающих поставлять Analog Devices лучше, чем они имели по «серым» каналам в подавляющем большинстве случаев. То, что эта программа дала успешные результаты, думаю, очевидно не только нам.

— Кстати, о партнерской программе. А не задевает ли программа открытия ваших офисов в регионах интересы партнеров, которых, насколько я знаю, достаточно много?

— Исходя из того, на что ориентированы наши региональные офисы, мы считаем, что они не только не будут задевать интересы партнеров, а наоборот дадут партнерам возможность для расширения бизнеса по тем направлениям, которыми занимается «Элтех». Как я уже говорил, основная задача наших региональных офисов — создание спроса на поставляемую нами продукцию, и мы будем рады, если этот спрос будет удовлетворяться через наших партнеров.

— Фирма «Элтех» имеет очень компактную линейку поставок, в то время как у большинства дистрибьюторов в списке брэндов 20–30 позиций. У «Элтеха» же, насколько я знаю, что-то около 8 основных линий поставок. Планируется ли какое-либо расширение, и вообще, по какому принципу подбираются поставщики?

— Об одном из принципов я уже говорил: нам немаловажно отношение производителя к бизнесу в России и к своему дистрибьютору. Кроме того, естественно, так же влияет на выбор и то, насколько тематика близка к тому, что умеет делать наша компания. Небольшое количество линий, которые мы поставляем, — результат того, что мы стараемся в каждую линию достаточно глубоко вникнуть, тратим громадные ресурсы на продвижение каждой новой линии, и поэтому расширение номенклатуры у нас идет крайне медленно. Но все-таки оно происходит. Буквально месяц-два назад «Элтех» получил официальный статус дистрибьютора фирмы Ramtron. Эта фирма производит очень интересные микросхемы памяти, и мы сейчас выделяем ресурсы на продвижение ее продукции, которая, нам ка-

жется, должна занять достойное место на российском рынке электронных компонентов.

— Существуют ли планы расширить линейку настолько, чтобы полностью комплектовать заказчика?

— Это очень далекая перспектива. Мы, безусловно, не сможем настолько расширить линейку, для этого нет никакой возможности, и я не знаю ни одной фирмы в России, которая может настолько расширить свою линейку. С другой стороны, мы уже сейчас в некоторых случаях обеспечиваем относительно комплексные поставки. Я имею в виду поставки компонентов не только тех производителей, которых мы представляем. В подавляющем большинстве таких случаев для приобретения этих компонентов мы обращаемся к российским дистрибьюторам соответствующих производителей. Иногда конечному заказчику это обходится несколько дороже, чем если бы он это купил у дистрибьютора, о чем мы честно предупреждаем заказчика. Тем не менее, уже сейчас начинают появляться заказчики, готовые платить деньги за этот сервис. При этом мы не собираемся расширять нашу программу поставок до комплексного уровня. Мы не исключаем в будущем работу в режиме субдистрибуции одного из российских дистрибьюторов по линиям изделий, которые нам часто требуются для обеспечения комплексных поставок.

— Таким образом, «Элтех» будет выступать уже дилером российских фирм?

— Да. Кстати, с одной линией сейчас «Элтех» именно так и работает.

— Какие изменения в структуре фирмы произошли за последние два года (с прошлого интервью)?

— В структуре глобальных изменений не было, единственное — фирма наконец получила хороший рекламный отдел. Были кое-какие внутренние реструктуризации компании в области отдела продаж, но они не настолько существенны, чтобы их озвучивать в этом интервью. Какие-то изменения, конечно же, все время происходят в управлении и во взаимодействии. За это время сильно вырос штат. Я сейчас не смогу вспомнить точные цифры двухлетней давности, но думаю, что человек тогда было где-то около 15–20. На данный момент в компании только в центральном офисе работает 35 человек, и набор продолжается, мы продолжаем искать сотрудников, для этого создан специальный отдел, который занимается подбором кадров.

— То есть появился уже целый отдел? Это очень интересно: в «Элтехе» бизнес строится правильно с точки зрения западных учебников — есть отдел, есть сотрудники. Это значительно более организованный бизнес, чем большинство из того, что я вижу. Насколько я знаю, не во всех даже крупных фирмах есть отдел по персоналу. Как правило, этим занимается руководство, лично директор.

— Да отдел есть, он сейчас состоит из одного человека. Но мы надеемся, что через некоторое время нам потребуется еще один сотрудник в этот отдел.

— А как вы оцениваете объем рынка и какова динамика рынка за последнее время?

— Я не возьму на себя ответственность озвучивать какие-то цифры, поскольку не считаю себя большим специалистом в таком сложном маркетингово-экономическом вопросе. Именно поэтому я собираюсь создать отдел маркетинга и через год-два смогу отвечать на подобные вопросы с определенной степенью достоверности.

— Два года назад вы говорили, что рынок растет слишком быстро. Как вы оцениваете его рост в настоящий момент?

— Два года назад мне было очевидно, что рынок растет действительно со слишком большой скоростью. В настоящее время по моим оценкам и по анализу наших продаж рынок продолжает расти, но не так быстро.

— Вы говорили, что через некоторое время на рынке останется весьма ограниченное количество крупных фирм и большое число брокерских. Уверены ли вы, что «Элтех» войдет в число именно крупных фирм?

— Естественно, я не могу быть в этом уверен. Но, оценивая развитие «Элтеха» в последнее время, думаю, что наша компания имеет на это все основания. А насколько я прав — покажет время. ■