

Николай Брагин: «В России существует 20–30 компаний, способных предложить конкурентоспособные условия поставок»

Уходящий год стал юбилейным для «Петербургской Электронной Компании» («ПЭК»). Пятнадцать лет — внушительный срок для отечественного поставщика электронных компонентов, начинавшего свою деятельность фактически с нуля в далеком 1992 году. За минувшее время «ПЭК» прошла долгий путь от локального продавца до мультивендорного дистрибьютора федерального масштаба, успешно преодолев разного рода трудности, дефолт и даже вынужденную смену модели бизнеса. В беседе с главным редактором журнала «Компоненты и технологии» генеральный директор «ПЭК» Николай Брагин поделился воспоминаниями об основных вехах развития компании, рассказал о ее дальнейших планах, а также дал собственную оценку положению дел на российском рынке электронных компонентов.

— От имени редакции поздравляю «Петербургскую Электронную Компанию» и вас лично с юбилеем — 15-летием компании. Расскажите, пожалуйста, об основных вехах развития «ПЭК».

— Первые дистрибьюторы электронных компонентов появились в России в 1992 году, так как именно в том году монополия государства на внешнюю торговлю была отменена, что и дало возможность частным компаниям осуществлять экспортно-импортные операции.

Летом 1992 года я познакомился с представителем одного из лидеров в то время дистрибуции электронных компонентов в Западной Европе — немецкой компанией Setron и впервые увидел печатный каталог электронных компонентов. К моменту нашего знакомства компания уже начала работать в Восточной Европе и была заинтересована в продвижении на территорию бывшего СССР, поэтому с готовностью приняла предложение о сотрудничестве. У меня появился шанс реализовать идею доступа передовых технологий на наш до этого закрытый рынок.

Каталожный бизнес, который мы совместно развивали в России, показал свою чрезвычайно высокую востребованность. Тысячи наших клиентов из всех регионов страны получили каталоги, которые содержали техническую информацию и были очень полезным инструментом для информирования российских разработчиков об электронных компонентах, производившихся за пределами нашего государства. Буквально за несколько лет мы стали компанией федерального масштаба.



— Насколько я помню, каталоги даже продавались.

— Иногда да. Когда я запросил для дистрибуции в России первые 600 каталогов, то получил ответ, что их можно только купить. Настолько для нашего партнера были необычны масштаб и специфика нашего рынка. Но распространяли мы каталоги бесплатно, рассматривая это как необходимые и очень важные для нас инвестиции.

Следующий этап — внедрение электронной технологии онлайн-доступа к складу дистрибьютора — это тоже одна из новаторских идей, впервые реализованных в России нашей компанией совместно с Setron. Начали мы с регулярного получения и распространения информации на дискетах, а в 1996 году уже внедрили онлайн-доступ с использованием интернет-технологий. Пришлось преодолевать психологическое сопротивление наших партнеров, так как первая реакция была настороженная — а что если кто-то увидит состояние склада? Их убедил аргумент, что если наши клиенты могут видеть товар на складе, то они могут его заказать. Если же нет — то, скорее всего, и заказывать не станут. Эта идея была ценна с точки зрения формирования открытости рынка и информированности клиентов. И это выгодно всем участникам рынка.

— Получается, что на Западе данная технология тоже не была развита?

— Совершенно верно. В то время доминировала точка зрения — никто не должен знать состояние нашего склада. Дистрибьюторы закрывали информацию о наличии товаров и ценах, предоставляя ее только по письменному запросу своего клиента. Это сейчас мы живем в эпоху информационных технологий и, как следствие, информационной открытости, что очень существенно стимулирует развитие бизнеса.

Очень важным этапом для нас стало открытие филиала «ПЭК» в Москве в 1998 году. Совсем скоро мы будем отмечать десятилетие этого филиала, который сегодня несет ответственность за бизнес компании в Центральном федеральном округе.

1998 и 1999 годы оказались для компании также и временем испытаний — с одной стороны, в России произошел дефолт, с другой — глобальный дистрибьютор ЭК американская компания Avnet —

купила Setron и, как непрофильное для себя, закрыла направление каталожного бизнеса. Таким образом, для нас модель бизнеса, в основе которой лежала идея дистрибуции электронных компонентов по каталогу, перестала быть актуальной.

Хочу отдать должное нашему первому партнеру, поскольку, работая с компанией Setron, мы получили доступ к самым передовым на тот момент профессиональным стандартам ведения бизнеса и технологиям работы в области дистрибуции. То, чем мы являемся сегодня, во многом результат опыта и знаний, полученных у этого лидера дистрибуции в Европе.

В 1999 году модель бизнеса была изменена. Если до этого мы были основным партнером в России одного очень хорошего профессионального дистрибьютора, то теперь мы начали работать со всем рынком и, в первую очередь, с глобальными дистрибьюторами.

Еще одна идея, которую мы активно начали реализовывать в 2001 году — фокус на производителей электронных компонентов. Рынок вырос, конкуренция в России стала уже серьезной, поэтому, чтобы быть в числе лидеров, нужно было корректировать модель бизнеса и строить отношения теперь уже с производителями.

Следующая веха — 2003 год — открытие представительства в США. Этот шаг продиктован тем, что американский рынок является самым большим производителем и потребителем электронных компонентов.

— **Это представительство для ведения закупочной деятельности или оно полноценное — и продает, и покупает?**

— Перед представительством стоят различные задачи. Но, в первую очередь, работа представительства позволяет нам обеспечить необходимый уровень взаимодействия с американскими производителями и органами власти.

В 2004 году в компании была создана инженерная служба. Это было своевременное решение, и сейчас мы делаем фокус на проектное продвижение.

Завершающийся 2007 год, год 15-летия компании, знаменателен и показателен с точки зрения утверждения наших лидерских позиций — это завершение строительства собственного современного офисного здания в Петербурге площадью 2000 квадратных метров, куда переехал центральный офис компании, расширение офиса в Москве, и, главное, мы завершили разработку и начали реализовывать новую стратегию развития компании, суть которой — закрепление нашего лидерства и специализация.

Философия

— **Таким образом, вы сдвигались в сторону классического линейного дистрибьютора?**

— Я бы сказал, что мы сдвигаемся в сторону «правильного» дистрибьютора, «правиль-

ной» компании. В ходе нашего разговора я уже неоднократно упоминал про лидерство — это философия нашей компании. Для меня очень важно, чтобы все, что находится в зоне ответственности компании, было одним из лучших. Начиная с качества поставляемых нами электронных компонентов, профессионального уровня наших сотрудников, эффективности управления и заканчивая корпоративной культурой. И, надеюсь, у нас это получается.

— **Какие российские компании вы можете отнести к категории лидеров?**

— Все компании, входящие в группу ведущих дистрибьюторов, по-своему сильны. Но для меня лидер — это тот, кто задает стандарты и ценности, за кем следуют другие. Среди них могут быть ценности, которые не являются напрямую рыночными. Одна из ценностей, которой я сам следую и ставлю как необходимое условие развития компании, — это социальная значимость бизнеса, когда мы осознанно участвуем в процессе модернизации страны, когда мы реально вносим вклад в ее развитие, и это возвращается нам же в повышении качества жизни.

— **Какие основные принципы работы исповедует сегодня «ПЭК»? В чем состоит миссия компании? Зачастую та или иная компания, провозглашая свою миссию, следует ей лишь формально, а то и не следует вовсе. То, что придумывает руководство, часто не бывает реализовано персоналом...**

— Главной ценностью компании являются наши партнеры — и заказчики, и производители, все, с кем мы так или иначе взаимодействуем в бизнесе. Мы делаем все для успеха друг друга, и, надеюсь, являемся командой единомышленников.

Это социальная ориентация компании — «ПЭК» стремится быть экономическим, социальным активом общества, и мы являемся звеном в производственной цепи, где ре-

зультатом является продукт, расширяющий возможности общества.

Наша ценность — наши сотрудники. Мы ценим профессионализм. Взаимоотношения в компании строятся на принципах сотрудничества и уважения личности каждого члена коллектива.

И, наконец, сама компания является ценностью — для нас важны эффективное развитие компании и ее репутация.

— **Когда к вам пришло осознание всех этих ценностей? Есть базис, на котором все выстраивается? Я предполагаю, он появился у вас не 15 лет назад?**

— Осознание лидерства присутствовало в компании всегда. Другое дело, что быть лидером в изменяющейся ситуации означает адекватно оценивать изменения и принимать решения, обеспечивающие опережающее развитие. Это задача сложная. Например, для меня 1998 год был по-своему счастливым, потому что, несмотря на рушащийся мир, это был год пробы сил, мне было интересно, что можно сделать. Это было как вызов, который позволил нам окрепнуть. Это был шанс, который дала судьба, чтобы стать другой компанией. Лидера трудности закаляют.

— **Когда вы начали реформатировать свою компанию в линейного дистрибьютора, наиболее оборотные линейки были уже заняты. Получилось, что вы имели механизм, но не имели серьезных поставщиков. И до сих пор в вашей линейке, на мой взгляд, бестселлеров нет.**

— Мир электронных компонентов многообразен, там есть безусловные хиты, но он не ограничивается ими. Есть достаточное количество очень профессиональных компаний, которые в силу специфики их продукции не часто упоминаются, но они являются лидерами в своих областях, например аэрокосмической, и работа с ними, поверьте, очень продуктивна.



— *То есть это производители с узкой компетенцией?*

— Мы не стремимся активно работать со всем рынком. Сейчас у нас несколько тысяч клиентов, но на практике основной бизнес делается с относительно небольшим их количеством. Мы фокусируем свои усилия и ресурсы на работу с теми клиентами и в тех отраслях, которые являются лидирующими в России — энергетика, авиация, космос.

— *Какие направления в производстве электроники являются для вас приоритетными?*

— Мы выбрали некоторые отрасли и продукты — например системы мониторинга и отображения информации. Это не узкая ниша, это несколько отраслей, и мы специализируемся именно на них.

— *Как у вас организована техническая поддержка клиентов? Данный отдел появился относительно недавно?*

— С 2004 года компания активно реализует концепцию проектного продвижения, поэтому техническая поддержка клиентов для нас является приоритетной. За это направление отвечает департамент продвижения производителей, в состав которого входят отдел инженерной поддержки и отдел продвижения продуктов.

— *Во многих компаниях система мотивации устроена так, что инженер, попадая в эту структуру, постепенно становится квалифицированным сейлз-менеджером, но при этом он уже не так заинтересован в консультировании и продвижении.*

— Это вопрос баланса мотивирующих факторов. Мы смотрим, какие сотрудники нам нужны, какими компетенциями они должны обладать и на что должны быть ориентированы, и через систему мотивации поощряем такие действия сотрудников, которые необходимы компании. Если говорить об инженерной поддержке, то здесь мы, в пер-

вую очередь, оцениваем профессиональный уровень инженеров, количество и качество оказанных ими консультаций.

— *Насколько я понял, вы — основной идейный вдохновитель в компании.*

— «ПЭК» — компания менеджерского типа. Это означает, что у компании есть четкая организационная структура, сильная управленческая команда и эффективная стратегия. Моя функция в компании — создание благоприятного для развития компании климата и стратегический маркетинг.

Перспективы

— *Какие основные тенденции на российском рынке ЭК вы можете сегодня отметить?*

— Во-первых, это стабильный рост рынка, который составляет 20–30 процентов ежегодно.

Во-вторых, рынок уверенно развивается, меняется его структура. Если в 90-е годы мы удовлетворяли потребности отдельных проектов, очень часто небольших, то сейчас мы видим достаточно много примеров массового производства.

В-третьих, неравномерность роста. Рынок в разных отраслях растет по-разному. Опережающий рост наблюдается в тех отраслях, развитие которых стимулирует своей политикой государство. Например, энергетика — там рост в разы превысил средние показатели.

— *Можно ли сказать, что профессионализм участников рынка — как поставщиков, так и потребителей — растет?*

— Да, это так. Все участники рынка профессионально растут, но, тем не менее, есть группа лидеров, которые быстро уходят вперед. Происходит это потому, что лидеры обладают и используют в своем развитии такие компетенции, которых нет у других участни-

ков. Это знание рынка, налаженные связи с производителями, каналы сбыта, управленческие технологии, ресурсы наконец.

— *То есть наблюдается постепенное расслоение?*

— Лучшие становятся еще лучше, и дистанция между группой лидеров и остальными увеличивается. Это же видно и в производстве. У тех, кто необходимое внимание уделяет менеджменту, правильной работе с рынком, — все получается.

— *Сколько, на ваш взгляд, может в итоге остаться дистрибьюторских компаний в России? Какова в перспективе картина рынка?*

— Может быть, у российского дистрибьюторского рынка будут специфические особенности, но, предполагаю, что картина будет более или менее отражать основные тенденции мирового рынка — доминировать будут складские глобальные дистрибьюторы. Их в мире всего несколько. Еще несколько десятков специализированных дистрибьюторов будут обслуживать нишевые сегменты, и это, скорее всего, будут российские компании. Наверное, в дополнение к этому существенную долю может занять брокерский рынок, поскольку его развитие тесно связано с бурным развитием информационных технологий.

— *По всей видимости, это будут очень небольшие компании?*

— Складской дистрибьютор — это, образно говоря, очень большой магазин. Оборот — миллиарды долларов. Численность — тысячи сотрудников. Такой бизнес требует огромных ресурсов, и чем их больше, тем лучше. Поэтому складские дистрибьюторы — это, по определению, очень большие компании. Их сильная сторона — большой ассортимент. Слабые стороны — порой негибкость (очень много клиентов) и не очень развитая техническая поддержка (не до этого, нужно делать оборот).

Что касается специализированных дистрибьюторов, то это компании среднего размера с оборотом десятки, может быть, единицы сотен миллионов долларов. Численность — десятки-единицы сотен сотрудников. Преимущество определяется технической компетенцией. Такие компании уже могут обеспечить продвижение и техническую поддержку на очень высоком уровне и по ограниченной номенклатуре могут успешно конкурировать с кем угодно.

Брокерский рынок — это виртуальный склад, отсутствие какой-либо технической поддержки, хронические проблемы с качеством поставляемых продуктов, но зато оперативно и дешево. По сути, это агентский бизнес, и его может вести компания, состоящая даже из одного человека.

— *На ваш взгляд, останется ли место для дилерских компаний, для второго уровня продавцов, или с развитием логистики и коммуникаций они отомрут?*



— Россия огромная страна, и ее регионы развиваются неравномерно. Поэтому в Петербурге и Москве роль дилеров совсем незначительна. Такие компании, даже если они и базируются в этих центрах, оперируют на рынках, территориально удаленных от Петербурга и Москвы. Однако все крупные компании продвигаются в регионы, открывая там филиалы и представительства, тем самым сжимая рынок для таких компаний. Объективно снижение числа посредников, обслуживающих канал сбыта, выгодно конечному потребителю, поскольку для него это означает снижение конечной цены и повышение качества обслуживания.

— Насколько я знаю, «ПЭК» не работает через дилеров?

— Специально с дилерами мы не работаем, но ведем анализ покупок. Мы сами не стимулируем развитие этой сети, а воспринимаем это как временный механизм выхода на региональные рынки. Однако у нас покупают достаточно много, мы видим, с какой ценой это доходит до конечного потребителя, и понимаем, насколько это не рационально, как избыточно много платит конечный потребитель только потому, что он порой не информирован о возможностях рынка.

— На мой взгляд, приход глобальных дистрибьюторов как-то стимулировал развитие дилерских компаний. У глобальных дистрибьюторов сейчас довольно небольшие штаты, и они физически не могут работать с небольшими заказами, им удобнее работать через дилеров, которые берут большой заказ, а потом дробят на маленькие.

— Работать напрямую с производителем небольшой компании очень трудно, поскольку у нее автоматически появляются обязанности по продвижению и обеспечению объема продаж. Зато удобно работать со складом дистрибьютора — можно просто покупать, имея доступ к товарам большого числа производителей, и при этом не иметь никаких обязательств. Эта ситуация оказалась очень привлекательной для такого рода компаний. Думаю, еще некоторое время, пока работа напрямую с конечными заказчиками не станет для дистрибьютора целесообразной, будет поле для деятельности мелких локальных дилеров, особенно если они обслуживают какой-то завод или группу заводов на какой-то отдельно взятой территории.

— Правильно ли я понял, что, скорее всего, в этой схеме не будет места российским складским продавцам? То есть нише, из которой выросли наши наиболее крупные поставщики.

— Возможно, но данный вопрос лучше задать этим компаниям.

— Те, кому удалось занять эту нишу, утверждают, что место видят, хотя ниша уходит.

— Я думаю, это некоторое лукавство, ведь законы рынка неумолимы. Конкуренция

складских дистрибьюторов — это конкуренция ресурсов, у кого их больше, тот и побеждает. Российская компания, имеющая оборот несколько десятков миллионов долларов, — это очень скромный складской дистрибьютор по масштабам даже отдельно взятой небольшой европейской страны.

— Складывается впечатление, что никто из них всерьез на эту модель и не смотрит.

— Поездки по нашей стране порой напоминают путешествие во времени — иногда можно вернуться буквально в 90-е годы. Поэтому в России сегодня еще остаются работоспособными самые разные, порой противоречивые модели бизнеса. На нашем рынке насчитывается, я думаю, около тысячи поставщиков, и на их услуги пока есть спрос. Пока. Это вопрос зрелости рынка и времени.

— Я знаю, например, один завод, который имеет 1 адрес электронной почты на 600 человек персонала, и этот адрес у секретаря директора.

— Это яркий пример. Действительно, многие потенциальные потребители пока не обладают необходимыми материальными и управленческими ресурсами. Однако уже достаточно часто, особенно у крупных потребителей, мы сталкиваемся с такими рыночными механизмами управления закупками, как тендеры. В таких ситуациях у мелких дилеров шансов практически нет.

Наш опыт участия в открытых тендерах показывает, что в России существует всего 20–30 компаний, способных предложить конкурентоспособные условия поставок. Сегодня, по моему, это и есть реальное количество дистрибьюторов в России.

— Мне кажется, 20 компаний для России все-таки маловато. Я бы сказал, что в результате должно остаться около 100.

— Может быть. Все будет определяться потребностями рынка.

— Насколько я знаю, в мире поставки через дистрибьюторов занимают существенно меньшую долю, чем прямые.

— Я представляю себе рынок электронных компонентов, очень упрощенно, следующим образом. На планете существуют, условно, 100 крупнейших производителей ЭК и 100 крупнейших их потребителей, и эти компании определяют все основные тенденции развития рынка. Прямые поставки между ними могут составлять от 70 до 90% всего рынка в зависимости от региона. Через каналы дистрибуции производители обслуживают ту часть потребителей, непосредственное обслуживание которой им экономически невыгодно. В лучшем случае, доля дистрибуции составляет не более трети рынка. Причем эта доля в Европе, Америке и Азии существенно различна.

В России доля поставок по каналам дистрибуции может быть существенно больше в силу специфики структуры промышленности, пока характеризующейся отсутствием дейст-

вительно массовых производств. Но мы неизбежно будем следовать общемировым тенденциям.

— А как вы относитесь к выставкам электронных компонентов? Что, на ваш взгляд, там сейчас происходит?

— С большим уважением отношусь к организаторам выставки «Экспо-Электроника», они поверили в наш рынок и в течение многих лет активно участвовали в его формировании. Однако сегодня эти выставки превращаются из инструмента, при помощи которого мы информируем рынок о новых продуктах и тенденциях и стимулируем его развитие, в нечто другое — площадку, где формируются, подтверждаются или опровергаются чьи-то имиджи. Для меня не очевидно, что это отклик на реальные потребности рынка, а не игра на амбициях отдельных участников.

Допускаю, что выставки в сегодняшнем виде могут быть полезны иностранным компаниям, ставящим перед собой задачу выхода на российский рынок.

Кроме того, не уверен, что имеет смысл практически параллельно с «Экспо-Электроникой» проводить выставку «Чип-Экспо».

На мой взгляд, выставка «Чип-Экспо» была организована не в дополнение, а в противовес выставке «Экспо-Электроника», которая уже завоевала авторитет. Однако эта конкуренция не привнесла нового качества, как, может быть, ожидалось, а только дезориентировала участников рынка.

— Насколько развитие Интернета меняет рынок дистрибуции? Понятно, что с 90-х все изменилось очень сильно, но что происходило в последние 8 лет?

— Суть дистрибьюторского бизнеса — это работа с информацией. Мы ежедневно получаем от наших клиентов сотни запросов, готовим для них сотни коммерческих предложений, управляем движением тысяч наименований товаров от десятков производителей и т. д. и т. п. Поэтому, безусловно, бурное развитие информационных технологий принесло новое качество в наш бизнес, снизив или даже исключив многие существовавшие ранее барьеры во взаимодействии между участниками рынка.

Сегодня мы практически не ощущаем разделяющие нас пространство и, порой, время. Мы можем жить в разных городах, странах и на разных континентах, в разных часовых поясах и при этом обмениваться информацией и принимать решения в реальном времени. Выросла оперативность и прозрачность бизнеса. Сформированы новые стандарты и язык бизнес-общения XXI века.

Учитывая современное развитие логистики, информационные технологии позволяют жить в мире, в котором, образно говоря, нет даже государственных границ. Ярким примером тому является масштаб бизнеса нашей компании, охватывающий 10 стран и 20 часовых поясов. ■